

Capítulo 5

Gestión estratégica en microempresas del sector restaurantero

*Mara del Rosario López Rodríguez
Marcos Octavio Osuna Armenta
Yuridia Belén Cota Pardini*

<https://doi.org/10.61728/AE24002370>



Introducción

La gestión estratégica es una herramienta utilizada para que las organizaciones tomen buenas decisiones en un entorno competitivo. De manera similar, la gestión en los negocios se enfoca principalmente en que los directivos tomen decisiones en un entorno complejo, aumentando la probabilidad de éxito y reduciendo los riesgos, mientras que el concepto de estrategia se centra en encontrar una manera de crear una ventaja competitiva sostenible basada en la gestión. En este contexto, la estrategia es un vehículo que permite a las organizaciones tomar decisiones de bajo riesgo, implementar planes y alcanzar metas a través de un esfuerzo sistemático, optimizando así los recursos, logrando eficiencia operativa y ventaja competitiva sostenible.

Actualmente se toman en cuenta estándares formales en la gestión de las empresas, que obedecen a las tendencias exigidas por la llamada globalización económica. La gestión estratégica ayuda a las organizaciones en el logro de objetivos significando una ventaja competitiva; como lo describen Bakar, et al. (2011). De esta manera, las actividades de gestión empresarial, requieren de modelos y métodos enfocados a dirigir los esfuerzos y compromisos futuros de la organización para lograr resultados positivos (Castro y Erazo, 2009). El resultado de la gestión empresarial depende de la formalidad e importancia que se le da a la gestión estratégica sea cual sea el tipo de empresa. En este orden de ideas, este trabajo pretende identificar los requerimientos de gestión estratégica en las microempresas de restaurantes especializadas en ensaladas ubicadas en la zona urbana del municipio de Guasave, Sinaloa; México. Este diagnóstico es basado en la encuesta de evaluación del modelo MOPSE planteado por Portales et al. (2019) en la que se reconoce a la dimensión Gestión Global como una función importante en el tema de sustentabilidad empresarial.

Al intentar reconocer las características que debe de haber en la gestión estratégica, Analoui y Karami (2003) explican que existen tres característi-

cas importantes en la gestión estratégica: la enunciación de la estrategia, la ejecución de la estrategia y valoración de la estrategia. La enunciación estratégica pone énfasis en la misión, visión, objetivos y como se relacionan con el entorno de la empresa. En este punto, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) establecen que es necesario conocer y entender los elementos que integran la gestión estratégica que requieren ser monitoreados constantemente; en este sentido, Ansoff (1999) expresa que, es importante tener presente que el propósito de la estrategia es disminuir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, dejando a un lado la improvisación disminuyendo las probabilidades de fracaso en el logro de los objetivos empresariales. Asimismo, como lo indica Ahlstrand (1999) la gestión estratégica va a permitir que la empresa cuente con una guía que oriente las acciones. De esta manera, un diagnóstico en la empresa permite localizar los puntos de eficiencia para poder trabajar con los cambios en el entorno y aprovechar las oportunidades y las fortalezas. En este sentido, el diagnóstico de la gestión estratégica, permitirá a la empresa tener bases para la toma de decisiones considerando los cambios en la economía derivados de la globalización tal como lo describen Morstadt y Bello (2018).

Las empresas del sector restaurantero en el Municipio de Guasave, México; forman parte de una actividad económica compleja que ha evolucionado rápidamente y que, según Becerra et al. (2018) necesitan de dirigentes con conocimientos sobre gestión de negocios que hagan que sus organizaciones sean competitivas y rentables. El objetivo de este estudio fue desarrollar un diagnóstico de la gestión estratégica en microempresas restauranteras especializadas en ensaladas que operan en la zona rural de la ciudad de Guasave, Sinaloa; México, desde el enfoque de la dimensión Gestión Global del Modelo Pentadimensional de Sustentabilidad Empresarial-MOPSE y a partir de esto poder identificar las áreas de oportunidad y de mejora de la gestión estratégica de las microempresas que participan en el estudio.

Fundamentación teórica

Las empresas del sector restaurantero

El sector restaurantero pertenece a una actividad compleja llena de situaciones particulares, que han evolucionado rápido y que requiere de gente con experiencia, conocimientos sobre gestión de negocios que hagan que sus empresas sean rentables, permanentes y competitivas. (Becerra, 2012). En cuanto al concepto de restaurante, este se define como aquel establecimiento, que sirve al público, mediante precio, comidas y bebidas, para ser consumidas en el mismo local (Publicaciones Vértice, 2011, p. 5).

De esta manera, también la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados- CANIRAC (2013) define al restaurante como aquella empresa que presta el servicio de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. Para el caso de este estudio se utilizó esta definición, debido a la importancia que tiene la cámara de la industria restaurantera en México. CANIRAC clasifica a los restaurantes según diferentes factores tales como: el tipo de establecimiento, el segmento de clientes, el tiempo disponible para la comida, el tipo de menú, el costo de la comida, la localización del establecimiento y de acuerdo con ello el servicio puede ser estilo francés, ruso o americano. De acuerdo con el servicio, los clasifica como: restaurantes con servicio completo, restaurantes de autoservicio, restaurantes de comida para llevar, restaurantes con servicio limitado, servicios de comedor para empresas e instituciones y servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales.

Teniendo en consideración que los restaurantes son negocios que ofrecen productos y servicios gastronómicos y que, según Restaurantes de México (2013), describe que los negocios de este giro en su mayoría son Pymes, es aquí donde resultó importante conocer de qué manera se está realizando la gestión estratégica que propician la permanencia en los mercados a largo plazo. En este sentido, se considera que las microempresas de restaurantes del Municipio de Guasave, Sinaloa; México han estado realizando esfuerzos en enaltecer a esta municipalidad para lograr que esta región sea reconocida como Capital Gastronómica de Sinaloa, por lo que

CANIRAC apoya a este sector en la realización de actividades que coadyuven a mejorar la calidad de servicio para conseguir certificaciones en el sector. Aunado a la situación de lograr conseguir reconocimientos y certificaciones en este sector, las empresas involucradas están obligadas a formalizar su gestión empresarial para lograr alcanzar objetivos y disminuir las probabilidades del fracaso empresarial.

Gestión estratégica

Las empresas hoy en día deben anticiparse a su futuro, debido a que se enfrentan a un futuro cambiante. En este sentido, la gestión estratégica según Betancourt (2006) es el arte y la ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. En este mismo orden de ideas, Fernández (2006), describe que la gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas, para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y que permita alcanzar con éxito los objetivos. Ante esto, David (2008), menciona que la gestión estratégica consiste en formular, implementar y revisar las decisiones por medio de acciones que permitan el logro de objetivos empresariales. De igual manera Martins (2022) define a la gestión estratégica como la acción de organizar y dirigir eficientemente los recursos con lo que la cuenta la empresa para alcanzar los objetivos de la organización. Sin embargo, no se trata de una iniciativa individual, si nomas bien, se trata de un proceso formalizado que debe realizarse de manera continua.

