



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA

Diseño del Plan estratégico para la empresa de panificación SEMOLA S.A.

Autores:

Augusto Fernando Aguilar Del Salto

Luis David Vitar Anrrango

Tutora:

Econ. Dailit González Capote, MSc.

ECUADOR

2024



La Universidad para todos





DEDICATORIA

Me dedico este proyecto de investigación, por seguir adelante.

Por ser valiente, esas veces que quise salir corriendo.

Por seguir intentando sin rendirme, siempre pensemos que las tormentas son temporales, pero las bendiciones de Dios son para siempre.

Por soñar y amar a pesar de las circunstancias.

Me agradezco, me valoro y felicito.

Augusto Fernando Aguilar Del Salto

Dedico este proyecto de investigación a Dios, por otorgarme la fortaleza y la resiliencia necesarias para superar cada desafío y seguir adelante con fe y determinación; y a mi familia, por su amor, paciencia y apoyo incondicional durante todo este camino. Su confianza en mí ha sido mi mayor motivación para alcanzar esta meta.

Luis David Vitar Anrrango





AGRADECIMIENTO

Al concluir una etapa maravillosa de mi vida quiero extender un profundo agradecimiento, a quienes hicieron posible este sueño, aquellos que junto a mi caminaron en todo momento y siempre fueron inspiración, guía, apoyo y fortaleza. Esta mención especial para DIOS, mi familia, mis amigos, compañeros, docentes y personal administrativo de la UBE.

Mi gratitud a todos ustedes.

Augusto Fernando Aguilar Del Salto

Expreso mi profunda gratitud a Dios, a mi familia y a mis profesores por su invaluable guía y sabiduría a lo largo de este camino académico, a mis compañeros de estudio por su compañerismo y apoyo constante; así como a todos aquellos que han contribuido de alguna manera a mi formación y éxito académico.

Luis David Vitar Anrrango





RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un Plan estratégico para la empresa de panificación SEMOLA S.A. del Ecuador en el año 2024 para lograr una mejora en la gestión empresarial. Los planes estratégicos permiten a la gerencia de las organizaciones, disponer de información actualizada sobre el entorno interno y externo de la empresa, permitiéndoles tomar decisiones en respuesta a las necesidades de la organización y las expectativas de crecimiento. Como metodología se manejó un enfoque mixto, con alcance descriptivo, empleando un análisis documental y un diseño no experimental. La población de estudio estuvo representada por el personal que labora en la empresa objeto de estudio, y se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista para recolectar la información; estos instrumentos fueron validadas a través del método Delphi que facilitó la selección de expertos y posteriormente los resultados se procesaron en el software estadístico SPSS calculando la W de Kendall, obteniendo el consenso de los expertos. En los principales resultados se obtuvo que la empresa requiere el empleo de estrategias para lograr una mayor participación del personal en el logro de metas y objetivos, además de incrementar la producción y la participación en el mercado, contacto con los clientes y una mayor identidad de sus trabajadores con la empresa. Se concluyó que la empresa requiere mejorar la gestión empresarial ante lo cual se propuso un plan estratégico, que se diseñó siguiendo como referencia lo expuesto por Pardo y otros autores, considerándolo una herramienta que permitirá a la gerencia de la empresa SEMOLA S.A. tener una visión clara de la posición actual de la organización y emplear las acciones necesarias para alcanzar mayores metas en el corto, mediano o largo plazo.

Palabras Clave: Plan estratégico, sector panadero, gestión empresarial, mejora de procesos, entorno interno, entorno externo.





ABSTRACT

The general objective of this research was to design a Strategic Plan for the baking company SEMOLA S.A. of Ecuador in the year 2024 to achieve an improvement in business management. Strategic plans allow the management of organizations to have updated information about the internal and external environment of the company, allowing them to make decisions in response to the needs of the organization and growth expectations. As a methodology, a mixed approach was used, with a descriptive scope, using documentary analysis and a non-experimental design. The study population was represented by the personnel who work in the company under study, and survey and interview techniques were used to collect the information; These instruments were validated through the Delphi method that facilitated the selection of experts and subsequently the results were processed in the SPSS statistical software by calculating Kendall's W, obtaining the consensus of the experts. In the main results, it was obtained that the company requires the use of strategies to achieve greater participation of personnel in the achievement of goals and objectives, in addition to increasing production and market participation, contact with customers and a greater identity of its workers with the company. It was concluded that the company requires improving business management, which is why a strategic plan was proposed, which was designed following what was stated by Pardo and other authors as a reference, considering it a tool that will allow the management of the company SEMOLA S.A. have a clear vision of the organization's current position and employ the necessary actions to achieve greater goals in the short, medium or long term.

Keywords: Strategic plan, baking sector, business management, process improvement, internal environment, external environment.





ÍNDICE GENERAL

INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO)	iv
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORES	v
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
LISTADO DE ANEXOS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	9
1.1 Antecedentes de investigación.....	9
1.2 Gestión empresarial	13
1.2.1 Gestión Estratégica versus Gestión Empresarial.....	14
1.2.2 Teoría de la Organización	14
1.2.3 Teorías de Dirección y Liderazgo	15
1.2.4 Organización de los procesos internos	17
1.2.5 Gestión del personal	18
1.2.6 Control financiero y contable.....	18
1.2.7 Responsabilidad Social Empresarial	19
1.2.8 Industria panificadora en Ecuador.....	19
1.3 Conceptos básicos de Planificación Estratégica.....	20
1.3.1 Importancia del Plan estratégico	24
1.3.2 Características de la Planificación estratégica.....	25
1.3.3 Niveles de la Planificación.....	27





1.3.4	Etapas del Plan Estratégico	30
1.3.5	Tipos de Planes Estratégicos	31
1.4	Métodos y procedimientos para realizar planificaciones estratégicas	32
1.4.1	Componentes de la Planificación estratégica	32
1.4.2	Métodos para realizar una planificación estratégica	32
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SEMOLA S.A		34
2.1	Enfoque de la Investigación.....	34
2.2	Alcance de la Investigación	34
2.2.1	Investigación Documental	34
2.2.2	Investigación no experimental.....	35
2.3	Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.....	35
2.4	Técnicas e instrumentos de investigación.....	35
2.4.1	Técnicas de Investigación	35
2.4.2	Instrumentos de investigación.....	36
2.5	Delimitación de la población y muestra	38
2.5.1	Población de estudio.....	38
2.5.2	Muestra de estudio	38
2.6	Declaración y justificación del diseño de investigación.....	38
2.6.1	Justificación del Diseño de la investigación.....	38
2.7	Presentación de los resultados estudio diagnóstico	40
2.7.1	Análisis de los resultados de encuesta.....	40
2.7.2	Análisis de los resultados de entrevista.....	45
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA		49
3.1	Presentación de la propuesta.....	49
3.2	Propósitos y objetivos de la propuesta	49
3.2.1	Objetivo General	49
3.2.2	Objetivos Específicos.....	49





3.3	Fundamentación de la propuesta	49
3.4	Desarrollo de la propuesta	50
3.4.1	Etapa 1: Análisis Estratégico.....	50
3.4.2	Etapa 2: Análisis del entorno	54
3.4.3	Etapa 3: Estrategias para mejorar la gestión empresarial.....	61
3.4.4	Análisis de viabilidad	69
3.5	Validación de la propuesta.....	70
3.5.1	Cronograma de Plan de Acción Propuesto.....	72
3.5.2	Presupuesto estimado Plan de Acción Propuesto.....	74
CONCLUSIONES		75
RECOMENDACIONES		76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		77
ANEXOS.....		88





ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados Prueba de Kendall (Primera Ronda y Segunda Ronda).....	37
Tabla 2 Estadística de Fiabilidad del instrumento en SPSS.....	37
Tabla 3 Partes interesadas internas.....	52
Tabla 4 Partes interesadas externas.....	53
Tabla 5 Partes interesadas externas.....	54
Tabla 6 Matriz EFE.....	56
Tabla 7 Matriz EFI.....	57
Tabla 8 Análisis Pestel Factores Políticos.....	58
Tabla 9 Análisis Pestel Factores Económicos.....	59
Tabla 10 Análisis Pestel Factores Sociales.....	59
Tabla 11 Análisis Pestel Factores Tecnológicos.....	60
Tabla 12 Análisis Pestel Factores Ecológicos.....	60
Tabla 13 Análisis Pestel Factores Legales.....	61
Tabla 14 Propuesta Líneas de acciones - RSE Empresa SEMOLA S.A.....	66
Tabla 15 Propuestas de Marketing Digital.....	67
Tabla 16 Análisis de Viabilidad de la propuesta.....	69
Tabla 17 Validación de la propuesta por parte de la Empresa SEMOLA S.A.....	70
Tabla 18 Cronograma de Plan de Acción Propuesto.....	72
Tabla 19 Estimado de Costos Plan de Acción Propuesto.....	74





ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Ingresos por actividades ordinarias Empresa SEMOLA S.A. Periodo 2018-2023	3
Figura 2	Ingresos, costos y gastos Empresa SEMOLA S.A. Periodo 2018-2023	4
Figura 3	Balanza Comercial y los productos de panadería en el periodo 2018-2023	20
Figura 4	Proceso de dirección estratégica	24
Figura 5	Esquematzación de la Propuesta de Plan Estratégico a la empresa SEMOLA S.A.	39
Figura 6	La empresa cuenta con misión, visión y valores compartidos.....	40
Figura 7	Se conocen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.....	41
Figura 8	Los objetivos estratégicos están delimitados	41
Figura 9	Los planes estratégicos ayudan a la competitividad de la empresa	42
Figura 10	Están declaradas las políticas corporativas.....	42
Figura 11	Los directivos conocen las expectativas de los grupos de interés	43
Figura 12	Se cuantifican los niveles de satisfacción	43
Figura 13	La gerencia de cada área está comprometida con el éxito del sistema de dirección	44
Figura 14	El entorno promueve la creatividad, la innovación y mejora continua	44
Figura 15	La empresa garantiza que se puedan cumplir las metas y se reconoce el trabajo.....	45
Figura 16	Etapa 1. Análisis Estratégico	50
Figura 17	Etapa 2. Análisis del Entorno	54
Figura 18	Etapa 3. Estrategias para mejorar la gestión empresarial	62
Figura 19	Prospectiva Estratégica de la empresa SEMOLA S.A.	63
Figura 20	Acciones para mejorar la Responsabilidad Social Empresarial empresa SEMOLA S.A.	65





LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta

Anexo 2. Formato de entrevista

Anexo 3. Operacionalización de las Variables

Anexo 4. Confiabilidad del instrumento de encuesta

Anexo 5. Proceso para la Validación del Instrumento (Método Delphi) y W de Kendal

Anexo 6. Validación de la propuesta





INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas independientemente del sector al que pertenezcan o su tamaño, enfrentan diversos desafíos con el entorno, tanto interno como externo, lo que les demanda estrategias que les permita mantenerse en el mercado y alcanzar los objetivos propuestos. Las acciones que se tomen para responder a las demandas y retos del mercado deben tener en consideración la complejidad del mercado, los escenarios económicos e incluso sociales que se presentan tanto a nivel nacional como internacional. En estudio realizado por Mendoza (2022) señaló que las empresas a nivel mundial no solo requieren una gestión estratégica, sino que también se necesita crear valor, como parte elemental para mostrarse competitivas en un entorno cada vez más exigente.

En este contexto, en información publicada por el Banco Mundial (2024) se mencionó que el crecimiento económico en el mundo se prevé con una desaceleración económica para el año 2024 que se ve afectada por los cambios y políticas de restricción financiera que impacta en la rentabilidad de las empresas. Situaciones como la guerra y creciente conflicto en el Oriente Medio y otros escenarios similares, colocan en tensión el comercio mundial.

A nivel latinoamericano, las empresas también manejan un impacto complejo cuyo equilibrio en el mercado se ve afectado, requiriendo incorporar diversos cambios como tecnológicos, mejora de procesos, reducción de costos, entre otros, para menguar la incidencia de los cambios del entorno externo. Al respecto, Weller (2020) señaló que, en América Latina, en comparación con países desarrollados, el mayor desafío para las empresas latinoamericanas se concentra en el impacto de nuevas tecnologías, así como la estructura productiva laboral, el desarrollo de la infraestructura, estrategias de sostenibilidad, las habilidades, competencias y la regulación laboral.

En Ecuador, las empresas también enfrentan situaciones que requieren estrategias a nivel de dirección para lograr continuar en el mercado competitivo, donde todos los sectores incluyendo el sector de la industria panificadora en el país, amerita disponer de estrategias para no poner en riesgo el futuro de las empresas que representan este sector.





Las pequeñas y medianas empresas industriales en Ecuador son clave para la economía, pero resisten a dificultades como falta de liquidez y tecnología, limitando la innovación. De igual manera, la industria del pan considerada artesanal, enfrenta limitaciones de conocimiento de mercado y acceso a crédito, se destaca la necesidad de estrategias de comercialización innovadoras y centradas en el cliente para preservar el sector, enfatizando una mentalidad proactiva y políticas gubernamentales que faciliten la industrialización, especialmente en sectores esenciales como la agricultura. Al respecto, de acuerdo con información publicada por el Instituto Nacional Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC), la elaboración de productos de panadería representa una de las actividades con mayor auge en el país (INEC, 2022).

Señaló Mendoza (2023) en su investigación que las panaderías realizan actividades importantes que aportan a la economía de los pueblos y ciudades en el Ecuador, contribuyendo con la elaboración de alimentos que consume un alto número de personas en el país.

Justificación del problema

De esta manera, se revela la importancia de las empresas que elaboran productos de panadería y su contribución a la economía del país y el alimento en los hogares ecuatorianos. Asimismo, en datos publicados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2023) se encuentran registradas activas 196 empresas con el Código Nacional de Actividades Económicas (CIIU) número C1071 referido a la elaboración de productos de panadería, de las cuales 68 empresas están ubicadas en la provincia del Guayas, así como en otras provincias. Según información publicada por la SUPERCIAS, la mayor cantidad de empresas dedicadas a la elaboración de productos de panadería, se encuentran en la provincia del Guayas y la provincia de Pichincha y en menores cantidades en el resto de las provincias del país. En este contexto, las empresas del sector panadero tienen una incidencia importante en la economía de las provincias mencionadas, entre estas la Empresa Panadería SEMOLA S.A. en la cual se centra la presente investigación.

Planteamiento del problema

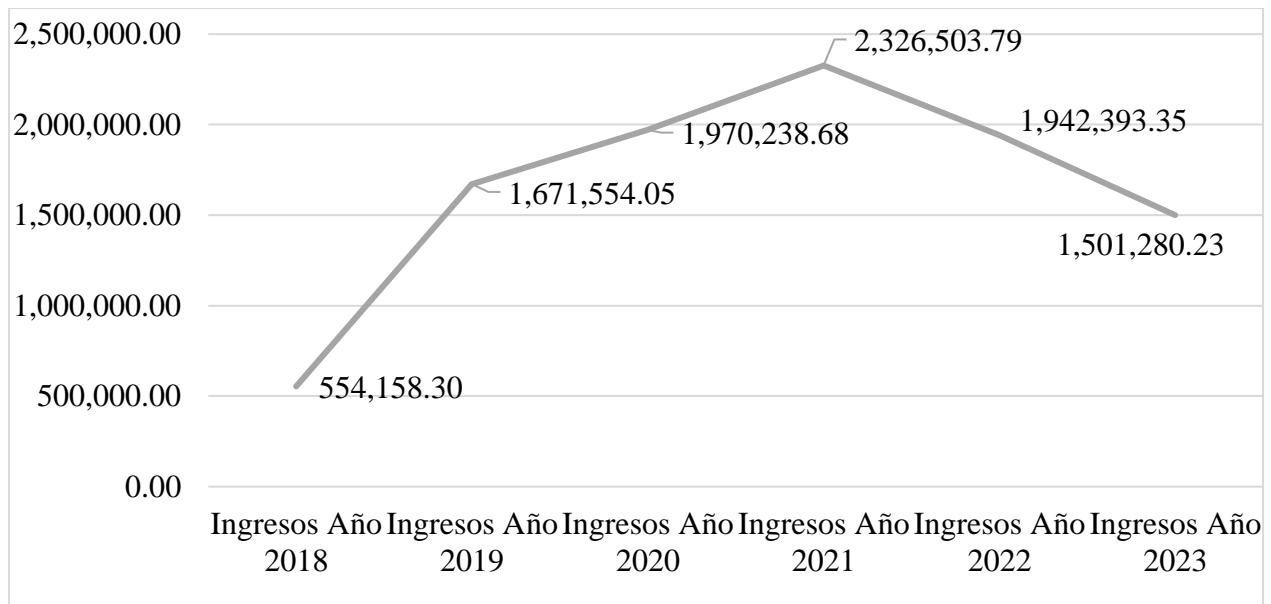
La panadería SEMOLA S.A. tiene su sede en la ciudad de Guayaquil, fundada el 06 de junio de 2018, se dedica a la fabricación de pan y productos de panadería. La mencionada empresa ha presentado una disminución de su rentabilidad en los últimos dos años de acuerdo con la



información obtenida de los Estados Financieros que se encuentran publicados en la Superintendencia de Compañías. La disminución de los ingresos es un aspecto de interés para la gerencia de la empresa, porque ha incidido en la rentabilidad lo que a su vez no satisface los objetivos y metas empresariales que se propone la dirección, como se puede apreciar en la Figura 1:

Figura 1

Ingresos por actividades ordinarias Empresa SEMOLA S.A. Periodo 2018-2023



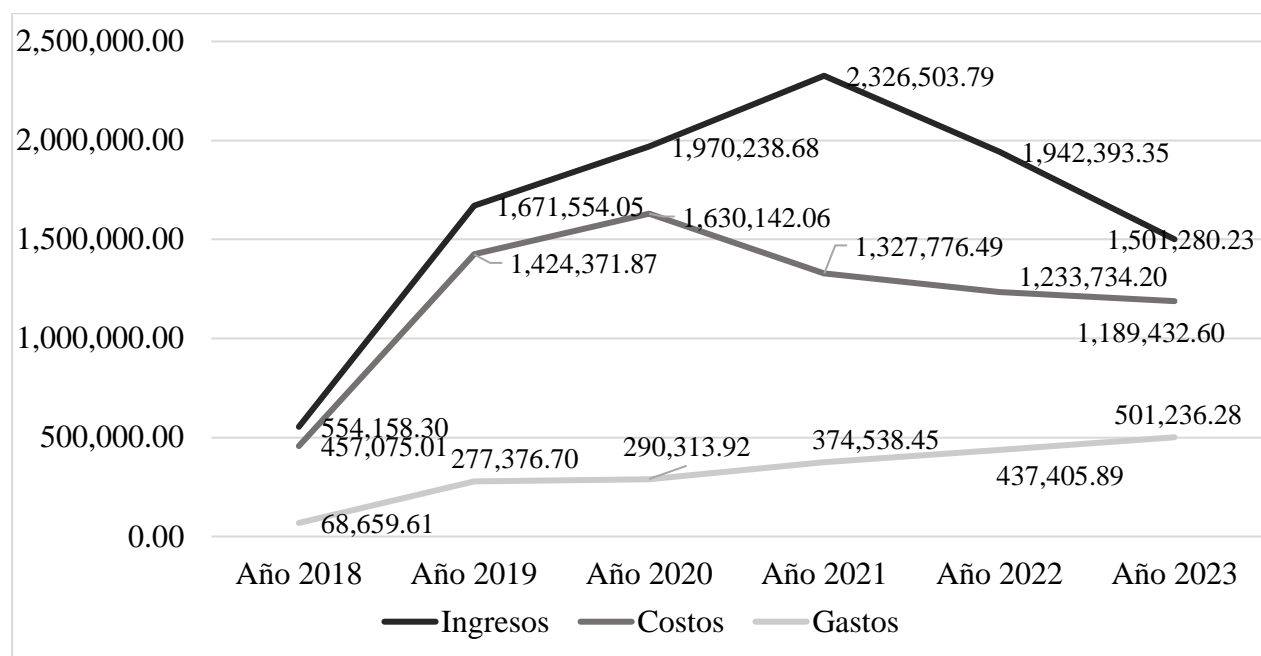
Nota. Elaborado a partir de los Estados Financieros de la empresa SEMOLA S.A. publicados en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2023).

Se aprecia en la Figura 1 que la empresa SEMOLA S.A. obtuvo ingresos en el año 2019 que aumentaron por la cantidad de 1.117.395,75 USD respecto a los percibidos en el año 2018; asimismo para el año 2020 aumentaron en 298.684,63 USD respecto al año anterior y para el año 2021 los ingresos aumentaron por la cantidad de 356.265,11 USD con relación al año 2020. Sin embargo, para el año 2022 los ingresos disminuyen en 384.110,44 USD con respecto al año 2021 y en 441.113,12 USD comparado con el año 2022.

También, cabe mencionar que los costos y gastos registrados por la empresa SEMOLA S.A. durante el periodo 2018-2023 tuvieron un comportamiento desfavorable, en función de los ingresos. Se aprecia en la Figura 2 que la empresa SEMOLA S.A. registra un aumento de los gastos durante el periodo 2018 a 2023 lo cual inciden en la rentabilidad de la empresa, debido a la disminución de los ingresos por actividades ordinarias durante los últimos tres años. Con respecto a los costos, estos disminuyen casi en la misma proporción de los ingresos.

Figura 2

Ingresos, costos y gastos Empresa SEMOLA S.A. Periodo 2018-2023



Nota. Se grafican el valor de los costos y gastos registrados por la empresa SEMOLA S.A. durante el período 2018 al 2023. Fuente: Obtenido de Superintendencia de Compañía (2023)

Objeto de la investigación

En este contexto, el objeto de la investigación se enfoca en que SEMOLA S.A. ha identificado deficiencias de gestión empresarial por la falta de un plan estratégico que impacte en la promoción de la marca y los productos, su visibilidad y competitividad debido a la carencia de métodos que ayuden a integrar los procesos, innovación en productos, publicidad y adecuada.



De igual forma, los procesos manuales de fabricación han generado problemas en la presentación de productos y en la eficiencia productiva, resaltando la urgencia de mejorar la gestión estratégica, la logística y los métodos de producción. La deficiencia en la gestión empresarial que se desarrolla en la empresa influye significativamente en los resultados esperados, esto genera la necesidad de mejorar la eficiencia operativa, impulsar la innovación y una adecuada gestión administrativa y gerencial para lograr mayores resultados.

Formulación del problema

Partiendo de la situación problemática antes descrita, se formula el siguiente problema de investigación:

¿Cómo mejorar la gestión empresarial de la empresa SEMOLA S.A. en función de mejorar los resultados esperados?

De esta manera, se establecen los siguientes objetivos de estudio:

Objetivo General y específicos

- Diseñar un Plan estratégico para la empresa de panificación SEMOLA S.A. del Ecuador en el año 2024 que favorezca la gestión empresarial.

Objetivos específicos

- Fundamentar el marco teórico y conceptual sobre la planificación estratégica y su relación con la gestión empresarial.
- Realizar el análisis estratégico, teniendo en cuenta el micro y macro entorno de la empresa SEMOLA S.A.
- Determinar los elementos que conforman el plan estratégico de la empresa SEMOLA S.A.

Siguiendo la problemática de investigación y los objetivos planteados, se generan las siguientes preguntas científicas:

- ¿Qué teorías permiten fundamentar el marco conceptual sobre la planificación estratégica y su relación con la gestión empresarial?
- ¿Qué matrices permiten realizar un análisis estratégico, teniendo en cuenta el micro y macro entorno de la empresa SEMOLA S.A.?
- ¿Cuáles elementos pueden conformar el plan estratégico de la empresa SEMOLA S.A.?





Idea a defender

El diseño de un Plan estratégico para la empresa de panificación SEMOLA S.A. del Ecuador en el año 2024 favorecerá la gestión empresarial.

Metodología de investigación

Como parte inicial de la declaración de los elementos metodológicos delimitados en la presente investigación, es fundamental definir las variables que forman parte del diseño:

Variable Independiente: Plan estratégico

Variable dependiente: Mejora de la gestión empresarial.

De esta manera, en la metodología empleada para realizar la investigación se utilizó un enfoque mixto, porque se combinó un análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados, este enfoque puede ser secuencial o concurrente, permitiendo que una fase informe a la siguiente o utilizando ambas metodologías simultáneamente. Luego, el análisis se lleva a cabo identificando patrones y significados emergentes. La validación se logra a través de la triangulación, y los resultados se presentan de manera comprensible, respaldados por narrativas descriptivas.

