



UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA
SEDE CIUDAD NEILY
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

PROYECTO:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA SODA Y CEVICHERA SABOR MARINO
DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2021 Y
2025”.

Sustentante

Stefhanie Valverde López

Ciudad Neily, Corredores, agosto, 2020

Declaración jurada del CRAI

“Carta autorización del autor (es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016, revisada el 24 de Abril de 2020

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " ; "

Stefhanie Valverde López

De la Carrera / Programa:

autor(es) del trabajo final de graduación titulado:

Administración de negocios, Proyecto: PLAN ESTRATÉGICO PARA SODA Y CEVICHERA SABOR MARINO DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2021 Y 2025.


Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página Web institucional, así como medios electrónicos en general, Internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de la misma.

La presente autorización se extiende el día (Día, fecha) 22 del mes Agosto de año 2020 a las 2:00 pm. Asimismo doy fe de la veracidad de los datos incluidos en el documento y eximo a la Universidad de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores

Según orden de mención al inicio de ésta carta:

 6-420-431

Carta aprobación del filólogo

Palmares, Alajuela, 18 de setiembre, 2020

Señores

UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA
SEDE CIUDAD NEILY
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Ciudad Neily, Corredores, Puntarenas

Respetables señores:

La estudiante **Stefhanie Valverde López**, cédula de identidad 6 420 0431, alumna regular de este Centro de Enseñanza Superior, me ha presentado, para la revisión de estilo, el Proyecto final de graduación, denominado:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA SODA Y CEVICHERA SABOR MARINO DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2021 Y 2025”.

He revisado y corregido los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación, vicios de dicción que se trasladan al escrito y comprobado que se han incorporado las correcciones al presente documento.

Hago constar que este se encuentra listo para ser presentado ante la U. LATINA, como Proyecto final de graduación para optar por el grado de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.

Atentamente,



Lic. Filadelfo Sancho Ramírez
Filólogo Lingüista, UCR
Carné del COLYPRO 4993
Céd. 2 0289 1023 Cel. 85 94 28 13
Correo: filologo20@gmail.com



Declaración Jurada del estudiante

DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Stefhanie Valverde López**, alumno de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que he cumplido con los requisitos para presentar el presente Trabajo Final de Graduación, y que soy el Autor Intelectual del Proyecto titulado: “PLAN ESTRATÉGICO PARA SODA Y CEVICHERA SABOR MARINO DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2021 Y 2025” por lo que libero a la universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Firmado en Laurel de Corredores, a los 20 días del mes de agosto del año 2020.



Stefhanie Valverde López

Cedula 6-0420-0431

Cartas de la empresa

CARTA DE ACEPTACION PARA LA ELABORACION DE PROYECTO FINAL DE GRADUACION


Señores:

UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA
Sede Ciudad Neily

La presente es para informarles nuestra aceptación para que el estudiante **STEFHANIE VALVERDE LÓPEZ** cédula de identidad **604200431** lleve a cabo su proyecto de graduación en nuestra empresa conforme a la propuesta de proyecto que hemos visto y revisado que se titula “**PLAN ESTRATÉGICO PARA SODA Y CEVICHERA SABOR MARINO DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2021 Y 2025**” y que encontramos de amplio valor e interés del **II CUATRIMESTRE DEL 2020**.

Así mismo, les informo nuestro compromiso de brindar el espacio e información necesaria para su debido cumplimiento en tiempo y forma.

Saludos cordiales.



Francisco Prendas Campos
Ced: 6-0386-0923

CARTA DE CONCLUSION PARA LA ELABORACION DE PROYECTO FINAL DE GRADUACION

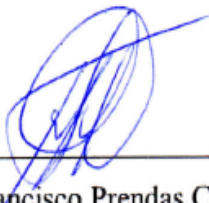
Señores:

UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA

Sede Ciudad Neily

Por este medio se indica que el estudiante **STEFHANIE VALVERDE LÓPEZ** cédula de identidad **604200431** a concluido su proyecto final de graduación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA SODA Y CEVICHERA SABOR MARINO DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2021 Y 2025”** en nuestra empresa, quedando satisfechos con el trabajo desarrollado.

Saludos cordiales.



Francisco Prendas Campos

Ced: 6-0386-0923

Agradecimientos

Quiero agradecerle primeramente a Dios por permitirme alcanzar esta importante meta en mi camino.

A mi familia, por estar siempre ahí apoyándome, alentándome a seguir con mis estudios, hacerme sentir que puedo lograr todo lo que me propongo y por enseñarme ser la persona que soy hoy.

A mi esposo, por brindarme siempre su apoyo incondicional, por creer en mí y por enseñarme a no rendirme por los deseos de la vida.

A Soda y Cevichera Sabor Marino, por permitirme desarrollar el proyecto final de graduación en su empresa.

Al profesor Henry Granados Gamboa, por enseñarnos el conocimiento claro de la realización del Proyecto Final de Graduación, por los consejos, orientación, paciencia de leer y analizar cada uno de los proyectos y por enseñarnos a no rendirnos.

Dedicatoria

Rosaura López Zúñiga, Ronulfo Prendas Campos, Sofía Marín Valverde, Xinia Valverde López,
José Luis Marín Castro, mi familia.

Epígrafe

“Procura ser tan grande que todos quieran
alcanzarte y tan humilde que todos
quieran estar contigo”

Mahatma Gandhi

Resumen Ejecutivo

Este proyecto final de graduación, se desarrolló en Soda y Cevichera Sabor Marino, que es un establecimiento de comidas para todo tipo de personas, desde niños hasta adultos mayores. Con esta investigación, se determinó que en la empresa existe un inadecuado proceso de planificación estratégica del futuro de su negocio. Se identifican las necesidades actuales y se propone una solución que les permita a los socios trabajar de una forma más profesional.

En el capítulo uno, se abordan aspectos importantes de cómo nació la empresa y su zona de influencia, la problemática que posee, el planteamiento del objetivo general y objetivos específicos del proyecto.

En el capítulo dos, se plantea el marco contextual y teórico, que abarca el marco situacional donde menciona el estado actual en la que se encuentra la empresa y las bases teóricas y técnicas de análisis para el desarrollo del proyecto; se detallan principalmente las etapas de la administración estratégica.

En el capítulo tres, se realiza un diagnóstico del estado actual de la empresa. Para ello, se utilizan instrumentos de diferentes índoles, tales como: entrevista a los socios, cuestionarios para los colaboradores y clientes del negocio, con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

En el capítulo cuatro, se describe la propuesta de cambio, los resultados que se esperan obtener con la aplicación de la propuesta, el escenario deseado, el plan de cambio desarrollado para la empresa, el presupuesto para desarrollar este proyecto y la valoración del plan que se ejecutó.

La propuesta de solución para este trabajo, se basa en los resultados obtenidos, según el planteamiento de cada objetivo específico. La metodología desarrollada para el plan estratégico, pretende contribuir a la solución de la problemática identificada. Le permite a Soda y Cevichera Sabor Marino, llevar a cabo una buena planificación futura de sus metas.

Índice de contenidos

Portada.....	i
Declaración jurada del CRAI	ii
Carta aprobación del filólogo	iii
Declaración Jurada del estudiante	iv
Cartas de la empresa.....	v
Agradecimientos.....	vii
Dedicatoria	viii
Epígrafe	ix
Resumen Ejecutivo.....	x
Índice de contenidos	xi
Índice de cuadros.....	xiii
Índices de gráficos.....	xiii
1. Generalidades del proyecto	2
1.1 Información histórica del Plan Estratégico.....	2
1.2 Antecedentes del problema de estudio	2
1.2.1 Origen de la empresa	2
1.2.2 Zonas de influencia de la empresa.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Planteamiento del problema	5
1.5 Objetivos.....	5
1.5.1 Objetivo general	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5
1.6 8 Delimitación, alcance o cobertura	7
1.6.1 Delimitación geográfica:	7
1.6.2 Delimitación temporal:.....	7
1.6.3 Delimitación temática:.....	7
1.7 Restricciones y/o limitaciones	8
Marco situacional y teórico.....	10
1.8 Marco situacional	10
1.9 Base teórica y técnica de análisis	11

1.9.1	Administración estratégica	11
1.9.2	Etapas de la administración estratégica	13
	Diagnóstico del estado actual.....	28
1.10	Instrumentos utilizados	28
1.11	Análisis de resultados	28
1.11.1	Entrevista a los socios	28
1.11.2	Cuestionario para los colaboradores de la empresa.....	38
1.11.3	Cuestionario para los clientes	46
1.12	Principales hallazgos.....	53
	Propuesta de cambio	56
1.13	Introducción a la propuesta de cambio	56
1.14	Objetivo general y específicos de la propuesta	57
1.14.1	Objetivo general	57
1.14.2	Objetivos específicos.....	57
1.15	Descripción del escenario deseado	57
1.16	Plan para el cambio	58
1.17	Presupuesto de cambio.....	62
1.18	Valoración del plan de cambio	64
	Conclusiones y Recomendaciones	66
1.19	Conclusiones	66
1.20	Recomendaciones	67
	Bibliografía referenciada	68
	Anexos.....	71
	Anexo 1. Instrumento N° 1: Entrevista a socios.....	71
	Anexo 2. Instrumento N° 2: Cuestionario a los colaboradores	72
	Anexo 3. Instrumento N° 3: Cuestionario a los clientes.....	74
	Anexo 4. Plan Estratégico Soda y Cevichera Sabor Marino (2021 – 2025).....	76

Índice de cuadros

Cuadro No. 1 Definición de los tipos de estrategias	21
Cuadro No. 2 Clasificación según tipos de estrategias.....	24
Cuadro No. 3 Asignación de tiempos.....	62
Cuadro No. 4 Materiales.....	62
Cuadro No. 5 Costo total del proyecto	63

Índices de gráficos

Gráfico n° 1: Misión, visión y valores.	29
Gráfico n° 2: Criterios que se toman en cuenta a la hora de contratar personal.....	30
Gráfico n° 3: Temas que se ven en las reuniones mensuales.	30
Gráfico n° 4: Criterios de mejoras para corrección de conductas inapropiadas.....	31
Gráfico n° 5: Conocimiento de control de ingresos y gastos.	32
Gráfico n° 6: Satisfacción de los cliente al consumir los productos.	32
Gráfico n° 7: Inducción y capacitación a los nuevos colaboradores.	33
Gráfico n° 8: Toma de decisiones en la empresa.	34
Gráfico n° 9: Políticas de atención y servicio al cliente.....	34
Gráfico n° 10: Crecimiento futuro en nuevos productos.....	35
Gráfico n° 11: Respaldo de seguridad de los archivos de la empresa.	36
Gráfico n° 12: Aspectos de mejora en la empresa.....	36
Gráfico n° 13: Fortalezas que posee la empresa.....	37
Gráfico n° 14: Oportunidades que posee la empresa.....	38
Gráfico n° 15: Comunicación asertiva con los jefes.	39
Gráfico n° 16: Comunicación entre jefe directo y colaborador.....	39
Gráfico n° 17: Relación entre compañeros de trabajo.....	40
Gráfico n° 18: Oportunidad de crecer en el área de trabajo.	41
Gráfico n° 19: Pensamiento respecto a la empresa.	41
Gráfico n° 20: Pensamiento de gusto respecto a la empresa.	42
Gráfico n° 21: Valores descriptivos de acuerdo a cada colaborador.....	43

Gráfico n° 22: Importancia y valoración de trabajo de los empleados.....	43
Gráfico n° 23: Igualdad y equidad en la empresa.....	44
Gráfico n° 24: criterios de mejora por parte del colaborador para la empresa.....	45
Gráfico n° 25: Satisfacción en el puesto actual de trabajo.	45
Gráfico n° 26: Satisfacción con el salario actual en el puesto actual de trabajo.	46
Gráfico n° 27: Satisfacción con el servicio de atención.	47
Gráfico n° 28: Criterio de valor con los platillos que ofrece la empresa.	47
Gráfico n° 29: Probabilidad del cliente de consumir nuevamente los productos.....	48
Gráfico n° 30: Criterio de calificación de los clientes a nuestra empresa comparados con otras.	49
Gráfico n° 31: Recomendación de los productos a otras personas.....	49
Gráfico n° 32: Criterios de cambio para la empresa según el cliente.....	50
Gráfico n° 33: Orden de pedidos rápidos y ordenados a los clientes.	51
Gráfico n° 34: Calificación de los clientes respecto al criterio de cada uno.	52

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROYECTO

1. Generalidades del proyecto

1.1 Información histórica del Plan Estratégico

Un Plan Estratégico señala cuáles son las bases de funcionamiento para que una empresa establezca objetivos sólidos a futuro, aun desconociéndolos; se definen las acciones que tendrán que llevarse a cabo para afrontar los retos.

Antes de realizar el plan, se debe recolectar información histórica para conocer el origen y desarrollo de la empresa y cómo se ha desenvuelto a través del tiempo, como lo mencionan Alfaro González, Durán Castillo, & Jaikel Arce (2009, pág. v) en su proyecto de graduación.

En la parte histórica se puede encontrar el fundador de la empresa, así como el capital inicial con el que empezó, para emprender en el negocio, como lo indica Solano Morales (2018, pág. 14).

1.2 Antecedentes del problema de estudio

1.2.1 Origen de la empresa

Soda y Cevichera Sabor Marino, fue creada el 07 de marzo del año 2017, constituida por cuatro socios. La empresa nace como necesidad para la familia, de emprender un negocio propio. Alquilan un local en Pital de San Carlos e inician únicamente con tres colaboradores, incluyendo a dos de los socios, para trabajar en el local (Francisco Prendas Campos, entrevista personal).

Tres años después, Soda y Cevichera Sabor Marino abrió un segundo local en la localidad del distrito de Agua Zarcas, sin un plan ni estudio de mercado, que los lleva a cerrar sus puertas tres meses después de su apertura. El negocio no les generaba la ganancia esperada y tuvieron pérdidas. Tuvieron que tomar dinero de la primera cevichera, para pagar los gastos del segundo local; por ello decidieron quedarse solamente con la que se encuentra en el distrito de Pital de San Carlos.

El 11 de abril del 2019 se da nuevamente la apertura de un segundo local ubicado en la localidad de Santa Rita del cantón de Río Cuarto, únicamente con tres colaboradores en la empresa.

En este momento, en el distrito de Pital y Santa Rita, laboran diez colaboradores para la empresa, cada uno con un puesto de trabajo asignado, pero sin un manual de labores que certifique sus funciones; las instrucciones se dan de forma verbal por parte de los jefes. La empresa cuenta con todos los permisos de la municipalidad y se encuentra al día con la CCSS y el INS, cumple con los salarios mínimos de cada empleado, según lo establece la legislación nacional.

1.2.2 Zonas de influencia de la empresa

El distrito de Pital es el número seis del cantón de San Carlos, fue fundado en el año 1948, ubicado a 250 kilómetros al noroeste de Ciudad Quesada, con una extensión de 375.43 km² y cuenta con 17,325 habitantes.

El plan de desarrollo de la Municipalidad de San Carlos (2014), menciona que “el nombre del distrito, según versión popular, se debe a la existencia de una planta conocida como pita en las quebradas del pueblo, lo que da lugar a que se bautizara a aquellas tierras con el nombre de Pital” (pág. 32).

También el plan de desarrollo de Pital destaca lo siguiente:

En aquellos tiempos las actividades productivas que realizaban los habitantes eran de tipo agrícola a base de arroz, frijoles y maíz; también sobrevivían de la caza de venados y de la carne de gallina.

Según cuenta Javier Valverde, vecino de Pital, los colonos llevaban los productos hacia Aguas Zarcas para intercambiarlos por fósforos, velas, sal y jabón (Municipalidad de San Carlos, 2014, pág. 33).

El cantón número dieciséis de Río Cuarto de Grecia fue fundado en el año 1926, con una extensión de 254,20 km², se divide en tres distritos: Río Cuarto, Santa Isabel y Santa Rita (Gillen, Seminario Universidad, 2019, para 4).

Ambos distritos, Pital de San Carlos y Santa Rita de Río Cuarto, son zonas pobladas por costarricenses y una porción por el extranjero nicaragüense, que emigra de su tierra natal a Costa Rica para trabajar en las compañías de las localidades. Esta es una población de personas importantes para el comercio de la cevichera como influencia de consumo. En estos sectores también se pueden encontrar piñeros, ganaderos, sectores de comercio, tales como: bancos, ferreterías, supermercados, hoteles, colegios, entre otros.

1.3 Justificación

Este proyecto pretende dar un mejoramiento para la empresa, enfocado en los puntos que abarca un plan estratégico, mediante la planeación de misión, visión, valores, entre otros. Por ello, es indispensable para que una organización se forme, tenga conocimiento de éxito y se proyecte como modelo de ejemplo para otras empresas a nivel país. Aunque estas no posean un plan a futuro claro o bien para pequeños emprendedores con deseo de crecimiento, crean habilidades de estudio para la empresa y la vez generan empleo para las personas con un criterio más formado en el momento de laborar en el negocio.

El motivo por el cual se realiza el plan estratégico, se debe a solicitud de los socios de la empresa, ya que ellos quieren establecerse mejor en su negocio, desde el punto de vista de una buena administración. Soda y Cevichera Sabor Marino, se beneficiaría, ya que llevan a la empresa por un mejor horizonte y a la vez verifican si habrá alguna debilidad que puedan mejorar, ya sea corto o largo plazo. Por consiguiente, si no se realiza dicho estudio, la empresa seguirá con el mismo resultado e incertidumbre de saber cómo orientar al negocio a futuro, para sacarle un mayor provecho e incluso, mejorar aún más la captación de clientes.

Entre otros beneficios del plan estratégico están: se les va a mejorar el servicio a los clientes, en el momento de ser atendidos con respecto a las órdenes de pedidos, también un mayor control

con los proveedores, encargos y pagos de productos, para los colaboradores habrá una mayor confianza y estabilidad. Todo esto debido a que la empresa va a planear mejor su futuro, al aumentar la probabilidad de ser una empresa exitosa y mantenerse a nivel del tiempo.

Este proyecto final de graduación pretende cumplir con los requisitos estipulados y a la vez obtener los conocimientos necesarios de aprendizaje, como requisito para optar por el título Licenciatura de Administración de Negocios en la Universidad Latina de Costa Rica, sede Ciudad Neily en el año 2020.

1.4 Planteamiento del problema

Actualmente, en Soda y Cevichera Sabor Marino, se toman la mayoría de las decisiones, basadas en la experiencia de los socios; esta es una forma poco efectiva en los resultados futuros. En la presente investigación, se desarrolla un plan estratégico que les permita a los socios contar con una guía y respaldo para tomar mejores decisiones; para ello se realiza la siguiente interrogante.

¿Qué aspectos se pueden mejorar en la empresa a través de la creación del plan estratégico en Soda y Cevichera Sabor Marino?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Proponer un plan estratégico para Soda y Cevichera Sabor Marino, que le permita mantenerse en el mercado competitivo, a largo plazo.

1.5.2 Objetivos específicos

- Desarrollar los procesos de la formulación de las estrategias para Soda y Cevichera Sabor Marino.
- Establecer un plan de implementación de las estrategias seleccionadas para la empresa.
- Definir el proceso para la medición y evaluación del desempeño de las estrategias implementadas.

1.6 8 Delimitación, alcance o cobertura

1.6.1 Delimitación geográfica:

Este proyecto se realiza en la empresa Soda y Cevichera Sabor Marino, actualmente sus locales se ubican en Pital de San Carlos y Santa Rita de Río Cuarto y cuenta con diez colaboradores en ambos establecimientos.

1.6.2 Delimitación temporal:

Este proyecto se desarrolló en un lapso de cuatro meses, desde mayo hasta agosto del 2020. Se recolectaron todos los datos necesarios para el desarrollo del plan estratégico con el fin de estudiarlos, analizarlos y aplicarlos en la empresa.

1.6.3 Delimitación temática:

Se incorpora un modelo de administración estratégica, como base teórica y de análisis. Por ello esta guía hace mención de tres etapas para el desarrollo del proyecto: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia. Con esto se desarrolla primero la formulación para irse guiando con lo que requiera la empresa, después se implementa para dar marcha al proyecto y por último se implementa. Esto genera beneficio, tanto a los socios como a los colaboradores de los dos locales de Pital y San Rita, gracias a la mejora del plan estratégico, con un horizonte positivo para el bien de la empresa.

1.7 Restricciones y/o limitaciones

Una limitación que puede interferir en el Plan Estratégico, es incorporar procesos nuevos en una empresa, debido al cambio que se va generar en ella, que ya tienen una forma de hacer las cosas de diferentes maneras.

- El proyecto se realiza en un cuatrimestre, por lo que hay que ser muy organizado con el tiempo para cumplir con el Plan Estratégico.
- También, una de las limitaciones que afecta en este proyecto es la condición del COVID-19, ya que dificulta la recolección de la información necesaria en este tiempo.

