

# Ixmati

Observatorio Organizacional  
Investigación y Experiencia Profesional

ISSN 2683-197X



NUEVA ÉPOCA

Año 7, No. 10

Septiembre - Diciembre 2021



UVP

UNIVERSIDAD  
DEL VALLE DE PUEBLA

IXMATI

Observatorio Organizacional  
Investigación y Experiencia Profesional

IXMATI, año 7, No. 10, septiembre - diciembre 2021, es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad del Valle de Puebla S.C., Calle 3 sur # 5759, Col. El Cerrito. CP. 72440, Puebla, Puebla, Tel. (222) 26-69-488, <[www.uvp.mx](http://www.uvp.mx)>. Editoras Responsables: Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas y Mtra. Irma Higinia Illescas Lozano. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2018012416285800-203, ISSN 2683-197X, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Coordinación Editorial y de Publicaciones, Dr. Mauricio Piñón Vargas. Las posturas expresadas por los autores no necesariamente reflejan las posturas de la Universidad del Valle de Puebla, de su Coordinación de Editorial y de Publicaciones, de las editoras responsables del staff editorial involucrado en la edición de la revista.

Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos de la presente publicación, siempre y cuando se acredite adecuadamente el origen de estos.

Cualquier carta dirigida al editor debe enviarse al correo [coord.editorial@uvp.mx](mailto:coord.editorial@uvp.mx).

IXMATI

Observatorio Organizacional  
Investigación y Experiencia Profesional



Año 7 / Núm. 10

Septiembre - Diciembre 2021



## **DIRECTORIO**

Presidente de la Junta de Gobierno

**Mtro. Jaime Illescas López**

Rectora

**Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas**

Director de la División de Negocios, Hospitalidad y Ciencias Sociales

**Mtra. Adriana Castillo Díaz**

Director de Posgrados, Educación Continua, Virtual y Abierta

**Mtro. Salvador Cervantes Cajica**

Editoras Responsables

**Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas**

**Mtra. Irma Higinia Illescas Lozano**

Coordinador Editorial

**Dr. Mauricio Piñón Vargas**

Diseño Editorial

**Mtra. Gabriela Arias Limón**



## **Comité Editorial**

**Adriana Castillo Díaz**

Universidad del Valle de Puebla

**Tomás Vázquez Torres**

Universidad del Valle de Puebla

**Jorge Antonio Jalil Navarro**

Universidad del Valle de Puebla

**Isaí Gamaliel Sánchez Linares**

Universidad del Valle de Puebla

**Daniel Eduardo Saturno García**

Universidad del Valle de Puebla

**Simbiri Paola Guerrero Enciso**

Universidad del Valle de Puebla

**Nancy Verenice Reyes Gómez**

Universidad del Valle de Puebla



## Índice

### Revisión

Implementación de herramientas para la gestión del conocimiento en la Pymes del sector restaurantero **10**

**Adán Palma Zepeda**

Planeación estratégica para las Pymes de restaurantes **28**

**Alberto Chilaca López**

## Editorial

Último cuatrimestre del año en el que se ha desarrollado el comercio y los negocios tanto en la República Mexicana como en todo el mundo con ciertas perspectivas diferentes, teniendo un cambio de paradigmas en todos los aspectos específicamente en las empresas dedicadas a los alimentos y bebidas.

Y justo con este tipo de industrias de tienen dos interesantes revisiones relacionadas con la planeación estratégica y con la gestión del talento en empresas de alimentos y bebidas.

La dinámica económica en México es detonada de manera importante por las pequeñas empresas también conocidas como Pymes ya que son empresas, con una cantidad reducida de empleados que dinamizan la economía del país ya que de esta manera sustentan a los nuevos profesionistas o en otros aspectos proponen empleo a emprendedores.

Al momento de abrir una empresa es importante la integración de la planeación estratégica al plan de desarrollo y apertura ya que permite integrar una serie de elementos como el flujo de capital, inversiones, la innovación, flujo de información, entre otros, sin embargo, en las empresas de alimentos y bebidas, tradicionalmente se gestiona de manera más importante a los proveedores, transformación de alimentos y atención al cliente que deban desprotegida a la empresa contra variables del exterior proporcionándoles un alto índice de mortalidad en el mercado. El presente

proyecto hace un análisis importante sobre la importancia de la implementación de la planeación estratégica en empresas de alimentos y bebidas. Las conclusiones dejan claros los beneficios de su creación y sobre todo algunos consejos para evitar la mortalidad empresarial.

En segundo término se describe desde diferentes perspectivas el término de Capital Intelectual que es un término novedoso dentro de las organizaciones en la República Mexicana el cual identifica con los conocimientos previos de los colaboradores de las organizaciones para desarrollar nuevos procedimientos, incrementar la innovación y desarrollar nuevos planes, necesarios dentro de cualquier organización.

El Capital Intelectual dentro de las empresas de alimentos y bebidas permite la innovación del servicio, la diversidad de la carta lo que permite aplicar conceptos de innovación, necesarios para adaptarse al cambiante mercado que busca constantemente innovación – tradición.

Por lo anterior este número de Ixmati muestra perspectivas organizacionales para el mejoramiento de establecimientos de alimentos y bebidas, necesarios para adaptarse a los mercados emergentes al inicio del año 2022.

Salud y buena lectura.

La Editorial

# REVISIÓN

# IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PYMES DEL SECTOR RESTAURANTERO

Adán Palma Zepeda

Universidad del Valle de Puebla

Mdo1452@uvp.edu.mx

ORCID:0000-0003-2550-4216

## **Resumen**

La gestión del conocimiento es una herramienta poco conocida y utilizada dentro de las organizaciones, especialmente en el ámbito de los alimentos y bebidas ya que por tradición se contrata personal para distintos puestos sin tomar en cuenta el conocimiento previo con el que cuenta el talento humano, conocimiento que si se gestiona adecuadamente permite enriquecer la gestión, administración y el trabajo propio realizado en los restaurantes como creación de platillos.

El presente documento muestra la revisión sistemática de diversos autores que destacan la importancia y la implementación de la gestión del conocimiento en las Pymes como un elemento importante para la innovación y el desarrollo de las empresas permitiendo vislumbrar los beneficios en cada una de las experiencias descritas.

Como conclusiones de la revisión se destaca que la implementación de la gestión del conocimiento en las empresa es una herramienta muy útil para innovar procedimientos en las empresas de alimentos y bebidas desde el punto de vista organizacional como de trabajos propios del sector como alimentos, técnicas de cocción entre otros, por lo tanto el desarrollo de más proyectos sobre este tema permitirá, de acuerdo con las investigaciones, innovar en el sector restaurantero de las Pymes.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, Pymes, Restaurantes.

## **Abstract**

Knowledge management is a tool little known and used within organizations, especially in the field of food and beverages since, by tradition, personnel are hired for different positions without taking into account the previous knowledge that human talent has, knowledge that if properly managed allows enriching the management, administration and own work carried out in restaurants as the creation of dishes.

