



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA DE TESIS**

ESTUDIO DE ESCENARIOS ESTRATÉGICOS PARA LA EMPRESA PIZZA  
Y PASTA ADICTA S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, ENFOCADO A SU  
EXPANSIÓN COMERCIAL

**AUTOR:**

EC. PETER BRACHO ARTEAGA

**DIRECTOR DE TESIS:**

Msc. LEONARDO BARONA VALENCIA

GUAYAQUIL-ECUADOR

FEBRERO 2015

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Guayaquil, Febrero 2015

---

**Econ. Peter Bracho Arteaga**  
**C.I. 091400761-2**

## **Agradecimiento**

A Dios, por haberme dado las fuerzas necesarias para poder terminar esta carrera, a pesar de todos los obstáculos que aparecieron en el camino, EL siempre estuvo allí dándome claridad y perseverancia.

A mi familia, quienes con su apoyo y comprensión estuvieron siempre a lo largo de mi carrera.

**Econ. Peter Bracho Arteaga**

## **Dedicatoria**

Le dedico la culminación de mi carrera a mi Padre, Pedro Bracho (+)

A mi madre María Isabel, apoyo anímico y espiritual siempre

A mis hermanas, Shira y Patricia

A mi esposa Areliza, por su amor y compañía

A mi hija Luciana, luz de mi vida y fuente de inspiración

**Econ. Peter Bracho Arteaga**

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

UNIDAD DE POSGRADO .....	i
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria .....	iv
ÍNDICE GENERAL .....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
ÍNDICE DE IMAGEN .....	xi
.....	xii
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
1.1.Antecedentes.....	16
1.2. Diagnóstico de la situación .....	17
1.3.- Formulación del problema de investigación .....	19
1.3.1.- Problemas específicos.....	19
1.3.2.- Variables de la investigación .....	19
1.3.3.- Objetivo General de la Investigación.....	20
1.3.4.- Objetivos Específicos de la Investigación .....	20
1.4.- Justificación de la investigación .....	20
1.5. Delimitación.....	22
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>22</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1. Fundamentación Teórica. ....	22
2.1.1.- Prospectiva de Escenarios. ....	22
2.1.2.- Base Teórica de la Prospectiva .....	24
2.1.3.- Prospectiva estratégica.....	26
2.1.4.- Definición de Escenario .....	28
2.1.5.- Tipos de Escenarios .....	29
2.2.- Planificación Estratégica por Escenarios .....	30
2.3.- Metodologías para la construcción de Escenarios .....	32

2.3.1.- Método de Análisis Estructural.....	33
2.3.2.- Método Mactor.....	34
2.3.3.- Método de Análisis Morfológico .....	36
2.3.4.- Método Delphi .....	38
2.3.5.- Método del Abaco de Regnier.....	40
2.3.6.- Método de Impactos Cruzados .....	41
2.3.7.- Método del Árbol de Pertinencia .....	42
2.3.8.- Método Multipol .....	44
2.4.- Metodologías para construcción de escenarios aplicables a las Pymes. ....	45
2.5.- Marco Conceptual.....	47
2.6.- Fundamentación del Proyecto .....	48
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>50</b>
<b>MARCO METODOLOGICO .....</b>	<b>50</b>
3.1.- Diseño de la Investigación .....	50
3.1.2.- Descriptiva.....	50
3.1.3.- Cualitativa.....	50
3.1.4.- Transversal.....	51
3.2.- Novedad y viabilidad de la investigación.....	51
3.3.1.- De Campo .....	51
3.3.2.- Bibliográfica.....	52
3.4.- Unidades de Observación.....	52
3.4.1.- Población.....	52
3.4.2.- Muestra .....	53
3.5.-Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	53
3.5.1.-Observación Directa .....	53
3.5.2.- Entrevista.....	53
3.5.3.- Encuesta .....	54
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>55</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
4.1. Resultado de la Encuesta	
Pregunta No. 1. El sabor de Pizza'Dicta es el mejor del mercado?.....	55
Pregunta No.2 El tiempo de Servicio a Domicilio es el más rápido? .....	56
Pregunta No. 3. El precio de los productos es el más conveniente?.....	57
Pregunta No.4. Los locales de Pizza'Dicta son accesibles para usted?.....	58
Pregunta No.5. La variedad de sabores le parece acertada?.....	59
Pregunta No.6. Pizza'Dicta debería crear nuevos productos? .....	60

Pregunta No.7. Los locales de Pizza'Dicta deberían cambiar de imagen?.....	61
Pregunta No.8. Los locales de Pizza'Dicta le parecen confortables? .....	63
Pregunta No.9. Las Promociones le parecen acertadas? .....	64
Pregunta No.10. La atención de sus locales es la mejor?.....	65
4.2. Resultado de la Entrevista.....	68
<b><u>CAPITULO V</u></b>	
<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>69</b>
5.1.- Justificación .....	69
5.2.- Fundamentación de la Propuesta .....	70
5.2.1.- Misión .....	71
5.2.2.- Visión.....	71
5.2.3.- Estructura Organizacional.....	72
5.2.4.- Entorno de la Pyme Pizza y Pasta Adicta S.A .....	73
5.2.5.- Características del mercado .....	74
5.2.6.- Características de los competidores .....	75
5.2.7.- Análisis FODA .....	77
5.3.- Fundamentación de la Metodología .....	80
5.4.- Objetivos de la Propuesta.....	81
5.5.- Importancia de la Propuesta .....	81
5.5.1.- Análisis de resultados para la toma de decisiones.....	89
5.6.- Factibilidad Financiera.....	93
5.6.- Factibilidad Social.....	94
5.8.- Impacto de la Propuesta .....	94
5.9.- Evaluación de la Propuesta .....	94
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>96</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>96</b>
6.1. Conclusiones .....	96
6.2. Recomendaciones.....	98
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....	99
Anexos.....	100

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	
Facturación promedio mensual.....	17
Cuadro N° 2	
Modelo Prospectivo-Estratégico de Michel GODET.....	27
Cuadro N° 3	
Previsión vs Planificación por Escenarios.....	31
Cuadro N° 4	
Actores.....	35
Cuadro N° 5	
Metodologías para elaboración de escenarios.....	46
Cuadro N°6	
Operacionalización de Variables.....	49
Cuadro N° 7	
Población según estrato.....	52
Cuadro N° 8	
Muestra según estrato.....	53
Cuadro N° 9	
Sabor de Pizza'Dicta.....	55
Cuadro N° 10	
Servicio a domicilio más rápido.....	56
Cuadro N° 11	
Precio más conveniente .....	57
Cuadro N° 12	
Locales Accesibles.....	58
Cuadro N° 13	
Variedad de Sabores.....	59
Cuadro N° 14	
Crear nuevos productos.....	60
Cuadro N°15	
Cambio de imagen en los locales.....	61
Cuadro N°16	
Locales Confortables.....	63
Cuadro N°17	
Promociones precio-producto.....	64
Cuadro N°18	
Atención al cliente.....	65
Cuadro N° 19	
Población.....	74
Cuadro N° 20	
Análisis Foda de Pizza y Pasta Adicta S.A.....	79
Cuadro N° 21	
Cuadro Evaluativo Foda.....	79



Cuadro N° 22	
Factores que influyen en la Pyme.....	82
Cuadro N° 23	
Factores y variables.....	83
Cuadro N° 24	
Combinaciones posibles de eventos.....	84
Cuadro N°25	
Factor A- Variables Posibles.....	84
Cuadro N°26	
Factor B -Variables Posibles.....	84
Cuadro N°27	
Factor C- Variables Posibles.....	85
Cuadro N°28	
Combinaciones posibles - Puntuaciones.....	85
Cuadro N° 29	
Estrategias ante escenarios más votados.....	91
Cuadro N° 30	
Ponderación de Estrategias ante escenarios.....	92
Cuadro N° 31	
Foda.....	92
Cuadro N° 32	
Estrategias elegidas en taller prospectivo.....	93
Cuadro N° 33	
Evaluación Taller Prospectivo Pymes.....	95
Cuadro N° 34	
Estrategias mejor ponderadas para afrontar los escenarios Posibles.....	96

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	
Factura Promedio Mensual.....	17
Gráfico N° 2	
Sabor de Pizza'Dicta.....	56
Gráfico N° 3	
Servicio a domicilio más rápido.....	57
Gráfico N° 4	
Precio más conveniente .....	58
Gráfico N° 5	
Locales Accesibles.....	59
Gráfico N° 6	
Variedad de Sabores.....	60
Gráfico N° 7	
Crear nuevos productos.....	61
Gráfico N°8	
Cambio de imagen en los locales.....	62
Gráfico N°9	
Locales Confortables.....	63
Gráfico N°10	
Promociones precio-producto.....	64
Gráfico N°11	
Atención al cliente .....	65

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 1	
Logotipo de Pizza'Dicta.....	70
Imagen N° 2	
Estructura organizacional.....	72
Imagen N° 3	
Logotipo de Pizza Hut.....	75
Imagen N° 4	
Logotipo de Domino's Pizza.....	76
Imagen N° 5	
Logotipo de Papa John's.....	76
Imagen N° 6	
Probabilidad de Ocurrencia.....	88



### MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Tesis:** “Estudio de escenarios estratégicos para la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A de la ciudad de Guayaquil, enfocado a su expansión comercial”.

**Autor:** Peter Bracho Arteaga      **dirección electrónica:** [peterbracho@yahoo.es](mailto:peterbracho@yahoo.es)

**Tutor:** Msc. Leonardo Barona V      **dirección electrónica:** [sbarona@ups.edu.ec](mailto:sbarona@ups.edu.ec)

**Palabras claves:** Escenarios estratégicos, escenarios futuros, Pymes.

## RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar los posibles escenarios para incorporarlos al plan estratégico de la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A de la ciudad de Guayaquil, enfocado a su expansión comercial. La metodología utilizada ayudará a estructurar la estrategia que mejor se ajuste a la realidad y entorno de la empresa para poder proyectarse a mediano o largo plazo dentro de su mercado. La propuesta de este trabajo investigativo es presentar una herramienta metodológica para elaborar y evaluar posibles escenarios futuros que influyan de manera directa o indirecta en la empresa y así contar con mejores elementos de juicio al momento de tomar decisiones. Estudiar y analizar los escenarios propuestos beneficiará en primera instancia al empresario, porque le brindará una mejor visión del entorno próximo de su pyme con factores que tal vez no había considerado al momento de planificar. Otros beneficiarios de la aplicación de esta herramienta metodológica son las personas que dependen directa e indirectamente de la empresa como trabajadores y proveedores, pues, al mejorar la planificación que permita a la pyme crecer y mantenerse de forma sostenible también se aseguran las plazas de trabajo.

Para afrontar de mejor manera la problemática que envuelve a las pymes, indiferentemente del sector productivo al que pertenezcan, debería considerarse el uso de la herramienta metodológica propuesta. Aplicándola con criterio objetivo, observando y entendiendo el entorno de la empresa se pueden obtener interesantes conclusiones. Elaborar y estudiar posibles escenarios futuros, debería ser tarea obligatoria y de revisión periódica como elemento clave para la planificación estratégica, debido a la rapidez con que se presentan hoy en día los cambios en los mercados, los consumidores y en el entorno social en general. Crear una cultura de previsión, alimentada por prácticas prospectivas y estratégicas dentro de las pymes generaría enormes beneficios, para lograrlo no solo se necesita de una herramienta metodológica, sino también de un cambio de mentalidad por parte de los empresarios. Lograr estabilidad a largo plazo en las pymes, gracias a una adecuada planificación, será un gran aporte para la sociedad entera.



## MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

**Thesis Topic:** "Study of strategic scenarios for the company Pizza and Pasta Adicta SA de Guayaquil, focusing on business expansion"

**Author:** Peter Bracho Arteaga      **email:** peterbracho@yahoo.es

**Tutor:** Msc. Leonardo Barona V      **email:** sbarona@ups.edu.ec

**Keywords:** strategic scenarios, future scenarios, SMEs

## ABSTRACT

The following research aims to identify the possible scenarios for incorporation into the strategic plan of the company Pizza and Pasta Addict SA de Guayaquil, focusing on business expansion. The methodology used to help structure the strategy that best meets reality and environment of the company to be projected in the medium to long term within their market. The purpose of this research work is to present a methodological tool for developing and evaluating possible future scenarios that influence directly or indirectly in the company so and so have better evidence when making decisions. Study and analyze the scenarios proposed in the first instance benefit the employer, because it will give you a better view of the vicinity of its SME factors maybe had not considered when planning. Other beneficiaries of the implementation of this methodological tool are the people who depend directly and indirectly from the company as employees and suppliers, therefore, to improve planning to allow SMEs grow and maintain sustainable work places are also secured.

To address better the problems engulfing SMEs, regardless of the productive sector they belong, should be considered the application of the proposed methodological tool. Applying it with objective criteria, observing and understanding the business environment can be obtained interesting conclusions. Develop and explore possible future scenarios for a company, should be mandatory and periodic review task as a key element for strategic planning, due to the speed with which changes occur today in the markets, consumers and the environment social in general.

Create a culture of anticipation, fed by prospective and strategic practices within SMEs generate huge profits. To achieve this, not only need a methodological tool practiced as proposed here, but also a change of mentality on the part of employers. Achieve long-term stability in SMEs, through proper planning, will be a great contribution to the whole society.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una contribución para la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A. de la ciudad de Guayaquil. Con la ayuda de la prospección y la aplicación de herramientas metodológicas para elaborar posibles escenarios se determinarán de mejor manera las estrategias que ayuden a la expansión de la empresa. Facilitará la toma de decisiones y la elaboración de una planificación a mediano plazo que beneficie a sus grupos de interés y al entorno al que pertenece.

Este trabajo comprende de 6 capítulos:

**Capítulo I. El Problema.** Contiene los antecedentes y diagnóstico de la situación que encierra la pyme en estudio Pizza y Pasta Adicta S.A. Formula el problema que motiva la investigación y se enuncian los objetivos, tanto el general como los específicos. Se presenta la justificación teórica y se delimita el campo de acción y a quienes beneficiará este trabajo.

**Capítulo II. Marco Teórico.** Contiene el fundamento de la prospectiva de escenarios, con los diferentes autores que han propuesto sus metodologías. Las definiciones conceptuales y relación con la planeación estratégica. Se enuncia la hipótesis y la posición teórica del autor del presente trabajo en relación a las variables planteadas.

**Capítulo III. Marco Metodológico.** Comprende las metodologías con las que se realizó el levantamiento de información, el diseño y tipo de investigación. El instrumento principal de recolección de datos para este trabajo fue la entrevista a quienes conforman la pyme en estudio. La identificación de variables e indicadores que se relacionan con los instrumentos utilizados.

**Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados.** De acuerdo con las herramientas aplicadas en el levantamiento de información, el correspondiente análisis para la verificación y cumplimiento de los objetivos

de la investigación. Esto permitirá direccionar a la pyme en estudio hacia la metodología propuesta acorde a su perfil y entorno identificados en este capítulo.

**Capítulo V. La Propuesta.** Contiene la propuesta del trabajo investigativo que consiste en una metodología de elaboración de posibles escenarios futuros aplicada a la Pyme Pizza y Pasta Adicta S.A de acuerdo a su entorno y realidad previamente estudiados. Presenta la justificación, fundamentación y objetivos de la propuesta. Impacto y evaluación de la misma, así como la importancia de su aplicación.

**Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones.** Las conclusiones y recomendaciones producto de la propuesta metodológica para la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A, en la que se enuncian las decisiones estratégicas a tomar frente a los escenarios futuros planteados, contando con el criterio del propietario de la empresa que participó en la elaboración de dichos escenarios. Menciona las estrategias elegidas y la manera de adoptarlas en la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Antecedentes**

Desde su creación en el año 2001 hasta la actualidad, la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A ha sabido mantenerse en su mercado, que corresponde al sector de restaurantes y comidas rápidas (Servicios y elaboración de alimentos) categoría que en la ciudad de Guayaquil se caracteriza por ser muy competitiva y fragmentada. Para cuando inició su operación la pyme en estudio ya existían varias empresas que ofertaban el mismo producto/servicio, cantidad que ha aumentado de forma considerable en este mercado, tanto de empresas franquiciadas (por lo general marcas internacionales) como las artesanales.

Al año de ser constituida, la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A amplió su local inicial y alcanzó un promedio de facturación mensual de \$10.000, es decir, entre \$300 y \$400 de facturación diaria promedio. La ampliación rindió los frutos económicos que esperaban, puesto que lograron desde el segundo hasta el sexto año de funcionamiento (2002 al 2007) una facturación promedio mensual de \$18000, es decir, \$700 promedio diario.

Con una imagen de marca más fortalecida y habiendo alcanzado mejores niveles de facturación en el 2008 con \$30.000 promedio al mes (\$1100 promedio diario) la empresa en el año 2008 decidió abrir 2 locales más, escogiendo una ubicación estratégica de acuerdo al perfil (target) de sus clientes: Urdesa y Samborondón.



Los problemas con el Municipio del cantón Samborondón respecto a regulación de horarios de funcionamiento y permisos, no contribuyeron al desarrollo de esta plaza, por lo que tuvo que ser cerrada. Corría el año 2009, en el que también se vivió una crisis a nivel global.

A pesar de ello, el local de Urdesa se afianzó positivamente en su entorno y logró en su primer año (el 2008) una facturación mensual promedio de \$40.000 (\$1500 diarios promedio) que sumados a los \$30.000 del local inicial del Sur, generaban a la empresa una interesante cifra mensual de ventas para una Pyme.

