



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA CONTINUA PARA
EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE “POLLOS
RICKY” DE LA CIUDAD DE LOJA”**

AUTOR:

JUAN ANDRÉS TENORIO DELGADO

AGOSTO 2018

Loja – Ecuador

*Quiero dejar constancia de mi profundo y sincero agradecimiento a mi
Director de Tesis, por su permanente preocupación y sus sabios
y oportunos consejos en el desarrollo de este trabajo.*

*A todos los docentes de la Universidad Internacional del Ecuador Sede Loja,
que me brindaron sus conocimientos profesionales
y científicos en esta etapa de mi formación académica.*

*A la Universidad Internacional del Ecuador Sede Loja,
por abrirme las puertas generosamente para permitirme ascender un escaño más
en mi preparación profesional, humana y laboral.*

*A la empresa “Pollos Ricky” de la ciudad de Loja por su valiosa colaboración
con la información de campo elementos imprescindibles
y soporte fundamental de este trabajo.*

Juan Andrés Tenorio Delgado

*Este trabajo de investigación que significa, un logro profesional,
lo dedico a Dios por estar siempre en mi camino
guiándome en todos los pasos que doy en esta vida.*

*A mis padres que son mi soporte y pilar fundamental de la inspiración constante
para alcanzar las metas propuestas en mi diario vivir.*

*A mis demás familiares y amigos por su persistente apoyo afectivo y moral
y por ser el principio y fin de mi existencia; germinadora de los valores humanos
y éticos que ennoblecen al ser en su paso por la vida.*

*A mis compañeros por su amistad y apoyo en las diferentes etapas de la vida
universitaria, algunas están conmigo y otras en mi recuerdo.*

*A todos por la confianza que depositaron en mí y las bendiciones
que dejaron en mi camino.*

Juan Andrés Tenorio Delgado

Resumen

El presente proyecto tuvo por objetivo la realización de un plan estratégico de mejora continua para el desarrollo empresarial de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, así lograr el reconocimiento de la marca, aumentar la cartera de clientes y posicionar los productos en el mercado, a la vez crear campañas adecuadas de publicidad y promociones dando a conocer los productos que ofrece la empresa a los clientes.

El estudio tuvo un enfoque cualitativo, cuantitativo, de nivel descriptivo, con la utilización de los diferentes métodos y técnicas de investigación, a partir de un estudio de mercado en el cual se desarrolló la encuesta con una muestra aplicada a 381 clientes, direccionada a los miembros del hogar que intervienen semanal o mensualmente en las compras, también se realizó una encuesta a los 18 empleados con los que cuenta la empresa, una entrevista al Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz gerente-propietario de “POLLOS RICKY” y finalmente la observación directa; donde de esta manera se analizaron los resultados obtenidos de la investigación.

Se elaboró la propuesta del plan estratégico con su respectivo plan de acción que describe el objetivo, meta, estrategia, actividades a realizar, políticas, responsable, el tiempo a ejecutar y el presupuesto a invertir; siempre enfocadas a satisfacer las necesidades de los clientes y a futuro ser una de las mejores empresas a nivel local, para lo cual se incluye el desarrollo de los cuatro objetivos estratégicos.

Palabras clave: Planeación, estrategia, posicionamiento, productos, clientes.

Abstract

This project was aimed at the realization of a strategic plan for continuous improvement to the business development of the company "CHICKENS RICKY" from the city of Loja, to achieve brand recognition, increase the customer base and position the products on the market, at the same time believe adequate advertising and promotions campaigns to publicize the products offered by the company to customers.

The study was a qualitative, quantitative approach, descriptive level, with the use of different methods and techniques of research, from a market survey which was developed the survey with a sample applied to 381 customers, directed to the members of the household involved weekly or monthly purchases, also conducted a survey to 18 employees that the company has, an interview with Mr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz "CHICKENS RICKY" owner and Finally the direct observation; where this analyzed the results of the research.

Was the proposal of the strategic plan with its respective action plan which describes the aim, goal, strategy and activities to perform, policies, responsible, time to run and the budget to invest; always focused on the needs of customers and future be one of the best companies at the local level, which includes the development of the four strategic objectives.

Key words: Planning, strategy, positioning, products and customers.

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA CONTINUA PARA EL
DESARROLLO EMPRESARIAL DE “POLLOS RICKY” DE LA CIUDAD
DE LOJA”**

Resumen	v
Abstract	vi
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiv
Índice de anexos	xviii
Introducción.....	1
Fundamentación teórica	4
1. Marco referencial	4
1.1. Concepto de restaurante.....	4
1.2. Características según su categoría	4
1.2.1. Restaurante de lujo (5 tenedores)	4
1.2.2. Restaurante de primera clase	5
1.2.3. Restaurante de segunda clase	6
1.2.4. Restaurante de tercera clase	7
1.2.5. Restaurante de cuarta clase.....	7
1.3. Historia del pollo asado	8
1.4. Pollo a la brasa.....	8
1.5. Preparación y técnicas de asar	9
1.6. Propiedades nutritivas del pollo.....	10
2. Marco conceptual	11
2.1. Planificación	11

2.2. Planificación estratégica	11
2.3. Plan estratégico	13
2.4. Importancia de un plan estratégico	13
2.5. Objetivo de un plan estratégico	13
2.6. Etapas de un plan estratégico	14
2.7. Misión	15
2.8. Visión	15
2.9. Valores	16
2.10. Diagnóstico de la situación	17
2.10.1. Análisis de la situación externa	17
2.10.2. Análisis de la situación interna	18
2.11. Herramientas de la planeación estratégica	18
2.11.1. Matriz FODA	19
2.11.2. El modelo de las cinco fuerzas de Porter	22
2.11.3. Matriz de perfil competitivo	25
2.12. Estrategia	26
2.12.1. Definición	26
2.12.2. Estrategia empresarial	26
2.12.3. Formulación de la estrategia empresarial	26
2.13. Metas	27
2.13.1. Definición	27
2.13.2. Características de las metas bien diseñadas	27
2.13.3. Pasos de la fijación de metas	27
Metodología de investigación	29
□ Métodos	29

□ Técnicas.....	30
□ Población y tamaño de la muestra	31
Capítulo 1	33
1. Investigación de mercado	¡Error! Marcador no definido.
1.1. Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja	34
1.2. Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja	49
1.3. Análisis de la entrevista aplicada al gerente-propietario de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja	61
Capítulo 2	67
2. Diagnóstico situacional de la empresa	67
2.1. Análisis interno	68
2.1.1. Historia de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.....	68
2.1.2. Razón social	70
2.1.3. Logotipo	71
2.1.4. Base legal	71
2.1.5. Representante legal.....	71
2.1.6. Objeto social.....	71
2.1.7. Principios.....	72
2.1.8. Valores organizacionales.....	72
2.1.9. Personal	73
2.1.10. Localización	75
2.1.11. Productos que ofrece la empresa	76
2.1.12. Precios de los productos	77

2.1.13. Plaza	77
2.1.14. Promoción - publicidad	77
2.2. Análisis externo	78
2.2.1. Factores PEST	78
□ Factor económico	78
□ Factor político - legal	86
□ Factor socio - cultural.....	88
□ Factor tecnológico	90
2.2.2. Matriz diamante de Porter	91
1. Poder de negociación de los clientes	92
2. Poder de negociación de los proveedores.....	93
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	95
4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	96
5. Rivalidad entre competidores	98
2.2.3. Matriz de perfil competitivo	99
Capítulo 3	102
3. Análisis FODA de la empresa.....	102
3.1. Matriz de valoración de factores internos (MEFI).....	103
3.2. Matriz de valoración de factores externos (MEFE).....	106
3.3. Matriz de análisis FODA	109
3.4. Análisis de la matriz de alto impacto.....	110
3.5. Objetivos estratégicos para la empresa “POLLOS RICKY”	113
Capítulo 4	114
4. Propuesta del plan estratégico de mejora para la empresa.....	114
4.1. Introducción	114

4.2. Desarrollo de los objetivos estratégicos.....	114
4.3. Plan de acción de los objetivos estratégicos	116
4.3.1. Objetivo estratégico No. 1	116
4.3.2. Objetivo estratégico No. 2	122
4.3.3. Objetivo estratégico No. 3.....	126
3.3.4. Objetivo estratégico No. 4.....	140
Capítulo 5.....	146
5. Presupuesto general de implementación del plan estratégico en la empresa	146
5.1. Resumen del presupuesto.....	146
Conclusiones.....	148
Recomendaciones.....	149
Bibliografía.....	151
Anexos.....	155

Índice de tablas

Tabla 1. Número de clientes de la empresa “POLLOS RICKY” Año 2017.....	31
Tabla 2. Género	34
Tabla 3. Ingresos mensuales.....	35
Tabla 4. Frecuencia que visita al mes “POLLOS RICKY”	36
Tabla 5. Calificación de los productos	37
Tabla 6. Productos de su preferencia	38
Tabla 7. Atención que brindan los empleados	39
Tabla 8. Ubicación de la empresa	40
Tabla 9. Precios de los productos.....	41
Tabla 10. Criterio de los productos	42
Tabla 11. Promociones.....	43
Tabla 12. Horario de atención	44
Tabla 13. Tipo de cliente.....	45
Tabla 14. Publicidad de la empresa.....	46
Tabla 15. Medio de publicidad de su preferencia	47
Tabla 16. Es reconocida y competitiva la empresa	48
Tabla 17. Cargo que desempeña	49
Tabla 18. Tiempo que labora	50
Tabla 19. Misión y visión de la empresa.....	51
Tabla 20. Objetivos de la empresa	52
Tabla 21. Plan estratégico	53
Tabla 22. Aspectos a tomar en cuenta.....	54
Tabla 23. Capacitación.....	55
Tabla 24. Ambiente de trabajo	56

Tabla 25. Instalaciones de la empresa.....	57
Tabla 26. Promociones de la empresa.....	58
Tabla 27. Publicidad de la empresa.....	59
Tabla 28. Base de datos de sus clientes.....	60
Tabla 29. Matriz de perfil competitivo.....	100
Tabla 30. Matriz de valoración de factores internos (MEFI).....	104
Tabla 31. Matriz de valoración de factores externos (MEFE).....	107
Tabla 32. Matriz FODA	109
Tabla 33. Matriz de alto impacto	112
Tabla 34. Objetivos estratégicos	113
Tabla 35. Presupuesto	118
Tabla 36. Presupuesto	124
Tabla 37. Plan de capacitación anual para los empleados de la empresa “POLLOS RICKY”	125
Tabla 38. Presupuesto	129
Tabla 39. Presupuesto	142
Tabla 40. Presupuesto general de implementación del plan estratégico	147