La gestión estratégica, según lo describe Betancourt (2006) consiste en anticipar y gerenciar un cambio con el propósito de generar estrategias permanentes para garantizar el futuro de la empresa. Así mismo, Fernández (2006) citado en Leyva y Dávila (2015) explica que la gestión estratégica es la acción de organizar y dirigir eficientemente los recursos de la empresa hacia el logro de los objetivos. Es importante considerar que no es una actividad individual, sino que es un proceso formal que debe llevarse a cabo continuamente analizando aspectos internos y externos que atañen a la institución. Se sabe que, los objetivos de las organizaciones se centran en los mejores resultados financieros, sin embargo, para esto se

tiene que desarrollar una gestión estratégica que involucra a todos los recursos de la empresa como lo describen Hanson et al. (2016) en el sentido que debe haber una base para lograr los niveles de competitividad según los intereses de la entidad.

De esta manera, la gestión estratégica es importante porque se considera como una herramienta que ayuda en el proceso de alcanzar objetivos que consisten en ganar rendimientos, para ello, las empresas deben analizar aspectos internos y externos, para elaborar y aplicar sus estrategias para alcanzar un nivel de rendimiento deseado. El rendimiento se refleja en el grado en que gana rendimientos superiores a la media (más de lo que los inversionistas esperan obtener de otras inversiones con niveles similares de riesgo) y proporcionar la base necesaria para satisfacer simultáneamente todos los intereses de una empresa. (Hanson, Hitt, Ireland y Hoskisson, 2016).

Beneficios de la gestión estratégica

La gestión estratégica contiene elementos, que al igual que la mayoría de las estrategias de negocio, requieren de tiempo y energía. El esfuerzo y la energía que se pone en la gestión estratégica, como lo describe Martins (2022), ayuda a conseguir que las elaboraciones de los planes sean claros en cómo alcanzar los objetivos de la empresa, apoya en la comprensión sobre la ventaja competitiva y diferenciación; benefician en la creación de los sistemas de seguimiento del progreso; con esto también se logra que todo el equipo de colaboradores comprendan cuáles son las prioridades de la empresa y por qué, y con esto, poder alinear estratégicamente a toda la empresa creando así, un negocio dinámico que reaccione a los cambios del mercado de manera más rápida y efectiva.

Elementos del modelo de gestión estratégica

Desarrollar un modelo de gestión estratégica ... resulta en una serie de beneficios para la empresa como ya se mencionó. En este orden de ideas, Goodstein, et al. (1998) hacen mención que la implementación de la gestión estratégica requiere al principio, conocer y entender los elementos y

las relaciones conceptuales que integran al modelo de gestión estratégica, mismos que requiere que se mantengan vigilados en su desarrollo e implementación, ya que, de no hacerlo se estaría desarrollando un proceso estratégico a medias, vagando con las actividades que se realizan en la empresa sin encontrar un rumbo específico.

En efecto, como lo menciona Ansoff, et al. (1997) es importante tener presente que el propósito de la estrategia es disminuir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, dejando a un lado la improvisación, que se considera como la causa del fracaso de las empresas. Además, permite que la organización tenga una ruta que la oriente y le guíe a diferenciarse de sus competidores (Ahstrand, 1999).

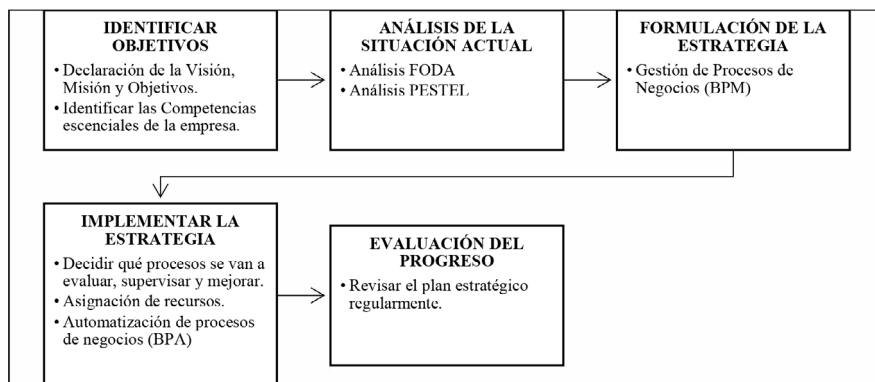
En este orden de ideas, Porter (1987), Ander Egg (1995) y Ansoff et al. (1997) admiten que existe relación entre la gestión estratégica con el logro de los objetivos basándose en el análisis del entorno siendo parte fundamental de la orientación empresarial (Martínez y Milla, 2012). Por consiguiente, los planes estratégicos dependerán tanto del diagnóstico interno como externo (Domazet, et al. 2011), entendiendo que esta fase de la planeación tiene la capacidad de permitir a las empresas en la identificación de ventajas competitivas, que visto desde la perspectiva de la cadena de valor, incidirá en una empresa que ha alcanzado optimizar sus actividades primarias y secundarias, y de esta forma reducir costos obtener eficiencia y aprovechamiento de recursos, lo que será percibido en términos de mayor valor para los clientes (Amaya, 2005).

Dentro de este contexto, Martins (2022) menciona que el proceso de gestión estratégica contiene cinco etapas: 1) la identificación de los objetivos empresariales, 2) analizar la situación actual, 3) formular la estrategia, 4) implementar la estrategia y 5) evaluación del progreso. Estas etapas se pueden visualizar en la figura 1 fases del Proceso de Gestión Estratégica. La gestión estratégica que presenta Martins (2022) indica cinco fases importantes las cuales inician con la identificación de los objetivos empresariales, siendo ese el primer paso en el que se evalúa hacia dónde va la empresa y por qué. En esta fase se incluye la declaración de la visión, la misión, los objetivos, valores y reconocer cuales son las competencias esenciales de la empresa.

Como segunda fase, se considera el análisis situacional actual, ya que

una vez identificado hacia donde se desea llegar, es preciso analizar los procesos actuales del negocio a través de una matriz FODA, con el objetivo de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. De esto se desprende que hay que analizar: qué está funcionando actualmente y qué no está dando resultados; qué ventajas competitivas tiene el negocio, qué problemas operativos tiene la empresa, cuál es la participación en el mercado actual, cuáles son las necesidades comerciales actuales, de qué manera afecta el entorno externo al negocio (la opinión pública y el entorno competitivo); de igual manera, cómo impacta el entorno interno (operaciones, satisfacción de los empleados y la moral del equipo de trabajo) e identificar qué debe hacer la empresas para ser rentable.

