



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA CULTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN HOTELES Y
RESTAURANTES DE MACHALA

ESPINOZA RUEDA RICARDO ALEXANDER
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA CULTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN HOTELES
Y RESTAURANTES DE MACHALA

ESPINOZA RUEDA RICARDO ALEXANDER
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

LA CULTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN HOTELES Y
RESTAURANTES DE MACHALA

ESPINOZA RUEDA RICARDO ALEXANDER
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARTHA AGUIRRE BENALCAZAR

MACHALA, 26 DE FEBRERO DE 2020

MACHALA
26 de febrero de 2020

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado LA CULTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN HOTELES Y RESTAURANTES DE MACHALA, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



MARTHA AGUIRRE BENALCAZAR

0701904476

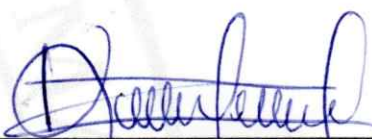
TUTOR - ESPECIALISTA 1



MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE

0701278129

ESPECIALISTA 2



SANCHEZ CABRERA LIANA CAROLA

0702286980

ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: viernes 28 de febrero de 2020 - 08:47

LA CULTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN HOTELES Y RESTAURANTES DE MACHALA.

por Ricardo Espinoza Rueda

Fecha de entrega: 12-feb-2020 03:59p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1256344735

Nombre del archivo: MODIFICADO_TRABAJO_-Ram_rez_Ricardo.docx (76.54K)

Total de palabras: 4313

Total de caracteres: 24028

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, ESPINOZA RUEDA RICARDO ALEXANDER, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado LA CULTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN HOTELES Y RESTAURANTES DE MACHALA, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 26 de febrero de 2020



ESPINOZA RUEDA RICARDO ALEXANDER
0705112175

RESUMEN

La presente investigación aborda uno de los temas más importantes dentro del ámbito empresarial, como es la planeación estratégica, herramienta gerencial que direcciona la gestión de los recursos en un periodo económico determinado; para lo que fue necesario aplicar un cuestionario de encuesta a 12 pequeñas empresas de servicios, entre hoteles y restaurantes de la ciudad de Machala, indagando sobre los motivos que inciden en la ausencia de un plan estratégico que oriente sus accionar en el mercado. Así como también, conocer sus ventajas competitivas, qué factores son los que más les perjudican en sus niveles de venta, qué estrategias les permiten solventar situaciones adversas. Entre los resultados principales se destaca que, el 58% si conoce de forma básica sobre la planificación estratégica pero, el 83% manifiesta que no se ha aplicado por la falta de conocimiento en los beneficios que ello implica, indican además que los precios accesibles son los que les ha permitido mantenerse vigentes en el mercado en el 24% y que la poca publicidad es lo que no les ha permitido tener un repunte de crecimiento; finalmente expresan que la búsqueda de nuevos mercados, podría ser una solución viable para fortalecerse como empresas ya de esta manera aporta a la economía local y regional. El estudio permitió identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que inciden en el funcionamiento de estas empresas dedicadas a brindar servicios de alojamiento y de servicios de comidas, diagnóstico que constituye la base fundamental para que se establezcan estrategias pertinentes por parte de sus directivos y se logre alcanzar el horizonte económico deseado.

Palabras clave: cultura, planeación estratégica, recursos, venta, publicidad.

ABSTRACT

This research addresses one of the most important issues within the business field, such as strategic planning, a management tool that directs the management of resources in a given economic period; for which it was necessary to apply a survey questionnaire to 12 small service companies, including hotels and restaurants in the city of Machala, inquiring about the reasons that affect the absence of a strategic plan to guide their actions in the market. As well as knowing their competitive advantages, what factors are the ones that most harm them in their sales levels, what strategies allow them to solve adverse situations. Among the main results, it is worth noting that 58% know in a basic way about strategic planning, but 83% state that it has not been applied due to the lack of knowledge about the benefits that this implies, they also indicate that accessible prices are those that have allowed them to remain current in the market at 24% and that the little publicity is what has not allowed them to have a growth rebound; Finally, they express that the search for new markets could be a viable solution to strengthen themselves as companies, thus contributing to the local and regional economy. The study allowed to identify their strengths, weaknesses, threats and opportunities that affect the operation of these companies dedicated to providing accommodation and food service services, a diagnosis that constitutes the fundamental basis for establishing relevant strategies by their managers and the desired economic horizon is achieved.

Keywords: culture, strategic planning, resources, sale, advertising.