This document shows the systematic review of various authors who highlight the importance and implementation of knowledge management in SMEs as an important element for innovation and business development, allowing a glimpse of the benefits in each of the experiences described.

As conclusions of the review, it is highlighted that the implementation of knowledge management in companies is a very useful tool to innovate procedures in food and beverage companies from the organizational point of view as well as work related to the sector such as food, cooking among others, therefore the development of more projects on this subject will allow, according to research, innovation in the restaurant sector of SMEs.

Keywords: Knowledge management, SMEs, restaurants.

## **Introducción**

En los últimos años el estudio y la investigación de la gestión del conocimiento, se encuentra como una tendencia organizacional, la cual pretende adaptarse primordialmente a cualquier tipo de organización; esto a su vez para lograr su

direccionamiento, en búsqueda de ventajas competitivas, de innovación y de valor agregado.

A continuación, se ofrece un marco referencial integrado sobre la gestión del conocimiento y el capital intelectual, enfocado a las Pymes del sector restaurantero, así como modelos de gestión del conocimiento y la importancia de la medición del capital intelectual.

La gestión del conocimiento y el capital intelectual son conceptos que han venido tomando fuerza, esto ha dado lugar a la aparición de diferentes prácticas, que han comenzado con el estudio de diferentes investigadores y sus puntos de vista.

La gestión del conocimiento se desarrolla en el marco de la llamada *nueva economía o economía del conocimiento*, en la que académicos y empresarios reconocen la importancia del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones (Calvo-Giraldo, 2018).

El conocimiento está traspasando las fronteras dentro de la administración, el cual genera estrategias que se transforman en ideas para las organizaciones y para el capital humano. Es importante recalcar que el desarrollo del capital humano y las organizaciones deben de poner énfasis en la medición del capital intelectual.

Para Morales el capital intelectual es “La principal fuente de creación de riquezas y sostenibilidad de las empresas mediante lo qué saben, cómo aplicar lo que se sabe y cómo generar nuevos conocimientos, que a su vez son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones” (2017).

Las herramientas para medir el capital intelectual, son los modelos que han surgido como respuesta a esta necesidad, que buscan determinar y describir los elementos que forman parte de los activos intangibles, igualmente, medirlos, describir cómo se relacionan y proporcionan valor. Dentro de estos modelos se enumeran los más relevantes, que tiene como punto en común el concepto de intangibilidad y los componentes marco del capital intelectual.

## Desarrollo

En el año 2017 se publicó el documento denominado *Gestión Tecnológica en Restaurantes: Desarrollo y Validación de un Instrumento de Medición* elaborado por A. Delgado Cruz, E. Vargas Martínez, F. Rodríguez Torres, y J. Montes Hincapié. En Playa del Carmen Quintana Roo, México y publicado en la Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología.

El objetivo de la investigación fue validar un instrumento de medición, representando una herramienta para la obtención de información y entender este fenómeno empresarial.

Se puede decir que la principal limitación de las investigaciones en gestión tecnológica, estriba en su incorporación a la práctica empresarial de los servicios, ya que aún se sigue aseverado que estas empresas carecen de gestión de la tecnología y con ello se pone en duda la generación de las capacidades de innovación, sobre todo en las micro y pequeñas empresas, que se ven restringidas a participar en las economías de gran escala.

Para la realización de la investigación se tomó como base un diseño metodológico cuantitativo, con un tipo de estudio transversal y exploratorio, el cual se realizó en 132 restaurantes del destino turístico de Playa del Carmen. Mediante un análisis factorial exploratorio se obtuvo un instrumento fiable y válido demostrando la capacidad para medir tres pertinentes dimensiones de la gestión tecnológica en empresas restauranteras.

Dentro del proyecto la aportación práctica deriva en la aplicación del instrumento, el cual pudiera apoyar en el monitoreo de la gestión tecnológica y brindar información a los tomadores de decisiones para facilitar las tareas y capacidades de innovación (Delgado-Cruz et al., 2017).

El presente proyecto hace una aportación tanto teórica como práctica para la aplicación de instrumentos de medición en las empresas de servicios, en este caso

restaurantes, el cual se enfocó en el concepto de gestión tecnológica para facilitar tareas y capacidades de innovación en el cual se puede integrar al capital intelectual dentro del proyecto a realizarse.

En el año 2018 se publicó el documento denominado *La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura* realizado por Omaira Calvo Giraldo, en la demarcación de Popayán, Cauca, Colombia, el cual fue publicado en la revista digital TENDENCIAS.

En este proyecto se aplicó un diseño metodológico cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, no experimental de corte transversal, llevado a cabo en la Red de Formación de Talento Humano para la Innovación Social y Productiva, tomando como eje del proyecto los principales modelos de innovación regional y los modelos de la gestión del conocimiento para la gestión en las regiones. El cual se realizó en tres partes:

- En la primera parte se encuentra la conceptualización, los principales enfoques y autores más representativos.
- La segunda parte presenta la aplicación de la gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento y las principales temáticas asociadas a este campo.
- Por último, está la gestión de conocimiento en el ámbito regional.

Dentro del proyecto se hace mención especial sobre sobre los activos de conocimientos experimentales, de conocimiento conceptual, de conocimiento sistémicos y conocimiento de rutina. A través de estos modelos de innovación regional pueden ser un referente para la toma de decisiones en la administración pública, acerca de las acciones que se deben llevar a cabo para el desarrollo de un territorio a través del conocimiento y la innovación. Por lo cual la autora considera que el conocimiento debe ser gestionado a partir de la interacción entre los actores Universidad-Empresa-Estado, quienes deben tener unos roles claramente definidos y en los que exista un nodo articulador (Calvo-Giraldo , 2018).

El presente proyecto se enfoca a los modelos para la denominada gestión del conocimiento, en donde se analizan áreas tanto públicas como privadas de cierto territorio.

En el año 2019 se hizo público el documento denominado *Satisfacción/insatisfacción, resultante al evaluar la calidad del servicio en restaurantes de Saltillo, Coahuila* elaborado por Juana María Saucedo Soto, Alicia Bonilla Hernández, Juan Bernardo Amezcua Núñez y Alicia del Socorro De la Peña de León, el cual fue difundido por la revista digital Relain y realizado en Saltillo, Coahuila.

El proyecto presentado tiene como objetivo medir el grado de satisfacción de los clientes respecto a la calidad del servicio de los restaurantes PyMES en la ciudad de Saltillo Coahuila, en el cual se presenta la cultura del servicio, percepción y servicio al cliente. Debido a la naturaleza subjetiva del servicio, los factores que intervienen en ocasiones resultan complicados de medir, por lo que es necesario empezar desde dentro de la empresa, es decir, con los clientes internos o trabajadores, pues son engranajes básicos en la cadena de servicio y su desempeño que se traduce en productividad y entrega de servicio de alta calidad.