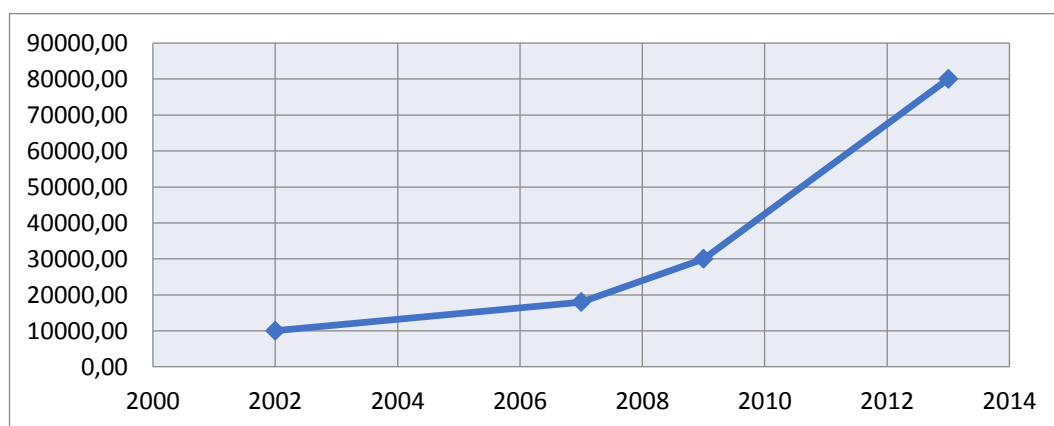
**Cuadro N° 1**  
Facturación Promedio Mensual

Años	Facturación Promedio Mensual
2002	10.000,00
2007	18.000,00
2009	30.000,00
2013	80.000,00

**Fuente:** Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho.

**Gráfico N° 1**  
Facturación Promedio Mensual



**Fuente:** Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho.

## **1.2.- Diagnóstico de la situación.**

Actualmente, si bien la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A ha alcanzado estabilidad en ventas (promedio mes \$80.000) tiene la necesidad de encontrar una estrategia que le permita expandirse y mejorar su cobertura, considerando la oportunidad de atender otros sectores de la urbe que presentan importante crecimiento y potencial de comercio. La estrategia debe responder también a las exigencias actuales del consumidor y a la competencia elevada en este mercado.

En la ciudad de Guayaquil, existen varias marcas tanto nacionales como extranjeras (franquiciados) ofertantes del mercado, se menciona las más reconocidas por los consumidores:

- Pizza Hut
- Domino's Pizza
- Papa John's
- Master Pizza
- Pizza'Dicta
- Otras (artesanales)

Para las pymes nacionales como Pizza y Pasta Adicta S.A es un verdadero reto no solo mantenerse sino lograr expansión dentro de su mercado, debido a que compite con marcas multinacionales (franquiciadas) que cuentan con elementos a favor como: imagen/reconocimiento de marca, publicidad en medios masivos, mayor cobertura y ventaja en costos (economías de escala). Por tales razones surge la necesidad en esta empresa de prepararse frente a la competencia y anticiparse a las tendencias o cambios que puedan darse en el mercado.

### **1.3.- Formulación del problema de investigación**

Cómo influye el estudio del escenario estratégico para la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A enfocado a su expansión comercial?

El problema a resolver por medio de la investigación será el determinar la metodología adecuada para la elaboración de posibles escenarios que permitan hallar la estrategia de expansión comercial que necesita la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A.

#### **1.3.1.- Problemas específicos**

- ¿Cuáles son las diversas metodologías para construcción de escenarios futuros posibles?
- ¿Cómo aplicar los métodos para construcción de escenarios en la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A?
- ¿Cómo adaptar metodologías de elaboración de escenarios a la realidad de la Pyme Pizza y Pasta Adicta S.A?

#### **1.3.2.- Variables de la investigación**

**Independiente:** Metodologías de elaboración de escenarios posibles adaptada a la pyme

**Dependiente:** Estrategias para la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A. enfocado a su expansión comercial.

### **1.3.3.- Objetivo General de la Investigación**

- Determinar la metodología adecuada para la construcción de posibles escenarios futuros, que permita hallar la estrategia que mejor se adapte a la realidad de la Pyme en estudio.

### **1.3.4.- Objetivos Específicos de la Investigación**

- Identificar las diversas metodologías para construcción de escenarios futuros posibles.
- Analizar los métodos para construcción de escenarios.
- Combinar elementos de los diversos métodos para elaboración de escenarios y elegir el que mejor se adapte a la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A.

### **1.4.- Justificación de la investigación**

La investigación de los posibles escenarios estratégicos para una Pyme es muy conveniente porque permite determinar con mejores argumentos las estrategias que el empresario debe adoptar para adelantarse a los cambios que puedan presentarse en su mercado. Con este trabajo se desarrollará una herramienta metodológica muy práctica y fácil de aplicar en todo tipo de pymes, con la que podrán recolectar valiosa información para la toma de decisiones.

Estudiar escenarios futuros permite administrar mejor el riesgo e incertidumbre de lo que podría suceder en un entorno comercial, así el empresario adoptando la mejor estrategia puede generar mayor estabilidad para su negocio y a la vez asegurar el empleo de quienes dependen de la empresa en forma directa o indirecta.

Con la herramienta metodológica prospectiva desarrollada en este trabajo las pymes podrán elaborar una planificación basada en el estudio de escenarios futuros. La metodología prospectiva permitirá demostrar que no existe una sola fórmula para proyectar la expansión de una pyme, puesto que cada negocio es un caso en particular. Debería considerarse dentro de toda cultura organizacional, especialmente en las pymes, los estudios prospectivos de escenarios, para generar entes económicos proactivos y menos vulnerables a los cambios y presiones de los mercados cada vez más competitivos.

### **1.5.- Delimitación**

Campo: Administración de empresas

Área: Planificación estratégica

Delimitación espacial: Guayaquil (Pyme Pizza y Pasta Adicta S.A)

Delimitación temporal: Inicio- Noviembre 2014, Finalización- Marzo 2015

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Fundamentación Teórica.

##### 2.1.1.- Prospectiva de Escenarios.

Todo emprendedor, optimista por excelencia, desea y actúa con la intención de que su empresa no fracase o en el mejor de los casos, que este resultado no sea negativo ni deje pérdidas cuantiosas. Y no solo en el ámbito empresarial, cualquier persona estaría más tranquila si pudiera “predecir el futuro” y evitar errores. Es un tema muy ligado a la naturaleza humana.

Dominar la incertidumbre es la tarea principal del empresario a la hora de tomar decisiones. Existen desde hace décadas, herramientas cualitativas y cuantitativas para realizar estudios enfocados a determinar escenarios posibles, probables y/o preferibles, las cuales se encierran dentro de la prospectiva, disciplina que se encarga de construir el futuro. Para definirla, se cita el concepto del diccionario de la Real Academia de la Lengua:

“Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o predecir el futuro, en una determinada materia”.

Etimológicamente viene de la expresión griega “prospectus” que significa “mirar hacia adelante” y también del latín “prospicere” que se refiere a investigar o anticipar lo que está por venir. La prospectiva, como disciplina intelectual nace en Francia, por iniciativa de uno de sus creadores, Gastón Berger, en 1957, quien la define: “Ciencia que estudia el futuro para poder influir en él”.

Esencialmente permite visualizar el futuro para actuar en el presente, sin pretender “adivinar” la ocurrencia de un hecho sino a reducir notablemente la incertidumbre en torno a su ocurrencia. Además, la Prospectiva no concibe el futuro como realidad única, sino como realidad múltiple, considerando que existen varios futuros posibles o “futuribles” término creado por el politólogo economista Bertrand de Jouvenel (Tito A. Hernandez T, 2006)

“Los hombres tienen sed de futuro, es decir, de esperanza, y esta necesidad colectiva se explota mejor si está canalizada por métodos”. “La Prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (pre activa y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles o deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados”. (Godet, 2007)

El catedrático inglés, Luke Georghiou, en 1996 describe a la prospectiva como: “un medio sistemático para evaluar los desarrollos científicos y tecnológicos que podrían tener un fuerte impacto en la competitividad industrial, la creación de riqueza y la calidad de vida”.

Las definiciones de prospectiva se refieren a un horizonte de tiempo que oscila desde los 5 hasta los 30 años y que los futuros posibles están siempre influenciados por los cambios científico-tecnológicos que se presenten en la sociedad e influyen en su desarrollo. (MEDINA, 2013)

Actualmente, la prospectiva es una disciplina adoptada a nivel mundial por países del primer mundo en diversos ámbitos (social, político, tecnológico, económico, cultural). Se describe su importancia basada en los siguientes aspectos:

- Ayuda a comprender la complejidad del futuro y la velocidad de los cambios
- Ante la incertidumbre, provee de información clave para la toma de decisiones

- Genera nuevas ideas o proyectos para resolver necesidades humanas
- Crea una conciencia de entorno, con visión global y de forma participativa con los grupos de interés.

La Prospectiva es una herramienta utilizada por líderes políticos, consejeros gubernamentales, expertos económicos, Gerentes de empresas, de organizaciones, especialistas en marketing, inversionistas, emprendedores y demás personas que deben tomar decisiones en todo ámbito de la vida. De la misma forma, el propietario de la pyme en estudio basándose en la prospectiva de escenarios podrá determinar una estrategia que le permitirá expandir comercialmente su empresa.

### **2.1.2.- Base Teórica de la Prospectiva**

Con la llegada de la industrialización las sociedades vivieron cambios más acelerados, especialmente por el factor tecnológico y económico, esta situación hace que prever el futuro sea una necesidad (Mojica, 2006). Al vivir cambios acelerados las empresas se ven obligadas a tomar decisiones con rapidez, pero con mejor dominio de la incertidumbre (futuro). Por todo esto, se enuncian los siguientes supuestos de esta disciplina para aclarar su concepto y alcances:

- El pasado es importante para la concepción del futuro. Es decir, la dependencia del pasado es obvia en los métodos y modelos de predicción.
- El uso del pre conocimiento no es acertado en los estudios prospectivos, pues contradice los supuestos fundamentales de todas las ciencias y de la mayoría de los sistemas respecto al tiempo y la naturaleza de la vida humana.



- Es mejor considerar al futuro como proceso y no como meta, pues la prospectiva no lo concibe como realidad única, sino como realidad múltiple y cambiante. (Tito A. Hernandez T, 2006)

Históricamente, el pronóstico es anterior a la prospectiva pero no se puede negar su complementariedad (Mojica, 2006). Es importante aclarar la diferencia de conceptos y evitar la confusión semántica. El estudio de pronósticos (corriente norteamericana) está basado en recopilar la mayor cantidad de información para reducir la incertidumbre en una relación inversa, es decir a menor información mayor incertidumbre; diferente de la prospectiva (corriente francesa) que no se atreve a afirmar la realización de los acontecimientos, más bien gobierna o guía la incertidumbre basada en los futuros múltiples y complejos, razón por la que también se denomina a esta disciplina como “gestión de la incertidumbre” o la “ciencia del cambio” (Mojica, 2006)

Michel Godet, el mayor representante de esta disciplina, sostiene que para entender y aplicar la prospectiva es necesario considerar estos 5 puntos claves:

1. El mundo cambia pero los problemas permanecen, referente a que la historia no se repite pero los comportamientos se reproducen, de manera que se vuelven predecibles.
2. Los actores claves en el punto de bifurcación. Cuando se identifica el abanico de los futuros posibles a través de la elaboración de escenarios los actores que incluyamos serán la clave del análisis prospectivo.

3. No a la complicación de lo complejo. No confundir la complicación con complejidad, no es necesario usar herramientas complejas para describir la complejidad de la realidad.
4. Plantearse buenas preguntas y desconfiar de ideas recibidas. No habrá buenas respuestas donde no se establezcan preguntas correctas. Aquí nace un reto de la prospectiva, que es ¿Cómo plantear buenas preguntas?
5. De la anticipación a la acción a través de la apropiación. El éxito del plan prospectivo pasa a través del empoderamiento y transparencia de la movilización colectiva, es decir, el análisis colectivo permitirá describir mejor el espectro de amenazas y oportunidades del entorno. (Godet, 2007)

### **2.1.3.- Prospectiva estratégica**

Para definir el concepto de prospectiva estratégica, se harán las debidas aclaraciones a los términos que a veces se utilizan sin criterio. Existen académicos que consideran que la prospectiva y la estrategia son conceptos independientes, basados en la costumbre y mala utilización de la palabra “estratégico” que se aplica comúnmente como adjetivo para recalcar simplemente que algo es importante. (Pinzás, 2009)

Para la prospectiva el futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una variedad de futuros posibles, a diferencia del pronóstico que considera un futuro único. El futuro no depende de la evolución de las tendencias sino de la relación que existe entre los factores del sistema, actores y objetivos. (Pinzás, 2009) Michel Godet clasifica en 4 tipos de actitudes que debe adoptar el ser humano frente al futuro:

- Actitud pasiva, del que sufre el cambio
- Actitud reactiva, como el bombero que apaga un fuego declarado
- El previsor proactivo, que se prepara ante los cambios previsibles, y
- El conspirador proactivo, que trata de provocar los cambios deseados.

Estas posturas o actitudes cambian en un entorno de crisis, por ejemplo, en el que prevalecerá el reactivo, asimismo, en un entorno de crecimiento es preciso anticipar los cambios y provocarlos de manera proactiva. (Tito A. Hernandez T, 2006). En la aplicación de la prospectiva, tal como indica Marc Giget en su metodología estratégica, se describen claramente 4 fases:

¿Qué puede ocurrir?	Q1
¿Qué puedo hacer?	Q2
¿Qué voy a hacer?	Q3
¿Cómo voy a hacerlo?	Q4

La prospectiva, por si sola se centra en Q1 (la construcción de futuros posibles) y se convierte en estratégica cuando continúa a la fase Q2 es decir, la anticipación al servicio de la acción, (Godet, 2007) por tal razón, la prospectiva y la estrategia son prácticamente indisolubles. El modelo prospectivo-Estratégico de Michel Godet se compone de 4 etapas, que se resumen en este cuadro:

### Cuadro N° 2

#### Modelo Prospectivo-Estratégico de Michel GODET

ETAPA	Pregunta Guía	Técnicas Utilizadas
Estado del Presente	Qué ocurre?	Análisis Estructural
Estado del Futuro	Que puede ocurrir?	Cuantitativas: Delphi, SMCI Cualitativas: Ejes de Schwartz, Análisis Morfológico
El futuro deseable	Que puedo hacer?	Lluvia de acciones
Arquitectura Estratégica	Que voy a hacer?	Arboles de decisión

**Fuente:** T.Hernandez, Honolulu University, 2006

**Adecuado por:** Ec. Peter Bracho

Las empresas que se preocupan de conservar su pasado quedan rezagadas ante los cambios de la sociedad, pero aquellas que sobresalen lo han logrado a base de querer “conquistar el futuro” con innovación. (MEDINA, 2013) La estrategia habla de innovación, del sentido clarividente de anticiparse con pre-actividad y pro-actividad (prospectiva), por tal razón, se habla de conceptos estrechamente relacionados, casi inseparables, como diría Gastón Berger “es imposible actuar como un estratega sin mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre, tal como lo hace la prospectiva”.

De la misma forma en que la prospectiva y la estrategia son inseparables, es necesario diferenciar sus tiempos:

1. El tiempo de la anticipación, la prospectiva de los cambios posibles y deseados
2. El tiempo de la preparación de la acción, es decir, de la elaboración y evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios (pre-actividad) y provocar los cambios deseables (pro-actividad)

Estos criterios serán aplicados en el estudio de los escenarios para la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A y así determinar la estrategia que mejor se adapte a su entorno comercial.