INDICE

RESUMEN.....	i
ABSTRACT	ii
INTRODUCCIÓN	1
2. DESARROLLO	3
2.1 Planeación estratégica	3
2.2 Cultura organizacional	4
2.3 Estrategia.....	5
2.4 Desarrollo organizacional	5
2.5 Análisis FODA.....	6
2.6 Toma de decisiones	6
2.7 Sector gastronómico y hotelero.....	6
2.8 Caso práctico.....	7
3. CONCLUSIONES	13
Bibliografía	14

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	DENOMINACIÓN	PÁG.
1	Conocimiento sobre planificación estratégica	7
2	Causas que originan inexistencia de planificación estratégica	8
3	Aspectos que distinguen la empresa	8
4	Aspectos que no benefician las ventas	9
5	Estrategias a utilizar en una empresa	9
6	Factores que pueden maximizar las utilidades	10
7	Aspectos que pueden afectar a la empresa	10
8	Las ventajas competitivas	11
9	Desventajas competitivas	11
10	Estrategias para asegurar fidelidad de clientes	12

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas enfrentan desde hace mucho tiempo dificultades para mejorar sus productos y servicios con el fin de interactuar en nuevos mercados que fortalezcan sus niveles de rentabilidad y liquidez (Villavicencio Morejon, Ajila Rodas, & Tituven Campos, 2016). Esta realidad debería ser solventada a través de herramientas que permitan un control efectivo de los recursos con el afán de maximizar sus inversiones en el corto plazo y a su vez fortalecer su interacción en el mercado, cada día más competitivo y con mayores desventajas para los pequeños inversionistas.

El sector de los servicios gastronómicos, que incluye sabores arraigados de una población o asentamiento (Camacho Gómez Manuela, 2018), y hoteleros es un importante aporte a la economía local y nacional, en virtud a las fuentes de empleabilidad e impuestos que generan para el estado; su adaptación a los diferentes cambios de la economía es lo que les permite mantenerse en actividad, pese a que en muchos de los casos sus administraciones son realizadas por personas que carecen de conocimientos pertinentes que les beneficien a mejorar su oferta y por lo tanto sus utilidades.

Precisamente una de las herramientas que permite que los directivos de las empresas puedan ejercer una gestión oportuna y eficaz de los activos es la planeación estratégica, metodología que permite planificar de forma responsable las metas administrativas y financieras en el corto y largo plazo, convirtiéndose en una alidada de la administración, ya que se dispone de las actividades, recursos y tiempos establecidos para alcanzar metas que beneficien a sus integrantes.

Se debe enfatizar que a través de la planificación estratégica la empresa puede visualizar un horizonte económico deseado a través de los años venideros, de la misma forma se puede conocer qué elementos o procesos representan una fortaleza o debilidad y por lo tanto requieren de medidas urgentes para solucionarlas; solo a través de una planificación, que involucre todas las áreas de la empresa se puede alcanzar los resultados económicos deseados.

La dificultad que existe en el medio empresarial es que existe un gran número de organizaciones que no diseñan o aplican una adecuada planificación estratégica en función a sus necesidades, lo que impide que sus objetivos empresariales no se cristalicen o se lo realice de forma parcial, retrasando el crecimiento y la sostenibilidad de la unidad económica.

Otro factor negativo es que, al no contar con una planificación estratégica, no se dispone de un cronograma de procesos o actividades que permitan controlar los flujos de efectivo y los costos incurridos, situación que se podría revertir a través de un estudio de las necesidades actuales y la capacidad de la empresa para soportar cambios bruscos del medio sin que ello implique el cierre de sus operaciones.

A través del presente trabajo se pretende dar a conocer la importancia de la aplicación de un plan estratégico acorde a las empresas hoteleras de y de servicios gastronómicos, en virtud de que son un sector que tiene incidencia en la Provincia de El Oro y que requieren de esta herramienta para un mayor control de sus operaciones, de la misma forma con la encuesta aplicada se podrá determinar las causas por las cuales ciertas empresas no han implementado la planeación estratégica como factor que impide crecer de manera eficaz

El objetivo consiste en indagar la cultura de planificación estratégica en las empresas de servicios, hoteles y restaurantes de la ciudad de Machala a través del método deductivo, que permita conocer las causas de la falta de cultura de planeación en este importante sector de la economía.

2. DESARROLLO

2.1 Planeación estratégica

Valencia Maldonado & Alfonso Erazo, (2016). La planeación estratégica es un proceso continuo que se ejecuta para facilitar la toma de decisiones en función al conocimiento previo del futuro; esta capacidad de predecir un horizonte empresarial se constituye en la dificultad principal del proceso, ya que se requiere de un análisis pormenorizado de las necesidades de la organización y en función a ello programar las actividades necesarias para mejorar la productividad y los resultados económicos.