Índice de figuras

Figura 1. Restaurante de lujo	4
Figura 2. Restaurante de primera clase	5
Figura 3. Restaurante de segunda clase	6
Figura 4. Restaurante de tercera clase.....	7
Figura 5. Restaurante de cuarta clase.....	7
Figura 6. Pollo asado.....	8
Figura 7. Técnicas de asar pollo.....	9
Figura 8. Propiedades nutritivas del pollo	10
Figura 9. Planificación estratégica	11
Figura 10. Componentes del análisis FODA	19
Figura 11. Matriz FODA.....	21
Figura 12. Matriz de Michael Porter	22
Figura 13. Género	34
Figura 14. Ingresos mensuales	35
Figura 15. Frecuencia que visita al mes “POLLOS RICKY”	36
Figura 16. Calificación de los productos	37
Figura 17. Productos de su preferencia	38
Figura 18. Atención que brindan los empleados.....	39
Figura 19. Ubicación de la empresa.....	40
Figura 20. Precios de los productos	41
Figura 21. Criterio de los productos.....	42
Figura 22. Promociones	43
Figura 23. Horario de atención	44
Figura 24. Tipo de cliente	45

Figura 25. Publicidad de la empresa	46
Figura 26. Medio de publicidad de su preferencia.....	47
Figura 27. Es reconocida y competitiva la empresa.....	48
Figura 28. Cargo que desempeña	49
Figura 29. Tiempo que labora	50
Figura 30. Visión y misión de la empresa.....	51
Figura 31. Objetivos de la empresa.....	52
Figura 32. Plan estratégico.....	53
Figura 33. Aspectos a tomar en cuenta	54
Figura 34. Capacitación	55
Figura 35. Ambiente de trabajo	56
Figura 36. Instalaciones de la empresa	57
Figura 37. Promociones de la empresa	58
Figura 38. Publicidad de la empresa	59
Figura 39. Base de datos de sus clientes	60
Figura 40. Empresa “POLLOS RICKY”	68
Figura 41. Logotipo de la empresa “POLLOS RICKY”	71
Figura 42. Organigrama estructural de la empresa “POLLOS RICKY”	74
Figura 43. Mapa de la provincia de Loja	75
Figura 44. Croquis de la empresa “POLLOS RICKY”	75
Figura 45. Productos	76
Figura 46. Evolución del Producto Interno Bruto PIB	79
Figura 47. Inflación anual	81
Figura 48. Tasas de interés activas.....	82
Figura 49. Tasas de interés pasivas	82

Figura 50. Evolución de la balanza comercial	84
Figura 51. Riesgo país.....	85
Figura 52. Tasa de desempleo.....	89
Figura 53. Clientes	92
Figura 54. Proveedores	93
Figura 55. Entrada de nuevos competidores	95
Figura 56. Productos sustitutos	97
Figura 57. Competidores.....	98
Figura 58. Diseño de anuncio en la revista	130
Figura 59. Diseño de la volante	131
Figura 60. Diseño del roll up	132
Figura 61. Diseño de la red social Facebook	133
Figura 62. Diseño de la tarjeta de presentación	133
Figura 63. Diseño de las facturas	134
Figura 64. Diseño de la hoja membretada.....	135
Figura 65. Bolígrafos	136
Figura 66. Llaveros	136
Figura 67. Gorras	137
Figura 68. Jarros.....	137
Figura 69. Tomatodos	138
Figura 70. Camisetas.....	138
Figura 71. Calendarios	139
Figura 72. Diseño de envases contenedores desechables	143
Figura 73. Diseño de fundas de cartón.....	144
Figura 74. Diseño de vasos térmicos	144

Figura 75. Diseño de las servilletas	145
---	-----

Índice de anexos

Anexo 1. Ficha de resumen del proyecto.....	155
Anexo 2. Formato de entrevista al gerente - propietario	156
Anexo 3. Formato de las encuestas a los clientes de la empresa	160
Anexo 4. Formato de las encuestas a los empleados de la empresa	164

Introducción

En la actualidad la sociedad y el mundo se encuentran en un proceso acelerado de cambios que se manifiestan en todo los ámbitos del acontecer social, político, económico, científico y cultural. Esto ha permitido lograr un desarrollo significativo de la humanidad.

La empresa “POLLOS RICKY” debe adaptarse a estos cambios, de forma rápida y simultánea, pero lastimosamente este cambio se ve sumamente lento debido a los pocos recursos que cuentan para aplicar una adecuada planificación estratégica que le permita mejorar su desenvolvimiento organizacional.

Hoy en día existe una gran competencia en las empresas, por lo que se debe estar en constante actualización y estar siempre buscando como satisfacer la demanda. Es por eso que la empresa “POLLOS RICKY” como tal debe realizar un Plan estratégico, con la finalidad de mejorar su desarrollo empresarial y posicionarse en el mercado.

El presente Plan estratégico de mejora continua para el desarrollo empresarial de la empresa “POLLOS RICKY” permitirá un mejor manejo de recursos humanos, materiales y financieros, con la finalidad de desarrollar un reconocimiento general de la empresa, facilitar el proceso de posicionamiento de los productos en la ciudad de Loja, hacer un análisis de las estrategias de planeación e identificar las necesidades de los consumidores innovando cada día en mejorar el servicio y la calidad de los productos.

El Capítulo 1 se lleva a cabo la investigación de mercado, aquí se determina la investigación de campo y se describe el proceso de la investigación, además se inicia

con la recopilación de datos a través de la ejecución de una entrevista al gerente-propietario de la empresa que tiene más aceptación en el mercado, la encuesta a las clientes y a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.

En el Capítulo 2 se plantea el diagnóstico situacional de la empresa que está atravesando la organización, el mismo que se compone del análisis externo e interno de la empresa, con la utilización de las distintas herramientas de la planificación estratégica como son los factores PEST, la matriz diamante de Porter y la matriz de perfil competitivo, seguido de la matriz MEFE y MEFI, para con ello describir las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la misma.

En el Capítulo 3 se realiza el análisis FODA de la empresa para posteriormente a partir de la matriz de alto impacto fijando objetivos estratégicos que ayuden a diseñar un Plan de Acción con su respectivo presupuesto. Es decir, desarrollar las estrategias que guiarán el rumbo y direccionamiento de la consecución de los objetivos.

En el Capítulo 4 se realiza la propuesta del Plan estratégico, mismo que se elaboró en base a los 4 objetivos estratégicos, así tenemos: establecer la filosofía corporativa de la empresa, elaborar un plan de capacitación para el personal, establecer campañas de publicidad y promoción para dar a conocer los productos que ofrece y mejorar la presentación de venta de los productos con el fin de hacerlo más atractivo a los clientes.

En el Capítulo 5 se elaboró el resumen del presupuesto general de implementación del plan estratégico, el cual se requerirá para la ejecución y puesta en marcha de la propuesta.

Finalmente se planteó algunas conclusiones y recomendaciones donde se recalca la viabilidad del plan estratégico que se está ofertando a la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.

Fundamentación teórica

1. Marco referencial

1.1. Concepto de restaurante

Un restaurante es un establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para ser consumidas ahí mismo, en el que se cobra por el servicio prestado (Morfin, 2006).

Otra concepción expone que restaurante es un establecimiento público en el que se sirven comidas en menú o a la carta, a precios estipulados y a unas horas indicadas (Larousse, 2005).

1.2. Características según su categoría

La categorización de cada uno de los restaurantes depende de cada país, pues cada uno se somete a estándares de calidad y obedecen a políticas nacionales de competitividad turística que dependen de las regulaciones y legislaciones de cada gobierno. En esta la oferta turística y sus principales componentes, según Robert & Arduser (2004) sugiere diferentes tipos de categorías de los restaurantes:

1.2.1. Restaurante de lujo (5 tenedores)

Figura 1. Restaurante de lujo



Fuente: <http://belenguilcazo.blogspot.com/2015/10/clasificacion>
Elaborado por: El Autor

Los restaurantes de lujo deben reunir varias características, en especial en el área de servicio. La cocina deberá contar con almacén, varios frigoríficos y todo el equipo, así como la maquinaria necesaria para su funcionamiento. Todo el personal, tanto de contacto como de apoyo, tendrá a su disposición armarios independientes y servicios sanitarios completos para el aseo personal de cada uno de ellos. La carta del restaurante será la principal herramienta de venta, por la variedad de platillos divididos en sus tiempos correspondientes entradas, sopas, pastas, ensaladas, especialidades o sugerencias, carnes, aves, mariscos, etcétera (Robert & Arduser, 2004).

1.2.2. Restaurante de primera clase

Figura 2. Restaurante de primera clase



Fuente: <http://belenguilcazo.blogspot.com/2015/10/clasificacion>
Elaborado por: El Autor

Este tipo de restaurante, conocido también como “full service” (servicio completo), tendrá un toque completo de servicios, de acuerdo con la categoría del establecimiento, la diferencia con el anterior se encuentra en su herramienta de ventas -la carta o menú-; ésta presentará de cinco a siete tiempos de servicio, así

como una variedad limitada de bebidas alcohólicas. Su personal, tanto de apoyo como de contacto, deberá contar con la capacitación y conocimientos adecuados de los productos que se preparan y venden allí. Aquellos platillos que lo requieran deberán salir de la cocina con cubre-fuentes y otros podrán ser preparados a la vista del comensal (Robert & Arduser, 2004).

1.2.3. Restaurante de segunda clase

Figura 3. Restaurante de segunda clase



Fuente: <http://belenguilcazo.blogspot.com/2015/10/clasificacion>
Elaborado por: El Autor

Este tipo de restaurante es también conocido como turístico. Puede tener acceso independiente para comensales, que en su defecto, será utilizado por el personal de servicio, exclusivamente en las horas que no haya atención a los clientes. Con esta misma restricción se hará el abastecimiento de los diferentes proveedores. Su capacidad será más restringida en espacio y su carta contará con no más de seis tiempos. El personal de contacto como de apoyo deberá estar presentable y uniformado (Robert & Arduser, 2004).

1.2.4. Restaurante de tercera clase

La cocina dispondrá lo necesario para la conservación de productos alimenticios, con buena ventilación o en su caso, con un extractor de humo.

Figura 4. Restaurante de tercera clase



Fuente: <http://belenguilcazo.blogspot.com/2015/10/clasificacion>
Elaborado por: El Autor

El personal portará uniforme sencillo bien aseado (camisa, zapatos de vestir) y atenderá a los clientes adecuadamente. Su carta presentará cuatro tiempos de servicios (Robert & Arduser, 2004).

1.2.5. Restaurante de cuarta clase

Figura 5. Restaurante de cuarta clase



Fuente: <http://belenguilcazo.blogspot.com/2015/10/clasificacion>
Elaborado por: El Autor

Este establecimiento tendrá su comedor independiente de la cocina, plaqué inoxidable, loza irrompible, cristalería sencilla en buen estado de conservación, servilletas de tela o papel, servicios sanitarios decorosos y su carta o menú (Robert & Arduser, 2004).