La tercera fase es la formulación de la estrategia, misma que consiste en de forma exacta, hacia donde ir y cómo se alcanzarán esos objetivos. Para ello hay que tomar en cuenta cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado y considerar la aplicación de una adecuada gestión de procesos de negocios (BPM). Las preguntas clave para esta fase son: ¿Cuáles son los pases a seguir para lograr los objetivos empresariales?, ¿De qué manera se medirá? Y ¿Cuáles son los procesos actuales y cómo se pueden alcanzar los objetivos con estos procesos? En la cuarta fase de la gestión estrategia, Martins (2022) expresa que la implementación de la estrategia consiste en el momento de ponerla a funcionar, por lo que esta fase es la que lleva más tiempo. En esta fase es donde se implementa el plan estratégico y observar cómo es que funciona en la realidad; por lo que, se tiene que identificar qué procesos se deben evaluar, supervisar y mejorar; implementando los planes de mejora en esos procesos. De esta manera, en esta fase se considera la mejor asignación de recursos, la implementación de la automatización de procesos de negocios (BPA) y la optimización de las actividades en la gestión de proyectos en la empresa. La quinta fase consiste en la evaluación del progreso, ya que la gestión estratégica es un proceso que no se hace una sola vez además que es cambiante en la medida que la empresa madura, por lo que se recomienda revisar el plan estratégico regularmente cada tres o cinco años como lo comenta Martins (2022), para no perder de vista nuevas amenazas o bien, oportunidades potenciales, así como también, las posibilidades de desarrollo que el negocio busca.

Figura 1.*Fases del proceso de gestión estratégica**Fuente:* Elaboración propia. Según Martins (2022).

El Modelo de sustentabilidad empresarial pentadimensional –MOPSE

El Modelo de Sustentabilidad Empresarial Penta-dimensional-MOPSE, fue planteado por Portales, et al. (2019) como un paradigma innovador en la gestión empresarial alternativo al modelo tradicional que según Wilson (2004) está enfocado en el crecimiento y maximización de rentabilidad.

Este modelo se desarrolló con el propósito de integrar en la gestión empresarial factores de la sociedad como lo es la sustentabilidad empresarial, que incluye la unificación de objetivos sociales y medioambientales, gestión en función a los requerimientos de los grupos de interés según lo indica Tschandl y Zingsheim (2004). En este sentido, se enfatiza en la sustentabilidad empresarial como el elemento que cobija todos los elementos de la responsabilidad social y los objetivos a nivel social y ambiental que contribuyen a las empresas hacia el desarrollo sustentable. El desarrollo de este modelo de gestión se encarga de generar mecanismos que ayudan a que las empresas permanezcan. De esta manera, la metodología MOPSE inicia identificando las características que las empresas deben considerar con el objetivo del mejor nivel de sustentabilidad. Las cinco dimensiones que la integran son:

- *Dimensión gestión global.* Es la dimensión que describe todo lo que sucede en la empresa uniéndose con el conocimiento del modelo de negocio empresarial, como lo describe Díaz de la Cruz y Fernández (2016), este debe ser sustentado en una ética donde se consideren todos los aspectos, grupos de interés de la organización y el impacto en el entorno; siendo la ética un factor importante a analizar; por lo que, se considera que existen tres tipos de ética: la personal, la social y la global; estas conforman a llamada ética de tercera generación.
- *Dimensión competitividad.* La segunda dimensión es la centrada en la competitividad, siendo un concepto que involucra los beneficios de crecimiento y productividad en los diferentes niveles. Según Porter (1990), la meta es contar con calidad de vida para los ciudadanos y esta se consigue con la armonía de competitividad de los recursos de la nación; en este sentido, la competitividad de un país es definida según el International Institute for Management Development -IIMD (2000) como la capacidad de generar valor e incrementar la riqueza de una nación a través de la gestión de sus activos y procesos. En contraste, según Batres García-Calderón (2006) especifican que la competitividad necesita considerar la capacidad que la empresa tiene para lograr y mantenerse vigente en el mercado.

Con base en estos argumentos, la competitividad se puede conceptualizar como la capacidad de generar valor de forma constante a la economía para crear bienestar en el presente y el futuro, incluyendo la mejora en el nivel y calidad de vida de la población; por lo que, también hay que considerar la gestión tecnológica que se refieren a la información, conocimientos y decisiones necesarias para que la empresa sea competitiva a largo plazo como lo describe Pineda Serna (2010). En cuanto al desarrollo del factor humano, es necesario considerar la mejora de las habilidades y capacidades de los colaboradores de la empresa. En este contexto, Albuquerque (1996), expresa que es necesario considerar como aspecto fundamental el desarrollo constante de habilidades y capacidades que da como resultado generar competencias en los colaboradores de la organización, y, por consiguiente, la competitividad constituye una capacidad que se adquiere por medio de la capacitación, generación del conocimiento y el

desarrollo de las competencias.

Ser eficiente en la administración de los recursos es también un aspecto base en las empresas, y que para Franco (1998) esto se logra por medio de la eficiencia operativa. De esta manera, la mejora en la productividad hace posible el aumento de la rentabilidad de la empresa según los indicadores financiero incluyendo el aspecto social. Con los aspectos mencionados, se puede definir a la competitividad como el factor que aporta mayor valor económico desarrollando bienestar por medio del mejoramiento de la calidad de vida fundamentados en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles que aporten valor a los bienes y servicios generados por la entidad económica.

- *Dimensión relaciones.* La tercera dimensión se enfoca en las relaciones de la empresa con sus grupos de interés. Es importante analizar los grupos de interés de la empresa para desarrollar las relaciones de forma estratégica. En este sentido, un grupo de interés según Freeman (1984) es cualquier grupo que afecta o impacta en el logro de los objetivos de la organización. El objetivo de desarrollar una estrategia empresarial considerando los grupos de interés, es formular e implementar estrategias que ayuden a todos los grupos. Es por esto por lo que, Freeman y McVea (2001), refieren ciertas características enfocadas en las relaciones con los grupos de interés, siendo estas: determinar estrategias flexibles para desarrollar relaciones constantes; considerar que la relación entre los grupos de interés es un proceso estratégico, y que lo importante es la supervivencia de la organización a través de la fijación de relaciones con aquello que afecta a la empresa y viceversa. Este acercamiento, ayuda al desarrollo de estrategias para lograr el éxito a largo plazo, identificando e invirtiendo en todas las relaciones con los grupos de interés de la empresa.