Para Govea, et al, (2016) la planeación estratégica es un “conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma” (pág. 390); su futuro depende de la asimilación de los directivos en comprender que el éxito de las empresas depende de la correcta planeación y tecnología; la formulación de planes operativos es fundamental para el funcionamiento normal de cualquier organización existente.

Por su parte, Mora- Riapira, et al, (2015) señalan que la planeación estratégica se convierte en un proceso mediante el cual, los administradores pueden ordenar sus objetivos prioritarios y las acciones que se deben realizar en el tiempo. Esta práctica supone el desarrollo de planes a ejecutarse de manera inmediata y los que pueden esperar cierto tiempo sin ser descuidados para lograr las metas planteadas.

En su análisis, Freire V, (2019) manifiesta que la planeación estratégica está compuesta por tres etapas: formulación de la estrategia, implantación y evaluación. Sin embargo, Velásquez, et al, (2016) describen que la planeación estratégica no es una situación actual, sino que ha venido evolucionando a través de los años desde el contexto militar hasta el empresarial. Siendo sus componentes: Misión, visión, valores y estrategias

Según el autor los principales componentes de la planeación estratégica son:

- Misión. - para que esta creada la empresa
- Visión. - que se espera de la empresa en el futuro

- Valores. - bajo que valores y principios actúa la empresa
- Estrategia. - qué medidas se adoptan para maximizar la inversión

2.2 Cultura organizacional

Para, López & Cruz, (2018) la cultura organizacional se la puede concebir como un proceso que implica una combinación de factores como: hábitos, costumbres, normas y reglas que hacen única a cada unidad económica. Es la decisión de querer aplicar ciertos procesos que permiten a una empresa salir de un estancamiento económico y pueda lograr sus metas a corto o largo plazo; dependiendo de la pericia de la persona responsable de llevar las riendas de la organización.

Según Carrillo Punina, (2016) señala las características de la cultura organizacional, que son las siguientes:

Innovación. - anticiparse a las necesidades y requerimientos de los clientes, asegurando su fidelidad.

- Orientación de resultados. - enfocarse siempre en buscar los mejores resultados económicos que aseguren la liquidez y operatividad.
- Orientación a las personas. - buscar siempre un ambiente laboral en donde el talento humano sienta que es valorado y significativo para las necesidades de la empresa.
- Orientación a los equipos, - Contar con los equipos necesarios que permitan la operatividad de la producción
- Minuciosidad. - cuidar que todos los procesos sean llevados y ejecutados de acuerdo a lo planificado
- Agresividad. - actuar en mercados donde exista competencia y aprender de situaciones adversas.
- Estabilidad. - que los resultados obtenidos permitan una estabilidad de la empresa en el mercado donde interactúa.

2.3 Estrategia

Según Mardones Poblete & Gárate Sepúlveda, (2016) la estrategia puede ser considerada como los diferentes planes de acción que se pueden implementar en una empresa para reaccionar ante situaciones adversas que afecten el logro de sus objetivos; generalmente la estrategia se aplica con el fin de mejorar eficazmente el precio, producto o servicio, distribución y su promoción.

Así mismo, Rizo-Mustelier, et al, (2017) manifiestan que la estrategia de comercializar, es utilizada por la psicología humana y agrupa un conjunto de normas que se deben tener en cuenta para hacer crecer de forma sustancial una empresa; añade, también que una eficaz decisión de comercializar involucra cuatro componentes básicos que son: ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿A quién? ¿Cómo?

Bajo este contexto, la estrategia se constituye en una herramienta que permite alcanzar metas a corto y largo plazo, su determinación y aplicación define el éxito de las empresas, permitiendo maximizar sus utilidades y liquidez.

2.4 Desarrollo organizacional

Según Garbanzo-Vargas, (2016) el desarrollo organizacional se convierte en una estrategia eficazmente planificada con miras a un futuro inmediato o a largo plazo, este proceso permite modificar y desarrollar el talento humano para lograr la efectividad de sus operaciones o acciones; esta práctica tiene su génesis en las ciencias conductuales. El desarrollo organizacional considera a la empresa como un todo íntegro, ya que no se puede admitir un cambio sustancial sin considerar todas las partes que lo involucran, y además porque es la única forma de alcanzar una mayor efectividad en los cambios requeridos.

Para Segredo Pérez, (2015) el desarrollo organizacional tiene su área de acción fundamentalmente sobre el lado humano de la empresa, es decir, sobre valores, relaciones, actitudes y ambiente laboral; es decir, más sobre las personas que los objetivos. Aborda entre otros puntos problemas relacionados con la comunicación, dirección, posibles conflictos, motivación, así como cuestiones de mejora empresarial, de ahí su importancia en la aplicación dentro de las unidades económicas.