1.3. Historia del pollo asado

El pollo asado era uno de los platos preferidos del rey Ricardo Corazón de León, en el siglo XII. En la Europa de esa época, el pollo asado era un plato exclusivo. ¡Pollo asado! En aquellos tiempos, era, como lo fue hasta hace bien pocas décadas, un lujo, algo reservado para las mesas de los poderosos, para ocasiones especiales (Agencia EFE, 2011).

1.4. Pollo a la brasa

Según, Marín & Maino (2013) el ave más común para asar es el pollo broiler o “parrillero”. Su carne es abundante y tierna, pero su sabor débil invita a adobarlo. Para que el mismo penetre profundamente en las carnes es necesario dejarlo reposar entre 12 y 24 horas antes de asarlo.

Figura 6. Pollo asado



Fuente: <http://alo.co/comidas-y-bebidas/el-pollo-asado>
Elaborado por: El Autor

En el Ecuador esta técnica de preparación es denominada pollo a la brasa o también llamado pollo asado a carbón, leña o gas que utiliza un método rotativo, dando un calor uniforme de las brasas. El pollo asado es uno de los platos más apreciados a nivel nacional y de mayor consumo.

1.5. Preparación y técnicas de asar

Figura 7. Técnicas de asar pollo



Fuente: <http://solarconflict.com/wWEMtE0GHRg.video+related>
Elaborado por: El Autor

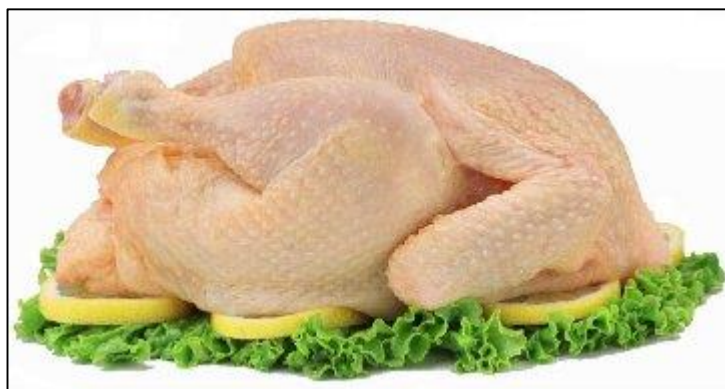
El pollo asado es jugoso y se cocina con su propia grasa, esta es una de las razones por la cual está expuesto para poderlo girar. Es importante recalcar que el pollo asado es un plato que se prepara a nivel internacional en varios países por lo cual aparece en muchas culturas acompañado de diversos guarniciones.

La forma de adobarlo es opcional en el país se lo realiza con varias especias y aliños, en otros países lo realizan solo con mantequilla y sal, también se da la opción de introducir un relleno en el pollo como cebollas, pimientos, etc. Los asadores

rotatorios permiten que se pueda asar correctamente el pollo y al mismo tiempo lo hace una gran cantidad de pollos para cuando se utilizan para banquetes o venta en negocios. Los pollos que se encuentran más cocinados se mueven a las hileras inferiores durante el asado, mientras que los pollos que aún están crudos se colocan en las superiores y van descendiendo poco a poco por cada hilera a medida que se van asando (Marín & Maino, 2013).

1.6. Propiedades nutritivas del pollo

Figura 8. Propiedades nutritivas del pollo



Fuente: <http://www.mabelamaro.com/salud/2012/09/24/propiedades-nutritivas>
Elaborado por: El Autor

Al igual que en otras aves, existen diferentes características en su carne dependiendo de la edad con la que son sacrificados, su modo de cría o las partes de su cuerpo que se consuma. En este sentido cumplen ciertas máximas como por ejemplo que los ejemplares más viejos contienen un mayor porcentaje de grasa y que a su vez esta se reparte de forma distinta en piezas como los muslos o la pechuga (Región de Murcia Digital, 2018).

Con todo, la carne de pollo es muy fácil de digerir, adecuada para dietas de regulación o pérdida de peso (sobre todo sus pechugas sin piel preparadas a la

plancha o al horno, con poco aceite). A su vez contiene un número muy reducido de purinas, por lo que resulta aconsejable para personas con el ácido úrico elevado.

2. Marco conceptual

2.1. Planificación

La planificación es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual median todos los niveles estratégicos de la empresa (Cruzatti, 2008).

2.2. Planificación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

Figura 9. Planificación estratégica



Fuente: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/>
Elaborado por: El Autor

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Rodríguez, 2013).

Steiner (1998), definió a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. **Segundo**, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. **Tercero**, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección; y, **Cuarto**, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. (págs. 20-21)

Toda organización actúa de acuerdo a una teoría de los negocios. La estrategia convierte esta teoría de los negocios en desempeño. Su finalidad es posibilitar que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente

impredecible. Puesto que la estrategia permite que una organización sea deliberadamente oportunista. (Drucker, 2000, pág. 57)

2.3. Plan estratégico

El plan estratégico constituye la herramienta con la cual la alta gerencia recolecta las estrategias a las medidas dispuestas en la toma de decisiones “hoy” (se indica, en el instante en el que elaboró la reflexión estratégica con su equipo de orientación), permitiendo obtener una organización competitiva que logre satisfacer los beneficios de todos los grupos de interés. (Sainz de Vicuña, 2012, pág. 38)

2.4. Importancia de un plan estratégico

Su importancia radica en que el plan estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará si energías en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Así mismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino (Steiner, 1998).

2.5. Objetivo de un plan estratégico

El objetivo de un plan estratégico tiende a variar dependiendo de muchos factores, entre los cuales encontramos: el arquetipo de organización, el escenario económico-financiero, la madurez, etc. Sin importar la situación en la que se encuentre, la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento, efectuar un plan estratégico resulta muy conveniente ya que

nos permite investigar la viabilidad técnica, económica y financiera de proyecto empresarial. (Martínez & Milla, 2012, págs. 12-13)

2.6. Etapas de un plan estratégico

En el proceso del plan estratégico, según Idalberto (2012), es necesario considerar las siguientes etapas como elementos básicos para la estructuración de una propuesta que se ajuste en forma constante a los sucesos y acciones actuales; las etapas a considerar son las siguientes:

- 1. Formulación:** En esta etapa, el enfoque prospectivo propuesto puede enmarcarse en los siguientes pasos:
 - **Análisis situacional.-** En esta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing.
 - **Estudio contextual.-** Constituye la realización de auditorías ambientales y competitivas, contribuye a conocer mejor el contexto económico, político y social en el cual ha de operar la empresa. La información a emplear deberá nutrirse de fuentes confiables, actualizadas y dinámicas, las mismas generalmente van desde los contactos informales, asociaciones empresariales, estudios de especialistas o consultores, hasta los periódicos y revistas especializadas.
- 2. Implementación.-** En el plan estratégico se define como un proceso continuo de análisis para la toma de decisiones fundamentales en la institución.

3. Control.- Está etapa consiste en seguir el funcionamiento del sistema de planeamiento sobre un periodo adecuado, detectando y corrigiendo errores o problemas que se pudieren plantear. Posteriormente, en forma recurrente se ejecutarán los controles del sistema ya funcionando en forma normal (Idalberto, 2012).

2.7. Misión

La misión se considera como una expresión muy general de lo que quiere ser la empresa y será el primer punto de referencia para la actuación empresarial. La misión se define de una forma general, vaga y a menudo poética. Debe responder a la pregunta de: ¿para qué existe la empresa? vemos algunos ejemplos sobre las misiones de empresas importantes (Asensio & Vásquez, 2009, pág. 26).

La misión representa la concreción de a qué actividad se dedica la empresa, especifica los límites del negocio y sirve para mantener el posicionamiento interno y externo de la firma. Es el compromiso que adquiere la empresa cuando expresa su macrosegmento (que necesidad satisface, con que tecnología y a qué grupo de consumidores se dirige). Su importancia radica en que la misión influye, pues se espera que haya coherencia en todo el análisis estratégico de marketing (Rivera & Garcillán, 2007).

2.8. Visión

Define el entorno futuro que desea tener la empresa y la intención de la visión es guiar, investigar e influir en la organización en su conjunto para lograr el cambio

ansiado de la organización. La visión de la compañía es la respuesta a la pregunta, ¿en qué queremos que se convierta la organización en los próximos años?

Según Brozino (2013), expresa que: “Es la propuesta de futuro de la organización. Significa el “sueño” que quieren concretar el titular o los titulares de la empresa. Define lo que desean que sea la empresa en el tiempo y permite la identificación clara de los objetivos estratégicos” (pág. 100).

2.9. Valores

Los valores son conductas que una persona o empresa debe tener y aplicar todos van relacionados con la forma en como se trata, la calidad de servicios, la manera y el comportamiento que muestran tanto como persona y como empresa, ser honrados, sabios y a la vez inteligentes, demostrando lo que son en realidad y no fingiendo una personalidad falsa. Siguiendo ese axioma, pues, la cultura organizacional únicamente adquirirá preponderancia en la medida en que sus miembros asimilen los valores corporativos funcionales, asimilándolos como convicciones y llevándolos a la práctica con sus conductas. (Matilla, 2009, págs. 76-77)

Los valores se deben asumir en 5 niveles, así tenemos los siguientes:

- **Individual:** Son los que mantienen a las personas y que afectan principalmente a sus conductas.
- **Grupal:** Son tipos de valores puestos en práctica por grupos pequeños, estos pueden ser formales o informales y afectan directamente a la institución.

- **Organizacional:** Son los valores que ostentan en la empresa y que de alguna u otra forma tienden a ser específicos a los aportes individuales y grupales.
- **Externos:** Proceden del medio y se encuentran en contacto perpetuo con todos los miembros de la organización.
- **Cultural:** Son todos aquellos valores que predominan en la sociedad.

2.10. Diagnóstico de la situación

El diagnóstico de la situación es un análisis previo a partir del cual puedan extraerse las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que se descubrirá aquellos puntos en los que el negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores. Se pueden diferenciar dos tipos de análisis, el externo y el interno, los cuales muestran un enfoque los diversos factores que inciden directa o indirectamente en los resultados de la unidad económica (Sainz de Vicuña, 2012).

2.10.1. Análisis de la situación externa

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar (Sainz de Vicuña, 2012).

Este análisis de la situación externa debe contemplar los siguientes factores de análisis, independientemente de cómo se estructuren.

- **Factores económicos:** Evolución del PIB, de la inversión, de las tasas de interés, de la inflación, de las exportaciones, etc.

- **Factores tecnológicos:** Nuevos productos que han surgido en nuestro sector o en otros sectores, también de nuevas tecnologías genéricas, etc.
- **Factores políticos y legislativos:** Legislación fiscal, de protección del medio ambiente, arancelaria, de seguridad, etc.
- **Factores sociales:** Cambios en los comportamientos de los ciudadanos, nuevas actitudes sociales, evolución demográfica, nuevas tendencias, etc.