Del mismo modo, la investigación tiene un alcance descriptivo; en este tipo de alcance se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano. Tiene un diseño no experimental, porque se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes porque solo se describe el problema y se busca brindar alternativas de solución, pero no se manipulan las variables de estudio.

En los métodos seleccionados para desarrollar el diseño del plan estratégico para la empresa de panificación SEMOLA S.A. se mencionan el método inductivo-deductivo porque se observaron los hechos que generan el problema de estudio en la empresa SEMOLA S.A. a través del método inductivo, permitiendo llegar a conclusiones generales; asimismo, se buscó demostrar lo que sugiere la teoría con la práctica, utilizando de esta manera el método deductivo. Del mismo modo, se emplearon métodos empíricos como la encuesta y la entrevista.

También se utilizó el método estadístico donde se analizaron valores a través del software estadístico SPSS utilizando la W de Kendall para obtener el nivel de validación del instrumento.





Asimismo, el método de expertos DELPHI, este método es la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para lograr un consenso de opinión.

Principales aportes

Dentro de los principales aportes que se buscan a través de esta investigación se mencionan resaltar la importancia que tiene la planificación estratégica en el logro de las metas y objetivos organizacionales, siendo una de las herramientas gerenciales que puede contribuir de manera significativa al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Se busca brindar a la empresa SEMOLA S.A. una alternativa que favorezca la gestión empresarial, integrando distintos aspectos internos de la empresa de manera que pueda responder de manera satisfactoria a los desafíos del entorno externo, además de la importancia de la organización interna, la mejora de los procesos y el fortalecimiento de estos.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite definir por parte de los responsables de una empresa las estrategias y políticas de esta, para poder cumplir los objetivos que se han planeado en un período determinado, estos pueden ser a corto, mediano o a largo plazo. En este caso se puede identificar que la planeación estratégica es importante para la compañía siendo una herramienta que permite conocer la situación tanto a nivel interno como a nivel externo y poder identificar el entorno en el que se encuentra con el fin de lograr los objetivos que se quieren cumplir, lo que la hace muy importante en el momento de tomar decisiones para poder lograr lo que se propone cumpliendo a cabalidad cada uno de los puntos y tener sus parámetros de acción.

Descripción breve del contenido de los capítulos

El trabajo se estructura de la siguiente forma:

Introducción, en la cual se hace una descripción del contexto y la problemática de investigación, los objetivos, las preguntas científicas, así como un breve resumen de la metodología empleada, el enfoque, el alcance, el diseño y los métodos utilizados. La introducción también describe brevemente los principales aportes del estudio, la importancia que tiene en el ámbito social, novedad y actualidad científica.

El Capítulo 1, referido al Marco Teórico. En este capítulo se detallan los aportes teóricos relacionados con la planificación estratégica, su importancia y la relación con la gestión





empresarial. Asimismo, en este capítulo se mencionan antecedentes investigativos relacionados con el tema principal de estudio.

El Capítulo 2, referido a la metodología. Se detalla el enfoque, diseño, tipo de investigación, métodos empleados, población y muestra y las técnicas de recolección de información que se utilizaron para llevar a cabo la investigación. También, se realizó el proceso de validación y confiabilidad del instrumento de encuesta; para la validación se utilizó el método Delphi para la selección de los expertos que validaron el instrumento, después de seleccionados los expertos se calculó la W de Kendall para determinar la integralidad de la evaluación por parte de los expertos, realizándose para ello dos rondas de revisión. Para la confiabilidad, se tomó una muestra piloto de 35 encuestas y se procesaron los resultados a través del software SPSS obteniéndose el grado de confiabilidad según el coeficiente Alfa de Cronbach. En este capítulo se presentan las tabulaciones de las respuestas obtenidas en los instrumentos de recolección y se graficaron para mayor comprensión de los datos.

El Capítulo 3, que hace referencia a la presentación y validación de la propuesta, la cual se basó en sugerencia realizada por Pardo y otros autores, que resaltan la importancia de analizar el entorno interno y externo de la empresa utilizando diversas herramientas como la matriz FODA, matriz EFI y EFE, PESTEL, lo cual permitió tener un conocimiento de la posición actual de la empresa en el mercado y la definición de estrategias para aumentar su competitividad.

Finalmente, se presentan conclusiones y referencias bibliográficas.





CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de investigación

Se hizo una revisión a la literatura para conocer investigaciones realizadas en torno al tema principal de estudio. Se hace referencia a Pardo (2022) que realizó investigación en Colombia donde estableció como objetivo general proponer un modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de venta de café en Bogotá. Para llevar a cabo la investigación, el autor utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y con un alcance descriptivo. Como técnica de recolección de información realizó una encuesta a una muestra de 11 trabajadores la cual fue elaborada con 30 interrogantes; asimismo, utilizó la técnica del Focus Group para conocer opiniones y puntos de vista de los trabajadores en función de las necesidades de la empresa para mejorar la gestión.

Dentro de los principales resultados obtuvo que la empresa carecía de estrategias para lograr una satisfacción interna y externa, se desconocía la misión, visión y valores de la organización y tampoco se hacía un buen seguimiento a la gestión financiera. Concluye que la gestión empresarial debía tomar un mayor enfoque hacia los objetivos y metas orientando las acciones hacia la mejora de los procesos internos, generar planes de capacitación al personal y establecer políticas de atención que aumentarían la satisfacción de los clientes.

La investigación realizada por Pardo (2022) se considera muy pertinente porque se relaciona con el presente estudio y esboza una estructura de la planeación estratégica que, de manera integral, busca responder a las necesidades de la empresa. Hace referencia a la gestión estratégica fortalecida con una adecuada gestión económica financiera, gestión empresarial y gestión ambiental, como parte de la responsabilidad social que debe tener las empresas.

Por otro lado, Alcocer (2022) realizó una investigación donde estableció como objetivo general proponer una planificación estratégica para llevar a cabo la gestión administrativa en la industria Prolácteos del cantón Latacunga, Ecuador. Para desarrollar el estudio, empleó un enfoque mixto, de tipo descriptivo con alcance aplicativo. Como muestra obtuvo la participación de ocho trabajadores de la empresa objeto de estudio y también realizó una selección de 67 negocios de panaderías y similares que reciben los productos ofrecidos por la empresa.





Dentro de las técnicas de recolección de la información utilizó la encuesta y el análisis documental, considerando matrices como el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y matriz EFE (Evaluación de Factores Externos). Asimismo, efectuó un análisis situacional de la industria láctea en Ecuador, revisó la situación financiera, precisó los Stakeholder de la empresa internos (empleados, dirección) y externos (clientes, proveedores, competencia, organismos de control). Dentro de los principales resultados destacó la ausencia de planificación, organización, dirección y control de la empresa estudiada, escasa publicidad y promoción del producto ofrecido y poca capacitación al personal.

La investigación realizada por Alcocer (2022) es un aporte importante porque desarrolló una metodología que involucra el uso de distintas matrices que en conjunto permiten conocer de manera clara y suficiente, el contexto interno y externo que incide en la gestión empresarial.

Otros autores realizaron una investigación donde proponen un planeamiento estratégico para una empresa de producción ubicada en Perú. Como metodología realizó un estudio de tipo descriptivo, haciendo una revisión a la literatura y aplicando diversas matrices para conocer el contexto interno y externo de la empresa. Dentro de las matrices utilizadas se mencionan la herramienta AMOFHIT, la matriz EFE, EFI, FODA y matriz de posición estratégica y evaluación de acción. Dentro de los resultados obtenidos detallaron que la empresa cuenta con muchas fortalezas, sin embargo, no ha logrado aumentar la cartera de clientes, aun con aumento de la capacidad instalada para la producción (Ayasta y otros, 2021).

Los autores concluyeron que la estrategia propuesta facilitará a la gerencia la mejora de los procesos siendo necesario definir los objetivos a corto y largo plazo y disponer de los recursos requeridos para alcanzar tales objetivos. Como parte de la propuesta señalaron que definir la estructura organizacional permitirá una mejor distribución de las responsabilidades y funciones, así como también establecer políticas de medio ambiente y de recursos humanos, con la finalidad de incorporar a todos los miembros de la organización hacia un mismo objetivo y tras un seguimiento y control, definir la mejora continua (Ayasta y otros, 2021).

Asimismo, Patiño (2021) efectuó investigación donde propuso como objetivo general realizar un plan estratégico para Panadería Barichara S.A.S en Colombia. Como metodología de investigación dividió el estudio en dos fases, una primera fase donde levantó toda la información teórica





fundamentada en los aportes de distintos autores e investigaciones similares y en una segunda fase, efectuó un estudio del panorama que afecta a la empresa, tanto interna como externamente. Dentro de los resultados mencionó que la empresa objeto de estudio ha presentado un crecimiento en su funcionamiento, sin embargo, consideró que aún no cuenta con las estrategias de gerencia necesarias para afrontar los desafíos del entorno competitivo. Patiño propuso un modelo de planeación estratégica en coherencia con las necesidades detectadas, tomando en consideración una ampliación de los objetivos empresariales y planes de acción para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

Ucaña (2021) realizó un estudio donde se planteó como objetivo diseñar un plan estratégico para el desarrollo de la panadería La Famosa en México. Se trató de un estudio descriptivo, utilizando como técnica de recolección de la información, la encuesta y la revisión documental. La metodología consistió en analizar el entorno de interno y externo de la empresa y se identificaron debilidades y fortalezas. Dentro de los principales resultados se pudo conocer que la empresa no disponía de una misión ni visión que le permitiera definir de una manera más concreta las metas empresariales. El autor llegó a la conclusión que establecer un objetivo general estratégico a largo plazo ayudará a mantener la ventaja competitiva respecto a los competidores del entorno, fortaleciendo las operaciones internas de la panadería y sumando a un incremento sostenido en la rentabilidad, resultado de acciones de marketing y promoción de los productos que se ofrecen.

Ayón y otros autores (2022), realizaron una investigación analizar la gestión administrativa y desarrollo empresarial de la panadería Pasta Pics, en la ciudad de Jipijapa, Ecuador. Como parte de la metodología se basó en un estudio descriptivo no experimental, utilizando como técnicas de recolección la encuesta y la entrevista. La población estuvo representada por el personal de la empresa objeto de estudio; también emplearon la observación y analizaron los procesos que se llevan a cabo en la empresa y que inciden en su desarrollo.

Como resultados mencionaron que algunos procesos administrativos gerenciales presentan debilidades, por falta de una planificación estratégica que permita a la dirección de la empresa enfrentar las exigencias del entorno. A esto se une la falta de innovación y equipos tecnológicos que contribuyan a acelerar más la producción y ofrecer una mayor cantidad de productos. Finalmente, proponen que la empresa adopte una formalidad en su estructura organizativa,





empleando la planeación, organización, dirección, evaluación y control, por medio de las cuales la gerencia podrá dirigir con mayor certeza sus acciones y alcanzar objetivos y metas empresariales. Otros autores publicaron artículo científico donde efectuaron investigación para proponer un plan y lograr un mayor posicionamiento de las empresas dedicadas al ramo de la panadería en Carabobo, Venezuela. Como metodología emplearon la modalidad de proyecto factible y estudio descriptivo con diseño de campo; la población estuvo representada tanto por personal de una panadería objeto de estudio y por los clientes. Se pudo conocer en los resultados obtenidos, que la mayor cantidad de empresas dedicadas al ramo de la panadería, no disponen de un plan estratégico basado en el marketing que les permita darse a conocer de una manera más eficiente al público. Como conclusión, proponen un plan estratégico fundamentado en el marketing digital que permitirá a las empresas lograr un mayor posicionamiento en el mercado y captar un mayor número de clientes (Aponte y otros, 2020).

Ojanama y Robledo (2023) realizaron artículo donde analizaron la relación entre la planificación estratégica y su relación con las estrategias de promoción en la panadería Celendín en la Ciudad de Moyobamba, Perú. Emplearon un enfoque de investigación aplicada, con un nivel correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal; la técnica de encuesta permitió recolectar información sobre las estrategias utilizadas por la empresa para promocionar sus productos y la percepción que tienen los clientes al respecto. Como principales resultados obtuvieron una alta correlación entre las variables de estudio, es decir, comprobaron que la planificación estratégica influye directamente en las estrategias de promoción que utiliza la empresa para dar a conocer los productos que ofrece y captar un mayor número de clientes.

Los estudios revisados aportan valiosos conocimientos al desarrollo de la presente investigación, precisándose la importancia que tienen los planes estratégicos para que las empresas dedicadas al sector de panadería puedan incrementar sus ingresos y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.





1.2 Gestión empresarial

Para llevar a cabo una adecuada gestión empresarial, se requiere definir el conjunto de actividades, acciones y estrategias que permitan a la dirección de la empresa, alcanzar los resultados deseados (Gallego & Rave, 2022).

Para Hernández y otros autores (2021) la gestión empresarial se trata de un concepto muy amplio que puede incluir la participación de distintas áreas y departamentos de la organización, donde la intervención de todos los miembros de la organización es esencial, lo que también puede incluir el desarrollo y la innovación dentro de la gestión como parte de la evolución constante que tiene las organizaciones, para lograr responder a los requerimientos o exigencias del entorno competitivo. La gestión empresarial involucra a todas las partes, sin omitir la incidencia que pueden tener las partes interesadas externas a la organización.

Asimismo, Álvarez y otros autores (2020) consideran que la gestión empresarial requiere distintas prácticas, desde los niveles de dirección de la empresa hasta los niveles operativos o técnicos; la gestión requiere planificación estratégica, con la finalidad de minimizar o evitar errores que afecten los objetivos y metas que se persiguen, lo que a su vez amerita la planeación de las acciones y procesos en toda la organización.

La manera en que se gestione la empresa impactará de manera directa a los resultados obtenidos, por tanto, no puede obviarse la importancia que tiene la participación de todas las partes involucradas, lo que significa que la gestión empresarial es el resultado de un trabajo en equipo (Leal y otros, 2022).

La gestión empresarial puede llegar a fracasar cuando no se cuenta con la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, lo cual se manifiesta como una debilidad. La falta de herramientas eficientes que permitan diagnosticar de manera integral las capacidades de una organización puede incidir en no realizar buenas prácticas afectando el desempeño y la competitividad (Álvarez y otros, 2020).

De esta manera, la gestión empresarial garantizará el buen funcionamiento de la organización, donde la ejecución de todas las actividades responda a los objetivos y metas propuestos para





determinado periodo de tiempo. Para esto será necesario que la gestión empresarial tenga en consideración los cambios del entorno para responder adecuadamente al mercado competitivo.

1.2.1 Gestión Estratégica versus Gestión Empresarial

Según lo que señala Gallardo (2021) la gestión estratégica se relaciona con elementos clave que permiten definir la misión y los objetivos que persigue la organización con el propósito de adquirir beneficios financieros y no financieros, de tal manera que se puedan alcanzar ventajas competitivas. La gerencia de las organizaciones cumple un papel esencial en la coordinación de los recursos económicos, materiales, financieros y el talento humano para lograr los resultados que se esperan.

Mientras que, para Salas y otros autores (2020) la gestión empresarial se vincula a un proceso estratégico dependiente y de control del manejo adecuado de los recursos de los que se dispone en la organización, con el fin de alcanzar la mayor productividad posible, competitividad y eficiencia. La gestión empresarial combina la gestión estratégica y la aplicación de herramientas para lograr los objetivos propuestos, tales herramientas también pueden ser tecnológicas y de innovación, esto permitirá que la empresa pueda responder satisfactoriamente a las demandas del entorno interno y externo.

Así, la gestión estratégica guarda relación con la forma en que las organizaciones se planifican a largo plazo, estableciendo a su vez el contexto interno y externo en el que se llevarán a cabo todos los procesos u operaciones (Cabico y otros, 2022).

Aunque se puede evidencia como a través de la gestión empresarial se crean y mantienen las ventajas competitivas por medio de planes de acción que requieren el uso adecuado de los recursos y el talento humano, para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en los resultados (Paredes y otros, 2022).

1.2.2 Teoría de la Organización

La teoría de la organización y la gestión administrativa han experimentado cambios sustanciales a lo largo de los años, especialmente por ser las organizaciones sistemas abiertos que requieren ser gestionados adecuadamente para satisfacer las necesidades internas y adaptarse a las circunstancias





del entorno. La teoría de las organizaciones puede entenderse partiendo del conocimiento de lo que significa organización, la cual hace referencia a un grupo de personas que persiguen un determinado objetivo. Aunque no es sencillo de definir lo que se entiende por organización, esta constituye un sistema socio-técnico interpersonal deliberadamente creado para llevar a cabo fines específicos (Meilán y otros, 2020).

Las organizaciones también son consideradas instituciones sociales porque están representadas por individuos, que persiguen un mismo fin. Estas organizaciones mantienen relaciones con factores internos y externos, los cuales influyen en las operaciones y actividades que se realizan en la empresa. Dentro de los factores que inciden se pueden mencionar factores políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos, entre otros.

Para García (2018) las organizaciones están relacionadas a las actividades que realizan un grupo de individuos dotados de recursos y dentro de determinado contexto, que desarrollan regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes y objetivos establecidos.

1.2.3 Teorías de Dirección y Liderazgo

Según González y otros autores (2021) el liderazgo se ha entendido como “una relación dinámica y trabajadora, construida a través del tiempo, consistente en el intercambio entre el líder y el seguidor” (p. 65).

Se puede establecer que trata de un proceso de influencia entre líderes y seguidores o subordinados, para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

De acuerdo con lo que explicó García (2018) el liderazgo puede entenderse desde cuatro teorías: Teoría de rasgos, Teoría Contingencial, Teoría emergente, Teoría conductual.

1.2.3.1 La teoría de rasgos. Se refiere a rasgos que definen la personalidad de un individuo, donde los rasgos dinámicos impulsan a la persona al cumplimiento de metas y objetivos, es decir, lo motivan hacia una meta, revelando de esta manera, los rasgos de habilidades que le permiten determinar la capacidad para lograr tal meta y los rasgos temperamentales atañen a los aspectos emocionales (Gómez & Vásquez, 2020).

Esta teoría constituye una aproximación cuantitativa del estudio de la personalidad y se considera una teoría que estudia rasos básicos que son esenciales para comprender otras áreas especializadas





de la psicología, siendo el rasgo un elemento perceptible, relativo y constante que diferencia a un individuo de otro.

Los rasgos pueden ser comunes en las personas, sin embargo, el líder se diferencia de otros, pudiendo poseer rasgos determinados por herencia, el ambiente, capacidad, temperamento, entre otros aspectos que lo hacen diferente (García, 2023).

Asimismo, los rasgos de personalidad que caracterizan a un líder suelen ser estables y ejercen importantes y claros efectos sobre el comportamiento de estos; por tanto, los rasgos se pueden deducir dependiendo de los distintos tipos de comportamiento.

1.2.3.2 Teoría Contingencial. Esta teoría afirma que el liderazgo es dependiente del escenario y de las situaciones y que, en cada uno de estos se puede ejercer comportamientos eficaces (Alarcón, 2021).

Según García (2020) esta teoría se orienta a proporcionar explicaciones de situaciones que surgen del medio ambiente externo, así como factores internos de la organización.

Para Garcés (2020) la teoría de la contingencia ha marcado una verdadera revolución en el entendimiento de las realidades administrativas y organizacionales, donde la estructura organizacional es concebida como un elemento fundamental en la empresa, de manera que pueda dar respuesta adecuada a las demandas del entorno.

1.2.3.3 Teoría emergente. Para García y otros autores (2021) en este tipo de teoría, el líder prefiere no tomar decisiones o incurrir en modificaciones para alcanzar los objetivos y tampoco recurre a ejercer algún nivel de autoridad. Esta teoría se opone a los estilos de liderazgo, mayormente postulados por el liderazgo transformacional, sin embargo, a través de la teoría emergente, el juicio de los líderes en cuanto a la relación con sus compañeros o subordinados puede tener su base en las causas internas y externas que definen el comportamiento de estos.

Esta teoría se mide por el grado en el que individuo que no tiene estatus formal ni autoridad, es percibido por uno o más miembros del equipo influyendo como un líder. De esta manera, el líder emergente de un grupo es aquel que, interpretando las necesidades intrínsecas del grupo, orienta y guía a este hacia la obtención de logros o cumplimiento de las metas establecidas, independientemente o a pesar de las fuerzas extrínsecas (Jiménez, 2022).





1.2.3.4 Teoría conductual. Abarca una amplia variedad de disciplinas como la psicología, sociología, antropología, entre otras. Esta teoría trata de explicar el comportamiento humano a través del análisis de los antecedentes de tales comportamientos; la teoría conductual se aplica para comprender los elementos que hacen que los comportamientos se manifiesten, reduciendo los comportamientos desadaptativos y aumentando los adaptativos (Garcés, 2020).

1.2.4 Organización de los procesos internos

Para las organizaciones, el capital humano es la base fundamental de la empresa, estos se encargan del desempeño y la productividad; los procesos internos son desarrollados por el talento humano, siendo necesario que tales procesos se encuentren claramente definidos y distribuidos de forma adecuada. Los procesos internos representan el conjunto de actividades que realiza el personal de una organización, para lograr objetivos y metas organizacionales, por tanto, los procesos internos deben generar valor, tanto para las partes interesadas internas como las partes interesadas externas. Los procesos internos deben desarrollarse de manera eficiente y eficaz, en concordancia con los objetivos y metas empresariales; comúnmente los procesos están definidos en manuales de procedimiento, conocidos estos como documentos que contienen políticas, control de actividades, tareas específicas, responsabilidades, otros aspectos.

Para Vásquez y otros autores (2021) cuando el personal de las empresas desarrolla sus procesos de manera correcta, se obtienen resultados eficientes y eficaces reflejados en el logro de los distintos objetivos planteados. No obstante, muchas empresas no consiguen resultados óptimos porque no se cuenta con el conocimiento suficiente para desarrollar las actividades en las distintas áreas de la empresa, aunque también inciden factores como la falta de innovación, seguimiento a los resultados, control de las actividades, evaluación del desempeño, otros.

Las teorías analizadas permiten comprender la evolución que han tenido las organizaciones empresariales, donde en la gestión empresarial se han ido incorporando elementos que inciden en el correcto funcionamiento de estas y que contribuyen al logro de las metas y los objetivos.





1.2.5 Gestión del personal

Para Lora y otros autores (2020) la gestión del talento humano está relacionada con la acción de administrar el personal, identificando competencias personales, detectando óptimos comportamientos de manera que estos vayan en concordancia con objetivos estratégicos de la empresa.

Gestionar el talento humano va mucho más allá de una simple selección del personal, sino que requiere un análisis minucioso de las necesidades de la organización, los objetivos que se persiguen y las metas establecidas, teniendo esto claro se podrá ubicar el personal idóneo en cada puesto de trabajo (Lora y otros, 2020).

Por tanto, la gestión del personal repercutirá de manera directa en los resultados esperados, ya que se trata de identificar las capacidades, conocimientos, habilidades y comportamientos del personal, a fin de asignar las funciones y responsabilidades de manera correcta, lo que a su vez sumará a mejores resultados de eficiencia y productividad.

1.2.6 Control financiero y contable

Los controles financieros y contables son esenciales para la organización; se trata de procesos enmarcados en políticas de control, requeridos para administrar, documentar y evaluar las transacciones financieras que se llevan a cabo dentro de la empresa (Sánchez & Zambrano, 2023). De esta manera, el control financiero es fundamental para poder conocer la manera en que se están gestionando los ingresos y los egresos de la empresa, las inversiones realizadas, los compromisos adquiridos y los derechos.

También, el control financiero otorga a la dirección de la empresa, una mayor confianza en la toma de decisiones, porque tal control se efectúa cuando se hace seguimiento y medición a los recursos financieros de la empresa, optimizando los recursos, evitando la sobre capitalización, adquiriendo compromisos o deudas dentro del rango que permite la liquidez y solvencia de la empresa, entre otros aspectos, que finalmente otorgan tanto a las partes interesadas internas como externas, una mayor confianza y seguridad en las operaciones de la empresa (Arguello y otros, 2020).

Las empresas deben atender a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a través de las cuales se conocen los estándares





internacionales contables para la preparación de los estados financieros y el uso de las cuentas contables, dependiendo de su naturaleza (Tabra & Sandoval, 2023).

Es por ello, que el control contable está vinculado al control financiero, porque a través de los reportes contables, la gerencia puede conocer la situación financiera de la empresa y toma decisiones más acertadas y seguras. Es importante que se cumpla con las exigencias contables de manera que se eviten sanciones o multas por incumplimiento de lo que señalan las normas.

