



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE HOTELERÍA Y TURISMO

TEMA:

PROPUESTA DE MEJORA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA PROVINCIA DE EL ORO

TRABAJO PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE HOTELERÍA Y TURISMO

AUTORA:

FEIJOO ALBURQUEQUE DIANA ELIZABETH

MACHALA-EL ORO

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, FEIJOO ALBURQUEQUE DIANA ELIZABETH, con C.I. 0706289139, estudiante de la carrera de ADMINISTRACIÓN DE HOTELERÍA Y TURISMO de la UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, en calidad de Autora del siguiente trabajo de titulación PROPUESTA DE MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA PROVINCIA DE EL ORO

• Declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional. En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad del mismo y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto, asumiendo la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera EXCLUSIVA.

• Cedo a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA de forma NO EXCLUSIVA con referencia a la obra en formato digital los derechos de:

- a. Incorporar la mencionada obra al repositorio digital institucional para su democratización a nivel mundial, respetando lo establecido por la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0), la Ley de Propiedad Intelectual del Estado Ecuatoriano y el Reglamento Institucional.
- b. Adecuarla a cualquier formato o tecnología de uso en internet, así como incorporar cualquier sistema de seguridad para documentos electrónicos, correspondiéndome como Autor(a) la responsabilidad de velar por dichas adaptaciones con la finalidad de que no se desnaturalice el contenido o sentido de la misma.

Machala, 16 de noviembre de 2015

---

FEIJOO ALBURQUEQUE DIANA ELIZABETH  
C.I. 0706289139

## INTRODUCCIÒN

Según Cordero (2011) La planificación estratégica es el proceso administrativo por el cual se permite mantener una relación viable hacia los objetivos, los recursos con los cual cuentan las empresas y las tendencias de mercado cambiante, productos de la empresa y el mejoramiento de esta, de manera que se puedan armonizar para un visible desarrollo y generar utilidades.

También es el escenario complejo en el que realizan su trabajo las empresas, acrecienta la importancia del uso de algún sistema de planificación estratégica, que sirva de guía para la realización de la misión de esta, así como también para la conformación de una idea de proyección al futuro cercano. (Báez, 2010)

Según Aliu (2011) en la actualidad, la adaptación de la empresa de alimentos y bebidas a su entorno solo es posible a partir de la definición de una estrategia congruente que proporcione un marco de orientación para delimitar decisiones, lo cual se deben considerar algunos factores de gran relevancia en toda implantación de una estrategia, el estado de la empresa en relación a su entorno, los posibles cambios en el estado del sistema. Y por último las consecuencias de las decisiones tomadas que pueden acarrear en la empresa, quienes dirigen las empresas deben buscar de manera constante el diseñar acciones que permitan lograr la permanencia de la empresa y que a su vez incrementen su eficiencia y productividad.

El diseño de estas acciones se ven reflejados en un plan de mejora, por lo cual es necesario efectuar un diagnostico organizacional, donde se identifiquen las fortalezas y debilidades de la empresa, tras la escasa planificación estratégica en la empresa de alimentos y bebidas de la provincia de El Oro, se ha visto la necesidad de elaborar una propuesta de mejora de la misma, para el desarrollo de las actividades, que de una u otra manera afecta al crecimiento organizacional y proyección en el mercado

Según Vega (2012) al no tener una planificación estratégica en la empresa de alimentos y bebidas afecta a la evolución de la misma, dentro de las causas que se ha detectado de no tener una planeación son las siguientes: la planificación estratégica de la empresa implica gastos que no todo directivo está dispuesto a tomar. Por lo que es necesario realizar un análisis del costo y beneficio que puedan generar, no todos los directivos o responsables de la empresa tienen el conocimiento necesario que implica el realizar todo el proceso de una planeación, ausencia de un seguimiento continuo de los mejoramientos de los procesos inmersos de la planificación, Asimismo la resistencia al cambio de alterar la cotidianidad de las actividades de la empresa, no dedican el tiempo necesario para realizar una planificación o fijar una nueva estrategia.

El objetivo principal del presente proyecto es el de elaborar una propuesta de mejora de la planificación estratégica de una empresa de alimentos y bebidas de la provincia de El Oro.