CAPÍTULO II

MARCO SITUACIONAL Y TEÓRICO

Marco situacional y teórico

1.8 Marco situacional

Según Reyes López, Blanco Sánchez, & Chao González (2012):

El denominado marco teórico situacional, corresponde a la descripción completa de la entidad u organización, en donde se planea hacer dicha investigación. Puede tratarse de personas físicas o morales, sobre las que se desarrolla la investigación, con el propósito de darle el enfoque situacional al análisis y evitar hacer generalizaciones que puedan ser tendenciosas; a esta revisión de literatura se le conoce como el Sujeto de Estudio en un proceso investigativo (pág. 39).

Soda y Cevichera Sabor Marino es una empresa establecida en el mercado, con dos locales, en los distritos de Pital y Santa Rita. Está conformada por cuatro socios y laboran diez colaboradores para ambos locales con funciones designadas por los jefes.

Los socios se encargan de la toma de decisiones, analizar comportamientos de las ventas, análisis de proveedores, análisis de necesidad de personal extra o su disminución, reuniones con el personal, revisión y actualización de precios de sus productos, control de planilla y de la contabilidad diaria/mensual.

La empresa tiene alianzas con proveedores tales como:

- Pipasa: Carnes rojas y blancas.
- Oceani: Productos como papas fritas, servilletas para servilleteros, consomé marisco y pollo, salsa Lizano.
- Inolasa: Salsa tomate, dorifrit (aceite para freír), numar, mayonesa, papas especiales y queso cheddar.
- Empaques Belén: Todo el desechable que se utiliza para el negocio, ya se para llevar o bien las pajillas de aguacate (biodegradable) que los cliente piden.

- Bebida Floridas: Todos los frescos que ofrece esta empresa para los diversos gustos del cliente.
- Dos Pinos: Galones de leche para los batidos, natilla y queso amarillo.
- Mariscos Chada y Mariscos Escorpión: Como su nombre lo indica todo tipo de variedad de mariscos que se venden en el local y se utilizan como materia prima para la elaboración de los ceviches.

La compra de estos productos a los proveedores es manejado con un compromiso de compra, según la frecuencia establecida (semanal, quincenal o mensual), de acuerdo con la necesidad que requiere la empresa. El resto de los productos básicos los consiguen en los supermercados cercanos de la localidad.

En el negocio también elaboran productos como la mayonesa artesanal y el chile picante, cada uno fabricado y estandarizado por una receta propia de los socios.

De acuerdo con todo lo mencionado anteriormente, la empresa no cuenta con un plan estratégico, inclusive aspectos básicos como una visión, misión y valores. Con la propuesta de solución en este proyecto, Soda y Cevichera Sabor Marino tendrá un mejor horizonte que le permita alcanzar las metas establecidas a mediano y corto plazo.

1.9 Base teórica y técnica de análisis

1.9.1 Administración estratégica

Es la base fundamental para la organización de una empresa; por eso Fred R. la define como... (2013)

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las

operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (pág. 5).

De acuerdo con la Revista Espacios (2017), el proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Asimismo, representa el fomento de una estrategia para la organización, que gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite. (para. 31).

En la administración estratégica, según Fred R (2013) existen tres etapas: (etapa 1) la formulación de estrategia, (etapa 2) implementación de estrategia y (etapa 3) evaluación de estrategia.

En la Figura No. 1 se muestra una descripción general de las tres etapas resalta la etapa uno en morado, la dos en anaranjado y la tres en celeste.

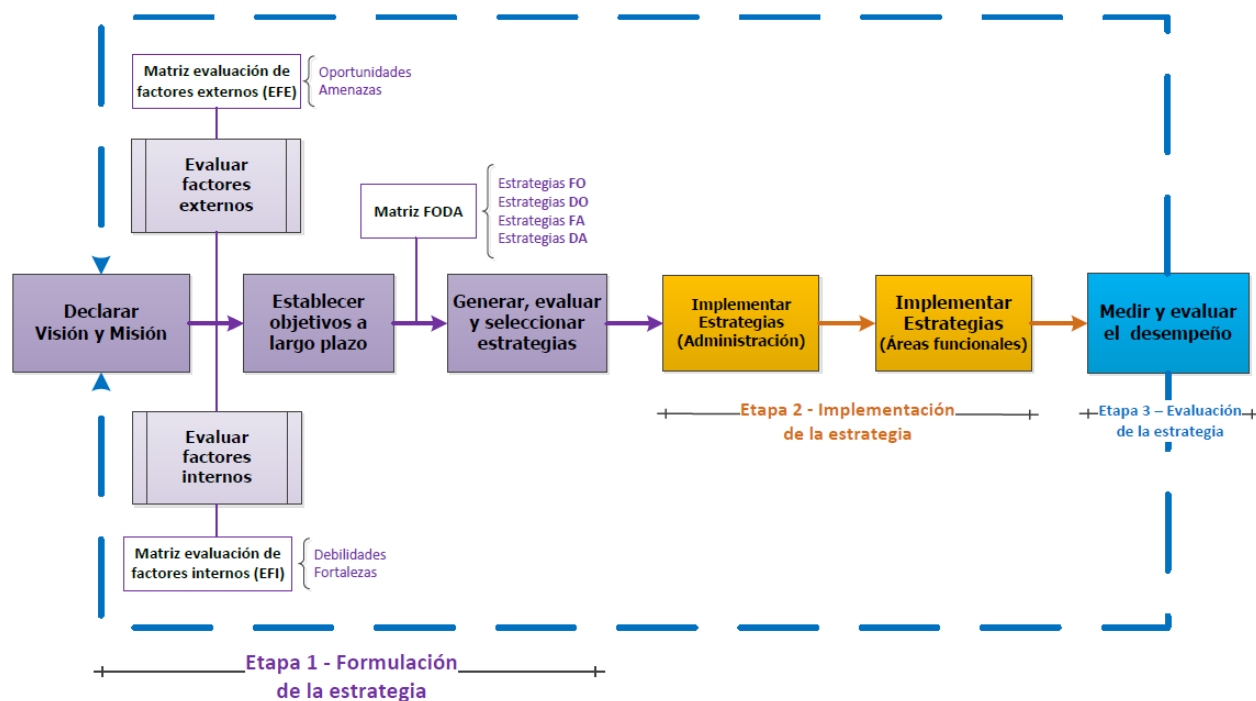


Figura No. 1 Modelo de evaluación estratégica.

Fuente: Elaboración propia a través de Fred R (2013).

1.9.2 Etapas de la administración estratégica

A continuación, se desarrollan las tres etapas de la administración estratégica.

- **Formulación de la estrategia**

Para la *Revista Espacios* (2017) la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas por seguir. (para. 33)

1.9.2.1 Misión

Todas las PYMES, en la actualidad, deben establecer y tener claro lo que es una misión; se define, según Fred R. (2013), como:

La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿Cuál es nuestro negocio?”. (pág. 45)

1.9.2.2 Visión

Este término se refiere a lo que la empresa quiere convertirse a largo plazo. Fred R. (2013) afirma que:

Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. Muchas organizaciones cuentan con declaraciones de visión y misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve y constar, de preferencia, de un solo enunciado y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible”. (pág. 45)

1.9.2.3 Evaluación externa de factores

La evaluación externa consiste en analizar todo aquello que la empresa no puede controlar fuera de ella, con el fin de aprovechar las oportunidades externas o minimizar el impacto de las amenazas potenciales. “Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas” (Fred R, Conceptos de administración estratégica, 2013, pág. 63).

En la Figura No. 2 se muestran las diferentes fuentes externas en relación con la organización.

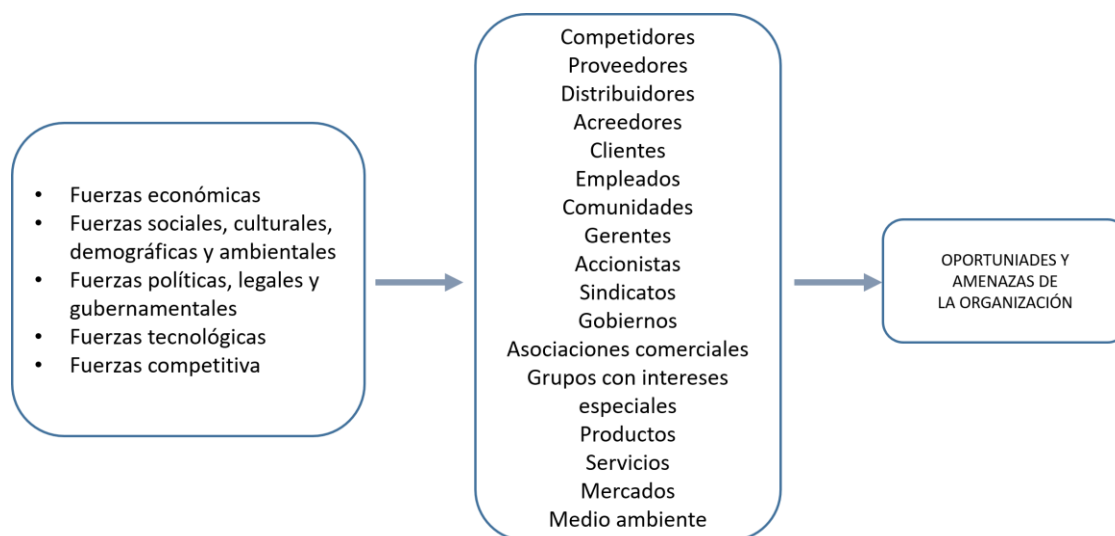


Figura No. 2 Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave. Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred R (2013).

Según Fred R. (2013) menciona lo siguiente:

El proceso para llevar a cabo una auditoría externa debe involucrar a la mayor cantidad de gerentes y empleados posible. La gente aprecia tener la oportunidad de aportar ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados, que se relacionan con la compañía en donde trabaja.

Para realizar una auditoría externa, la compañía debe comenzar por recabar datos relevantes sobre la competencia e información respecto de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas (pág. 64).

- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Esta matriz ayuda al proceso de la organización para la evaluación de los factores externos, como las amenazas y oportunidades. Por eso “la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Fred R, Conceptos de administración estratégica, 2013, pág. 80).

Fred R. (2013) establece que la matriz EFE puede desarrollarse en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos clave, identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores y tenga en consideración, tanto las oportunidades como las amenazas, que afectan a la empresa y a la industria en donde estas operan. Primero liste las oportunidades y después las amenazas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).
3. Asigne a cada factor externo clave, una calificación de 1 a 4 puntos, para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Fred R (2013) establece que: Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una

organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (pág. 81)

1.9.2..4 Evaluación de factores internos

En este apartado se puede describir la realización de una evaluación interna estratégica, al analizar la fortaleza y debilidades de una empresa. Fred R. (2013) indica que para “la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de toda la empresa” (pág. 96).

Referente a este tema, Fred R. (2013) menciona lo siguiente:

La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de administración de información de la empresa. Se deben priorizar los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse de manera colectiva. (pág. 96)

- **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Fred R. (2013), menciona el concepto de la matriz de evaluación de factores internos, de la siguiente manera:

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta, para la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requieren ciertas

dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. (pág. 122)

Fred R. (2013), establece que la matriz EFI puede desarrollarse en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante).
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Fred R (2013) establece que:

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. (pág. 122)

1.9.2..5 Estrategia de acción

- **Objetivos a largo plazo**

Existen objetivos a largo plazo, por lo que son fundamentales para toda organización que desea el éxito, de forma clara y concisa. Por eso, Fred R (2013) afirma:

Deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo. Por lo general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social. Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan, tanto a la asignación de recursos, como al diseño de las tareas. Los directivos cuyos valores y actitudes difieren pueden basarse en objetivos para tomar decisiones congruentes. Por último, los objetivos sirven como estándares para la evaluación de personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones completas. (p.133)

También se destacan las características deseables de los objetivos:

- Cuantitativos.
- Medibles.
- Realistas
- Comprensibles.
- Desafiantes.
- Jerárquicos.
- Alcanzables.
- Congruentes a través de todos los departamentos.

Estos puntos deben ser de prioridad para cualquier empresa, al enfocarlos y estudiarlos para conocer la debilidad u oportunidad que tiene cada uno de ellos. Además, se mencionan los beneficios de tener los objetivos claros en el momento de hacerlos a largo plazo. Por ello:

- Dan dirección, pues ponen de manifiesto las expectativas.
 - Permiten la sinergia.
 - Contribuyen a la evaluación, pues sirven como estándares.
 - Establecen prioridades.
 - Reducen la incertidumbre.
 - Minimizan los conflictos.
 - Estimulan el esfuerzo.
 - Ayudan a asignar recursos.
 - Ayudan a diseñar tareas.
 - Constituyen la base para la toma de decisiones congruentes.
-
- **Tipos de estrategias**

Las estrategias son el enfoque principal de una empresa, para lograr el éxito en la organización, de acuerdo con la administración, mantener claro los objetivos propuestos, no realizar lo mismo que las demás organizaciones, ser creativos al romper paradigmas y ser diferentes a los otros.

Las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en once acciones. (Ver Cuadro No. 1)

Cuadro No. 1 Definición de los tipos de estrategias

Tipo de estrategia	Descripción
Integración hacia adelante.	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle o incrementar el control sobre ellos.
Integración hacia atrás.	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar su control.
Integración horizontal.	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar su control.
Penetración de mercado.	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios, presentes en los mercados actuales, a través de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado.	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.
Desarrollo de producto.	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.
Diversificación relacionada.	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
Diversificación no relacionada.	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.
Reducción.	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.
Desinversión.	Venta de una división o de una parte de la organización.
Liquidación.	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.

Fuente: Elaboración propia a través de Fred R (2013)

1.9.2.6 Análisis y elección de estrategias

De acuerdo con las estrategias alternativas, Fred R (2013) indica lo siguiente:

Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la visión, de la misión, de los objetivos y de las auditorías externa e interna; son congruentes con las estrategias implementadas en el pasado y que han dado buenos resultados. (p.173)

Referente al análisis y selección de las estrategias alternativas, Fred R (2013) menciona:

Es imposible que los estrategas tomen en consideración todas las alternativas que podrían beneficiar a la empresa, pues hay una infinidad de acciones posibles y una multitud de formas de implementarlas. Por lo tanto, es necesario desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas que resulten más atractivas. Asimismo, es preciso determinar las ventajas, las desventajas, las disyuntivas, los costos y los beneficios que tales estrategias conlleven. (p.173)

Finalmente, Fred R (2013) menciona lo siguiente referente a la clasificación, según el atractivo de las estrategias:

Una vez que todas las estrategias identificadas hayan sido expuestas y comprendidas, los participantes en conjunto deberán clasificarlas de acuerdo con el atractivo que ofrece cada una de ellas, de esta manera: 1 = no debe implementarse; 2 = podría implementarse; 3 = debería implementarse, y 4 = definitivamente debe implementarse. (p.174)

- **Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**

El FODA es un elemento importante en el planeamiento estratégico para analizar y desarrollar lo que queremos conseguir de los factores que nos rodean. “La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que

ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)” (Fred R, 2013, p.176).

Fred R. (2013) menciona que el desarrollo del FODA consta de ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes, en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO, resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA, resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA, resultantes.

Cuadro No. 2 Clasificación según tipos de estrategias

Tipo de Estrategia	Descripción
Las estrategias FO	Utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
Las estrategias DO	Buscan superar las debilidades internas, al aprovechar las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas. Una posible estrategia DO consistiría en adquirir esa tecnología, al crear una alianza estratégica con una compañía que tuviera competencia en esa área. Otra alternativa DO sería contratar y capacitar personal con las capacidades técnicas necesarias.
Las estrategias FA	Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos patentados, representan una gran amenaza en muchas industrias. De hecho, este sigue siendo uno de los problemas más graves para las empresas estadounidenses que venden productos en China.
Las estrategias DA	Son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

Fuente: Elaboración propia, a través de Fred R (2013)

- **Implementación de la estrategia**

Fred R. (2013), hace referencia de la implementación de la estrategia, así mismo requiere que:

La empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. (pág. 244)

Fred R. (2013) afirma que existen varias cuestiones administrativas para la implementación de las estrategias:

- Establecer objetivos anuales.
 - Diseñar políticas.
 - Asignar recursos.
 - Modificar una estructura organizacional existente.
 - Minimizar la resistencia al cambio.
- **Evaluación de la estrategia**

Fred R. (2013, pág. 287), indica que la evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas:

- 1) Examinar las bases de la estrategia de una empresa.
- 2) Comparar los resultados esperados contra los reales.
- 3) Aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.

En la Figura No. 3 se muestra el modelo para la evaluación de estrategias.

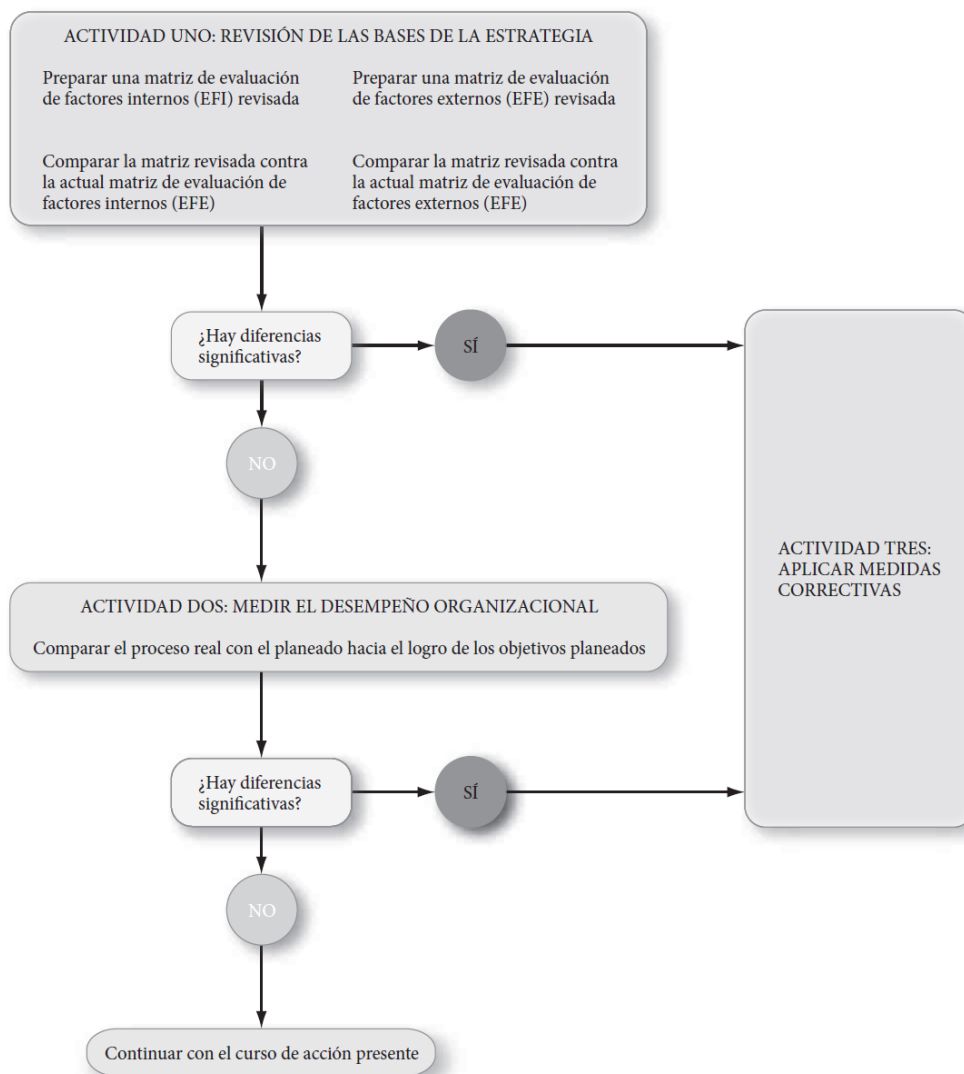


Figura No. 3 Modelo para la evaluación de estrategias. Fuente: (Fred R, *Conceptos de administración estratégica*, 2013, pág. 293).

Después de haber formulado e implementado las estrategias en la empresa, sigue la tercera y última etapa del proceso, que es la medición y evaluación, con el fin de verificar el cumplimiento y avance de las estrategias establecidas para la empresa.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL

Diagnóstico del estado actual

1.10 Instrumentos utilizados

En este proyecto, se utilizan los siguientes instrumentos:

- La entrevista que se les realiza a los cuatro socios de Soda y Cevichera Sabor Marino, permite conocer el estado actual de la empresa, las cosas que les gustaría que se tomaran en cuenta para el cambio y también el manejo de toma de decisiones.
- Se realiza un cuestionario de doce preguntas (abiertas y cerradas) para los diez colaboradores de la empresa, para conocer las dudas e inquietudes. Se tiene en cuenta también el conocimiento general de cada uno, para ver que tanto saben del negocio en el que laboran.
- También se le realiza otro cuestionario de preguntas (abiertas y cerradas) a cincuenta clientes, donde se les permite conocer lo que ellos quieren mejorar.