1.2.7 Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se corresponde con la contribución al desarrollo humano sostenible que fomenta la empresa frente a sus trabajadores, sus clientes, sus proveedores o partes externas interesadas, las comunidades, las instituciones del Estado, entre otros. De manera general, la responsabilidad social empresarial se focaliza en tres aspectos tales como, el cuidado del medio ambiente, las condiciones laborales de los trabajadores y el apoyo en el desarrollo de actividades que sumen a causas humanas (Ormaza y otros, 2020).

La responsabilidad social empresarial conlleva a una mejora de la imagen de la empresa, mejores procesos internos, comunicación interna más efectiva, mayor lealtad y satisfacción de los clientes, mejores relaciones con proveedores y partes externas, entre otros, que se derivan de las relaciones que la empresa tenga con su entorno interno y externo (Meléndez y otros, 2021).

De esta manera, la responsabilidad social empresarial juega un papel esencial en las organizaciones, especialmente ante el compromiso con las partes internas y externas, donde debe prevalecer el bienestar de las personas y de la naturaleza, el compromiso por contribuir al desarrollo sostenible sin afectar de manera negativa el entorno.

1.2.8 Industria panificadora en Ecuador

La industria panificadora en Ecuador es un sector muy productivo que representa una notable actividad económica en el país. Es una industria que cuenta con grandes fortalezas, pero también enfrenta amenazas que ponen en riesgo su normal desenvolvimiento, siendo mayormente aquellas relacionadas con los altos costos y la falta de procesos tecnológicos.

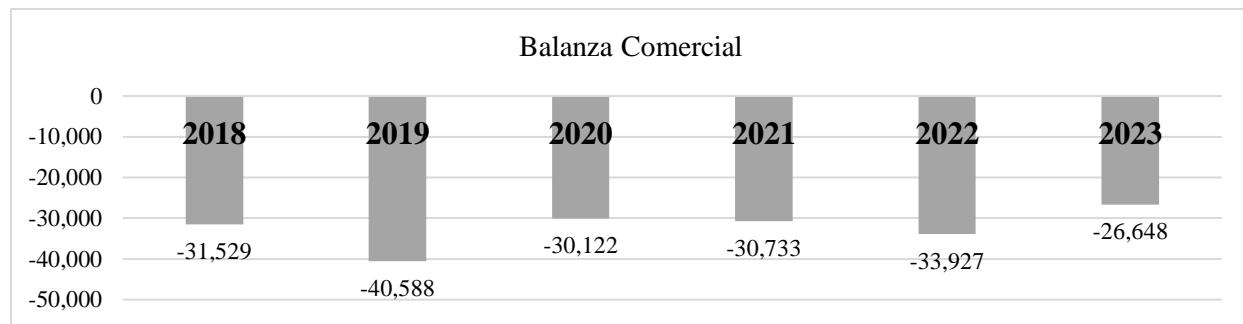


Según información suministrada por la Corporación Financiera Nacional (CFN, 2023), en Ecuador el sector de elaboración de producto de la molinería, panadería y fideos en el año 2022 registró la cantidad de USD 358,54 millones de Valor Agregado Bruto, representando una participación del 0,51% sobre el Producto Interno Bruto.

La Corporación Financiera Nacional publicó que durante el periodo 2018-2023 la Balanza Comercial de los productos de panadería fue negativa. Se aprecia en la Figura 3 que durante el periodo 2018-2023 la balanza comercial del sector de productos de panadería presentó valores negativos, lo que genera atención por parte de los gerentes o dueños de empresas, al ser un sector que enfrenta altos costos y requiere emplear estrategias empresariales que le permitan maximizar sus ingresos.

Figura 3

Balanza Comercial y los productos de panadería en el periodo 2018-2023



Nota. Se observa que la balanza comercial ha presentado valores negativos en el periodo 2018-2023. Fuente: Obtenido de CFN (2023).

Es por ello, que resulta importante que las empresas que se dedican al sector panadero en el país conozcan el movimiento de la balanza comercial y otros aspectos económicos que afectan la economía y por ende a las actividades del sector productivo, lo que resulta importante manejar estratégicamente para que no se generen situaciones desfavorables para la organización.

1.3 Conceptos básicos de Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite a la gerencia orientar las acciones más idóneas para alcanzar las metas y objetivos empresariales (Sánchez J. , 2021).



Se trata de un proceso por medio del cual se definen las actividades necesarias para alcanzar objetivos estratégicos. La planificación estratégica se desarrolla previo análisis de diversos factores que inciden de manera interna y externa en la empresa.

Las organizaciones deben hacer un buen uso de los recursos de los que disponen, especialmente en la actualidad, donde los cambios y riesgos económicos a nivel nacional y/o mundial, colocan a las empresas en situaciones vulnerables de mercado (Montalvo & Saucedo, 2023).

Los recursos que manejen las empresas deben tener una adecuada orientación para lograr de manera eficiente y eficaz, las metas y objetivos; algunos de estos recursos se representan en la fuerza de trabajo, el capital, los clientes, los proveedores, entre otros.

Para comprender el significado de planificación estratégica es importante conocer sobre planeación; al respecto Sánchez y otros autores (2021) consideran que la planeación es un gran proyecto, donde se busca emplear de manera racional y correcta, los recursos con los que cuenta la organización, tomando en cuenta las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la empresa.

Se trata de las acciones que dirigen a la empresa hacia un futuro, para lo cual es necesario tener claramente establecido la misión, visión, objetivos y valores organizacionales, de manera que se puedan generar metas claras, alcanzarlas y concretarlas (Ropa & Alama, 2022).

Es importante mencionar que para generar los cursos de acción se requiere un estudio del entorno interno y externo, es decir, conocer los factores que inciden en el desarrollo y crecimiento de la empresa, por tanto, no puede concretarse un plan sin conocer la situación de la empresa en el mercado.

Navajo (2023) define planificar como una “actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de múltiples objetivos, utilizando medios adecuados para su obtención” (p. 13).

Esto quiere decir, que la planeación permite establecer objetivos y también la forma en que estos pueden ser alcanzados.

Para realizar un plan coherente con las necesidades de la empresa, es necesario partir de determinados antecedentes de la empresa para tomar decisiones precisas y que respondan a lo que requiere la empresa (Navajo, 2023).





De esta manera, la planeación sirve para conocer una situación, decidir la manera en que se espera mejorar y emplear de manera eficiente los recursos que permitirán lograr los objetivos.

De acuerdo con lo que propone Navajo (2023) el proceso de planificación debe contener los siguientes elementos: existencia de una situación problema, interés individual y/o colectivo, ente responsable, recursos insuficientes, proceso racional de análisis, adopción de un plan de acción, ejecución de lo planificado.

De acuerdo con lo que propone el autor, la planificación debe darse tomando en consideración la existencia de una situación, esto quiere decir que debe existir un asunto o problema que requiere ser transformado, mejorado o cambiado. Seguidamente, es recomendable que se define un interés individual o colectivo, donde cada una de las partes involucradas coincidan en que esa situación problema debe cambiar. El nombramiento de un responsable es altamente significativo, ya que cada planeación debe tener un encargado de dirigir las acciones para llevar a cabo los cambios o mejoras que se requieran.

En cuanto a los recursos, estos normalmente suelen ser insuficientes, por tanto, se debe hacer uso de los recursos de la manera más eficiente posible para lograr los objetivos y metas con lo que disponga la empresa. Posteriormente, es necesario analizar las distintas opciones o alternativas que pueden llevarse a cabo para mejorar la situación problema, es decir, el proceso racional de análisis debe efectuarse teniendo en consideración todos los aspectos que inciden en las decisiones que se tomarán. Seguidamente se requiere adoptar un plan de acción, previo análisis de las alternativas más idóneas que permitirán alcanzar las mejoras y finalmente se debe ejecutar todo lo planificado. Asimismo, para Rojas y Medina (2022) la estrategia se refiere a un plan que reúne las principales metas y políticas de una organización, a su vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Esta debe estar adecuadamente formulada, lo cual permite poner en orden y asignar los recursos necesarios para alcanzar las metas, tomando en cuenta los atributos y deficiencias internas de la organización.

Rojas y Medina (2022) comparten que los principios de la estrategia son los siguientes: Objetivos claros, iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo, sorpresa, seguridad.

Los objetivos requieren estar claramente establecidos, de manera que puedan comprenderse y sean viables, de lo contrario no podrán derivarse las acciones más pertinentes. La iniciativa es un





principio relacionado con la libertad de acción, el estímulo y el compromiso de cada miembro de la organización, esto conllevará a que se mantenga una posición abierta a las situaciones que se presenten.

La concentración es un principio que ayuda a precisar la estrategia adecuada en el momento correcto, es decir, no puede perderse el norte de lo que se busca, sino que es importante mantener presente la meta. En cuanto al principio de flexibilidad, es necesario que se puedan enfrentar las distintas situaciones sin que se afecte el objetivo principal, es decir, se ejecuten las acciones necesarias para responder a las metas, sin que la forma de lograrlo se considere estática.

El principio de liderazgo es uno de los que más prevalece en la estrategia, debido a la importancia que tiene un buen liderazgo para manejar el trabajo en equipo, dirigir, emitir los lineamientos y orientar las acciones. La sorpresa se considera un principio que debe tenerse en cuenta en la estrategia, en virtud de los distintos cambios en el entorno, lo que conlleva a que la estrategia requiera ser cambiada de manera sorprendente, pero sin afectar el objetivo final.

El principio de seguridad es indispensable, porque se necesita que existan los recursos y la organización de los aspectos operativos necesarios para llevar a cabo las acciones, de manera que pueda contarse con todo lo que amerita alcanzar las metas propuestas. Todos estos principios en conjunto fortalecen las estrategias que tome la dirección de la empresa, para lo cual deben intervenir todos los miembros, donde cada una de las áreas o departamentos tiene un papel fundamental en la organización.

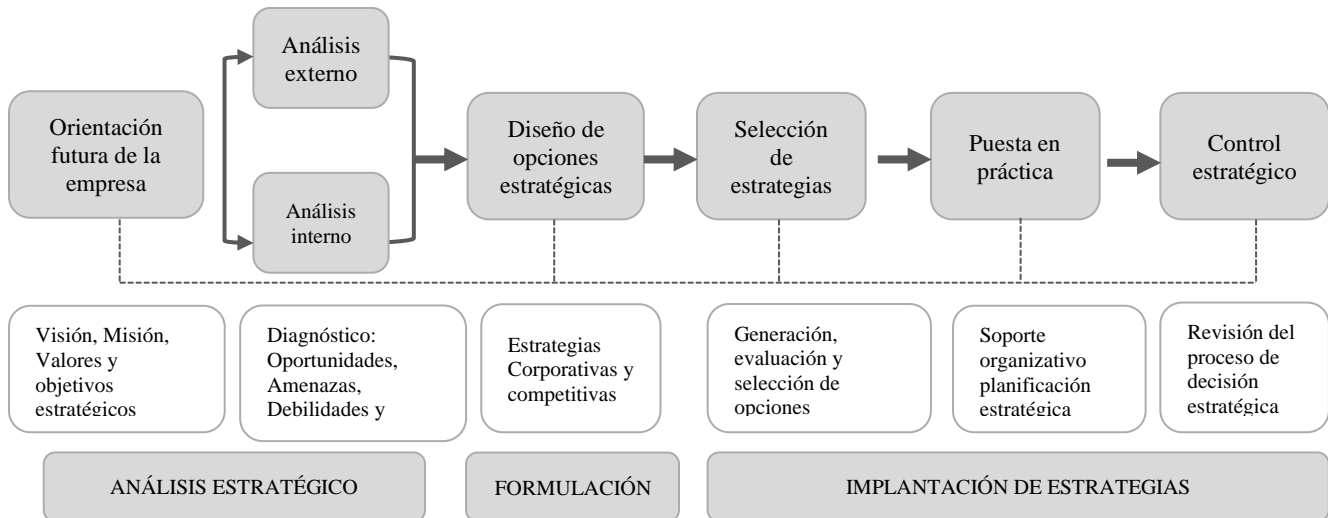
De esta manera, para Pérez (2023) la planificación estratégica se refiere principalmente a la formulación, y por ello representa la concreción del proceso de dirección estratégica, es decir, el documento escrito formal, que resulta de dicho proceso.

Del mismo modo, para Guerra y Navas (2022) la planificación estratégica está estrechamente vinculada a la dirección estratégica, donde la gerencia asume el reto de integrar todos los elementos que conforman la organización, con el entorno. A continuación, se detalla el proceso de dirección estratégica en la Figura 4, según los autores:



Figura 4

Proceso de dirección estratégica



Nota. Se describe el proceso de dirección estratégica. Fuente: Adaptado de Guerra y Navas (2022)

Ante lo expuesto, se puede resumir que la planificación estratégica es esencial para que las organizaciones puedan obtener resultados que ayuden a su competitividad y crecimiento en el tiempo. La correcta coordinación de recursos y talento humano, así como la misión, visión y objetivos empresariales, puede resultar muy beneficiosa cuando se emplean los planes de acción idóneos y suficientes para lograr lo planeado, pero esto podrá lograrse si se tienen en cuenta todos los elementos que afectan en entorno interno y externo de las organizaciones. La Figura 4 muestra una combinación estratégica de distintos elementos que la gerencia debe tener en cuenta desde el análisis del entorno, la formulación de los objetivos y la implantación de las estrategias.

1.3.1 Importancia del Plan estratégico

Navajo (2023) considera que el plan estratégico es muy importante porque genera beneficios tanto para la empresa como para sus miembros, que se resumen a continuación:

a) Ayuda a la superación de todos los miembros de la organización, porque los planes estratégicos no solo deben partir del cumplimiento de objetivos o metas, crear proyectos o servicios, sino que también amerita el desarrollo del talento humano, como aspecto que suma a la motivación y al trabajo en equipo.



b) Ayuda a eliminar conflictos entre los distintos niveles de dirección y operativos, ya que los planes estratégicos definen las líneas de acción, los responsables, las actividades que se deben efectuar en las distintas áreas o departamentos, de manera que la información fluya de forma clara sin contradicciones o discrepancias.

c) Facilita la evaluación del rendimiento, es decir, cuando se genera un plan estratégico, se definen también las formas en que se hará seguimiento, evaluación y control a las acciones realizadas por cada uno de los miembros lográndose medir la productividad.

d) Mejora el clima organizacional porque los miembros de la empresa tienen una mejor comunicación y relación laboral, generando entusiasmo y motivación hacia el logro de los objetivos. El personal siente un mayor compromiso con las metas establecidas y se fomenta la participación y el trabajo en equipo.

e) Mejora la actuación del talento humano, porque a través del plan estratégico no solo se alcanzan objetivos organizacionales, sino que la participación individual de cada miembro de la organización es valiosa y necesaria. Esto contribuye a mejorar la pertinencia organizacional y el esmero en el logro de resultados.

f) Mayor comunicación organizacional, no solo entre los niveles de dirección y supervisión, sino también entre los niveles operativos y/o técnicos.

Del mismo modo, Navajo (2023) reflexiona que la planificación estratégica es muy importante porque este proceso puede verse influenciado por el tipo de empresa y la magnitud de lo que se desea lograr en la organización, el entorno de esta, entre otros.

Es por ello, que el plan estratégico no solo requiere ser elaborado por la dirección de una organización, sino que también debe ser evaluado y medible, para conocer si las acciones y estrategias desarrolladas, conllevaron al logro de las metas y los objetivos, o si, por el contrario, se necesita hacer una nueva revisión, modificar, corregir o aumentar tales estrategias y acciones.

1.3.2 Características de la Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso esencial en el éxito de las organizaciones, considerada una de las herramientas más fundamentales de las que debe disponer la gerencia para combinar estratégicamente, recursos, metas y talento humano (Delgado y otros, 2022).





Algunas de sus características se definen a continuación:

1.3.2.1 Permanente. Para llevar a cabo una planificación estratégica, se requiere analizar periodos a largo plazo (ejemplo a cinco años) con la finalidad de evaluar la dinámica de la planeación en el transcurso del tiempo (Román y otros, 2022).

1.3.2.2 Participativo. La indagación de las metas establecidas por la gerencia como resultado de la planeación estratégica, amerita que desde el principio el proceso conlleve a la integración de los miembros de la empresa que posteriormente formarán parte esencial en la ejecución de las actividades que se planifiquen, teniendo en cuenta los distintos niveles dentro de la organización. Sin duda alguna, la participación va a garantizar el compromiso de todos en el logro de los objetivos (Señalín y otros, 2020).

1.3.2.3 Inicia en los niveles directivos. Otra de las principales características de la planificación estratégica, es que esta inicia en los niveles directivos, es decir, desde la dirección de la empresa se generan los lineamientos, objetivos y metas a cumplir, para lo cual es necesario generar un plan de acción a seguir. Es por ello, que se hace necesario que las decisiones y estrategias sean realizadas por personal con capacidad de tomar decisiones y con niveles de responsabilidad, dada la importancia que engloba la planificación estratégica. No obstante, la participación de todos los niveles, revisten el proceso de mayor compromiso (Rodríguez y otros, 2021).

1.3.2.4 Definen objetivos y metas. La planificación estratégica se caracteriza por perseguir metas y objetivos que se trazan en determinado periodo de tiempo, es decir, comúnmente la gerencia establece lo que se quiere alcanzar en el corto, mediano o largo plazo. Por tanto, se requiere establecer objetivos que sean cuantificables, medibles, alcanzables y coherentes con la realidad de la empresa (Canabilla y otros, 2023).

1.3.2.5 Maneja un enfoque estratégico. Para realizar una planificación estratégica, se requiere enfatizar sobre qué hacer y cómo hacerlo. Esto quiere decir, que las metas enunciadas deben estar claramente definidas, incluyendo las acciones que ayudarán al cumplimiento de las estrategias y los objetivos; por tanto, el enfoque estratégico debe tener en cuenta la participación de todos los miembros de la organización para lograr los resultados esperados (Delgado y otros, 2022).





1.3.2.6 Flexibilidad. Cuando se elaboran planes estratégicos se requiere tener en cuenta la flexibilidad, siempre que sea necesario efectuar algún cambio sin desviar los objetivos o metas establecidas. Por tanto, la flexibilidad en los planes es muy importante en el proceso, evitando que los cambios constantes del entorno afecten lo que persigue la empresa y respondiendo de forma efectiva a las exigencias del entorno (Valle, 2020).

1.3.2.7 Mantiene un análisis global. Las empresas no funcionan aisladamente, sino que requieren converger con el entorno, por lo que se hace necesario que las planificaciones estratégicas tengan en consideración los factores del entorno social y económico en que se encuentran y desarrollan, es decir, que se tenga una visión totalizante de las interacciones de la organización con el entorno, evaluando de manera continua la incidencia entre las partes (Valle, 2020).

1.3.2.8 Tiene un plan de interpretación y seguimiento. Los planes estratégicos se caracterizan por perseguir un objetivo, meta o fin, para lo cual será necesario realizar un seguimiento de los resultados obtenidos y medirlos para determinar el cumplimiento o no de lo planificado. El proceso de planeación estratégica debe dar como consecuencia un programa de ejecución con acciones definidas, responsabilidades y metas en el tiempo, en concordancia con lo que se quiere lograr (Camargo, 2021).

En resumen, se hace necesario que los encargados de dirigir una organización en los niveles altos y medios tengan claro concepto de lo que significa la planificación estratégica, todos los elementos que se deben considerar al momento de planificar las acciones para lograr las metas y objetivos. Es necesario mencionar que esto solo se puede lograr cuando se entiende el entorno y contexto en el que se desarrollan las actividades de la organización, atendiendo a los cambios constantes que demandan, precisando fortalezas y debilidades, así como las amenazas y las oportunidades.

1.3.3 Niveles de la Planificación

Planificar las actividades en la empresa recae principalmente en la alta dirección, no obstante, se considera que los niveles de la planificación son tres: nivel estratégico, nivel táctico, administrativo o de línea media, y nivel operativo (Sayas, 2022).





El nivel estratégico, se desarrolla por la alta dirección, es donde se establecen los objetivos y metas que se esperan alcanzar, las políticas, los principales principios de encauzarán las actividades y la conducta dentro de la organización (Loyola y otros, 2020).

Asimismo, en el nivel estratégico se dictan las directrices para la estructuración, funcionamiento y adaptación de la organización; se estipulan las líneas fundamentales de las actividades más relevantes que inciden en el funcionamiento de la empresa, se enuncian los tiempos y los plazos en que se llevarán a cabo las diversas actividades. De igual manera, desde el nivel estratégico se establecen las responsabilidades, es decir, se asignan de manera formal quienes serán los encargados de dirigir las acciones, coordinar los equipos de trabajo y hacer seguimiento a que se logren las metas propuestas.

Cabe destacar que en el nivel estratégico también se gestionan los recursos que se requieren para realizar cada una de las actividades, detallando lo que necesita cada unidad administrativa de manera que no se presenten obstáculos para lograr los objetivos. El nivel estratégico es muy importante para la organización, en este se manejan factores complejos e inciden significativamente las formas de liderazgo y la toma de decisiones.

El nivel táctico o de línea media, se encarga de definir los objetivos secundarios, siempre en concordancia con los objetivos planteados por la dirección de la empresa, pero esta vez se hará desde cada área administrativa que conforma la empresa (Loyola y otros, 2020).

En este nivel no solo se establecen los objetivos por área o secciones, sino que cada miembro de la organización también debe recibir los objetivos de desempeño individual que debe lograr para contribuir a las metas de la organización.

En el nivel táctico se plantean las líneas generales de acción en coherencia con los objetivos empresariales, es decir, se elaboran normas de acción y programas detallados de las actividades. Se analizan de manera adecuada los medios y recursos requeridos, los procedimientos, las estructuras y los tiempos para el desarrollo de las acciones previstas (Loyola y otros, 2020).

Es importante mencionar, que en este nivel también se deben delegarse responsabilidades en actividades más detalladas, siempre prevaleciendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales o empresariales.





El nivel operativo, se caracteriza por gestionar la programación individual, es decir, la participación que va a tener cada miembro de la organización en el logro de las metas y objetivos, por tanto, se debe tener en cuenta a todo el talento humano de todas las áreas y departamentos. En el nivel operativo se establecen objetivos de desempeño individual para que cada persona conozca de qué manera contribuirá para alcanzar las metas. Estos objetivos deben diseñarse de manera clara, entendible, coherente con la realidad de la empresa y alcanzables, también deben establecerse para ser cumplidos en un periodo de tiempo (Loyola y otros, 2020).

El nivel operativo es uno de los más importante porque recoge cada una de las acciones y actividades que en conjunto representan las formas de alcanzar las metas de la gerencia. Cada tarea delegada debe ser supervisada para constatar el cumplimiento de lo planificado, o si por el contrario se presentan situaciones que deben ser mejoradas con la finalidad de una mejora continua.

Los tres niveles de la planificación representan la base fundamental para que se obtengan resultados óptimos en la organización; cada uno tiene un grado de importancia alto y son necesarios para que se desarrollen estratégicamente las acciones planificadas. Por tanto, la planificación estratégica debe tener en cuenta todos los aspectos señalados, siendo el punto de partida para que cada uno de los miembros aporte desde sus puestos de trabajo para cumplir con lo planificado. De manera resumida, los niveles se caracterizan por:

- Nivel Estratégico. Se fijan objetivos, políticas, principios; se enuncian tiempos y plazos; se asignan responsabilidades; se gestionan recursos.
- Nivel Táctico. Se definen objetivos secundarios; se establecen las líneas generales de acción; se detallan actividades; se establecen procedimientos; se asignan responsabilidades operativas y de control.
- Nivel Operativo. Se asignan objetivos de desempeño individual; se realiza un trabajo individual; se fijan formas de comunicación; se establecen tiempos de ejecución; se evalúa el desempeño individual.

En conclusión, los niveles de la planificación permitirán a la gerencia tener una apreciación correcta de las acciones que se pueden desarrollar y definir las personas que intervendrán en la ejecución de estas, debido a que cada nivel dentro de la organización ejerce un rol esencial para





contribuir a lo planificado, no obstante, esto debe socializarse con todos los miembros para lograr un mayor compromiso y coordinación en las actividades.

1.3.4 Etapas del Plan Estratégico

Arcos (2023) señala que la planeación estratégica debe ser flexible, es decir, debe estar sujeta a modificaciones cuando así se requiera sin que ello represente poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos previstos, por tanto, se toma en cuenta las circunstancias a la que la empresa se enfrenta.