#### **2.1.4.- Definición de Escenario**

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de un entorno futuro y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a una futura. (Godet, 2007)

En resumen, los escenarios por si solos no son una estrategia. Son guiones que describen el camino hacia un futuro posible apoyado en hipótesis

razonables, no predicen el futuro pero son un mecanismo para comprenderlo mejor, pues describen lo que puede ocurrir mas no lo que va a ocurrir ni lo que la gente quiere que ocurra. (MEDINA, 2013) Es preciso aclarar este aspecto para no caer en errores al momento de aplicar las metodologías de construcción de escenarios. Podemos agregar que, un escenario carece de credibilidad si no posee estas 5 condiciones de rigor:

1. Pertinencia, que corresponda claramente al ámbito en estudio
  2. Coherencia, ser lógico y con la debida conexión al entorno estudiado
  3. Probabilidad, ser creíble y verosímil.
  4. Importancia, para los grupos de interés relacionados
  5. Transparencia, claro y que se comprenda sin dudas ni ambigüedades.
- (Godet, 2007)

#### **2.1.5.- Tipos de Escenarios**

Para que exista incertidumbre se deben tener al menos 2 escenarios en estudio. De acuerdo a Michel Godet, principal exponente de la prospectiva europea, se identifican claramente 2 tipos de escenarios:

1. Escenarios Exploratorios, que parten de las tendencias pasadas y presentes, conduciendo a futuros verosímiles. Conocidos también como Escenarios Tendenciales.
2. Escenarios de Anticipación o Normativos, que parten de imágenes alternativas del futuro y pueden ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retro proyectiva. Conocidos también como Escenarios Contrastados. (Godet, 2007)

## **2.2.- Planificación Estratégica por Escenarios**

La Planeación por escenarios tiene su origen en la disciplina militar, la toma de decisiones en el arte de la guerra la adoptó como herramienta sin considerarla, por supuesto, como una disciplina. En la década de los 40`s luego de la segunda guerra mundial hasta los 50`s se consolida como modelo de planeación organizacional introducido por Herman Kahn quien trabajaba en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos y funda en 1961 el Hudson Institute, con el propósito de enseñar acerca del estudio del futuro y su enfoque. Luego, en 1967 Kahn junto a Anthony Wiener escribe el libro “The year 2000” donde establecen una serie de escenarios mundiales proyectados a 33 años. (Amaya, 2005)

En el ámbito empresarial la Planeación por Escenarios fue introducida por las compañías de energía (petróleo) y luego replicada a varias empresas tanto públicas como privadas en todo tipo de industrias, hasta la década de los 80`s en que Peter Schwartz refuerza los conceptos y su aplicación haciendo uso de herramientas informáticas. (Amaya, 2005)

Este autor, en su libro “La Planificación Estratégica por Escenarios” afirma que, si el futuro fuera previsible no habría necesidad de generar escenarios múltiples y la planificación tendría una base única, explicando la tendencia que tienen ciertas empresas de aferrarse a fórmulas que han sido exitosas sin considerar que el entorno que contribuyó a ese éxito haya cambiado notablemente. Afirma también, que los modelos económicos difícilmente pueden acomodarse a las discontinuidades potenciales (futuro) porque están basadas en previsiones sin considerar las incertidumbres cualitativas o perspectivas que motivan sus hipótesis y sustentan sus modelos, tal como lo indica el siguiente cuadro:

### Cuadro N° 3

#### Previsión vs Planificación por Escenarios

Previsión	Planificación por Escenarios
Se concentra sobre las certezas	Se concentra sobre las incertidumbres
Desemboca sobre proyecciones, en un solo punto- lineales	Desemboca sobre imágenes lógicas de futuro
De lo CUANTITATIVO a lo cualitativo	De lo CUALITATIVO a lo cuantitativo
Esconde riesgos	Subraya los riesgos
Favorece la inercia	Favorece la flexibilidad y espíritu de responsabilidad
De la simplicidad a la COMPLEJIDAD	De la complejidad a la SIMPLICIDAD

**Fuente:** Global Business Network

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho

Las metodologías para la Planificación por Escenarios fueron evolucionando, entre las principales se encuentra la de Peter Schwartz que se concentra en 8 pasos aquí detallados:

1. Identificación del problema, comenzar con una decisión o pregunta específica importante para la empresa y luego orientarse al contexto exterior.
2. Identificación de factores claves del Micro entorno, hacer una lista de los factores que tienen incidencia en el éxito o fracaso de la mencionada decisión.
3. Identificación de Fuerzas motrices del Macro entorno, elaborar una lista de las tendencias macro (sociales, económicas, ambientales, etc.) que influirán en los factores micro mencionados anteriormente.
4. Jerarquizar los factores y fuerzas motrices claves, aplicado por dos criterios: por orden de importancia y por nivel de incertidumbre.

5. Desarrollar la lógica de los escenarios, elaborar las preguntas claves y los ejes sobre los cuales se construirán los escenarios con la metodología que mejor se adapte a la empresa, abarcando la mayor cantidad de interrogantes.
6. Desarrollar el detalle de cada escenario, es decir que cada factor o tendencia debe ser considerada en los escenarios analizados para forjar una historia.
7. Considerar las implicaciones de los escenarios, volver al punto inicial donde la empresa tomó la decisión (etapa 1) y contrastarla con cada uno de los escenarios construidos.
8. Identificar Indicadores claves de alerta, los precursores de cambios, es decir, elaborar cuidadosamente indicadores que alerten a la empresa sobre cual escenario elaborado (futuro posible) se aproxima con el fin de revisar sus decisiones.

### **2.3.- Metodologías para la construcción de Escenarios**

Existen varias metodologías desarrolladas y aplicadas, las mismas que son de dos tipos: Cualitativas y Cuantitativas, entre las más utilizadas especialmente por la escuela francesa de la prospectiva se encuentran:

1. Método de Análisis Estructural
2. Método Mactor (estrategia de Actores)
3. Método de Análisis Morfológico
4. Método Delphi
5. Método del Abaco de Regnier
6. Método de Impactos Cruzados
7. Árbol de Pertinencia
8. Método Multipol



### **2.3.1.- Método de Análisis Estructural**

Es una herramienta de reflexión colectiva. Partiendo de la descripción, este método tiene por objetivo evidenciar las principales variables: influyentes y dependientes para el análisis. Se realiza por medio de un grupo de trabajo en el que participan expertos con experiencia comprobada, aunque dependiendo del caso también puede incluir otro tipo de asesores. Tiene 3 fases que normalmente llevan varios meses en aplicar:

1. Listado de las variables. Consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema en estudio y su entorno (variables internas y externas). Se debe ser lo suficientemente exhaustivo en la recolección de datos con personas representantes de los actores del entorno para obtener una lista homogénea de variables.
2. Descripción de relación entre variables. Se realiza en una matriz de relaciones directas o tablero de doble entrada, detallando para cada pareja de variables la relación de influencia directa. Si la respuesta es No se anota cero (0), si la relación es directa puede ser: débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4)
3. Identificación de variables claves. Esencial para la evolución del sistema, este proceso de jerarquización de variables es rico en enseñanzas para la empresa en estudio (Godet, 2007)

#### **Interpretación:**

- Se debe ser cuidadoso en la fase 1 del Listado de Variables, puesto que de ello depende una buena elaboración de la matriz en fase 2 y por tanto de la calidad del análisis.

- El llenado de la matriz no debe ser por separado, porque este método es un medio de estructuración colectiva de ideas.
- Este método debido a su extenso tiempo de aplicación no es recomendable para una pyme, sobre todo si no cuenta con los expertos que puedan participar de la dinámica.

### **2.3.2.- Método Mactor**

Es el método de análisis del juego de los actores. Busca medir las fuerzas y los niveles de convergencia o divergencia entre estos y ante las decisiones que deban tomar dichos actores en diversas posturas. (Hidalgo, 2009)

Este método tiene 7 fases, y se desarrolla de la siguiente manera:

1. Construcción del cuadro “estrategia de los actores”. Se refiere a los actores que controlan las variables claves que surgieron del análisis estructural. El número óptimo de actores fluctúa entre 10 a 20.
2. Identificar los retos estratégicos y los objetos asociados. Con el que se pretende identificar la convergencia o divergencia de los actores de acuerdo a sus objetivos y proyectos comunes.
3. Matriz de posiciones (relación con objetivos estratégicos). Se administra el debate por medio de una matriz “actores-objetivos” donde se califica la actitud de cada actor frente a los objetivos, en acuerdo (+1) en desacuerdo (-1) y neutral (0).
4. Matriz de posiciones jerarquizadas. Se complementa la matriz anterior por medio de la evaluación de objetivos para cada actor, y la intensidad del posicionamiento por medio de una escala.

5. Evaluar las relaciones de fuerza de los actores. Se construye un plano de “influencia-dependencia” entre actores, considerando que puede un actor ejercer influencia sobre otro por medio de un tercer actor. El plano puede mostrarse así como en el ejemplo:

**Cuadro N°4**  
Actores

<b>Influencia</b>	<b>Actores DOMINANTES</b>	<b>Actores de ENLACE</b>
	<b>Actores AUTONOMOS</b>	<b>Actores DOMINADOS</b>
	<b>Dependencia</b>	

**Fuente:** Influencia-Dependencia

**Elaborado por :** Ec. Peter Bracho

6. Análisis de convergencias y divergencias entre actores. Se obtendrán seguramente nuevos gráficos de convergencia y divergencia.
7. Formular las recomendaciones estratégicas y preguntas claves para el futuro. Considera la evolución de las relaciones entre actores. (Hidalgo, 2009)

- **Interpretación:**

Para la recolección de información y la conducción de un análisis de juego de actores se requiere al menos de 3 meses, aunque no se debe escatimar el tiempo para validar la calidad de la información proporcionada.

Es un método ideal para análisis político y para corporaciones multinacionales. Por esta razón y por los diferentes pasos de la metodología además de su nivel de complejidad no es recomendable aplicarla en la pyme en estudio.

### 2.3.3.- Método de Análisis Morfológico

Este método explora de manera sistemática los futuros posibles a partir de todas las combinaciones resultantes en la descomposición de un sistema. Esta técnica fue desarrollada luego de la Segunda Guerra mundial y definida en 1969 por el astrónomo investigador Fritz Zwicky. Se compone de 2 fases:

1. **La construcción del espacio morfológico.** Luego de determinar el problema a resolver o situación a mejorar en esta fase se da el estudio por componentes o subsistemas (descomposición). La elección de los componentes es delicada y requiere de mucha reflexión, como por ejemplo partiendo del resultado de un análisis estructural. (Godet, 2007)

Se debe guardar un equilibrio en la cantidad de componentes escogidos, no deben ser demasiados sino los suficientes que representen la totalidad del sistema.

Para la elección de los componentes es preciso guiarse con un "listado de atributos" o factores que se refieran a procesos, funciones, y/o características técnicas que describan mejor dicho componente.

Al analizar los factores del componente se debe seleccionar los más relevantes, es decir, verificar su nivel de influencia (si el atributo-factor desaparece, el problema persiste?). Cada componente puede tener varias combinaciones en sus factores, donde un escenario resulta de la elección de una combinación específica. Habrá tantos escenarios posibles de acuerdo a la cantidad de combinaciones entre factores. El conjunto de estas combinaciones representa el campo de los posibles, llamado espacio morfológico.

**2. La reducción del Espacio Morfológico.** Se pueden dar casos en que ciertas combinaciones no son compatibles o son irrealizables. En esta fase se reducen las mismas en número (espacio morfológico) creando un sub-espacio luego de analizarlas optando por utilizar:

- Criterios de selección (técnicos, sociales, cualitativos, etc.)
- Aplicando métodos probabilísticos.

Este método es el ideal para la construcción de escenarios porque es dúctil en varios ámbitos de aplicación, permite una exploración sistemática del campo de los posibles. (Godet, 2007)

- **Interpretación:**

Es un método bastante sencillo pero de igual forma de alto riesgo si no se eligen adecuadamente los componentes en la fase inicial. Michel Godet, de la corriente prospectiva europea recomienda en fase 2 introducir criterios o políticas de selección- exclusión-preferencia con el fin de crear un sub-espacio morfológico óptimo y de ser posible con la ayuda de un facilitador que maneje bien la metodología.

Desde el punto de vista empresarial, este método es muy práctico para:

- Creación o innovación de nuevos productos o servicios
- Explorar nuevos segmentos de mercado
- Elaboración de escenarios para toma de decisiones

Por estos argumentos y las características de la metodología se la escoge para aplicarla en este trabajo en la construcción de escenarios para la pyme en estudio.

### 2.3.4.- Método Delphi

El método Delphi, cuyo nombre viene de la voz griega (Delphos) fue desarrollado en los años 50 por los investigadores Olaff Helmer, Theodore Gordon y Norman Dalkey, pertenecientes a la Rand Corporation de Estados Unidos, que realizó estudios para la Fuerza Aérea de este país. (Mojica, 2006)

Este método tiene como objetivo poner de manifiesto diferencias o convergencia de criterios entre expertos encuestados de forma sucesiva y por separado. Busca llegar a consensos, por tal razón aporta a la toma de decisiones reduciendo la incertidumbre. Las comisiones de trabajo conformadas por expertos ofrecen las siguientes ventajas:

- Participantes en cualquier parte del mundo
- Evita el pensamiento grupal o la espiral del silencio
- La suma de información que poseen sus miembros es superior a la de un solo experto

El Método Delphi se caracteriza por:

- a. Su carácter anónimo, los expertos consultados pueden o no conocerse, con lo que se evita “el ruido”.
- b. Interacción constante y controlada, presidida por un moderador o director.

Su aplicación, de acuerdo a Michel Godet, quien resume los pasos en 3 fases, de la siguiente manera:

1. Formulación y definición del problema (emisión de cuestionarios)
2. Selección de expertos
3. Desarrollo y explotación de resultados.

1. Formulación y definición del problema. Es la etapa fundamental en la realización de un Delphi y la clave de su éxito. Definir con precisión el campo de investigación determinará posteriormente el perfil de los expertos a seleccionar. La elaboración del cuestionario debe cumplir con ciertas reglas: las preguntas deben ser precisas, cuantificables (probabilidades de realización de hipótesis) e independientes (una respuesta no debe influir en otra pregunta).

2. Selección de expertos. Para evitar la ambigüedad con que se considere la palabra “experto” se debe considerar el perfil del mismo de acuerdo al problema a tratar, con el nivel de experiencia y preparación idóneas. El número de expertos escogidos no debe ser muy reducido ni tampoco tan amplio, considerando obviamente las posibles abstinencias de respuestas en el proceso.

3. Desarrollo y explotación de resultados. El cuestionario se envía a los expertos, y considerando las “no respuestas” el número base no debe ser inferior a 25. El cuestionario debe hacerse llegar junto a una nota de presentación explicativa donde se especifique los fines y objetivos del Delphi, así como las reglas para el desarrollo de la encuesta: plazo de entrega de respuestas, garantía del anonimato, etc.

El objetivo de los cuestionarios sucesivos es evitar la dispersión de opiniones. En el proceso, ya sea en el 2do o 3er cuestionario se le puede pedir al experto que justifique su respuesta si esta diverge mucho con la opinión del grupo. (Godet, 2007)

- **Interpretación:**

En la actualidad, gracias al correo electrónico y otros medios es más ágil aplicar el método, pero tampoco se lo puede tachar de infalible. Se estilan adaptaciones a la metodología, reuniendo al grupo de expertos en un solo sitio y obteniendo los resultados in situ.

Este método no se recomienda aplicar en pymes debido a la ineludible intervención de expertos y el costo que puede representar dicha participación, además de su tiempo de aplicación y evaluación de resultados.

### **2.3.5.- Método del Abaco de Regnier**

Es un método de consulta a expertos, creado por el Dr. Francois Regnier, para reducir la incertidumbre en toma de decisiones. El tratamiento de los datos se da con una escala de colores en relación al semáforo (verde, amarillo, rojo) que luego también incluye tonos intermedios (verde claro, rosa, el blanco que significa neutral y el negro abstención) y consta de 3 fases:

- Recolección de opinión de expertos
- Tratamiento de los datos
- Discusión de los resultados.

1. Recolección de opinión de expertos. Desde el inicio se debe definir claramente el tema de estudio, y cada experto dará su opinión indicando el color correspondiente.

2. Tratamiento de los datos. Se elabora una matriz con las respuestas coloreadas por los expertos. La imagen colorida que se presenta indica claramente la posición de cada participante.

3. Discusión de los resultados. Sobre la matriz de colores comienza el debate o la explicación del voto de cada experto, siendo esto (intercambio de opiniones) lo que enriquece a esta metodología más que el mismo consenso. (Tito A. Hernandez T, 2006)



- **Interpretación :**

Método útil para animación de grupos o talleres de prospección, sean numerosos o reducidos por su fácil aplicación. Puede adaptarse en los estudios que requieran las pymes siempre que se cuente con expertos o personas con la debida experiencia en el tema a discutir.

### **2.3.6.- Método de Impactos Cruzados**

El método es un enfoque analítico de las probabilidades de ocurrencia de un acontecimiento en un conjunto pronosticado de eventos que se interrelacionan, en lo que se denomina impacto cruzado. Busca determinar las probabilidades simples o condicionadas de hipótesis (eventos) y las combinaciones de la interacción entre ellos. Es a su vez una familia de técnicas que tratan de evaluar los cambios de un conjunto de acontecimientos a consecuencia de la realización de uno de ellos. (Hidalgo, 2009)

El método Smic (Sistema y matrices de impactos cruzados) es uno de los más utilizados y consta de 2 fases:

- Formulación de hipótesis y elección de expertos
- Probabilización de Escenarios.

**1. Formulación de Hipótesis y elección de expertos.** Una encuesta Smic tiene como base 5 o seis hipótesis básicas y otras complementarias. La determinación de dichas hipótesis debe basarse en un análisis más a fondo para evitar la ligereza de información e identificar mejor las variables claves. La recolección de los datos, luego de haber elegido a los expertos se realiza con el mismo criterio

de un Delphi. La diferencia del cuestionario radica en que se pide al experto evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis calificando de 1 (muy débil) a 5 (muy probable).

**2. Probabilización de escenarios.** Se obtienen resultados netos coherentes de acuerdo a las probabilidades. Gracias a la media, se puede jerarquizar las hipótesis evaluadas y por tanto los escenarios más probables. Se debe entonces realizar una selección de 3 o 4 escenarios con mayor probabilidad media, teniendo un escenario como referencia (el más fuerte) y los otros serán los contrastados. La información recopilada es valiosa en tanto haya buen número de expertos encuestados como escenarios jerarquizados. (Godet, 2007)

- **Interpretación:**

Es un método ideal para combinarlo con otros métodos cualitativos (de preferencia) y así complementar la elaboración de escenarios aportando con el dato cuantitativo para el análisis. Recomendable para estudios a realizarse en pymes haciendo adaptaciones al método con el fin de hacerlo más sencillo y práctico, tal como se aplicara en el presente trabajo investigativo donde se combinará con una metodología cualitativa sumado a elementos del método de impactos cruzados.

### **2.3.7.- Método del Árbol de Pertinencia**

Es una metodología integrada que permite identificar proyectos coherentes y opciones estratégicas compatibles con la identidad de la empresa dentro de los escenarios más probables del entorno.