1.11 Análisis de resultados

Se utilizan tres instrumentos, uno para los socios de la empresa, otro para los colaboradores y por último a los clientes. La finalidad es conocer el criterio de pensamiento, de acuerdo con las preguntas planteadas en el cuestionario. Se analizan y se toman en cuenta las respuestas, con el fin de obtener información relevante para la propuesta de solución.

1.11.1 Entrevista a los socios

La entrevista que se les aplicó a los cuatro socios de Soda y Cevichera Sabor Marino, consta de 14 preguntas abiertas. Seguidamente se muestran los resultados:

El Gráfico n° 1 representa la primera pregunta que se le realizó a los socios en la entrevista, que fue de criterio cerrado. Se les preguntó si tenían establecido la misión, visión y valores de la empresa.

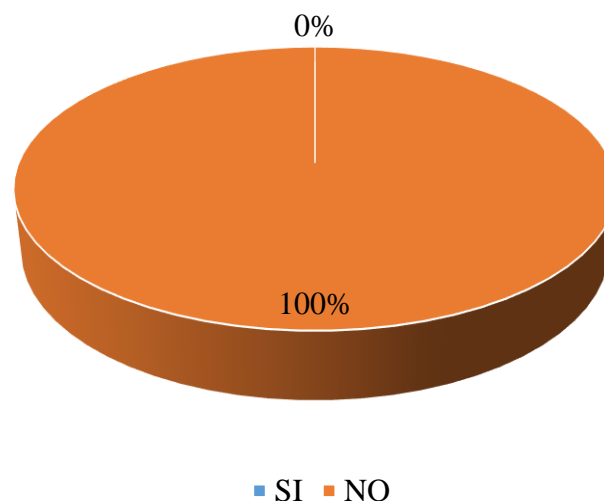


Gráfico n° 1: Misión, Visión y Valores. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

El 100% de los socios indicó que no se tiene establecida la misión, visión y valores, pero si tienen claro que esto es muy importante para la empresa y que es necesario, como parte de la propuesta, su establecimiento.

En el Gráfico n° 2 se les consultó a los socios los criterios más importantes que toman a la hora de contratar y ubicar el personal, una vez dentro de la empresa.

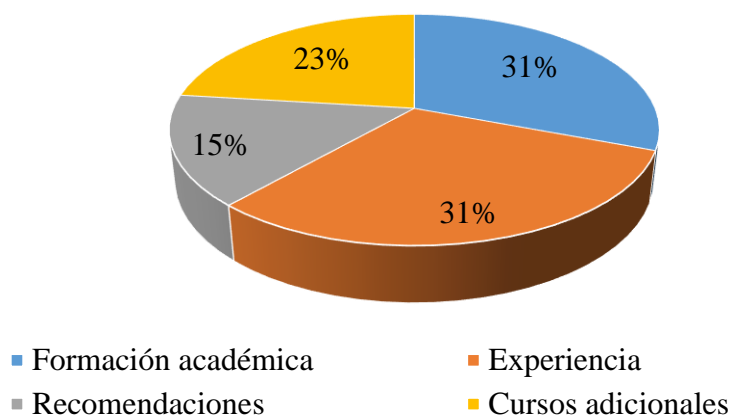


Gráfico n° 2: Criterios que se toman en cuenta a la hora de contratar personal. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Se determinó que los criterios que más pesan para decidir si se contrata a alguien, son la formación académica y la experiencia donde laboró anteriormente en puestos similares. Con estos datos, la empresa reubica, de acuerdo a la necesidad del puesto, al personal que contraten.

El Gráfico n° 3 representa los temas vistos en las reuniones mensuales que realizan los socios con los colaboradores de la empresa.

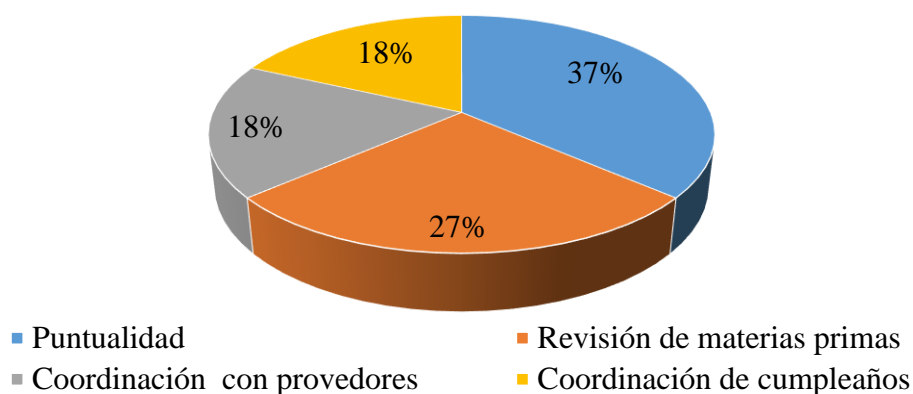


Gráfico n° 3: Temas que se ven en las reuniones mensuales. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Respecto a esta pregunta, se determinó como tema principal la puntualidad de los colaboradores con un 37%, un 27% corresponde a la revisión de las materias primas, necesario para prevenir daños por deterioro o mala manipulación y su abastecimiento; por último, con un 18% la coordinación de proveedores y celebración de cumpleaños.

En el Gráfico n° 4, un aspecto que se tomó en cuenta en la entrevista con los socios, son los criterios de corrección cuando un colaborador tiene conductas inapropiadas en el trabajo.

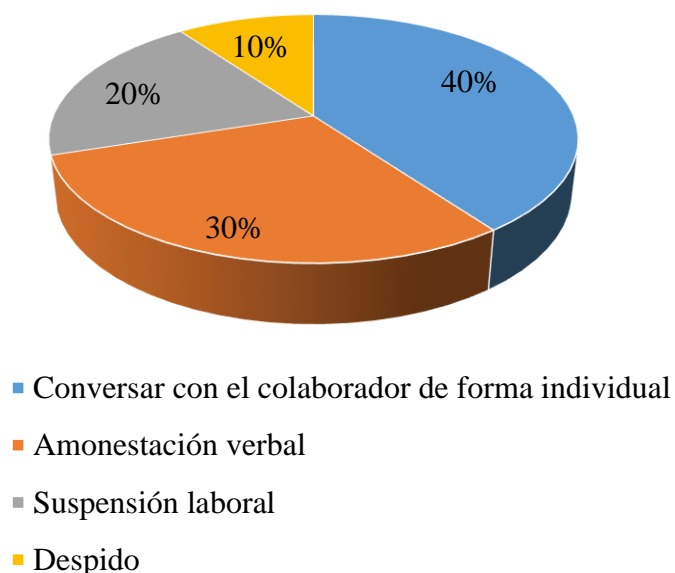


Gráfico n° 4: Criterios de mejoras para corrección de conductas inapropiadas. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Un 40% de los socios consideran que la mejor forma para corregir conductas inapropiadas es conversando con el empleado de forma individual, con el fin de aclarar y analizar lo que está pasando. En caso de que no funcione, proceden con una amonestación verbal o escrita. Si esto no mejora, se procede con una suspensión laboral en un 20% de los casos; por último, se procede con la opción más drástica, el despido.

En el Gráfico n° 5, también se los consultó a los socios si llevan un control de ingresos y gastos en la empresa, cuando realizan compras de insumos, ventas, modificaciones, entre otros.

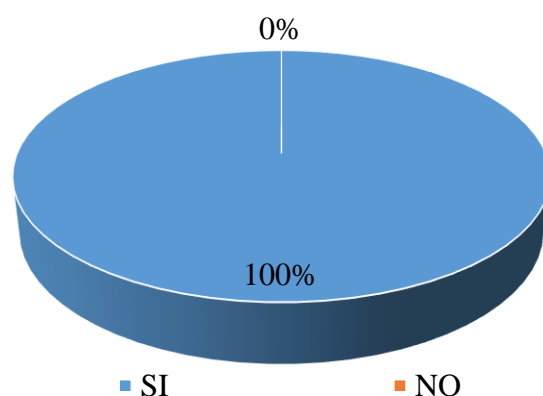


Gráfico n° 5: Conocimiento de control de ingresos y gastos. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

El 100% de los socios indicaron que sí llevan un control de ingresos y gastos adicionales. Indican que, dependiendo del ingreso en efectivo, durante el día, se les cancela a los proveedores o bien se les deposita el dinero en el banco, mediante el buzón nocturno.

En el

Gráfico n° 6, según la perspectiva de los socios, respecto a la satisfacción de los clientes al consumir los productos, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos.

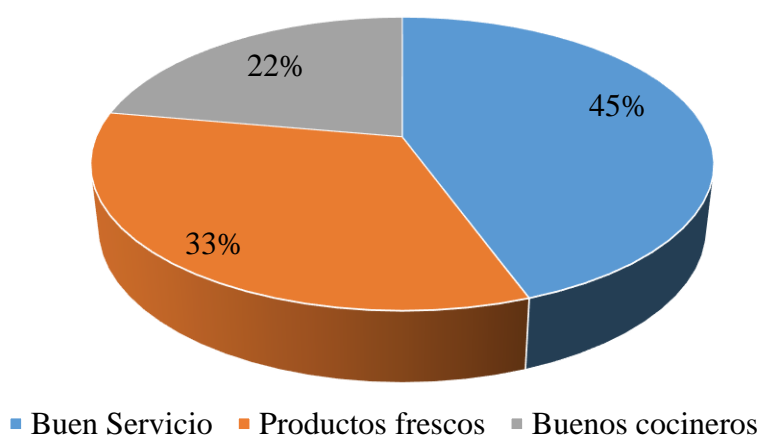


Gráfico n° 6: Satisfacción de los clientes al consumir los productos. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Como primera opción, con un 45%, el buen servicio a los clientes que la empresa ofrece, con productos frescos y de calidad, por último, la elección de buenos cocineros a la hora de elaborar los platillos requeridos por los clientes.

En el Gráfico n° 7, se les consultó a los socios si en el momento de contratar personal, existe alguna inducción o capacitación de los colaboradores contratados.

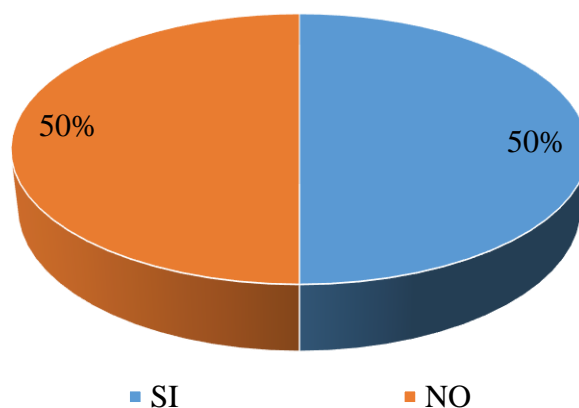


Gráfico n° 7: Inducción y capacitación a los nuevos colaboradores. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Respecto a esta pregunta, se encontró que en un 50% sí se realizan y en un 50% no se realizan inducciones y capacitaciones. La capacitación se hace de forma empírica y muy general, viendo el trabajo de los colaboradores actuales, pero no existe un plan de inducción y capacitación establecido.

En el Gráfico n° 8, se preguntó a los socios sobre quién o quiénes toman las decisiones para tratar cualquier tema de la empresa.

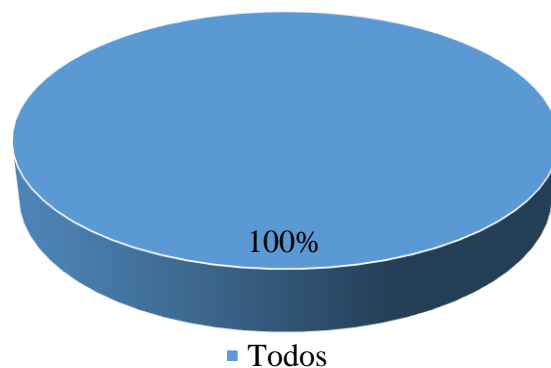


Gráfico n° 8: Toma de decisiones en la empresa. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Se determinó que en la empresa le dan la potestad de tomar decisiones a la administradora, en temas de compras inmediatas con proveedores o elecciones rápidas, pero, en cuanto a despidos o casos más delicados, participan el 100% de los socios para tomar la mejor decisión mediante acuerdos verbales o escritos.

En el

Gráfico n° 9, también se les consultó a los socios si tenían políticas establecidas de atención y servicio al cliente en la empresa.

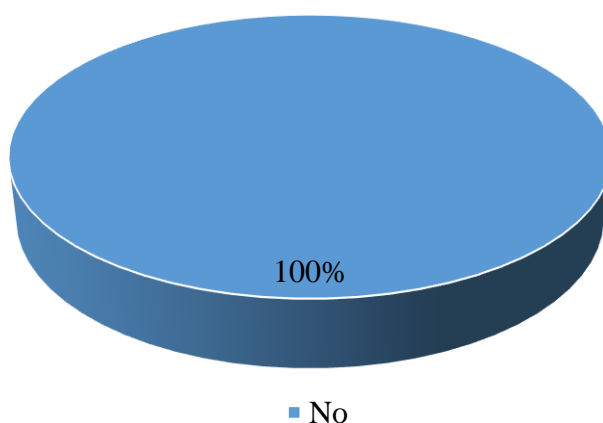


Gráfico n° 9: Políticas de atención y servicio al cliente. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

El 100% de los socios mencionan que no poseen políticas establecidas en la empresa, pero sí se les menciona a los colaboradores tres puntos muy importantes dentro de la organización: servicio al cliente, productos de calidad y precio competitivo.

En el Gráfico n° 10, un aspecto que se tomó en cuenta en la entrevista con los socios, son las proyecciones de crecimiento a futuro, para introducir y vender productos de la empresa a nivel de mercado.

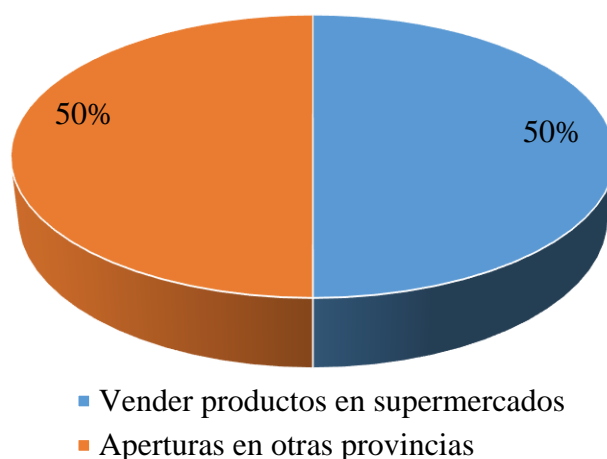


Gráfico n° 10: Crecimiento futuro en nuevos productos. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Se determinó que un 50% de los socios desean incorporar sus productos en cadenas de supermercados nacionales, tales como: ceviches, chileras y mayonesa, que deben contar con estudios previos y avalados por el Ministerio de Salud. También, a futuro el otro 50% desean realizar aperturas en otros puntos de la provincia, como: La Fortuna, Liberia y Paso Canoas.

En el Gráfico n° 11, como punto importante, se consulta a los socios si realizan el respaldo de seguridad de los archivos digitales de la empresa.

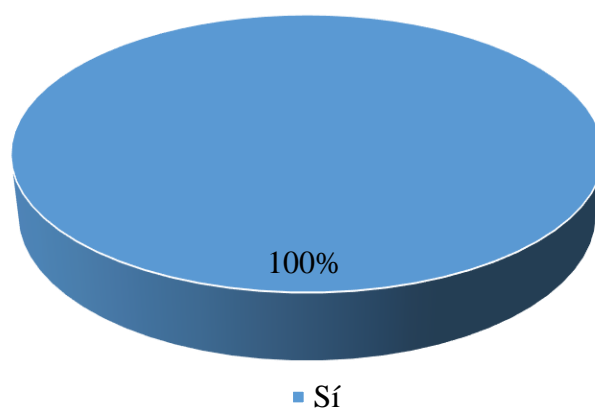


Gráfico n° 11: Respaldo de seguridad de los archivos de la empresa. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Los socios respaldan en un 100% la información digital de la empresa, utilizan la herramienta OneDrive y accesan ilimitadamente cuando lo requieran.

En el Gráfico n° 12 de la entrevista realizada a los socios, se les consultó aspectos que ellos consideran que debe mejorar en la empresa.

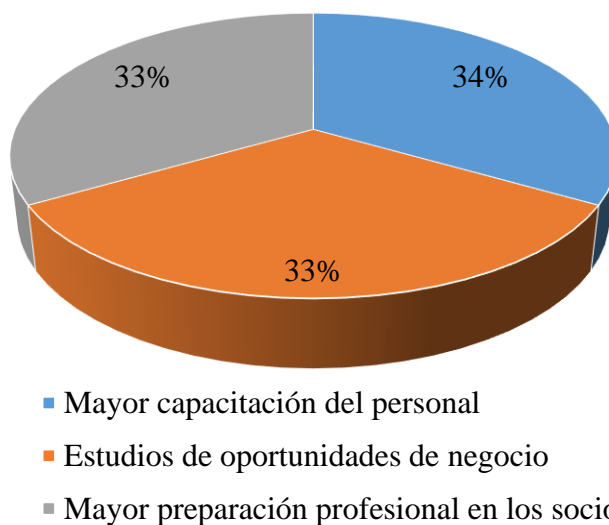
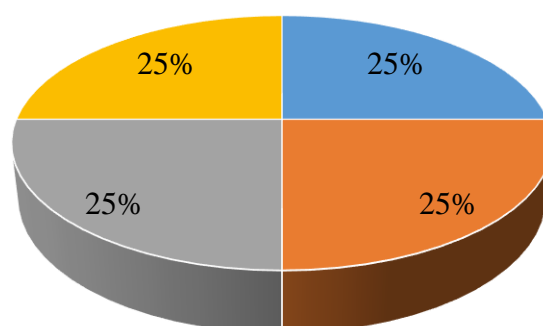


Gráfico n° 12: Aspectos de mejora en la empresa. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Respecto a este tema, los socios toman en cuenta tres puntos importantes como mejoras para la empresa: el 34% consideran una mayor capacitación del personal en servicio al cliente, con el que buscan una mejor calidad y presentación de los productos actuales. También consideran realizar estudios de oportunidad de negocio sobre nuevos productos como panaderías, pizzerías, pollerías, entre otros. Por último, consideran una mayor preparación profesional de los socios como manejo de programas informáticos, administración de negocios, apertura de nuevos negocios y emprendedurismo.

En el Gráfico n° 13 se tomaron en cuenta aspectos positivos que posee la empresa como fortaleza, en la entrevista que se les realizó a los socios.



- Transparencia y unión de socios
- Calidad de los productos
- Negocio familiar
- Ubicación geográfica

Gráfico n° 13: Fortalezas que posee la empresa. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Se determinaron cuatro fortalezas que destacaron por igual con un 25%: la transparencia y unión de los socios mediante una comunicación asertiva para fortalecerlos como equipo. Que la calidad de los productos siempre sea la mejor. Ser un negocio familiar que genere mayor confianza. La ubicación geográfica, ya que los dos locales están situadas en puntos muy céntricos del distrito.

El

Gráfico n° 14, para concluir con la entrevista, se les consultó a los socios si presentaban oportunidades que actualmente posee la empresa.

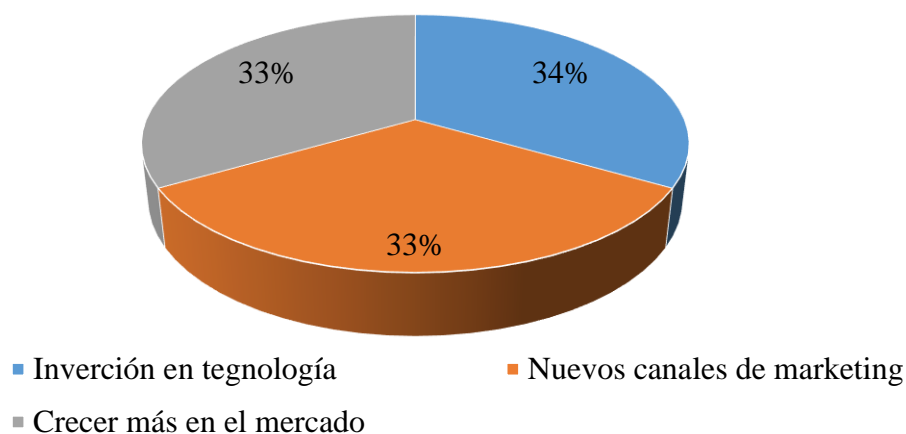


Gráfico n° 14: Oportunidades que posee la empresa. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Respecto a este tema, los socios destacan tres oportunidades para la empresa: la inversión de tecnología con 34% en el cual desean tomar la orden del cliente de manera digital y el 33% toma en cuenta mejorar aún más el canal de marketing para difundirse en redes sociales y crecer en el mercado, al expandirse con nuevos puntos de ventas en diferentes partes del país.

1.11.2 Cuestionario para los colaboradores de la empresa

Se les aplicó un cuestionario de doce preguntas abiertas y cerradas a los diez colaboradores de Soda y Cevichera Sabor Marino, con el fin de conocer sus opiniones. Seguidamente, se muestran los resultados obtenidos.