En definitiva, analizar el entorno, en el contexto de un plan estratégico, supone hacer un breve repaso del cuadro macroeconómico que el Gobierno presenta para los tres próximos años (con datos de la evolución del PIB, del consumo privado, de la inversión, del índice de precios de consumo, etc.) y de una serie de variables generales de interés, de índole política, legislativa, tecnológica y social como las citadas.

2.10.2. Análisis de la situación interna

Según el autor Sainz de Vicuña (2012) afirma: “Este análisis nos ayudara a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Así se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas” (pág. 45). Es decir, si somos eficientes en la puesta en marcha de nuestras decisiones y en lo que debemos hacer.

2.11. Herramientas de la planeación estratégica

En el proceso de la planeación estratégica se tiene algunas herramientas para las distintas etapas, pues se dice que la planeación consiste en la formulación del estado

que se desea en un futuro y con base en este se plantean las herramientas adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico. Así tenemos:

2.11.1. Matriz FODA

“Es un análisis que se realiza a una organización; este análisis debe sacar a la luz la fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas de tal organización” (Alecoy, 2014, pág. 148).

Figura 10. Componentes del análisis FODA



Fuente: <http://planuba.orientaronline.com.ar/tag/dafo/>
 Elaborado por: El Autor

El análisis FODA es un instrumento que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, para de esta manera obtener un diagnóstico preciso, el cual en función de ello e podrá tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas (Hernández, 2006).

Los antecedentes recogidos del análisis del ambiente general y ambiente operativo antes mencionados, proporcionan la materia prima para realizar el análisis

de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible operar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Según Rodríguez (2017) expresa que el Análisis FODA tiene como propósito fundamental identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras, efectuar una valoración crítica de las propias fortalezas y debilidades, lo que significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control y la parte externa observa las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado.

Según Goodstein, Nola & Pfeiffer (1998), expresan que la matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, como se detalla a continuación:

- **La estrategia FO:** Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- **La estrategia FA:** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

- **La estrategia DA:** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- **La estrategia DO:** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

Figura 11. Matriz FODA

Factores Internos Factores Externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Es un recurso o una capacidad que el ente puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos.	Son las limitaciones, deficiencias o defectos de la organización.
OPORTUNIDADES Es cualquier situación favorable que se presente en el entorno, el ente, que asegura la demanda en su posición.	ESTRATEGIA (FO) ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas para aprovechar las oportunidades? O viceversa.	ESTRATEGIA (DO) ¿Cómo podemos eliminar la debilidad, explotando la oportunidad? O viceversa.
AMENAZAS	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)

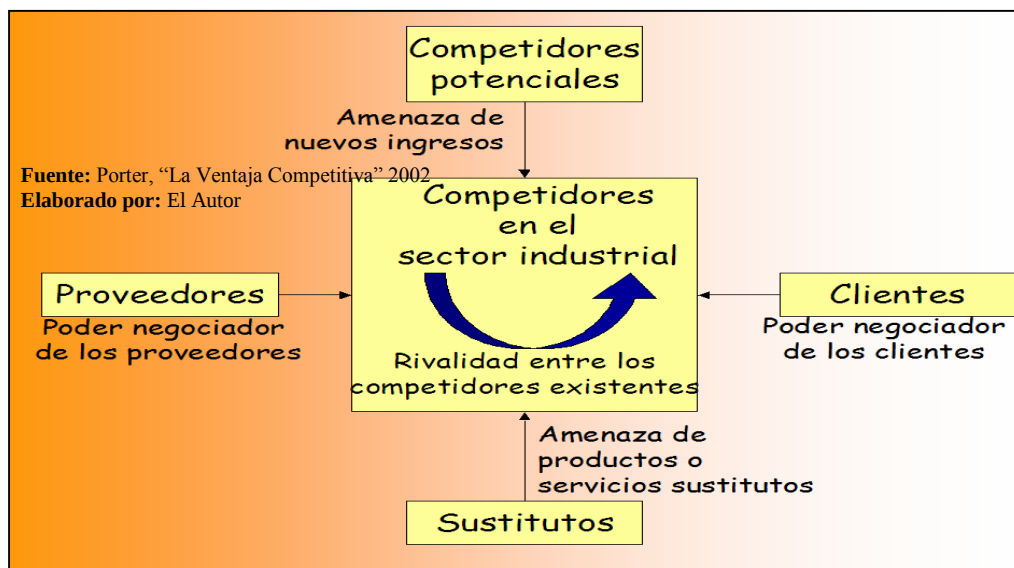
Cualquier situación desfavorable que se presenta en el entorno del ente, que sea potencialmente nociva, puede ser una barrera o limitación.	¿Cómo podemos impulsar las fortalezas y evitar la amenaza?	¿Cómo podemos eliminar la debilidad para evitar la amenaza?
---	--	---

Fuente: Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, Planeación Estratégica 1998

Elaborado por: El Autor

2.11.2. El modelo de las cinco fuerzas de Porter

Figura 12. Matriz de Michael Porter



Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto

importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste. Cada una de las cinco fuerzas puede generar oportunidades o amenazas competitivas para la empresa durante la interacción con su medio ambiente (microambiente o industria) (Porter, 2002).

Según Porter (2002), expresa las cinco fuerzas de Michael Porter, consideran los siguientes:

- 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.-** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.
- 2. Poder de negociación de los proveedores:** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.
- 3. Poder de negociación de los compradores:** En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.
- 4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser

reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa (Porter, 2002).

Porter (2002) dijo en su libro que las seis barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro:

- La economía de escalas.
- La diferenciación de productos.
- Las inversiones de capital.
- Desventaja de costos.
- Acceso a los Canales de Distribución.
- Política gubernamental.

5. La rivalidad entre los competidores: En su libro Porter (2002), expresa que la rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Una empresa que destaca, a su vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector.

2.11.3. Matriz de perfil competitivo

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades (Pérez, 2018).

Los Factores Claves o Determinantes para el Éxito son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular. Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos como externos. En una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas (Pérez, 2018).

Según Pérez (2018) en su descripción menciona los siguientes aspectos:

- **El Peso en la matriz:** cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.
- **El Rating:** se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 – fuerza menor, 2 – debilidad menor y 1 – gran debilidad.
- **Puntaje:** es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.

2.12. Estrategia

2.12.1. Definición

Es el arte de dirigir las operaciones o el conjunto de las reglas que aseguran una decisión. En nuestro caso, sería el arte de dirigir una organización rumbo a la visión a través de un conjunto de directivas concretas y definidas con precisión. También es el conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin. (Alles, 2009, pág. 47)

2.12.2. Estrategia empresarial

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica (Nauta, 1996).

2.12.3. Formulación de la estrategia empresarial

Según Steiner (1998) en su libro manifiesta que formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- 1. Determinar dónde estamos:** analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
- 2. Determinar a dónde queremos llegar:** esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

- 3. Determinar cómo llegar hasta allí:** es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar (Steiner, 1998).

2.13. Metas

2.13.1. Definición

“Las metas son resultados deseados por individuos, grupos y organizaciones enteras, que marcan la dirección de todas las decisiones y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo” (Alles, 2009, pág. 49).

Entre los tipos de metas que menciona Alles (2009), tenemos las siguientes:

- **Metas declaradas:** Anuncios oficiales quiere que los interesados consideren como sus objetivos.
- **Metas reales:** Aquellas que una organización persigue realmente, definidas por los actos de los integrantes.

2.13.2. Características de las metas bien diseñadas

Las características de las metas bien diseñadas se expresan de la siguiente manera: definida en términos de resultados, más que de acciones; mensurable y cuantificable señalan claramente sus plazos; son difíciles, pero alcanzables a todos los miembros; y establecidas por escrito y comunicadas a la organización (Steiner, 1998).

2.13.3. Pasos de la fijación de metas

Idalberto (2012) en su libro menciona, que una adecuada fijación de metas marca la dirección de todas las decisiones y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo. Así tenemos los siguientes pasos:

1. Revisar la misión de la organización, su propósito.
2. Evaluar los recursos disponibles.
3. Determinar las metas de un modo coherente con la misión.
4. Escribirlas y comunicarlas a quienes tienen que conocerlas.
5. Revisar los resultados y ver si se consiguieron las metas (Idalberto, 2012).

Metodología de investigación

Para la realización del presente trabajo de tesis denominado “PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA CONTINUA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE POLLOS RICKY DE LA CIUDAD DE LOJA”, se utilizó diferentes métodos, técnicas y procedimientos investigativos que permitieron el análisis y desarrollo del estudio en mención. A continuación se detallan:

- **Métodos**

Entre los métodos más adecuados para el desarrollo de esta investigación fueron:

Método deductivo: Es aquel que describe un proceso sintético-analítico, en el que se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extrae conclusiones o consecuencias en las cuales se aplica o se examina casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales. Este método en la investigación permitió realizar una descripción sobre las estrategias de desarrollo comercial para la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, además se utilizó en la recopilación de información para la realización de la fundamentación teórica.

Método inductivo: Es aquel que parte del análisis de los casos y situaciones de carácter particular para luego determinar una síntesis o conclusión de carácter general. Este método se utilizó para determinar los resultados del proyecto, los mismos que fueron obtenidos a través de las técnicas que se aplicó, es decir para formular, analizar e interpretar la entrevista y encuestas a los clientes y los empleados, de las cuales se obtuvo información confiable para el desarrollo del tema del presente trabajo.

Método estadístico: Consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación. Este método se utilizó para medir las características de la información, resumir los valores individuales y analizar los datos a fin de extraer el máximo de información. Dentro de la investigación contribuyó a la recolección de la información señalada dentro de la misma en donde se pudo determinar las variables con las que se trabajó.

- **Técnicas**

Observación directa: Es el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve este. Esta técnica permitió determinar la situación actual de la empresa en estudio y a su vez conocer su estructura interna de la misma, en este caso la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, y así determinar, cuales son las posibles estrategias que se podría implementar en el plan.

Entrevista: Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir. La entrevista se la realizó al gerente-propietario de la empresa con la finalidad de obtener información referente al plan estratégico propuesto en la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.

Encuesta: Es la técnica que consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Se las realizó a través de una guía de preguntas normalizadas. Se aplicó a los 20 empleados que laboran en la empresa, donde se obtuvo información directa de la

empresa en estudio. Además se aplicó a los clientes de la empresa a una muestra de 384, de acuerdo a la información obtenida en la empresa.

▪ Población y tamaño de la muestra

Población

Para el presente proyecto la población corresponderá al número de clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, que según datos suministrados por el gerente-propietario en el año 2017 asistieron **48.735** clientes anuales, como se indica en la Tabla 1.