Con base en estas características se realza lo importante que es desarrollar y entender a los diferentes grupos de interés que interviene en la empresa; así como, identificar los contextos en los que estos se encuentran con la empresa. En este orden de ideas, Donaldson y Preston (1995) citado por Fernández y Bajo (2012) describen que para saber quiénes son los grupos de interés para priorizarlos, es importante saber quiénes son lo

que se relacionan voluntariamente y cuales son a los que les toca alguna obligación, es decir, son los que están legitimados de alguna manera. Es importante agregar que también hay casos como los competidores y el medio ambiente que, como lo menciona Phillips (2003), son un grupo de interés legítimo que puede ser atendido de manera especial y que a raíz de esta comunicación se identificarán los intereses de cada uno de los grupos de interés.

- *Dimensión impactos.* Tradicionalmente los impactos de la empresa se miden en función a la rentabilidad y el retorno de la inversión, lo que implica considerar solo la función de ventas y costos operativos, que como lo asumen Gray y Bebbintong (2004) reflejan la generación de riqueza a los accionistas y socios, aunado a la mejor calidad de vida en las comunidades en las que opera la empresa, pero esta premisa no es cierta y que se deja de lado la parte social y ambiental, es por esto que esta dimensión pretende visualizar los impactos de la entidad en su entorno. De esta manera, se agrega el enfoque ambiental gracias a la recomendación del reporte Brundtland de 1987, según Yang (2002) se busca que las empresas sean consideradas con el impacto en el medioambiente con el fin de minimizar los impactos negativos. Lo anterior, provocó ciertas acciones por parte de las empresas a nivel global consistentes en mejoras en la eficiencia operativa, dando como resultado a la llamada: ecoeficiencia. La ecoeficiencia, es la disminución de uso de los recursos en una empresa (Gray y Bebbington, 2004, p. 5).
- *Dimensión transparencia y comunicación.* La dimensión de transparencia, hace alusión al concepto de rendición de cuentas por parte de la organización, en la que de manera tradicional se caracteriza por no tener estándares dando como resultado que las empresas solo reportan según sus principios éticos. En este sentido, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico-OECD en 1976, estableció ciertas directrices que rigen el comportamiento de las empresas a nivel mundial. En el intento por estandarizar, se han desarrollado lineamientos para que las empresas presenten reportes.

En este tema, la importancia de estandarizar la presentación de la información radica en dar a conocer las buenas prácticas en la gestión em-

presarial además de analizar el impacto en el contexto de la Transparencia y aspectos que tienen que ver con la reputación de la empresa, las alianzas con otras empresas, los estándares éticos en cuanto a relaciones laborales y moral de los colaboradores; siendo estos factores que impulsan a la empresa a cumplir. Sin embargo, según Savall y Zardet (2006), la formulación de reportes e indicadores podría resultar en cierto descontrol en la organización en el intento por cumplir todos los indicadores. Es por esto que es importante reflexionar cuál de los reportes es el adecuado según las características de la empresa, ya que por el contrario podría generar una desventaja. Con el objetivo de conjuntar estos aspectos, el autor Wilson (2004) citado por Portales et al. (2015) conceptualizó un modelo de cuatro enfoques sobre sustentabilidad especificando los aspectos de objetividad, subjetividad, cuantitativo y cualitativo en función a la relación entre estos se elige el enfoque adecuado a la organización. Todo lo que se ha descrito, refiere la importancia de considerar que para la empresa es necesario realizar reportes enfocados en los objetivos empresariales y que además ayude en la toma de decisiones estratégicas. También es necesario considerar que los reportes no sustituyan los que son requisitos legales. Las dimensiones y variables del instrumento para realizar el diagnóstico empresarial son cinco dimensiones: Gestión Global, Competitividad, Relaciones, Impactos y Transparencia. Cada dimensión invita a analizar aspectos dentro de ellas, como se muestra en la tabla 1. Dimensiones y variables del diagnóstico de sustentabilidad empresarial MOPSE. En este estudio se analizó la Dimensión Gestión Global que está contenida por las variables: Misión y Visión, Código de Ética, Planeación Estratégica, Procesos e Indicadores de Desempeño y Presentación de Resultados.

Tabla 1.*Dimensiones y variables del diagnóstico de sustentabilidad empresarial MOPSE*

Nombre de la dimensión	Variables consideradas
Gestión global	misión y visión. código de ética. planeación estratégica. procesos e indicadores de desempeño. presentación de resultados.
Competitividad	Mecanismos para desarrollar al personal. Conocimiento de la situación de la industria y principales competidores. Aprovechamiento de recursos. Sistemas de mejora continua. Investigación y desarrollo.
Impactos	Impactos de los procesos de la empresa y el medioambiente. Relación con los empleados, accionistas, proveedores y comunidad. Acciones para que los procesos no dañen al medioambiente. Desarrollo de la comunidad y la región en la que la empresa opera.
Transparencia	Conocimiento de distintas alternativas para reportar información relacionada con aspectos sociales y ambientales. Cumplimiento de obligaciones fiscales y legales. Auditorías. Prácticas de corrupción.

Fuente: Elaboración propia con información de García de la Torre et al. (2019).

Existen estudios relacionados con planeación estratégica en empresas de restaurantes; sin embargo, en la región del municipio de Guasave, Sinaloa; en México hasta hoy no hay estudios realizados. En la Tabla 2 se resumen estudios en los que se han aplicado análisis en cuanto a planeación estratégica en empresas de restaurantes en la que se explican los objetivos que se desarrollaron con respecto a la temática planteada.

Tabla 2.*Estudios relacionados con planeación estratégica en empresas de restaurantes*

Autor y año	Título	Objetivo
Correa Cardona, M., y Mendoza Tobar, D. (2014).	Propuesta de planeación estratégica para el restaurante Sazón Valluno ubicado en la iglesia cristiana Manantial en la ciudad de Bogotá, Colombia.	El propósito general fue realizar una propuesta de planeación estratégica en el restaurante “Sazón Valluno” ubicado en la Iglesia Cristiana Manantial en la ciudad de Bogotá, Colombia. Se diseñó una propuesta administrativa para el restaurante, se identificaron las necesidades desde el punto de vista contable y administrativo; lo que llevó a proponer la planeación estratégica con visión empresarial con el fin de proyectar administrativa y contablemente el negocio, desarrollando un análisis tanto interno como externo de los factores relacionados con el desarrollo de las funciones de la empresa.
Ibarra N. (2014)	Plan Estratégico Para El Restaurante “Luna Bruja” en La Paz, B.C.S.	El objetivo general de este estudio radicó en diseñar un plan a través del modelo de planeación estratégica, propuesto por Joaquín Rodríguez Valencia, que haga posible la definición de acciones concretas orientando a la organización hacia el logro de sus objetivos.
Culchac Imbacuan, L y Saguan Cuetia, A. (2019).	Diseño de un plan estratégico para el restaurante Bugambilias Ubicado en Santander de Quilichao, Cauca Periodo 2019 – 2023.	El propósito de esta investigación fue diseñar un plan estratégico para el Restaurante Bugambilias ubicado en Santander de Quilichao, Cauca, periodo 2019- 2023. Esto fue logrado a partir del análisis interno, el estudio de la situación externa, con la elaboración de la matriz FODA para el restaurante que permitió establecer el direccionamiento estratégico adaptado al restaurante y se construyeron los mecanismos de control y seguimiento.