El Gráfico n° 15 representa la forma de comunicación asertiva y la frecuencia que tienen los jefes con sus empleados de acuerdo al cuestionario aplicado a los colaboradores.

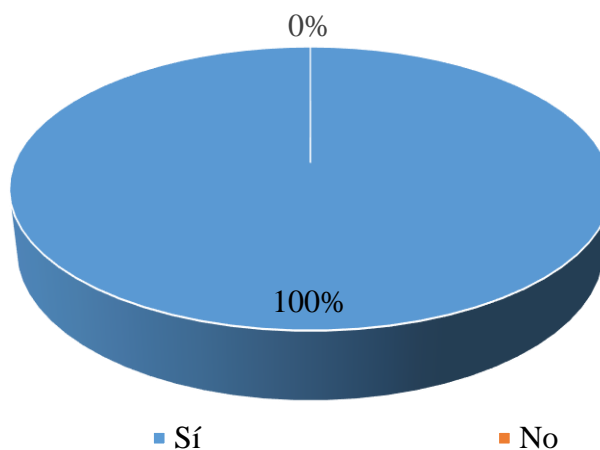


Gráfico n° 15: Comunicación asertiva con los jefes. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Todos los colaboradores de la empresa marcaron la opción “sí”, concluyendo que existe una buena comunicación entre ambas partes. Este aspecto se debe aprovechar para la ejecución del plan estratégico, ya que representa una de las fortalezas de la empresa.

El Gráfico n° 16 representa la relación entre el jefe inmediato y colaborador.

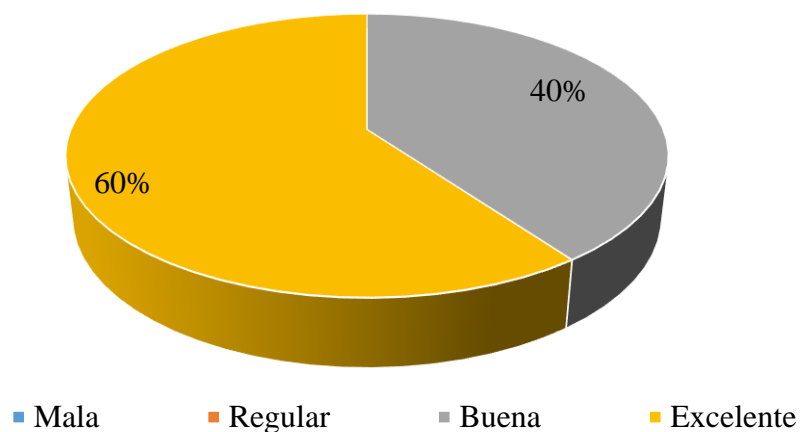


Gráfico n° 16: Comunicación entre jefe directo y colaborador. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Se determinó que cuatro de diez (un 40%) contestaron que existe una buena comunicación entre jefe directo y colaborador, mientras que seis de diez (un 60%) indicaron que existe una excelente relación; esto refleja muy buenos resultados para la empresa.

En el Gráfico n° 17, se les consultó a los colaboradores sobre la relación que existe entre los compañeros de trabajo.

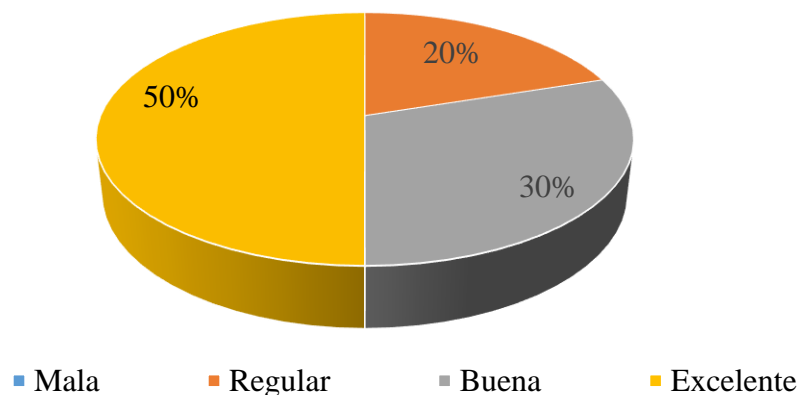


Gráfico n° 17: Relación entre compañeros de trabajo. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

El 50% refleja una excelente relación entre los compañeros de trabajo, el resto del porcentaje se encuentra una pequeña debilidad que puede afectar a la empresa. Por ello, dentro de la propuesta de solución, se toma en cuenta para mejorar la actitud y compañerismo entre los colaboradores.

El Gráfico n° 18 muestra las oportunidades que la empresa le brinda al colaborador para crecer en el área laboral.

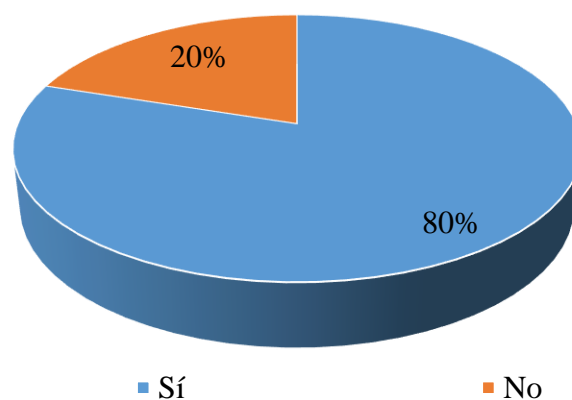


Gráfico n° 18: Oportunidad de crecer en el área de trabajo. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Respecto a este tema, seis de diez (80%) respondieron que la empresa sí les brinda oportunidad de crecer, por ejemplo: terminar la secundaria o cursos libres. La otra parte (20%), dos de diez mencionaron que no.

El Gráfico n° 19 muestra de forma abierta, los criterios de los empleados de acuerdo con lo que piensan de la empresa.

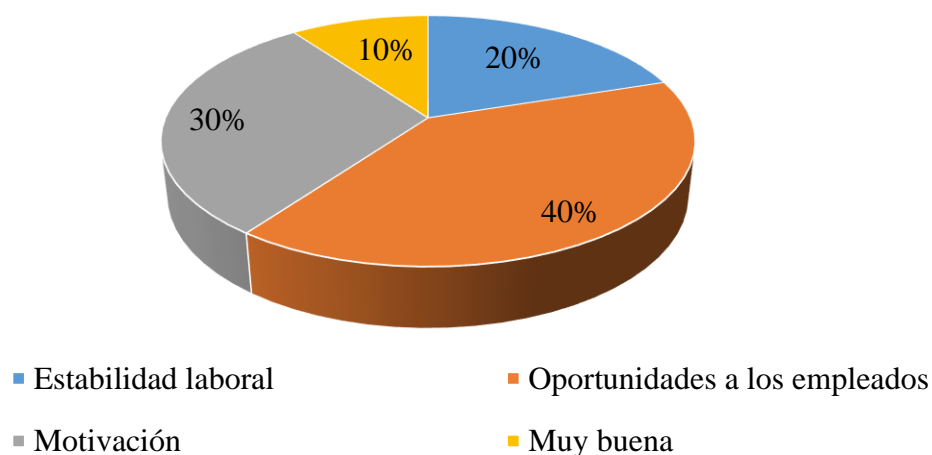


Gráfico n° 19: Pensamiento respecto a la empresa. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

El 40% de los colaboradores indicaron que la empresa les otorga oportunidades de crecer profesionalmente. Por otro lado, mencionan la motivación que la misma empresa les brinda a seguir como empleados y la estabilidad laboral, porque mantienen la planilla permanente y es una empresa muy buena en la cual laboran.

El Gráfico n° 20 muestra aspectos que se tomaron en cuenta sobre lo que más le gusta al colaborador en la empresa.

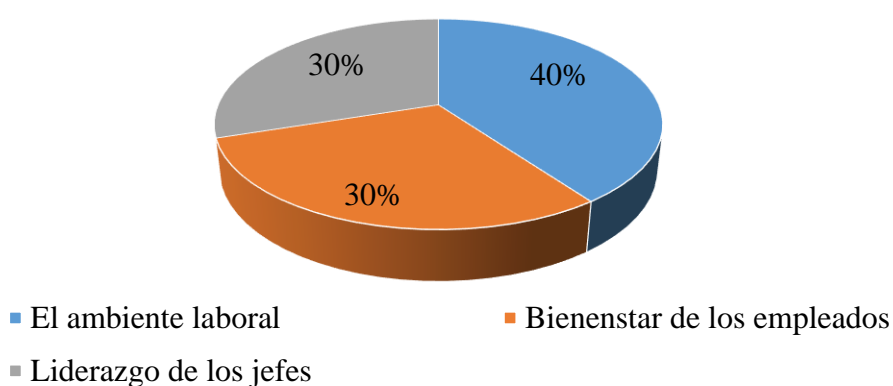


Gráfico n° 20: Pensamiento de gusto respecto a la empresa. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Como resultado de esta pregunta, al 40% de los colaboradores les gusta el ambiente laboral que posee la empresa, lo que genera buenos resultados ya que los empleados se sienten bien en la organización. En el bienestar laboral la empresa no realiza constantes despidos de personal; esto genera confianza para seguir laborando en la empresa. De igual modo, los colaboradores muestran satisfacción en el liderazgo de los jefes, lo que demuestra su admiración y respeto.

El Gráfico n° 21 muestra la forma en que los empleados describen los valores de la empresa.

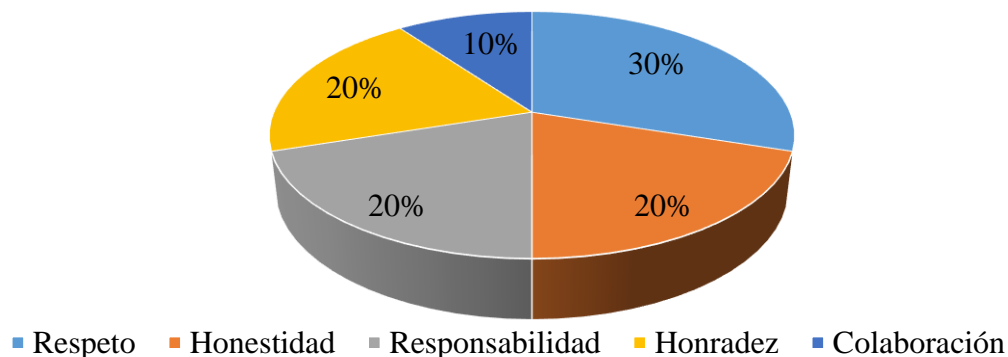


Gráfico n° 21: Valores descriptivos de acuerdo con cada colaborador. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Según el estudio realizado, existe un 30% que están de acuerdo en establecer como valor, el respeto, ya que para ellos representa un punto muy importante dentro de la organización. También, un 20% se divide en tres valores: honestidad, responsabilidad y honradéz; por último, se destaca la colaboración entre sus compañeros y jefes.

El Gráfico n° 22 muestra la importancia y valoración de trabajo de los colaboradores en la empresa.

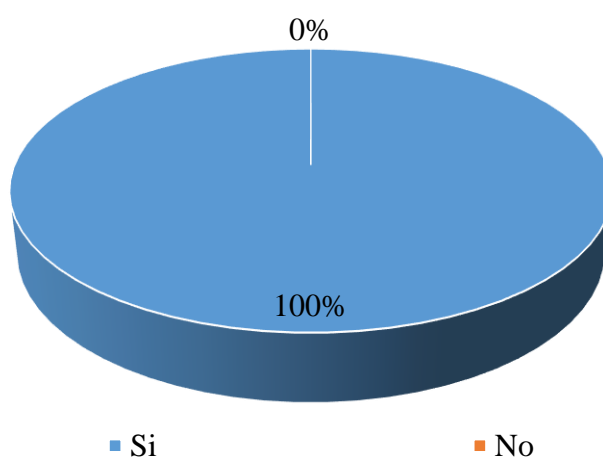


Gráfico n° 22: Importancia y valoración de trabajo de los empleados. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Se determinó que el 100% de los colaboradores consideran que la empresa realmente los valora y sienten que su trabajo es bastante útil. Se muestra un alto grado de satisfacción por parte de los colaboradores.

En el Gráfico n° 23, también se les consultó a los colaboradores si existe la igualdad y equidad entre compañeros, por parte de la empresa.

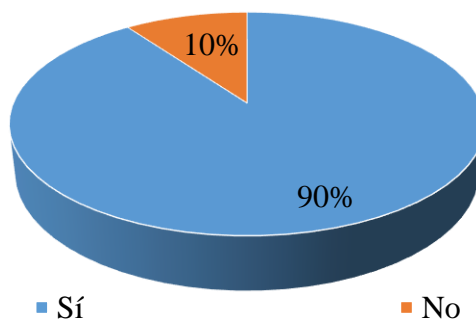


Gráfico n° 23: Igualdad y equidad en la empresa. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

El 90% respondió de forma positiva, sobre la existencia de igualdad y equidad en la empresa; solo un colaborador indicó que no y representa el 10%. La propuesta debe considerar este punto, para lograr la mejor nota posible respecto a esta respuesta.

El Gráfico n° 24 muestra criterios que consideran los colaboradores la empresa puede mejorar.

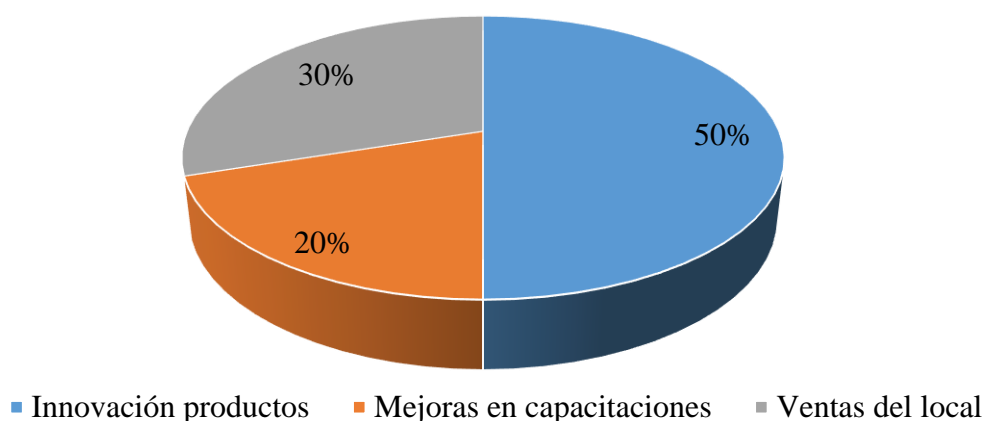


Gráfico n° 24: criterios de mejora por parte del colaborador para la empresa. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Analizando los criterios por parte de los colaboradores, un 50% considera que la innovación y en nuevos productos, le ayudará a crecer y desarrollarse más en el mercado; también indican que la empresa puede mejorar mediante ventas del local y, por último, la mejoría en las capacitaciones.

El Gráfico n° 25 muestra la satisfacción de los colaboradores en su puesto de trabajo.

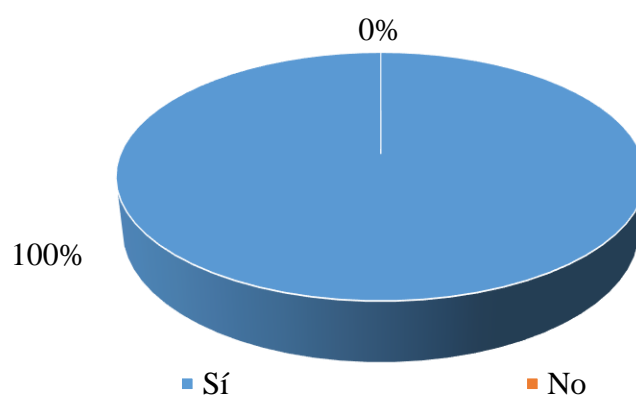


Gráfico n° 25: Satisfacción en el puesto actual de trabajo. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Se determinó que el 100% de los colaboradores se encuentran satisfechos en su puesto actual de trabajo.

El Gráfico n° 26 muestra la satisfacción del colaborador con el salario actual que recibe en la empresa.

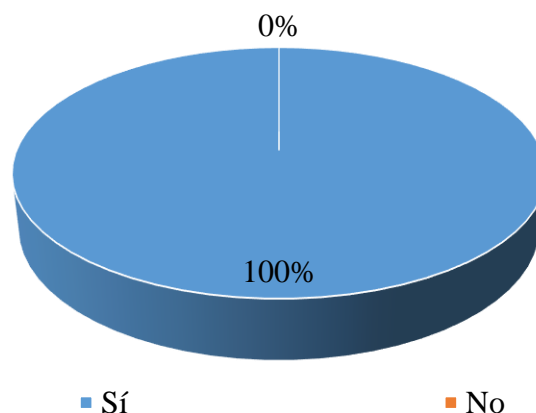


Gráfico n° 26: Satisfacción con el salario actual en el puesto actual de trabajo. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

El 100% de los encuestados opinan que están satisfechos con el salario que reciben en la empresa, debido a que reciben el salario de ley y, en ocasiones, horas extras.

1.11.3 Cuestionario para los clientes

Se había diseñado un cuestionario en físico de ocho preguntas cerradas y una abierta, para 50 clientes de Soda y Cevichera Sabor Marino, que llegaran a consumir en el local, con el fin de conocer sus opiniones. No fue posible aplicarlo a todos, ya que, por las restricciones sanitarias del gobierno de cerrar los establecimientos, solo se podía vender para llevar; se aplicó la encuesta por la vía WhatsApp y se obtuvo únicamente un total de 26 respuestas, los demás clientes no quisieron responder. Seguidamente los resultados:

El Gráfico n° 27 muestra la satisfacción del cliente con el servicio de atención que se ofrece.

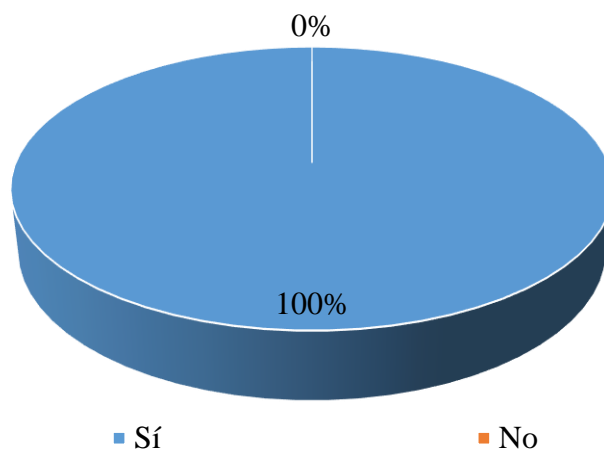


Gráfico n° 27: Satisfacción con el servicio de atención. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Se logra determinar que el 100% de los clientes se sienten satisfechos con el servicio al cliente brindado por la empresa.

El Gráfico n° 28 muestra la valoración que brindan los clientes respecto a los platillos que ofrece la empresa.

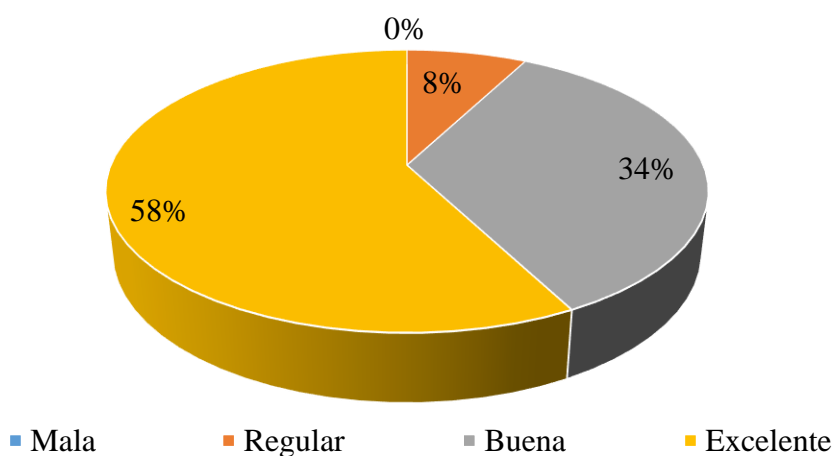


Gráfico n° 28: Criterio de valor con los platillos que ofrece la empresa. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

El 58% de la muestra indica que se brinda una excelente calidad los platillos, lo que demuestra la calidad que se ofrece. Otra parte lo destacó como de buen valor y el 8% destacó como regular; por ello, este punto se debe mejorar para que siempre sea excelente para los clientes.

Se muestra en el Gráfico n° 29 la probabilidad del cliente en consumir nuevamente en el local.