Entre las ventajas competitivas de planificación estratégica aplicada a la mejoría de las empresas de alimentos y bebidas de la provincia de El Oro, se pudo determinar las siguientes: la planificación estratégica ayuda a la empresa a sobrevivir y crecer más rápidamente que a sus competidores, a pesar de las incertidumbres que se puedan presentar en el medio externo de su establecimiento. De tal manera que, en combinación de los conocimientos adquiridos y la acumulación de experiencia del gerente con el dominio de la planificación estratégica, se pueden reforzar las bases para continuar un crecimiento de la empresa. (Álvarez, 2011)

Así mismo trata de mantener a la empresa adaptada de forma óptima y continúa a oportunidades, analizando y aprovechando a lo posible todos los recursos internos que se tengan; así como también el intercambio de información y opiniones indispensable para el desarrollo empresarial y el diseñar las estrategias orientadas al cumplimiento de metas y objetivos, contrastadas en la misión y visión establecidas (Terrazas, 2011)

Según Álvarez (2011) se puede decir en síntesis que las ventajas de la planificación estratégica en una empresa de alimentos y bebidas básicamente son el fortalecimiento de la estructura organizacional, evaluación de los objetivos del establecimiento e

indicadores de calidad y desempeño, evaluación de la posición competitiva frente a los principales competidores, implantación de proyectos de mejora, implementación de sistemas de información, mejoramiento de la higienización y motivación del personal y desarrollo de la cultura organizacional direccionándola a una mayor competitividad en el mercado, así como el cumplimiento en la visión del negocio.

## **DESAROLLO**

### **DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA PROVINCIA DE EL ORO**

Se elaboró un diagnóstico donde estarán incluidas las áreas de la empresa como son la de administración, producción y recursos humanos, en las cuales se identificarán las falencias encontradas, para seguidamente encontrar una propuesta con solución al problema detectado. (Gutierrez, Pastrana, & Castro, 2011)

Además del cuestionario se creó una entrevista y se diseñó un guion de observación directa para obtener una información más detallada en cada una de las áreas mencionadas anteriormente.

### **INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Los instrumentos utilizados para recopilar la información para el diagnóstico de la empresa de alimentos y bebidas son: el cuestionario, y observación directa donde se toma en cuenta las áreas o departamentos más importantes en el funcionamiento de un restaurante, así como también para su planificación estratégica. (Reidl, 2013)

### **APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO**

La información fue recolectada en un restaurante especializado en la preparación de mariscos, los instrumentos para el proyecto fueron aplicados en orden jerárquico empezando desde el gerente hasta el personal operativo del establecimiento, donde cada uno de los trabajadores participa.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA**

Se presentan los resultados obtenidos a través de los instrumentos; a continuación, se muestra una síntesis de la información recopilada donde se muestran únicamente las preguntas afirmativas, la información cualitativa se encuentra analizada en cada área del establecimiento.

## **ADMINISTRACIÓN**

Como un gran punto débil para la empresa es que el gerente tiene conocimientos deficientes acerca de la planificación estratégica, teniendo en cuenta que también es el propietario de la misma, por el cual se debería buscar una solución al contratar a una persona con los conocimientos profesionales para la asesoría.

Se encuentran inconveniente en la fijación de objetivos y metas en la empresa de alimentos y bebidas, por lo que tampoco existe manuales administrativos, políticas internas bien definidas, para el desenvolvimiento de las actividades diarias del establecimiento.

Existe un gran problema de que los empleados no conozcan con exactitud sus funciones ya que esto puede ocasionar un choque de funciones entre trabajadores, con respecto a la planificación financiera es nula, por lo que podrían tener periodos críticos al no contar con las medidas de control; como fortaleza la buena comunicación entre los empleados, y el liderazgo del gerente para dirigirse y generar motivación entre los trabajadores de la empresa.

Por otro lado, en la parte financiera de la empresa cuentan con un contador externo que lleva la contabilidad, pero el gerente no se encarga de analizar la información prevista por el mismo, debido a la falta de conocimiento en contabilidad, análisis financiero, de la gerente propietaria ya que, la empresa desde su creación ha sido administrada empíricamente en base a decisiones no planificadas de presupuestos, ni de posibles riesgos que se puedan dar.

A pesar de todo lo antes mencionado sobre la planificación financiera, la empresa de alimentos y bebidas cumple con todas las exigencias legales del caso, así como el pago de los honorarios de los trabajadores, proveedores y demás responsabilidades.