Tabla 1. Número de clientes de la empresa “POLLOS RICKY” Año 2017

PERÍODO	INGRESO DE CLIENTES POR DÍA	Nº DE DÍAS POR MES	INGRESO DE CLIENTES AL MES
Enero	185	31	5.735
Febrero	135	28	3.780
Marzo	115	31	3.565
Abril	110	30	3.300
Mayo	125	31	3.875
Junio	120	30	3.600
Julio	110	31	3.410
Agosto	180	31	5.580
Septiembre	110	30	3.300
Octubre	100	31	3.100
Noviembre	120	30	3.600
Diciembre	190	31	5.890
TOTAL			48.735

Fuente: Base de datos de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

Elaborado por: El Autor

Tamaño de la muestra

Luego de haber determinado la población se procedió al cálculo del tamaño de la muestra, donde se tomó como referencia la base de datos de la empresa del año 2017 que es de **48.735** clientes anuales.

Para calcular el número de encuestas se utilizó la siguiente fórmula matemática, que a continuación se detalla:

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n =Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de confianza (**95% =1,96 tabla de distribución anual**)

p = **0,5** Probabilidad de que el evento ocurra

q = **0,5** Probabilidad de que el evento no ocurra

N = Población (**48.735**)

e² = 5% margen de error **0,05 (5%)**

Reemplazando los datos tenemos:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) * (48.735)}{(0,05)^2 (48.735 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{46.805,094}{121.835 + 0,9604}$$

$$n = \frac{46.805,094}{122,7954}$$

n = 381 Encuestas (clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja)

Capítulo 1

1. Investigación de mercado

En este Capítulo se ejecuta el levantamiento de información, en base a los objetivos que se quiere alcanzar en el proyecto, después se recolectó los datos a través de las encuestas dirigidas a los clientes y los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, que permitió identificar la situación actual de la organización y las necesidades de los consumidores, para luego hacer la tabulación y su respectivo análisis e interpretación.

Así mismo se realizó una entrevista al gerente propietario de la empresa “POLLOS RICKY” para conocer su estructura interna, competencia y aspectos fundamentales para el desarrollo de la propuesta del plan estratégico.

1.1. Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

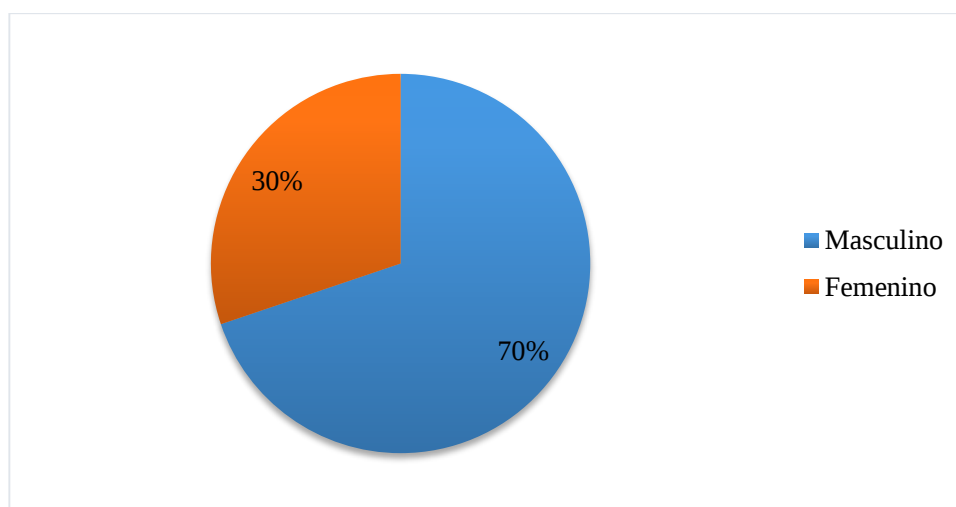
1. ¿Seleccione su género?

Tabla 2. Género

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	266	70%
Femenino	115	30%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 13. Género



Fuente: Tabla 2.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: En los resultados encontrados se determinó que el 70% de los encuestados es de género masculino y el 30% son de género femenino. Es así que la mayor parte de los encuestados son de género masculino, ya que fueron más accesibles al responder una encuesta.

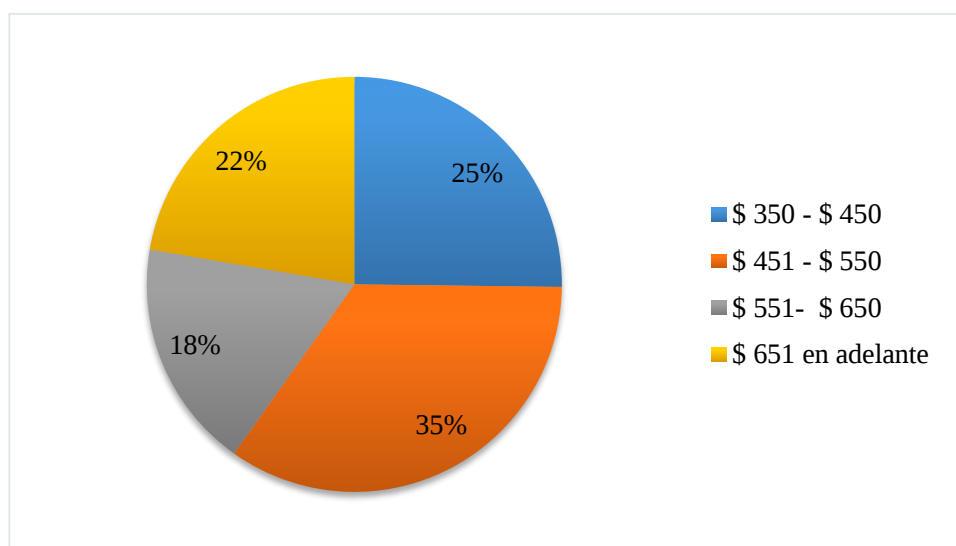
2. ¿Indique cuáles son sus ingresos mensuales?

Tabla 3. Ingresos mensuales

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$ 350 - \$ 450	96	25%
\$ 451 - \$ 550	132	35%
\$ 551- \$ 650	68	18%
\$ 651 en adelante	85	22%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 14. Ingresos mensuales



Fuente: Tabla 3.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Del total de clientes encuestados el 35% indicó que sus ingresos mensuales son de \$451 a \$550, el 25% de \$350 a \$450, el 22% de \$651 en adelante y el 18% de \$551 a \$650. Por lo que se concluyó que sus ingresos se mantienen en un rango accesible para adquirir los productos que ofrece la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.

3. ¿Señale con qué frecuencia visita al mes “POLLOS RICKY”?

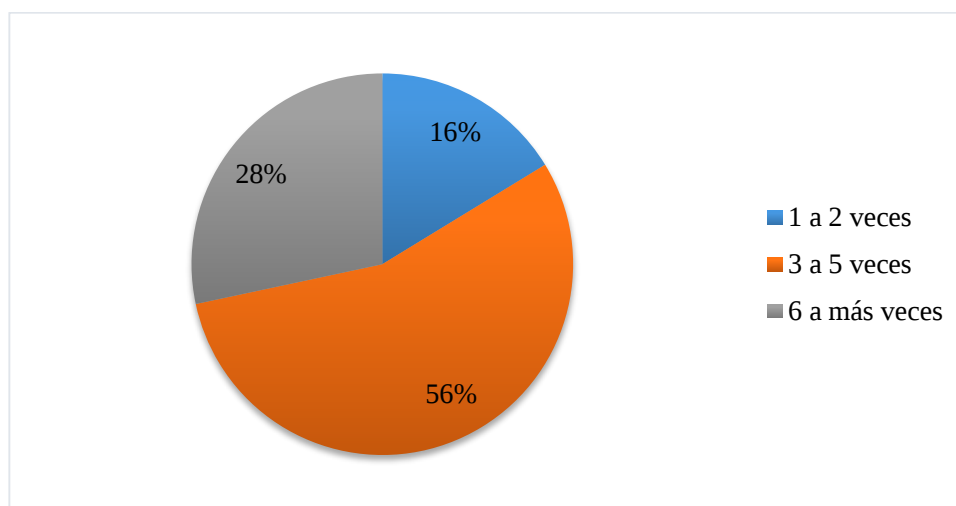
Tabla 4. Frecuencia que visita al mes “POLLOS RICKY”

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 2 veces	62	16%
3 a 5 veces	211	56%
6 a más veces	108	28%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

Elaborado por: El Autor

Figura 15. Frecuencia que visita al mes “POLLOS RICKY”



Fuente: Tabla 4.

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: De acuerdo a las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS” se pudo constatar que el 56% visitan de 3 a 5 veces al mes, el 28% visitan de 6 a más veces al mes y por último el 16% visitan de 1 a 2 veces al mes. Por lo tanto, estos resultados dieron a conocer que los clientes en su mayoría visitan la empresa de 3 a 5 veces al mes.

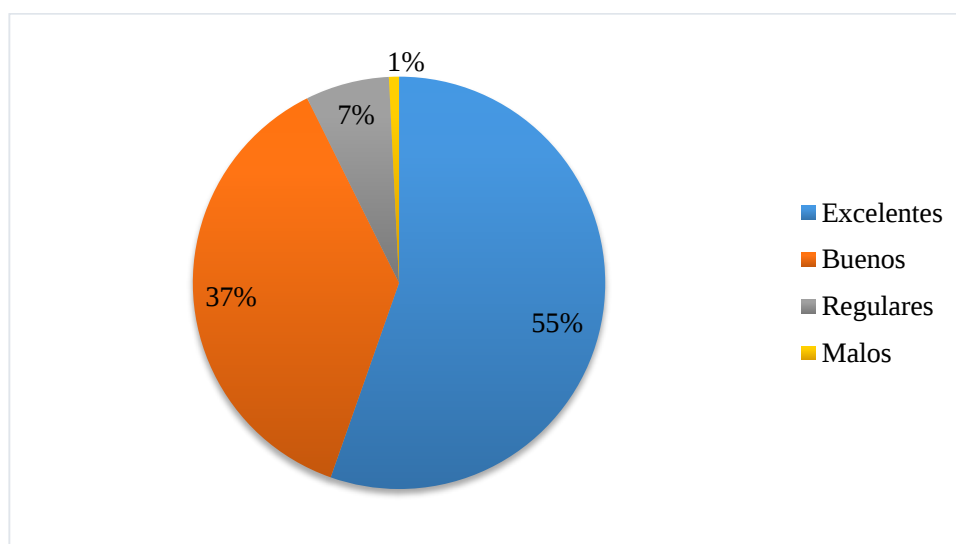
4. ¿Considera usted que los productos que la empresa son?

Tabla 5. Calificación de los productos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	211	55%
Buenos	142	37%
Regulares	25	7%
Malos	3	1%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 16. Calificación de los productos



Fuente: Tabla 5.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Del total de encuestados se observó que el 55% de los clientes consideran que los productos de la empresa son excelentes, el 37% que son buenos, el 7% que son regulares y el 1% que son malos. Es así que se concluyó que en su mayoría los clientes califican a los productos que ofrece la empresa “POLLOS RICKY” como excelentes, lo que se debe aprovechar y fomentar en beneficio de la empresa.