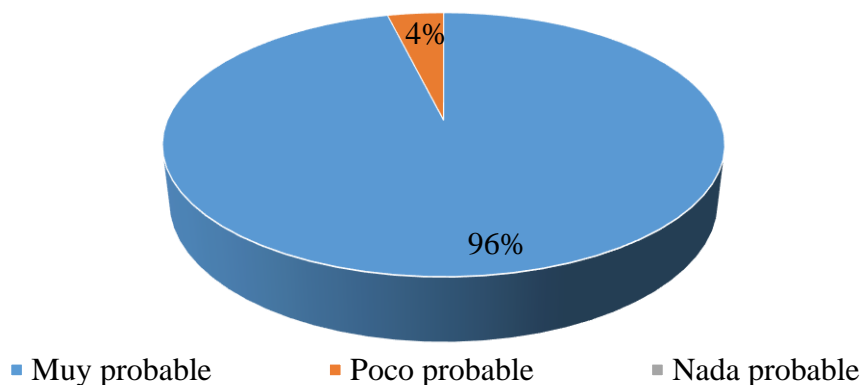


Gráfico n° 29: Probabilidad del cliente de consumir nuevamente los productos. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Se logró determinar que los clientes que han consumido los productos, el 96% de la muestra muy probable vuelvan a consumirlos, mientras que la otra parte indicó poco probable volvería al establecimiento.

El Gráfico n° 29 muestra la calificación de los clientes si se compara la empresa con otras organizaciones.

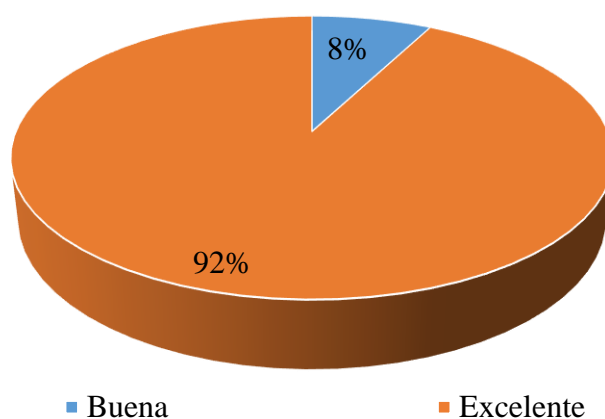


Gráfico n° 30: Criterio de calificación de los clientes a la empresa, comparados con otras.

Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Se analizó que el 92% de los encuestados califica a la empresa como excelente y el 8% como buena; esto demuestra que Soda y Cevichera Sabor Marino sobresale en la zona.

Se muestra en el Gráfico n° 31 la recomendación que los clientes brindan a otras personas referentes al negocio.

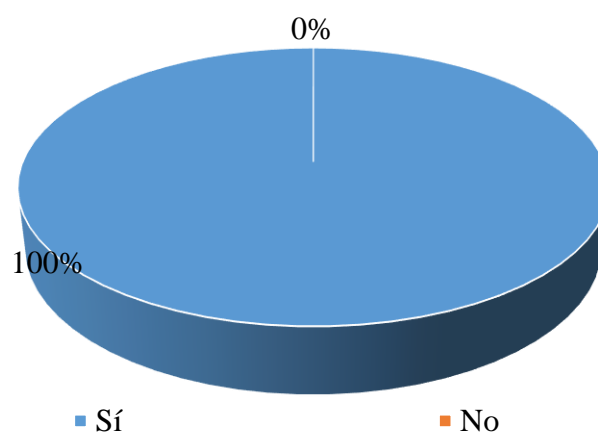


Gráfico n° 31: Recomendación de los productos a otras personas. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Como se puede observar, el 100% de la muestra indicó que sí recomiendan a Soda y Cevichera Sabor Marino para el consumo de productos que brinda la empresa. Esto demuestra que a los clientes les gustan los platillos y se encuentran satisfechos con la empresa.

El Gráfico n° 32 muestra el criterio de los clientes al dar su opinión sobre cambios que le podrían realizar a la empresa.

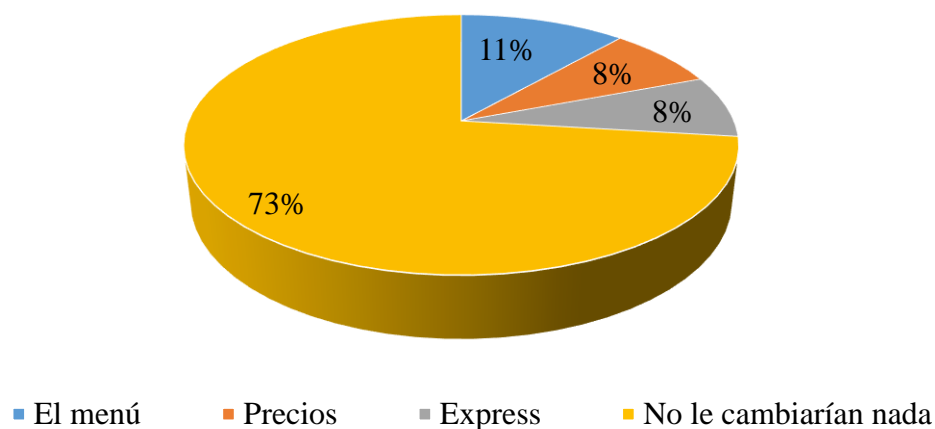


Gráfico n° 32: Criterios de cambio para la empresa según el cliente. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

El 73% de los encuestados indicaron que no le cambiarían nada al establecimiento; sus respuestas son satisfechas. También mencionaron que el menú sería parte importante para el cambio, con el fin de probar uno que otro platillo nuevo en la carta. Por último, se especificó que el servicio express y los precios son aspectos que mejorarían.

Se muestra en el Gráfico n° 33 lo rápidos y ordenados que son los colaboradores con los clientes respecto a las órdenes de comida.

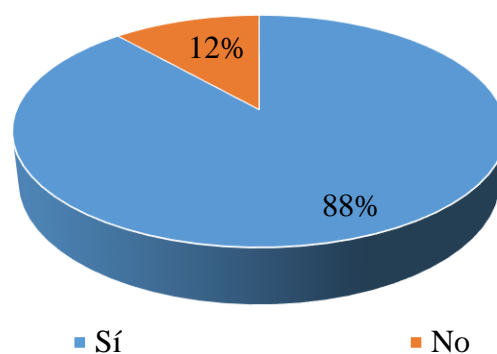


Gráfico n° 33: Orden de pedidos rápidos y ordenados a los clientes. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

Se determinó que gran parte de los clientes indican que en la empresa son ordenados y rápidos a la hora de tomar los pedidos; esto refleja una fortaleza más para el Plan Estratégico.

Según se muestra en Gráfico n° 34, los clientes encuestados señalaron puntos importantes de cómo califican la empresa, según criterios establecidos.

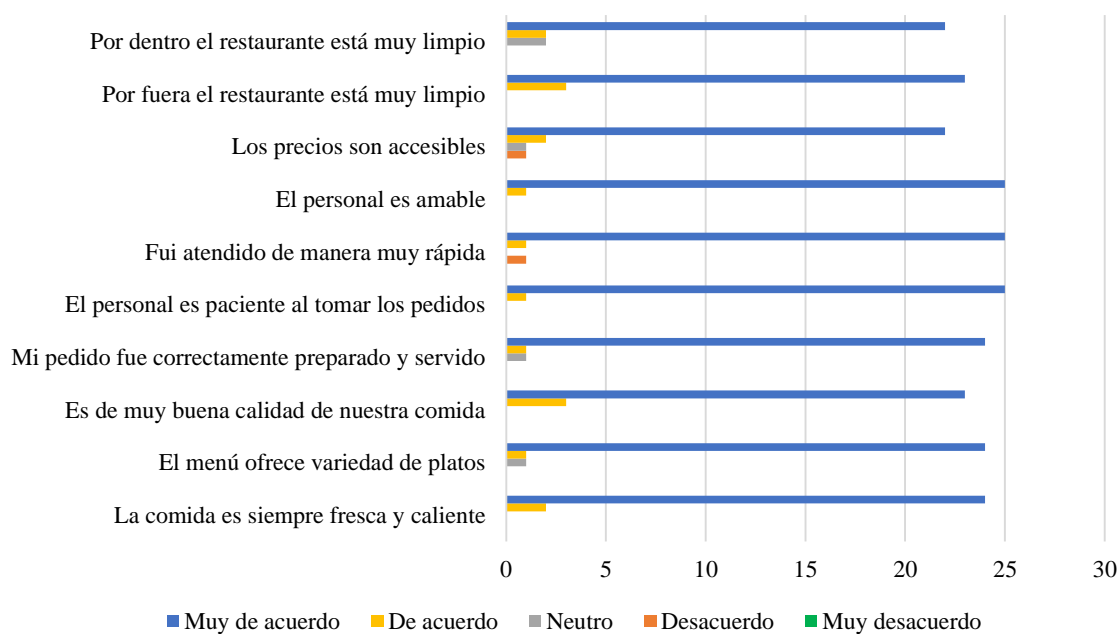


Gráfico n° 34: Calificación de los clientes respecto al criterio de cada uno. Fuente: Instrumentos de elaboración propia.

De acuerdo con el criterio de los clientes encuestados, se les otorgó una lista en la que ellos seleccionaban la opción de preferencia; determinaron que la mayoría está a gusto con todo lo que ofrece la empresa en servicio y calidad. Con estas respuestas deja en evidencia que Soda y Cevichera Sabor Marino se encuentra a la altura de los clientes.

1.12 Principales hallazgos

Desde el punto de vista estratégico, la empresa no cuenta con aspectos básicos como misión, visión y valores; es importante establecerlos. De igual manera, en las entrevistas de los socios, colaboradores y clientes, se encontraron insumos para el desarrollo de la propuesta de solución de este proyecto.

Entre ellos están:

Socios:

- No existe capacitación laboral para el personal que contratan.
- La empresa no posee políticas establecidas.
- Tienen fortalezas y oportunidades planteadas, pero no concretas.

Colaboradores:

- En la encuesta realizada existe una relación regular entre los colaboradores, por lo que se debe mejorar y orientar a que no existan roces entre ellos.
- Además ellos describieron a la empresa con valores muy importantes para tomarlos en cuenta a la hora de realizar la propuesta de cambio.
- Existe una brecha importante respecto a las oportunidades de crecimiento para los colaboradores.

Clientes:

- Algunos clientes valoraron la comida como regular; es necesario mejorar estos aspectos.
- La calidad del platillo siempre debe ser la más agradable para el cliente, ya que una mala experiencia puede generar malas recomendaciones a otras personas para no consumir en la cevichera.
- Los clientes quieren nuevos productos en el menú y precios un poco más accesibles.
- Sugieren servicio express disponible, siempre.

- Por último, se debe establecer la costumbre de preguntarle siempre al cliente la experiencia que tuvo al finalizar su comida, ya que esto puede generar un criterio de mejoría.

También, se encontraron puntos positivos que son importantes para la empresa, tales como:

- La buena relación, toma de decisiones y comunicación que existe entre los cuatro socios.
- El respaldo de los archivos de la empresa en OneDrive, donde tienen acceso únicamente socios.
- El control diario y mensual de los ingresos y gastos.
- La estabilidad laboral y la confianza que les dan a los colaboradores al desempeñar sus funciones.
- El buen servicio que la empresa siempre trata de darles a los colaboradores y clientes con productos frescos y de alta calidad.
- La proyección de crecimiento de la empresa a futuro, con nuevos productos y aperturas de locales.

Todos estos puntos son fundamentales para la propuesta de cambio planteada para Soda y Cevichera Sabor Marino.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE CAMBIO

Propuesta de cambio

1.13 Introducción a la propuesta de cambio

Se ha detectado que en la empresa Soda y Cevichera Sabor Marino existen puntos importantes para mejorar y tomar en cuenta en la planeación estratégica. Los socios poseen ideas que les gustaría establecer y mejorar: para ello se les puede orientar, al llevar un lineamiento de ideas para plasmarlo en un documento para la empresa.

Al establecer este plan, se busca un mejor enfoque situacional, que motive a los socios a conseguir el éxito en el tiempo y alcanzar los objetivos propuestos, por parte de la empresa. También, se tomarán en cuenta los colaboradores, ya que son parte fundamental para el manejo de la empresa; se busca lo mejor en el ámbito laboral y se les permite la estabilidad en el trabajo.

Se proponen una serie de lineamientos, en los que se formulan: la misión, visión, valores, políticas, matriz de evaluaciones de factores internos y externos; son puntos importantes para establecer en la empresa el plan estratégico.

Con esta propuesta de cambio se busca que la empresa obtenga una serie de beneficios y se adapte a las modificaciones que los socios solicitan y necesitan a nivel organizacional, mediante la formulación de estrategias. El propósito es implementar las propuestas para mejorar aún más la empresa, ya que una mala gestión y por inexperiencia de los socios, podría llevar a la empresa a malos resultados, sin un panorama establecido y con objetivos un poco inciertos.

1.14 Objetivo general y específicos de la propuesta

1.14.1 Objetivo general

Brindar a Soda y Cevichera Sabor Marino un plan estratégico que sirva como guía y respaldo para una mejor toma de decisiones.

1.14.2 Objetivos específicos

- Formular las estrategias de acción para Soda y Cevichera Sabor Marino.
- Mostrar a los socios los pasos para la implementación de las estrategias seleccionadas.
- Especificar los procesos para la medición y evaluación de las estrategias.

1.15 Descripción del escenario deseado

Al terminar el plan estratégico en la empresa Soda y Cevichera Sabor Marino, se espera establecer las siguientes situaciones:

- Se espera establecer la guía del plan en la empresa para que los socios se adapten y las apliquen, para obtener buenos resultados.
- De acuerdo con las áreas identificadas que poseen problemas de ineficiencia en la empresa, se tomará cada una de ellas, con el fin de cambiarlas, implementar ideas de mejoras y fomentar el éxito en sus procesos.
- También, se proporcionará a la empresa datos que sean medibles, realistas, desafiantes, innovadores y alcanzables, para cumplir con los objetivos de éxito en la empresa.
- Se otorgará a los socios una guía con ideas fundamentales para que lo implementen y ejecuten en la empresa a corto plazo; así se cumpliría con las metas propuestas, para que sean realizables.

1.16 Plan para el cambio

Seguidamente, se describen las actividades que se llevaron a cabo y se resume la forma en que se desarrollaron, para llegar a conseguir el objetivo de diseñar un Plan Estratégico para Soda y Cevichera Sabor Marino.

En esta sesión se muestran las actividades que se desarrollaron en cada capítulo, para completar el Plan Estratégico mostrado en el Anexo 4.

Etapas I: Aplicación de instrumentos

Como punto de partida, se les aplicó a los cuatro socios una entrevista que consta de 14 preguntas abiertas. En ella se mencionan los puntos importantes para conocer las necesidades de la organización y así desarrollar el Plan Estratégico. Al iniciar la entrevista se deja en evidencia que la empresa no cuenta con una filosofía organizacional que defina su misión, visión, valores y políticas.

Posterior mente se les aplicó un cuestionario a los diez colaboradores de la empresa, por medio de un link, con SurveyMonkey, donde ellos ingresaban, daban la opinión de forma personal, privada y el punto de vista de cada uno.

Se aplicó la encuesta a los clientes. Se deseaba aplicarla a 50 de ellos, cuando llegaran a consumir los productos, pero como consecuencia del covid-19 fue difícil, ya que la mayoría pedía para llevar y no para consumir en el local. Como otra alternativa, se anotó un número de WhatsApp para que contestaran de forma tranquila y la enviaran, para finalmente obtener 26 encuestas completas.

Etapas II: Análisis e interpretación de los datos

Al terminar con la entrevista y encuestas, se analizan los resultados para verificar y filtrar los datos importantes para el Plan Estratégico. Se descubre que la empresa tiene aspectos positivos

y negativos que se deben mejorar. Con esta información, se toma la iniciativa de incorporar a la empresa las etapas de la administración estratégica, que consiste en la formulación de estrategias para corto plazo, su implementación y la evaluación para medir el desempeño de los resultados aplicados en la empresa.

Etapas III: Elaboración del Plan Estratégico

En esta parte, ya con todos los datos que se requieren para el plan, se desarrolló una breve introducción, donde se indica el objetivo principal por el cual fue diseñado el documento.

- **Marco de referencia empresarial**

En esta etapa se recolectó información general de la empresa, así como el nombre actual, detalle histórico, logotipo actual, slogan, ubicación geográfica de los dos locales, actividad productiva, recursos humanos y descripción puntual de los productos de comercializa en la empresa. También, como parte de la Filosofía organizacional, se estructura de acuerdo con las características de la empresa, como la misión, visión, valores, políticas y objetivos, a largo plazo.

- **Evaluación externa**

En primer lugar se realizó un análisis de fuerzas externas, donde se establecen las fuerzas claves, tales como: económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, tecnológicas y competitivas. Asimismo, se realiza una lista de todas las oportunidades y amenazas que posee la empresa a nivel externo. Además se elabora la matriz EFE para calificar las estrategias obtenidas mediante una escala previamente establecida, según Anexo 4 del Plan Estratégico. Se da una puntuación de ponderación para verificar si la empresa está aprovechando las oportunidades y restando el impacto de las amenazas.

- **Evaluación interna**

En la evaluación interna, se pueden ver todas las fortalezas y debilidades que posee la empresa a nivel interno, mediante la matriz EFI. Se califican las estrategias obtenidas con la escala previamente establecida y se obtiene un promedio ponderado para verificar si las fortalezas se están aprovechando y a la vez minimizando las debilidades.

Etapa IV: Análisis y elección de estrategias

El Anexo 4 del Plan Estratégico, reúne todas las características para el desarrollo de la matriz FODA, donde muestra la fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades que se encontraron en los análisis aplicados a socios, colaboradores y clientes; con esta información se obtuvo un total de 12 estrategias. Una vez desarrollada la matriz FODA, las estrategias se califican como definitivamente debe implementarse o debería implementarse de acuerdo con la prioridad.

Etapa V: Plan de implementación de las estrategias

Se realizó una lista de descripción de actividades, cronograma y presupuesto, estimado para la implementación de las estrategias, que se enlistan seguidamente:

- Capacitación nivelatoria.
- Exposición del Plan Estratégico.
- Ajuste y validación del Plan Estratégico.
- Implementación.
- Fase de cierre.

En el cronograma y presupuesto se consideró el costo promedio de hora profesional, costo de la administradora del negocio, costo de repostería para agradecimiento de la capacitación.

Etapa VI: Medición y evaluación de las estrategias

Se añaden dos plantillas para que los socios evalúen las estrategias propuestas, una vez puesto en marcha el plan y tomen las acciones correctivas; se verifica el cumplimiento y crecimiento para la empresa.

Etapa VII: Revisiones y ajustes

Se les envió a los socios el Plan Estratégico propuesto, en formato PDF, para que visualizaran el proyecto y realizaran verificaciones menores para finalizar el documento.

1.17 Presupuesto de cambio

Para la realización del proyecto, se ha requerido principalmente de tiempo, materiales e insumos como los siguientes: computadora, lapicero, cuaderno, copias, alimentación y gasolina. Estos insumos fueron importantes para determinar el costo total para la realización del proyecto. Para efectos del tiempo invertido, se tomó un costo por hora profesional de ¢2.362,99.

El costo de los tiempos asignados por actividad se muestra en el Cuadro No. 3.

Cuadro No. 3 Asignación de tiempos

Rango de tiempo	Horas	Costo
07 Mayo - 06 Junio del 2020	25	¢59.074,84
09 - 20 Junio del 2020	40	¢94.519,75
23 Junio - 16 Agosto del 2020	120	¢283.559,25
18 - 20 Agosto del 2020	6	¢14.177,96
22 - 23 Agosto del 2020	3	¢7.088,98
TOTAL DE HORAS	194	¢458.420,79

Fuente: Elaboración propia

El costo de materiales que se utilizaron para la elaboración del proyecto se muestra en el Cuadro No. 4.

Cuadro No. 4 Materiales

Materiales e insumos	Costo
Combustible	¢60.000,00
Alimentación	¢40.000,00
Cuaderno	¢1.500,00
Lapicero	¢200,00
50 copias	¢1.250,00
TOTAL	¢102.950,00

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el rango de tiempo y materiales utilizados, se suman ambas parte para saber finalmente el costo total del proyecto, el cual es de ¢561 370,79 (ver Cuadro No. 5).

Cuadro No. 5 Costo total del proyecto

Descripción	Monto
Materiales utilizados	¢102.950,00
Horas invertidas	¢458.420,79
TOTAL	¢561.370,79

Fuente: Elaboración propia

1.18 Valoración del plan de cambio

Una vez revisado el documento del Plan Estratégico, los socios quedaron muy agradecidos por el proyecto, ya que es una herramienta muy importante para la empresa, con la que no contaban; se detallan los puntos fuertes que poseen y todas aquellas oportunidades que pueden explotar y desarrollar.

Se cumple con el objetivo de establecer el plan, orientando a los socios en cómo implementar cada una de las estrategias desarrolladas en el proyecto; se deja como guía la forma de evaluación para la revisión de las estrategias.

También, parte de las lecciones que se aprende en este Proyecto Final de Graduación, es la metodología para desarrollar un Plan Estratégico. Se basa en cada etapa del modelo de administración, donde menciona la formulación, implementación de las estrategias y la evaluación del desempeño de cada propuesta planteada para la empresa.