## **COCINA**

No se maneja un sistema de inventario definido, por lo que puede existir un desperdicio y/o almacenamiento innecesario, así como una falta de materia prima para la elaboración de los platos y bebidas, asimismo una incorrecta utilización de los espacios

para las herramientas y equipos de cocina que ocasiona una menor productividad tanto en el tiempo como en el entorno, puesto que no existe un manual de procedimientos operativos, en el que se aclaren todos estos puntos detalladamente. (Martínez, 2010)

Un punto muy fuerte de esta empresa es el uso de la alta calidad de su materia prima en las preparaciones, es más, existe una supervisión de la elaboración de los productos finales, por eso, tiene una gran cantidad de clientes que acuden a degustar de sus platos y bebidas.

## **TALENTO HUMANO**

Existe un incumplimiento de sus obligaciones como empleador hacia sus empleados ya que solo 2 de 6 están afiliados y gozan de los beneficios y los demás trabajadores no, por lo que existe un alto cambio en el personal, a su vez no existe las indicaciones suficientes de sus funciones y actividades a desempeñar al momento de su ingreso, pese a todo lo antes mencionando existe un trabajo en equipo y motivación por parte del gerente.

En el siguiente cuadro se mostrará las fortalezas y debilidades de la empresa de alimentos y bebidas de la provincia de El Oro para en base a eso proponer las estrategias para cada área.

Tabla 1.

*Fortalezas y debilidades de la empresa de alimentos y bebidas*

<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA PROVINCIA DE EL ORO</b>		
<b>AREA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ADMINISTRACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procesos de comunicación apropiados entre gerente y empleados</li> <li>➤ Liderazgo que beneficia a la productividad entre el personal del restaurante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de establecimiento de objetivos y metas.</li> <li>➤ El personal desconoce la misión y visión del establecimiento.</li> <li>➤ Ausencia de fijación de políticas y procedimientos.</li> <li>➤ Deficiente participación de los empleados en la planeación que se realiza en el restaurante.</li> <li>➤ Insuficiencia de manuales administrativos.</li> <li>➤ Definición informal de las funciones en relación a sus puestos de trabajo</li> <li>➤ Escaso control de inventarios de rotación de materia prima para el producto.</li> <li>➤ Nula planeación financiera</li> <li>➤ Conocimientos insuficientes sobre la planificación estratégica por parte del gerente.</li> </ul>

Tabla 3. Cont.

Tabla 3. Cont.

<p><b>COCINA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta calidad de materias primas para la utilización de los platillos y bebidas.</li> <li>➤ Bajo impacto ambiental</li> <li>➤ Inspección en las fallas de los procesos de elaboración de los productos ofrecidos.</li> <li>➤ Equipos e instalaciones para el almacenamiento de las materias primas y elaboración de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ausencia de manuales de procedimientos operativos.</li> <li>➤ Inadecuada distribución de los espacios de almacenamiento de las materias primas y equipamiento, lo que dificulta la optimización para mejor aprovechamiento del espacio físico</li> <li>➤ Desconocimientos de certificaciones de calidad para las empresas de alimentos y bebidas.</li> </ul>
<p><b>TALENTO HUMANO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambiente laboral adecuado para el desenvolvimiento del personal.</li> <li>➤ El personal trabaja en equipo.</li> <li>➤ Motivación para desempeñar funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se cumple con las prestaciones de ley para todo el personal.</li> <li>➤ Alto cambio de personal especialmente en el área de atención al cliente.</li> <li>➤ Escasas indicaciones por parte del gerente al momento de ingreso del personal.</li> </ul>

## PROPUESTA DE MEJORA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

### DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Se presenta la propuesta de mejora de la planificación estratégica a través de los resultados obtenidos del análisis del diagnóstico de la empresa de alimentos y bebidas.

Las estrategias que componen la mejora de la planificación comprende las áreas de administración, cocina y talento humano en la cual se pretenden.

### ADMINISTRACIÓN

Las estrategias del área de administración tienen como objetivo establecer procesos formales que permiten a la gerente dirigir en forma eficiente el restaurante y aprovechar de manera adecuada todos los recursos de la empresa.

Es importante que las empresas incorporen una cultura de innovación en el funcionamiento de ella ya sea para captar clientes, crear productos, mejorar el negocio con la finalidad de buscar una mejora. (Ferreira & Godoy, 2015)

Tabla 2.

*Estrategias para la administración*

<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>
Elaborar un manual administrativos, donde se establezcan claramente todas las pautas pertinentes para las actividades dentro del restaurante.	Gerente
Realizar actividades donde se socialice la misión y visión del establecimiento.	Gerente
Establecer un proceso formal de planeación, estableciendo objetivos generales, específicos y metas a niveles estratégicas, tácticas y profesional.	Gerente

Tabla 4. Cont.