Autor y año	Título	Objetivo
Fernández Betancourth (2019)	Diseño de un modelo de planeación estratégica para mejorar la competitividad del restaurante el solar ubicado en el municipio de Santander de Quilichao. Durante el periodo 2020-2022.	Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico que propicie el mejoramiento de la competitividad del Restaurante El Solar acorde a los requerimientos del mercado para el periodo 2020 a 2022. Se diseñó de un modelo prospectivo de la empresa en el mediano y largo plazo de acuerdo con el análisis de los entornos, lo que llevó al rediseño de la estructura y la cultura organizacional de acuerdo con lo que el mercado indica; y de esta manera se diseñó el plan estratégico que permite a la empresa mejorar su competitividad; por lo que, se definió un plan operativo que incluyen los métodos de seguimiento y sus respectivos indicadores.
Chilaca López (2021)	Planeación Estratégica para las Pymes de Restaurantes.	Se analizaron los beneficios del diseño e implementación de planeación estratégica en las empresas de restaurantes. En esta investigación se explica que, la planeación estratégica en las empresas de alimentos y bebidas tiene importantes beneficios para alcanzar los objetivos empresariales.

Fuente: Elaboración propia con información de (Correa Cardona, M., y Mendoza Tobar, D., 2014; Ibarra N., 2014; Culchac Imbacuan, L. y Saguan Cuetia, A. 2019; Fernández Betancourth, 2019; Chilaca López, 2021).

Metodología

De acuerdo con el objetivo, el estudio se realizó in situ a cuatro microempresas de restaurantes especializadas en ensaladas dentro de la zona rural de la ciudad de Guasave, Sinaloa; México, siendo esta la población de entidades en las que se enfoca el análisis. La investigación fue de tipo cuantitativo ya que según Marín (2021) se trata de un estudio delimitado en el que se analizan los elementos de gestión estratégica. Según Hernández (2006) la investigación fue exploratoria debido a que se realizó con el objetivo de examinar un tema poco estudiado, del cual se obtiene información que

ayudará a estudios posteriores sobre gestión estratégica en microempresas de restaurantes de Guasave, Sinaloa. Subsiguientemente se convirtió en una investigación descriptiva, con evaluaciones de elementos asociadas a la dimensión del modelo MOPSE denominada: Gestión Global. Asimismo, se realizó la investigación de campo de carácter no experimental, ya que el periodo considerado para la entrevista a los empresarios transcurrió sin considerar la dinámica o estacionalidad de su demanda.

En la zona urbana de la ciudad de Guasave, Sinaloa; existen 98 entidades del sector restaurantero INEGI (2014); de este universo, se estudió la población de cuatro entidades que son los restaurantes especializados en barras de ensaladas con el modelo de negocio en la que los clientes componen su propia ensalada a partir de diferentes ingredientes y preparaciones expuestas en un escaparate. En este estudio se determinó un muestreo por conveniencia de acuerdo con la metodología de investigación en el área de administración, economía, humanidades y ciencias sociales descrita por Bernal (2006). En la tabla 3 se enlistan las microempresas de restaurantes que participaron en este estudio.

Tabla 3

Microempresas de restaurantes especializadas en barras de ensaladas ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Guasave, Sinaloa; México

Nombre de la entidad económica	ID	Tipo de unidad económica	Código de la clase de actividad	Nombre de la clase de actividad	Personal ocupado (estrato)	Domicilio	Municipio/Entidad
Empresa 1	7295713	Fijo	722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	11 a 30 personas	Boulevard Central #47, Colonia Centro.	Guasave, Sinaloa.
Empresa 2	7295186	Fijo	722516	Restaurantes de autoservicio	6 a 10 personas	Boulevard Insurgentes #282, Colonia del Bosque.	Guasave, Sinaloa.
Empresa 3	3802840	Fijo	722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	6 a 10 personas	Calle Emiliano Zapata #346, Colonia Centro.	Guasave, Sinaloa.
Empresa 4		Fijo			6 a 10 personas	Calle Lic. Adolfo López Mateos, Colonia Ángel Flores.	Guasave, Sinaloa.

Fuente: Elaboración propia con información del Directorio de Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2023) y por el contacto directo con la empresa.

Para fines de protección de datos, las empresas encuestadas prefirieron permanecer en anonimato y una vez obtenida la información por medio del cuestionario y posteriormente analizada se obtuvo un resumen de los hallazgos para ser compartidos con los propietarios de las empresas, por lo que se agendaron citas con los propietarios y a manera de entrevista se realizó el análisis de los elementos del diagnóstico. La herramienta de recolección de información primaria fue un cuestionario de diagnóstico que está conformada por dos secciones:

- *Sección I del diagnóstico: datos sociodemográficos de la empresa.* Buscó conocer las características de la empresa, que según Torres et al. (2007) explica que, la caracterización facilita la descripción sobre la empresa permitiendo comprender objetivamente los aspectos socio demográficos de la misma; esta sección contiene nueve preguntas de opción múltiple y dicotómicas. Ver Tabla 4 Sección I del Diagnóstico: Datos sociodemográficos de la empresa.

Tabla 4.

Sección I del diagnóstico: datos demográficos de la empresa

Elemento	Pregunta
Datos Socio demográficos de la Empresa	Tamaño de la empresa (número de empleados)
	Antigüedad de la empresa (Tiempo que lleva operando)
	¿Es empresa familiar? (tipo de empresa)
	¿Qué personalidad jurídica tiene la empresa? (registro en Hacienda)
	Cargo que ocupa en la empresa quien responde.
	¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
	Edad de quién contesta
	Género
	Nivel de estudios del propietario(a) de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

- *Sección II. Diagnóstico de gestión estratégica: analiza la operación general de la empresa a través del análisis de los siguientes elementos:* a) misión y visión, b) código de ética, c) planeación estratégica, d) procesos e indicadores de desempeño y e) presentación de resultados, basado en el instrumento de evaluación de sustentabilidad y responsabilidad social

en Pymes del Modelo MOPSE propuesto por García de la Torre, Portales, Camacho y Arandia (2019). Esta sección contiene 25 preguntas diseñadas en tres tipos: 1) dicotómicas, 2) de opción múltiple y 3) escala de Likert. En la Tabla 5 se describe el cuestionario diagnóstico de la sección II, en cada uno de los elementos mencionados con sus variables correspondientes.

Tabla 5.

Sección II del diagnóstico de la gestión estratégica, elemento: misión y visión.