Es importante añadir que, cualquier empresa establecida en el mercado, independientemente del producto o servicio que desarrolle, puede desarrollar su propio Plan Estratégico. La primera etapa es realizar una investigación del entorno para evaluar todos los puntos internos y externos de la organización. Si no posee una filosofía organizacional, en el Plan Estratégico se establecen de acuerdo con las características de la empresa, además, de los objetivos a corto, mediano y largo plazo; la finalidad es tener una línea base de donde se ubica en la actualidad y hacia dónde se quiere llegar.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones y Recomendaciones

Se desarrollan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

1.19 Conclusiones

Al final del proceso de la formulación del plan estratégico, se logran identificar cambios importantes para la empresa que valen destacar en las siguientes conclusiones.

- A través de todo el proyecto, se estructuró una misión, visión, valores, políticas y objetivos, a largo plazo, que la empresa no tenía anteriormente; se otorga una identidad para que sea más sólida.
- Se constituyó un organigrama para establecer las áreas de trabajo y se representó la forma en cómo está organizada según las funciones de cada colaborador.
- En el proceso de análisis externo se obtuvo un resultado de 1,80 en la matriz EFE; esto indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni tampoco minimizando las amenazas del entorno.
- En el proceso de análisis interno se obtuvo una puntuación ponderada de 2,55 en la matriz EFE; esto indica que la empresa se posiciona cerca del promedio y está aprovechando sus fortalezas.
- De acuerdo con el análisis FODA, se determinaron doce estrategias, siete se clasificaron como *definitivamente deben implementarse* y cinco que *deberían implementarse*.
- Se desarrollaron las actividades necesarias para la implementación de las estrategias con un costo estimado de ₡140.670,83 y un tiempo de ejecución de dos meses.
- Para la evaluación de las estrategias, se desarrollaron dos plantillas, con el fin de medir el cumplimiento y realizar las acciones correctivas, si se requiere.
- El Plan Estratégico para la empresa Soda y Cevichera Sabor Marino, le servirá como guía y respaldo para una mejor toma de decisiones.

1.20 Recomendaciones

Seguidamente, se enlistan las recomendaciones de la investigación para los socios.

- Tomar este Plan Estratégico con la seriedad del caso, para lograr el éxito en la organización.
- Desarrollar una capacitación nivelatoria referente a temas y conceptos estratégicos, con el fin de que los socios puedan comprender con mayor claridad el Plan Estratégico propuesto.
- Realizada la exposición del Plan Estratégico, los socios deberán validar lo desarrollado y, en caso de ser necesario, realizar los ajustes para que todos queden satisfechos y de acuerdo con las estrategias por ejecutar.
- Asignar el recurso necesario para la implementación de las estrategias.
- Como parte de la medición y evaluación de las estrategias, los socios pueden verificar el cumplimiento y aporte a la organización, con las plantillas propuestas; se deben tomar las acciones correctivas en caso de ser necesario.
- Según la frecuencia de medición y evaluación, se debe actualizar las matrices EFE y EFI, con el fin de ver el aporte de las estrategias en la empresa.
- En la implementación del Plan Estratégico, involucrar todos los niveles desde el más bajo hasta el más alto, para que conozcan y se adapten a los cambios.
- Aprovechar al máximo el Plan Estratégico propuesto, ya que es un documento muy importante que le vendría aportar mucho a la empresa y no dejarlo en el olvido, como suele suceder en muchas organizaciones.

Bibliografía referenciada

Alfaro González, C., Durán Castillo, A. C., & Jaikel Arce, K. (Marzo de 2009). *Repositorio UCR*. Obtenido de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2971/1/29960.pdf>

Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

Gillén, E. (26 de febrero de 2019). *Seminario Universidad*. Recuperado el 24 de febrero de 2020, de <https://semanariouniversidad.com/pais/santa-isabel-santa-rita-y-rio-cuarto-rivalizan-por-cabecera-de-canton/>

Gillén, E. (26 de febrero de 2019). *Seminario Universidad*. Obtenido de <https://semanariouniversidad.com/pais/santa-isabel-santa-rita-y-rio-cuarto-rivalizan-por-cabecera-de-canton/>

Guías de Costa Rica. (14 de noviembre de 2015). *Provincia: Alajuela*. Obtenido de <https://guiascostarica.com/provincia-alajuela/>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (Noviembre de 2017). *Estadísticas Vitales 2016 población, nacimientos, defunciones y matrimonios*. Obtenido de <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reoblancev2016.pdf>

Municipalidad de San Carlos. (16 de Enero de 2014). *Plan de Desarrollo Distrital, Pital 2014-2024*. Obtenido de <https://www.munisc.go.cr/Documentos/NuestraMunicipalidad/Plan%20desarrollo%20Distrital%20de%20Pital.pdf>

Revista Espacio. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 16.

Reyes López, O., Blanco Sánchez, J., & Chao González, M. (2012). *Metodología de Investigación para Cursos en Línea*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1420/index.htm#indice>

Sánchez Galán, J. (junio de 2016). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

Solano Morales, J. M. (2018). *Repositorio USIL*. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3232/1/2018_Cabrejos-Arauco.pdf

ANEXOS

Anexos

Anexo 1. Instrumento N° 1: Entrevista a socios

Entrevista

Objetivo: El propósito de esta entrevista es obtener información sobre el manejo actual de Soda y Cevichera Sabor Marino, dirigido a los socios de la empresa, para el desarrollo del Proyecto Final de Graduación. La información suministrada se manejará de forma confidencial y será utilizada únicamente con fines didácticos para el desarrollo del plan estratégico.

La entrevista está compuesta por las siguientes preguntas:

1. ¿Se tienen establecido en la empresa misión, visión y valores?
2. ¿Cómo toman las decisiones de contratar y ubicar al personal en los diferentes puesto?
3. Se hacen reuniones con los colaboradores. ¿Con qué frecuencia? ¿Qué temas se conversan?
4. En caso de conductas inapropiadas del colaborador ¿Qué acciones de mejora se realizan para corregirlas?
5. ¿La empresa lleva algún control de ingresos y gastos?
6. Según su perspectiva, ¿cuál es el grado de satisfacción de los clientes al consumir sus productos?
7. Cuando se realiza una contratación, ¿existe una inducción previa? ¿Se capacitan a los colaborados?
8. ¿Quién o quiénes toman las decisiones de la empresa?
9. ¿La empresa posee alguna política de atención y servicio al cliente?
10. ¿La empresa proyecta un crecimiento futuro en nuevos productos, aperturas en otros lugares?
11. ¿Se realizan algún respaldo de seguridad con los archivos digitales de la empresa?
12. ¿Qué aspectos consideran que la empresa debe mejorar (debilidades)?
13. ¿Qué aspectos positivos consideran que tiene la empresa (fortalezas)?
14. ¿Qué oportunidades presenta la empresa actualmente?

Anexo 2. Instrumento N° 2: Cuestionario a los colaboradores**Cuestionario**

Objetivo: El propósito de este cuestionario es obtener información sobre el manejo actual de Soda y Cevichera Sabor Marino, dirigido a los colaboradores de la empresa, para el desarrollo del Proyecto Final de Graduación. La información solicitada se manejará de forma confidencial.

Marque con una X la respuesta que considere correcta o bien escriba de acuerdo a la pregunta.

1. ¿La comunicación con sus jefes es con buena frecuencia y efectiva? Cuando se le comunica algo, ¿se entiende correctamente?

Sí: _____ No: _____

2. ¿Cómo considera la relación entre usted y su jefe inmediato? ¿Por qué?

Mala: _____ Regular: _____ Buena: _____ Excelente: _____

¿Por qué?: _____

3. ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros? ¿Por qué?

Mala: _____ Regular: _____ Buena: _____ Excelente: _____

¿Por qué?: _____

4. ¿Le brinda la empresa oportunidades para crecer en su trabajo?

Sí: _____ No: _____

5. ¿Qué piensa usted de su empresa?

6. ¿Qué le gusta más de su empresa?

7. ¿Con qué valores podrías describir tu empresa?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

8. ¿Consideras que tu trabajo es importante en la empresa y tus jefes lo valoran correctamente?

Sí: _____ No: _____

¿Por qué?: _____

9. ¿Existe en la empresa igualdad y equidad con sus compañeros?

Sí: _____ No: _____

¿Por qué?: _____

10. ¿Qué cosas cree que se pueden mejorar en la empresa?

11. ¿Está satisfecho en tu puesto actual dentro de la empresa?

Sí: _____ No: _____

¿Por qué?: _____

12. ¿Está satisfecho con tu salario? ¿Cómo lo valoras comparado con otras empresas?

Sí: _____ No: _____

¡Gracias por brindarnos de su tiempo!

Anexo 3. Instrumento N° 3: Cuestionario a los clientes**Cuestionario**

Objetivo: El propósito de este cuestionario es obtener la información necesaria, el cual está dirigido para los clientes que consumen en Soda y Cevichera Sabor Marino, para el desarrollo del Proyecto Final de Graduación. La información solicitada se manejará de forma confidencial.

Marque con una X la respuesta que considere correcta o bien escriba de acuerdo a la pregunta.

1. ¿Está satisfecho con el servicio de atención al cliente?

Sí: _____ No: _____

2. ¿Cómo valoras los platillos de comidas que ofrece nuestra empresa?

Mala: _____ Regular: _____ Buena: _____ Excelente: _____

3. ¿Qué probabilidad hay de que vuelvas a consumir nuestros productos?

Muy probable: _____ Poco probable: _____ Nada probable: _____

4. ¿Cómo nos calificaría comparados con otras empresas?

Mala: _____ Regular: _____ Buena: _____ Excelente: _____

5. ¿Recomendaría a otras personas a consumir de nuestros productos?

Sí: _____ No: _____

6. Si le dieran la opción de cambiar algo que a usted no le gusta de la empresa, ¿qué cambiaría?

7. ¿Son rápidos y ordenados los colaboradores a la hora de tomar su pedido?

Sí: _____ No: _____

8. Evaluar los siguientes enunciados marcando con una X según la opción con la que se sienta identificado:

Descripción	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy desacuerdo
La comida es siempre fresca y caliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El menú ofrece variedad de platos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es de muy buena calidad de nuestra comida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comida es sabrosa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi pedido fue correctamente preparado y servido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal es paciente al tomar los pedidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fui atendido de manera muy rápida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal es amable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los precios son accesibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por fuera, el restaurante está muy limpio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por dentro, el restaurante está muy limpio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 4. Plan Estratégico Soda y Cevichera Sabor Marino (2021 – 2025)

**PLAN ESTRATÉGICO
SODA Y CEVICHERA SABOR MARINO
PERIODO DEL AÑO 2021 – 2025**

ELABORADO POR:

Stephanie Valverde López

APROBADO POR LOS SOCIOS:

María Guiselle Prendas Campos

Alex Antonio Chacón Sánchez

Francisco Prendas Campos

Ronulfo Prendas Campos

Agosto, 2020.

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico descrito en este documento busca orientar a la empresa a obtener mejores resultados, al definir los objetivos y acciones por seguir, para cumplir y alcanzar el éxito empresarial.

El proyecto se desarrolló asumiendo toda la responsabilidad, seriedad y veracidad que conlleva, donde se tomaron en cuenta datos obtenidos mediante una entrevista aplicada a los socios, un cuestionario de preguntas para los colaboradores y clientes, análisis de variables externos e internos; estos fueron necesarios para la formulación, plan de implementación y medición y evaluación del planeamiento del plan estratégico.

El documento está estructurado con siete capítulos:

- En el primer capítulo, se desarrollaron datos importantes como origen de la empresa, las zonas de influencia, principales productos y planteamiento de la filosofía organizacional.
- En el capítulo dos, se muestra el desarrollo de la evaluación externa de la organización donde se enlistaron las oportunidades y amenazas necesarias para la creación de la matriz de evaluación de factores del entorno.
- En el capítulo tres, se desarrolló de la evaluación interna de la empresa donde se enlistaron las fortalezas y debilidades requeridas para la creación de la matriz de evaluación de factores internos.
- En el capítulo cuatro, muestra el análisis y elección de las estrategias, que incluye la matriz FODA y la clasificación de las estrategias, según su prioridad de implementación.
- En el capítulo cinco, se desarrolló un plan de implementación para el Plan Estratégico.

- En el capítulo seis, se muestra el proceso de medición y evaluación del desempeño de las estrategias.
- Finalmente, el capítulo siete muestra las principales conclusiones del estudio realizado.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
TABLA DE CONTENIDO	3
CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL	5
1.1 Información general de la empresa.....	5
1.1.1 Nombre de la empresa	5
1.1.2 Detalle histórico.....	5
1.1.3 Logotipo de la empresa	6
1.1.4 Eslogan empresarial.....	6
1.1.5 Ubicación geográfica.....	6
1.1.6 Actividad productiva de la compañía	8
1.1.7 Recursos humanos	8
1.1.8 Descripción puntual de los productos que comercializa	4
1.2 Filosofía organizacional	6
1.2.1 Misión.....	6
1.2.2 Visión	7
1.2.3 Valores.....	7
1.2.4 Políticas	8
1.2.5 Objetivos a largo plazo.....	8
CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN EXTERNA	10
2.1 Fuerzas externas claves	10
2.2 Oportunidades.....	11
2.3 Amenazas.....	11
2.4 Matriz EFE	12

CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN INTERNA	14
3.1 Fortalezas.....	14
3.2 Debilidades	15
3.3 Matriz EFI.....	15
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS	17
4.1 Matriz FODA.....	17
4.2 Análisis de estrategias derivadas del FODA	19
CAPÍTULO 5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	21
5.1 Lista y descripción de actividades	21
5.2 Cronograma y presupuesto	22
CAPÍTULO 6. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	25
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES	28
REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS	29

CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL

1.1 Información general de la empresa

1.1.1 Nombre de la empresa

Soda y Cevichera Sabor Marino, legalmente opera bajo el nombre de Francisco Prendas Campos, cédula física 6-0386-0923.

1.1.2 Detalle histórico

Soda y Cevichera Sabor Marino inicia operaciones el 07 de marzo del 2017, en Pital de San Carlos, 25 metros Oeste del Banco Nacional de Pital, Centro Comercial Ovidio Vargas, en los locales 3 y 4. El negocio surge debido al deseo de los propietarios de superarse e independizarse, además de aprovechar la experiencia adquirida por cada uno en labores similares que desempeñaron anteriormente en otros restaurantes.

Dos años después, el 11 de abril del 2019 deciden realizar la apertura de un segundo local, ubicado en la localidad de Santa Rita del cantón de Río Cuarto y actualmente está en funcionamiento.

Actualmente en ambos locales de Pital y Santa Rita laboran diez colaboradores para la empresa, cada uno con un puesto de trabajo asignado. La empresa cuenta con todos los permisos de la municipalidad y se encuentra al día con la CCSS y el INS, cumple con los salarios mínimos de cada empleado según lo establece la legislación nacional.

En este momento la empresa no cuenta con un Plan Estratégico para tener una línea de acción y objetivo, con la ayuda de una guía propuesta en el proyecto final de graduación, será de mucha importancia para que tome y aproveche mejor las estrategias propuestas que se plantearon.

1.1.3 Logotipo de la empresa

Se propone a la empresa el logotipo mostrado en la Figura No. 1



Figura No. 1 Logo de la empresa. Fuente: Elaboración propia

1.1.4 Eslogan empresarial

Eslogan de la empresa: “SIEMPRE FRESCO Y DELICIOSO”.

1.1.5 Ubicación geográfica

Actualmente, la empresa cuenta con dos locales en funcionamiento, ubicados en:

- **Local N°1:** Pital de San Carlos, 25 metros Oeste del Banco Nacional de Pital, Centro Pital Comercial Ovidio Vargas locales # 3 y 4. Ver Figura No. 2



Figura No. 2 Local N° 1. Fuente: Administrador Sabor Marino

- **Local #2:** Santa Rita de Río Cuarto, 100 metros Norte de la Iglesia frente a la Asada de Santa Rita. Ver Figura No. 3



Figura No. 3 Local N° 2. Fuente: Administrador Sabor Marino

1.1.6 Actividad productiva de la compañía

Soda y Cevichera Sabor Marino se dedica a la elaboración y comercialización de ceviches, que preparan todos los días, principalmente de pescado, camarón, calamar, pulpo, entre otros y comidas tales como: casados, comidas rápidas y especialidad en mariscos, para todo el público en general. Los dos locales en los que funcionan actualmente son alquilados.

1.1.7 Recursos humanos

El siguiente apartado, muestra una descripción de los recursos humanos y organizacionales de Soda y Cevichera Sabor Marino, para su funcionamiento.

a. Cantidad de colaboradores

- **Colaboradores:** La empresa cuenta con 10 colaboradores, incluyendo a dos de los socios que forman parte del equipo de trabajo.
- **Propietarios:** Con un total de cuatro personas, todos con experiencia en administración de negocios y dos de ellos con formación universitaria, según se muestra Cuadro N. 1.

Cuadro N. 1

Experiencia y formación académica de cada uno de los socios.

Socio	Experiencia	Formación académica
María Guiselle Prendas Campos	<ul style="list-style-type: none"> • Soda y Cevichera Sabor Marino: 3.5 años - Administradora y Encargada de Inventario. • Panadería El Mundo de los Queques: 10 meses - Cajera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Administración con Énfasis en Contabilidad (en proceso). • Manipulación de alimentos. • Secundaria completa.

Socio	Experiencia	Formación académica
Alex Antonio Chacón Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> • Soda y Cevichera Sabor Marino: 3.5 años - Encargado de Producción. • Arrocera Tío Pelón de la Bajura: 8 años - Operador de máquinas industriales y montacargas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de alimentos. • Secundaria avanzada. • Cursos: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Liderazgo - Cómo ser un buen jefe
Francisco Prendas Campos	<ul style="list-style-type: none"> • Panadería El Mundo de los Queques: 8 años - Encargado de inventarios, administración y promotor de ventas. • Soda y Cevichera Sabor Marino: 3,5 años - Representante Patronal y Encargado de Bancos. • Panificadora Súper Pan: 4 años - Producción de repostería, panes y más productos relacionados con panaderías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de alimentos. • Secundaria avanzada.
Ronulfo Prendas Campos	<ul style="list-style-type: none"> • Coopeagropal R.L: 9 años puestos de Supervisor, Ingeniero de Proyectos, Jefe de Planta. • Soda y Cevichera Sabor Marino: 3,5 años como socio. Encargado Facebook, Mejoras de procesos, Estrategia. • Grupo Vargas Matamoros S.A: -3 meses - Ingeniero Control de Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Máster en Gerencia de Proyectos. • Ingeniero en Producción Industrial. • Manipulación de alimentos. • Supervisión de Personal para Mandos medios, Jefes y Supervisores.

Fuente: Elaboración propia

b. Organigrama de la empresa

La estructura administrativa de la empresa se muestra en la Figura No. 4

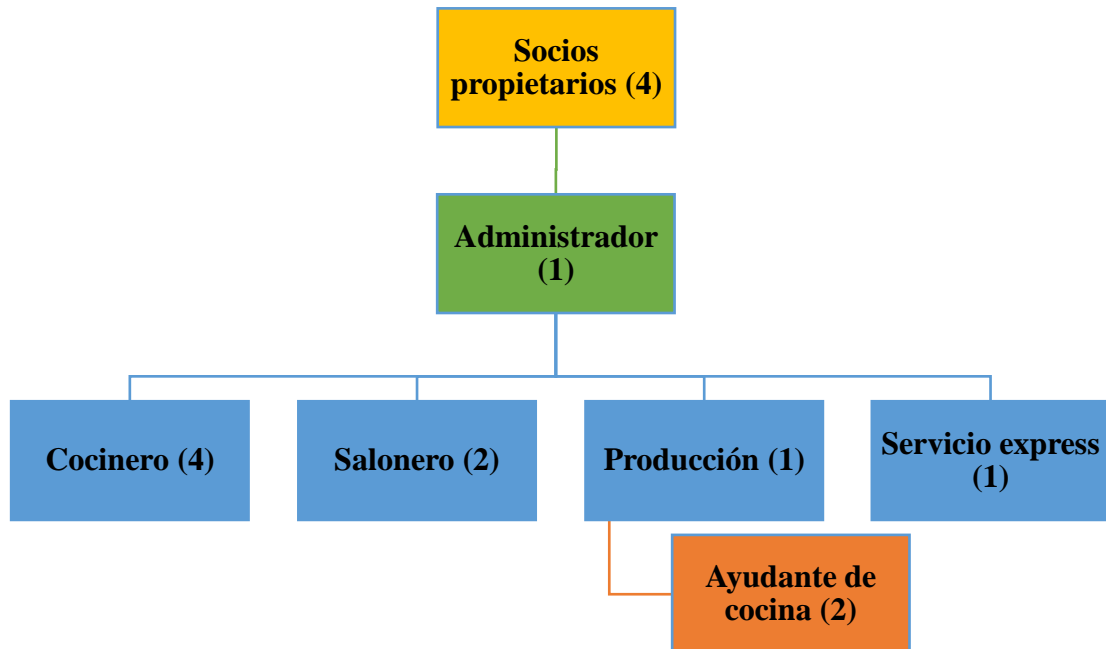


Figura No. 4 Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia

En el organigrama anterior se resalta con líneas discontinuas los puestos de:

- **Contador:** Es un servicio profesional subcontratado para llevar la contabilidad mensual de la empresa y declaración jurada de impuestos.
- **Redes sociales:** Uno de los socios es el encargado de administrar las publicaciones en la página de Facebook de la empresa.
- **Banco:** Uno de los socios se encarga de los depósitos y transferencias de dineros según se requiera, también tiene a cargo el pago de pedidos a los proveedores, pagos de servicios públicos, alquiler de locales, pago de planilla, entre otros.