Menciona Rodríguez (2019) que dentro de las etapas para realizar un plan estratégico se enlistan las siguientes:

- Visión. La visión es una publicación que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o deja comprender aquello en lo que la empresa busca convertirse, es decir, por medio de la visión se responde lo que la empresa quiere ser en el largo plazo.
- La misión y establecimiento de valores. La misión es una manifestación perdurable del objeto, proyecto o razón de ser de la compañía. La misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestra razón de ser? De igual forma, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, desarrollo de la comunidad, desarrollo del talento humano, otros aspectos.
- Análisis externo de la empresa. El análisis externo radica en descubrir y valorar los factores que afectan el entorno de la organización, con el propósito detectar oportunidades y amenazas.
- Análisis interno de la empresa. El análisis interno permite a la dirección estar al tanto de los diferentes elementos que concurren dentro de la organización, con el propósito de establecer la capacidad de la que dispone y cómo puede responder a las exigencias del entorno; en este análisis se determinan fortalezas y debilidades.
- Establecimiento de los objetivos generales. Son aquellos objetivos que encuadran el futuro de la organización, o lo que se espera alcanzar en determinado tiempo o momento.

Por su parte, Meza (2021) mencionó que la planificación estratégica puede darse en tres etapas:



- Formular los planes: Se refiere a definir lo que se busca lograr; los planes deben ser concretos, claros y requieren indicar las responsabilidades de todos los involucrados.
- Identificar los tipos de planes: Se relaciona con el análisis de los tipos de planes estratégicos que se aplicarán. Comúnmente los planes son elaborados por los directivos de la empresa, en coherencia con los objetivos empresariales que se quieren alcanzar. También es necesario definir los planes a nivel operativo que serán ejecutados por los miembros de la organización que se encuentran en las distintas áreas y departamentos.
- Importancia de las metas: Estas deben estar elaboradas en función de los objetivos que persigue la gerencia, por tanto, deben ser alcanzables, entendibles, claras y fijadas en determinado periodo de tiempo.

De esta manera, es fundamental tener claras las etapas que deben tenerse en cuenta cuando se elaboran planes estratégicos, porque no solo se refiere a combinar recursos y talento humano, sino que cada una de las acciones deben responder a objetivos y metas. A su vez, tales objetivos y metas deben estar planteados en coherencia con las necesidades de la organización, deben ser alcanzables, medibles, coordinados y controlados, para lograr resultados eficientes.

1.3.5 Tipos de Planes Estratégicos

Para Navajo (2023) los tipos de planificación son tres: a corto plazo, a mediano plazo y largo plazo. Los planes, programas y proyectos se establecen de acuerdo con su dimensión temporal, esta distinción se refiere al tiempo requerido para su ejecución.

Una planificación a largo plazo puede llegar a abarcar un periodo de diez, quince y hasta veinticinco años; en este tipo de planes pueden desarrollarse objetivos que requieren ser establecidos de manera adecuada, previo análisis del entorno interno y externo de la empresa, y suelen ser la base principal para establecer los planes a mediano y corto plazo (Tejada & Bucheli, 2020).

Los planes a mediano plazo cubren generalmente periodos entre cuatro y nueve años; son planes que tienen como promedio una duración de cinco años y dependerán de los objetivos que persiga la organización. Los planes a corto plazo por lo general se enmarcan entre seis meses y tres años y suelen ser denominados planes operativos; en promedio los planes a corto plazo suelen establecerse para un año (López & Garza, 2021).

En este sentido, los planes estratégicos ofrecen a la gerencia la oportunidad de definir las acciones necesarias para alcanzar las metas en el corto, mediano o largo plazo, combinando de forma adecuada recursos materiales, económicos y planificando el talento humano que conforma la organización.

1.4 Métodos y procedimientos para realizar planificaciones estratégicas

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere una constante revisión de la forma en que están evolucionando las estrategias, para ello se utilizan indicadores de gestión que permiten conocer las utilidades obtenidas, el rendimiento de las inversiones, los resultados de costos y gastos, entre otros indicadores (Ayasta y otros, 2021).

1.4.1 Componentes de la Planificación estratégica

González y Rodríguez (2020) proponen que los componentes que deben tenerse en cuenta para el proceso de planificación estratégica son los siguientes:

- Determinación de la misión y visión de la empresa.
- Establecer los Objetivos Estratégicos.
- Definir las Estrategias o Plan de Acción.
- Medir indicadores de desempeño.

1.4.2 Métodos para realizar una planificación estratégica

La planificación estratégica debe realizarse atendiendo al tipo de organización, las finalidades que se persiguen, los objetivos planteados por la gerencia y los recursos con los que se cuenta, entre otros aspectos. Para ello, es importante conocer distintos aportes que combinan acciones y estrategias, permitiendo seleccionar el método que responda a las necesidades de la organización. Existen diversos métodos para planificar estratégicamente, sin embargo, a continuación, se mencionan algunos métodos actuales y relevantes para una adecuada planificación:

1.4.2.1 Estructura de planificación estratégica propuesta por Pardo y otros autores.

Según Pardo y otros autores (2022), la planificación estratégica debe tener en cuenta los siguientes componentes:

- Gestión Estratégica:





- Gestión Económica Financiera:
- Partes interesadas:
- Gestión empresarial:
- Gestión ambiental:

1.4.2.2 Estructura de planificación estratégica propuesta por Alcocer. Según Alcocer (2022), la planificación estratégica se debe implementar teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Estrategias de perspectiva Financiera
- b) Estrategias perspectivas del cliente
- c) Estrategias perspectivas de procesos internos.
- d) Estrategias perspectivas de aprendizaje y crecimiento.
- e) Estrategias de perspectiva de medio ambiente

1.4.2.3 Estructura de planificación estratégica propuesta por Ayasta y otros autores. De acuerdo con lo que proponen Ayasta y otros autores (2021), la planificación estratégica se puede implementar considerando lo siguiente:

- Definieron objetivos a largo plazo y los objetivos a corto plazo necesarios para lograrlos.
- Establecieron los recursos requeridos para lograr los objetivos
- Describieron los recursos: tangibles, intangibles y humanos.
- Propusieron una estructura organizacional.
- Establecieron políticas de medio ambiente.
- Políticas de recursos humanos y motivación.
- Actividades de evaluación, seguimiento y control (Ayasta y otros, 2021).

Estas propuestas son muy importantes porque coinciden en la integración de todas las partes internas y externas al momento de planificar estratégicamente, lo cual permite conocer la participación de la empresa en el mercado y su relación con el entorno, además de establecer las líneas y acciones para cumplir los objetivos y metas empresariales.





CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SEMOLA S.A

La presente investigación, pretende describir los elementos metodológicos que conllevan al logro de los resultados en la propuesta de solución a la problemática objeto de estudio, lo primero que se plantea es una estructura metodológica descrita a continuación:

2.1 Enfoque de la Investigación

La investigación tuvo un enfoque mixto, porque se emplearon análisis cualitativos y cuantitativos. Hernández y otros autores (2023) mencionaron que el enfoque mixto se relaciona con investigaciones que reúnen datos cuantitativos y cualitativos, los integra y realiza interpretaciones que se basan en la combinación de las fortalezas que tiene cada método; asimismo, se combinan procesos en los diseños de investigación para realizar el estudio.

2.2 Alcance de la Investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo; al respecto García (2022) indica que la investigación con alcance descriptivo refiere a un tipo de análisis que consiente acrecentar y ampliar los conocimientos que se tienen sobre una situación de interés. De esta manera, se hace una descripción de la problemática que enfrenta la empresa SEMOLA S.A. ante la ineficiencia en la gestión empresarial y la falta de un plan estratégico que impacte en la promoción de la marca y los productos, su visibilidad y competitividad en el mercado. Esto genera la necesidad de mejorar la eficiencia operativa, impulsar la innovación y una adecuada gestión administrativa y gerencial para lograr mayores resultados.

2.2.1 Investigación Documental

Según López y otros (2021) por medio del análisis documental se gestionan todas las fuentes bibliográficas y se efectúa un estudio y análisis, resultado de la revisión a las distintas fuentes. Por ello, se hizo una revisión a la literatura, se indagó fuentes académicas, confiables y válidas que permitieron conocer con mayor profundidad, sobre las principales variables de estudio.





2.2.2 Investigación no experimental

De esta manera, el diseño de la presente investigación será no experimental, ya que no se realizará una manipulación deliberada de las principales variables de estudio. Tomando en cuenta lo que señala Sampieri (2018) este tipo de diseño se utiliza cuando se realiza la investigación sin manipular las variables, es decir, se corresponde con un estudio que solo busca obtener conocimiento del comportamiento de estas.

2.3 Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación

Para Latorre y otros autores (2021) el método inductivo no puede contrastar la validez lógica de las generalizaciones empíricas, si no se hace uso del método deductivo. Por ello, en la presente investigación se utilizó el método inductivo-deductivo porque se observaron los hechos que generan el problema de estudio en la empresa SEMOLA S.A. a través del método inductivo, lo cual permitió llegar a conclusiones generales; asimismo, se buscó demostrar lo que sugiere la teoría con la práctica, utilizando de esta manera el método deductivo. Del mismo modo, se emplearon métodos empíricos como la encuesta y la entrevista. También se utilizó el método estadístico donde se analizaron valores a través del software estadístico SPSS utilizando la W de Kendall para obtener el nivel de validación del instrumento. Asimismo, el método de expertos DELPHI, en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para lograr un consenso de opinión.

2.4 Técnicas e instrumentos de investigación

A continuación, se hace una descripción de las principales técnicas e instrumentos de investigación utilizadas en el desarrollo del tema.

2.4.1 Técnicas de Investigación

2.4.1.1. Técnica de Encuesta. Ortega y otros autores (2021) opinaron que la encuesta es una técnica que sirve para recoger información de manera rápida la cual favorece al proceso de investigación. Esta técnica es muy utilizada porque permite al investigador obtener datos o información de primera fuente, identificando entre otros aspectos, las opiniones, perspectivas o puntos de vista de los encuestados. En la presente investigación, la encuesta se realiza a 55 trabajadores que laboran en la empresa SEMOLA S.A. en las distintas áreas y departamentos.



Esta encuesta se estructura en diez interrogantes que ameritan respuestas cerradas y de selección simple, teniendo en cuenta la escala de “Acuerdo o Desacuerdo” de Likert (Ver Anexo 1). En este estudio se prepara un cuestionario donde se bosquejan diez interrogantes que ameritan respuestas cerradas utilizando la escala de Likert. En la Tabla 3 se muestran las ponderaciones asignadas según la escala a utilizar en las opciones de respuestas al cuestionario: (5) Totalmente de Acuerdo, (4) De Acuerdo, (3) Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, (2) En Desacuerdo, (1) Totalmente en Desacuerdo.

2.4.1.2 Técnica de Entrevista. Para Latorre y otros autores (2021) la entrevista es una conversación dirigida, con un propósito específico y que usa un formato de preguntas y respuestas que permiten obtener información sobre un tema de interés (Ver Anexo 2). En la presente investigación se realizó entrevista al jefe de Operaciones, Coordinador de Calidad y Supervisor de Producción de la empresa SEMOLA S.A.

2.4.2 Instrumentos de investigación

2.4.2.1 Conceptualización de las variables. En el Anexo 3 se detalla la operacionalización de las variables de estudio, la definición, dimensiones, indicadores, instrumentos utilizados y la escala, mismas que se mencionan a continuación:

Variable independiente: plan estratégico

Variable dependiente: mejora de la gestión empresarial.

2.4.2.2 Cuestionario. Como instrumento de recolección de información, se utilizó el cuestionario, el cual es definido por Martínez (2020) como una herramienta que reúne información primaria y cuantitativa que comúnmente se lo hace a través de la encuesta.

2.4.2.3 Validación del Cuestionario. Para la validación del instrumento se utilizó en primer lugar el método con expertos método DELPHI. Este método es la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para lograr un consenso de opinión; este método tiene en cuenta: anonimato, retroalimentación controlada por el facilitador y la respuesta estadística de grupo. La información obtenida se procesó por medio de técnicas estadísticas (Ver proceso de Validación en el Anexo 4). Después de empleado el Método DELPHI se diseñaron las preguntas de encuesta y fueron sometidas a evaluación de los expertos. En segundo lugar, se procesaron los datos recogidos de las evaluaciones en el software SPSS utilizando la W de Kendall para obtener



el nivel de validación del instrumento, obteniéndose en una primera ronda la W de Kendall en ,511 y para la segunda ronda la W de Kendall en 1,000 (Ver Tabla 1) como se aprecia a continuación:

Tabla 1

Resultados Prueba de Kendall (Primera Ronda y Segunda Ronda)

Estadísticos de prueba	Primera Ronda	Segunda Ronda
N	7	7
W de Kendall ^a	,511	1,000
Chi-cuadrado	50,116	91,000
gl	14	13
Sig. asin.	<,001	<,001

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Después de realizar las sugerencias de los expertos en el instrumento de cuestionarios, se realizó una segunda ronda para obtener el W de Kendall, como se aprecia en la Tabla 1.

2.4.2.4 Confiabilidad del Cuestionario. Para la confiabilidad del cuestionario, se utilizó el software estadístico SPSS en el cual se procesaron los datos a través del Alfa de Cronbach (Véase Anexo 3), generándose los siguientes resultados (Tabla 2):

Tabla 2

Estadística de Fiabilidad del instrumento en SPSS

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,994	,995	10

Nota. Se procesaron los resultados de encuesta en SPSS

Se aprecia en la Tabla 2 el nivel de confiabilidad del instrumento, según el Alfa de Cronbach procesado a través del Software SPSS, siendo tal confiabilidad de ,994 considerado altamente confiable.

2.4.2.5 Guía de Entrevista. Para Sampieri y otros autores (2014) las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información. En la presente investigación se realiza entrevista al jefe de Operaciones, Coordinador de Calidad y





Supervisor de Producción de la empresa SEMOLA S.A. y constará de tres interrogantes relacionadas con el tema principal de estudio.

2.5 Delimitación de la población y muestra

2.5.1 Población de estudio

La población de estudio se define como un grupo de elementos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se espera obtener alguna información (Bautista, 2022). En la presente investigación, la población está representada por 55 trabajadores de la empresa panificación SEMOLA S.A. los cuales representan el total de trabajadores y se encuentran realizando funciones en distintas áreas y departamentos.

2.5.2 Muestra de estudio

La muestra representa una parte de la población, que reúne características similares, es un grupo finito y se considera factible (Reyes, 2022).

En la presente investigación no se realizó cálculo de muestra porque la cantidad de sujetos es manejable para los investigadores. Es decir, se utilizó muestra censal porque se utilizó el total de la población y es estadísticamente representativa.

2.6 Declaración y justificación del diseño de investigación

Reyes (2022) mencionó que el diseño de la investigación permite estructurar el estudio y contribuye a que todas las partes principales marchen de forma coherente con el propósito de responder a las interrogantes planteadas, así como los objetivos establecidos.

2.6.1 Justificación del Diseño de la investigación

El diseño de investigación se justifica porque se siguió un orden en el manejo de la información, partiendo del problema detectado en la empresa SEMOLA S.A seguidamente se aplicó el diseño metodológico que se aprecia en la Figura 5 y finalmente, después de los análisis a los resultados obtenidos, se estructuró el Plan estratégico para la empresa SEMOLA S.A.

Para la estructura del Plan Estratégico se tomó como referencia principal, la propuesta realizada por Pardo y otros autores (2022) teniendo en cuenta los siguientes elementos:

Etapa 1: Análisis Estratégico: Desarrollo de la gestión Estratégica: Detalle de la misión, visión, valores corporativos, políticas, objetivos estratégicos y empresariales de SEMOLA S.A;



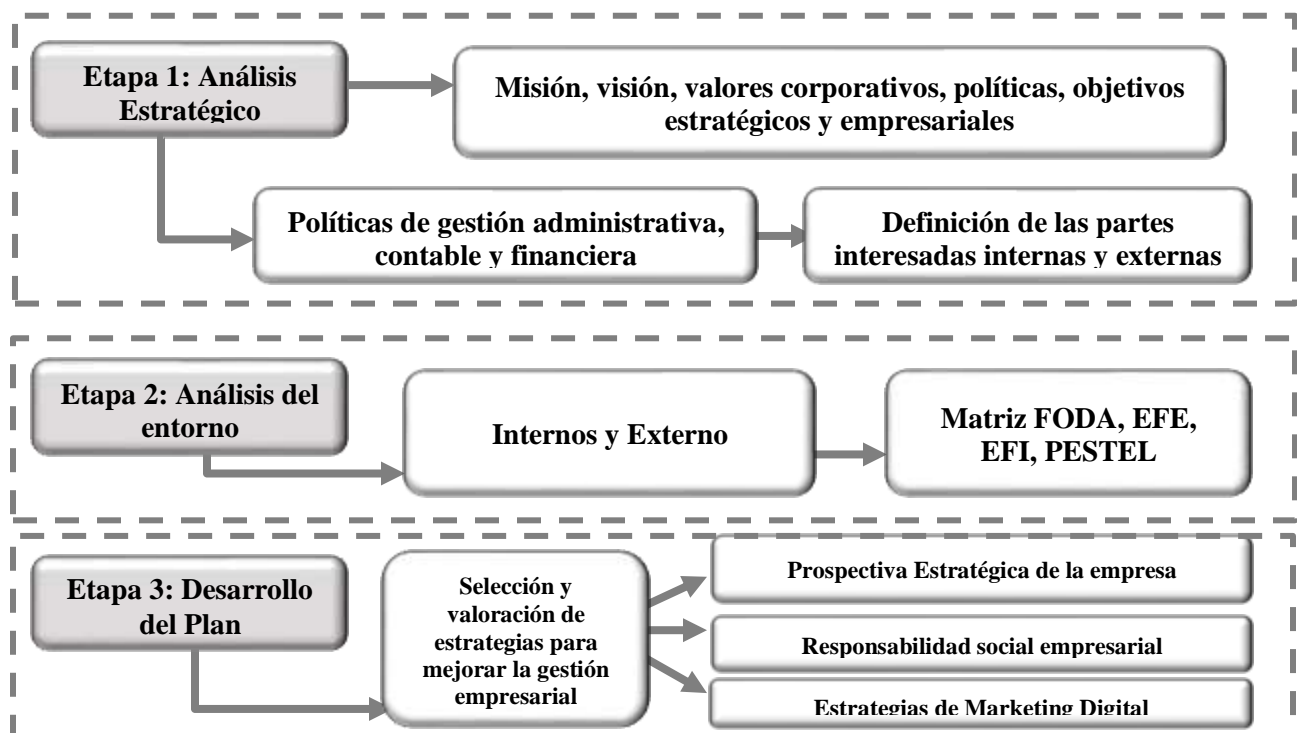
establecimiento de Políticas de gestión administrativa, contable y financiera: Se refiere al diseño de políticas para el control y gestión financiero y contable de la empresa, así como las políticas para los controles internos administrativos; definición de las partes interesadas internas y externas: La planificación estratégica debe tener en cuenta la relación de la empresa con el entorno, es decir, sociedad, colaboradores, clientes, proveedores, gobierno, entre otros.

Etapa 2: Análisis del entorno: Análisis de entorno interno y externo: Desarrollo de la matriz FODA, EFI y EFE y PESTEL.

Etapa 3: Desarrollo del Plan: Selección y valoración de estrategias para mejorar la gestión empresarial. La Prospectiva estratégica de la empresa, la responsabilidad empresarial y las estrategias de marketing digital. El Plan estratégico se resume en la Figura 5:

Figura 5

Esquematización de la Propuesta de Plan Estratégico a la empresa SEMOLA S.A.



Nota. Se esquematiza el plan estratégico propuesto a la empresa SEMOLA S.A.

2.7 Presentación de los resultados estudio diagnóstico

En el siguiente apartado se dan a conocer los resultados de la encuesta realizada al personal de la empresa SEMOLA S.A donde se buscó indagar aspectos relacionados con el plan estratégico y la gestión empresarial.

2.7.1 Análisis de los resultados de encuesta

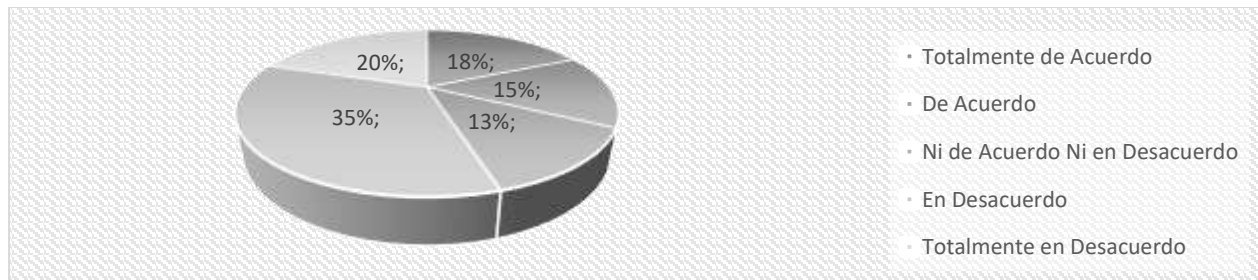
Se realizó encuesta al personal de la empresa SEMOLA S.A en total 55 trabajadores cuyas respuestas se muestran a continuación:

1. La empresa tiene claramente definida su misión, visión y valores compartidos

Los resultados obtenidos en la primera interrogante realizada al personal de la empresa SEMOLA S.A. la cual se planteó con la finalidad de conocer si la empresa tiene claramente definida su misión, visión y valores compartidos, a lo que un 35% de los encuestados señaló que está en desacuerdo con lo planteado, el 20% indicó estar totalmente en desacuerdo, el 18% estuvo totalmente de acuerdo, asimismo un 15% estuvo de acuerdo y el 13% prefirió opinar de manera neutral, como se aprecia en la Figura 6.

Figura 6

La empresa cuenta con misión, visión y valores compartidos



Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a empleados de SEMOLA S.A.

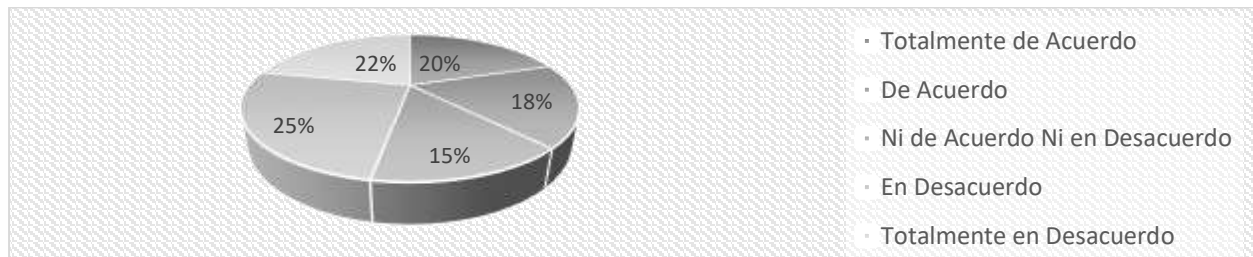
2. Se dominan las fortalezas y debilidades de la organización y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno.

Se observa que el 25% respondió que estaba en desacuerdo con que en la empresa se dominan las fortalezas y debilidades y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno, también el 22% coincidió en estar totalmente en desacuerdo, por otra parte, el 20% indicó estar totalmente de

acuerdo, el 18% estuvo de acuerdo, mientras que el 15% respondió de forma neutral, tal como se muestra en la Figura 7.

Figura 7

Se conocen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa



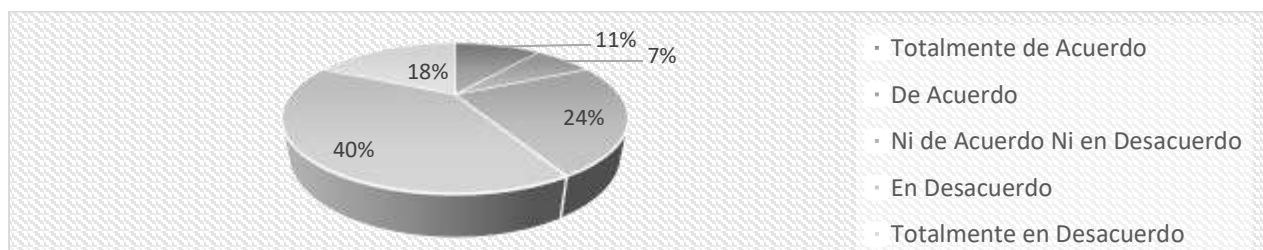
Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a empleados de SEMOLA S.A.