Este método analiza los problemas desde un nivel general hacia un particular, y consta de 2 fases:

- La construcción del árbol de pertinencia
- La evaluación de las acciones

1. La construcción del Árbol de Pertinencia. En esta fase se consideran los fines y medios de la empresa, desde su misión-visión hasta sus componentes elementales. Los diferentes niveles corresponden a objetivos más detallados (el árbol se subdivide hasta en 7 niveles)

La elección de los Objetivos y las Acciones debe hacerse luego de un análisis completo del sistema, considerando:

- El enfoque ascendente analiza las acciones y estudia los objetivos a través de sus efectos
- El enfoque descendente parte de los objetivos finales analizando los medios y acciones para alcanzarlos.

2. Evaluación de las Acciones. Notación del Grafico. El objetivo de esta fase es mediar la aportación de cada acción a los objetivos del sistema, proporcionando una nota (pertinencia) a cada arista del gráfico.

Este método permite descubrir nuevas ideas sin redundar en acciones, gracias al equilibrio del árbol, estructurando los objetivos y los medios para lograrlos. (Godet, 2007)

- **Interpretación:**

El método del Árbol de Pertinencia es fácil de aplicar siempre que no se caiga en la rigidez de la representación gráfica. Es un método práctico para grupos de prospección, puede adaptarse bien a la naturaleza de una pyme pero con la ayuda de un facilitador que conozca bien la metodología. Para efectos de este trabajo se ha escogido otro método cualitativo más completo en cuanto a posibilidades de escenarios.

### **2.3.8.- Método Multipol**

Multicriterio y política es un método donde compara diferentes acciones o decisiones en función de un problema y evaluación de criterios. Es un método simple, evita el problema de la formalización excesiva porque permite organizar y estructurar las decisiones.

La originalidad de Multipol viene dada por su simplicidad, así, para evaluar cada criterio se elabora una escala simple de notación y ponderación. Esta evaluación es válido realizarla luego del juicio de expertos habiendo buscado consensos. Se distinguen las fases clásicas del método, las cuales pueden usarse con flexibilidad:

- Relación entre acciones posibles
- Análisis de consecuencias - elaboración de criterios
- Evaluación de acciones
- Definición de políticas
- Clasificación de acciones (Godet, 2007)

- **Interpretación:**

Gracias a la flexibilidad del método se recomienda incorporar, al final del proceso, nuevos criterios, nuevas ponderaciones y acciones para enriquecer el análisis. Puede tener aplicaciones empresariales con enfoque a resolución de conflictos o mejora en los procesos. Respecto a este trabajo investigativo no se lo utilizara en la elaboración de los escenarios para la pyme en estudio debido a su limitación en el número de posibilidades que presenta para la determinación de estrategias.

## **2.4.- Metodologías para construcción de escenarios aplicables a las Pymes.**

Luego de revisar los fundamentos teóricos de varias metodologías para la construcción de escenarios, entre ellas las más aplicadas en todo ámbito humano (económico, político, social) y de acuerdo a las características de cada metodología, se determina cuál o cuáles son las más apropiadas para que una Pyme (como la que motiva este trabajo) las adopte como herramienta de elaboración de escenarios estratégicos.

Se presenta un cuadro comparativo de las metodologías mencionadas en este trabajo investigativo, en el cual se consideran factores relevantes como:

- Tipología, si el método es Cualitativo o Cuantitativo
- Tiempo promedio de aplicación, dado en meses
- Recurso Humano, el idóneo para aplicar el método en la empresa
- Costo Implícito, no dado en cantidades pero ponderado en niveles (alto, medio o bajo) en función del Tiempo y Recurso Humano desplegado para su aplicación
- Nivel de Adaptación a Pymes, considerando los factores anteriores (Tiempo-Recurso Humano-Costo) y descrito también en niveles (alto-medio-bajo) para describir la facilidad de aplicación en una Pyme, en especial a la que motiva esta investigación.

### Cuadro N° 5

#### Metodologías para elaboración de escenarios

Metodologías para elaboración de Escenarios	Tipología	Elementos para su Aplicación			Nivel de Adaptación a PYME
		Tiempo promedio	Recurso Humano	Costo Implícito	
Análisis Estructural	Cualitativa	4 meses	Grupo de trabajo con experiencia demostrada. Consultores externos de apoyo.	Medio-Alto	MEDIO
MACTOR	Cualitativa	2 meses	Grupo de trabajo con experiencia demostrada	Medio	MEDIO
Análisis Morfológico	Cualitativa	2 meses	Jefes de Área y ejecutivos con poder de decisión en la empresa.	Bajo	ALTO
Delphi	Cuantitativa	6 meses	Grupo de expertos en determinada área	Alto	BAJO
Abaco de Regnier	Cuantitativa	4 meses	Consultas a expertos. Grupo de trabajo con experiencia	Medio	MEDIO
Impactos Cruzados SMIC	Cuantitativa	2 meses	Consultas a expertos. Grupo de trabajo con experiencia. Consultor de apoyo.	Medio	MEDIO
Árbol de pertinencia	Cualitativa	2 meses	Jefes de Área y ejecutivos con poder de decisión en la empresa.	Bajo	MEDIO
MULTIPOL	Cualitativa	2 meses	Jefes de Área y ejecutivos con poder de decisión en la empresa.	Bajo	ALTO

**Elaborado por:** Econ. Peter Bracho Arteaga

## 2.5.- Marco Conceptual

A continuación la definición de términos utilizados en el presente capítulo:

- **Emprendedor.-** Se aplica a la persona que tiene decisión e iniciativa para realizar acciones que son difíciles o entrañan algún riesgo.
- **Incertidumbre.-** Falta de conocimiento seguro o fiable sobre una cosa, especialmente cuando crea inquietud en alguien.
- **Cualitativo.-** adj. Relativo a la cualidad. Que es propio de la forma de ser de una persona o cosa.
- **Cuantitativo.-** adj. Relativo a la cantidad o que tiene relación con la cantidad.
- **Complejidad.-** Característica que tiene una cosa difícil de comprender, especialmente por componerse de varios elementos o partes.
- **Entorno.-** Ambiente que rodea a una persona o cosa e influye en su desarrollo.
- **Estratégico.-** Se aplica al lugar que es clave o tiene importancia decisiva para el desarrollo de algo. Relativo a la estrategia.
- **Indisociable.-** Que no se puede disociar o separar.
- **Tendencial.-** adj. Que indica o revela una tendencia deducida de una serie de hechos o circunstancias significativas.

- **Contrastado.-** Mostrar características muy distintas u opuestas dos cosas cuando se comparan entre si.
- **Previsible.-** adj, Que puede ser previsto o conocido con antelación por medio de unas señales o indicios.
- **Ligereza.-** Calidad de ligero. Falta de responsabilidad en la manera de actuar.

## **2.6.- Fundamentación del Proyecto**

De acuerdo al diseño de la investigación de este trabajo, la cual es cualitativa – descriptiva además del alcance y enfoque del mismo que es exploratorio no plantea Hipótesis. Por medio de la operacionalización de las Variables del proyecto se cumplirá con el objetivo de la investigación, tal como se describe en el cuadro a continuación:



**Cuadro N° 6**

**Operacionalización de las Variables**

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>INDEPENDIENTE</b>	Planeación Estratégica estática	Evidencia de Direccionamiento: Misión, Visión, Valores	Manifiesto interno de la Pyme
Metodología de Elaboración de Escenarios posibles adaptada a la Pyme	Dinámica Prospectiva	Evidencia de Gestión: Estrategia Gerencial, Taller Prospectivo	Documentación de Planificaciones
<b>DEPENDIENTE</b>	Cobertura-Nuevo local	Número de locales nuevos, Opiniones sobre número ideal de locales	Entrevistas, Observación directa, Opinión de Clientes
Estrategias para la expansión comercial de la Pyme	Precio-Promociones	Precio considerado justo, Tipo de promoción esperada	Opinión de clientes, Revisión interna del Costo
	Logística de servicio a domicilio	Conformidad con la calidad del servicio	Encuesta clientes, Organización interna Pyme
	Imagen-Ambientación nueva	Opinión sobre imagen corporativa, opinión sobre nuevo ambiente en locales	Encuesta clientes

Elaborado por: Econ. Peter Bracho

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1.- Diseño de la Investigación**

El diseño de la presente investigación tiene las siguientes características:

- Descriptiva
- Cualitativa
- Transversal

##### **3.1.2.- Descriptiva**

El presente trabajo de investigación recoge la información sobre la base teórica de la prospectiva en la construcción de escenarios futuros, además analizará los resultados a fin de extraer generalidades demostrativas que contribuyan a la elaboración de una herramienta metodológica aplicable la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A.

##### **3.1.3.- Cualitativa**

Ante la ausencia de cifras económico-financieras de la pyme, el trabajo investigativo se orienta sobre todo a identificar aspectos o cualidades del entorno que contribuyan a la elaboración de posibles escenarios futuros.

### **3.1.4.- Transversal**

El eje transversal que se mantendrá en este trabajo investigativo es la construcción de escenarios a partir de variables o factores identificados de acuerdo al entorno de la pyme y para un tiempo concreto.

### **3.2.- Novedad y viabilidad de la investigación**

Este proyecto se realizó en la Pyme Pizza y Pasta Adicta S.A de la ciudad de Guayaquil-Ecuador, la misma que accedió a participar de esta investigación porque el presente trabajo le ayudará a replantear sus estrategias comerciales y para contribuir en la elaboración de una herramienta metodológica adaptable a las pymes en general. Respecto a la viabilidad y facilidades que prestó la pyme a este trabajo investigativo se pueden calificar de muy buenas; sus propietarios y personal administrativo recibieron con agrado la intervención y participaron adecuadamente en la recolección de información.

### **3.3.- Tipo de Investigación**

#### **3.3.1.- De Campo**

Este tipo de investigación fue necesario aplicarla, para captar de primera mano toda situación, necesidad o dificultad del contexto en estudio. Se trabajó en el ambiente donde se desarrolla la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A. La observación directa permitió apreciar el comportamiento de las personas y circunstancias que ocurren en el entorno que se desenvuelven.

### 3.3.2.- Bibliográfica

De acuerdo a la información recolectada de los autores citados en el capítulo anterior, y considerando el perfil de la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A se eligieron dos metodologías para la elaboración de escenarios estratégicos, una cualitativa y otra cuantitativa:

- Método de Análisis Morfológico (cualitativo)
  
- Método de Impactos Cruzados (cuantitativo)

Tomando elementos de ambos métodos se diseñó una nueva herramienta metodológica que se aplicó en modalidad de taller, con el objetivo de determinar una estrategia de expansión comercial para la pyme en estudio.

### 3.4.- Unidades de Observación

#### 3.4.1.- Población

Para esta investigación se determinó la población de acuerdo a la cantidad de clientes promedio que atienden semanalmente, dato corroborado por los propietarios de la pyme.

**Cuadro N° 7**  
**Población según estrato**

<b>Estrato</b>	<b>Unidad de análisis</b>	<b>No.</b>
Consumidores promedio semanal	Pizza y Pasta Adicta S.A.	300

**Fuente:** Pizza y Pasta Adicta S.A.

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho.

### 3.4.2.- Muestra

Considerando la población determinada para la pyme, sus características y el porcentaje de error que se aceptó para este instrumento (5%), la muestra se determinó en un mínimo de 169 personas a encuestar.

**Cuadro N° 8**  
**Muestra según estrato**

<b>Estrato</b>	<b>Unidad de Análisis</b>	<b>No.</b>
Consumidores encuestados	Pizza y Pasta Adicta S.A	169

**Fuente:** Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho.

### 3.5.-Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.5.1.-Observación Directa

La observación directa dio el apoyo necesario a la investigación, cumpliendo su objetivo. Se examinó de manera minuciosa los datos recopilados para lograr que la información se apegue a la realidad.

#### 3.5.2.- Entrevista

La entrevista se realizó de acuerdo a patrones de comunicación asertiva a fin de lograr los datos esperados para el proyecto. El objetivo de la misma fue el recolectar información del gerente-propietario de la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A respecto de la evolución de la empresa a lo largo de sus 13 años de existencia, su experiencia en el mercado de servicios-comida rápida así como también su postura estratégica y concepto del negocio.

### **3.5.3.- Encuesta**

El objetivo de la encuesta fue identificar las variables y factores claves del entorno de la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A que se utilizaron como elementos para la elaboración de los posibles escenarios, que luego determinaron la estrategia elegida por la empresa para procurar su expansión comercial.

La encuesta fue dirigida a los clientes habituales de la pyme, en el número determinado por la población y muestra de la misma. La encuesta se diseñó con diez preguntas cuya respuesta se daba por medio de una escala de calificación (Likert y unipolar) con la que se midió comportamientos y opiniones en los clientes de acuerdo a los objetivos de la investigación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1.- Resultado de la Encuesta

La encuesta realizada a una muestra de clientes habituales de Pizza y Pasta Adicta S.A contribuyó a identificar factores claves del entorno comercial que luego fueron considerados tanto en la elaboración de los posibles escenarios futuros como en la estrategia escogida posteriormente como propuesta para la expansión de la pyme. La técnica de interpretación de los resultados es analítica, con la que se revisa objetivamente las opiniones recogidas en el presente instrumento.

#### Pregunta No. 1. El sabor de Pizza 'Dicta es el mejor del mercado?

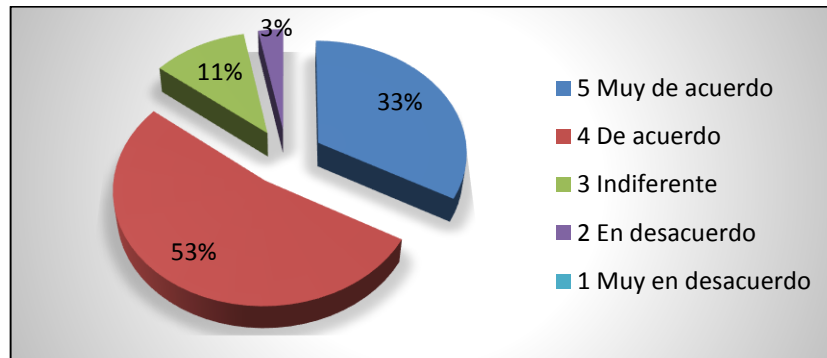
**Cuadro N° 9**  
**Sabor de Pizza 'Dicta**

Nº	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Muy de acuerdo	56	33%
4	De acuerdo	89	53%
3	Indiferente	19	11%
2	En desacuerdo	5	3%
1	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	169	100%

**Fuente:** Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho Arteaga

**Gráfico N°2**  
**Sabor de Pizza'Dicta**



**Fuente:** Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A  
**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho Arteaga

**Análisis:** El 86% de los encuestados está Muy de acuerdo y De acuerdo respecto a que el sabor de Pizza'Dicta es el mejor en el mercado.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados, es decir, clientes frecuentes y ocasionales de Pizza y Pasta Adicta S.A gusta del sabor artesanal de sus productos, uno de los argumentos de éxito de la empresa que ha sabido mantenerse en el mercado en estos 13 años y que se empezará a comunicar (marketing) como ventaja frente a otras marcas además del concepto de slow food que aplicará progresivamente.

**Pregunta No.2 El tiempo de Servicio a Domicilio es el más rápido?**

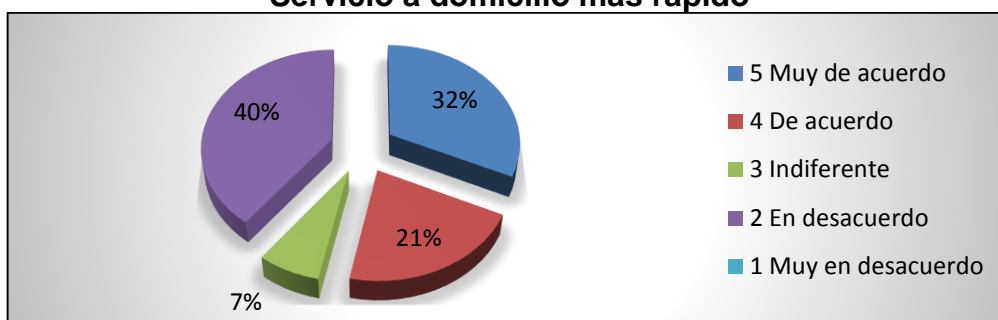
**Cuadro N° 10**  
**Servicio a domicilio más rápido**

Nº	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Muy de acuerdo	54	32%
4	De acuerdo	36	21%
3	Indiferente	12	7%
2	En desacuerdo	67	40%
1	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	169	100%

**Fuente:** Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A  
**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho Arteaga



**Gráfico N° 3**  
**Servicio a domicilio más rápido**



**Fuente:** Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho Arteaga

**Análisis:** Un 53% de los encuestados están Muy de acuerdo y De acuerdo con la rapidez del servicio a domicilio, a diferencia del 40% de encuestados que están en desacuerdo con la rapidez del servicio a domicilio.

**Interpretación:** Ante las opiniones divididas de los encuestados y por la investigación realizada en campo se puede concluir que el Servicio a Domicilio es un punto a mejorar en la pyme, y que debe considerarse estratégicamente debido a que ofrece y elabora sus productos de forma artesanal, lo que ocasiona demoras en los despachos además de las distancias de su cobertura por local.