A continuación, se muestra la descripción de las principales funciones que se realizan en cada uno de los puestos del organigrama anterior.

- **Socios propietarios**

- Aprobar despidos, contrataciones, compras de activos, entre otros.
- Aprobar aumentos de ley a los colaboradores.
- Aprobar ayudas sociales solicitadas.
- Apoyan a la administración en manejo de pagos de proveedores y salarios, redes sociales y contabilidad.

- **Administrador**

- Control de las compras de insumos y pedidos a proveedores.
- Coordinación de horarios del personal, vacaciones, permisos y pagos de planilla.
- Llevar control de la contabilidad diaria y cierres de mes en la computadora.
- Actualizar archivos de control para los socios mediante OneDrive.
- Apoyar labores de producción de ceviche, cocina y atención a clientes.
- Rendición de cuentas a los socios.
- Responsable del cierre del negocio y de las llaves.

- **Cocinero**

- Limpieza de freidores totalmente.
- Preparar los alimentos según los pedidos de la clientela.
- Mantener el aseo en las pilas, cocina, congeladores y cámara de refrigeración.
- Limpieza y aseo total en la bodega de insumos de cocina.
- Revisión de vencimiento e inventarios de los productos en la bodega y reportar a su jefe inmediato los faltantes para la realización de los pedidos antes que se agoten.
- Deben trabajar con gabacha, malla para el cabello y zapatos cerrados.
- Al finalizar las labores debe dejar toda el área de trabajo limpio, el piso, cocinas, congeladores y cámara de refrigeración.

- **Salonero**

- Al ingresar debe asear el salón, aceras, vidrios, abanicos, piso, mesas y atender a los clientes en general.
- Encargado de mantener lleno el mueble con vasos de salas que se usan en el negocio.
- Encargado de la mantención de todos los artículos de plástico.
- Deben trabajar con uniforme, malla para el cabello y zapatos cerrados.
- Al finalizar su jornada de trabajo debe dejar toda el área del salón limpia y ordenada.
- Encargado de la limpieza diaria de los servicios sanitarios del negocio.
- Verificar el cierre de caja diario con el vendedor.
- Encargado de guardar en refrigeración las salsas del negocio para que no se descompongan.

- **Producción**

- Exprimir limones y preparar el jugo de los ceviches.
- Encargado de picar los insumos necesarios para la elaboración de los ceviches diarios.
- Mantener la urna (baño maría) siempre limpia y con ceviche fresco.
- Deben trabajar con uniforme, malla para el cabello y zapatos cerrados.
- Realizar funciones de Salonero en caso de la ausencia del mismo.
- Recibir las materias primas e insumos de proveedores y realización de los pedidos semanales.

- **Ayudante de cocina**

- Al ingresar debe preparar ceviche y atender a clientes en general.
- Mantener el aseo en las pilas, congeladores, cámara donde se mantiene el ceviche y área de producción.
- Limpieza y aseo del salón de ventas y las mesas.
- Revisión de vencimiento e inventarios de los productos en la bodega y reportar a su jefe inmediato los faltantes para la realización de los pedidos antes que se agoten.
- Es su responsabilidad la agilidad para la preparación a tiempo y bajo presión de los pedidos de ceviche solicitados por los vendedores del negocio.

- Deben trabajar con uniforme, malla para el cabello y zapatos cerrados.
 - Al finalizar las labores debe dejar toda el área de trabajo limpio, sacar la basura y cambiar las bolsas de los basureros, dejar las pilas limpias y verificar la temperatura de la urna.
- **Servicio express**
 - Realiza las entregas a domicilio de los pedidos.
 - Cobra con el datáfono los pedidos a domicilio.

1.1.8 Descripción puntual de los productos que comercializa

Soda y Cevichera Sabor Marino ofrece ventas de diferentes tipos de comidas tales como: ceviches, mariscos y comidas rápidas según las solicitudes de los clientes.

El horario de atención es de lunes a domingo de 10:00 am – 10:00 pm, cuenta con Servicio Express, zona de Wifi, televisión, baños para los clientes y el medio de pago puede ser en efectivo, tarjeta o simpe móvil.

En cuanto el cliente ingresa al punto de venta, se le da la bienvenida y seguido se le brinda el menú para que escoja el platillo de su agrado, luego se le toma la orden y si lo solicita se le trae la bebida. Dependiente del platillo solicitado la orden dura entre 15-20 minutos. Por último, una vez consumido dicho producto, el cliente solicita la cuenta para realizar el pago.

- **Estrategia publicitaria**

La empresa utiliza como estrategia publicitaria una página de Facebook, con un total de 2.722 seguidores.

Como política de uso de la página, uno de los socios es el único encargado y autorizado de publicar imágenes publicitarias. Estas deben cumplir con una serie de características como: tipo de

contenido, calidad de la imagen, enmarcación de la imagen y colocación del logo y la descripción del encabezado de la imagen. También, se consideran aspectos si la imagen es de publicación grata o de pago para abarcar a la población con características específicas como edad, género y ubicación geográfica.

La Figura No. 5 muestra la página de Facebook en mención.

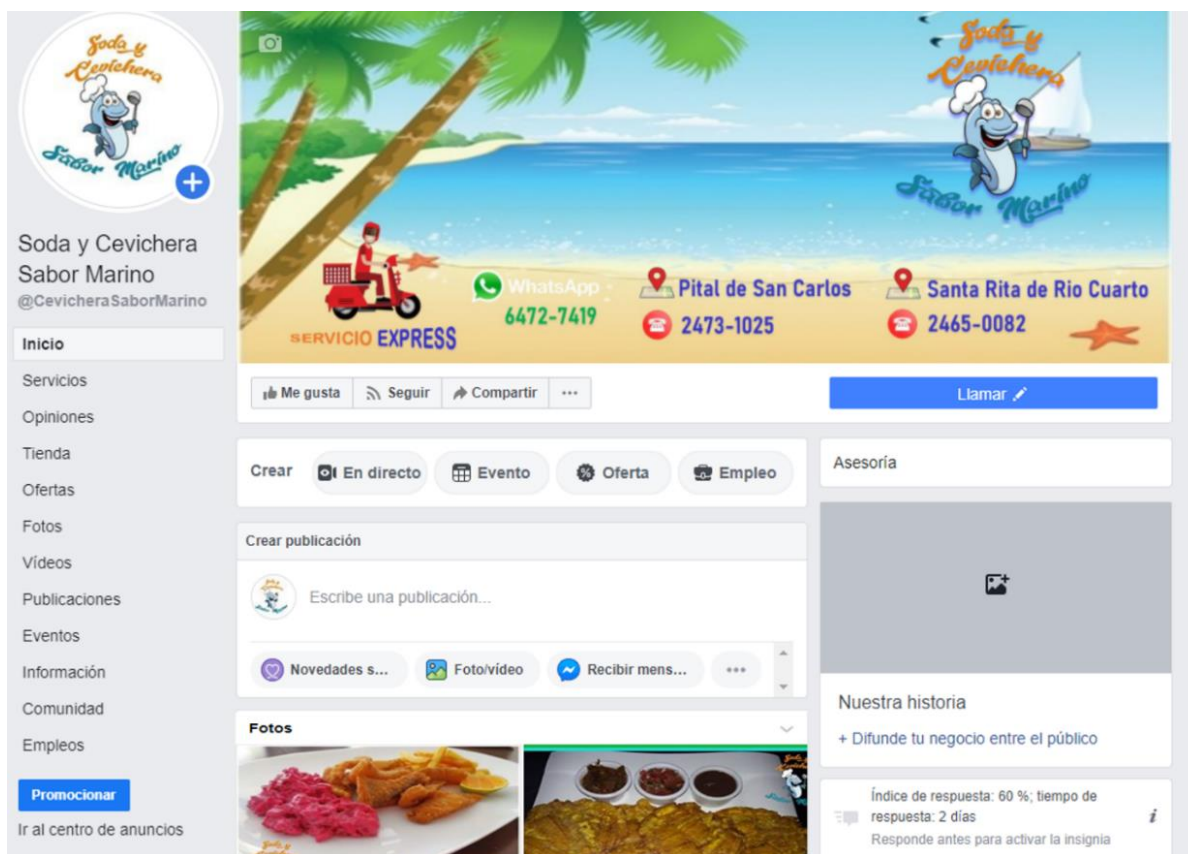


Figura No. 5 Página de Facebook. Fuente: Administrador de redes sociales

Importante indicar, que como estrategia publicitaria la organización debe considerar otras plataformas como: Instagram, Snapchat, Tik Tok y Twitter, con el fin de tener un mayor alcance de la poblaciones jóvenes que utilizan estas aplicaciones.

Otras estrategias por considerar por los socios, serían: volantes publicitarios, rótulos en zonas de alto tránsito, rifas en celebraciones especiales.

En la Figura No. 6, se muestran algunas imágenes de los principales platillos.



Figura No. 6 Diferentes platillos. Fuente: Administrador de redes sociales

1.2 Filosofía organizacional

En esta sección se describe la filosofía organizacional de Soda y Cevichera Sabor Marino, en el cual se establece la misión, visión, valores, políticas y objetivos a largo plazo.

1.2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de comidas y ceviches de alta calidad, para satisfacer los gustos de nuestros clientes, con precios accesibles, un excelente servicio, comprometidos con nuestros valores y medio ambiente; se asegura una rentabilidad creciente y sostenida que permita la superación de los socios y colaboradores.

1.2.2 Visión

Ser una empresa líder en la Zona Norte de Costa Rica a través de la comercialización de comidas preparadas de la más alta calidad y con un mejor servicio al cliente.

1.2.3 Valores

Los valores se escogieron entre socios e investigador; buscan una cultura ideal y que ayuden a la estrategia de la empresa.

Los valores de la empresa se muestran en la Figura No. 7:

<p>Servicio</p> <p>Somos respetuosos, amables, cordiales y colaboradores.</p>	<p>Responsabilidad</p> <p>Nos comprometemos con nuestras obligaciones mostrando excelencia desde principio y fin.</p>	<p>Respeto</p> <p>Respetamos, escuchamos y apreciamos a nuestros clientes y colaboradores.</p>
<p>Humildad</p> <p>Reconocemos cualidades para mejorar y luchamos por crecer, aprendiendo paso a paso ofreciendo el mejor servicio posible.</p>	<p>Tolerancia</p> <p>Escuchamos las opiniones y actitudes de las demás personas aunque no coincidan con las propias.</p>	<p>Alegría</p> <p>Mantenemos un buen estado de ánimo, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes.</p>
<p>Pasión</p> <p>Vivimos intensamente nuestro trabajo.</p>	<p>Compromiso</p> <p>Hacemos nuestro trabajo de una forma profesional y responsable, logrando productos de alta calidad para nuestros clientes.</p>	<p>Amor</p> <p>Nos enfocamos en hacer el bien, con paz, tranquilidad y alegría.</p>

Figura No. 7 Valores de la empresa. Fuente: Elaboración propia

La misión, visión y valores desarrollados anteriormente, se imprimirán en grande, para ambos locales; se colocan en un cuadro a la vista de los clientes y colaboradores.

1.2.4 Políticas

Seguidamente, se muestran las políticas más importantes de la empresa.

- Todas las transacciones con los clientes se realizan mediante pagos de contado, ya que esto facilita la salud financiera de la empresa.

- Curso obligatorio de inducción para todo colaborador nuevo que ingrese a la organización; este estará a cargo de la administradora de la empresa con una duración de un día y se tratan temas como:
 - ✓ Misión
 - ✓ Visión
 - ✓ Valores
 - ✓ Políticas
 - ✓ Reglamentos
 - ✓ Manual de puestos

- Política de contratación que cumpla con los requisitos mínimos como formación académica y la experiencia en puestos anteriores.

- Brindar siempre un buen servicio al cliente, al ofrecer empatía, buena presentación personal y producir percepciones positivas para la empresa.

- Ofrecer al cliente productos de buena calidad con estándares mínimos en presentación y sabor.

1.2.5 Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo, son fundamentales para que la empresa se enfoque y defina a dónde quiere llegar.

A continuación se muestran los objetivos, estableciéndose para un plazo de cinco años.

- Expandir más el negocio, con aperturas de nuevos locales en el cantón de San Carlos, como los distritos de Ciudad Quesada y la Fortuna, lo mismo que en diferentes partes del país.
- Convertirse en una empresa reconocida en la zona norte de Costa Rica.
- Aumentar las ventas con un 30% en los próximos 5 años.
- Diseñar cada uno de los platillos, al tomar en cuenta los gustos de los clientes más habituales.
- Incorporar y comercializar al mercado el producto del ceviche en presentaciones de 10 onzas y mayonesa en presentaciones de 400 gramos.

CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN EXTERNA

Para desarrollar la evaluación externa, se tomaron varias variables como la encuesta aplicada a los clientes y algunos factores como las visitas a los negocios, donde se evidenciaron puntos importantes para tomar en cuenta. Además, como punto importante se consideraron las fuerzas externas claves del giro de negocio.

1.3 Fuerzas externas claves

La escogencia de las **fuerzas externas** se realizó tomando en cuenta la actividad del negocio, la ubicación y el criterio de los socios. Posteriormente, se realizó un análisis externo de las variables más importantes que impactan directamente el desarrollo de la actividad, con el fin de crear una lista de oportunidades y amenazas.

Se seleccionaron las siguientes fuerzas externas:

- **Fuerzas económicas:** Su análisis es de gran importancia, debido a que la actividad se desarrolla en un entorno donde la variación de variables económicas impactan directamente aspectos como: el nivel de ventas, compras y capital de trabajo, mediante crédito.
- **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:** Se considera esta fuerza debido al tipo de negocio desarrollado por Soda y Cevichera Sabor Marino, mediante la cual permite evaluar el segmento de mercado, así como los hábitos y preferencias de los clientes, al que va dirigido el servicio y las actitudes de la calidad del servicio al cliente. También, la ubicación de los principales competidores.
- **Fuerzas tecnológicas:** Debido al avance de la tecnología de información, es una fuerza importante por considerar dado el fácil acceso que tienen los clientes a redes sociales; estas tecnologías se convierten en una herramienta de marketing muy poderosa.

- **Fuerzas competitivas:** Es importante considerarla, ya que permite conocer las principales fortalezas y debilidades de los competidores; esto es fundamental para elegir las estrategias que se vayan a desarrollar.

Tomando en cuenta estas fuerzas, se enlistaron las siguientes oportunidades:

1.4 Oportunidades

- Disponibilidad de créditos en diferentes entidades financieras.
- Zona con alto ingreso por piñeras, ganadería y turismo.
- Bajas tasas de interés de las entidades financieras para Pymes.
- Inflación promedio del año 0,3% anual.
- Un producto de calidad genera una actitud positiva para volver adquirirlo.
- El servicio al cliente como una buena alternativa aumentar ventas.
- La mayoría de la población del distrito de San Carlos y Río Cuarto tiene acceso a la aplicación de Facebook, Instagram, Snapchat, Tik Tok.
- Necesidad de puntos de ventas en otras localidades.
- Grandes cadenas de distribución.

Adicional, se enlistaron las siguientes amenazas.

1.5 Amenazas

- Tendencia al alza del dólar. De enero a agosto del 2020 tiene un aumento de ₡19,42.
- La tasa de desempleo en Costa Rica 2020 se sitúa en 20,1%
- Afectación del país por COVID-19.

- En Pital de San Carlos, existen al menos diez sodas y tres restaurantes. De igual manera, en Santa Rita de Río Cuarto se encuentran dos sodas y cinco restaurantes que venden productos semejantes o iguales.
- Políticas arancelarias tales como impuesto de la canasta básica, mariscos, servicios públicos, alquileres, entre otros.

1.6 Matriz EFE

Con los datos obtenidos anteriormente, se realizó la matriz de evaluación externa (EFE), para lo que se definió un peso ponderado y la escala de calificación (ver Cuadro N. 2); se toma en cuenta el criterio de los socios de la empresa. Además, con el objetivo de obtener un resultado de mayor precisión a la realidad de la empresa, se hizo una visita a los dos locales y a los negocios considerados como competencia directa para Soda y Cevichera Sabor Marino.

Cuadro N. 2

Escala de calificación de oportunidades y amenazas

Escala de calificación	Valor
Superior al promedio	4
Mayor al promedio	3
Promedio	2
Deficiente	1

Fuente: Elaboración propia

Según Fred R (2013), como resultado de la matriz EFE se pueden obtener los siguientes tres escenarios:

- La puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4,0
- La puntuación ponderada total promedio es de 2,5
- La más baja posible es de 1,0

Una puntuación mayor a 2,5 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Fred R, 2013, pág. 81).

Finalmente, en el Cuadro N. 3, se muestra la matriz de evaluación de factores del entorno (EFE). Se multiplicó la ponderación por la calificación y se obtuvo una puntuación promedio de 1.80. Esto da como conclusión que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evitando el efecto de las amenazas en la organización.

Cuadro N. 3
Matriz de evaluación de los factores del entorno

No.	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJÓN PONDERADA
Oportunidades				
1	Disponibilidad de créditos en diferentes entidades financieras.	0,05	3	0,15
2	Zona con alto ingreso por piñeras, ganadería y turismo.	0,10	3	0,30
3	Bajas tasas de interés de las entidades financieras para Pymes.	0,05	2	0,10
4	Inflación promedio del año 0,3% anual.	0,03	2	0,06
5	Un producto de calidad genera una actitud positiva para volver adquirirlo.	0,05	3	0,15
6	El servicio al cliente como una buena alternativa aumentar ventas.	0,05	2	0,10
7	La mayoría de la población del distrito de San Carlos y Rio Cuarto tiene acceso a la aplicación de Facebook, Instagram, Snapchat, Tik Tok	0,10	2	0,20
8	Necesidad de puntos de ventas en otras localidades.	0,10	1	0,10
9	Grandes cadenas de distribución.	0,10	1	0,10
Amenazas				
10	Tendencia al alza del dólar. De enero a agosto del 2020 tiene un aumento de ₡19,42.	0,06	2	0,12
11	La tasa de desempleo en Costa Rica 2020 se sitúa en 20,1%	0,10	1	0,10
12	Afectación del país por COVID-19.	0,10	1	0,10
13	En Pital de San Carlos, existen al menos 3 sodas y 10 restaurantes, de igual manera en Santa Rita de Rio Cuarto se encuentran 2 sodas y 5 restaurantes que venden productos semejantes o iguales.	0,05	2	0,10
14	Políticas arancelarias tales como impuesto de la canasta básica, mariscos, servicios públicos, alquileres, entre otros.	0,06	2	0,12
TOTAL		1,00		1,80

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN INTERNA

Se realizó la evaluación interna, al tomar en cuenta: las áreas de producción, financiero, control de inventario, recursos humanos, entrevista aplicada a los socios y encuesta aplicada a los colaboradores.

Se determinaron las siguientes fortalezas de la empresa.

1.7 Fortalezas

- Estructura organizativa adecuada al tamaño de la organización.
- Baja rotación de personal.
- Alta motivación del personal por salario justo, celebración de cumpleaños, fiestas de fin de año, entre otros.
- Empresa familiar, donde existe un alto nivel de confianza entre los socios.
- Locales comerciales ubicados en una vía de alto tránsito en los distritos de Pital y Santa Rita.
- Productos de alta calidad y precios competitivos.
- Se utiliza red social Facebook (con 2.717 seguidores).
- La empresa utiliza sistemas de información sencillos y accesibles.
- Nivel de endeudamiento bajo.
- Propietarios con experiencia en administración de negocios y dos de ellos con formación universitaria.
- Elaboración de mayonesa y chilero.
- Buena rotación de inventarios.

Adicional, también se enlistaron las siguientes debilidades.

1.8 Debilidades

- La empresa no cuenta con un proceso de planeación estratégica formal.
- La empresa no cuenta con manuales de puestos, políticas, procedimientos y reglamento interno de trabajo.
- Inexistencia de mecanismos de recompensa, basados en cumplimiento de metas.
- Locales alquilados (ambos puntos de venta).
- Menú con una cantidad de productos limitados.
- No existen procesos de capacitación formal.
- Pocas ventas por servicio express.
- No se realiza un presupuesto anual.

1.9 Matriz EFI

Para realizar la matriz de evaluación interna (EFI), se listaron las doce fortalezas y ocho debilidades con el fin de darle un peso de ponderación y calificarlas, según el Cuadro N. 4. En este punto se tomó en cuenta el criterio de los socios del negocio, con el objetivo de obtener un resultado que se acerque con mayor precisión a la realidad de la empresa.