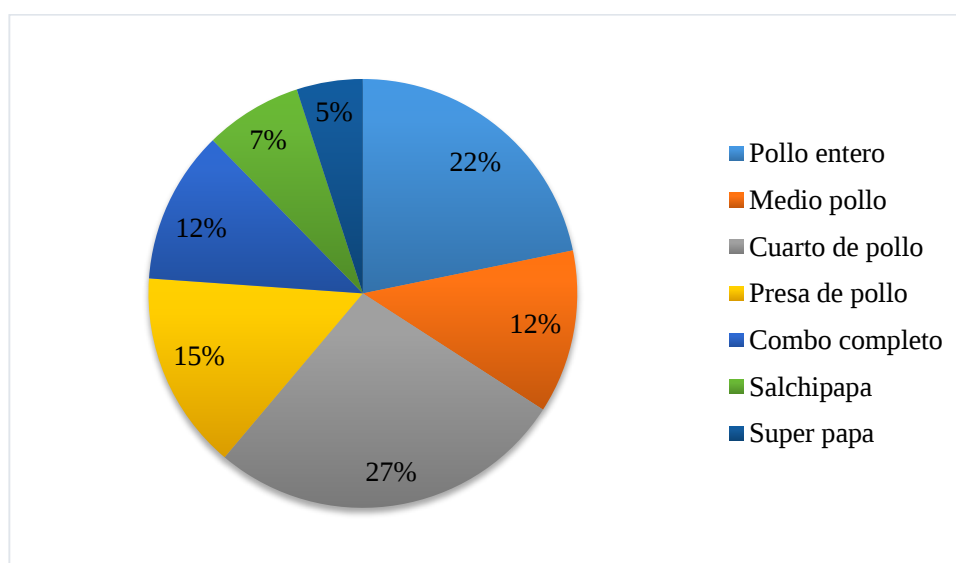
5. ¿Qué producto es de su preferencia al momento de su consumo?

Tabla 6. Productos de su preferencia

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pollo entero	83	22%
Medio pollo	47	12%
Cuarto de pollo	103	27%
Presa de pollo	57	15%
Combo completo	44	12%
Salchipapa	28	7%
Super papa	19	5%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 17. Productos de su preferencia



Fuente: Tabla 6.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: De los resultados se determinó que el 27% de los clientes prefieren al momento de su consumo el cuarto de pollo, el 22% prefieren el pollo entero, el 15% prefieren la presa de pollo, con el 12% cada uno prefieren medio pollo y combo completo, el 7% Salchipapa y por último el 5% la Super papa. Por tanto, se estableció que la mayor demanda de productos es el cuarto de pollo.

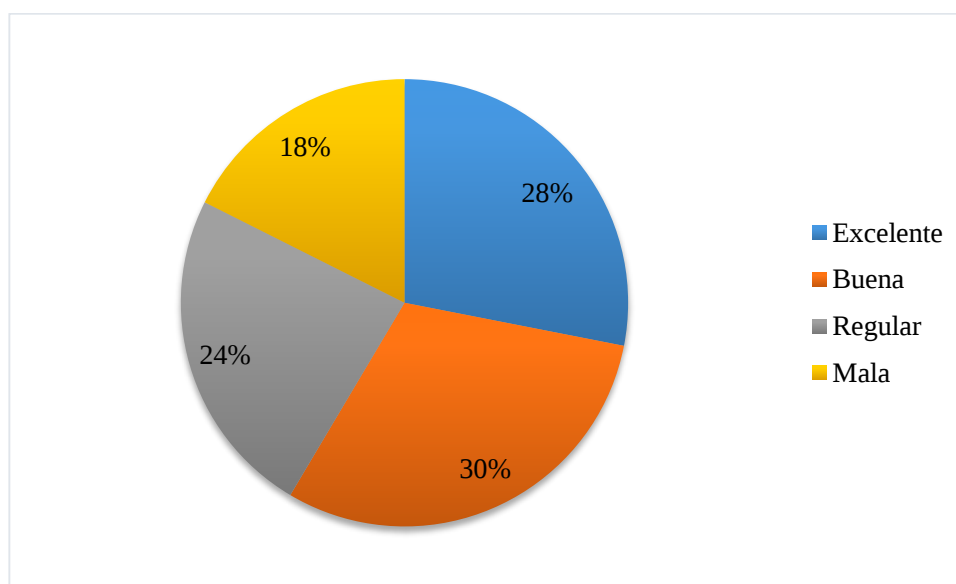
6. ¿La atención que le brinda el personal que le atiende en la empresa es?

Tabla 7. Atención que brindan los empleados

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	107	28%
Buena	116	30%
Regular	91	24%
Mala	67	18%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 18. Atención que brindan los empleados



Fuente: Tabla 7.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: En esta interrogante sobre la atención que brinda a sus clientes el personal que atiende en la empresa, el 30% expresó que es buena, el 28% que es excelente, el 24% que es regular y por último el 18% que es mala. Se evidenció que los clientes califican como buena la atención que les brinda el personal, por lo que es necesario capacitar al personal en cuanto a la atención.

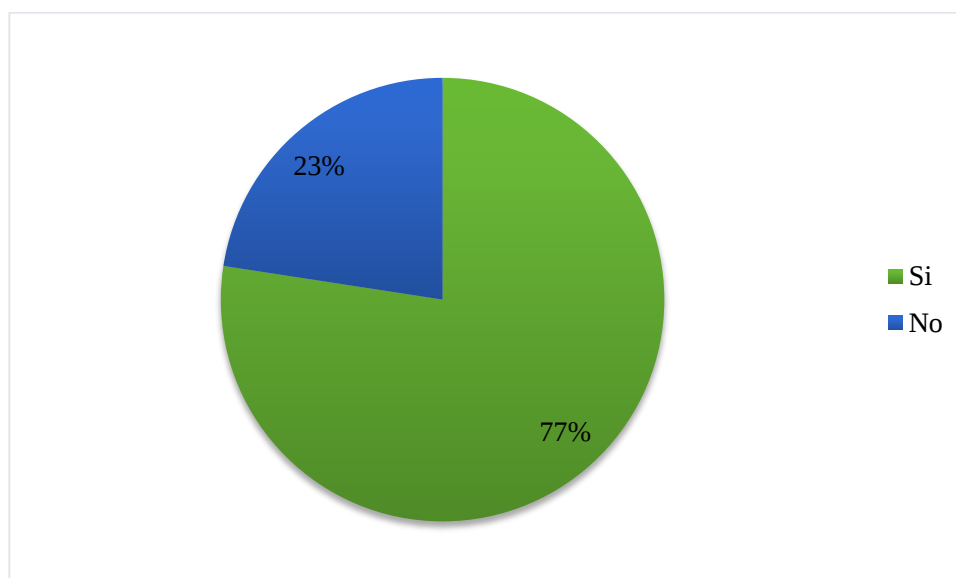
7. ¿Considera usted que la ubicación de la empresa es la adecuada?

Tabla 8. Ubicación de la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	295	77%
No	86	23%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 19. Ubicación de la empresa



Fuente: Tabla 8.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Se dedujo respecto a esta pregunta que el 77% opinó que consideran adecuada la ubicación de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, mientras que el 23% respondió que no. De estos resultados se estableció que la empresa cuenta con una adecuada ubicación, ya que proporciona a los clientes un fácil acceso al estacionamiento.

8. ¿Considera usted que los precios de los productos de la empresa son?

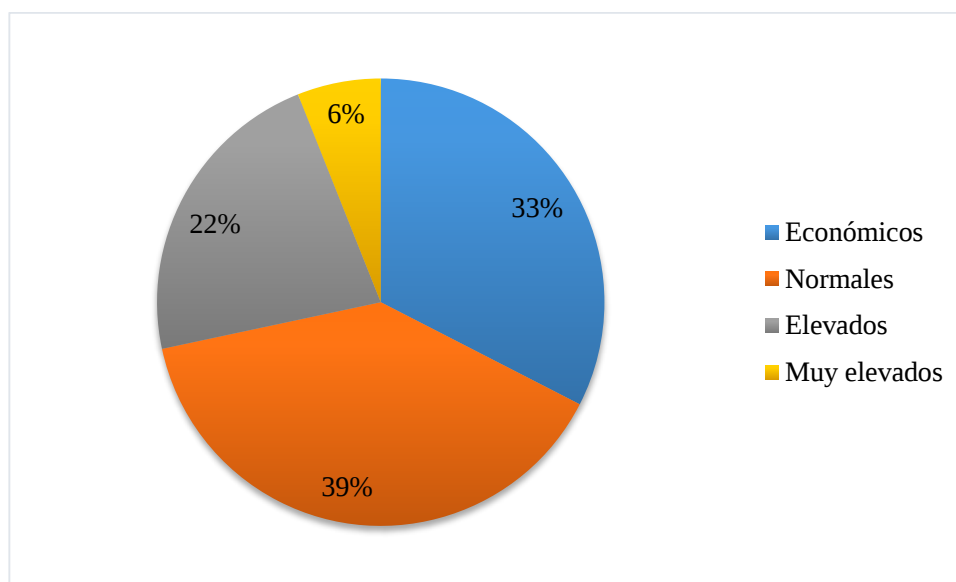
Tabla 9. Precios de los productos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Económicos	124	33%
Normales	149	39%
Elevados	85	22%
Muy elevados	23	6%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

Elaborado por: El Autor

Figura 20. Precios de los productos



Fuente: Tabla 9.

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Respecto a esta interrogante sobre los precios de los productos, el 39% respondió que los precios son normales, el 33% que los precios son económicos, el 22% que los precios son elevados y por último el 6% que los precios son muy elevados. Lo que constituyó que la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja mantiene precios normales para el público.

9. ¿Según su criterio que busca en los productos que ofrece la empresa?

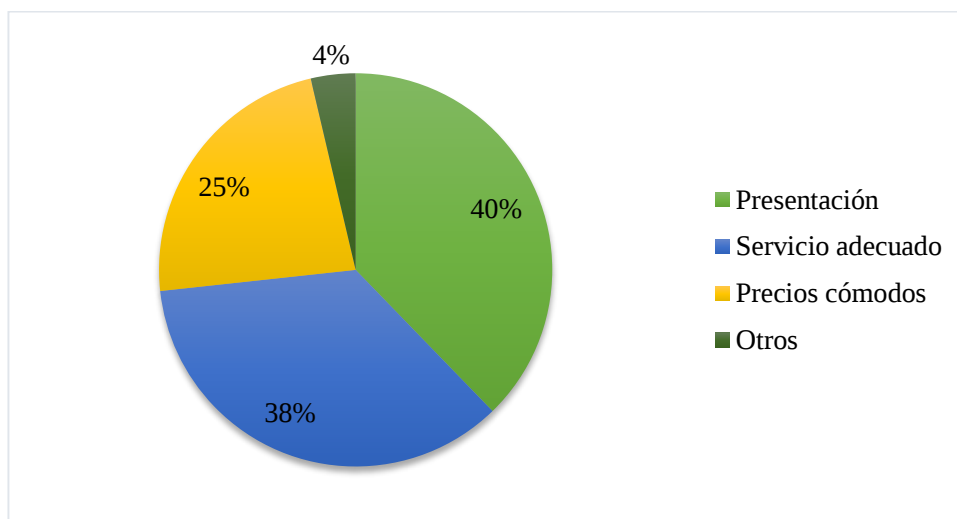
Tabla 10. Criterio de los productos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presentación	154	40%
Servicio adecuado	145	38%
Precios cómodos	94	25%
Otros	15	4%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

Elaborado por: El Autor

Figura 21. Criterio de los productos



Fuente: Tabla 10.