2.5 Análisis FODA

Es una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica, posibilitando la determinación de posición vital de la organización, es una técnica para la toma de decisiones una vez conocidos los factores internos por los que atraviesa la empresa en un momento dado; consiste en la construcción de una matriz donde se enlistan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades existentes (Nikulin & Becker, 2015). Es una herramienta sencilla, que permite ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una organización, así como sus oportunidades externas y amenazas que podrían dañar su estructura patrimonial (Contreras y Magaña, 2018).

2.6 Toma de decisiones

La toma de decisiones es una capacidad netamente humana que se deriva de la capacidad de la razón y la existencia de la voluntad necesaria para realizar los cambios que se requieren dentro de las organizaciones (Cejás Martínez & Faz Wilson, 2018). Se debe contar con suficiente información confiable para que las medidas adoptadas gocen de ser coherentes y pertinentes y vayan en beneficio de las organizaciones (Rodríguez, Luque, Rodríguez y Riveros, 2018).

2.7 Sector gastronómico y hotelero

Al hablar del sector hotelero y su rentabilidad se debe tomar en cuenta que las variables de precio y ocupación están económicamente relacionadas entre sí (Sánchez, Maldonado, Martínez y Lara, 2017) ya que del precio depende que los clientes tomen la decisión de hacer uso del servicio o no, siendo variables que se deben analizar con detenimiento ya que el mantenimiento de una habitación puede ser altamente rentable pero también costosa, por ello, su estudio resulta imprescindible para tomar las mejores decisiones.

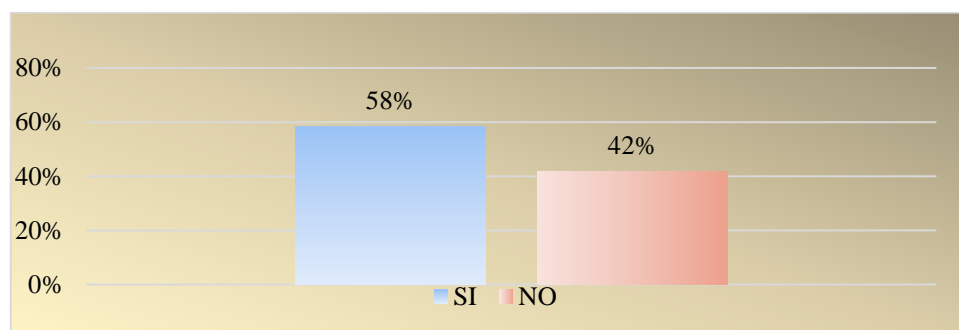
Este sector, para ser más competitivo debe estar en constante innovación. Hinojosa & Fera, (2016) señalan que se debe considerar las siguientes innovaciones: del producto, proceso, organizacional y marketing. Estos parámetros aseguran que la industria hotelera mantenga procedimientos modernos y competitivos, asegurando su continuidad en el mercado. En el ámbito de la gastronomía, Hernández & López, (2015) manifiestan que

las tradiciones locales, costumbres de los habitantes, estilos de vida y gastronomía típica, son los factores que inciden en la diversificación de cada destino turístico, influenciando en la preferencia del turista y promoviendo su compra en cada visita.

2.8 Caso práctico

Una vez aplicada la encuesta a propietarios de restaurantes y hoteles de la ciudad de Machala, se tiene los siguientes resultados:

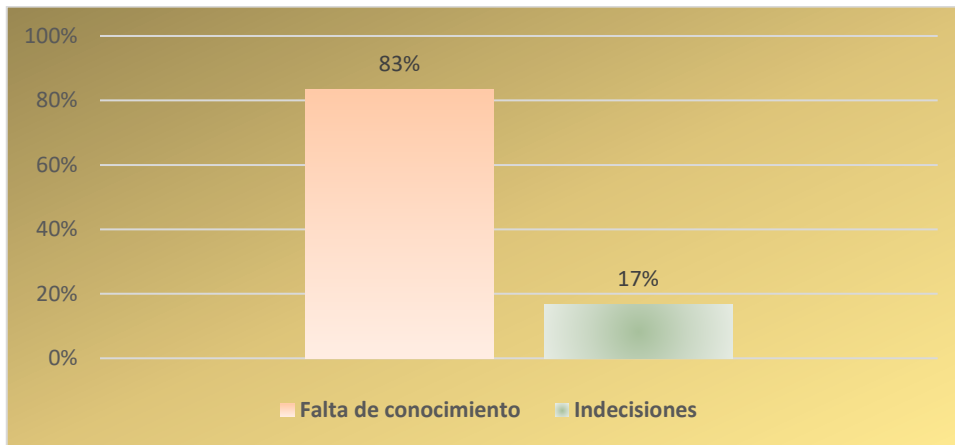
Grafico 1. Conocimiento sobre planificación estratégica



Fuente: El autor

Análisis e interpretación: se puede observar, el 58% de los propietarios de las empresas encuestadas conocen sobre planeación estratégica y como sirve en la organización de las actividades que se deben realizar para optimizar sus recursos; mientras que el 42% desconocen y sus decisiones son basadas en función a su experiencia a través de los años en el mercado.