Cuadro N. 4

Escala de calificación de fortalezas y debilidades

Escala de calificación	Valor
Fortaleza importante	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad importante	1

Fuente: Elaboración propia

Según Fred R (2013, pág. 122) establece que:

- La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5.
- Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5, son características de organizaciones con grandes debilidades internas.
- Mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

Se multiplicó la ponderación y calificación y se obtuvo un valor de 2,55, con el que se puede concluir que el valor es muy cercano al promedio en el cual la empresa se posiciona internamente como fuerte al aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. En el Cuadro N. 5 se muestra el resumen de la matriz EFE.

Cuadro N. 5
Matriz de evaluación de factores internos

No.	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Fortalezas				
1	Estructura organizativa adecuada al tamaño de la organización.	0,03	4	0,12
2	Baja rotación de personal.	0,05	4	0,20
3	Alta motivación del personal por salario justo, celebración de cumpleaños, fiestas de fin de año, entre otros.	0,06	3	0,18
4	Empresa familiar, donde existe un alto nivel de confianza entre los socios.	0,06	4	0,24
5	Locales comerciales ubicados en una vía de alto tránsito en los distritos de Pital y Santa Rita.	0,08	3	0,24
6	Productos de alta calidad y precios competitivos.	0,05	3	0,15
7	Se utiliza red social Facebook (con 2.717 seguidores).	0,10	3	0,30
8	La empresa utiliza sistemas de información sencillos y accesibles.	0,03	3	0,09
9	Nivel de endeudamiento bajo.	0,02	4	0,08
10	Propietarios con experiencia en administración de negocios y dos de ellos con formación universitaria.	0,04	3	0,12
11	Elaboración propia mayonesa y chilero.	0,08	4	0,32
12	Buena rotación de inventarios.	0,03	3	0,09
Debilidades				
13	La empresa no cuenta con un proceso de planeación estratégica formal.	0,10	1	0,10
14	La empresa no cuenta con manuales de puestos, políticas, procedimientos y reglamento interno de trabajo.	0,03	1	0,03
15	Inexistencia de mecanismos de recompensa, basados en cumplimiento de metas.	0,03	1	0,03
16	Locales alquilados (ambos puntos de venta).	0,05	2	0,10
17	Menú con una cantidad de productos limitados.	0,10	1	0,10
18	No existen procesos de capacitación formal.	0,02	1	0,02
19	Pocas ventas por servicio express.	0,02	1	0,02
20	No se realiza un presupuesto anual.	0,02	1	0,02
TOTAL		1,00		2,55

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS

Para el análisis y elección de las estrategias, se estructuraron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la Matriz FODA, de manera que exista una relación directa entre interno con lo externo, con el fin de desarrollar estrategias FO, DO, FA y DA. En el Cuadro N. 6, se muestra una descripción general de los tipos de estrategias.

Cuadro N. 6
Clasificación, según tipos de estrategias

TIPO DE ESTATEGIA	DESCRIPCIÓN
FO	Utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.
DO	Buscan superar las debilidades internas, al aprovechar las oportunidades externas.
FA	Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
DA	Son tácticas defensivas, cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Fuente: Elaboración propia, a través de Fred R (2013)

1.10 Matriz FODA

El Cuadro N. 7, se muestran las estrategias obtenidas en la Matriz FODA: un total de 4 estrategias FO, 5 estrategias DO, 2 estrategias FA y 1 estrategia DA.

Cuadro N. 7

Matriz FODA de Soda y Cevichera Sabor Marino

<h2>Matriz FODA</h2>	<p style="text-align: center;">Fortalezas - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizativa adecuada al tamaño de la organización. 2. Baja rotación de personal. 3. Alta motivación del personal por salario justo, celebración de cumpleaños, fiestas de fin de año, entre otros. 4. Empresa familiar, donde existe un alto nivel de confianza entre los socios. 5. Locales comerciales ubicados en una vía de alto tránsito en los distritos de Pital y Santa Rita. 6. Productos de alta calidad y precios competitivos. 7. Se utiliza red social Facebook (con 2.717 seguidores). 8. La empresa utiliza sistemas de información sencillos y accesibles. 9. Nivel de endeudamiento bajo. 10. Propietarios con experiencia en administración de negocios y dos de ellos con formación universitaria. 11. Elaboración propia mayonesa y chilero. 12. Buena rotación de inventarios. 	<p style="text-align: center;">Debilidades - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa no cuenta con un proceso de planeación estratégica formal. 2. La empresa no cuenta con manuales de puestos, políticas, procedimientos y reglamento interno de trabajo. 3. Inexistencia de mecanismos de recompensa, basados en cumplimiento de metas. 4. Locales alquilados (ambos puntos de venta). 5. Menú con una cantidad de productos limitados. 6. No existen procesos de capacitación formal. 7. Pocas ventas por servicio express. 8. No se realiza un presupuesto anual.
<p style="text-align: center;">Oportunidades - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de créditos en diferentes entidades financieras. 2. Zona con alto ingreso por piñeras, ganadería y turismo. 3. Bajas tasas de interés de las entidades financieras para Pymes. 4. Inflación promedio del año 0,3% anual. 5. Un producto de calidad genera una actitud positiva para volver adquirirlo. 6. El servicio al cliente como una buena alternativa aumentar ventas. 7. La mayoría de la población del distrito de San Carlos y Río Cuarto tiene acceso a la aplicación de Facebook. 8. Necesidad de puntos de ventas en otras localidades. 9. Grandes cadenas de distribución. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>Aumentar inversión en publicidad vía Facebook un 30% (F7, O2, O5, O7)</p> <p>Iniciar dos nuevos puntos de venta (F9, F10, F4, O1, O3, O8)</p> <p>Introducir la mayonesa y el chilero a cadenas de supermercados (F11, O9)</p> <p>Establecer un sistema más compacto y robusto, que incluya desde la generación del pedido hasta la facturación (F4, F8, F10, O5, O6)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>Establecer un plan de bonificaciones basado en metas grupales e individuales (D3, O6)</p> <p>Desarrollar los manuales de puestos, políticas, lineamientos, reglamento y plan estratégico (D1, D2, O8, O9)</p> <p>Ampliar el menú con una mejor presentación y mayor cantidad de productos (D5, O2, O5)</p> <p>Desarrollar un plan de capacitaciones para el personal según su puesto de trabajo (D6, O6, O8, O9)</p> <p>Evaluar a mediano plazo la viabilidad de al menos un local propio (D4, O1, O3, O8)</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia al alza del dólar. De enero a agosto del 2020 tiene un aumento de ₡19,42. 2. La tasa de desempleo en Costa Rica 2020 se sitúa en 20,1% 3. Afectación del país por COVID-19. 4. En Pital de San Carlos, existen al menos 3 sodas y 10 restaurantes, de igual manera en Santa Rita de Río Cuarto se encuentran 2 sodas y 5 restaurantes que venden productos semejantes o iguales. 5. Políticas arancelarias tales como impuesto de la canasta básica, mariscos, servicios públicos, alquileres, entre otros. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>Evaluar la viabilidad de otras líneas de comida como: pollo frito, pizzería, panadería, heladería, entre otros (F4, F5, F10, A2, A3, A4)</p> <p>Establecer un plan de actualización en cuanto a políticas gubernamentales, tendencias y comportamientos del giro de negocio (F4, F8, F10, A1, A5)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>Aumentar las ventas mediante pedidos a domicilio (D7, A3, A4)</p>

Fuente: Elaboración propia

1.11 Análisis de estrategias derivadas del FODA

Después de completar la matriz FODA y obtener las estrategias, se procede a realizar la clasificación según el tipo de estrategia y priorizarlas como definitivamente debe implementarse o debería implementarse (ver Cuadro N. 8). El apoyo de los socios fue muy importante en este proceso de clasificación y priorización de las estrategias.

Cuadro N. 8

Escala de clasificación por tipo de estrategia y prioridad

Tipos de Estrategia	
Integración	Integración hacia delante.
	Integración hacia atrás.
	Integración horizontal.
Intensivas	Penetración de mercado.
	Desarrollo de mercado.
	Desarrollo de producto.
Diversificación	Diversificación relacionada.
	Diversificación no relacionada.
Defensivas	Reducción
	Desinversión.
	Liquidación.
PRIORIDAD	
Definitivamente debe implementarse.	
Debería implementarse.	

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro N. 9, se muestra la clasificación de las estrategias y su priorización. Esta etapa del proceso es muy importante, ya que la organización debe tener una guía de prioridad para iniciar con la implementación.

Cuadro N. 9

Clasificación y priorización de estrategias obtenidas

Estrategia	Clasificación	Prioridad
Estrategias FO		
1) Aumentar inversión en publicidad, vía Facebook un 30%.	Penetración de mercado.	Definitivamente debe implementarse.
2) Iniciar dos nuevos puntos de venta.	Desarrollo de mercado.	Debería implementarse.
3) Introducir la mayonesa y el chilero a cadenas de supermercados.	Desarrollo de producto.	Debería implementarse.
4) Establecer un sistema más compacto y robusto, que incluya desde la generación del pedido hasta la facturación.	Integración hacia delante.	Definitivamente debe implementarse.
Estrategias FA		
5) Evaluar la viabilidad de otras líneas de comida como: pollo frito, pizzería, panadería, heladería, entre otros.	Diversificación relacionada.	Debería implementarse.
6) Establecer un plan de actualización en cuanto a políticas gubernamentales, tendencias y comportamientos del giro de negocio.	Integración hacia delante.	Definitivamente debe implementarse.
Estrategias DO		
7) Establecer un plan de bonificaciones basado en metas grupales e individuales.	Integración hacia delante.	Definitivamente debe implementarse.
8) Desarrollar los manuales de puestos, políticas gubernamentales, lineamientos, reglamento y plan estratégico.	Integración hacia delante.	Definitivamente debe implementarse.
9) Ampliar el menú con una mejor presentación y mayor cantidad de productos.	Penetración de mercado.	Definitivamente debe implementarse.
10) Desarrollar un plan de capacitaciones para el personal, según su puesto de trabajo.	Integración hacia delante.	Definitivamente debe implementarse.
11) Evaluar, a mediano plazo, la viabilidad de al menos un local propio.	Integración hacia delante.	Debería implementarse.
Estrategias DA		
12) Aumentar las ventas mediante pedidos a domicilio.	Desarrollo de mercado.	Debería implementarse.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

El objetivo de este plan de implementación diseñado para la empresa Soda y Cevichera Sabor Marino, es mostrar una lista de actividades con su descripción junto con un cronograma y su presupuesto estimado para la implementación de las estrategias propuestas.

1.12 Lista y descripción de actividades

A continuación, la Figura No. 8 muestra las actividades necesarias para la implementación del Plan Estratégico.

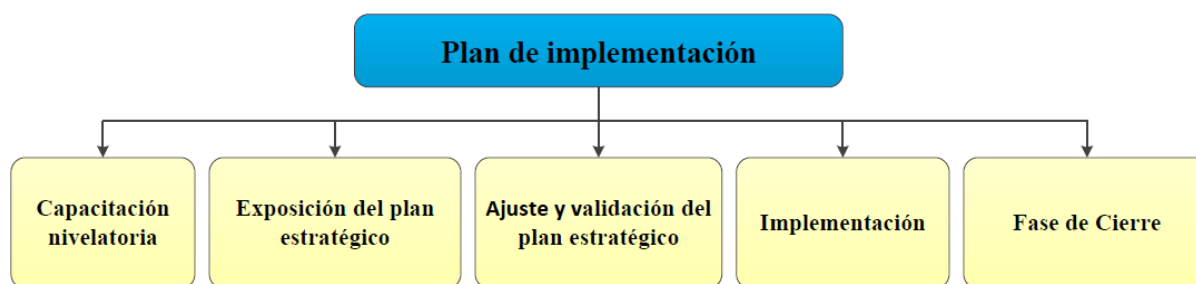


Figura No. 8 Plan de implementación. Fuente: Elaboración propia

- **Capacitación nivelatoria:** Para obtener un mejor resultado, primero es necesario realizar una capacitación nivelatoria o refrescamiento de conceptos utilizados, para que los socios de la empresa comprendan un poco lo que es un plan estratégico y poder explicar todo lo elaborado en este documento.

- **Exposición del plan estratégico:** Una vez que los socios hayan comprendido los conceptos utilizados en el proyecto, se procede a la exposición del plan estratégico diseñado para la empresa.
- **Validación del plan estratégico:** Después de haber mostrado el plan estratégico, los socios validan el documento en el cual lo pueden dejar tal como se propuso o solicitar modificaciones de interés con el fin de empoderarse más con la idea planteada para el logro exitoso de las estrategias planteadas.
- **Implementación:** En esta parte es necesario que los socios y colaboradores entiendan la idea del plan estratégico, en cómo llevarlo a cabo y comprometiéndose a cumplir con lo planteado; para ello se debe poner en marcha las estrategias y, lo más importante, lograr los objetivos. Como parte de la implementación se debe realizar:
 - ✓ Campañas “conociendo mi empresa” en la cual se muestran los valores, misión, visión, políticas, organigrama, entre otras.
 - ✓ Desarrollar un plan de ejecución de las estrategias clasificadas como **definitivamente deben implementarse**, donde se incluya objetivos anuales y acciones específicas.
 - ✓ Asignar recursos e iniciar la implementación de las estrategias y dar seguimiento para evaluar el cumplimiento y hacer los ajustes que se consideren necesarios.
- **Fase de Cierre:** En esta etapa de cierre, se acuerda entre los cuatros socios las estrategias por ejecutar, en tiempos establecidos, con el fin de dar inicio al proceso de ejecución.

1.13 Cronograma y presupuesto

En el siguiente apartado, se muestra el presupuesto y fechas estimadas para la implementación del plan estratégico, que incluye la actividad, responsable, recursos necesarios, fecha inicio, fecha fin, horas y costo estimado.

Para el desarrollo del presupuesto planteado, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Costo promedio de hora profesional: ¢2.362,99.
- Costo promedio de Administrador de la empresa: ¢1.750,00.
- Repostería: ¢1.000 por persona.

El Cuadro N. 10 muestra el resumen del cronograma y presupuesto de la implementación. Se determinó un presupuesto total de ¢140.670,83 y un tiempo estimado de dos meses, se inicia el 01 de diciembre 2020 y finaliza el 25 de enero 2021.

Cuadro N. 10
Cronograma y presupuesto de implementación

Actividad	Responsable	Recursos necesarios	Fecha inicio	Fecha fin	Horas	Costo estimado
Capacitación nivelatoria	Socios Expositor	-Computadora -Proyector -Sala de reunión	01/12/20	01/12/20	3	¢7.088,97
Exposición del plan estratégico	Socios Expositor	-Computadora -Proyector -Sala de reunión	12/12/20	12/12/20	2	¢4.725,98
Ajuste y validación del plan estratégico	Socios Expositor	-Computadora -Proyector -Sala de reunión	14/12/20	18/12/20	2	¢43.629,9
Implementación	Administrador	Computadora	21/12/20	20/01/21	46	¢80.500
Fase de Cierre	Socios Expositor	Computadora	25/01/21	25/01/21	2	¢4.725,98

Actividad	Responsable	Recursos necesarios	Fecha inicio	Fecha fin	Horas	Costo estimado
Presupuesto Total:						¢140.670,83

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez puesto en marcha el Plan Estratégico, es necesario realizar una revisión según la priorización de las estrategias previamente establecidas y su frecuencia, con el fin de evaluar si la estrategia está cumpliéndose y aportando al crecimiento de la posición estratégica de la empresa.

A continuación, se muestra en el Cuadro N. 11 un registro para la medición del avance y cumplimiento de cada estrategia, con el fin de verificar el avance y realizar acciones para su cumplimiento.

Cuadro N. 11

Plantilla para evaluación individual de las estrategias

Nombre la estrategia:					
Fecha de revisión	Código estrategia	Estado actual	Responsable (s)	Acciones por tomar	Próxima revisión
Solicitud de cambio		() Sí		() No	

Fuente: Elaboración propia

El Cuadro N. 12 muestra un resumen de la medición y evaluación de las estrategias, en el que se muestra el responsable, nombre de la estrategia, meta, frecuencia de medición y análisis, resultado obtenido y las acciones por seguir, en caso de ser necesario.

Cuadro N. 12

Resumen de la evaluación de las estrategias

Responsable	Estrategia	Meta	Frecuencia	Resultado obtenido	Acción por seguir
Encargado de redes	1. Aumentar inversión en publicidad vía Facebook un 30%.	↑30%	Semestral		
Administración y socios	2. Iniciar dos nuevos puntos de venta.	2 nuevos puntos	Semestral		
Administración y socios	3. Introducir la mayonesa y el chilero a cadenas de supermercados.	2 productos	Semestral		
Administración y socios	4. Establecer un sistema más compacto y robusto, que incluya desde la generación del pedido hasta la facturación.	Sistema 100% establecido	Semestral		
Administración y socios	5. Evaluar la viabilidad de otras líneas de comida como: pollo frito, pizzería, panadería, heladería, entre otros.	5 evaluaciones	Semestral		
Administración	6. Establecer un plan de actualización en cuanto a políticas gubernamentales, tendencias y comportamientos del giro de negocio.	100% actualización	Semestral		
Administración y socios	7. Establecer un plan de bonificaciones basado en metas grupales e individuales	Plan de bonificaciones establecido	Semestral		
Administración	8. Desarrollar los manuales de puestos, políticas, lineamientos, reglamento y plan estratégico.	100% desarrollado	Semestral		

Responsable	Estrategia	Meta	Frecuencia	Resultado obtenido	Acción por seguir
Encargado de redes	9. Ampliar el menú con una mejor presentación y mayor cantidad de productos.	100% desarrollado	Semestral		
Administración	10. Desarrollar un plan de capacitaciones para el personal, según su puesto de trabajo.	100% desarrollado	Semestral		
Socios	11. Evaluar a mediano plazo la viabilidad de al menos un local propio.	Evaluación finalizada	Semestral		
Administración	12. Aumentar las ventas mediante pedidos a domicilio.	↑30%	Semestral		

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2. CONCLUSIONES

Este apartado enlista las conclusiones de estudio, obtenidas a través del diagnóstico de la situación actual, los análisis realizados y el planteamiento de las estrategias de implementación sugeridas.

- En el análisis actual de la empresa, no se cuenta con el desarrollo de una misión, visión, valores, políticas, objetivos estructurados que cumpla con todos los componentes necesarios; por ello fue necesario un análisis y replanteamiento, para dar un mejor enfoque a la empresa.
- Del análisis de matriz de evaluación de factores del entorno (EFE) se obtiene un resultado de 1,80, que indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni tampoco minimizando las amenazas del entorno.
- En el análisis de matriz de evolución de factores internos (EFI) la puntuación ponderada fue de 2,55, al indicar que la empresa se posiciona cerca del promedio y aprovecha sus fortalezas.
- De acuerdo con el análisis FODA, se determinaron doce estrategias, de las cuales siete se clasificaron como *definitivamente deben implementarse* y cinco que *deberían implementarse*.
- Se desarrolló un plan de implementación con un costo estimado de ₡140.670,83 y un tiempo de ejecución de dos meses.
- La medición y evaluación de las estrategias, según la frecuencia establecida, serán claves en el éxito del Plan Estratégico planteado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro González, C., Durán Castillo, A. C., & Jaikel Arce, K. (Marzo de 2009). *Repositorio UCR*.
Obtenido de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2971/1/29960.pdf>
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Gillén, E. (26 de febrero de 2019). *Seminario Universidad*. Recuperado el 24 de febrero de 2020, de <https://semanariouniversidad.com/pais/santa-isabel-santa-rita-y-rio-cuarto-rivalizan-por-cabecera-de-canton/>
- Gillén, E. (26 de Febrero de 2019). *Seminario Universidad*. Obtenido de <https://semanariouniversidad.com/pais/santa-isabel-santa-rita-y-rio-cuarto-rivalizan-por-cabecera-de-canton/>
- Guías de Costa Rica. (14 de noviembre de 2015). *Provincia: Alajuela*. Obtenido de <https://guiascostarica.com/provincia-alajuela/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (Noviembre de 2017). *Estadísticas Vitales 2016 población, nacimientos, defunciones y matrimonios*. Obtenido de <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/repoblancev2016.pdf>
- Municipalidad de San Carlos. (16 de Enero de 2014). *Plan de Desarrollo Distrital, Pital 2014-2024*. Obtenido de <https://www.munisc.go.cr/Documentos/NuestraMunicipalidad/Plan%20desarrollo%20Distrital%20de%20Pital.pdf>

Revista Espacio. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 16.

Reyes López, O., Blanco Sánchez, J., & Chao González, M. (2012). *Metodología de Investigación para Cursos en Línea*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1420/index.htm#indice>

Sánchez Galán, J. (junio de 2016). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

Solano Morales, J. M. (2018). *Repositorio USIL*. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3232/1/2018_Cabrejos-Arauco.pdf