Elemento	Variable/Dimensión	Pregunta
Misión, Visión y Valores	Existencia de visión y misión	¿La empresa tiene explícita su visión y misión?
	Formalización de la misión y visión	¿La misión y la visión están documentadas por escrito?
	Participación de los colaboradores en la redacción de la misión y visión	En la redacción de la misión y visión ¿participan los distintos niveles de la empresa?
	Difusión de la misión y visión	La visión y la misión, ¿son difundidas a todos los empleados de la empresa?
	Declaración de valores y código de ética alineados a la misión y visión.	¿Cree que el comportamiento general de la empresa está alineado con la misión, visión, valores y código de ética de su empresa?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.*Sección II del diagnóstico de la gestión estratégica, elemento: código de ética*

Elemento	Variable/Dimensión	Pregunta
Código de Ética	Disponibilidad de códigos de ética	¿La empresa dispone de códigos de ética o conductas formales?
	Existen valores definidos	¿La empresa cuenta con valores definidos?
	El código de ética es validado por los trabajadores de la empresa	¿El código de ética o conducta es refrendado por todos los trabajadores de la empresa?
	Hay alguien responsable de promover la ética en la empresa	¿Cuenta en su empresa con algún cargo o función responsable de promover y monitorear el accionar ético al interior y exterior de la empresa?
	Se cuenta con una estrategia para lograr la buena reputación	¿Existe una estrategia por parte de la empresa para lograr una buena reputación en su entorno?

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 7.***Sección II del diagnóstico de la gestión estratégica, elemento: planeación estratégica*

Elemento	Variable/Dimensión	Pregunta
Planeación Estratégica	Revisión periódica de la misión y visión empresarial	¿La misión y visión de la empresa son revisadas?
	Hay objetivos y metas	¿Existen metas y objetivos de su empresa para los próximos 5 años?
	Se cumplen las metas y los objetivos	¿El operar actual de la empresa ayuda a que se cumplan esas metas y objetivos?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.*Sección II del diagnóstico de la gestión estratégica, elemento: procesos e indicadores de desempeño*

Elemento	Variable/Dimensión	Pregunta
Procesos e indicadores de desempeño	Cuenta con organigrama	¿Se cuenta con un organigrama de la empresa?
	Formalidad en la asignación de responsabilidades	¿Se asignan formalmente las responsabilidades para todos los empleados?
	Cuenta con manual de procedimientos administrativos	¿Se cuenta con un manual de procedimientos administrativos?
	Hay procesos de recursos humanos formalizados	¿Están descritos los principales procesos de recursos humanos de la empresa?
	Hay procesos del área de finanzas formalizados	¿Están descritos los principales procesos del área de finanzas de la empresa?
	Hay procesos del área de mercadotecnia formalizados	¿Están descritos los principales procesos del área de mercadotecnia de la empresa?
	Hay procesos del área de producción formalizados	¿Están descritos los principales procesos del área de producción de la empresa?
	Hay indicadores de desempeño	¿Se cuentan con indicadores de desempeño de la empresa o un tablero de comando (scorecard)?
	Cumplimiento de procesos y procedimientos	¿En qué medida considera usted que se cumplen los procesos y procedimientos?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9.

Sección II del diagnóstico de la gestión estratégica, elemento: presentación de resultados

Elemento	Variable/Dimensión	Pregunta
Presentación de resultados	Se realizan reuniones para acuerdos	¿Se organizan juntas periódicas (al menos semestrales) para revisar los resultados de la empresa donde se realicen acuerdos y se defina el rumbo de la organización?
	Cumplimiento de los acuerdos de las reuniones	¿Los acuerdos a los que se llegan en estas juntas se cumplen en su totalidad?
	Reuniones de revisión de resultados periódicamente	¿Considera usted que deberían existir reuniones de revisión y seguimiento de manera periódica?
	Existe cultura de retroalimentación	¿Existe la cultura de retroalimentar a los colaboradores de la empresa de manera periódica?

Nota: Elaboración propia.

La aplicación de la encuesta fue por medio de un formulario digital y el resultado de esta actividad permitió conocer las características sociodemográficas de las empresas y saber sobre los elementos de la gestión estratégica: misión y visión, código de ética, planeación estratégica, procesos, indicadores de desempeño y presentación de resultados.

Resultados

Los resultados según el objetivo planteado en este estudio, evaluar la gestión estratégica en microempresas restauranteras, se basó en el instrumento de evaluación de sustentabilidad y responsabilidad social en Pymes, en la dimensión de gestión global del Modelo MOPSE, en función a la información recolectada se desarrolló el diagnóstico que identifica los elementos de gestión estratégica de las entidades estudiadas. En la sección I, se identificó que, de las empresas analizadas tres de ellas son microempresas. En cuanto al tiempo que lleva operando se destaca que tienen entre 4 y 15 años operando en el mercado. La mitad de las empresas encuestadas son de tipo familiar con personalidad jurídica ante el Hacienda y Crédito Público como persona física. Las encuestas fueron respondidas en su mayo-

ría por los propietarios, siendo las edades de los ellos de entre 46 a 60 años de edad, y solo un propietario tiene edad en el rango de 26 a 45 años, la mitad de los negocios son dirigidos por propietarios de género femenino y masculino; y todos ellos han cursado educación universitaria en diferentes áreas; como se presenta en la tabla 10. Diagnóstico Sección I: Datos Socio demográficos de las Empresas, a continuación.

Tabla 10.

Diagnóstico sección I: datos socio demográficos de la empresa

Elemento	Diagnóstico
Datos Socio demográficos de la Empresa	Las empresas encuestadas pertenecen son microempresas de restaurantes especializado en ensaladas y ubicadas en la zona rural de la ciudad de Guasave, Sinaloa. La mayor parte de las entidades económicas tienen entre 8 y 15 años funcionando. Las microempresas empresas están registradas ante Hacienda y Crédito Público en el Sistema de Administración Tributaria (SAT) bajo el régimen de persona física con actividad empresarial; sin embargo, de forma interna, el 75 % de ellas son empresas familiares y un 25 % están constituidas por socios entre amigos; en ambas situaciones nombrando a un representante.
Datos Socio demográficos de quien respondió la encuesta	Los dueños o propietarios de las empresas fueron los que respondieron de manera directa la encuesta, mismos que manifestaron que llevan laborando en la empresa desde su creación. La edad de la mayoría de los dueños de la empresa oscila entre 46 y 60 años. De los dueños o propietarios, la mitad son hombres y la mitad son mujeres, todos ellos con estudios universitarios.