- Los objetivos estratégicos están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección

Las respuestas a la interrogante 3 donde se indagó si los objetivos estratégicos están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección, respondiendo un 40% de los encuestados indicó que está en desacuerdo con el planteamiento, el 24% indicó de forma neutral, el 18% totalmente en desacuerdo, el 11% estuvo totalmente de acuerdo y el 7% de acuerdo, como se observa en la Figura 8.

Figura 8

Los objetivos estratégicos están delimitados



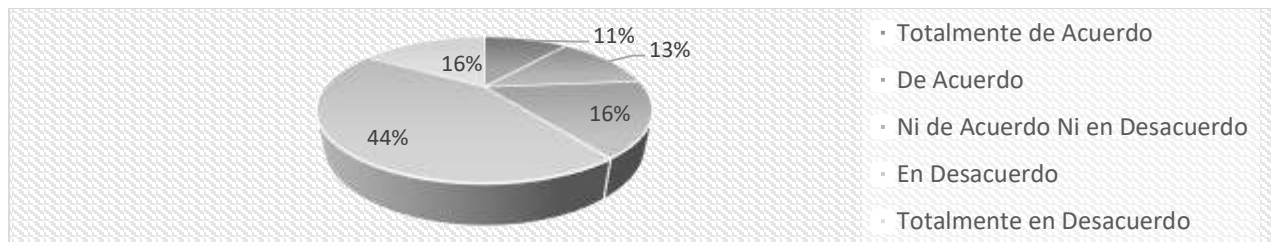
Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a empleados de SEMOLA S.A.

- Los planes estratégicos de mediano y largo plazo ayudan a la empresa a obtener la posición competitiva requerida para permanecer

A través de la cuarta interrogante, se solicitó a los encuestados indicar si los planes estratégicos de mediano y largo plazo ayudan a la empresa a obtener la posición competitiva requerida para permanecer, mostrándose en la Figura 9 que un 44% manifestó estar en desacuerdo, el 16% totalmente en desacuerdo, mientras que el 16% prefirió dar una respuesta neutral, el 13% estuvo de acuerdo con lo planteado y el 11% totalmente de acuerdo.

Figura 9

Los planes estratégicos ayudan a la competitividad de la empresa

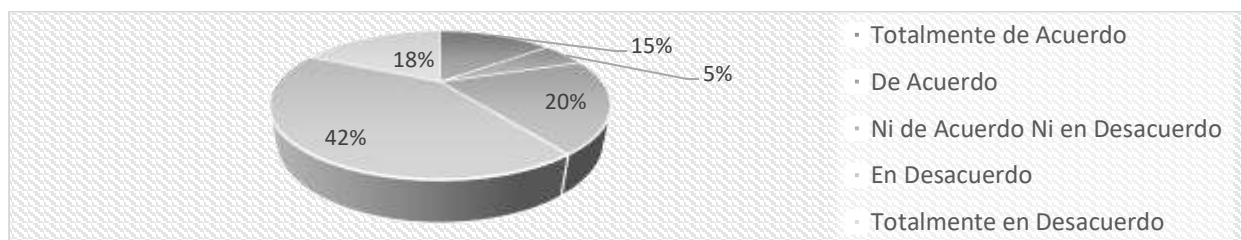


Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a empleados de SEMOLA S.A.

5. Se encuentran declaradas las políticas corporativas, así como las funcionales. En la interrogante cinco se buscó conocer si en la empresa se encuentran declaradas las políticas corporativas, así como las funcionales, a lo que un 42% indicó estar en desacuerdo, el 20% optó por responder de forma neutral, el 18% estuvo totalmente en desacuerdo; por otra parte, el 15% estuvo totalmente de acuerdo y el 5% de acuerdo, como se puede observar en la Figura 10.

Figura 10

Están declaradas las políticas corporativas



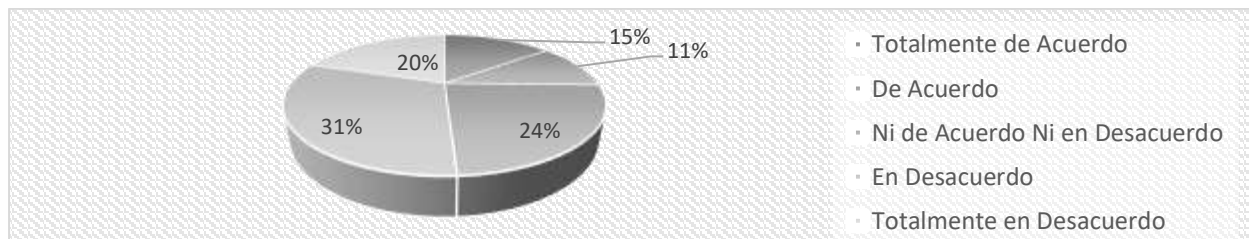
Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a empleados de SEMOLA S.A.

6. Los directivos conocen y entienden perfectamente las expectativas de cada grupo de interés de la empresa (trabajadores, gobierno, proveedores, clientes y sociedad involucrada).

En los resultados se observa que, el 31% de los encuestados estuvo en desacuerdo con que los directivos conocen y entienden perfectamente las expectativas de cada grupo de interés; asimismo, el 24% contestó de forma neutral, el 20% estuvo totalmente en desacuerdo, mientras que el 15% estuvo totalmente de acuerdo y el 11% estuvo de acuerdo, tal como se presenta en la Figura 11.

Figura 11

Los directivos conocen las expectativas de los grupos de interés



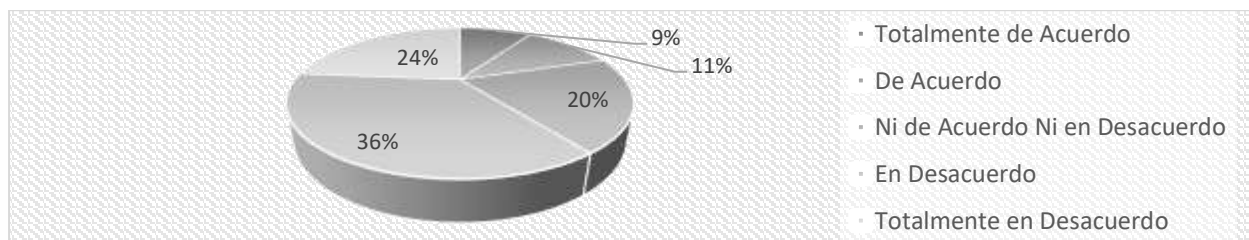
Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a empleados de SEMOLA S.A.

- Los gerentes de la empresa cuantifican al menos una vez al año el nivel de satisfacción de los grupos de interés en base al cumplimiento de sus expectativas

En la séptima interrogante se buscó conocer si los gerentes de la empresa cuantifican al menos una vez al año el nivel de satisfacción de los grupos de interés en base al cumplimiento de sus expectativas, indicando un 36% estar en desacuerdo, también el 24% señaló estar totalmente en desacuerdo, un 20% contestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 11% estuvo de acuerdo y el 9% totalmente de acuerdo con lo señalado, como se detalla en la Figura 12.

Figura 12

Se cuantifican los niveles de satisfacción



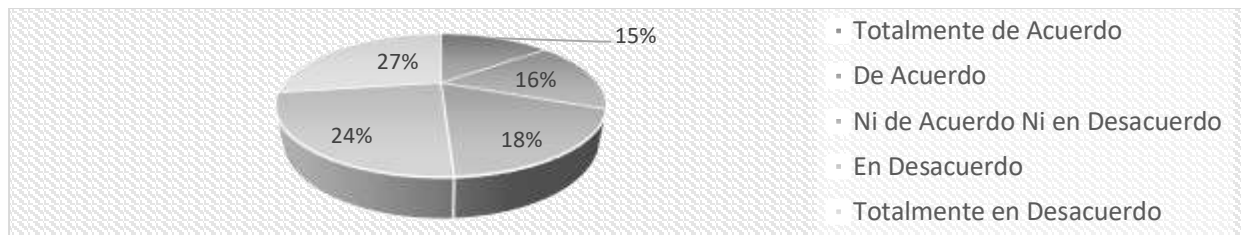
Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a empleados de SEMOLA S.A.

- El gerente de cada área está totalmente comprometido con el éxito del sistema de dirección existente

Se aprecia que el 27% de las respuestas coincidieron estar totalmente en desacuerdo cuando se consultó si el gerente de cada área está totalmente comprometido con el éxito del sistema de dirección existente, asimismo, el 24% manifestó estar en desacuerdo, el 18% contestó de forma neutral, mientras que el 16% estuvo de acuerdo y el 15% totalmente de acuerdo, cuyos resultados se presentan en la Figura 13.

Figura 13

La gerencia de cada área está comprometida con el éxito del sistema de dirección



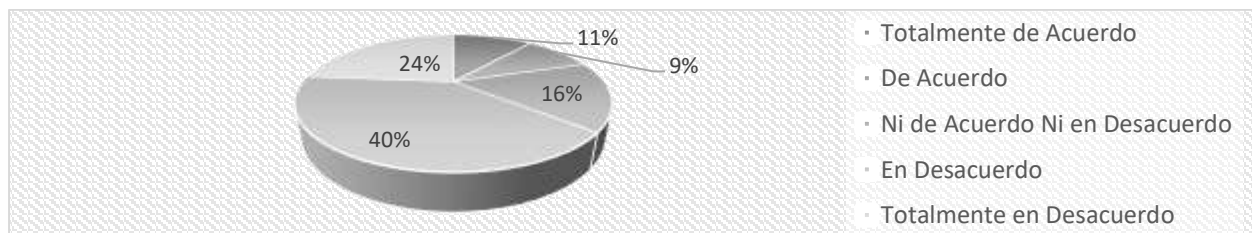
Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a empleados de SEMOLA S.A.

- Está creado un entorno de trabajo satisfactorio que promueve la creatividad, la innovación y la mejora continua

Se observa que el 40% de los encuestados coincidió estar en desacuerdo con el planteamiento donde se buscó conocer si en la empresa se está creado un entorno de trabajo satisfactorio que promueve la creatividad, la innovación y la mejora continua; también el 24% estuvo totalmente en desacuerdo y el 16% optó por una respuesta neutral, sin embargo, el 11% señaló estar totalmente de acuerdo y el 9% de acuerdo, como se indica en la Figura 14.

Figura 14

El entorno promueve la creatividad, la innovación y mejora continua



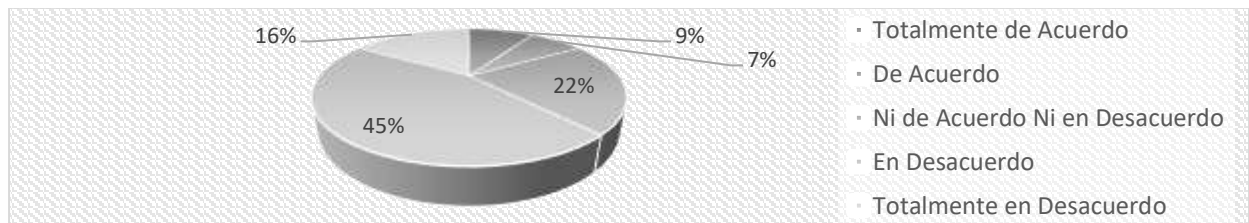
Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a empleados de SEMOLA S.A.

10. Se garantiza que los trabajadores contribuyan efectivamente a las metas, motivándolos, inspirándolos, energizándolos y reconociendo su contribución a través de una retroalimentación honesta

Se observa que el 45% de los encuestados estuvo en desacuerdo con el planteamiento de que la empresa garantiza que los trabajadores contribuyan efectivamente a las metas, motivándolos, inspirándolos, energizándolos y reconociendo su contribución a través de una retroalimentación honesta, asimismo el 22% mantuvo una posición neutral, pero el 16% estuvo totalmente en desacuerdo, de igual modo, el 9% estuvo totalmente de acuerdo y el 7% de acuerdo, como se denota en la Figura 15.

Figura 15

La empresa garantiza que se puedan cumplir las metas y se reconoce el trabajo



Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a empleados de SEMOLA S.A.

2.7.2 Análisis de los resultados de entrevista

Se realizó entrevista al jefe de Operaciones, Coordinador de Calidad y Supervisor de Producción de la empresa SEMOLA S.A. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Se realizó la primera interrogante: ¿La estructura de dirección tiene establecida las relaciones entre las áreas, estando normalizadas y claramente definidas las vías de comunicación entre los diferentes niveles de decisión?

- Jefe de Operaciones: Actualmente en la empresa se busca la integración de las áreas, aunque efectivamente se requiere continuar mejorando, pero si, las decisiones se toman a nivel de dirección gerencial.



- Coordinador de Calidad: En el departamento de calidad se realizan los procesos para lograr productos que satisfagan a los clientes, en cada área de toman algunas decisiones, depende de lo que se trate, pero es probable que sea necesario un reforzamiento de los canales de comunicación porque se pierde formalidad en muchas ocasiones.
- Supervisor de Producción: Sí, considero que, si hay una línea de mando, pero las decisiones son tomadas por la gerencia, haciendo llegar la información a los mandos medios, en algunas ocasiones se generan situaciones que no dejan claro algunas acciones a tomar en producción, siempre se busca resolver lo más pronto posible para no paralizar la producción.

En las respuestas ofrecidas por el personal entrevistado, se puede deducir que en la empresa se toman decisiones a nivel gerencial, derivando luego en los demás jefes la decisión. Esto puede considerarse un aspecto que debe ser mejorado con el propósito de fortalecer la comunicación interna y lograr mayor eficiencia en las actividades. En concordancia con lo que señalan Soto y otros autores (2020) se debe manejar en todas las organizaciones, canales de comunicación adecuados con la finalidad de tomar decisiones que modifiquen procedimientos cuando así se requiera, y se puedan obtener resultados productivos y un mayor rendimiento.

Segunda interrogante: ¿La empresa tiene establecida alguna estrategia para promocionar la marca y los productos que se ofrecen?

- Jefe de Operaciones: Una estrategia como tal, no está establecida, pero sí se llevan a cabo algunas actividades para promocionar los productos.
- Coordinador de Calidad: En el área tenemos la responsabilidad de producir acertando la mayor calidad en cada producto, pero no se ha gestionado una estrategia de promoción de la marca, son actividades que a veces maneja la administración de la empresa.
- Supervisor de Producción: Hasta este momento no hay una estrategia definida de promoción, entiendo que eso requiere de un área exclusiva que se encargue de publicitar de forma constante, pero no conozco una estrategia única que sea para promocionar la marca.

Según las respuestas que ofrecieron los entrevistados, en la empresa no se cuenta con estrategias que les permita promocionar la marca y los productos que ofrecen; uno de los entrevistados indica





que esto debe ser atendido por un área exclusiva que maneje la publicidad de la empresa, pero no se cuenta con tal área. Esto deja entender que la empresa requiere mejorar la gestión de promoción de la marca y los productos, como parte de las posibilidades para lograr un mayor reconocimiento en el mercado y aumentar la cantidad de clientes. Para Mera y otros autores (2022) opinan que la publicidad a través de herramientas tecnológicas y el uso del marketing digital, ayudan a que las empresas logren un mayor reconocimiento en el mercado, al tratarse de medios de comunicación masivos. De esta manera, se analiza la necesidad que tiene la empresa de establecer estrategias para promocionar la marca y los productos, como parte esencial en el aumento de la cartera de clientes y por ende de la rentabilidad.

Tercera interrogante: ¿Existe una visión global de la empresa que integre la logística y los métodos de producción para lograr una mayor competitividad?

- Jefe de Operaciones: Se busca dar respuesta a todas las solicitudes de nuestros clientes, siempre integrando lo que aporta cada área, pero en realidad si es necesario seguir mejorando en el trabajo en equipo y los procesos de logística deben ser actualizados ya que se presentan algunos inconvenientes que afectan las entregas.
- Coordinador de Calidad: Considero que no existe aún una integralidad total en la empresa, la cotidianidad de las actividades no permite contar con el tiempo suficiente para coordinar mejores métodos o mejorar procesos, en algunas ocasiones se toman decisiones rápidas para cumplir con la calidad.
- Supervisor de Producción: Lamentablemente, aun no contamos con equipos más actualizados para el proceso de producción, nos manejamos de forma manual en la mayoría de los procesos y sin duda esto incide en lo que queremos lograr muchas veces, si es algo que debe mejorarse.

Según lo mencionado por los entrevistados, en la empresa SEMOLA S.A. aún no se han establecido mecanismos que ayuden a una mayor integración de los procesos de logística y los métodos de producción, cada área responde a las responsabilidades asignadas, pero aún no se cuenta con una integralidad. También mencionó uno de los entrevistados, que en la empresa los procesos en el área de producción son manuales, porque no cuentan con equipos tecnológicos actualizados, lo cual





dificulta una mayor productividad. Se puede deducir que la empresa debe mejorar en estrategias de integralidad de las áreas y gestionar la adquisición de equipos.

Al respecto, Álvarez y Barro (2020) opinaron que, en actualidad, para que una empresa sea competitiva, requiere hacer uso de la innovación. Las empresas que cuentan con recursos y las habilidades para capitalizar las ventajas competitivas, logran una mayor productividad.

Cuarta Pregunta: ¿La empresa tiene definidos los controles internos financieros, administrativos y contables de manera formal y por escrito?

- Jefe de Operaciones: Cada área realiza funciones diferentes, teniendo en cuenta las operaciones que se relacionan o provienen de otros departamentos, en administración se gestionan controles relacionados a esa área, y así sucesivamente.
- Coordinador de Calidad: No existen controles internos por escrito, hasta donde tengo entendido los aspectos financieros y contables corresponde a contabilidad, pero en el área de calidad si se mantiene una revisión constante de los procesos.
- Supervisor de Producción: En producción nos enfocamos más en cumplir con las cantidades solicitadas en los pedidos que hacen los clientes, puntualmente no se manejan controles internos de tipo administrativo, sin embargo, no tengo conocimiento de que existan controles internos por escrito sobre lo que usted está mencionando.

Partiendo de las respuestas de los entrevistados, la empresa no cuenta con controles internos por escrito, para manejar asuntos financieros, administrativos y contables lo cual incide en la gestión que lleva la gerencia. Las decisiones a nivel gerencial deben estar fundamentadas en las necesidades de la empresa, así como en el cumplimiento de las leyes y normas que rigen el funcionamiento en tema tributario y contable, no obstante, ante la falta de controles internos la gestión empresarial puede mostrarse vulnerable a la toma de decisiones inadecuadas y la afectación de los resultados. Señalaron Álava y otros autores (2023) que las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos a nivel de uso de los recursos y la productividad, presentándose la necesidad de emplear herramientas idóneas como los controles internos, representando una forma de gestionar la empresa y sus recursos.





CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Presentación de la propuesta

Título de la propuesta: Plan estratégico para la empresa de panificación SEMOLA S.A. del Ecuador. Esta propuesta reúne información del contexto interno y externo de la empresa la cual se considera muy valiosa para la toma de decisiones de la gerencia.

3.2 Propósitos y objetivos de la propuesta

El propósito de la propuesta se brindar una alternativa de solución al problema que viene presentando la empresa SEMOLA S.A. al no disponer de un plan estratégico que le permita lograr una mejora en la gestión empresarial. De acuerdo con la información obtenida en encuesta y entrevista realizada al personal de la empresa, se pudo validar la necesidad de un Plan Estratégico que le permita a la gerencia la mejora continua y el análisis interno y externo de la empresa. De esta manera se plantean los siguientes objetivos vinculados a la propuesta:

3.2.1 *Objetivo General*

Diseñar una propuesta basada en un plan estratégico para la empresa de panificación SEMOLA S.A.

3.2.2 *Objetivos Específicos*

- Efectuar un análisis estratégico de la empresa
- Realizar un análisis del entorno interno y externo de la organización
- Describir las estrategias para mejorar la gestión empresarial.

3.3 Fundamentación de la propuesta

La propuesta se fundamenta en la importancia que representa una adecuada gestión empresarial para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Para la estructura del Plan Estratégico se tomó como referencia principal, la propuesta realizada por Pardo y otros autores (2022) donde señalan la combinación de análisis internos y externos. Por tanto, conocer el entorno de la empresa permitirá a la gerencia tomar decisiones acertadas y en coherencia con las necesidades de la



organización para alcanzar una mayor competitividad en el mercado. El plan estratégico que se propone, de desarrolla teniendo en cuenta distintos aspectos que inciden en el funcionamiento de la empresa SEMOLA S.A.

3.4 Desarrollo de la propuesta

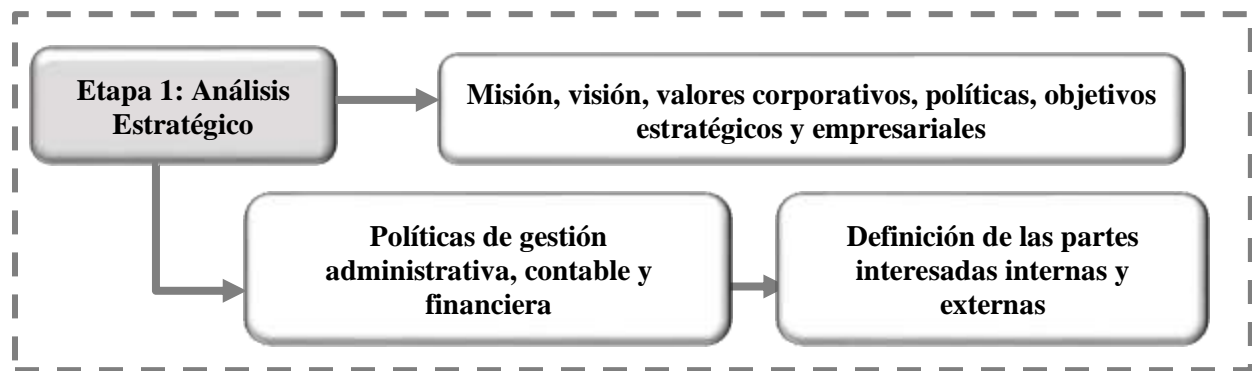
Para el desarrollo de la propuesta se establecieron tres etapas que reúnen distinto tipo de información con la finalidad de conocer con mayor profundidad el entorno de SEMOLA S.A. tanto a nivel interno como externo. Toto esto contribuirá finalmente, a definir acciones que ayudarán a mejorar la gestión empresarial.

3.4.1 Etapa 1: Análisis Estratégico

El análisis estratégico se resume en el siguiente esquema detallado en la Figura 16:

Figura 16

Etapa 1. Análisis Estratégico



Nota. Se detallan los aspectos que conforman el análisis estratégico.

3.4.1.1 Misión de la empresa. Generar un impacto positivo en la población ecuatoriana mediante un ecosistema de confianza y colaboración entre empresa, trabajadores, clientes y proveedores, ofreciendo un pan de calidad y buen sabor.

3.4.1.2 Visión de la empresa. Seguir creciendo de manera sostenible, consolidando nuestra posición como uno de los referentes de calidad en el sector de la panadería, con nuestra visión y concepto de empresa como motor de crecimiento y desarrollo.



3.4.1.3 Valores Corporativos. Calidad. Siendo exigentes con nuestros proveedores y apostando por ingredientes seleccionados bajo unos altos estándares de calidad, llevando a la mesa de cada hogar, los mejores productos cada día. **Tradición.** La tradición del ecuatoriano al acompañar sus desayunos o meriendas con un exquisito pan es algo muy importante para SEMOLA S.A. por tanto, se busca mantener la tradición. **Compromiso.** Todo el personal de SEMOLA S.A. forma parte importante del esfuerzo que, desde tempranas horas del día, representan las tareas de producción, devolviendo a través del compromiso, la confianza que nuestros clientes han depositado en nosotros.

3.4.1.1 Objetivos Estratégicos y Empresariales

Se proponen los siguientes objetivos a la empresa SEMOLA S.A. en un horizonte temporal de 5 años. Se considera enfocarlos de forma sencilla, clara y medibles teniendo en cuenta las dimensiones financieras, comercial, de mejora de procesos y del talento humano.

- Dimensión Financiera: Mejorar la gestión de los costos de producción y reducir desperdicios en la elaboración de los productos.
- Dimensión Comercial: Aumentar en 20% en la participación de mercado anual, incrementando operaciones en las principales ciudades del Ecuador.
- Dimensión Procesos: Estandarizar procesos mejorados de forma continua para alcanzar la mayor optimización posible.
- Dimensión Talento humano: Establecer planes de capacitación anual para el desarrollo personal y crecimiento profesional de los colaboradores en todas sus áreas.