El proyecto se llevó a cabo bajo una metodología de enfoque descriptivo y exploratorio, realizada con 342 personas que acuden a restaurantes de nivel medio-medio alto. Este modelo de investigación permite resaltar lo que los clientes *sienten* al momento que se les brinda un servicio de calidad, cuando perciben una apariencia pulcra en los empleados, cuando existe amplia disposición por responder a sus inquietudes y pronta solución a sus necesidades.

Al realizar el análisis estadístico se pudo cumplir con el objetivo de medir el grado de satisfacción de los clientes respecto a la calidad del servicio de los restaurantes PyMES en la ciudad de Saltillo Coahuila (Saucedo et al., 2019).

La presente referencia proyecta un contexto más amplio sobre la evaluación del capital intelectual enfocándose también a la satisfacción y calidad del servicio al cliente, el cual también es un factor importante dentro de la industria restaurantera lo cual recalca la importancia de medir ciertos factores dentro de la empresa los cuales son ejes de productividad y servicios de calidad.

En el año 2019 se hizo publicó el documento denominado *Integración del conocimiento en restaurantes mediante el análisis multicriterio para la toma de decisiones* elaborado por Martín León Santiesteban y Ana María Larrañaga Núñez, en Mazatlán Sinaloa, México y publicado en la Revista Digital Inquietud Empresarial.

El objetivo del proyecto fue identificar la alternativa de decisión para la integración de conocimiento mediante un método *multiatributo* en la innovación de procesos.

Para los autores el conocimiento en la organización es un bien intangible, que se caracteriza por su renovación y que adquiere valor para la economía al compartirse con otras personas internamente, pero también con suministradores o clientes. Por lo que determinan que el conocimiento es una fuente de la innovación, la que debe gestionarse para su apropiación y manejo así como buscar la forma de colocarlo en común en la organización.

Para sostener su postura los autores realizaron una investigación cualitativa de tipo exploratoria, en donde participaron 8 restaurantes del puerto de Mazatlán, Sinaloa, México con más de tres años de funcionamiento y que no se encontraran en hoteles.

En el procedimiento se realizó un ordenamiento, destacando tres restaurantes que lograron de mejor manera la integración de conocimiento y tecnología obteniendo como común denominador el uso de fuentes de libre acceso.

Al ser difícil de imitar la innovación de procesos es relevante estudiar las alternativas de decisión de conocimiento e identificar la gestión de este recurso intangible en las empresas para diferenciarse en un mercado en crecimiento (Larrañaga y León, 2019).

El proyecto abarca la importancia la gestión y medición del conocimiento, como un bien intangible que genere innovación, ventaja competitiva y eficiencia, dentro del sector restaurantero, lo cual permite una integración de conocimientos, por lo que las organizaciones con orientaciones al aprendizaje podrán reducir riesgos a través de las tomas de decisiones.

En el año 2019 se publicó el proyecto denominado *La influencia del capital intelectual en el desempeño organizacional en empresas turísticas de México* llevado realizado por Beatriz Alicia Leyva Osuna, Yessenia Jazmín Daniel Ochoa, María del Rosario Mendoza Apodaca y Carlos Armando Jacobo Hernández en Ciudad de Obregón, Sonora, México a través de la revista interamericana de ambiente y turismo.

El objetivo del proyecto fue determinar cómo el capital intelectual influye en el desempeño organizacional de las empresas del sector turístico, debido a que se ha demostrado en las últimas décadas que el capital intelectual ha tomado relevancia en diversas empresas y éste puede generar influencia en el desempeño organizacional.

Para cumplir con el objetivo del proyecto se retomó una metodología cuantitativa, no experimental y transversal y el objeto de estudio fue determinada a partir del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2016), con un universo de 159 establecimientos, de los cuales 101 empresas respondieron el instrumento equivalente al 63.52% representadas por 80 del sector restaurantero y 21 hoteles de 2 a 4 estrellas. Mediante los datos recolectados se determinó que el

capital relacional y el capital estructural influyen de forma positiva y significativa, mientras que el capital humano resultó ser no significativo.

Se concluyó que dos de los tres elementos del capital intelectual (capital estructural y capital relacional) influyen en el desempeño organizacional de las empresas turísticas analizadas.

Por lo anterior, desde el punto de vista práctico se sugiere que los gerentes o dueños de las empresas, presten atención al análisis del capital intelectual para potenciar el desempeño organizacional (Jacobo-Hernández et al., 2019).

El presente proyecto introduce factores que influyen en el capital intelectual dentro del sector turístico siendo este sector uno de los principales aportadores económicos de México. Según la literatura analizada sobre el capital humano en el sector turístico la información es relativamente poca comparada con estudios e información de elementos económicos.

En el año 2019 se publicó el documento denominado *Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor*, realizado por Ledy Gómez-Bayona, Erika Londoño-Montoya y Beatriz Mora-González, en la provincia de Medellín, Colombia a través de la revista CEA.

El objetivo del proyecto de investigación fue analizar el capital intelectual, sus componentes, la creación de valor y los métodos financieros desarrollados para su medición. La principal interrogante que los autores plantearon es la siguiente: ¿Cuáles son los modelos de capital intelectual que han sido implementados a nivel empresarial?, por lo que este trabajo recoge algunos modelos de capital intelectual que han demostrado su potencial en la generación de valor y que podrían ser aprovechados en una economía emergente como la colombiana.

Por medio de una revisión de literatura sobre los modelos de capital intelectual se llevó a cabo la búsqueda de información en bases de datos y otras fuentes como

Dialnet, Researchgate, EBSCO, Scopus, Redalyc y Google Scholar, encontrando 48 ítems para analizar.

Como resultado de la revisión, se presentaron elementos que facilitan el análisis de los modelos de capital intelectual como método de implementación, entre los cuales se identifican los autores, las características, los objetivos, aportes e indicadores. Igualmente, se determinaron los elementos que podrían ser aplicados en las empresas para crear una cultura sobre el capital intelectual como fuente de creación de valor en las Pymes colombianas.

Los autores plantean la importancia de la identificación del capital intelectual como activo principal para la generación de valor en las empresas (Gómez-Bayona et al., 2019).

Por medio de esta investigación basada en la literatura muestra la importancia que ha generado el capital intelectual en las organizaciones y los factores que involucra para la generación de valor en las empresas, el cual puede generar un gran impacto.

En el año 2020 se publicó el proyecto denominado *Relación de la gestión del conocimiento y la competitividad en empresas de servicios* elaborado por Irma Esparza García, Marisol Sánchez Guerrero, Yesenia Clark Mendivil y Raquel Velasco Cepeda en el municipio de Cajeme, Sonora, México y publicado por la revista *Espacios*.

Con el objetivo de identificar la relación que existe entre la gestión del conocimiento y competitividad, en un escenario competitivo, para fortalecer ventajas competitivas a través de los activos del conocimiento y la intervención de la gestión del conocimiento dentro del ámbito empresarial.