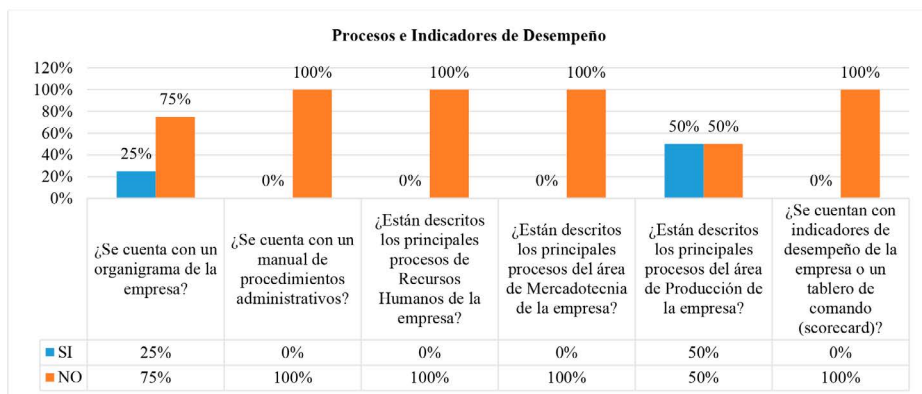
Fuente: Elaboración propia.

Para identificar los elementos de gestión estratégica utilizados en las empresas estudiadas, se analizó en la sección II: diagnóstico de la gestión estratégica, se estudiaron las variables: misión y visión, código de ética, planeación estratégica, procesos, indicadores de desempeño y presentación de resultados, se realizó bajo el instrumento antes descrito en el abordaje metodológico. El 75 % de las empresas encuestadas, tienen explícita su visión y misión, sin embargo, se contradicen ya que no están documentadas.

En lo referente a la operatividad de la visión y la misión, solo una empresa asume que hay participación de los colaboradores de la empresa; mientras que, en las otras empresas, no se promueve la participación de todos los empleados.

Figura 2.

Operatividad de los procesos e indicadores de desempeño



Fuente: Elaboración propia.

En la difusión de la visión y la misión, una empresa dice hay difusión de entre todos sus empleados. En cuanto al comportamiento general de la empresa, el 50 % está alineado con la visión, misión, valores y código de ética. En la operatividad del código de ética, la mitad de las empresas si cuenta con un código de ética y la otra mitad carece de él; las empresas no disponen de códigos de ética formales y solo una de ellas expresa que, si cuenta con este. En el uso del código de ética, la mitad de empresas manifestaron que no cuentan con un código de ética y, por lo tanto, no cuentan con algún cargo responsable de revisar las cuestiones éticas en la empresa. Las empresas no tienen estrategias para mejorar y mantener su reputación ante la sociedad; asimismo, no tienen metas y objetivos establecidos para los próximos cinco años, los propietarios de tres entidades manifestaron que el operar de actual de la empresa ayuda a cumplir sus metas y objetivos. En lo que concierne a la existencia de organigrama solo una de las empresas manifestó que, si tiene.

Las empresas no cuentan con manuales de procedimientos administrativos, ni descripción de los principales procesos como recursos humanos y mercadotecnia que forman parte de indicadores de desempeño. La asignación formal de las responsabilidades no existe de forma permanente, sin embargo, con frecuencia existe cumplimiento de los procesos y procedimientos. En cuanto a la presentación de resultados, se consideran la que sí debería haber reuniones de revisión y seguimiento periódicamente, lo que hace evidente la falta de reuniones de retroalimentación.

Tabla 11.*Hallazgos del diagnóstico de los elementos de la gestión estratégica según el modelo MOPSE*

Elemento	Diagnóstico
Misión, visión y valores	La misión y visión no están documentadas formalmente, ya que los propietarios suponen que están explícitas; por tal razón, no se difunden en el personal de la empresa. En la formulación de la misión y visión, no se promueve la participación de todos los colaboradores. Al no tener formalizada la misión, visión, valores y código de ética, no hay congruencia con el comportamiento general dentro de la empresa.
Código de ética	Las microempresas encuestadas no cuentan con código de ética documentados formalmente. El código de ética no es refrendado por todos los colaboradores de la empresa. Las empresas no tienen a alguien encargado de revisar el proceder ético. No cuentan con alguna estrategia consolidada para lograr una buena reputación en el entorno.
Planeación estratégica	Las entidades encuestadas no tienen objetivos establecidos para los próximos 5 años, esto es porque los dueños o representantes de las empresas insinúan que el panorama es muy cambiante y que no han podido reflexionar en la planeación a largo plazo. Los propietarios de las empresas creen que la manera de cómo opera la empresa actualmente, si ayuda a lograr los objetivos y metas. Las empresas no revisan la visión y la misión regularmente.
Procesos e indicadores de desempeño	No hay organigrama establecido en las empresas. No tienen manuales de procedimientos, descripción de puestos, ni indicadores de desempeño implementados.
Presentación de resultados	No llevan a cabo reuniones para revisar y retroalimentar resultados. No se cumplen los acuerdos a los que se llegan cuando hay reuniones. No existe la cultura de retroalimentar a los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de esta investigación, evidenciaron que las Pymes restauranteras están experimentando épocas de cambios que exigen que sus dueños cuenten con habilidades gerenciales que lleven al desarrollo económico y la permanencia en el mercado, por lo que se les sugiere aplicar

estrategias adecuadas que afiancen lineamientos estratégicos tales como: la definición y seguimiento de indicadores de gestión. En este sentido, lo obtenido en este estudio genera una base fundamental para mejorar la gestión estratégica de las Pymes restauranteras analizadas y de esta forma ayudar en el desarrollo empresarial.

Conclusiones

El estudio permitió identificar la realidad de las microempresas de restaurantes especializadas en ensaladas de la zona rural de la ciudad de Guasave, Sinaloa; México, y confirmar que la gestión empresarial en las entidades analizadas, carecen de planificación lo que ha provocado el ejercicio reactivo frente a las contingencias. Asimismo, se pudo cerciorar que la forma como se gestionan estas empresas cuentan con la desventaja de no evaluar si las decisiones tomadas están encaminadas al logro del éxito empresarial a largo plazo, lo que no permite prepararse para hacer frente a los efectos que pueden generarse en el entorno.

Los dueños o propietarios de las microempresas estudiadas, expresaron conocer sobre gestión estratégica, y se limitaron a identificar a la herramienta FODA, sin tener el conocimiento holístico que conlleva este proceso, y lo perciben como un proceso burocrático y engorroso; y de este modo, la implementación de la gestión estratégica en estas empresas es restringida por su propia dinámica, explicando que no hay tiempo disponible para realizar reuniones con los colaboradores para construir de forma participativa las declaraciones de planeación estratégica, debido a que el personal lo considera como un sobreesfuerzo adicional.