3.4.1.2 Políticas de gestión administrativa, contable y financiera

En cuanto a las políticas administrativas, se proponen: a) A nivel de seguridad e higiene, cumplir con las medidas de protección y seguridad del personal en todas las áreas; b) Garantizar el uso óptimo de los recursos económicos mediante el adecuado manejo de gastos y costos; c) En cuanto a la sostenibilidad ambiental, la empresa se compromete hacer uso controlado del papel e incorporar la tecnología como por ejemplo firma electrónica, para minimizar procesos que generen desperdicios y contaminación.



Las políticas de gestión financiera son: a) La administración y manejo de recursos financieros se realiza por medio de cuentas bancarias, a través de las cuales se realizan las transacciones para la ejecución de los ingresos y gastos. b) La gestión de los recursos financieros se realiza bajo las proyecciones de flujo de caja que permitan tener una apreciación de los ingresos y erogaciones de dinero en el año, atendiendo a situaciones prioritarias.

Como políticas de gestión contable se exponen: a) Cumplimiento oportuno, eficaz y eficiente de las obligaciones tributarias que tiene la empresa ante las instituciones de la administración tributaria en el país; b) Programar paulatinamente la adquisición de equipos de producción que ayuden a mejorar los procesos en la elaboración de los productos.

3.4.1.3 Definición de las partes interesadas internas y externas

Las partes interesadas internas de la empresa SEMOLA S.A se mencionan en la Tabla 3:

Tabla 3

Partes interesadas internas

Grupo	Partes interesadas	Expectativas	Influencia dentro del Plan Estratégico propuesto
Personas con influencia para impulsar o impedir el Plan Estratégico	Propietarios, gerentes, inversores, otros similares	Implementar el Plan Estratégico para el mejoramiento de los procesos de producción y la gestión empresarial	Cumplimiento de las acciones y estrategias propuestas en el Plan
Partes que tienen relación con la organización	Trabajadores	La propuesta contribuirá a mejorar la gestión empresarial y los procesos internos.	Los trabajadores están encargados de dar cumplimiento a las políticas y normativas internas.

Nota. Se detallan las partes interesadas internas de la empresa SEMOLA S.A.



Las partes interesadas internas de la empresa SEMOLA S.A se mencionan en la Tabla 4:

Tabla 4

Partes interesadas externas

Grupo	Partes interesadas	Expectativas	Influencia dentro del Plan Estratégico propuesto
Grupos con los que se trabaja frecuentemente	Clientes	Que aumenten su satisfacción con el producto ofrecido	Son parte importante de la existencia de la empresa.
	Proveedores	Aumentar la confianza de los proveedores y la relación con la empresa.	Para llevar a cabo los procesos de producción se requiere la materia prima
	Estado	Cumplir con los requerimientos de las instituciones del Estado	Cumplimiento de la legislación vigente
Responsabilidades legales	SRI, IESS Ministerio del Trabajo Ministerio de Hidrocarburos (Por uso de GLP) Superintendencia de Compañías	Cumplimiento de aportes patronales, declaraciones de impuestos, y otros similares. Cumplimiento de regulaciones establecidas por las instituciones que vigilan el funcionamiento de las empresas panaderas	Las partes interesadas externas exigen el cumplimiento de lo normado para el funcionamiento de las empresas en el país, siendo necesario atender a las solicitudes de estas instituciones para evitar multas o problemas que afecten a SEMOLA S. A

Nota. Se detallan las partes interesadas externas de la empresa SEMOLA S.A.



Se busca a través del Plan Estratégico propuesto que las partes interesadas internas y externas tengan una mayor satisfacción del servicio de atención y productos elaborados en la empresa, partiendo de una correcta gestión empresarial.

3.4.2 Etapa 2: Análisis del entorno

Se muestra el análisis del entorno en forma esquematizada en la Figura 17.

Figura 17

Etapa 2. Análisis del Entorno



3.4.2.1 Matriz FODA. Esta Matriz detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa SEMOLA S.A. como se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5

Partes interesadas externas

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
1. Personal con más de tres años de experiencia en la elaboración de los productos de panadería.	1.- Aumentar el número de clientes en el mercado guayaquileño y demás provincias del país.
2. El pan es un producto indispensable en los hogares ecuatorianos.	2. Disponer de las diversas herramientas tecnológicas actuales para una mayor divulgación de los productos de la empresa.
3. La mayoría de los ingresos se obtienen al contado y transferencias, contando con liquidez	3. Gestionar la implementación de las Normas de Calidad ISO mejorando su imagen y confianza.
4. La empresa no mantiene dudas ni multas con instituciones públicas.	4. Oportunidad de extenderse a otras provincias



- | | |
|---|---|
| 5. Buen clima laboral. | 5. Acceder a financiamientos o fuentes de ingresos. |
| 6. Interés de la gerencia en planes de seguridad de los trabajadores. | 6. Acceso a equipos y maquinarias sofisticadas. |

<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
1. Disponibilidad de recursos financieros suficientes para cambios estructurales.	1. Irrupción de empresas panaderas con mayor disponibilidad de recursos y economías de escala.
2. No se cuenta con programas de capacitación al personal.	2. Competencia desleal en el mercado.
3. No se socializan los objetivos empresariales ni se asignan objetivos individuales de desempeño.	3. Legislaciones cada vez más estrictas o exigentes
4. No se cuenta con un plan de comunicación interna	4. Altos costos para acceder a maquinarias tecnológicas.
5. No se gestionan actividades que fomenten la Responsabilidad Social Empresarial.	5. Racionamiento Energético
6. No se cuenta con un plan de marketing digital para publicitar la empresa y sus productos.	6. Creación de nuevas empresas con alta tecnología y mejores recursos financieros, materiales.
7. No se socializa la misión, visión y valores de la empresa con el personal	7. Incremento de los costos de materiales y materia prima.

Nota. Se muestra el análisis FODA de la empresa SEMOLA S.A.

3.4.2.2 Matriz EFE. La Matriz EFE es una herramienta que se maneja para valorar los componentes externos que inciden en el ejercicio de la empresa, como las oportunidades y las amenazas, sobre los cuales la empresa no tiene control, pero son necesarios para realizar las operaciones (Solano, 2021). Para el análisis de la matriz se establece un peso relativo a cada factor entre 0.00 (menos importante) y 1.00 (más importante); se otorga una calificación a cada peso y factor siendo: 1 = Debilidad Mayor; 2 = Debilidad Menor; 3 = Fuerza Menor; 4 = Fuerza Mayor. En la Tabla 6 se muestran los resultados:



**Tabla 6***Matriz EFE*

FACTORES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1.- Aumentar el número de clientes en el mercado guayaquileño y demás provincias del país.	15%	4	0,60
2. Disponer de las diversas herramientas tecnológicas actuales para una mayor divulgación de los productos de la empresa.	5%	3	0,15
3. Gestionar la implementación de las Normas de Calidad ISO mejorando su imagen y confianza.	10%	4	0,40
4. Oportunidad de extenderse a otras provincias	5%	3	0,15
5. Acceder a financiamientos o fuentes de ingresos.	5%	3	0,15
6. Acceso a equipos y maquinarias sofisticadas para aumentar la producción.	5%	4	0,20
7. Profundizar en la línea de nuevos productos	15%	3	0,45
Amenazas			
1. Irrupción de empresas panaderas con mayor disponibilidad de recursos y economías de escala.	3%	2	0,06
2. Competencia desleal en el mercado.	7%	1	0,07
3. Legislaciones cada vez más estrictas o exigentes	3%	2	0,06
4. Altos costos para acceder a maquinarias tecnológicas	10%	1	0,10
5. Racionamiento Energético	5%	2	0,10
6. Creación de nuevas empresas con alta tecnología y mejores recursos financieros, materiales.	5%	2	0,10
7. Incremento de los costos de materiales y materia prima.	7%	1	0,07
Total	100%		2,66

Nota. Se muestra en la tabla, los resultados del análisis EFE de SEMOLA S.A.



3.4.2.3 Matriz EFI. De acuerdo con lo que menciona Solano (2021) se trata de un instrumento que consiente compendiar y valorar las fortalezas y debilidades más significativos de la empresa. Para valorar la matriz se establece un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), donde el total del peso debe sumar 1.0. Se asigna una calificación entre 1 y 4 donde 1=debilidad mayor; 2=debilidad menor; 3=fortaleza menor; 4=fortaleza mayor. Se observa en la Tabla 7 los resultados de la evaluación de los factores internos.

Tabla 7

Matriz EFI

FACTORES	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
1. Personal con más de tres años de experiencia en la elaboración de los productos de panadería.	15%	4	0,60
2. El pan es un producto indispensable en los hogares ecuatorianos.	5%	3	0,15
3. La mayoría de los ingresos se obtienen al contado y transferencias, contando con liquidez	5%	3	0,15
4. La empresa no mantiene dudas ni multas con instituciones públicas.	5%	3	0,15
5. Buen clima laboral.	10%	3	0,30
6. Interés de la gerencia en planes de seguridad de los trabajadores.	10%	3	0,30
7. Excelente ubicación geográfica	5%	3	0,15
Debilidades			
1. Disponibilidad de recursos financieros suficientes para cambios estructurales.	5%	1	0,05
2. No se cuenta con programas de capacitación al personal.	5%	1	0,05
3. No se socializan los objetivos empresariales ni se asignan objetivos individuales de desempeño.	10%	1	0,10
4. No se cuenta con un plan de comunicación interna	5%	1	0,05
5. No se gestionan actividades que fomenten la Responsabilidad Social Empresarial.	5%	2	0,10
6. No se cuenta con un plan de marketing digital para publicitar la empresa y sus productos.	10%	1	0,10
7. No se socializa la misión, visión y valores de la empresa con el personal	5%	2	0,10
Total	100%		2,35

Nota. Se muestra en la tabla, los resultados del análisis EFI de SEMOLA S.A.

Análisis de las matrices EFE y EFI. De acuerdo con los resultados que se obtuvieron al valorar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, en las matrices que se muestran en las tablas 6 y 7, se pudo conocer que en el análisis EFE la empresa obtuvo un promedio de 2,66 lo que indica que se encuentra por encima de 2.5 es decir, que la empresa tiene una posición fuerte frente a las amenazas, es decir, que cuenta con oportunidades importantes para superar las amenazas. En el análisis EFI la empresa obtuvo una puntuación promedio de 2,35 valor que se encuentra por debajo de 2,5 esto indica que la empresa tiene mayores debilidades que fortalezas.

3.4.2.2 Análisis PESTEL. Se presentan los elementos del análisis teniendo en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Para analizar los factores PESTEL se agregaron niveles de importancia, lo que se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Análisis Pestel Factores Políticos

Factores Políticos	Importancia
Conflictos entre partidos políticos	Importante
Cambio de gobierno a nivel presidencial	Poco importante
Nuevas leyes que restringen actividades comerciales	Importante
Paralización de actividades comerciales por huelgas o protestas de los ciudadanos	Importante
Tratados comerciales que afecten a las empresas proveedoras importadoras de materiales y equipos requeridos para la elaboración de los productos que ofrece la empresa	Poco importante

Nota. Se detallan los factores políticos en análisis PESTEL.

El factor político influencia en las actividades comerciales que se realizan en el país, porque al generarse conflictos políticos, estos conllevan a la fomentación de situaciones tensas que derivan en preocupaciones de la sociedad y los sectores productivos. Es por ello, por lo que los

enfrentamientos a nivel político pueden causar contradicciones y alteraciones del orden público, afectando todos los sectores del país, incluyendo las micro, pequeñas y medianas empresas.

En la Tabla 9 se detallan los factores económicos que pueden incidir en el funcionamiento de la empresa SEMOLA S.A.

Tabla 9

Análisis Pestel Factores Económicos

Factores Económicos	Importancia
Aumento de los precios de los equipos y maquinarias requeridos para la producción	Muy importante
Disminución del poder adquisitivo de las personas	Muy importante
Aumento del desempleo	Muy importante
Inflación	Importante
Recesión económica en el país	Importante

Nota. Se detallan los factores económicos en análisis PESTEL.

Los factores económicos tienen incidencia en los resultados de la empresa SEMOLA S.A. porque el incremento de los costos puede disminuir su rentabilidad, asimismo el desempleo disminuye la capacidad adquisitiva de las familias, lo que empeora con la inflación y la recesión económica.

En la Tabla 10 se detallan los factores sociales que pueden incidir en el funcionamiento de la empresa SEMOLA S.A.

Tabla 10

Análisis Pestel Factores Sociales

Factores Sociales	Importancia
Inseguridad y delincuencia	Muy importante
Cambios en las preferencias de los ciudadanos	Importante
Niveles de educación y acceso al trabajo	Importante

Nota. Se detallan los factores sociales en análisis PESTEL

Los factores sociales también tienen incidencia en el funcionamiento de la panadería SEMOLA S.A. en aspectos relacionados con la inseguridad y la delincuencia, siendo estos fenómenos sociales

que han perturbado la paz social y la tranquilidad de las comunidades. Actualmente se trata de un problema que afecta aumentando los niveles de preocupación de los ciudadanos y que también inciden en el normal desenvolvimiento comercial de las empresas. En la Tabla 11 se detallan los factores Tecnológicos que pueden incidir en el funcionamiento de la empresa SEMOLA S.A.

Tabla 11*Análisis Pestel Factores Tecnológicos*

Factores Tecnológicos	Importancia
Falta de Innovación y desarrollo de máquinas para utilizar en el sector panadero del país	Muy importante
Poca investigación tecnológica en el sector panadero de Ecuador	Importante
Obsolescencia de equipos en el sector panadero del país	Importante

Nota. Se detallan los factores tecnológicos en análisis PESTEL

Los factores tecnológicos también representan un factor que puede incidir de manera importante en el sector panadero del país y por ende en las empresas que producen el pan. Este sector comúnmente elabora los panes sin mayor uso de equipos tecnológicos, en algunos casos de microempresarios, emplean formas empíricas, en el caso de SEMOLA S.A, aunque se cuenta con unos equipos que ayudan a la integración de la materia prima para elaboración de los panes, no dispone aún de equipos sofisticados que agilicen el proceso y permitan el aumento de la productividad. En la Tabla 12 se detallan los factores Ambientales que pueden incidir en el funcionamiento de la empresa SEMOLA S.A.

Tabla 12*Análisis Pestel Factores Ecológicos*

Factores Ambientales	Importancia
Cambios climáticos que afecten la provincia	Muy importante
Cambios en las Políticas medio ambientales	Importante
Cambios en las Normativas de reciclaje de desechos	Importante

Nota. Se detallan los factores ecológicos en análisis PESTEL

Los factores ambientales han incidido en la comunicación entre las provincias, incluso en la circulación vehicular en la provincia del Guayas u otras provincias, debido a las distintas consecuencias que se generan cuando se producen lluvias fuertes, se considera un factor muy importante que puede afectar el desenvolvimiento de las actividades económicas en el lugar. Asimismo, la empresa SEMOLA S.A. debe atender cuando se produzcan cambios en las políticas y normativas legales vinculadas al medio ambiente, siendo necesario contribuir al cuidado del entorno y la naturaleza, empleando controles en los desechos que se producen en la producción de pan, cuando se dé el caso. En la Tabla 13 se detallan los factores Legales que pueden incidir en el funcionamiento de la empresa SEMOLA S.A.

Tabla 13*Análisis Pestel Factores Legales*

Factores Legales	Importancia
Legislaciones que regulan el funcionamiento de las microempresas	Muy importante
Nuevas regulaciones al pago de Impuestos	Importante
Pago de tributos	Importante
Cambios en los derechos de los consumidores	Muy importante
Cambios en las Leyes sanitarias de obligatorio cumplimiento	Importante

Nota. Se detallan los factores legales en análisis PESTEL

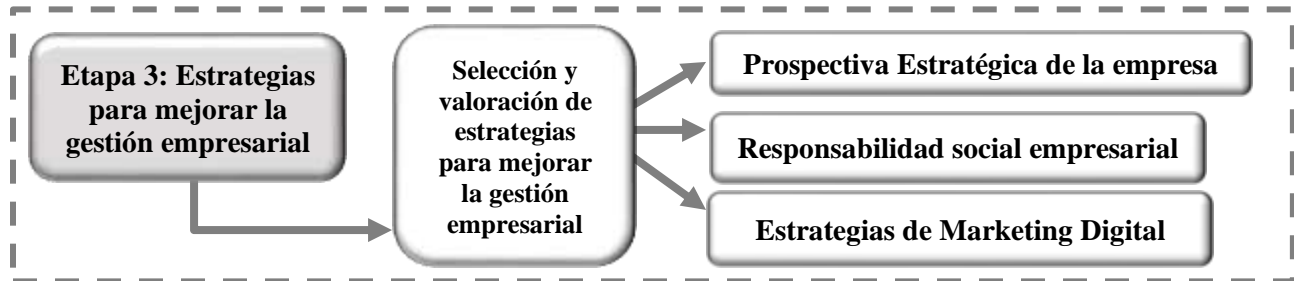
El factor legal debe ser atendido por la gerencia de la empresa SEMOLA S.A. con la finalidad de no incurrir en omisiones o errores que, a nivel de obligaciones tributarias o contables, puedan afectar a la empresa. Es por ello por lo que se hace necesario tener en cuenta toda la legislación ecuatoriana que regula el funcionamiento de las empresas y el sector. Asimismo, la empresa debe tener en consideración los derechos de los consumidores, siendo un aspecto relevante para lograr la mayor satisfacción en el producto ofrecido.

3.4.3 Etapa 3: Estrategias para mejorar la gestión empresarial

Se esquematiza la tercera etapa de la propuesta en la Figura 18.

Figura 18

Etapa 3. Estrategias para mejorar la gestión empresarial

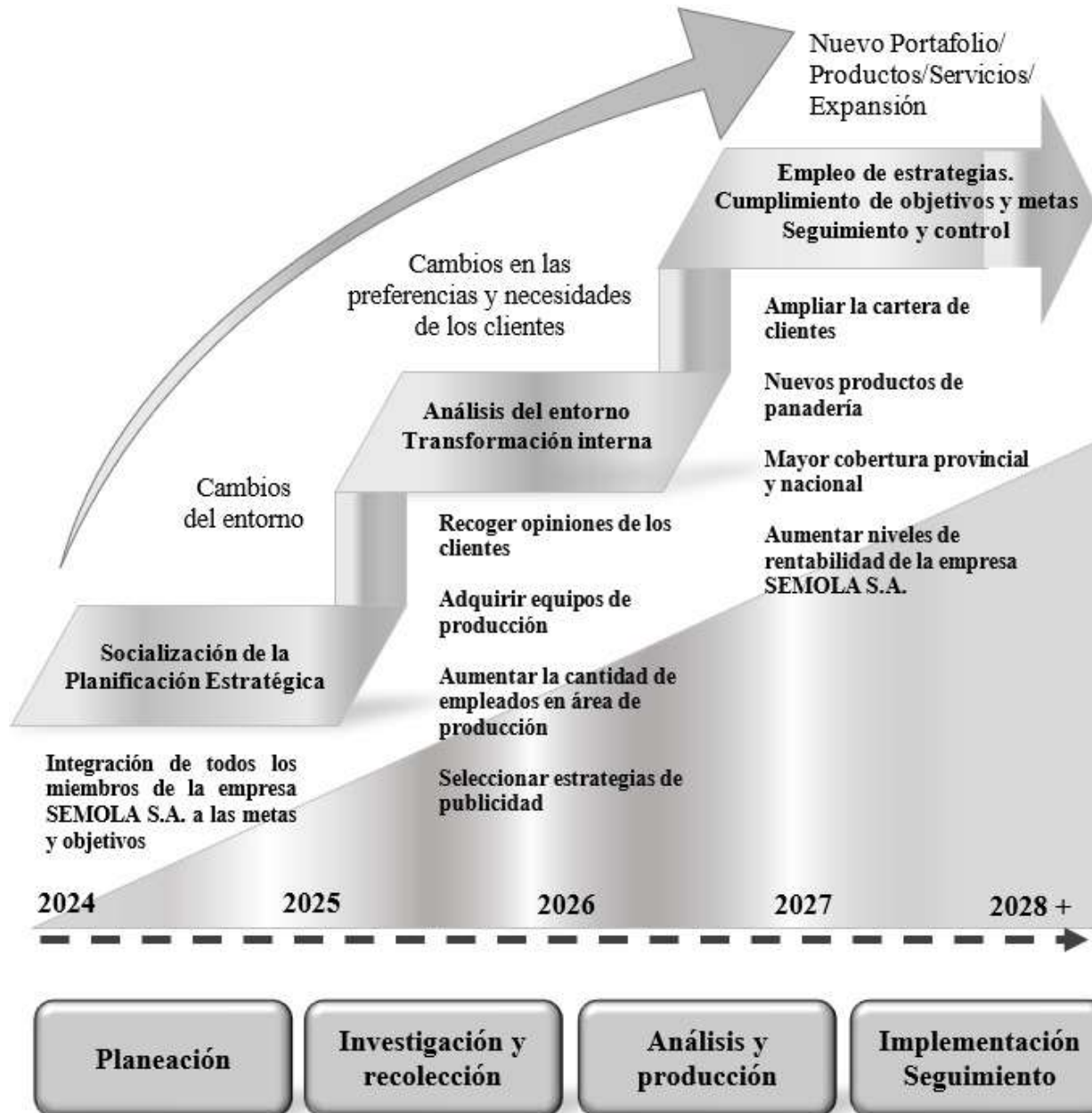


Nota. Se detallan los aspectos que conforman las estrategias para mejorar la gestión empresarial

3.4.3.1 Prospectiva Estratégica de la empresa. A través de la prospectiva estratégica, la gerencia de la empresa SEMOLA S.A. podrá mejorar el diseño de sus políticas internas y desarrollar estrategias con vistas al futuro de la organización. Para realizar una prospectiva estratégica de la organización, es necesario realizar un análisis de un proceso de investigación de los posibles efectos que pueda tener en el futuro, los factores que inciden en el funcionamiento de la empresa. Es por ello, que a través de esta investigación se propone a la empresa SEMOLA S.A. una prospectiva estratégica realizando un análisis de las tendencias que se dan en la actualidad y que influirán en el futuro. Se realiza una prospectiva estratégica de la empresa SEMOLA S.A. con el propósito de brindar una visualización de los resultados a futuro, considerando una mayor participación de la empresa en el mercado competitivo, procesos abiertos, mayor orientación a la innovación, así como el uso de técnicas creativas para la mejora continua. Es importante mencionar que la prospectiva estratégica ayuda a las organizaciones a prepararse para el cambio, así como a los miembros de la organización, lo cual no resulta menos importante. Permite a la gerencia tener una visión a largo plazo de la organización, los posibles cambios que pueda tener y los retos a enfrentar, para emplear las estrategias y acciones más idóneas. En la Figura 19 se muestran los objetivos de la prospectiva estratégica que se proponen para la empresa SEMOLA S.A.

Figura 19

Prospectiva Estratégica de la empresa SEMOLA S.A.



Nota. Se detalla la prospectiva estratégica propuesta para la empresa SEMOLA S.A

Se observa la propuesta de prospectiva estratégica para la empresa SEMOLA en los próximos cinco años, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:



Socializar la planificación estratégica a todo el personal de la empresa, es decir, todos los miembros de la organización deben tener conocimiento de la misión, visión, valores corporativos, estructura organizativa, funciones, áreas, departamentos, objetivos y metas a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Esto a su vez requiere la integración de todo el personal, considerado un aspecto significativo que debe tenerse en cuenta desde la planeación.

Se sugiere que, pasado un año, la empresa realice nuevamente un estudio y análisis del entorno interno y externo con la finalidad de detectar debilidades y oportunidades, así como fortalezas y amenazas. Se trata de una investigación y recolección de información que le permitirá a la gerencia tener una apreciación actualizada de la posición de la empresa en el mercado. Esto puede llevarse a cabo a través de la recolección de las opiniones de los clientes, sus preferencias, expectativas de la empresa y el producto; también es importante que la empresa gestione la adquisición de nuevos equipos de producción con la finalidad de aumentar los niveles e incrementar su participación en el mercado. Esto a su vez, requerirá la contratación de un mayor número de personas para cumplir funciones en el área de producción y otros departamentos donde sea necesario.

Entre los años 2025 y 2026 se sugiere que la empresa revise nuevamente las estrategias de publicidad empleadas para dar a conocer el producto que ofrece SEMOLA S.A. con el propósito de innovar en publicidad de acuerdo a los estándares del momento, entendiendo que aceleradamente se están dando cambios significativos en los medios publicitarios que captan la atención de los clientes y usuarios, por tanto, la empresa no puede dejar pasar las oportunidades de innovación y estrategia publicitarias que surgen en el futuro inmediato.