Para lograr dicho objetivo se llevó a cabo una investigación con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y correlacional, no experimental de corte

transversal en 60 Pymes del servicio restaurantero del municipio de Cajeme. Mediante un análisis factorial exploratorio se obtuvieron resultados que señalan una relación positiva y significativa entre las variables de gestión del conocimiento y competitividad.

Con la información recabada se pudo comprobar la hipótesis planteada y se encontraron elementos que existen elementos que componen a la gestión del conocimiento como lo son la capacitación, creatividad e innovación, conocimiento y motivación.

Si bien fue un primer intento empírico desarrollado en Pymes de servicio restaurantero y de eventos para mostrar la asociación entre las variables de estudio, se pudo determinar cuales son recursos valiosos para las empresas, a través de la teoría de recursos y capacidades (Esparza-García et al., 2020).

Es así como se puede observar que la intervención de la gestión del conocimiento dentro del ámbito empresarial puede generar mayor ventaja competitiva en las mismas. Es por lo anterior que el propósito de este estudio fue revisar la intervención de la gestión del conocimiento como un factor de competitividad en empresas de servicios.

En el año 2020 se publicó en el libro innovación empresarial en el capital humano casos y aplicaciones el tema denominado *Medición del capital humano en empresas de servicios* por medio de María Quetzalcihuatl Galván Ismael, Iván González Lazalde, José Trinidad Martínez Reyna, en Xalapa Veracruz.

En esta investigación se presenta una medición del capital humano utilizando el *índice de Portela* para medir el nivel de capital que tiene el jefe de cocina y el gerente considerando la experiencia y la escolaridad de los mismos antes de la contingencia sanitaria.

La investigación se realizó mediante un diseño mixto de tipo documental y de campo en MiPymes del sector comercial de Tantoyuca, Veracruz. Durante el desarrollo se usaron herramientas administrativas como Diagrama de *Ishikawa*, análisis FODA, despeje de fórmulas para posteriormente aplicar 12 pruebas de evaluación del desempeño por el método de *elección forzada* aplicadas a los empleados, así como 119 encuestas que permitieron la recolección de datos para poder sustentar la investigación.

De los datos obtenidos se muestra que el 60% de los empleados de las microempresas del sector comercial de la ciudad de Tantoyuca tienen la capacidad para solucionar problemas relacionados en el ámbito laboral, mientras que el 39% destaca que solo a veces puede resolver dichos problemas.

Los resultados arrojan los siguientes encuentros: los empleados tienen desconocimiento de las actividades a realizar y para las cuales fueron contratados, hacen un uso deficiente de las herramientas que les proporcionan para realizar sus actividades, existe falta de organización y capacitación, la evaluación del desempeño es escasa por parte de los gerentes o propietarios.

Los autores exponen que la evaluación del desempeño, representa en las MiPymes un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el desarrollo organizacional, (González-Lazalde et al., 2020).

La investigación es reciente y resalta la importancia de medir el capital intelectual en la actual contingencia sanitaria para aprovechar el capital humano para que las empresas restauranteras puedan generar oportunidades y puedan sobrevivir y crecer.

En el año 2021 se hizo publicó el documento denominado *La gestión del conocimiento en las MiPymes: retos y beneficios* elaborado por Ángela Guadalupe

Manzano Santana y Jennifer Mul Encalada en un contexto geográfico enfocado a MiPymes de la República Mexicana, el cual fue publicado en la revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS.

Teniendo como objetivo analizar la importancia de la gestión del conocimiento en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, así como los principales retos y beneficios que tienen para implementarla hoy en día la gestión del conocimiento cobra fuerza y además es considerada como un aspecto importante para las organizaciones, si bien la literatura se enfoca el estudio de la gestión del conocimiento a las grandes empresas, los autores se enfocan a la MiPymes ya que también tienen el reto de su implementación para poder alcanzar mayores niveles de competitividad frente a otras organizaciones.

Para esta investigación se diseñó una metodología cualitativa de tipo documental en donde se pudo observar que dentro de los retos principales en las Mipymes se encuentran el combatir la deficiencia en la aplicación, utilización y apropiación de herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento; una correcta incorporación de la filosofía, políticas, programas y/o procesos que fortalezcan el uso de prácticas que contribuyan a la GC.

Por lo que los autores sugieren que, para hacer frente a la nueva economía, las Mipymes requieren implementar la gestión del conocimiento; sin embargo, ello implica también encontrarse ante importantes retos los cuales deben poder superar para lograr su adaptación y permanecer en el tiempo.

Entre los principales retos se pueden dividir en internos y externos, en los primeros, la organización puede implementar estrategias para minimizarlos o eliminarlos, los externos se encuentran fuera de su control y tienen que ver más con las políticas del país en el que llevan a cabo sus operaciones (Manzano y Mul, 2021).

El documento comienza a enfocar en la gestión del conocimiento dentro de la industria 4.0 ya que dicho contexto exige a las organizaciones ponerse al día en temas más inteligentes, eficientes y competentes para adaptarse a las nuevas necesidades. Se cree que las MiPymes pueden tener una mayor ventaja de adaptación a las empresas grandes.

En el año 2021 se hizo público el documento denominado *Propuesta de modelo para la autogestión del conocimiento para la productividad de las empresas de menor tamaño en la era del conocimiento* realizado por Héctor Gonzalo Rojas-Pescio y Verónica Alejandra Roa-Petrasic, en Santiago de Chile y publicado por la revista UN Innovar.

Con dicha investigación se esperaba lograr un mejor entendimiento sobre cómo las microempresas pueden gestionar de mejor forma su conocimiento así como generar una propuesta de modelo de gestión del conocimiento para tratar el problema de la baja productividad que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas.

Para dicho estudio se diseñó una metodología mixta en la cual se realizó una encuesta a una muestra de 15 MiPymes de Santiago de Chile pertenecientes a distintas actividades económicas. Los encuestados se encontraban en cargos de mando medio o superior y se relacionaban con tareas de gestión interna en su organización.

La encuesta evaluaba el nivel de penetración de la gestión del conocimiento en las MiPymes chilenas reveló los siguientes resultados para la muestra encuestada: El 78% de las MiPymes gestiona en forma permanente sus procesos, la mitad de las MiPymes tienen evidencia objetiva de procesos que apoyan el ciclo de mejora en búsqueda de la excelencia operacional; más de la mitad de las MiPymes (55%) declararon que sus trabajadores tenían conocimientos específicos acerca de sus procesos internos.

Entre las herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento disponibles en el mercado no se identificó una solución orientada específicamente al segmento de las MiPymes (Rojas-Pescio y Roa-Petrasic, 2021).

Si bien el documento no se enfoca a los restaurantes en el contexto del capital intelectual puede ser un apoyo ya que la investigación ya que esta va relacionada a la Pymes. Como lo mencionan los autores no se pudo definir una herramienta para la solución lo cual se pretende exponer en la investigación a realizar.