**Pregunta No. 3. El precio de los productos es el más conveniente?**

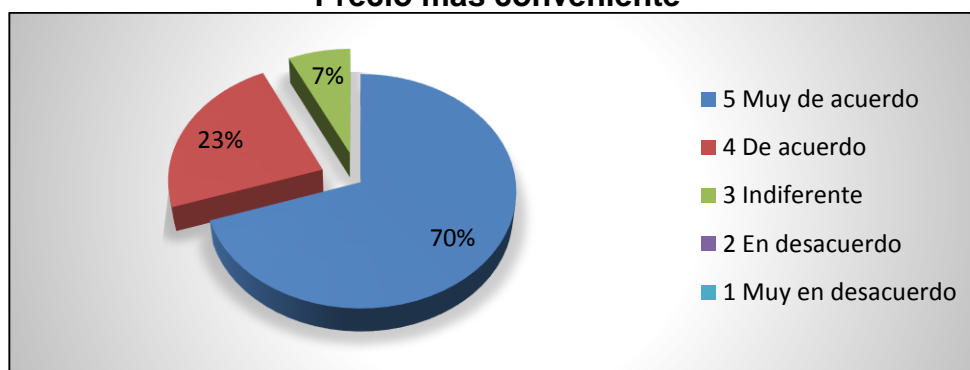
**Cuadro N° 11**  
**Precio más conveniente**

Nº	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Muy de acuerdo	118	70%
4	De acuerdo	39	23%
3	Indiferente	12	7%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	169	100%

**Fuente:** Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho Arteaga

**Gráfico N° 4  
Precio más conveniente**



Fuente: Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A  
Elaborado por: Ec. Peter Bracho Arteaga

**Análisis:** El 93% de los consumidores están Muy de acuerdo y De acuerdo con que el precio de los productos de Pizza y Pasta Adicta S.A son los más convenientes, y solo al 7% de los encuestados le es indiferente.

**Interpretación:** De acuerdo al elevado porcentaje de aprobación (93%) que obtuvo la pregunta respecto al precio se puede concluir que los clientes de la Pyme son muy sensibles a este factor, incluso superior al 83% favorable al sabor artesanal de sus productos. Es decir, dentro de toda estrategia comercial que la pyme aplique debe considerar ambos factores (precio y sabor) para satisfacer a la gran mayoría de sus consumidores.

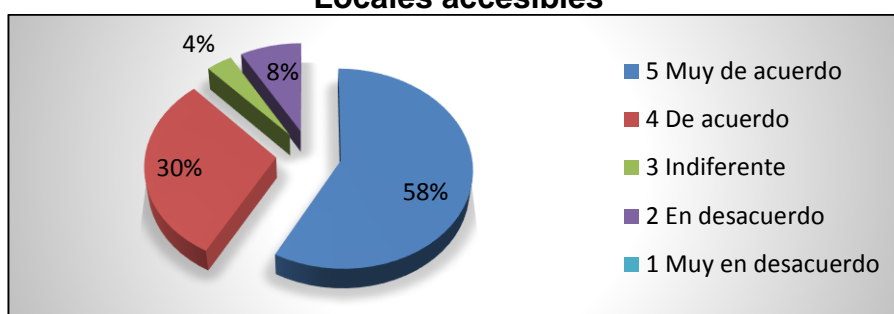
**Pregunta No.4. Los locales de Pizza y Pasta Adicta S.A son accesibles para usted?**

**Cuadro N° 12  
Locales Accesibles**

Nº	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Muy de acuerdo	98	58%
4	De acuerdo	51	30%
3	Indiferente	6	4%
2	En desacuerdo	14	8%
1	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	169	100%

Fuente: Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A  
Elaborado por: Ec. Peter Bracho Arteaga

**Gráfico N° 5**  
**Locales accesibles**



Fuente: Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A  
Elaborado por: Ec. Peter Bracho Arteaga

**Análisis:** El 88% de los encuestados está Muy de acuerdo y De acuerdo, el 12% de los encuestados respondió negativamente a que los locales de Pizza y Pasta Adicta S.A son accesibles para ellos.

**Interpretación:** El elevado porcentaje de respuesta positiva (88%) da a entender que los clientes de la pyme se encuentran a buena distancia de sus locales o no le representa un conflicto tener que desplazarse hacia ellos, lo cual desde cierto punto de vista es positivo. Se convierte en una amenaza esta situación cuando aparezca en determinado tiempo un competidor de similares características de la pyme ubicándose en su radio de acción territorial.

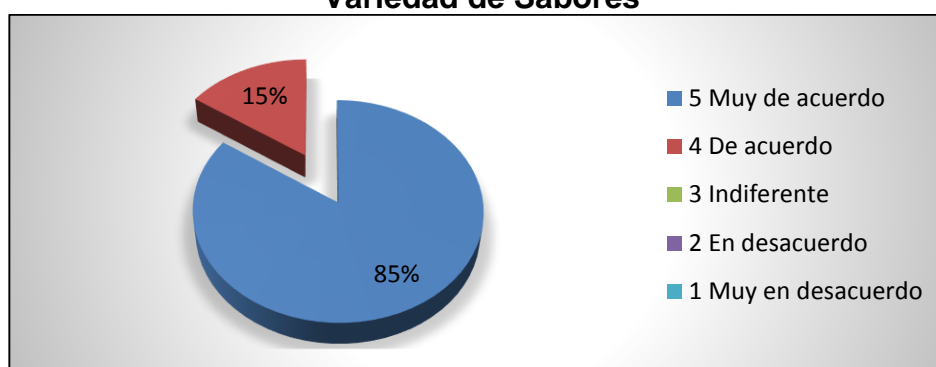
**Pregunta No.5. La variedad de sabores le parece acertada?**

**Cuadro N° 13**  
**Variedad de Sabores**

Nº	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Muy de acuerdo	143	85%
4	De acuerdo	26	15%
3	Indiferente	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	169	100%

Fuente: Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A  
Elaborado por: Ec. Peter Bracho Arteaga

**Gráfico N° 6  
Variedad de Sabores**



Fuente: Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A.

Elaborado por: Ec. Peter Bracho Arteaga

**Análisis:** Los encuestados se encuentran el 85% Muy de acuerdo, y el 15% está De acuerdo respecto a que la variedad de sabores de los productos que posee la pyme son acertados.

**Interpretación:** Por el elevado porcentaje de respuesta positiva a la pregunta, se puede concluir que la pyme ha realizado un buen trabajo en dicho aspecto, relacionado a su factor de éxito respecto al sabor artesanal y concepto de negocio que maneja Pizza y Pasta Adicta S.A.

**Pregunta No.6. Pizza y Pasta Adicta S.A debería crear nuevos productos?**

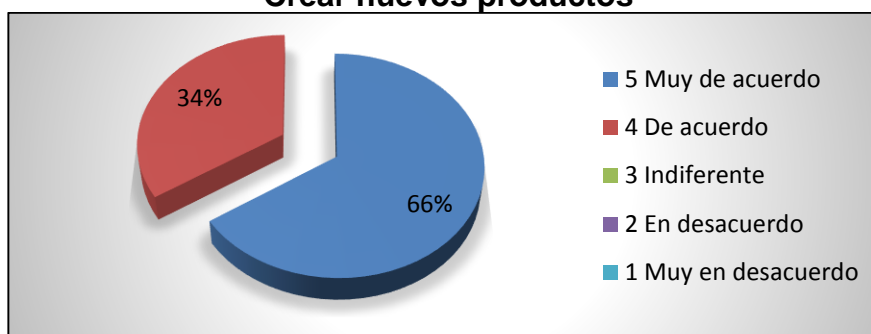
**Cuadro N° 14  
Crear nuevos productos**

Nº	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Muy de acuerdo	111	66%
4	De acuerdo	58	34%
3	Indiferente	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	169	100%

Fuente: Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A

Elaborado por: Ec. Peter Bracho Arteaga

**Gráfico N° 7**  
**Crear nuevos productos**



**Fuente:** Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho Arteaga

**Análisis:** Los encuestados en un 66% están Muy de acuerdo, y el 34% está de acuerdo en crear nuevos productos dentro de la pizzería.

**Interpretación:** El elevado porcentaje positivo obtenido en esta pregunta plantea nuevas interrogantes a los propietarios de la pyme: qué productos alimenticios introducir en su menú? A qué precio? En qué momento hacerlo? Estas interrogantes se irán despejando a medida que realice nuevos sondeos, encuestas, pruebas de degustación y actividades relacionadas que vayan de la mano con el concepto de slow food que va a aplicar progresivamente en sus locales.

**Pregunta No.7. Los locales de Pizza y Pasta Adicta S.A deberían cambiar de imagen?**

**Cuadro N° 15**

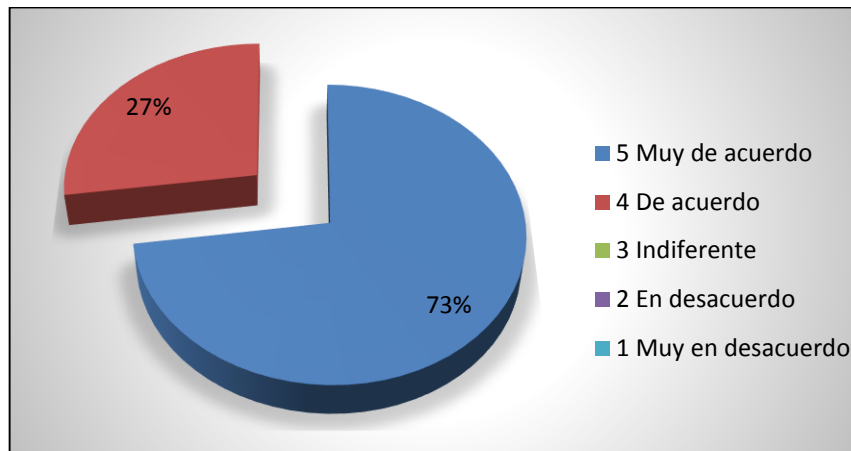
**Cambio de imagen en los locales**

Nº	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Muy de acuerdo	123	73%
4	De acuerdo	46	27%
3	Indiferente	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	169	100%

**Fuente:** Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho Arteaga

**Gráfico N° 8**  
**Cambio de imagen en los locales**



Fuente: Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A  
Elaborado por: Ec. Peter Bracho Arteaga

**Análisis:** El 73% de encuestados está muy de acuerdo, y el 27% de encuestados está de acuerdo, en que se debe dar un cambio de imagen en los locales.

**Interpretación:** Debido al alto porcentaje de respuestas a favor de que la imagen de los locales de Pizza y Pasta Adicta S.A debe ser cambiada, y existiendo la intención de los propietarios de la empresa en darle un nuevo concepto al negocio, la renovación del ambiente en los locales se dará, pero dentro de la estrategia de expansión del negocio. El enfocarse hacia la experiencia de comer y ser atendido en los locales, gracias a la mejora de la imagen y ambiente en los mismos es un factor clave para sostener la idea del slow food, que debe manejarse progresivamente y en combinación con otras estrategias para mantener el volumen de clientes habitual de la pyme.

**Pregunta No.8. Los locales de Pizza y Pasta Adicta S.A le parecen confortables?**

**Cuadro N° 16**

**Locales confortables**

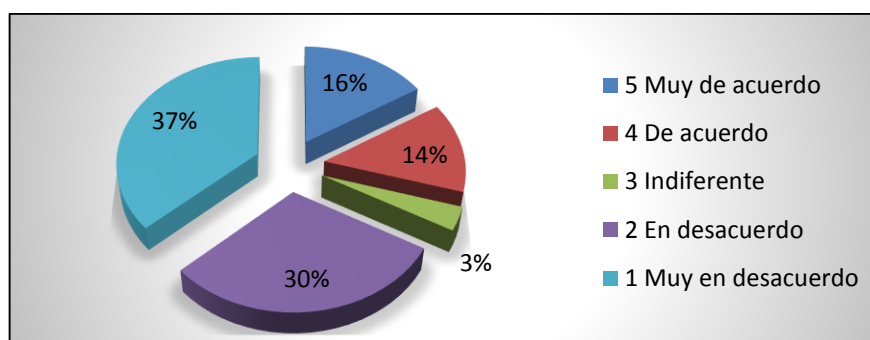
Nº	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Muy de acuerdo	27	16%
4	De acuerdo	23	14%
3	Indiferente	6	4%
2	En desacuerdo	51	30%
1	Muy en desacuerdo	62	37%
	Total	169	100%

**Fuente:** Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho Arteaga

**Gráfico N° 9**

**Locales confortables**



**Fuente:** Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho Arteaga

**Análisis:** Los encuestados en un 67% (mayoría) expresaron no estar de acuerdo respecto a la comodidad de los locales de Pizza y Pasta Adicta S.A.

**Interpretación:** Este resultado guarda estrecha relación con la pregunta anterior del presente estudio, y debe tomarse muy en cuenta sobre todo si se apunta a un nuevo concepto basado en la experiencia de visitar los locales de Pizza y Pasta Adicta S.A.

**Pregunta No.9. Las Promociones de Pizza y Pasta Adicta S.A le parecen acertadas?**

**Cuadro Nº 17**

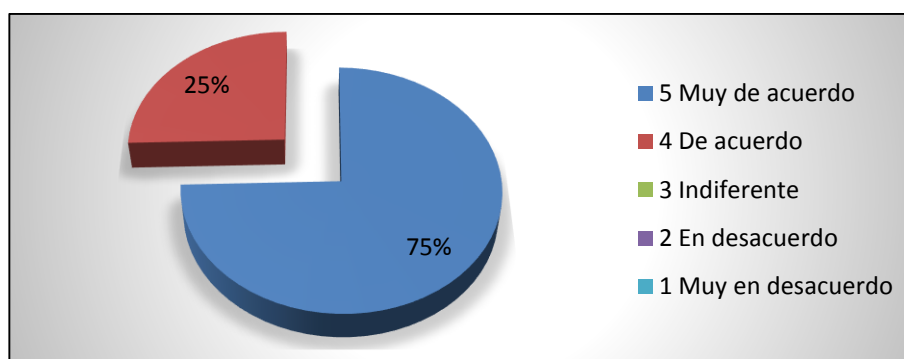
**Promociones precio-producto**

Nº	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Muy de acuerdo	126	75%
4	De acuerdo	43	25%
3	Indiferente	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	169	100%

Fuente: Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A  
Elaborado por: Ec. Peter Bracho Arteaga

**Gráfico Nº 10**

**Promociones precio-producto**



Fuente: Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A  
Elaborado por: Ec. Peter Bracho Arteaga

**Análisis:** El 75% de los encuestados está muy de acuerdo, el 25% está de acuerdo con las promociones que aplica la Pyme.

**Interpretación:** El alto porcentaje de respuestas positivas y ninguno de negativas respecto a las promociones indica claramente que los clientes de la pyme son muy sensibles al precio. Pizza y Pasta Adicta S.A comprende y actúa de acuerdo a este requerimiento de sus clientes y del mercado en sí, que frecuentemente lanza promociones, obligando a empresas como la pyme en estudio a adaptarse y brindar opciones que le permitan retener a sus clientes.



**Pregunta No.10. La atención de sus locales es la mejor?**

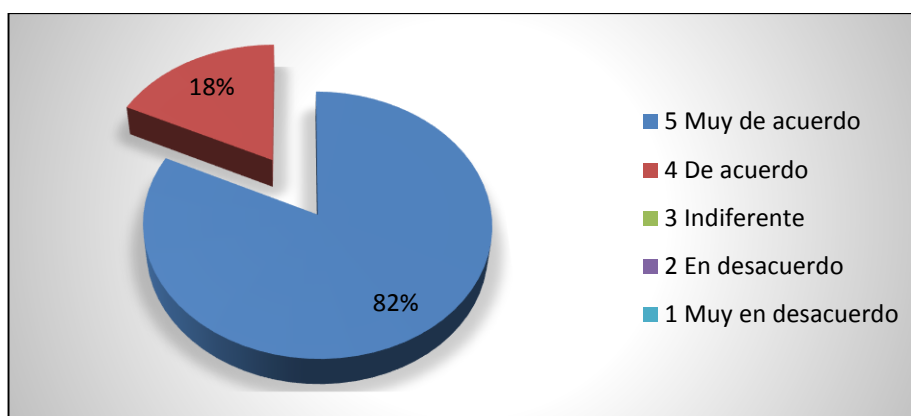
**Cuadro Nº 18**  
**Atención al cliente**

Nº	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Muy de acuerdo	139	82%
4	De acuerdo	30	18%
3	Indiferente	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	169	100%

**Fuente:** Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho Arteaga

**Gráfico Nº 11**  
**Atención al cliente**



**Fuente:** Consumidores de Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho Arteaga

**Análisis:** El 82% de los encuestados está muy de acuerdo, y el 18% está de acuerdo con que la atención en los locales de Pizza y Pasta Adicta S.A es la mejor del mercado.

**Interpretación:** El haber obtenido un alto número de respuestas positivas en esta pregunta da a entender que el personal de atención al cliente de Pizza y Pasta Adicta S.A hace bien su trabajo. La percepción por parte de los clientes sería mejor aún si a la buena atención se suma un cambio de imagen y de ambiente en sus locales, de esta forma apuntalaría con fuerza

su nuevo concepto de slow food y el sabor artesanal inconfundible de sus productos.

#### **4.2.- Resultado de la Entrevista**

La entrevista realizada al gerente-propietario de Pizza y Pasta Adicta S.A, Rómulo Jarrín, se desarrolló por medio de las siguientes preguntas:

##### **Pregunta 1. Cuantos años en el mercado tiene la marca Pizza 'Dicta?**

- Lleva 13 años en el mercado, desde Abril del 2001.