La mayoría de los empresarios entrevistados no sabían cómo implementar un modelo de gestión estratégica e incluso, la minoría había iniciado el proceso de implementación de la Misión, Visión y Valores organizacionales, pero sin llegar a su ejecución. Sin embargo, todos los propietarios están conscientes de lo importante que sería implementar este tipo de herramientas y mostraron su interés en implementarlo.

Por último, es importante puntualizar que la gestión empresarial incide en la competitividad empresarial y con ello, el posicionamiento en el mercado que generan aspectos administrativos que necesitan de cierta

reflexión y análisis por parte de los directivos de las empresas y que a través de incorporar herramientas de diagnóstico se logró identificar el grado de vulnerabilidad que poseen las empresas, siendo esta información que permite fundamentar un modelo de gestión estratégica que lleven a la corrección de problemas que se susciten en el ámbito interno y externo de la empresa.

Referencias

- Ansoff, I. (1999). *La dirección estratégica en práctica empresarial*. Addison Wesley Longman.
- Ayón-Ponce, G. I., Zea-Barahona, C. A., y Zambrano-Acosta, J. M. (2020). Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 6, 487–507.
- Barrera, C., Velasco, A., Ramírez, B., y Jiménez, C. (2016). La Planeación Estratégica en las Pequeñas Empresas de Mazatlán. Tópicos Selectos En *Estudios Organizacionales*, 143–171.
- Becerra Bizarrón, M. E., y Cortes Palacios, E. M. (2018). Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco / Factors of Business Permanence of the Microenterprises of the Commerce Sector of Puerto Vallarta, Jalisco. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9(17), 865–890. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.412>
- Betancourt Tang, J. R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eu-med.net/libros/2006c/220/
- CANIRAC. (2023). Conociendo a la Industria Restaurantera. Cámara Nacional de La Industria Restaurantera. <https://portal.canirac.org.mx/noticias/conociendo-a-la-industria-restaurantera/>
- Cervantes, M., y Gallardo, L. (2012). *Permanencia de PyMES: Estrategias de viabilidad y riesgos*.
- Chilaca López, A. (2021). Planeación estratégica para las Pymes de restaurantes. *Ixmati*, 10, 29–43. <https://revistas.uvp.mx/index.php/ixmati/article/view/118>

- Correa Cardona, M., Mendoza Tobar, D., Cardona, C., y Mendoza, M. (2023). *Ciencia Unisalle Ciencia Unisalle*. Edu.Co. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1314&context=administracion_de_empresas
- De La Ossa Guerra, S. J., Vega Mendoza, y. Alzamora Taborda, E. M. . (2020). La gerencia en el subsector restaurantes de la ciudad de Sincelejo: un análisis desde la gestión estratégica de marketing. *Aglala*, 11(S-1), 110–122. Recuperado a partir de <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/1760>
- Díaz de la Cruz, C., y Fernández, J. L. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *EMPRESA Y HUMANISMO*, XIX / No. 2, 69–118.
- EAE Bussines. (2021). *Proceso para la formulación de una estrategia empresarial*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-para-laformulacion-de-una-estrategiaempresarial/#:~:text=La%20formulaci%C3%B3n%20de%20una%20estrategia%20incluye%20la%20planificaci%C3%B3n%2C,acciones%20orientadas%20a%20alcanzar%20unos%20objetivos%20pr>
- García de la Torre, C., Portales, L., Camacho Ruedas, G., y Arandia Pérez, O. (2019). Instrumento de evaluación de Sustentabilidad y Responsabilidad social en Pymes. *Administración Y Organizaciones*, 12(24), 91–103. Recuperado a partir de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/178>
- González, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., y Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw-Hill.
- Gopar, R. (2021). *Estrategias competitivas de Miles y Snow*. Obtenido de <https://ricardogopar.com/estrategias-competitivas-de-miles-y-snow/>
- Guerra, S. J. D. L. O., Mendoza, Y. V., y Taborda, E. M. A. (2020). La gerencia en el subsector restaurantes de la ciudad de sincelejo: Un análisis desde la gestión estratégica de marketing. *Aglala*, 11(S-1), 110-122.
- Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Cengage AU.
- Hassan, A., Bakar, A., Nizam, M., Virgiyanti, W., y Candidate, P. D. (n.d.). *Implementation of strategic management practices in the Malaysian construction*

- industry. **Econstor.Eu**. Retrieved September 25, 2023, from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188020/1/pjcss050.pdf>
- Hernández Castro, K. R. (2023). *Planeación Estratégica para la Integración de la Agenda 2030: Hacia el Desarrollo Sostenible de Comercializadoras de Maíz del Municipio de Guasave, Sinaloa; México*. Universidad Autónoma de Occidente Unidad Regional Guasave.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de La Investigación*. McGraw-Hill Companies.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p
- Jordán, J. (2020). *¿Qué es el análisis estratégico?: comprender el entorno para actuar estratégicamente*. Obtenido de lobal Strategy Report: <https://globalstrategy.org/analisis-estrategico-comprendiendo-el-entorno-para-actuarsobre-el/?msclkid=9bad2bd2b78711ec8c67f3778779964a>
- Leyva Osuna, B. A., y Dávila Aguirre, M. C. (2015). *La Implementación De La Gestión Estratégica Y Su Impacto En El Desempeño De Las Pymes Del Sector Comercial De Ciudad Obregón, Son.* VINCULATÉGICA.
- Marín, M. E. G. (2021). *Investigación cualitativa: Preguntas inagotables*.
- Mendoza Mendives, J. C. (2022). El gran desafío empresarial: gestión estratégica y creación de valor para los clientes. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25(49), 25–32. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.23044>
- Noriega, Eliana, Galvis, F. S., Orozco, J. V., y Orfale, H. J. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. *Revista ESPACIOS*, 39. (No. 16), 18.
- Nova, L. C., Moreno, S. M., y Moreno, L. A. (2020). Modelos de Gestión Estratégica: Estudio Exploratorio en Pymes Manufactureras de la Provincia de Sugamuxi. *Revista Espacios*, 238–252.
- Portales, L., García de la Torres, C., Camacho Ruelas, G., y Arandía Pérez, O. (2019). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación Teórica. *Administración Y Organizaciones*, 12(23), 113–129. Recuperado a partir de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/189>
- Quiroa, M. (2022). *Análisis estratégico*. Obtenido de <https://economia-pedia.com/definiciones/analisis-estrategico.html?msclkid=9bacb-227b78711eca49e0e2998d0c789>

- Quispe, G.M. (2020). *Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución Educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46581/Quispe_LGM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, M. (2020). *Gerencia Estratégica*. Ediciones UAPA.
- Rodríguez Valencia, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*. Delmar Cengage Learning.
- Sandoval Flores, P. (2016). *Propuesta de Plan Estratégico Basado en el Diagnóstico de las Microempresas del Sector Restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca* [Universidad Tecnológica de la Mixteca]. http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/13078.pdf