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Con esta pregunta sobre lo que buscan los clientes en los productos que ofrece la empresa, se determinó que el 40% busca que tengan una buena presentación, el 38% que brinden un servicio adecuado, el 25% que mantengan precios cómodos y el 4% otros como por ejemplo que las mesas y sillas sean cómodas con un amplio y adecuado espacio del local, además que los servicios higiénicos estén limpios. Son aspectos a considerar para ofrecer un excelente servicio al público.

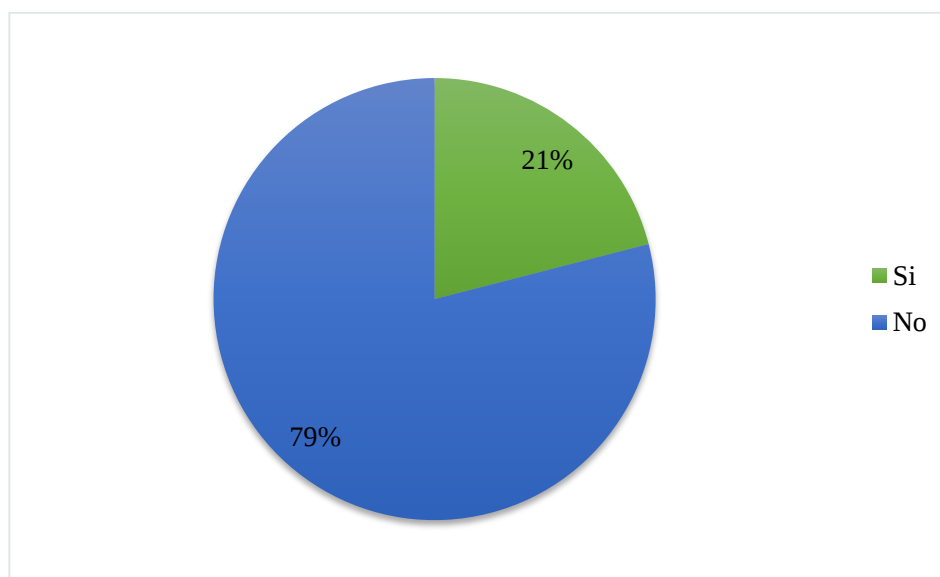
10. ¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa?

Tabla 11. Promociones

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	21%
No	301	79%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 22. Promociones



Fuente: Tabla 11.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Del total de encuestados el 79% mencionó que no ha recibido ningún tipo de promociones por parte de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, mientras que el 21% que si han recibido. Es importante establecer un plan de promociones que ayude a incrementar la precepción positiva hacia la marca e informar y persuadir de los productos que ofrece la empresa.

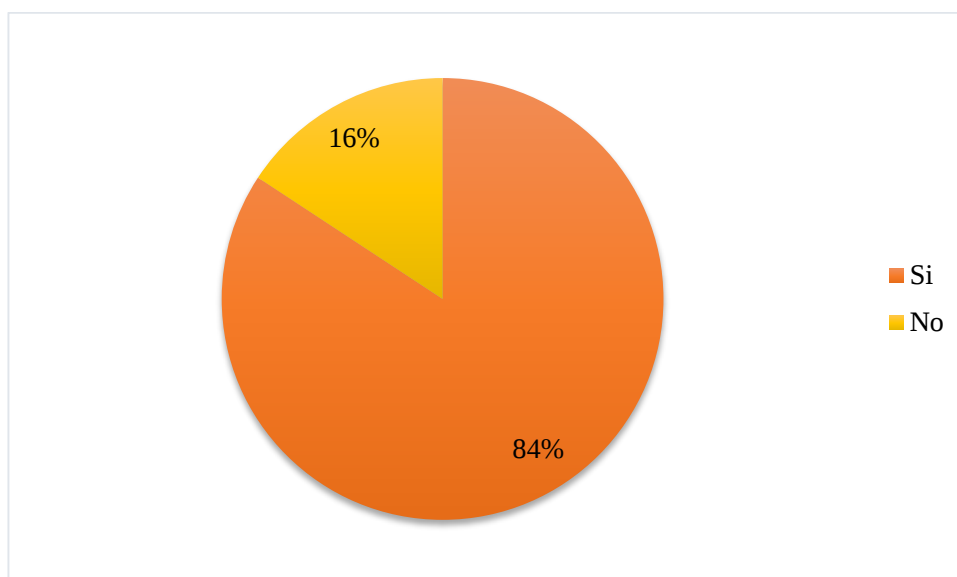
11. ¿El horario de atención de la empresa es de su satisfacción?

Tabla 12. Horario de atención

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	321	84%
No	60	16%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 23. Horario de atención



Fuente: Tabla 12.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: De acuerdo a las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” sobre el horario de atención, el 84% afirmó que están satisfechos con el horario, mientras que en un menor porcentaje el 16% que no. Por lo que se evidenció que la mayor parte de los clientes están satisfechos con los horarios de atención de la empresa.

12. ¿Qué tipo de cliente se considera usted?

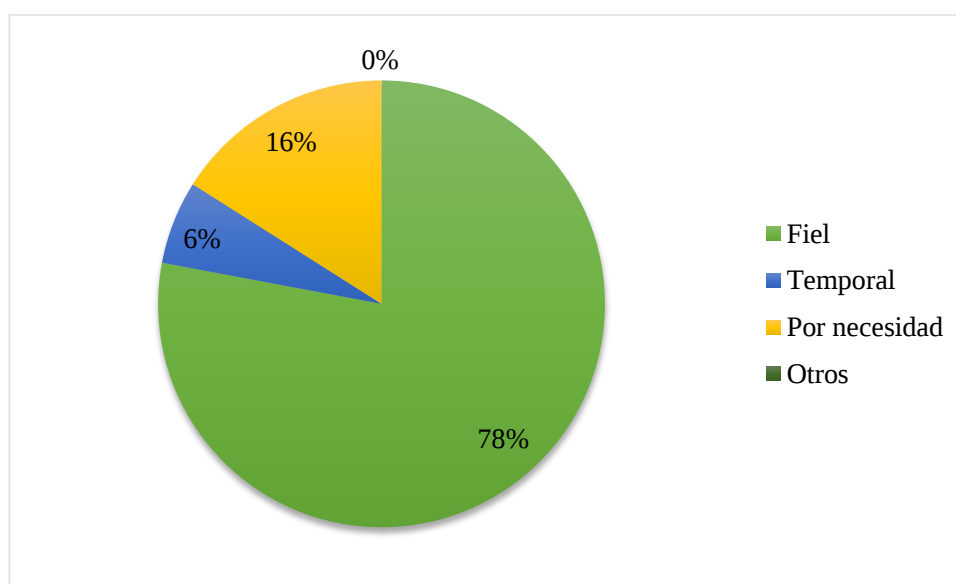
Tabla 13. Tipo de cliente

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fiel	297	78%
Temporal	23	6%
Por necesidad	61	16%
Otros	0	0%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

Elaborado por: El Autor

Figura 24. Tipo de cliente



Fuente: Tabla 13.

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: De los resultados se estableció que el 78% de los clientes encuestados se considera cliente fiel de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, el 16% por necesidad de adquirir comida rápida y ahorra tiempo en sus ocupaciones y por último el 6% como cliente temporal ya que no suelen consumir seguido este tipo de comida.

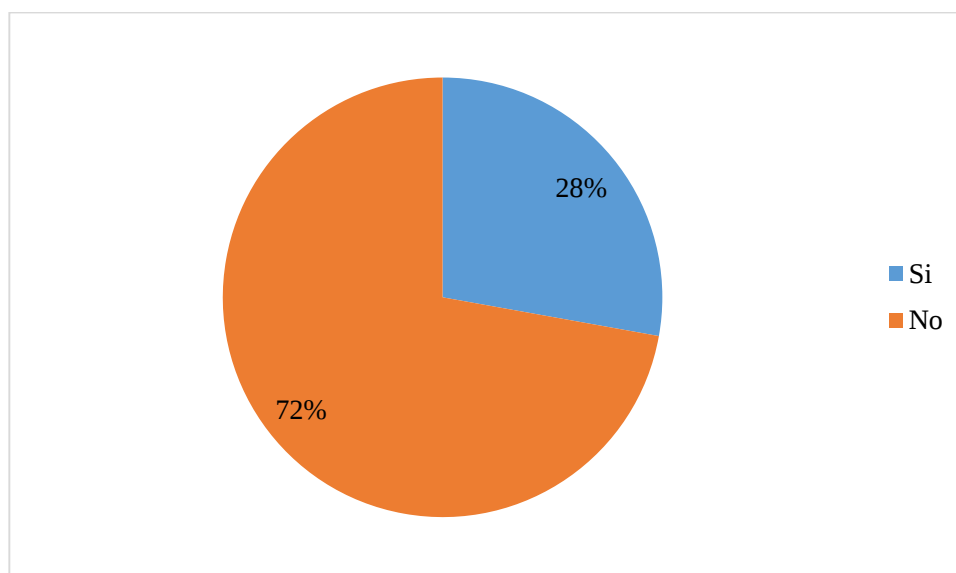
13. ¿Ha escuchado o visto anuncios publicitarios sobre los productos que se ofrece en la empresa “POLLOS RICKY”?

Tabla 14. Publicidad de la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	106	28%
No	275	72%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 25. Publicidad de la empresa



Fuente: Tabla 14.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Del total de clientes encuestados se evidenció que el 72% indicó que no han escuchado o visto anuncios publicitarios sobre los productos que se ofrece en la empresa “POLLOS RICKY”, mientras que el 28% respondió que han escuchado ocasionalmente en las radios de la localidad publicidad de los productos que ofrece la empresa en estudio.