Fomentar un mejor estilo de liderazgo en el cual participe el personal de la empresa y pueda aportar con ideas para la planeación del mismo.	Gerente
Capacitar al personal relacionado con el contacto directo con los clientes, como la atención a los clientes, capacidad de solución a problemas.	Gerente
Buscar ayuda profesional para el asesoramiento de una planificación eficiente.	Gerente
Analizar periódicamente los costos de producción para fijar adecuadamente los precios de los productos finales.	Gerente
Innovar en la forma en como difunden los productos hacia el cliente.	Gerente

## COCINA

El objetivo para el área de cocina es optimizar los recursos materiales y humanos de una manera eficiente y eficaz de modo que generen mayores gastos de operación para el establecimiento. (Cabrera, 2014)

Tabla 3.

### *Estrategias para el área de cocina*

<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>
Proporcionar mantenimientos preventivos de todos los equipos e instalaciones inmersos en el área de producción, teniendo en cuenta que sean horas donde el establecimiento esta fuera del horario de atención, para no causar molestias ni contratiempos al personal ni a los comensales.	Gerente / jefe de cocina
Diseñar un manual de procedimientos, donde se establezca los procesos en el área de producción.	Gerente /jefe de cocina
Implementar un control de la administración de inventario y de todos los recursos necesarios para el área de producción.	Gerente /jefe de cocina

## TALENTO HUMANO

En cuanto al talento humano del establecimiento es necesario tomar acciones correctivas para el mejor desenvolvimiento de sus funciones y el beneficio de las habilidades del personal, de manera que sea favorable para el restaurante. (Vallejo & Sánchez, 2011)

Tabla 4.

*Estrategias para el talento humano*

<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>
Identificar las falencias de los empleados, para su posterior capacitación en cada una de las áreas en las que se desempeñen.	Gerente
Definir pautas para la selección de personal, capacitación y recompensa por objetivos alcanzados.	Gerente
Crear un sistema de recompensas para el personal, que motiven el desarrollo de sus funciones.	Gerente
Fomentar un ambiente laboral adecuado que le permita al trabajador trabajar de la mejor manera.	Gerente

Las estrategias que se han propuesto no tienen costos significativos para el restaurante, lo que es un factor importante para la inserción de las mismas; propuestas que le traerán amplios beneficios a la empresa, mejorando la planificación interna, logro de objetivos que se planteen, en su eficiencia y productividad.

## CIERRE

En general, la empresa de alimentos y bebidas de la provincia de El Oro cuenta con fortalezas, que con la adecuada administración se pueden volver el motor de impulso para el posicionamiento en el mercado, de manera que se pueda sobresalir entre la rigurosa competitividad del entorno donde se encuentra, obteniendo beneficios mutuos. Cabe destacar que cuenta con lo más importante que un negocio pueda poseer: la acogida de los clientes, por esta razón se puede aprovechar las debilidades para volverlas oportunidades conjuntamente con las estrategias propuestas en cada área como son el de administración, cocina y el talento humano, aspectos fundamentales para este tipo de empresas, el cual ha sido posible tras haber realizado el diagnóstico integral, aplicando los instrumentos convenientes para la recolección de información y generar las acciones adecuadas.

Se ha podido cumplir con el objetivo del trabajo el cual es el de elaborar una propuesta de mejora de la planificación estratégica en una empresa de alimentos y bebidas de la provincia de El Oro, de tal manera que se pueda colaborar a esta, reduciendo las deficiencias administrativas encontradas, puesto que llevan al fracaso empresarial y la posible afectación económica del lugar de ubicación.

Finalmente, es importante señalar que el proceso de diagnóstico utilizado en este proyecto es susceptible de aplicarse en cualquier otro tipo de empresa, siempre y cuando se adecue a las características propias de la organización.

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TRABAJO DE TITULACION\_DIANA\_FEIJOO.docx (D15813560)  
**Submitted:** 2015-10-22 22:14:00  
**Submitted By:** dianaelfeijoo@gmail.com  
**Significance:** 2 %

Sources included in the report:

<https://prezi.com/-gf1efnbswfw/copy-of-metodologia-de-la-investigacion/>  
[http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_2\\_07/aci14807.html](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_2_07/aci14807.html)

Instances where selected sources appear:

3