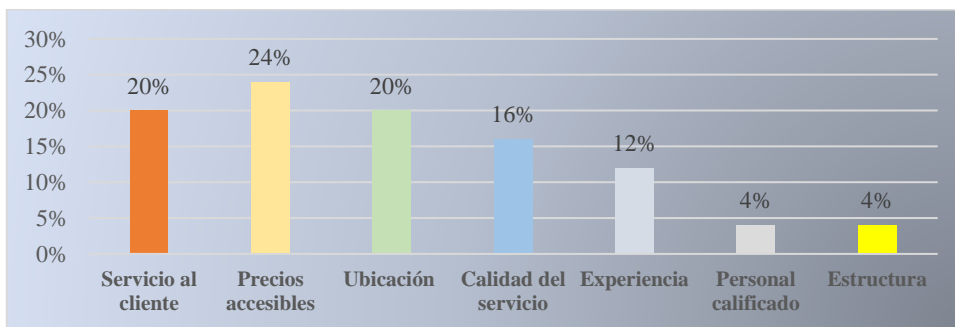
Gráfico 2. Causas que originan inexistencia de planeación estratégica



Fuente: El autor

Análisis e interpretación: el 83% de los encuestados manifiestan que no han diseñado una planificación estratégica debido a que desconocen el procedimiento para implementar y ejecutar esta herramienta, a pesar de conocer los beneficios que conlleva; 17% por su parte señala que la indecisión de los administradores es lo que no ha permitido que en las organizaciones se plasme una planificación a largo plazo que sirva de guía para las actividades a ser desarrolladas.

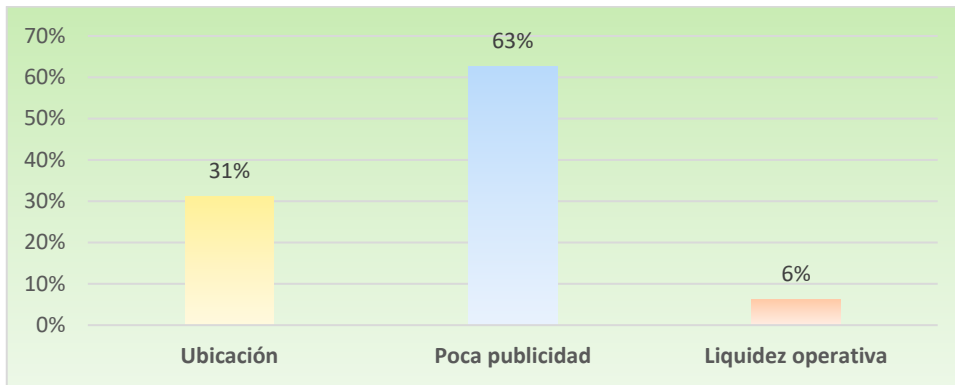
Gráfico 3. Aspectos que distinguen la empresa



Fuente: El autor

Análisis e interpretación: Se observa que el 24% de encuestados consideran que los precios accesibles distinguen a una empresa: Es decir, lo pueden utilizar la gran mayoría de las personas que visitan o conviven en la ciudad; seguido del 20% de la población estudio lo relacionan con la atención del servicio al cliente y ubicación; el 16% de empresarios manifiestan que la calidad de servicio incide en la distinción de una empresa. Otros factores como la experiencia de su personal con el 12%; personal calificado y la estructura con el 4%.

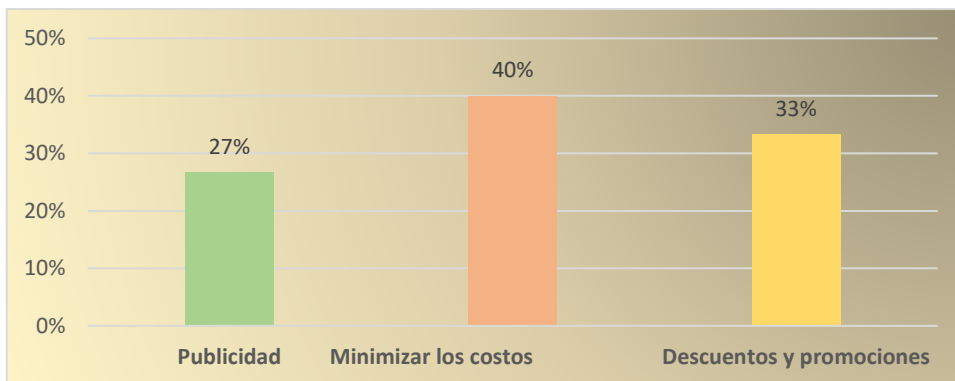
Gráfico 4: Aspectos que no benefician las ventas