## **Conclusión**

La nueva industria 4.0 trae nuevos retos para las organizaciones por lo cual deben de transformarse hacia la era digital y del conocimiento, deben ser más inteligentes para generar valor agregado para convertirse en organizaciones eficientes y competentes. Por lo cual la gestión del conocimiento es de suma importancia en esta nueva era.

En este contexto y la actual crisis sanitaria, las Pymes de la industria restaurantera podrán tener una gran ventaja para adaptarse y lograr una base sólida; las organizaciones deben de comprender los beneficios que genera la gestión del conocimiento dentro de estas, los procesos de aprendizaje que se desarrollen en las organizaciones permitirán conducir a el capital humano hacia la innovación tecnológica y el proceso de información. De esta manera, es importante que las Pymes del sector restaurantero identifiquen el capital intelectual clave, pues esto podrá generar una ventaja competitiva.

Los presentes retos a los que se enfrentan las Pymes del sector restaurantero requieren implementar la gestión del conocimiento para identificar el capital intelectual con el que cuentan, ello implica el compromiso del área de recursos humanos, directivos, encargados de área, contactos externos y el compromiso de

todo el capital humano con el que cuente la empresa, para la superar la nueva adaptación.

No se ha puesto énfasis en las herramientas de apoyo para la gestión del conocimiento en las Pymes del sector restaurantero. Existen ciertas barreras que complican la adaptación de estas herramientas y la resistencia al cambio.

Finalmente, al introducir soluciones que permitan la gestión del conocimiento en las Pymes del sector restaurantero se romperán ciertas barreras; de la misma forma, al generar herramientas de forma integral enfocadas a la gestión del conocimiento.

## Referencias

- Calvo-Giraldo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Tendencias*, 140-163.
- Delgado-Cruz, A., Vargas-Martínez, E., Rodríguez-Torres, F. y Montes-Hincapié, J. (2017). Gestión Tecnológica en Restaurantes: Desarrollo y Validación. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1-19.
- Esparza-García, I., Sánchez-Guerrero, M., Clark-Mendivil, Y., Olachea-Parra, L. y Velasco-Cepeda, R. (2020). Relación de la gestión del conocimiento y la competitividad. *Espacios*, 159-169.
- Gómez-Bayona, L., Londoño-Montoya, E., y Mora-González, B. (2019). Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor. *Revista CEA*, 165-184.
- González-Lazalde, I., Galvan-Ismael, M. Q. y Martínez-Reyna, J. T. (2020). Medición del capital humano en empresas de servicios. En *Innovación empresarial en capital humano casos y aplicaciones*, 103-111.
- INEGI. (2016). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Jacobo-Hernández, C. A., Leyva-Osuna, B. A., Daniel Ochoa, Y. J., y Mendoza Apodaca, M. D. (2019). La influencia del capital intelectual en el desempeño organizacional en empresas turísticas de México. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 72-81.
- Larrañaga, A. M., y León, M. (2019). Integración del conocimiento en restaurantes mediante el análisis multicriterio para la toma de decisiones. *Inquietud empresarial*, 25-38.
- Manzano, Á. G. y Mul, J. (2021). La gestión del conocimiento en la MiPymes: retos y beneficios. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 58-71.
- Morales, L. E. (2017). Contribución del capital intelectual como fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. *Multi-Ensayos*, 29-37.

Rojas-Pescio, H. G. y Roa-Petrasic, V. A. (2021). Propuesta de modelo para la autogestión del conocimiento para la productividad de las empresas de menor tamaño en la era del conocimiento. *UN Innovar*, 73-83.

Saucedo, J. M., Hernández, A., Amecua, J. B. y De la Pena de León , A. D. (2019). Satisfacción/insatisfacción, resultante al evaluar la calidad del servicio en restaurantes de Saltillo, Coahuila. *Relayn*, 74-84.

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES DE RESTAURANTES

Alberto Chilaca López

Universidad del Valle de Puebla

mdo1434 @uvp.edu.mx

ORCID: 0000-0002-5941-2785

## **Resumen**

La planeación estratégica de las organizaciones es un procedimiento dentro de la gestión empresarial que permite determinar una serie de indicadores importantes para las mismas como visión, misión, objetivos, organigrama, puestos de trabajo, proyecciones, entre otros.

En las empresas de alimentos y bebidas, específicamente los restaurantes, se tiene la tradición de omitir los elementos de planeación estratégica para darle especial énfasis a la adquisición de alimentos, transformación de los mismos, al servicio, entre otros, dejando de lado la planeación estratégica.

La planeación estratégica como se demuestra en la presente investigación tiene beneficios importantes para que empresas dedicadas a los alimentos y bebidas alcancen sus objetivos, mantengan un flujo de efectivo, se consoliden en el tiempo y eviten el cierre de sus negocios a falta de liquidez o de éxito.

Mediante una revisión sistemática se presenta el análisis de diferentes autores de los beneficios del diseño y la implementación de planeación estratégica en las organizaciones que permite determinar beneficios, instrumentos, alcances y conclusiones.

La planeación estratégica es un elemento fundamental para cualquier empresa, incluso a la dedicada a los alimentos y bebidas ya que gracias a sus procedimientos,

implicaciones y herramientas es un instrumento real que permite gestionar los recursos de las empresas para reducir el riesgo de fracaso empresarial.

**Palabras clave: Planeación estratégica, restaurantes, Pymes**

## **Abstract**

The strategic planning of organizations is a procedure within business management that allows determining a series of important indicators for them, such as vision, mission, objectives, organization chart, jobs, projections, among others.

In food and beverage companies, specifically restaurants, there is a tradition of omitting strategic planning elements to give special emphasis to the acquisition of food, its transformation, service, among others, leaving aside strategic planning.

Strategic planning, as demonstrated in this project, has important benefits for companies dedicated to food and beverages, as well as others, to achieve their objectives, maintain cash flow, consolidate over time and avoid the closure of their businesses in the absence of liquidity or of success in the business.

Through a systematic review, the analysis by different authors of the benefits of the design and implementation of strategic planning in organizations is presented, which allows determining benefits, instruments, scope and conclusions.

Strategic planning is a fundamental element for any company, even the one dedicated to food and beverages since thanks to its procedures, implications and tools it is a real instrument that allows managing the resources of companies to reduce the risk of business failure.

**Keywords:** Strategic planning, restaurants, SMEs

## Introducción

El direccionamiento que va tomando el curso de las Pymes es un tema cada vez más importante para cada nación o estado. De acuerdo a cada una de las necesidades del día a día nace una nueva Pyme y con ella estas organizaciones toman cada vez más fuerza, debido al alto desempeño que estas tienen dentro de la economía. Debido al alto desempeño que estas organizaciones tienen, las demandas son cada vez más específicas de acuerdo al tipo de población a la cual se dediquen. Lo anterior indica que el éxito de las empresas está íntimamente relacionada con la capacidad de adaptación ante las problemáticas a las que se enfrenten.