Asimismo, se propone que para los años 2027 y 2028 la empresa SEMOLA S.A. implemente y haga seguimientos a estrategias que fortalezcan un nuevo portafolio, nuevos productos y la posibilidad de expansión de la empresa, esto a su vez contribuirá a un aumento de la rentabilidad de la empresa, al tener una mayor actividad en el mercado, agregando valor al servicio y los productos, dándose a conocer a un mayor número de consumidores e incrementando los niveles de producción.



3.4.3.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Las actividades relacionadas con Responsabilidad Social Empresarial ayudarán a la empresa SEMOLA S.A. mejorar la relación interna y externa. Es importante que la empresa tenga en cuenta todos los efectos que tiene la producción del pan, tanto en la salud de las personas, como en el cuidado del medio ambiente. Se proponen las siguientes acciones que ayudarán a la empresa SEMOLA S.A. a fortalecer su RSE, teniendo en cuenta los elementos que se describen en la Figura 20:

Figura 20

Acciones para mejorar la Responsabilidad Social Empresarial empresa SEMOLA S.A.



Nota. Se detallan las acciones para mejorar la responsabilidad social empresarial de SEMOLA S.A.

Se realizó un análisis a los datos recolectados a través de la encuesta realizada al personal de la empresa, así como la entrevista, determinándose algunos asuntos considerados prioritarios en los cuales la empresa debe trabajar respecto a mejorar la Responsabilidad Social Empresarial. En cada asunto seleccionado se proponen líneas de acción a nivel interno y externo, de acuerdo con la necesidad de la empresa; se sugiere que estas líneas sean evaluadas por la gerencia para su aplicación futura y se detallan en la Tabla 14.

Tabla 14

Propuesta Líneas de acciones - RSE Empresa SEMOLA S.A.

Asunto Fundamental	Líneas de Acción propuestas	Objetivo
A nivel Interno		
Socialización de la planificación estratégica a todo el personal.	Llevar a reuniones con el personal de todas las áreas y departamentos de la empresa. Publicar estratégicamente en espacios concurridos de la empresa SEMOLA S.A. la misión, visión y los valores organizacionales.	Fortalecer la integración de la empresa y sus miembros.
Salud y Seguridad Ocupacional	Plan de inversión en equipos y herramientas de trabajo para mejorar el desempeño.	Aumentar los niveles de producción
Educación y cultura	Desarrollar un plan de motivación para los colaboradores para que continúen sus estudios y que puedan verlo como un deber o un motor de escalonamiento y no como una obligación.	Fortalecer la motivación y desarrollo del personal
Comportamientos éticos	Crear mecanismos de comportamiento ético y darlos a conocer a todos los miembros de la empresa.	Crear un Código de Ética.
A nivel Externo		
Compromiso con la protección de la salud	Establecer estándares para producir un pan de calidad garantizando la protección de la	Ofrecer un pan de calidad que garantice la salud a los consumidores.


Prácticas justas operacionales	salud y la seguridad de los consumidores. Mejorar el cumplimiento de las obligaciones con proveedores de insumos y materiales	Fortalecer la relación con los proveedores
Participación activa de las comunidades	Crear un comité con líderes comunitarios para trabajar de la mano en aspectos relacionados con las oportunidades laborales para personas de la comunidad.	Integrar mano de obra de la comunidad a la empresa SEMOLA S.A.

Nota. Se muestran las acciones para mejorar la Responsabilidad Social Empresarial de SEMOLA S.A

3.4.3.3 Estrategias de marketing digital. El marketing digital representa una oportunidad para que las empresas den a conocer sus productos y servicios. En el caso de SEMOLA S.A. se requiere emplear estrategias de marketing para lograr un mayor posicionamiento en el mercado y en la mente de los consumidores. Partiendo de la necesidad que tiene la empresa, se proponen las siguientes estrategias detalladas en la Tabla 15:

Tabla 15

Propuestas de Marketing Digital

Estrategia	Objetivo	Finalidad
Contenidos cortos en Reels 	Crear contenidos cortos verticales de publicidad que puedan reproducirse en dispositivos telefónicos, como, por ejemplo, los “Reels” para publicitar el producto que ofrece SEMOLA S.A.	Lograr que las personas visualicen en un tiempo corto la imagen de los productos que ofrece SEMOLA S.A. que despierte el interés del que lo visualiza, aumentando la posibilidad de que adquiera el producto.

Podcast



Crear Podcast donde la empresa muestre a través de video, los pasos generales de la elaboración del pan, por ejemplo, lo cual genera una mayor integración con las personas y la empresa.

Que las personas conozcan el proceso de elaboración del pan, de manera sencilla y rápida, ayudando a una mayor interacción entre la empresa y el consumidor.

Facebook Ads



Se trata de una herramienta para colocar anuncios de los servicios o productos. Por tanto, se considera una alternativa que otorga a SEMOLA S.A. la oportunidad de dar a conocer sus productos y llegar a un mayor número de personas.

Llegar a un mayor número de personas y posibles consumidores del producto ofrecido por SEMOLA S.A.

Marketing

Conversacional

(WhatsApp

y/o Comunidades de WhatsApp para lanzar un producto)

Manejar formas de contacto a través de WhatsApp con los clientes, para gestionar pedidos o solicitudes y dar a conocer nuevos productos.

Aumentar las posibilidades a los clientes para contactar con la empresa y mejorar su fidelización



Nota. Elaborado por los autores



3.4.4 Análisis de viabilidad

La propuesta se considera viable teniendo en cuenta los criterios expuestos en la Tabla 16:

Tabla 16

Análisis de Viabilidad de la propuesta

Criterio de Viabilidad	Descripción	Nivel de Viabilidad	Nivel de Viabilidad	Nivel de Viabilidad
		Alto	Medio	Bajo
Aceptación de la Gerencia	La gerencia de la empresa SEMOLA S.A. ha manifestado disposición de aceptación de la Propuesta realizada, considerándola muy beneficiosa para la empresa.			
Técnica	La empresa cuenta con equipos y maquinarias para aumentar la producción de pan y sus derivados			
Económica	La empresa dispone de recursos económicos para llevar a cabo el plan estratégico propuesto			
Medio Ambiental y Social	El plan estratégico propuesto mejorará la relación con las comunidades del entorno			
De Infraestructura	La empresa cuenta con espacios suficientes de infraestructura para llevar a cabo el plan estratégico			
De Recursos Tecnológicos	La empresa dispone de equipos tecnológicos para desarrollar el plan estratégico propuesto			



De Talento Humano La empresa SEMOLA S.A. cuenta con talento humano suficiente para llevar a cabo el Plan Estratégico propuesto

Nota. Elaborado por los autores

3.5 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta se realizó de forma teórica, mediante el instrumento cuestionario que se detalla a continuación. Este cuestionario fue realizado al Coordinador de Calidad de la empresa SEMOLA S.A. quien aportó información al respecto, lo que permite validar la propuesta por parte de la empresa. Esta validación incluyó aspectos sobre la factibilidad técnica, económica, operacional y sostenible, que fortalecen los objetivos que se persiguen con la propuesta que se realiza a la empresa. Se hicieron algunos planteamientos que fueron contestados en el nivel de acuerdo y/o desacuerdo (Escala de Likert) como se describe en la Tabla 17:

Tabla 17

Validación de la propuesta por parte de la Empresa SEMOLA S.A.

Instrucciones: Por favor, responda a las siguientes preguntas considerando la propuesta del nuevo Plan Estratégico para SEMOLA S.A. Sus respuestas son fundamentales para evaluar la viabilidad y efectividad de la propuesta en diferentes aspectos clave.

Considere la siguiente escala:

- 1= Totalmente en Desacuerdo
- 2= En Desacuerdo
- 3= Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo
- 4= Acuerdo
- 5= Totalmente de Acuerdo

Aspectos a evaluarse	1	2	3	4	5
Factibilidad técnica					
Ha revisado usted o su equipo los aspectos técnicos propuestos en el Plan Estratégico (por ejemplo, tecnologías, procesos de producción, innovaciones)					x





Considera que los métodos y tecnologías propuestos son adecuados para mejorar la eficiencia y calidad en la producción de SEMOLA S.A. x

Se requieren aspectos técnicos adicionales para fortalecer la propuesta x

Factibilidad económica

Se ha efectuado un análisis de costos detallado para implementar el Plan Estratégico propuesto x

La gerencia está dispuesta a otorgar los recursos económicos necesarios para desarrollar el Plan Estratégico x

Hay alguna área de preocupación respecto a los costos o presupuestos propuestos en la implementación del plan x

Factibilidad operacional

El Plan Estratégico propuesto impactará en los procesos operativos actuales de SEMOLA S.A. x

Se cuenta con la capacidad operativa actual para implementar los cambios propuestos en el plan estratégico x

Se requieren cambios operacionales específicos deberían implementarse para asegurar el éxito del plan estratégico x

Viabilidad técnica y sostenibilidad

Se enfrentarán desafíos para la implementación exitosa del Plan Estratégico propuesto x

SEMOLA S.A. garantiza la sostenibilidad a largo plazo de las iniciativas propuestas en el plan estratégico x

Existe algún riesgo significativo que podría afectar la viabilidad a largo plazo de la propuesta estratégica x

Nota. Se detallan criterios para validar la propuesta de Plan Estratégico a SEMOLA S.A.

De la revisión a los resultados de la validación de la propuesta, se determinó que existe factibilidad técnica, económica, operacional, viabilidad técnica y sostenibilidad, mismas que podrán ser aplicadas en la empresa SEMOLA S.A. El instrumento de validación se encuentra con la firma del validador en el Anexo 6.





3.5.1 Cronograma de Plan de Acción Propuesto

Se propone el siguiente cronograma detallado en la Tabla 18:

Tabla 18

Cronograma de Plan de Acción Propuesto

Líneas de Acción propuestas	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
Llevar a reuniones con el personal de todas las áreas y departamentos de la empresa.	■											
Plan de inversión en equipos y herramientas de trabajo para mejorar el desempeño.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollar un plan de motivación para los colaboradores para que continúen sus estudios y que puedan verlo como un deber o un motor de escalonamiento y no como una obligación.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Crear mecanismos de comportamiento ético y darlos a conocer a todos los miembros de la empresa.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Establecer estándares para producir un pan de calidad garantizando la protección de la salud y la seguridad de los consumidores.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■





Mejorar el cumplimiento de las obligaciones con proveedores de insumos y materiales

Crear un comité con líderes comunitarios para trabajar de la mano en aspectos relacionados con las oportunidades laborales para personas de la comunidad.

Crear contenidos cortos verticales de publicidad que puedan reproducirse en dispositivos telefónicos, como, por ejemplo, los “Reels” para publicitar el producto que ofrece SEMOLA S.A.

Crear Podcast donde la empresa muestre a través de video, los pasos generales de la elaboración del pan, por ejemplo, lo cual genera una mayor integración con las personas y la empresa.

Gestionar Facebook Ads

Manejar formas de contacto a través de WhatsApp con los clientes, para gestionar pedidos o solicitudes y dar a conocer nuevos productos.

Nota. Elaborado por los autores





3.5.2 Presupuesto estimado Plan de Acción Propuesto

Se consideran los siguientes costos estimados en la Tabla 19:

Tabla 19

Estimado de Costos Plan de Acción Propuesto

Líneas de Acción propuestas	Costo estimado
Llevar a reuniones con el personal de todas las áreas y departamentos de la empresa.	\$100,00
Plan de inversión en equipos y herramientas de trabajo para mejorar el desempeño.	\$2.000,00
Desarrollar un plan de motivación para los colaboradores para que continúen sus estudios	\$500,00
Código de Ética organizacional	\$350,00
Establecer estándares para producir un pan de calidad garantizando la protección de la salud y la seguridad de los consumidores.	\$650,00
Mejorar el cumplimiento de las obligaciones con proveedores de insumos y materiales	\$0,00
Crear un comité con líderes comunitarios para trabajar de la mano en aspectos relacionados con las oportunidades laborales para personas de la comunidad.	\$150,00
Crear contenidos cortos verticales de publicidad que puedan reproducirse en dispositivos telefónicos, como, por ejemplo, los “Reels” para publicitar el producto que ofrece SEMOLA S.A.	\$150,00
Crear Podcast donde la empresa muestre a través de video, los pasos generales de la elaboración del pan, por ejemplo, lo cual genera una mayor integración con las personas y la empresa.	\$150,00
Gestionar Facebook Ads	\$150,00
Manejar formas de contacto a través de WhatsApp con los clientes, para gestionar pedidos o solicitudes y dar a conocer nuevos productos.	\$100,00
Total costo estimado	\$4.300,00

Nota. Elaborado por los autores





CONCLUSIONES

1. La planificación estratégica guarda estrecha relación con la gestión empresarial, ya que define la importancia de los planes tienen para las organizaciones dedicadas al sector panadero del país, y la necesidad de manejar adecuadamente los elementos que deben considerarse en dichos planes estratégicos, los cuales no resultan de simples análisis, sino que requieren tener en cuenta las incidencias de distintos factores tanto del entorno interno y externo que en conjunto, representan desafíos y oportunidades para las organizaciones.
2. A través del análisis estratégico, micro y macro del entorno de la empresa SEMOLA S.A., se concluye que enfrenta debilidades internas, así como también cuenta con fortalezas para generar cambios organizacionales que conlleven a una mayor productividad y eficiencia. De igual forma, el análisis del entorno de la empresa SEMOLA S.A. también ha permitido precisar oportunidades que tiene la empresa para mostrarse competitiva en el mercado, siendo el sector panadero muy importante en el país, al tratarse de la producción de un rubro alimenticio que se encuentra en casi la totalidad de las mesas en los hogares de las familias ecuatorianas.
3. Se determinaron los elementos que conforman el plan estratégico de la empresa SEMOLA S.A. teniendo en cuenta la propuesta de Pardo y otros autores, considerando tres etapas que conllevaron a conocer los elementos del entorno que facilitaron la propuesta de el plan estratégico. De esta manera, la implementación del plan propuesto se considera viable, al ser respaldado por la dirección de la empresa y contar con acciones operativas totalmente factibles de aplicar, en la cotidianidad de las actividades que se llevan a cabo en la organización.
4. El plan estratégico propuesto, ofrece una oportunidad para la empresa SEMOLA S.A. para lograr una mayor competitividad, al integrar a todos sus miembros hacia el logro de metas y objetivos, basados en las necesidades internas que tiene actualmente la empresa, y la incidencia de factores externos.





RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa SEMOLA S.A. integrar a todo el personal en la implementación del plan estratégico que se propone a través de esta investigación, con la finalidad de fortalecer los objetivos y metas empresariales, lograr un mayor compromiso, eficiencia y productividad en todas las áreas de la organización.

Continuar desarrollando estudios en el sector panadero en función de diseñar nuevas estrategias operativas para aumentar la productividad y competitividad de las empresas, a través de acciones a corto, mediano o largo plazo, incorporando elementos vinculados a la gestión del talento humano, controles de costos e inventarios, manejo de gastos operativos, entre otros aspectos que facilitan la toma de decisiones.





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, R. (2021). *Liderazgos y poderes futuros*. Edita Fundación Ecev.
- Álava, M., Sandoval, M., & Triana, F. (2023). Internal control as an effective tool for the administration of SMEs, systematic review. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(1), 3911-3927. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.536>
- Alcocer, E. (2022). *La planificación estratégica y la gestión administrativa en la industria Prolácteos del cantón Latacunga*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador. <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8394/1/MUTC-001120.pdf>
- Álvarez, A., Parrales, J., & Peñafiel, J. (2020). Nivel de impacto de la administración dentro de la gestión empresarial en las MIPYMES. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 5(5), 88-103. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.282>
- Álvarez, E., & Barro, M. (2020). Herramientas que mejoran la productividad en Pymes de alimento : una revisión bibliográfica. *Revista Fundación Universitaria del Área Andina*, 1(1), 1-28. <https://doi.org/https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4003/Grupo%202-Herramientas%20que%20mejoran%20la%20productividad%20en%20PYMES%20de%20alimento%20Una%20Revisi%c3%b3n%20Bibliogr%c3%a1fica.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Aponte, M., Beiza, Y., & Durán, E. (2020). Estrategia de marketingdigital para el posicionamiento en el mercado en el ramo de panaderías. *Revista Peruana de Administración*, 2(2), 92-109. <https://doi.org/https://revistamerito.org/index.php/rep/article/view/208/616>
- Arcos, J. (2023). *Modelo de Planificación Estratégica y su incidencia en los indicadores financieros de gestión para empresas comercializadoras*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.





<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/4368/1/MCA%20Arcos%20Pinto%20Jenny%20Elizabeth.pdf>

Arguello, A., Torres, L., Balón, I., Quito, C., & Llumiguano, M. (2020). Sistema de gestión contable financiero para la toma efectiva de las decisiones por pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, caso de estudio. *Revista Espacios*, 41(5), 1-7. https://doi.org/https://sga.unemi.edu.ec/media/evidenciasiv/2022/11/20/articulo_2022112023919.pdf

Ayasta, A., Ramírez, D., Salazar, J., & Zegarra, P. (2021). *Planeamiento Estratégico de la empresa Polybags Perú S.R.L.* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/21082/Planeamiento%20Estrat%20c3%a9gico%20de%20la%20empresa%20Polybags%20Per%20c3%ba%20S.R.L.%20-%20AYASTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ayón, G., Bravo, T., & Párraga, C. (2022). Gestión administrativa y desarrollo empresarial caso de estudio: panadería Pasta Pics, ciudad de Jipijapa. *Editorial Saberes del Conocimiento*, 6(3), 334-343. <https://doi.org/https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1805/2157>

Banco Mundial. (enero de 2024). *El crecimiento mundial se desacelerará nuevamente este año en medio de un entorno de políticas monetarias y condiciones financieras restrictivas, así como un bajo nivel del comercio y la inversión mundiales°.* <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/661f109500bf58fa36a4a46eeace6786-0050012024/related/GEP-Jan-2024-Regional-Highlights-LAC-SP.pdf>

Bautista, N. (2022). *Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones.* Editorial El Manual Moderno.

BCE. (2023). *La economía ecuatoriana desaceleró por las paralizaciones de julio de 2022.* <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-se-desacelero-por-las-paralizaciones-de-junio-de->





- García, A. (2018). *Teoría de las Organizaciones*. Alfaomega.
- García, J. (2022). *De la satisfacción y evaluación, a la mejora continua*. Editorial Palibrio.
- García, M. (2020). Efecto de la Teoría Contingencial en el modelo de gestión de riesgo integral de los Bancos Panameños. *Revista FAECO Sapiens*, 3(2), 1-5.
<https://doi.org/http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2211235010/html/>
- García, M. (2023). *Liderazgo organizacional*. Universidad del Valle.
- García, M., salas, L., & Ramiro, A. (2021). *Cultura organizacional y liderazgo de la pequeña y mediana empresa en Cali*. Edita Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.
- Gómez, M., & Vásquez, E. (2020). Personalidad y Liderazgo. *Revista TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 7(14), 52-54.
<https://doi.org/https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/5538/7290>
- González, A. (2022). Gestión ambiental desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial en las PYMES. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S6), 616-624.
<https://doi.org/https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3492/3436>
- González, J., & Rodríguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Editorial Díaz de Santos.
- González, Y., Manzano, O., & Torres, M. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 64-72.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22463/24221783.3161>
- Guerra, L., & Navas, J. (2022). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Editorial Aranzadi/Civitas.
- Hernández, A., Hernández, J., & López, J. (2021). Análisis temático de la investigación, desarrollo e innovación dentro de la gestión empresarial y administración de empresas desde 2015 a 2019. *Revista de Estudios Empresariales*, 1(1), 89-106.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8030346>





- Hernández, G., Conde, J., Lara, D., Sosa, N., Sánchez, N., Paredes, B., Hernández, E., & Martínez, S. (2023). *Capital humano e innovación. Un realidad en el desarrollo de las organizaciones*. Costa-Amic Editores.
- INEC. (2022). *Registro Estadístico de Empresas año 2022*. Ecuador en cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2022/Semestre_II/Principales_Resultados_REEM_2022.pdf
- Jiménez, J. (2022). *La comunicación interna*. Ediciones Diaz de Santos S.A.
- La Hora. (19 de septiembre de 2023). *En Ecuador tomaría casi cinco años acumular un aumento de precios equivalente a la inflación de solo un mes en Argentina*. <https://www.lahora.com.ec/pais/inflacion-ecuador-argentina-aumento-precios-dolarizacion/#:~:text=Si%20se%20calcula%20la%20inflaci%C3%B3n,ileg%C3%B3%20al%202%2C56%25>.
- Latorre, A., Del Rinco, D., & Arnal, J. (2021). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Ediciones Experiencia.
- Leal, A., Bolaño, Y., Esponisa, N., Correa, D., & Piñero, N. (2022). Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial. *Revista Ingeniería Industrial, XVIII*(1), 1-20. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v43n1/1815-5936-rii-43-01-119.pdf>
- López, J., & Garza, M. (2021). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Revista Contaduría y Administración, 65*(3), 1-23. <https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v65n3/0186-1042-cya-65-03-00009.pdf>
- López, P., Rodríguez, M., & Roperó, C. (2021). *Metodología de la investigación: de lector a divulgador*. Editorial Universidad de Almería.
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15*(1), 83-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>





- Loyola, F., Cisneros, D., & Ormaza, J. (2020). Control y contabilización de activos fijos y su incidencia en la toma de decisiones administrativas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 443-472.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608930>
- Martínez, J. (2020). *Trabajo de campo en la investigación comercial*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Meilán, C., Blugerman, L., & Agoff, S. (2020). La Organización como un fenómeno complejo. *Revista: Universidad Nacional de General Sarmiento*, 1(1), 13-34.
- Meléndez, J., Delgado, J., Chero, V., & Jhon, R. (2021). Economía Circular. Una Revisión desde los Modelos de Negocios y la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Venezolana de la Gerencia*, 26(6), 560-573.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890603>
- Méndez, R. (2018). Estructura y diseño organizacional. Estudio de casos de Pymes ubicadas en ciudad de Guatemala. *Revista Académico*, 1(11), 53-65.
https://doi.org/https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/04/Archivos/Revista_eco_11_digital.pdf#page=67
- Mendoza, J. (2022). El gran desafío empresarial: gestión estratégica y creación de valor para los clientes. *Revista Gestión en el Tercer Milenio*, 25(49), 25-32.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.23044>
- Mendoza, R. (2023). *La gestión administrativa y el crecimiento empresarial de las panaderías de la Parroquia San Francisco del Cantón Portoviejo*. [Tesis de Grado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio Institucional de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador.
<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6069/1/Mendoza%20Men%c3%a9ndez%20Rosa%20Janina.pdf>
- Mera, C., Cedeño, C., Mendoza, V., & Moreira, J. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial. *Revista Espacios*, 43(3), 1-13. https://doi.org/http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_esp/article/view/23716





- Meza, M. (2021). *Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de buques atuneros*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. <https://core.ac.uk/download/pdf/486912782.pdf>
- Montalvo, M., & Saucedo, E. (2023). Las Pymes 2020 y sus crisis. *Fundación Universitaria Área Andina*, 79-99. <https://doi.org/https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/5893/Influencia%20de%20la%20innovaci%C3%B3n%20en%20el%20mercado.pdf?sequence=5#page=79>
- Navajo, P. (2023). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Narcea Ediciones.
- Ojanama, L., & Robledo, D. (2023). La Planificación Estratégica y su Relación con las Estrategias de Promoción en la Panadería Celendín en la Ciudad de Moyobamba, Periodo 2017. *Revista Ciencia Latina*, 7(6), 6769 - 6789. <https://doi.org/https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/9207/13726>
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión Bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/119/119>
- Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F., & Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador, abordaje desde la agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3), 175-193. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565475>
- Ortega, M., García, F., & Oliva, Á. (2021). *Guía para la elaboración de trabajos fin de máster de investigación educativa*. Ediciones Octaedro.
- Pardo, M. (2022). *Modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de venta de café a partir del caso de estudio TOSTAO' Café & Pan en Bogotá*. [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. Repositorio Institucional de la Universidad EAN, Colombia. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12552/PardoMaria2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>