Fuente: El autor

Análisis e interpretación: El 63% de empresarios consideran que la poca publicidad incide en las ventas en un ciclo económico, seguido del 31% quienes consideran que la ubicación es un factor clave para la acogida de la población y el 6% de los entrevistados relacionan la liquidez operativa como agente influenciador en el giro económico de una empresa.

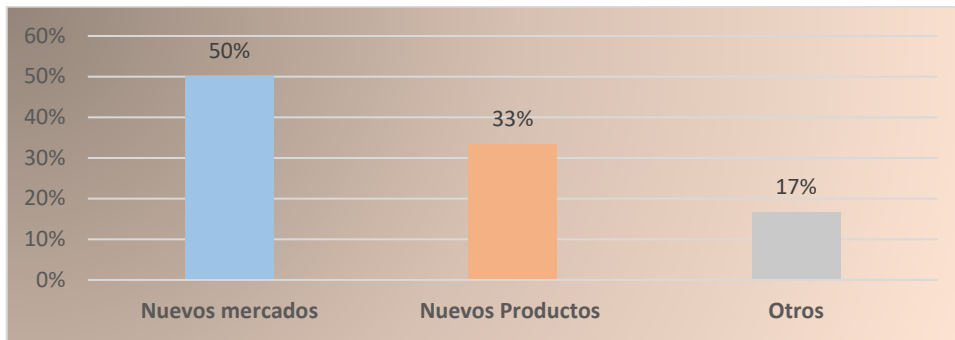
Gráfico 5. Estrategias a utilizar en una empresa



Fuente: El autor

Análisis e interpretación: Se observa que el 40% de encuestados minimizan los costos en sus empresas; seguido del 33% optan por realizar descuentos y promociones mientras que el 27% prefieren invertir en publicidad para lograr mayor volumen de utilidades y liquidez.

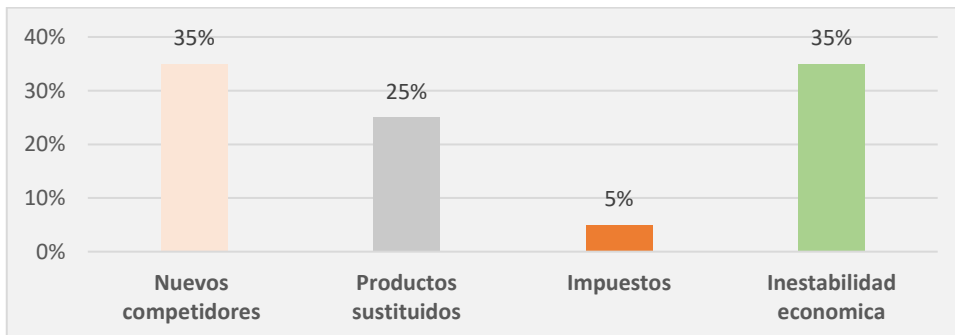
Gráfico 6. Factores que pueden maximizar las utilidades



Fuente: El autor

Análisis e interpretación: El 50% de empresarios manifiestan la importancia de abrir nuevos mercados, el 33% indican la promoción de nuevos productos mediante la innovación que llame la atención del mercado y el 17% aplican otras estrategias para mejorar el servicio a través de inversión de las tecnologías aplicadas a este tipo de empresas.

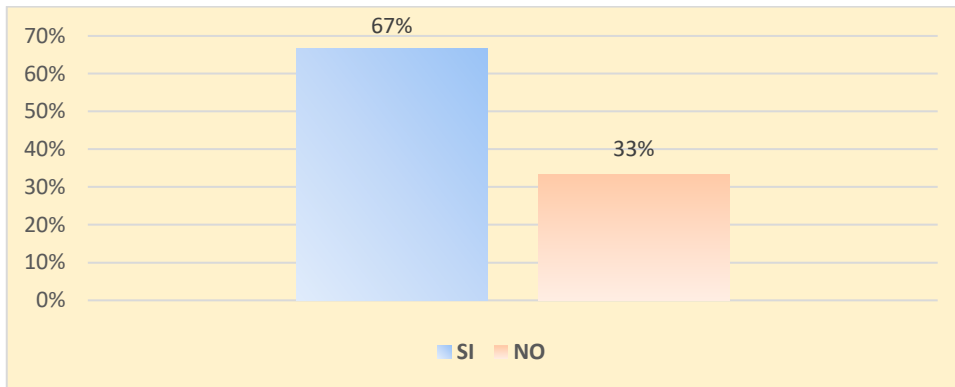
Gráfico 7. Aspectos que pueden afectar la empresa



Fuente: El autor

Análisis e interpretación: Se observa que el 35% de empresarios sostienen que los nuevos competidores son una amenaza para la liquidez y sostenibilidad de una empresa; el 25% los impuestos con el 5%, sostienen que se debe cumplir con la administración tributaria para no caer en el pago adicional de multas e intereses.