##### **Pregunta 2. Cómo describiría a su empresa?**

- Es una pyme de tipo artesanal, con mucho potencial de crecimiento debido al tiempo de permanencia en el mercado, porque ofrece calidad, buen servicio y además por su capacidad para innovar en productos pensando en sus clientes.

##### **Pregunta 3. Como describe al cliente de Pizza y Pasta Adicta S.A?**

- Gusta del sabor artesanal de la pizza, de la combinación de sabores y del buen servicio.

##### **Pregunta 4. Como describe a la competencia?**

- Mayor cantidad de locales, fuerte imagen e inversión publicitaria y gran cobertura por servicio a domicilio.

##### **Pregunta 5. A qué factores atribuye la permanencia de su negocio hasta la fecha?**

- A la variedad y calidad en sabores de nuestras pizzas y a mantener un precio accesible al cliente.

**Pregunta 6. Que factores de la competencia considera difíciles de superar?**

- La cobertura, los locales de franquicias están en todas partes y la Logística de entrega a domicilio.

**Pregunta 7.Cuál es su postura estratégica frente a las marcas franquiciadas que lideran el mercado?**

- Tratamos de reaccionar lo más rápido posible adoptando otras promociones o modificando el producto al gusto del cliente

**Pregunta 8. Sus estrategias como empresa son de corto, mediano o largo plazo?**

- Son de corto plazo. Debemos estar pendientes de lo que marquen las empresas líderes (franquiciadas) porque el consumidor es sensible al precio y debemos dosificar las promociones. La influencia de las franquiciadas es fuerte.

**Pregunta 9. Con qué frecuencia aplica estrategias y de qué tipo?**

- Aproximadamente cada 3 meses, y por lo general son enfocadas al precio debido a la influencia que ejercen las promociones de las marcas líderes.

**Pregunta 10. Como mejor medio de expansión considera el tener más locales de atención?**

- Lo estamos revisando, sería lo ideal, pero debemos tener una buena estrategia que nos aleje un poco de la influencia de las marcas líderes.

## **Interpretación:**

El gerente-propietario de la Pyme expresa claramente que su empresa es de tipo artesanal (pregunta 2), lo cual se puede considerar, dependiendo del enfoque que es una ventaja por el sabor de sus productos y por otra parte se podría considerar una desventaja respecto al equipamiento moderno que poseen las marcas franquiciadas extranjeras que operan con mayor rapidez, atributo que también valoran los clientes.

Describe a sus clientes (pregunta 3) indicando los atributos que este valora, y que su pyme si le ofrece: sabor artesanal, combinación de sabores y buen servicio, pero no descarta la fuerte influencia de las promociones de las marcas franquiciadas que se enfocan en el precio (preguntas 7-8 y 9) el mismo que ha sabido manejar de acuerdo a la competencia, gestión que le ha ayudado a mantenerse en el mercado.

En cuanto a la competencia (pregunta 4 y 6) describe además su gran capacidad por cobertura y gasto publicitario, que sumada a la guerra de promociones genera en su empresa la postura “reactiva” a nivel estratégico. Esta situación es la que se ha propuesto cambiar adoptando la prospectiva de escenarios futuros con la que podrá tomar decisiones estratégicas para su negocio y procurar su expansión comercial.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

**Metodología para elaboración de posibles escenarios para la pyme PIZZA y PASTA ADICTA S.A basada en los métodos de análisis morfológico y de impactos cruzados.**

#### **5.1.- Justificación**

El estudio prospectivo que permite a la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A tomar decisiones de mediano y largo plazo en favor de su expansión comercial es un gran aporte para la misma. Su aplicación por medio del taller metodológico otorga una valiosa experiencia a la empresa, donde puede identificar y considerar factores que ha omitido en sus planificaciones que, por lo general han tenido siempre un enfoque de corto plazo.

La propuesta presenta una herramienta metodológica diseñada de acuerdo a las características de Pizza y Pasta Adicta S.A y que adicionalmente se puede adaptar a todo tipo de pyme. Se utilizó elementos de los métodos de análisis morfológico (cualitativo) y de Impactos cruzados (cuantitativo) combinándolos bajo modalidad de taller, el cual genera una interesante dinámica hasta llegar a determinar la estrategia de expansión comercial que la empresa finalmente decide aplicar en base a los elementos de juicio que obtiene en el ejercicio prospectivo.

La metodología diseñada para la Pyme contribuirá a que se adopte una cultura prospectiva que sustentará mejor su planificación, gestión que será revisada periódicamente para verificar los avances de la estrategia determinada.

## 5.2.- Fundamentación de la Propuesta

Luego de realizar la investigación de campo, utilizando las técnicas de observación, bibliográficas, de entrevista y encuesta en la pyme, se pudo identificar claramente no solo su entorno comercial sino también la cultura organizacional de la misma, razón por la que se utilizaron herramientas cualitativas para la investigación. Se presenta a continuación el detalle del análisis del entorno de Pizza y Pasta Adicta S.A y factores claves del mercado.

### Imagen N° 1

#### Logotipo de Pizza 'Dicta



**Fuente:** Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho.

Desde el año 2001, en el que nació esta Pyme hasta la actualidad, ha logrado mantenerse dando a conocer sus productos, servicios, imagen y todo lo que encierra su marca con bastante éxito considerando que,

pertenece a un mercado muy competitivo y liderado por marcas multinacionales franquiciadas (Pizza Hut, Domino's Pizza y Papa John's).

Pertenece a la categoría de pizzas artesanales, lo cual representa mayor mérito el haberse mantenido vigente en este mercado luchando contra empresas que cuentan con mejor presupuesto de publicidad, imagen, promociones y mayor número de locales para cobertura en la ciudad.

Hoy, la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A tiene mayores retos, generados por el propio mercado altamente competitivo al que pertenece y que exige respuestas rápidas. Aunque los consumidores tienen la última palabra, debe considerarse el concepto, la visión de negocios de sus fundadores y el papel que estos deseen jugar dentro de este mercado.

#### **5.2.1.- Misión**

“Somos un equipo comprometido en sorprender a nuestros clientes con una enorme variedad de pizzas de excelente calidad y una atención de primer nivel, superando todas sus expectativas demostrando nuestra adicción, creatividad e innovación” (Rómulo Jarrín, fundador)

#### **5.2.2.- Visión**

“Ser la mejor franquicia ecuatoriana de pizzerías que represente, con estilo propio, creatividad e innovación la adicción por las pizzas” (Rómulo Jarrín, fundador)

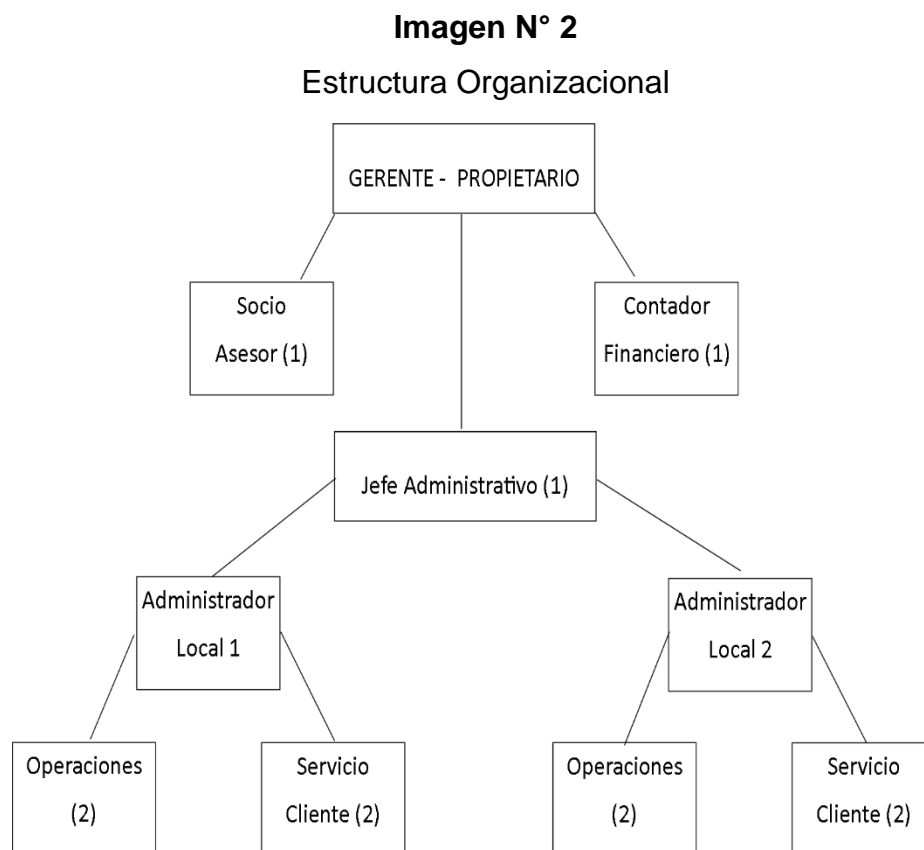
De acuerdo a la visión expresada por su fundador, se analizará la estrategia más viable que se adapte a la realidad de la pyme y su mercado para lograr este gran objetivo y alcanzar mayor expansión comercial.

### 5.2.3.- Estructura Organizacional

En sus inicios, como la mayoría de los emprendimientos de negocios pequeños y en especial de este sector (alimentos) la estructura de personal era la mínima:

- Propietario-administrador
- Cocinero
- Ayudante-mesero (1)

Luego, con el éxito de sus productos debido al buen sabor y variedad de ingredientes fue necesario incrementar personal. En la actualidad, la Pyme cuenta con 2 locales y uno más que está en proceso de apertura, teniendo una estructura organizacional de la siguiente manera:



**Fuente:** Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho.



Funcionalmente operan así:

- Socio-asesor que está casi al mismo nivel del Gerente-propietario
- Contador-financiero que reporta directamente a Gerente
- El Jefe Administrativo que reporta directamente a Gerente-propietario
- Administradores de locales quienes reportan al Jefe administrativo

Cada local tiene 2 áreas:

- Operaciones (cocina-producción)
- Servicio al cliente (mesas-varios)

Todo lo referente a mercadeo, imagen y diseño gráfico se contrata de forma externa, aplicando los lineamientos de acuerdo a lo que deciden los propietarios de la empresa.

#### **5.2.4.- Entorno de la Pyme Pizza y Pasta Adicta S.A**

La pyme en estudio, tiene su domicilio en la ciudad de Guayaquil, capital de la Provincia del Guayas y su vez “capital económica del Ecuador”, no solo por la cantidad de habitantes (2'350.915 según último censo INEC 2010) sino también por la concentración de comercio e industrias y además por ser el principal puerto marítimo, desde donde se maneja alrededor del 80% tanto en importaciones como exportaciones de nuestro país.

Según los últimos datos publicados por el INEC (año 2010) sobre la provincia del Guayas, teniendo como principal ciudad a Guayaquil, se toma como referencia dichos indicadores para dibujar el perfil de sus habitantes como entorno del mercado de nuestra pyme:

**Cuadro N° 19**  
**Población Guayaquil**

Hombres	Mujeres	TOTAL
1.158.221	1.192.694	2.350.915
49,27%	50,73%	100,00%

Elaborado por: Ec. Peter Bracho

Fuente: INEC 2010

### **5.2.5.- Características del mercado**

El mercado al que pertenece la Pyme Pizza y Pasta Adicta S.A es el de la comida rápida (fast food) y dentro de esta clasificación existen varias marcas de pizza entre multinacionales (franquicias) y artesanales que se disputan el mercado guayaquileño.

Las marcas más populares en esta categoría son:

- Pizza Hut (franquicia internacional)
- Domino`s Pizza (franquicia internacional)
- Papa John`s (franquicia internacional)

Estas empresas, debido a los estándares que manejan, dan la pauta al resto del mercado por los siguientes atributos:

➤ ***Punto de Venta (Local)***

- Espacio y dimensiones que brindan comodidad a los clientes
- Buena imagen y limpieza
- Amplia cobertura, muchos locales distribuidos en la ciudad

➤ **Productos**

- Sabor particular de la marca, reconocida a nivel internacional
- Confianza en cuanto a pulcritud y calidad de los ingredientes
- Promociones periódicas

➤ **Servicio**

- Personal capacitado atendiendo al cliente
- Tiempo de entrega de acuerdo a promesa básica (fast food)
- Logística de entrega a domicilio

En este mercado “fragmentado” donde los precios se han equiparado, la diferencia competitiva entre cada marca radica en la variedad de sabores, factor que se replica también en las marcas artesanales nacionales.

### 5.2.6.- Características de los competidores

Se describe el perfil de las principales marcas franquiciadas en este mercado:

**Imagen N°3**

**Logotipo de Pizza Hut**



**Fuente:** [www.pizzahut.com.ec](http://www.pizzahut.com.ec)

**Pizza Hut.-** Fundada en 1958 en Kansas EEUU, tuvo su mejor época de crecimiento en la década de los 70`s. Al Ecuador llegó en el año 1982 pero su período de fuerte expansión se dio en los años 90`s.

#### Imagen N°4

#### Logotipo de Domino's Pizza



Fuente: [www.dominos.com.ec](http://www.dominos.com.ec)

**Domino's Pizza.**- Fundada en 1960 en Michigan-EEUU, la segunda marca más importante en ese país (después de Pizza Hut). Su mejor época de expansión se dio a partir de 1988 cuando llega a países de habla hispana y luego en el 2004 cuando empieza a cotizar sus acciones en la Bolsa de Nueva York. Llegó a Ecuador en el año 1995. Su slogan de "30 minutos... o gratis!" para promocionar su entrega a domicilio le dio mucho éxito, aunque con el pasar del tiempo ha tenido que hacer variaciones, como otorgar premios o descuentos al cliente en caso de demora.

#### Imagen N° 5

#### Logotipo de Papa John's



Fuente: [www.papajohns.com.ec](http://www.papajohns.com.ec)

**Papa John's.**- Fundada en 1984 en Kentucky-EEUU es la tercera marca de pizzas en ese país después de Pizza Hut y Domino's. No ha tenido una expansión tan agresiva a nivel internacional como las otras dos marcas pero

destaca su variedad de ingredientes, que los comunica en su slogan “Mejores ingredientes...mejor pizza”

### **5.2.7.- Análisis FODA**

Esta herramienta de análisis, fue elaborada con la colaboración del fundador de la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A a fin de describir fielmente la realidad actual de este negocio. El resultado son las siguientes conclusiones:

#### **Fortalezas**

- La variedad de tamaños y precios en sus productos que se han ido adaptando de acuerdo a la necesidad del mercado interno (F1)
- Su condición de Pyme: al ser una empresa pequeña y con una organización funcional, le permite ser más ágil en la toma de decisiones e innovaciones a diferencia de las marcas franquiciadas (F2)
- Su elaboración artesanal, que le da al producto un sabor y calidad particular, muy apreciado por sus clientes (F3)

#### **Oportunidades**

- Los polos urbanos de desarrollo de la ciudad de Guayaquil, población que representa una gran demanda de alimentos en su categoría. Sectores como vía a la Costa, vía a Daule, vía a Samborondón tiene mucho potencial y aún no han sido del todo atendidos comercialmente (O1)

- Su sabor artesanal, se ajusta debidamente el concepto de slow food y apunta a un segmento de mercado que gusta de este tipo de calidad (O2)

### **Debilidades**

- Los equipos de manufactura con los que cuenta a diferencia de las franquicias: ellos venden el concepto de “fast food” gracias a la tecnología de su maquinaria, un gran porcentaje del mercado apunta a la “rapidez en la entrega del producto” (D1)
- Deficiente comunicación de promociones y demás información de interés para el cliente sobre la empresa (D2)
- Tener solo dos locales de atención actualmente, lo que no permite llegar a mayor número de clientes con facilidad (D3)

### **Amenazas**

- La aparición de nuevas marcas competidoras, que generan cambios en el consumo habitual de los clientes (A1)
- El incremento del número de locales de atención por parte de la competencia, en especial de las marcas líderes franquiciadas (A2)

### Cuadro N° 20

#### Análisis FODA de Pizza y Pasta Adicta S.A

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
F1. La variedad de tamaños y precios	O1. Los polos urbanos de desarrollo de la ciudad de Guayaquil	D1. Los equipos de manufactura con menor tecnología que franquicias	A1. La aparición de nuevas marcas competidoras
F2. Empresa pequeña más ágil en la toma de decisiones e innovaciones	O2. Su sabor artesanal, explotar debidamente el concepto de "slow food"	D2. Deficiente comunicación de promociones - MKT subcontratado	A2. El incremento del número de locales de la competencia, en especial de las marcas líderes
F3. Su elaboración artesanal, sabor y calidad particular		D3. Tener solo 2 locales de atención actualmente	

**Fuente:** Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho

Se añadieron valores a cada elemento, en escala de 3 a 1 (mayor impacto) en caso de fortalezas-oportunidades, y para las debilidades-amenazas se otorgó la misma escala pero en valores negativos.