- Paredes, B., Chiriboga, F., & Zambrano, E. (2022). Competitividad empresarial y desarrollo de mercado turístico. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa*, 5(9), 2-6.
<https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/50/100>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 26(1), 1-24.
<https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe2/2007-7890-dilemas-8-spe2-00026.pdf>
- Patiño, F. (2021). *Plan Estratégico Paralelo para Panadería Barichara S.A.S.* [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. Repositorio Institucional de la Universidad EAN, Colombia.
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10438/PatinoFabio2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, R. (2023). *Nuevas tendencias en gestión e innovación empresarial. Adaptación a los nuevos escenarios globales y domésticos.* Editorial Dykinson S.L.
- Reyes, E. (2022). *Metodología de la Investigación Científica.* Editorial Page Publishing, Incorporated.
- Rodríguez, A. (2019). *Responsabilidad Social Corporativa.* IC Editorial.
- Rodríguez, R., Rivera, G., Izquierdo, A., & Acurio, J. (2021). El alineamiento estratégico y su incidencia en el control de gestión en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S1), 424-432.
<https://doi.org/https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2052/2039>
- Rojas, M., & Medina, L. (2022). *Planeación Estratégica.* Ediciones de la U.
- Román, C., Peñaherrera, C., & Riccio, K. (2022). Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura. *Revista Visión Empresarial*, 1(2), 10-25.
<https://doi.org/https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/viem/article/view/827/782>





- Romero, Y., Sánchez, J., & Ruvalcaba, R. (2024). Cadena de suministro para la sostenibilidad de los apicultores del Estado de Jalisco, México. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(2), 502-522. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3334/5256>
- Ropa, B., & Alama, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. <https://doi.org/http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v9n1/2409-8752-ucsa-9-01-81.pdf>
- Salas, O., Jijón, C., & Moreno, K. (2020). Estrategias de gestión empresarial: Un acercamiento a la planificación sistemática. *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología*, 24(107), 12-21. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/409/809>
- Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Sampieri, R., Collado, C., & Bapista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial: McGraw Hill Interamericana.
- Sánchez, Á., & Zambrano, M. (2023). Implementación de la gestión contable en el crecimiento empresarial. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada*, 7(12), 275-285. <https://doi.org/https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/330>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Editorial Publishing S.L.
- Sánchez, D., Haro, F., & Coello, M. (2021). La Planificación Estratégica como estrategia de productividad en los trabajadores. *Revista FIPCAEC*, 6(4), 155-175. <https://doi.org/https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/476/829>
- Sánchez, J. (2021). Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas. *Revista Folletos Gerenciales*, XXV(1), 62-72. https://doi.org/https://www.researchgate.net/profile/Jose-Sanchez-Lopez-7/publication/355955131_Planificacion_estragica_algunas_reflexiones_teoricas_Strategic_planning_some_theoretical_reflections_Folletos_Gerenciales_Volumen_XXV_No_1_Enero-Marzo_2021_Paginas_62-72_RNP





- Sayas, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17), 1-19. <https://doi.org/https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253/488>
- Segura, C. (2020). El análisis PEST y su integración con las 5F de Porter como herramienta estratégica. *Revista Logros*, 3(1), 181-195. https://dspace.ulead.ac.cr/repositorio/bitstream/handle/123456789/175/el_analisis_pest_y_su_integracion_con_las_5%c2%b4f_de_porter_como_herramienta_estrategica.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Señalín, L., Olaya, R., & Herrera, J. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia* (, 25(92), 1704-1715. <https://doi.org/https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2020/Vol.%2025/No.%2092/29.pdf>
- Solano, O. (2021). *La administración en la propiedad horizontal*. Edita Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.
- Soto, L., Ugalde, J., & Allauca, M. (2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. *Revista Dominio de las Ciencias*, 6(4), 211-230. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8638113>
- Superintendencia de Compañías. (2023). *Directorio de Empresas*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de Ecuador: <https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>
- Tabra, E., & Sandoval, D. (2023). Los estados financieros y la información financiera en el gobierno de la sociedad anónima. *THĒMIS-Revista de Derecho*, 84(1), 133-148. <https://doi.org/https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/28362/26254>
- Tejada, S., & Bucheli, G. (2020). Planificación estratégica de la empresa “Mizchen Mizk” para los años 2020-2023. *Revista Digital Publisher CEIT*, 5(5), 94-113. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7898233>
- Ucaña, C. (2021). *Diseño de un plan estratégico para el desarrollo de la Panadería La Famosa*. [Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Mérida]. Repositorio Institucional del Instituto





Tecnológico de Mérida, México.

https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/4722/1/30_11_2021_G11081694%20TESIS_%20UCA%C3%91A.pdf

Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166.
<https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>

Vásquez, G., Parrales, D., & Morales, V. (2021). Proceso administrativo. Factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8050362>

Weller, J. (2020). Las Transformaciones Tecnológicas y el empleo en América Latina; oportunidades y desafíos. *Revista de la CEPAL*, 130, 7-28.





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LA EMPRESA SEMOLA S.A.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por finalidad principal conocer aspectos sobre la planificación y la gestión empresarial en la empresa SEMOLA S.A.

La información recolectada a través de la encuesta será utilizada para cumplimiento de los objetivos metodológicos en ocasión al desarrollo de la Tesis de Maestría de título: *DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE PANIFICACIÓN SEMOLA S.A.*, para ser presentada ante la Universidad Bolivariana de Ecuador y optar al título de Magister en Administración y Dirección de Empresas.

Instrucciones:

Por favor complete la información solicitada. Solo tilde una de las opciones de respuesta.

Datos generales

Género: Masculino _____ Femenino _____

Edad: _____

Tiempo de antigüedad en la empresa: Años _____ Meses _____

Responda los siguientes planteamientos teniendo en cuenta:

5 = Totalmente de Acuerdo

4 = De Acuerdo

3 = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

2 = En Desacuerdo

1 = Totalmente en Desacuerdo



La Universidad para todos





Variable: Plan Estratégico

Planteamiento	5	4	3	2	1
La empresa tiene claramente definida su misión, visión y valores compartidos					
Se dominan las fortalezas y debilidades de la organización y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno.					
Los objetivos estratégicos están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección					
Los planes estratégicos de mediano y largo plazo ayudan a la empresa a obtener la posición competitiva requerida para permanecer					
Se encuentran declaradas las políticas corporativas, así como las funcionales					

Variable: Gestión Empresarial

Planteamiento	5	4	3	2	1
Los directivos conocen y entienden perfectamente las expectativas de cada grupo de interés de la empresa (trabajadores, gobierno, proveedores, clientes y sociedad involucrada).					
Los gerentes de la empresa cuantifican al menos una vez al año el nivel de satisfacción de los grupos de interés en base al cumplimiento de sus expectativas					
El gerente de cada área está totalmente comprometido con el éxito del sistema de dirección existente					
Está creado un entorno de trabajo satisfactorio que promueve la creatividad, la innovación y la mejora continua					
Se garantiza que los trabajadores contribuyan efectivamente a las metas, motivándolos, inspirándolos, energizándolos y reconociendo su contribución a través de una retroalimentación honesta.					





Anexo 2. Formato de entrevista



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigida a:

**Jefe de Operaciones, Coordinador de Calidad y Supervisor de Producción
de la empresa SEMOLA S.A**

OBJETIVO: *La presente entrevista tiene por finalidad principal conocer aspectos sobre la planificación y la gestión empresarial en la empresa SEMOLA S.A.*

La información recolectada a través de la entrevista será utilizada para cumplimiento de los objetivos metodológicos en ocasión al desarrollo de la Tesis de Maestría de título: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE PANIFICACIÓN SEMOLA S.A, para ser presentada ante la Universidad Bolivariana de Ecuador y optar al título de Magister en Administración y Dirección de Empresas.

1. ¿La estructura de dirección tiene establecida las relaciones entre las áreas, estando normalizadas y claramente definidas las vías de comunicación entre los diferentes niveles de decisión?
2. ¿La empresa tiene establecida alguna estrategia para promocionar la marca y los productos que se ofrecen?
3. ¿Existe una visión global de la empresa que integre la logística y los métodos de producción para lograr una mayor competitividad?
4. ¿La empresa tiene definidos los controles internos financieros, administrativos y contables de manera formal y por escrito?





Anexo 3. Operacionalización de las Variables

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ESCALA
Independiente: Plan Estratégico	Se relaciona al proceso de dirección, control y supervisión de los objetivos y metas que se traza una empresa; las empresas que no implementan un sistema de planificación estratégica tienden a declinar en la actualidad, más aún al enfrentarse a un mercado competitivo y variante (Ore y otros, 2020).	Identidad de la empresa	Misión, Visión, Valores corporativos	Encuesta	Ordinal
		Entorno Empresarial	Fortalezas Oportunidad Debilidades Amenazas		
		Estrategias	Objetivos Estratégicos Controles Internos Administrativos, financieros y contables	Entrevista	Respuestas abiertas
Dependiente: Mejora de la Gestión Empresarial	Para Hernández y otros autores (2021) se vincula a la capacidad de organizar, planear, controlar y supervisar las actividades de una organización, lo que también puede incluir el desarrollo y la innovación, así como la evolución constante de una organización, para lograr responder a los requerimientos o exigencias del entorno competitivo.	Responsabilidad Social Empresarial	Partes interesadas internas y externas	Encuesta	Ordinal
		Dirección y liderazgo	Responsabilidades Motivación laboral Creatividad		
		Procesos Internos	Metas y Objetivos Innovación de procesos Satisfacción de los clientes	Entrevista	Respuestas Abiertas

Nota. Elaborado por los autores





Anexo 4. Confiabilidad del instrumento de encuesta

Estadísticos

		1. La empresa tiene claramente definida su misión, visión y valores compartidos	2. Se dominan las fortalezas y debilidades de la organización y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno.	3. Los objetivos estratégicos están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección	4. Los planes estratégicos de mediano y largo plazo ayudan a la empresa a obtener la posición competitiva requerida para permanecer	5. Se encuentran declaradas las políticas corporativas, así como las funcionales	6. Los directivos conocen y entienden perfectamente las expectativas de cada grupo de interés de la empresa (trabajadores, gobierno, proveedores, clientes y sociedad involucrada).	7. Los gerentes de la empresa cuantifican al menos una vez al año el nivel de satisfacción de los grupos de interés en base al cumplimiento de sus expectativas	8. El gerente de cada área está totalmente comprometido con el éxito del sistema de dirección existente	9. Está creado un entorno de trabajo satisfactorio que promueve la creatividad, la innovación y la mejora continua	10. Se garantiza que los trabajadores contribuyan efectivamente a las metas, motivándolos, inspirándolos, energizándolos y reconociendo su contribución a través de una retroalimentación honesta.
N	Válido	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,76	2,89	2,53	2,58	2,56	2,69	2,45	2,67	2,44	2,47
Mediana		2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda		2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
Varianza		1,999	2,136	1,439	1,507	1,621	1,736	1,512	2,002	1,584	1,291
Rango		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
	50	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	75	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00





Matriz de correlaciones entre elementos

	1. La empresa tiene claramente definida su misión, visión y valores compartidos	2. Se dominan las fortalezas y debilidades de la organización y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno.	3. Los objetivos estratégicos están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección	4. Los planes estratégicos de mediano y largo plazo ayudan a la empresa a obtener la posición competitiva requerida para permanecer	5. Se encuentran declaradas las políticas corporativas, así como las funcionales	6. Los directivos conocen y entienden perfectamente las expectativas de cada grupo de interés de la empresa (trabajadores, gobierno, proveedores, clientes y sociedad involucrada).	7. Los gerentes de la empresa cuantifican al menos una vez al año el nivel de satisfacción de los grupos de interés en base al cumplimiento de sus expectativas	8. El gerente de cada área está totalmente comprometido con el éxito del sistema de dirección existente	9. Está creado un entorno de trabajo satisfactorio que promueve la creatividad, la innovación y la mejora continua	10. Se garantiza que los trabajadores contribuyan efectivamente a las metas, motivándolos, inspirándolos, energizándolos y reconociendo su contribución a través de una retroalimentación honesta.
1. La empresa tiene claramente definida su misión, visión y valores compartidos	1,000	,964	,948	,945	,950	,964	,947	,960	,944	,924
2. Se dominan las fortalezas y debilidades de la organización y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno.	,964	1,000	,921	,924	,929	,953	,945	,959	,932	,901
3. Los objetivos estratégicos están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección	,948	,921	1,000	,970	,978	,949	,964	,922	,961	,969
4. Los planes estratégicos de mediano y largo plazo ayudan a la empresa a obtener la posición competitiva requerida para permanecer	,945	,924	,970	1,000	,971	,949	,963	,922	,959	,968
5. Se encuentran declaradas las políticas corporativas, así como las funcionales	,950	,929	,978	,971	1,000	,956	,969	,927	,965	,965
6. Los directivos conocen y entienden perfectamente las expectativas de cada grupo de interés de la empresa (trabajadores, gobierno, proveedores, clientes y sociedad involucrada).	,964	,953	,949	,949	,956	1,000	,946	,968	,943	,928
7. Los gerentes de la empresa cuantifican al menos una vez al año el nivel de satisfacción de los grupos de interés en base al cumplimiento de sus expectativas	,947	,945	,964	,963	,969	,946	1,000	,939	,982	,957
8. El gerente de cada área está totalmente comprometido con el éxito del sistema de dirección existente	,960	,959	,922	,922	,927	,968	,939	1,000	,934	,904
9. Está creado un entorno de trabajo satisfactorio que promueve la creatividad, la innovación y la mejora continua	,944	,932	,961	,959	,965	,943	,982	,934	1,000	,954
10. Se garantiza que los trabajadores contribuyan efectivamente a las metas, motivándolos, inspirándolos, energizándolos y reconociendo su contribución a través de una retroalimentación honesta.	,924	,901	,969	,968	,965	,928	,957	,904	,954	1,000

Nota. Datos procesados en SPSS





Anexo 5. Proceso para la Validación del Instrumento (Método Delphi) y W de Kendal

Paso 1: Selección de los expertos

La cantidad de expertos se calculó utilizando la expresión que aparece explicado en la metodología. A continuación, se muestra el resultado del cálculo realizado:

Donde:

$P = 0,05$

$K = 2,6896$

$i = 0,11$

$n = ?$

$$n = \frac{p(1-p)K}{i^2} = \frac{0,05(1-0,05)2,6896}{(0,11)^2} = \frac{0,127756}{0,0121} = n = 10$$

Selección de los Expertos

Se elaboró una propuesta preliminar de 10 expertos donde se tuvo en cuenta los requisitos siguientes:

1. Tener no menos de diez años de experiencia científica y profesional en alguna actividad relacionada con:

- Tratamiento de información estadística relacionada con el tema en cuestión.
- Trabajo en la práctica profesional en esta área macroeconómica.
- Vinculación de trabajos científicos desarrollados con el tema objeto de estudio.

2. Cargos administrativos.

3. Disposición de participar.

Competencia

- Intuición.
- Creatividad
- Capacidad de análisis
- Pensamiento lógico





Paso 2: Cálculo y selección del coeficiente de competencia de cada experto METODO DELPHI

Experto	Planes Estratégicos, identidad y entorno empresarial	Responsabilidad Social Empresarial	Dirección y Liderazgo	Procesos Internos	Coefficiente de Conocimiento = Kc	Coefficiente de Argumentación = Ka	Total K = 1/2(Kc + Ka)	Competencia del Experto
Exp 1	0,9	0,9	0,8	1	0,90	0,97	0,94	Alta
Exp 2	1	0,9	1	1	0,98	0,99	0,98	Alta
Exp 3	0,7	0,9	0,8	0,8	0,80	0,78	0,79	Media
Exp 4	1	1	1	0,9	0,98	0,99	0,98	Alta
Exp 5	0,9	0,9	0,9	1	0,93	0,98	0,95	Alta
Exp 6	0,8	0,8	0,8	0,9	0,83	0,78	0,80	Media
Exp 7	1	0,9	0,8	0,9	0,90	0,97	0,94	Alta
Exp 8	0,9	0,9	1	1	0,95	0,98	0,97	Alta
Exp 9	1	0,8	1	1	0,95	0,96	0,96	Alta
Exp 10	0,8	0,7	0,9	0,8	0,80	0,78	0,79	Media

Paso 3: Listado Preliminar de 10 expertos

Nro	Grado académico.	Apellidos y Nombres	K de Competencia	Competencia del Experto
1	Magister en Administración de Empresas	Espinoza Aguilar Esthela Alexandra	0,94	Alta
2	Magister en Management Estratégico	Herrera Narváez Ariana Madelaine	0,98	Alta
3	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría	Vitar Anrrango Cinthya Gabriela	0,79	Media
4	Magister en Gerencia Empresarial	Alarcón Corredor Johanna María	0,98	Alta
5	Magister en Gerencia Empresarial	Olivo Plazas Julio Adolfo	0,95	Alta
6	Ingeniero Químico	Vera Montano Bélgica Alejandra	0,80	Media
7	Magister en Gestión del Desarrollo Local	Chiguano Guanilla Franklin René	0,94	Alta
8	Ingeniero en Gestión Empresarial	Vitar Anrrando María Isabel	0,97	Alta
9	Licenciada en Contabilidad y Auditoría	Chiriboga Manzano Jessica Alexandra	0,96	Alta
10	Magister en Educación	Céspedes Marcial Darwin Roberto	0,79	Media





Paso 4: Selección de los expertos con Kcom > 0,8

- Si $0.8 < k < 1.0$, el coeficiente de competencia es alto.
- Si $0.5 < k < 0.8$, el coeficiente de competencia es medio.
- Si $k < 0.5$ el coeficiente de competencia es bajo.

Paso 5: Expertos que participaron en las dos rondas del Delphi

Nro	Grado académico.	Apellidos y Nombres	K de Competencia	Competencia del Experto
1	Magister en Administración de Empresas	Espinoza Aguilar Esthela Alexandra	0,94	Alta
2	Magister en Management Estratégico	Herrera Narvárez Ariana Madelaine	0,98	Alta
3	Magister en Gerencia Empresarial	Alarcón Corredor Johanna María	0,98	Alta
4	Magister en Gerencia Empresarial	Olivo Plazas Julio Adolfo	0,95	Alta
5	Magister en Gestión del Desarrollo Local	Chiguano Guanilla Franklin René	0,94	Alta
6	Ingeniero en Gestión Empresarial	Vitar Anrrando María Isabel	0,97	Alta
7	Licenciada en Contabilidad y Auditoría	Chiriboga Manzano Jessica Alexandra	0,96	Alta





Formato de encuesta aplicada a los evaluadores para determinar K

Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto.											
Nombre:											
Grado científico/ Académico											
Años de experiencia											
Cargo:											
UD. ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a temas asociados al diseño un Plan estratégico para una empresa de panificación del Ecuador en el año 2024, para lograr una mejora en la gestión empresarial de dicha empresa. Antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método “Delphi”, es necesario determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos. Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible:											
Instrucciones: Marque con una cruz (x) en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimientos que UD. posee sobre el tema “Diseño un Plan estratégico para una empresa de panificación del Ecuador en el año 2024, para lograr una mejora en la gestión empresarial de dicha empresa”. Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10.											
Coeficiente de Conocimiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planes Estratégicos, identidad y entorno empresarial											
Responsabilidad Social Empresarial											
Dirección y Liderazgo											
Procesos Internos											
Realice su auto evaluación del grado de influencias que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema “La evaluación de impacto de la Contribución a la Seguridad Social en el sector empresarial” Para ello marque con una cruz (x), según corresponda en Alto, Medio, Bajo.											
Coeficiente de Argumentación	Grados de influencia de c/u de las fuentes en su conocimiento										
	Alta	Media	Baja								
Análisis teórico por UD. Realizado											
Experiencia adquirida											
Trabajos de autores nacionales que conoce											
Trabajos de autores internacionales que conoce											
Conocimiento propio sobre el estado del tema											





Intuición sobre el tema

Paso 6: Preparación de los cuestionarios.

Para el procesamiento y análisis de la información contenida en los cuestionarios se utilizó el paquete de programa estadístico SPSS.

Para la codificación de las variables en la primera, segunda y tercera ronda se utilizó la siguiente escala:

1= “No evalúa los elementos para diseñar un plan estratégico para la empresa SEMOLA S.A.”

2= “Evalúa los elementos para diseñar un plan estratégico para la empresa SEMOLA S.A en pequeña proporción”.

3= “Evalúa los elementos para diseñar un plan estratégico para la empresa SEMOLA S.A medianamente”.

4= “Evalúa los elementos para diseñar un plan estratégico para la empresa SEMOLA S.A en mayor medida”.

5= “Evalúa los elementos para diseñar un plan estratégico para la empresa SEMOLA S.A con exactitud”.

Paso 7: Resultados de la primera ronda del método

El coeficiente W de Kendall, que mide la concordancia de los expertos, según la Primera Ronda resultó de 0,511 con un nivel de significación de $< 0,001$ por lo que se puede plantear que existe comunidad de preferencia entre estos, pero en este tipo de investigaciones, es necesario plantearse nuevas rondas, ya que, por la novedad del tema y los talleres elaborados con expertos, es muy común que la mayoría concuerde, solo con la depuración se obtendrá un resultado más objetivo.

	Estadísticos descriptivos							
	N	Media	Desv. estándar	Mínimo	Máximo	25	Percentiles 50 (Mediana)	75
Pregunta 1	7	5,00	,000	5	5	5,00	5,00	5,00
Pregunta 2	7	5,00	,000	5	5	5,00	5,00	5,00
Pregunta 3	7	4,43	,535	4	5	4,00	4,00	5,00
Pregunta 4	7	5,00	,000	5	5	5,00	5,00	5,00
Pregunta 5	7	5,00	,000	5	5	5,00	5,00	5,00
Pregunta 6	7	4,43	,535	4	5	4,00	4,00	5,00
Pregunta 7	7	5,00	,000	5	5	5,00	5,00	5,00
Pregunta 8	7	5,00	,000	5	5	5,00	5,00	5,00
Pregunta 9	7	4,57	,535	4	5	4,00	5,00	5,00
Pregunta 10	7	5,00	,000	5	5	5,00	5,00	5,00
Pregunta 11	7	5,00	,000	5	5	5,00	5,00	5,00
Pregunta 12	7	5,00	,000	5	5	5,00	5,00	5,00
Pregunta 13	7	5,00	,000	5	5	5,00	5,00	5,00
Pregunta 14	7	5,00	,000	5	5	5,00	5,00	5,00
Pregunta 15	7	5,00	,000	5	5	5,00	5,00	5,00





Anexo 6. Validación de la propuesta

Anexo 6. Validación de la propuesta

Validación de la propuesta por parte de la Empresa SEMOLA S.A.

Instrucciones: Por favor, responda a las siguientes preguntas considerando la propuesta del nuevo Plan Estratégico para SEMOLA S.A. Sus respuestas son fundamentales para evaluar la viabilidad y efectividad de la propuesta en diferentes aspectos clave.

Considere la siguiente escala:

1= Totalmente en Desacuerdo

2= En Desacuerdo

3= Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

4= Acuerdo

5= Totalmente de Acuerdo

Aspectos a evaluarse	1	2	3	4	5
Factibilidad técnica					
Ha revisado usted o su equipo los aspectos técnicos propuestos en el Plan Estratégico? (por ejemplo, tecnologías, procesos de producción, innovaciones)					x
Considera que los métodos y tecnologías propuestos son adecuados para mejorar la eficiencia y calidad en la producción de SEMOLA S.A.					x
Se requieren aspectos técnicos adicionales para fortalecer la propuesta			x		
Factibilidad económica					
Se ha efectuado un análisis de costos detallado para implementar el Plan Estratégico propuesto					x
La gerencia está dispuesta a otorgar los recursos económicos necesarios para desarrollar el Plan Estratégico					x
Hay alguna área de preocupación respecto a los costos o presupuestos propuestos en la implementación del plan		x			
Factibilidad operacional					
El Plan Estratégico propuesto impactará en los procesos operativos actuales de SEMOLA S.A.					x
Se cuenta con la capacidad operativa actual para implementar los cambios propuestos en el plan estratégico					x
Se requieren cambios operacionales específicos deberían implementarse para asegurar el éxito del plan estratégico					x
Viabilidad técnica y sostenibilidad					
Se enfrentarán desafíos para la implementación exitosa del Plan Estratégico propuesto					x
SEMOLA S.A. garantiza la sostenibilidad a largo plazo de las iniciativas propuestas en el plan estratégico					x
Existe algún riesgo significativo que podría afectar la viabilidad a largo plazo de la propuesta estratégica					x

Firma: _____

Alejandra Vera

ING. BÉLGICA ALEJANDRA VERA MONTAÑO

Coordinadora de Calidad SEMOLA S.A.