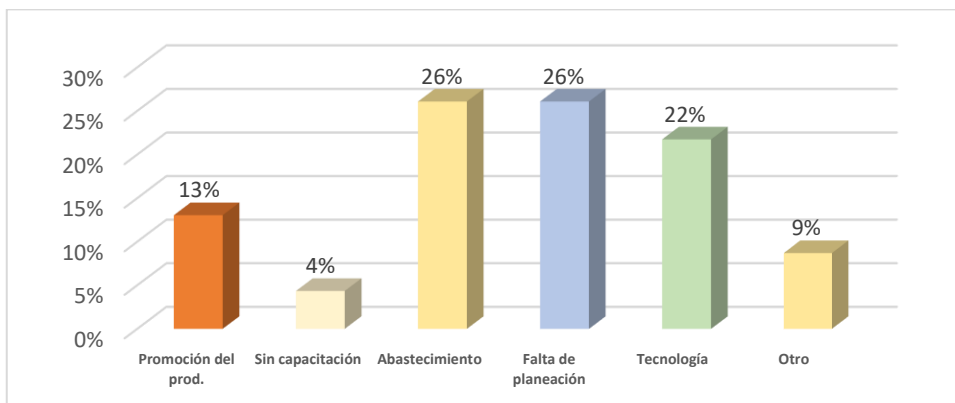
Gráfico 8. Las ventajas competitivas



Fuente: El autor

Análisis e interpretación: Las empresas encuestadas dicen si contar con ventajas competitivas en el 67% donde mencionan a la calidad del servicio, los productos innovadores y el servicio al cliente y su ubicación, mientras que el 33% manifiesta no disponer de esta ventaja, haciéndose necesaria su implementación en el corto plazo.

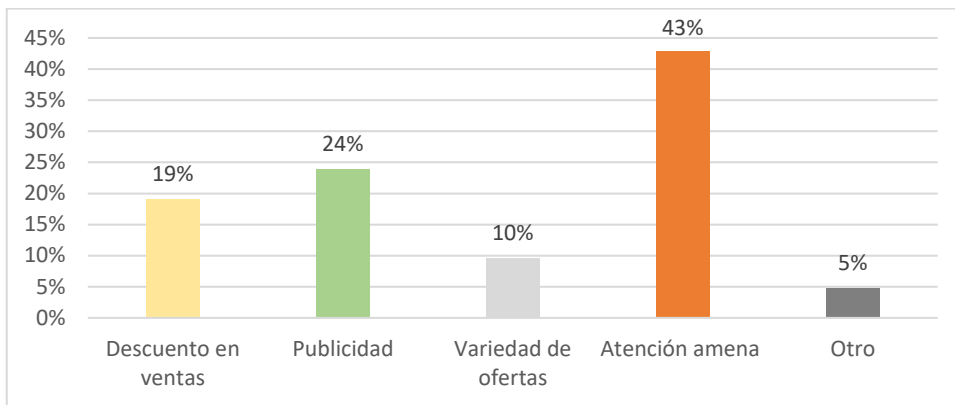
Gráfico 9. Desventajas competitivas



Fuente: El autor

Análisis e interpretación: Se observa el 26% de empresarios manifiestan las principales desventajas competitivas que presentan las empresas son el abastecimiento y la falta de planeación estratégica que oriente su accionar, el 22% sostiene que la tecnología incide en la sostenibilidad de una empresa y 13% la falta de promoción del producto.

Gráfico 10. Estrategias para asegurar fidelidad de clientes



Fuente: El autor

Análisis e interpretación: Se observa que el 43% de los empresarios utilizan en las empresas la atención amena al cliente, seguido 24% recurren a la publicidad, 19% aplican la estrategia del descuento en las ventas; el 10% ofertan la variedad de productos y 5% otras estrategias para mejorar la liquidez.

3. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos las conclusiones a las que se llegó son las siguientes: Se observa en los propietarios de las empresas tener conocimientos sobre planeación estratégica, pero las causas por la que no poseen plan estratégico es porque no lo han sabido aprovechar por la falta de conocimiento en la forma de implementarlo por su indecisión, siendo una debilidad que se la debería superar lo más pronto posible.