### Cuadro N° 21

#### Cuadro Evaluativo del FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
F1 (3)	O1 (3)	D1 (-3)	A1 (-3)
F2 (2)	O2 (2)	D2 (-2)	A2 (-2)
F3 (1)		D3 (-1)	

**Fuente:** Pizza y Pasta Adicta S.A

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho

### **5.3.- Fundamentación de la Metodología**

De acuerdo a esta realidad y con el afán de encontrar la estrategia adecuada para Pizza y Pasta Adicta S.A se diseñó una metodología que tomó elementos de dos métodos muy aplicados en prospectiva de escenarios: análisis morfológico e impactos cruzados, combinados en modalidad de taller, cuya dinámica permitió determinar las estrategias para expandirse comercialmente, aprobadas por los directivos de la pyme (Ver Anexo No. 9)

De esta forma, la operatividad de la metodología sugerida para la Pyme es la siguiente:

#### **1. Construcción del espacio morfológico**

- Elección de componentes (los más representativos). Se realiza por medio de un trabajo grupal (taller) en el que participan los miembros de la Pyme que por su rango y experiencia tengan mayor criterio y poder de decisión guiados por un facilitador externo (autor de este trabajo) que llevará el proceso metodológico.
- Combinación de eventos posibles (trabajo grupal) considerando los elementos que debe contener un escenario: pertinencia, coherencia, probabilidad, importancia y transparencia.

#### **2. Reducción del espacio morfológico**

- Análisis de las combinaciones posibles de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia (trabajo grupal con facilitador)
- Ponderación o calificación de acuerdo a probabilidad de ocurrencia (elemento del otro método-combinación)
- Evaluación de los resultados (escenarios con mejor puntaje)



### **3. Descripción de Estrategias a seguir frente a escenarios posibles**

- Los participantes del taller exponen, de acuerdo a los escenarios posibles las estrategias a tomar
- Se evalúan las estrategias para definir la más adecuada o la combinación de alguna de estas que se puedan aplicar en la Pyme

### **5.4.- Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

- Diseñar una metodología para la elaboración de posibles escenarios adaptada a Pizza y Pasta Adicta S.A basada en los métodos prospectivos de análisis morfológico e impactos cruzados para determinar la estrategia de expansión comercial de la Pyme.

#### **Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Combinar elementos de los métodos prospectivos de análisis morfológico y de impactos cruzados.
- Aplicar el método producto de la combinación de elementos de análisis morfológico e impactos cruzados
- Determinar por medio del método de taller prospectivo los posibles escenarios estratégicos para la Pyme Pizza y Pasta Adicta S.A.

### **5.5.- Importancia de la Propuesta**

La metodología diseñada para la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A y aplicada por medio del taller prospectivo satisface las expectativas de los

propietarios de la empresa en cuanto a determinar las estrategias a seguir frente a los escenarios posibles planteados.

El método de elaboración de escenarios que mejor se adapta a la pyme, es el método del análisis morfológico combinado con elementos del método de impactos cruzados, se aplica a manera de taller con los involucrados principales de la empresa (gerente-propietario, socio asesor y jefe administrativo) para cumplir con los pasos de la metodología.

### **1. Elegir y analizar los Factores determinantes para la construcción del Espacio Morfológico.**

Esta parte del proceso es clave, debido a que si se eligen mal los factores y sus componentes o variables se puede afectar todo el trabajo posterior. Basados en la experiencia de los propietarios de la Pyme y su conocimiento del mercado de pizzas a lo largo de estos 13 años, se llegó a un consenso determinando tres factores, otorgándole una ponderación (peso-estimación) de acuerdo al nivel de impacto en su negocio. Cabe recalcar, que se menciona un cuarto factor (desconocido) con un peso-ponderación del 5% para otorgar al método un margen de error, considerando que el presente análisis tiene un horizonte de 10 años.

**Cuadro N° 22**  
**Factores que influyen en la Pyme**

FACTORES (que influyen en la Pyme)	Ponderaciones
A. Economía del País	<b>0,2</b>
B. Entorno del Mercado de Pizzas	<b>0,5</b>
C. Comportamiento del Consumidor	<b>0,25</b>
D. Otro (factores desconocidos)	<b>0,05</b>

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho

**Fuente:** Pizza y Pasta Adicta S.A

- El factor A, Economía del País, que siempre estará presente en todo análisis, obtuvo una ponderación del 20% a criterio de los propietarios de la pyme por cuanto el negocio no ha sufrido mayor impacto en sus ingresos en épocas de “crisis”.
- El factor B, Entorno del Mercado de pizzas, obtuvo la mayor ponderación (50%) debido a lo competitivo del mercado y a la fuerte influencia en las decisiones que deben tomar como para contrarrestar el accionar de las marcas líderes.
- El factor C, Comportamiento del Consumidor, obtuvo incluso mayor ponderación que el factor A, teniendo un peso del 25%. Las variaciones en el consumo de pizzas se ven motivadas por estímulos del mercado como promociones, e incluso factores sociales influyentes como las dietas y la cultura de salud o alimentación “light” que cada vez gana más adeptos a todo nivel.

Luego de determinar los factores claves, se analiza y elige bajo la misma metodología todas las variables posibles de cada uno. En este punto, con el fin de elaborar un espacio morfológico adecuado (sin variables poco probables) se escogen a criterio de los experimentados en el negocio (propietarios pyme) tres variables para cada factor, con su ponderación correspondiente.

Esto dará como resultado un espacio morfológico de 27 posibles escenarios, resultante de las combinaciones de variables ( $3 \times 3 \times 3 = 27$ ).

### Cuadro N° 23

#### Factores y variables

A	B	C
A1	B1	C1
A2	B2	C2
A3	B3	C3

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho

**Fuente:** Pizza y Pasta Adicta S.A

**Cuadro N° 24**  
**Combinaciones posibles de eventos**

<b>Espacio morfológico</b>								
A1-B1- C1	A1-B1- C2	A1-B1- C3	A1-B2- C1	A1-B2- C2	A1-B2- C3	A1-B3- C1	A1-B3- C2	A1-B3- C3
A2-B1- C1	A2-B1- C2	A2-B1- C3	A2-B2- C1	A2-B2- C2	A2-B2- C3	A2-B3- C1	A2-B3- C2	A2-B3- C3
A3-B1- C1	A3-B1- C2	A3-B1- C3	A3-B2- C1	A3-B2- C2	A3-B2- C3	A3-B3- C1	A3-B3- C2	A3-B3- C3

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho

Para el factor A, Economía del País, con peso del 20%, se determinaron las siguientes variables posibles:

**Cuadro N°25**  
**Factor A- posibles variables**

<b>A1. Incremento en el costo de la materia prima para pizzas</b>	<b>0,10</b>
<b>A2. Restricción en la importación de insumos/materia prima para Pizzas</b>	<b>0,06</b>
<b>A3. Aplicación del impuesto a la comida considerada "chatarra"</b>	<b>0,04</b>

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho

Para el factor B, Entorno del Mercado de Pizzas, con un peso del 50%, se determinaron las siguientes posibles variantes:

**Cuadro N°26**  
**Factor B –Posibles variables**

<b>B1. Aparición de 1 Franquicia extranjera nueva de pizzas en Guayaquil</b>	<b>0,12</b>
<b>B2. Aumento de locales de pizza de las marcas líderes competidoras</b>	<b>0,30</b>
<b>B3. Incremento de locales de pizza tipo artesanales</b>	<b>0,08</b>

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho

Para el factor C, Comportamiento del Consumidor, con ponderación del 25%, se determinaron las posibles variantes:

**Cuadro N°27**  
**Factor C- Posibles Variables**

<b>C1. Sensibilidad al precio</b>	<b>0,12</b>
<b>C2. Debido al crecimiento urbano, elige la marca con local más cercano</b>	<b>0,10</b>
<b>C3. Por tendencias de salud, reduce su consumo de pizza</b>	<b>0,03</b>

Elaborado por: Ec. Peter Bracho

## 2. Reducción del Espacio Morfológico.

En el primer paso, se determinó el espacio morfológico con las combinaciones posibles de cada variable, multiplicando los valores de las ponderaciones, como lo muestra el siguiente cuadro, donde se resalta a las combinaciones que obtuvieron mayor valor numérico:

**Cuadro N°28**  
**Combinaciones posibles - Puntuaciones**

<b>COMBINACIONES POSIBLES - PUNTUACIONES</b>								
0,00144	0,0012	0,00036	0,0036	0,003	0,0009	0,00096	0,0008	0,00024
0,000864	0,00072	0,000216	0,00216	0,0018	0,00054	0,000576	0,00048	0,000144
0,000576	0,00048	0,000144	0,00144	0,0012	0,00036	0,000384	0,00032	0,000096

Elaborado por: Ec. Peter Bracho

Al diferenciar las posibles combinaciones de variables de acuerdo a la mayor puntuación se realiza la reducción de espacio morfológico. Esto con el fin de optimizar el análisis y poder escoger uno o varios escenarios, sin observar obligatoriamente el puntaje de cada uno sino con criterio prospectivo.

Para este proceso, será necesario contar con la opinión del gerente-propietario de la Pyme (por su nivel de experiencia y conocimiento del mercado) y del asesor-facilitador que ha guiado a los interesados en la aplicación de esta metodología.

La combinación de escenarios posibles resultantes de la reducción del Espacio Morfológico son ocho, de acuerdo a la más alta puntuación obtenida:

**E1** **A1-B2-C1**

Incremento en el costo de la materia prima para pizzas, aumento de locales de las marcas líderes y consumidores se vuelven más sensibles al precio.

**E2** **A1-B2-C2**

Incremento en el costo de la materia prima para pizzas, aumento de locales de las marcas líderes y por crecimiento urbano consumidor elige local más cercano.

**E3** **A2-B2-C1**

Restricción en la importación de insumos/materia prima de pizzas, aumento de locales de marcas líderes y consumidores sensibles al precio.

**E4** **A2-B2-C2**

Restricción en la importación de insumos/materia prima de pizzas, aumento de locales de marcas líderes y por crecimiento urbano consumidor elige local más cercano.

**E5** **A3-B2-C1**

Aplicación de Impuesto a la comida considerada "chatarra", aumento de locales de las marcas líderes y consumidores sensibles al precio.

**E6** **A3-B2-C2**

Aplicación de Impuesto a la comida considerada "chatarra", aumento de locales de las marcas líderes y por crecimiento urbano consumidor elige local más cercano.

**E7** **A1-B1-C1**

Incremento en el costo de las materias primas para pizzas, aparece una franquicia extranjera nueva en Guayaquil y consumidores sensibles al precio.

**E8** **A1-B1-C2**

Incremento en el costo de las materias primas para pizzas, aparece una franquicia extranjera nueva en Guayaquil y por crecimiento urbano consumidor elige local más cercano.

### **3. Combinación de metodologías para determinar escenarios posibles.**

Una vez expresados los escenarios de mayor puntaje, se procede a escoger al o los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia por medio de una votación probabilística en el que los participantes del taller-metodológico otorgan una puntuación entre 5 y 1 en caso de considerar la mayor o menor probabilidad de ocurrencia de cada escenario.

En este punto, es de gran importancia el criterio técnico y la experiencia de los votantes para calificar los escenarios posibles, porque luego de este proceso viene la toma de decisiones respecto a las estrategias aplicables para enfrentar dichos escenarios posibles:

## Imagen N° 6

### Probabilidad de Ocurrencia

ESCENARIOS	PUNTAJE	PROBABILIDAD de OCURRENCIA por EVENTO			
		Gerente	Asesor 1	Asesor 2	TOTAL
E1 A1-B2-C1	5 4 3 2 1	3	4	3	10
E2 A1-B2-C2	5 4 3 2 1	4	4	3	11
E3 A2-B2-C1	5 4 3 2 1	3	3	4	10
E4 A1-B2-C2	5 4 3 2 1	4	3	4	11
E5 A3-B2-C1	5 4 3 2 1	5	4	4	13
E6 A3-B2-C2	5 4 3 2 1	4	5	4	13
E7 A1-B1-C1	5 4 3 2 1	4	4	5	13
E8 A1-B1-C2	5 4 3 2 1	4	4	4	12

Elaborado por: Ec. Peter Bracho

Como se muestra en el cuadro anterior, luego de este ejercicio se determinaron tres escenarios que alcanzaron mayor puntaje por su probabilidad de ocurrencia, a criterio de los participantes.

Se concluye en que, no necesariamente se elige a los escenarios mejor puntuados luego de la reducción del espacio morfológico, sino que a partir de este (habiendo quedado 8 escenarios posibles) se vuelve a realizar el análisis, discusión o debate para calificar y escoger los más probables:



**E5** **A3-B2-C1**

Aplicación de Impuesto a la Comida considerada "Chatarra", aumento de locales de las marcas líderes y consumidores sensibles al precio.

**E6** **A3-B2-C2**

Aplicación de impuesto a la comida considerada "chatarra", aumento de locales de las marcas líderes y por crecimiento urbano consumidor elige local más cercano.

**E7** **A1-B1-C1**

Incremento en el costo de las materias primas para pizzas, aparece una franquicia extranjera nueva en Guayaquil y consumidores sensibles al precio.

### **5.5.1.- Análisis de resultados para la toma de decisiones.**

Los tres escenarios posibles determinados para la Pyme Pizza y Pasta Adicta S.A, en análisis realizado bajo la metodología en estudio y con horizonte de 10 años, tienen en común algunos aspectos que se deben considerar para la siguiente fase que es la toma de decisiones respecto a la búsqueda de la mejor estrategia que facilite la expansión de la pyme en forma sustentable.

En los tres escenarios seleccionados se evidencian variables que afectan a los costos de la pyme (impuesto a la comida chatarra, incremento en insumos) derivados de la estimación sobre el factor denominado situación económica del país. En lo que respecta al factor denominado entorno de mercado, los tres escenarios arrojan mayor número de locales de atención e incluso la aparición de una nueva marca (franquicia extranjera) lo que incrementa la competencia del mercado.

En lo que respecta al factor “comportamiento del consumidor” dos escenarios presentaron una mayor sensibilidad al precio y uno presentó el elegir su local de pizza en base a la cercanía con el cliente, variable que se relaciona con la logística del servicio a domicilio y la promesa de la mayoría de las franquicias que viven el “fast food”.

Con estos antecedentes y gracias a la aplicación del taller prospectivo, la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A puede decidir una estrategia (o la combinación de varias) para manejar adecuadamente tres frentes:

- Costos , que afectarán definitivamente al precio final de la pizza
- Precio del producto, acompañado seguramente de promociones y una adecuada difusión (marketing) en el canal adecuado
- Logística del servicio a domicilio, si desea competir en el campo “fast food”

Las estrategias que abarcan puntos en común de acuerdo a los escenarios posibles luego del taller prospectivo de análisis morfológico, se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°29**  
**Estrategias ante escenarios más votados**

<b>Estrategias ante escenarios más votados</b>	<b>Objetivo de la estrategia</b>	<b>Como aplicarla</b>	<b>Tiempo de aplicación</b>	<b>Evaluación del resultado</b>
<b>1. Precio- promociones</b>	Mantener el nivel de ventas o Incrementarlo en 10%	Revisando estructura de Costos para reducir precios e Invertir en MKT por canal Redes Sociales	5 días en aplicar	En 2 meses se evalúa efecto de estrategia
<b>2. Cobertura- Blue Cost (nuevo local)</b>	Aumentar cobertura hacia un nuevo sector de la ciudad. Generar más ingresos a la pyme	Inversión- Capital propio aproximado \$30.000,00	4 meses	9 meses se evalúa nivel promedio de ingresos
<b>3. Imagen-Experiencia de sabor/servicio</b>	Apuntar a un nuevo target de clientes para NO afectar PRECIO	Inversión económica en ambientación de los locales, con énfasis en calidad de la pizza como "slow food" (cambiar concepto)	6 meses	12 meses como mínimo para medir nivel de ventas y retorno de la inversión
<b>4. Logística- Servicio a Domicilio</b>	Captar más clientes y mantener a los actuales	Servicio de motorizados "free lance"	1 mes	2 meses

Elaborado: Econ. Peter Bracho Arteaga

Una vez enunciadas las estrategias para afrontar los escenarios posibles, se relacionan con la matriz FODA de acuerdo a los atributos que intervendrán en su aplicación, de esta manera:

**Cuadro N° 30**  
**Ponderación de estrategias ante escenarios**

<b>Estrategias ante escenarios más votados</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>1. Precio-promociones</b>	F1	O1		A1
<b>2. Cobertura-Blue Cost (nuevo local)</b>	F1-F2-F3	O1	D3	A2
<b>3. Imagen-Experiencia de sabor/servicio</b>	F3	O2	D1-D3	A1
<b>4. Logística-Servicio a Domicilio</b>	F1-F2	O1	D1-D2	A1-A2

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho

**Cuadro N° 31**  
**FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
F1 (3)	O1 (3)	D1 (-3)	A1 (-3)
F2 (2)	O2 (2)	D2 (-2)	A2 (-2)
F3 (1)		D3 (-1)	

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho

Realizando el cálculo correspondiente para cada estrategia de acuerdo a la tabla se obtiene un puntaje, que indica la estrategia recomendable de acuerdo a los escenarios posibles:

**Cuadro N° 32**  
**Estrategias elegidas en taller prospectivo**

Estrategias ante escenarios más votados	Ponderación FODA
<b>2. Cobertura-Blue Cost (nuevo local)</b>	<b>6</b>
<b>1. Precio-promociones</b>	<b>3</b>
<b>4. Logística- Servicio a Domicilio</b>	<b>-2</b>
<b>3. Imagen-Experiencia de sabor/servicio</b>	<b>-4</b>

Elaborado por: Ec. Peter Bracho

Este resultado indica la estrategia que debería aplicar la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A, o de ser posible, combinar las de más alto puntaje para obtener mejores resultados.

#### **5.6.- Factibilidad Financiera**

El Taller Prospectivo como metodología diseñada para la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A fue elegido precisamente porque no representaba una inversión cuantiosa de recursos tanto económicos como de personal, debido a las características del método en ese aspecto:

- No requiere de expertos para el análisis, se aplica el taller con los directivos y personal experimentado en su área que aporta con su criterio.
- Requiere de un Facilitador, en este caso el autor de este trabajo, que lleva el taller observando se aplique la metodología y los criterios expuestos sean lo debidamente objetivos y sustentados.