Uno de los factores que determina la importancia de estas pequeñas y medianas empresas se debe a que son una de las principales fuentes de empleo dentro de la República Mexicana, esto también se resume a que son un aporte sustancial al producto interno bruto (PIB), sin embargo, estas organizaciones al no contar con un modelo de gestión o un plan estratégico son guiadas sin una visión empresarial o sin un objetivo en específico y esto lleva a aumentar su porcentaje de mortalidad y llegar al cierre de las mismas. Pyme también suele escribirse como PYME y PyME. Un término relacionado es MiPyme o MIPyME, el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa, que toma en cuenta las modalidades de empresa más limitadas, tales como las unipersonales, (Cabrera et al., 2019).

Al hablar sobre planes estratégicos se aborda la manera en cómo las organizaciones necesitan implementar, gestionar, planificar sus recursos, así como el determinar cada uno de sus objetivos y cómo lograrlo.

La planeación estratégica es “Un proceso gerencial que ayuda a la empresa a sobrevivir, crecer y alcanzar el éxito ante situaciones de incertidumbre, crisis y conflictos, es decir, permite superar situaciones turbulentas de manera inteligente” (Moreta, 2018).

La planeación estratégica se deroga al personal de dirección de una empresa. En cuestión de las Pymes suelen ser los dueños quienes toman todas las decisiones, usualmente sus decisiones son tomadas por la experiencia empírica, esto significa una repercusión en ocasiones graves para la organización.

También se define a la planeación estratégica como:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen, (Calva et al., 2018).

De esta manera es como se puede notar la importancia de la construcción de un plan estratégico que permita el tener una serie de acciones a realizar para la obtención de resultados de acuerdo a los objetivos. Aunque el camino que se vaya a recorrer sea incierto, es de precisar que siempre y cuando se genere un plan estratégico el índice de fracaso disminuirá.

## **Desarrollo**

En el año 2017 se publicó el documento denominado *Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares en Guayaquil* elaborado por Alison Pamela Tomalá Peralta en Guayaquil, Ecuador y publicado en el repositorio de la Universidad de Guayaquil.

El proyecto de investigación tiene como elementos básicos el determinar los factores que proporcionen el éxito de las empresas familiares y su perdurabilidad en el tiempo enfocado a la ciudad de Guayaquil considerando un universo de 61 empresas familiares.

Mediante la aplicación de un diseño de investigación, descriptivo – exploratorio con el cálculo de muestras para poblaciones finitas y una técnica de recolección de datos, se encontró que existe una relación entre desempeño de las empresas familiares de la Ciudad de Guayaquil y su planeación estratégica.

Se puede identificar la importancia y la influencia en el desempeño de las empresas familiares el tener una planeación estratégica, así mismo atribuye cierto grado de éxito al desarrollar una planeación estratégica.

Dentro de la investigación se identificaron pocas las empresas familiares que llegan a considerar a la planeación dentro de la estructuración o el desarrollo de una empresa y aunque no sean muchas empresas las cuales desarrollan una planeación, es importante hacer ver a las empresas familiares y en general a todo tipo de empresa que la utilización de una planeación estratégica trae consigo muchos beneficios, (Tomalá, 2017).

En el mismo año 2017 se publicó el documento denominado *Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias* elaborado por María Augusta Moreta en Ecuador y publicado en la revista UTC Ciencia.

El proyecto de investigación tiene como elementos básicos la identificación de las limitaciones que tienen las PYMES para diseñar y ejecutar procesos de planeación estratégica, así como también establecer los objetivos y estrategias en que se apoyan. La falta de planeación estratégica es una razón para que las PYMES no sobreviven en el largo plazo.

Mediante un tipo de investigación cualitativa documental, se identificaron diversas limitaciones para planificar como son la disponibilidad de recursos y el desconocimiento del nivel directivo sobre planeación estratégica formal.

El desconocimiento de una planeación en las Pymes es un factor que muchas empresas lo integran en su gestión y es una de las principales amenazas a las que se enfrentan dichas organizaciones. La falta de interés por parte de los directivos de cada organización hacia la planeación hacen que tengan problemas a corto y largo plazo, (Moreta, 2017).

Avanzado en el mismo año 2017 se publicó la investigación denominada, *Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco*, elaborado por Lozano-González, Edith Ariadna; Torres-Avalos, Gerardo Alonso en México y publicado en la revista Ra Ximhai.

El proyecto de investigación tiene como elementos principales el diseño de un modelo pragmático, sencillo y adaptable para micro y pequeñas empresas de transformación que inician en la planeación estratégica de mercadotecnia con la finalidad de familiarizarlos en la planeación y aumentar la capacidad de reacción que favorezca la vida comercial de la misma.

Mediante un tipo de investigación documental descriptiva el resultado fue la creación de una lámina en donde se incluye todos los procedimientos y áreas que se necesitan para un plan estratégico de mercadotecnia.

El resultado de dicha investigación ayudó a identificar los procesos y áreas inmiscuidas dentro de un proceso de planeación, al mismo tiempo de la importancia de conocer cada proceso e identificarlo para llevar a la práctica en cualquier organización acoplándose a las necesidades, áreas, virtudes, capacidades. Por ello el resultado deja una efectiva guía de procedimientos para la planeación referente al área de mercadotecnia, específicamente esta área bien ejercida y planeada suele

ser de gran ayuda para la rentabilidad de la organización, no importando el tamaño o tipo de empresa siempre será importante el tener un área determinada para mercadotecnia y claramente tiene que haber detrás una planeación estratégica, (Lozano y Torres, 2017).

A principios del año 2018 se publicó el documento denominado *Gestión estratégica como agente impulsor en las Pymes para el éxito organizacional* elaborado por Eliana Noriega, Fernando Suarez Galvis, Jorge Vengoechea Orozco Y Hussein Jaafar Orfale en el contexto de Latinoamérica y publicado en la revista Espacios.

El proyecto de investigación aborda principalmente en el análisis de la gestión estratégica como agente impulsor en las PYMES así mismo el proponer que las estrategias definen la puesta en marcha de los diferentes planes operativos, cuyo fin es el logro de los objetivos y las metas propuestas. Por lo tanto, no es un proceso cuantitativo, puesto que existen complejidades asociadas a cada organización en un sinnúmero de contextos diversos.

Mediante un tipo de investigación epistemológico positivista con técnicas cuantitativas y diseño no experimental, transeccional y de campo se realizó un estudio con las fuentes de datos que fueron extraídas de manera directa por las Pymes.

Con ayuda de la técnica de procesamiento Coeficiente de Alpha Cronbach los datos fueron analizados, concluyendo que los elementos clave en la gestión estratégica son: la innovación, anticipación, excelencia y prospección, para alcanzar el éxito en las organizaciones.