El promover precios accesibles es una fortaleza para una empresa ya que, al ofertar bienes y servicios de fácil alcance, ejerce una acción en el crecimiento de las ventas y resulta beneficioso para la obtención de utilidades y liquidez empresarial.

Al dialogar con los propietarios de los lugares encuestados se pudo palpar que una de sus debilidades es la baja publicidad a nivel empresarial el que es un factor negativo en el ciclo económico de una empresa influenciando en su liquidez y sostenibilidad.

También indican que el desconocimiento de la planeación estratégica incide en la minimización de costos y gastos como medida para paliar en parte la disminución de ventas, situación que se podría prever si en la empresa cuentan con una planificación estratégica acorde a su funcionamiento o realidad económica.

Se observa que como amenaza tienen la apertura de nuevos mercados, también la competitividad e inestabilidad económica inciden para el crecimiento organizacional de una empresa.

La promoción de nuevos productos a través de la innovación tecnológica es una oportunidad ya que maximizan las utilidades en una empresa garantizándole mejor desarrollo económico y social.

Es necesario implementar estrategias como la minimización de costos de productos y servicios, publicidad, así como, descuentos y promociones para lograr mayor volumen de utilidades y liquidez en la empresa.

Bibliografía

- Camacho Gómez, M., & Mejía Rocha, M. (2018). Turismo gastronómico del cacao y el chocolate, tendencias Latinoamericanas. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 58-76.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 1-21. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788007>
- Cejas Martínez, M., & Faz Wilson, E. (2018). Toma de decisiones y su incidencia en los sistemas contables - Ecuador. *Negotium*, 66-79. Obtenido de www.revistanegotium.org.ve
- Contreras, L., & Magaña, M. (2018). Análisis FODA de la apicultura en pequeña escala en el litoral centro de Yucatán. *Revista de El Colegio de San Luis*, 295-310.
- Freire Andrade, V., Rocha Hoyos, J. C., Esquetini Cáceres, C., & Llanes Cedeño, E. A. (2019). Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa. *Espacios*, 1-7.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 67-87. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>
- Govea Cortés, A. G., Cabral Martell, A., Aguilar Valdés, A., Cruz Hernández, M. A., López Trujillo, R., & García Elizondo, R. (2016). Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 389-398. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188003>
- Hernández-Mogollón, J. M., Di Clemente, E., & López Guzmán, T. (2015). El turismo gastronómico como experiencia cultural. El caso práctico de la ciudad Cáceres (España). *Boletín de la Asociación de Geógrafos*, 407-427.
- Hinojosa-Galván, H. S., & Feria-Cruz, M. (2016). Innovación en la Industria Hotelera: un Estudio de Caso en Hoteles de 4 y 5 Estrellas en la Ciudad de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, 32-37.
- Mardones Poblete, C. A., & Gárate Sepúlveda, C. E. (2016). Elementos de la estrategia de marketing y su efecto sobre la participación de mercado en la industria chilena. *Contaduría y Administración*, 243-265. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.12.003>
- Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 245-252. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000600245

- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009>
- Nikulin, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 127-144.
- Rizo-Mustelier, M., Villa-Tabares, B., Vuelta-Lorenzo, D. R., & Vargas-Batis, B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal ferreiro de Santiago de Cuba. *Ciencia en su PC*, 91-102. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181353794007>
- Rodríguez-Rojas, Y. L., Luque-Clavijo, A. M., Rodríguez-González, L. Y., & Riveros-Clavijo, J. A. (2018). 5 acciones para la toma de decisión en Investigación, Desarrollo e innovación I+D+i. *Revista EAN*, 85-104.
- Sánchez Aguirre, D. P., Maldonado Alcudia, M. C., Martínez Vázquez, L. D., & Lara, G. (2017). Rentabilidad de hoteles boutique explicada desde la experiencia memorable. *El Periplo Sustentable*, 81-104.
- Segredo Pérez, A. M. (2015). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación médica*, 1-6. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1575181315000212?token=B741D4CB19C08AD6E05847B8617E97508A3111186C6F7146FB1890F71D0D9C6F58B19DF72EE8F2C1479476FE159D86BF>
- Valencia Maldonado, G., & Alfonso Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 335-344.
- Velásquez-Campozano, M., Castillo-García, P., & Zambrano-Saavedra, M. (2016). Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación. *Dominio de las ciencias*, 560-570.
- Villavicencio Morejon, M. N., Ajila Rodas, Y. P., & Tituven Campos, L. (2016). Financiamiento en las PYMEs. Un tema recurrente en las investigaciones sobre la Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Publicando*, 716-725.