Por tales razones, se determina que la propuesta metodológica es factible financieramente.

## **5.6.- Factibilidad Social**

La propuesta de taller prospectivo, por su fácil aplicación promueve la participación e incluso la integración de las personas que forman parte de la Pyme. Genera sentido de pertinencia por involucrarse en su futuro y a contribuir en la toma de decisiones. La metodología prospectiva es un gran aporte que beneficiará en primera instancia al empresario que contará con mejores criterios para la toma de decisiones pudiendo proyectar a mediano y largo plazo a su empresa, generando estabilidad laboral y cumpliendo así el propósito social como ente creador de empleo. Por tales argumentos la propuesta es factible socialmente.

## **5.8.- Impacto de la Propuesta**

El taller prospectivo es una herramienta de fácil aplicación para todo tipo de Pyme. Busca crear una cultura prospectiva al interior de las empresas con el afán de estar preparados y elaborar las estrategias ante cualquier escenario posible sea este favorable o no. A medida que las Pymes se interesen en el estudio de escenarios futuros para hacer mejores planificaciones el taller prospectivo se convertirá en tarea obligatoria y la economía del país se verá fortalecida con Pymes lo suficientemente previsoras, pues, sabrán anticiparse a los cambios del entorno de manera pro-activa dejando de ser entes vulnerables dentro de sus mercados cada día más competitivos.

## **5.9.- Evaluación de la Propuesta**

La propuesta metodológica cumple su objetivo cuando la Pyme ha realizado el taller prospectivo e identificado claramente la estrategia a seguir frente a los posibles escenarios planteados:

**Cuadro N° 33**  
**Evaluación Taller Prospectivo Pymes**

<b>Pasos de la metodología Prospectiva diseñada</b>	<b>Cumplimiento</b>
<b>1. Construcción del espacio morfológico</b>	
Identificar Factores Determinantes	si
Ponderación de los Factores	si
Determinación del Espacio Morfológico	si
<b>2. Reducción del espacio morfológico</b>	
Multiplicación de las ponderaciones en cada factor	si
Determinación de los escenarios con mayor puntaje	si
Probabilidad de ocurrencia por evento	si
Selección de escenarios con mayor probabilidad	si
<b>3. Determinación de Estrategias a seguir</b>	
Evaluación de estrategias de acuerdo a escenarios	si
Definición de la estrategia frente a los escenarios planteados	si

**Elaborado por:** Peter Bracho Arteaga

## CAPÍTULO VI

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 6.1. Conclusiones

Luego del Taller Prospectivo y la ponderación de escenarios posibles, las estrategias para afrontar dichos escenarios (elegidas por el staff) son las siguientes:

#### Cuadro N° 34

##### Estrategias mejor ponderadas para Pizza y Pasta Adicta S.A

<b>Estrategias mejor ponderadas para afrontar los escenarios posibles planteados</b>
<b>1. COBERTURA- BLUE COST (nuevo local)</b>
<b>2. PRECIO- PROMOCIONES</b>
<b>3. Logística- Servicio a Domicilio</b>
<b>4. IMAGEN-Experiencia de sabor/servicio</b>

**Elaborado por:** Ec. Peter Bracho

La estrategia elegida en primer lugar para lograr expansión comercial, determinada luego del análisis prospectivo es “ampliar cobertura por medio de la apertura de un nuevo local” en un sector de excelente proyección a las afueras de la ciudad de Guayaquil, como lo es la Vía a la Costa (Blue Cost). Para reforzar esta inversión y lograr resultados positivos en el plazo estimado por el propietario de la Pyme, se determinó combinar las estrategias que se sumarán a la primera elegida, aplicando a la par de la apertura del nuevo local una estrategia de “Precio-Promoción” debidamente comunicada en el sector (redes sociales y publicidad in situ los fines de



semana, los días y horas de mayor afluencia de gente) para lograr reconocimiento de la marca y sus productos en corto plazo.

En tercer lugar se determinó la logística y en cuarto lugar se encuentra la estrategia del cambio de imagen y del concepto de negocio, acciones que de acuerdo al análisis deben aplicarse luego de que el nuevo local haya logrado reconocimiento. Presentar a los clientes el slow food, especialmente en el mercado de pizzas debe hacerse progresivamente y midiendo la respuesta de los consumidores. La idea de disfrutar de una pizza artesanal con su clásico sabor pero esperando más tiempo del habitual en recibirla amerita aplicarlo de forma diferenciada, dentro de los productos que ofrece normalmente Pizza y Pasta Adicta S.A, para no afectar al cliente habitual y sobre todo, acompañado del cambio de imagen y ambiente acogedor en los locales, para completar la nueva “experiencia” de comer pizza artesanal.

Una vez encaminado este proceso de “cambio de imagen” se puede replantear el servicio a domicilio, que considerando la intención del nuevo concepto, no estaría en primer plano como lo está la logística en las marcas franquiciadas ya conocidas.

## 6.2. Recomendaciones

1. Que se gestione la apertura del nuevo local de Pizza y Pasta Adicta S.A con el que ampliará su cobertura en un sector de alto desarrollo urbano, acompañado de una promoción por inauguración para captar clientes nuevos y contrarrestar la oferta de la competencia así como de otros sitios expendedores de alimentos.
2. Combinar la estrategia 1 y 2 comunicando adecuadamente dichas promociones, es decir, observar e invertir más en Mercadeo probando nuevos canales (como las redes sociales por ejemplo) para ser más rápidos y eficaces en llegar al potencial cliente.
3. Aplicar progresivamente la estrategia 4 de cambio de Imagen y nuevo concepto de experiencia “slow food” en el nuevo local, por cuanto el sector presenta un target de clientes más alto que puede responder favorablemente al sabor artesanal del producto, pero sin descuidar el ambiente acogedor y buen servicio para generar una experiencia satisfactoria en su local de atención. Al cambio de imagen y de concepto se debe sumar también, de forma progresiva la innovación en nuevos productos, monitoreando de cerca la opinión de sus clientes.

La metodología diseñada para Pizza y Pasta Adicta S.A se puede adaptar a todo tipo de Pyme en diversos sectores productivos, tal como se aplica en países del primer mundo y en todos los ámbitos humanos.

El taller metodológico prospectivo ayudará a las Pymes a planificar a mediano y largo plazo de manera eficiente, con mejores argumentos al momento de tomar decisiones, anticipándose a los cambios del entorno y construyendo conscientemente su propio futuro.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, J. A. (2005). Gerencia: Planeación y Estrategia. Ediciones Díaz Santos, Cuadernos de Dirección Estratégica y Planificación.
- Barbieri, E. (1993). La previsión humana y social. Centro de Estudios prospectivos.
- Dror, Y. (1991). Enfrentando el futuro. Fondo de Cultura Económica. México DF.
- Gabiña, J. J. (1998). Estrategia y Gestión Competitiva, "Prospectiva y ordenación de territorio".
- GODET, M. (2000). La Caja de Herramientas de la prospectiva Estratégica. En La Caja de Herramientas de la prospectiva Estratégica.
- Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos. Paris.
- Guerra, J. M. (2011). Decisiones estratégicas. Barranquilla, Colombia: UN Universidad del Norte.
- Hanh, H. (1967). El año 2000, el marco de especulación para los próximos 30 años.
- Hidalgo, A. L. (2009). Enseñando Prospectiva. En A. L. Hidalgo. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Martino, J. (1993). Previsión tecnológica para la toma de decisiones. En J. Martino. Mc Graw Hill.
- MEDINA, A. A. (2013). Visión Gerencial: Prospectiva de Gestión y Estrategia Empresarial. En A. A. MEDINA.
- Mojica, F. J. (2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica. Revista MED, volumen 14, 122-131.
- NICOL, P. (2005). Scenario Planning as an Organisational Change Agent.
- Pinzás, A. C. (2009). Prospectiva Estratégica: más allá del Plan estratégico. Industrial Data, volumen 12, numero 2, 27-31.
- SCHWARTZ, P. (1996). En La Planificación Estratégica por Escenarios. New York.
- Tito A. Hernández T, A. I.-H. (2006). Zona Económica.com.

# Anexos

## ANEXO # 1

### Formato de encuesta aplicada en la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A



#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Tesis:** “Estudio de escenarios estratégicos para la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A de la ciudad de Guayaquil, enfocado a su expansión comercial”.

**Autor:** Peter Bracho Arteaga

**Objetivo:** Identificar por medio de los clientes de la pyme los factores claves del entorno comercial

#### **Instrucciones para la encuesta:**

N°	Alternativas	
5	Muy de Acuerdo	(M.A)
4	De acuerdo	(D.A)
3	Indiferente	(I)
2	En Desacuerdo	(E.D)
1	Muy en Desacuerdo	(M.D)

<p>Por favor consigne su criterio en todos los ítems</p> <p>Revise su cuestionario antes de entregarlo</p> <p>La encuesta es anónima</p>
--

N°	Encuesta destinada a los Consumidores de la Pyme Pizza y Pasta Adicta S.A	5	4	3	2	1
1	El sabor de Pizza'Dicta es el mejor del mercado					
2	El tiempo de servicio a domicilio es rápido					
3	El precio de los productos es el más conveniente					
4	6. Los locales de Pizza'Dicta son accesibles para usted					
5	La variedad de sabores en productos le parece acertada					
6	Pizza'Dicta debería crear nuevos productos					
7	Los locales de Pizza'Dicta deberían cambiar de imagen					
8	Los locales de Pizza'Dicta le parecen confortables					
9	Pizza'Dicta debería hacer promociones					
10	La atención en sus locales es la mejor					

## ANEXO # 2

Entrevista realizada al propietario de la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A



MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Tesis:** “Estudio de escenarios estratégicos para la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A de la ciudad de Guayaquil, enfocado a su expansión comercial”.

**Autor:** Peter Bracho Arteaga

**Objetivo:** Levantamiento de información sobre la pyme Pizza y Pasta Adicta S.A para identificar factores claves de su entorno comercial.

**Desarrollo:**

1. Cuantos años en el mercado tiene la marca Pizza' Dicta?
2. Cómo describiría a su empresa?
3. Cómo describe al cliente de Pizza y Pasta Adicta S.A?
4. Cómo describe a la competencia?
5. A qué factores atribuye la permanencia del negocio hasta la fecha?
6. Qué factores de la competencia considera difíciles de superar?
- 7.Cuál es su postura estratégica frente a las marcas franquiciadas que lideran el mercado?
8. Sus estrategias como empresa son de corto, mediano o largo plazo?
9. Con que frecuencia aplica estrategias y de qué tipo?
10. Como medio de expansión considera el tener más locales de atención?

### ANEXO #3

#### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS



**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema de Tesis:** “Estudio de escenarios estratégicos para la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A de la ciudad de Guayaquil, enfocado a su expansión comercial”.

**Autor:** Peter Bracho Arteaga

ITEM <i>(En función de cuántas preguntas tenga el instrumentos)</i>	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres:</b> Alfredo Ayora <b>Profesión:</b> Diseño Gráfico, MBA <b>Fecha:</b> 13 de Febrero 2015				<b>C.I.</b> 0921714424 <b>Cargo:</b> Docente UPS <b>Firma:</b>		

**Observaciones** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO #4

### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS



**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema de Tesis:** “Estudio de escenarios estratégicos para la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A de la ciudad de Guayaquil, enfocado a su expansión comercial”.

**Autor:** Peter Bracho Arteaga

ITEM <i>(En función de cuántas preguntas tenga el instrumento)</i>	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres:</b> Carlos Massuh Villavicencio <b>Profesión:</b> Ingeniero, Msc <b>Fecha:</b> 13 de Febrero 2015				<b>C.I.</b> 0914691910 <b>Cargo:</b> Docente UPS <b>Firma:</b>		

**Observaciones** \_\_\_\_\_



## ANEXO #5

### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS



**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema de Tesis:** “Estudio de escenarios estratégicos para la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A de la ciudad de Guayaquil, enfocado a su expansión comercial”.

**Autor:** Peter Bracho Arteaga

ITEM <i>(En función de cuántas preguntas tenga el instrumentos)</i>	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres:</b> Leonardo Barona Valencia <b>Profesión:</b> Ingeniero Eléctrico, Msc <b>Fecha:</b> 13 de Febrero 2015				<b>C.I.</b> 0914890678 <b>Cargo:</b> Docente UPS <b>Firma:</b>		

**Observaciones** \_\_\_\_\_

## ANEXO #6

### VALIDACION DE LA PROPUESTA FINAL DE LA TESIS



UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TEMA DE TESIS:** Estudio de escenarios estratégicos para la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A enfocado a su expansión comercial

**AUTOR:** Econ. Peter Bracho Arteaga

#### FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

**Nombre:** Alfredo Ayora Recalde

**Profesión:** Diseño Gráfico, MBA

**Ocupación:** Docente universitario, Universidad Politécnica Salesiana

**Experiencia en el tema propuesto:** Trabaja en áreas de marketing y trade marketing

**Dirección domiciliaria:** Mucho Lote 2, Urb. Paraíso del Río, mz. 2724 villa 19

**Teléfonos:** 0989879661

Valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción					
Objetivos					
Pertinencia					
Secuencia					
Modelo de Intervención					
Profundidad					
Lenguaje					
Comprensión					
Creatividad					
Impacto					

Comentarios: \_\_\_\_\_

Fecha: 13 de Febrero 2015

Alfredo Ayora Recalde, MBA

C.I. 0921714424

## ANEXO #7

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA FINAL DE LA TESIS



UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TEMA DE TESIS:** Estudio de escenarios estratégicos para la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A enfocado a su expansión comercial

**AUTOR:** Econ. Peter Bracho Arteaga

#### FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

**Nombre:** Carlos Massuh Villavicencio

**Profesión:** Ingeniero Comercial, Msc

**Ocupación:** Docente, Universidad Politécnica Salesiana

**Experiencia en el tema propuesto:** Docente Gestión de Empresas

**Dirección domiciliaria:** Urb. La Joya, etapa Ópalo mz. 14 villa 1

**Teléfonos:** 0997545654

Valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción					
Objetivos					
Pertinencia					
Secuencia					
Modelo de Intervención					
Profundidad					
Lenguaje					
Comprensión					
Creatividad					
Impacto					

Comentarios: \_\_\_\_\_

Fecha: 13 de Febrero 2015

Carlos Massuh Villavicencio, Msc

C.I. 0914691910

## ANEXO #8

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA FINAL DE LA TESIS



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA  
SALESIANA  
ECUADOR**

**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de escenarios estratégicos para la empresa Pizza y Pasta Adicta S.A enfocado a su expansión comercial

**AUTOR:** Econ. Peter Bracho Arteaga

#### FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

**Nombre:** Leonardo Barona Valencia

**Profesión:** Ingeniero Eléctrico, Máster en Gestión de Calidad

**Ocupación:** Docente, Universidad Politécnica Salesiana

**Experiencia en el tema propuesto:** Tutor de tesis en Maestría y Posgrados

**Dirección domiciliaria:** 6 de Marzo y N A González

**Teléfonos:** 0993170690

Valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción					
Objetivos					
Pertinencia					
Secuencia					
Modelo de Intervención					
Profundidad					
Lenguaje					
Comprensión					
Creatividad					
Impacto					

Comentarios: \_\_\_\_\_

Fecha: 13 de Febrero 2015

Leonardo Barona Valencia

C.I.0914890678

## Anexo # 9

### Metodologías escogidas para diseño de herramienta metodológica a aplicar en Pizza y Pasta Adicta S.A. Cuadro comparativo

Metodología	ENFOQUE	ALCANCE	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PUNTOS DE CONVERGENCIA
Análisis Morfológico	EXPLORATORIO. Del todo hacia las partes. Desagrega sistemas buscando la mayor cantidad de combinaciones de eventos posibles. Por ser CUALITATIVO estimula la imaginación.	La construcción de escenarios y el análisis del comportamiento de los factores que influyen en los futuros posibles. Tiene un campo de acción muy amplio, aplicado a todo ámbito humano, social, económico y tecnológico.	Se puede aplicar con las mismas personas que forman parte de la Pyme pero que tengan poder de decisión y experiencia, para valorar sus criterios. Ayuda a interrelacionar no solo opiniones sino también a los participantes del análisis.	No contar con un "FACILITADOR" que conozca del método para su aplicación dentro de la Pyme. LIGEREZA en el análisis al escoger u omitir componentes en la primera fase (exploratoria-construcción del Espacio Morfológico)	La necesidad de combinarse con otro método, en especial probabilístico, para la fase de REDUCCION del Espacio Morfológico
Impactos Cruzados	Probabilístico Cuantitativo.	Construcción de escenarios con mayor nivel de confianza para la toma de decisiones. Aplicable a todo ámbito	Analiza con mayor exactitud las combinaciones y escenarios probables por evitar los criterios a priori. Mayor nivel de confianza en el resultado del análisis.	No contar con un "facilitador" para aplicar el método en la Pyme. No limitar el número de expertos consultados para evitar prolongación en tiempo de recolección de hipótesis o eventos posibles. Puede requerir del uso de un software, por tanto incrementar su costo de aplicación.	Trabaja mejor con un número limitado o más representativo de eventos o hipótesis de escenarios posibles, realizado por un buen análisis previo, no necesariamente de "expertos"

Elaborado por: Econ. Peter Bracho