Cuando la planeación se comienza a utilizar como un método para la gestión e impulsar el éxito en las organizaciones es importante destacar que es necesario identificar los factores que dentro de la misma planeación o gestión son importantes tomar en cuenta. Como parte del plan operativo primero se hace mención a la

innovación ya que si no se hace de esa manera existen muchas posibilidades de fracaso empresarial. Aunado a la innovación se tiene que estar en continuo entendimiento del mercado al cual está dirigida la empresa y de esta manera busca anticiparse a las necesidades o anticipar nuevas formas de brindar el bien, producto o servicio.

En las organizaciones siempre tiene que existir mecanismos de mejora y continuidad para que sea parte de su “personalidad” o “diferenciación”. Por ello la importancia de gestionar de manera correcta estos elementos dentro de las organizaciones los cuales deberán de estar dentro de la planeación estratégica, (Noriega et al., 2018).

Transcurriendo el mismo el año 2018 pero en el mes de abril se publicó el documento llamado *Factores Blandos en la Gestión de Integración de las Cadenas y/o Redes de Abastecimiento: Aproximación a un Modelo Conceptual* elaborado por Aldana Bernal Juan y Bernal Torres Cesar en Colombia y publicado en la revista Información Tecnológica.

Esta investigación analiza la importancia de los factores blandos en la gestión de integración en las cadenas/redes de abastecimiento y plantea un modelo conceptual que muestra el rol de esos factores en las cadenas/redes.

Mediante un tipo de investigación documental cualitativa se encontró que se pueden agrupar tres factores: el capital social, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Estos tres factores integran el modelo propuesto.

La información recabada en esta investigación fue fundamentada en la revisión publicada en las bases de datos ISI Web, Scopus y ScienceDirect.

El resultado de esta investigación fue que la propuesta de un modelo eficaz gestión de las cadenas de abastecimiento tiene que considerar factores técnicos como los blandos, siendo estos últimos altamente influyentes en esa eficacia, lo

que explica el énfasis que el modelo pone en los factores blandos que incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de la organización; estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Las conclusiones de este trabajo describen los factores importantes para la gestión de las organizaciones. La importancia de esta investigación es que identificó estos factores y sobre todo que pueden ser gestionados en la planeación estratégica desde los procedimientos que debe de haber en cada área, sistemas, forma de trabajo en la organización y maneras de certificación. La eficacia será un resultado de la gestión correcta de los factores abordados anteriormente y facilitarán el éxito organizacional, (Aldana y Bernal, 2018).

En el mismo año 2018 se publicó el documento denominado *Planificación estratégica en las empresas públicas de República Dominicana, caso CDEEE* elaborado por Almánzar Fortuna, Ricardo Joel y Flores, Claudia Esmeralda en Colombia y publicado en la revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios.)

El proyecto de investigación aborda principalmente el plantearse un esquema que le permita dar una solución permanente a las dificultades de generación, compra y distribución de la energía, así como el mejoramiento de la estructura de servicios.

Con un tipo de investigación de análisis documental se identificó la conexión que existe entre la parte financiera y la estrategia es uno de los factores principales de éxito o fracaso para un plan.

Aunque esta investigación fue referente a un sector empresarial de tipo público, es de gran ayuda el identificar un punto el cual no había sido referido anteriormente en la planeación estratégica, el área financiera y en gran medida esta área suele ser la parte que más interesa a la gerencia, pero sin entender la importancia de los procedimientos.

La importancia que se tenga una planeación que incluya al área financiera, es por el hecho de entender la manera puede comportarse la empresa, identificar posibles amenazas u oportunidades, pero sobre el reconocer cuándo, porqué y cómo se comenzarán a tener ganancias, cuando esto suceda se debe de tener la planeación adecuada para identificar las prioridades con el flujo de efectivo. Es imprescindible desarrollar esta área en la planeación de toda empresa ya que mantiene sana a las mismas y procura que las empresas no dejen de tener liquidez y rentabilidad, (Almánzar y Flores, 2018).

Transcurrido el mismo año 2018 se publicó el documento titulado *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes* elaborado por Judith Cavazos Arroyo, Alma Brenda Leyva Carreras y Joel Enrique Espejel Blanco en Hermosillo, México publicado en la revista Contaduría y Administración de la UNAM.

El principal objetivo de la investigación fue medir la influencia de la Planeación Estratégica y las Habilidades Gerenciales como factores internos en la Competitividad Empresarial que perciben los empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora.

Mediante un tipo de investigación mixta analítica con un universo de 538 Pymes afiliadas a la Cámara nacional de la industria de la transformación (CANACINTRA) y Cámara nacional de comercio (CANACO)- servicios turísticos (SERVYTUR) con ayuda de la técnica de procesamiento método *Delphi* Validez aparente y técnica de modelos de ecuaciones estructurales *PLS* determinaron que la planeación estratégica y las habilidades gerenciales son factores internos de las Pymes que influyen la competitividad empresarial.

Una de las razones por la cual una empresa realiza y ejecuta la planeación estratégica, es porque quiere que favorezca de manera positiva a la empresa y lo que toda organización quiere es ser competitiva dentro de un mercado el cual

siempre está en constante cambio. El constante cambio y nacimiento de nuevas empresas, habilidades para desarrollar en las personas, nuevas formas de realizar el trabajo es algo que toda empresa debe de estar al tanto dentro del rubro al cual se dedique. Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, por lo que deben estar preparadas para dar respuestas a los cambios, para el logro de sus objetivos organizacionales que les ayude a lograr competitividad empresarial.

Actualmente con la pandemia en curso, las empresas debieron realizar una planeación estratégica para poder sobrevivir, pero sobre todo para ser competitivas, de alguna forma las habilidades desarrolladas por las gerencias, dueños o directivos tuvieron un alto impacto ya sea para bien o para mal dentro de las organizaciones para enfrentar esta incertidumbre. De ahí la importancia dentro de las organizaciones del plan estratégico que debe repercutir de manera directa en la competitividad de la empresa, que aunque tenga un plan estratégico pero que no es competitiva se deja en claro la falta de eficacia de la gestión.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar, (Leyva et al., 2018).

Posteriormente en el año 2019 se publicó el proyecto de investigación denominado *Propuesta de implementación de un plan estratégico para LGC restaurante ubicado en la ciudad de Quito* elaborado por Michael Roberto Vintimilla Rodríguez publicado como trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniería comercial.

El objetivo de la investigación fue entregar una propuesta estratégica a LGC Restaurantes, un negocio familiar que lleva 20 años en el mercado.

Se realizó una investigación de mercado para realizar la propuesta estratégica, en donde el universo que se utilizó para la investigación fueron los clientes del restaurante, aplicando la fórmula de muestra finita.

Los resultados arrojaron que la implementación de una planificación estratégica, será una especie de comodín a la hora de competir en el mercado alimenticio. El estar preparados bajo estudios de comportamientos de demanda permiten tomar mejores decisiones para no ofertar solamente un producto de calidad que cumpla con las necesidades del consumidor.

La aplicación de una planeación estratégica en una empresa que ya tenga años de estar funcionando podrá ser un factor de mejora en la organización. Algunas empresas suelen tener ya años de funcionamiento y no tienen una planeación estratégica adecuada, esto implica que se pierde de cierta una gran oportunidad de crecimiento dentro las mismas organizaciones ya que el no tener un seguimiento del cómo se está comportando la organización conforme el paso del tiempo, conlleva a no tener claro el rumbo hacia dónde se dirige dichas organizaciones.

Es por ello que el llevar una planificación estratégica y operativa bajo objetivos planteados previamente servirá como punto de referencia para toda la organización de a dónde se desea llegar (Vintimilla, 2019).

En el mismo año 2019 se publicó el artículo denominado *Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones* elaborado por Fernández Hurtado Saul Rick, Martínez Luz Angela y Ngono Fouda Regine Adele en Colombia y publicado en la revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño.

El proyecto de investigación tuvo como ideas generales que en la actualidad muchas pequeñas organizaciones fracasan debido a la falta de implementación de una planeación estratégica y a la inexistencia de un plan de negocios que les permita trazar las vías para alcanzar cada uno de sus objetivos y metas.

Mediante un diseño reflexivo correlacional se aplicaron 135 encuestas en donde se aplicó el método estadístico para determinar la muestra de población finita. Se obtuvo una muestra de 112 de acuerdo al nivel de confianza (Z) del 96% y con un margen de error (e) del 4%. *Excel* y *STATGRAPHICS*.

Los resultados arrojaron que, observando la tabla de variables con sus respectivos resultados y cruces, muestra que la variable con mayor correlación es la de estrategias organizacionales con respecto a la de desempeño organizacional, en donde muestra un rango de 0.08.

De esta manera se puede notar la importancia que tiene para las organizaciones la planeación estratégica ya que permite minimizar las barreras que impiden que no se desarrolle la organización como son la desinformación, desinterés, miedo al cambio, entre otras. Es fundamental en una organización la realización e implementación de un plan estratégico sin importar el tamaño o la razón social de la misma, ya que una adecuada implementación de un plan estratégico puede determinar el éxito o fracaso de la compañía, (Fernández et al., 2019).

En el presente año 2021 se publicó el artículo denominado *Evaluación de metodologías de planeación estratégica en Pymes del sector confección: estudio de caso* elaborado por Edwin Octavio Ciro-Gallo en Colombia y publicado por la revista CEA.

El proyecto de investigación tuvo como elementos principales evaluar una metodología de planificación estratégica en una Pyme del sector confección en Antioquia, Colombia.

Mediante un tipo de investigación mixto cualitativo- cuantitativo de corte transversal el desarrollo metodológico se ejecutó en 3 fases: diagnóstico inicial, diagnóstico de variables micro - macroeconómicas y marco misional - estratégico. Los resultados indican que la gestión de la planificación estratégica no es la más adecuada debido al desconocimiento de un modelo eficiente y al escaso interés

de los directivos. El estudio permitió concluir acerca de las causas asociadas a la implementación del proceso de gestión. Los factores que arrojaron mejores calificaciones fueron respectivamente: elevados niveles de producción limitan el tiempo, no tener claro los objetivos y la estrategia corporativa.

El desconocimiento sobre la planeación estratégica que se debe de implementar en cada organización es un factor que muchas empresas padecen ya que al no identificar bien sus procesos no es fácil el desarrollar un modelo eficiente o una planeación que permita el mejoramiento de sus áreas. Los directivos también forman parte importante de esta labor ya que ellos son quienes pueden comenzar con la implementación y/o elaboración de un plan estratégico, (Ciro, 2021).

## **Conclusión**

Por conclusión se tiene que cada plan estratégico que se realice en las Pymes se tiene que adaptar a la forma de cada organización. En México se tiene poca información sobre la importancia de ello y Pymes deciden abrir sin siquiera tener un estudio FODA. El apresurarse a abrir una Pyme sin un plan estratégico sería aventurarse a una misión realmente difícil, conociendo la importancia de este sector, sería vital que las autoridades brinden mayor información a los pequeños empresarios, los cuales necesitan las herramientas para poder subsistir. Aunado a lo dicho la importancia que los dueños de las Pymes desarrollen capacidades gerenciales eficientes para mejorar la esperanza de vida de sus organizaciones. Cada uno de los elementos es esencial dentro del marco de las Pymes, teniendo que erradicar la resistencia al cambio.

La planeación estratégica viene a tomar un papel muy importante dentro del ámbito empresarial, cada factor que hay dentro de la gestión se puede incluir

dentro de la planeación estratégica y esto podrá dar un mayor fortalecimiento a las bases de cada organización.

No importando si es una Pyme que abrirá o ya está en funcionamiento la planeación estratégica le ayudará a determinar cada uno de sus objetivos y la manera en cómo lograrlos. Por ello cada vez es y será más importante la aplicación de la planeación estratégica en las Pymes de restaurantes y empresas ya que esto permite una mayor eficiencia y eficacia dentro de las mismas.

## Referencias

- Aldana, J. y Bernal, C. (2018). Factores Blandos en la Gestión de Integración de las Cadenas y/o Redes de Abastecimiento: Aproximación a un Modelo Conceptual. *Revista Información Tecnológica*, 29 (2), 103-144.
- Almánzar, R. y Flores, C. (2018). Planificación estratégica en las empresas públicas de República Dominicana, caso CDEEE. *Revista GEON*, 5(2), 106-114.
- Cabrera, A., Martínez, G. y Dupeyrón, C. (2019). Uso de la contabilidad administrativa y la importancia de las PYMES de México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (julio).
- Calva, J.D., Miranda, M.F. y Moyano, P. (2018). Plan estratégico y su incidencia en las Pymes. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (diciembre).
- Ciro, E. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en Pymes del sector confección: Estudio de caso. *Revista CEA*, 7 (13).
- Fernández, S.R., Martínez, L.A. y Ngono, R.A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, XX(1), 254-279.
- Leyva, A., Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Revista Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21.

- Lozano, A. y Torres, A. (2017). Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco. *Revista Ra Ximhai*, 13, 405-416.
- Moreta, M. (2017). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *Revista UTC Ciencia*, 4(3).
- Noriega, E., Suárez, F., Vengoechea, J., y Jaafar, H. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las Pymes para el éxito organizacional. *Revista Espacios*, 39(16).
- Tomalá, A. (2017). *Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares en Guayaquil* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Universidad de Guayaquil.
- Vintimilla, M. (2019). *Propuesta de implementación de un plan estratégico para LGC restaurante ubicado en la ciudad de Quito*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.



**UVP**

UNIVERSIDAD  
DEL VALLE  
DE PUEBLA

|     | [www.uvp.mx](http://www.uvp.mx) |

---

3 Sur 5759 Col. El Cerrito  
CP. 72440 Puebla, Pue., México