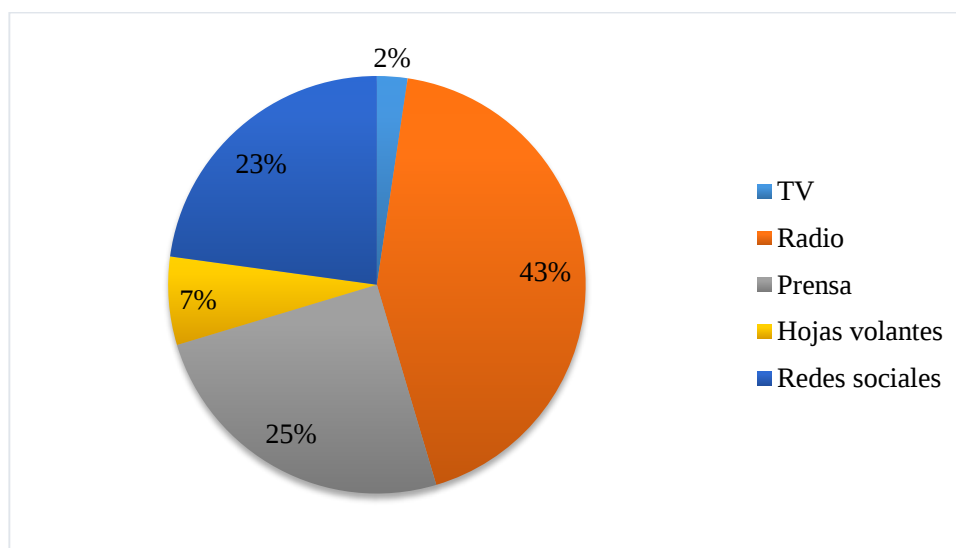
14. ¿Elija mediante qué medio de publicidad le gustaría informarse de los productos y promociones de la empresa?

Tabla 15. Medio de publicidad de su preferencia

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TV	9	2%
Radio	164	43%
Prensa	95	25%
Hojas volantes	26	7%
Redes sociales	87	23%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 26. Medio de publicidad de su preferencia



Fuente: Tabla 15.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: En esta interrogante se obtuvo los siguientes resultados el 43% de los clientes encuestados prefieren la radio como medio de publicidad para informarse de los productos que ofrece la empresa, el 25% prefieren la prensa, el 23% las redes sociales, el 7% las hojas volantes y por último el 2% prefieren la TV.

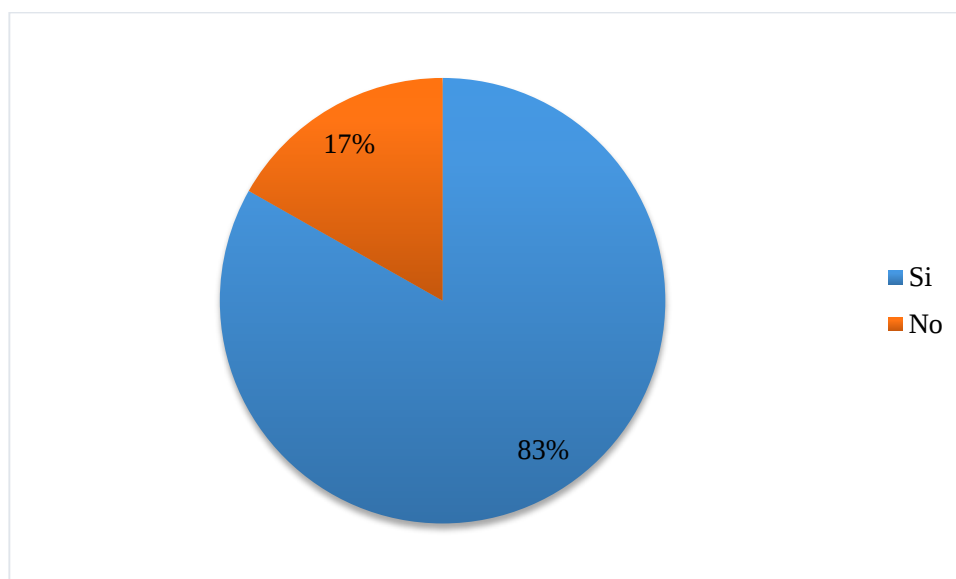
15. ¿Piensa usted que la empresa “POLOS RICKY” es reconocida y competitiva en el mercado lojano?

Tabla 16. Es reconocida y competitiva la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	317	83%
No	64	17%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 27. Es reconocida y competitiva la empresa



Fuente: Tabla 16.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Del total de encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY”, el 83% expresó que la empresa “POLOS RICKY” es reconocida y competitiva en el mercado lojano, mientras que en un menor porcentaje el 17% opinó que no se la considera reconocida y competitiva en el mercado lojano. Por lo que es necesario desarrollar el plan estratégico que le permita a la empresa su mejora continua en el desarrollo empresarial.

1.2. Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

1. ¿Indique que cargo desempeña en la empresa?

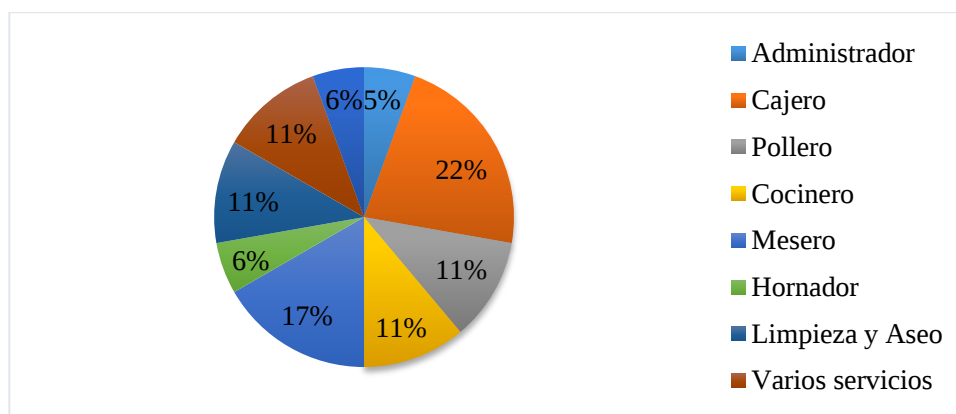
Tabla 17. Cargo que desempeña

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrador	1	6%
Cajero	4	22%
Pollero	2	11%
Cocinero	2	11%
Mesero	3	17%
Hornador	1	6%
Limpieza y Aseo	2	11%
Varios servicios	2	11%
Despachador	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

Elaborado por: El Autor

Figura 28. Cargo que desempeña



Fuente: Tabla 17.

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Del total de empleados encuestados cada uno desempeña diferentes cargos en la empresa, con el 22% manifestó que desempeñan el cargo de cajero, el 17% mesero, el 11% cada uno el cargo de pollero, cocinero, limpieza y aseo y varios servicios y finalmente con el 6% cada uno ocupan el cargo de

administrador, Hornador y despachador. Es decir, que la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja cuenta actualmente con 18 empleados laborando.

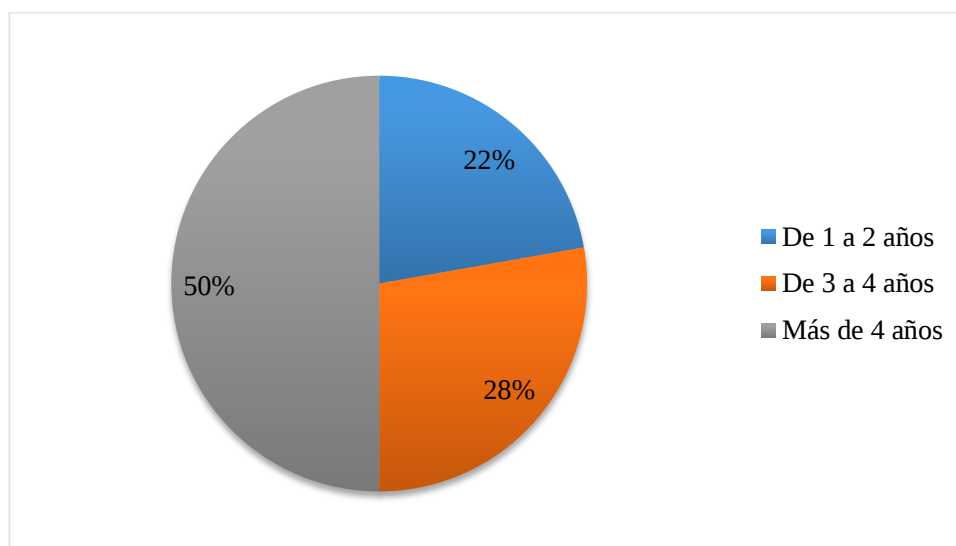
2. ¿Qué tiempo tiene usted laborando en la empresa?

Tabla 18. Tiempo que labora

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 2 años	4	22%
De 3 a 4 años	5	28%
Más de 4 años	9	50%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 29. Tiempo que labora



Fuente: Tabla 18.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: El 50% de los empleados encuestados respondió que llevan laborando en la empresa más de 4 años, el 28% de 3 a 4 años y finalmente el 22% de 1 a 2 años. Es así que se determinó en este aspecto que la mayoría de empleados laboran más de 4 años, lo que hace que la empresa cuente con estabilidad laboral para el personal de la misma.

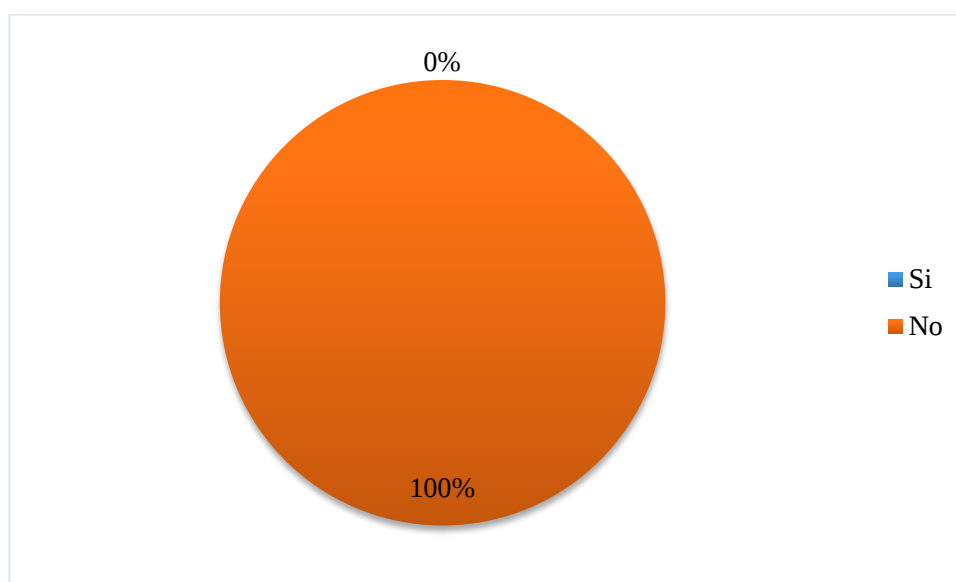
3. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Tabla 19. Misión y visión de la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	18	100%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 30. Visión y misión de la empresa



Fuente: Tabla 19.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY”, en su totalidad el 100% de los empleados no conocen la misión y visión de la empresa. Es importante que se elaboré la filosofía empresarial que sirva de dirección a la empresa y al logro de metas y objetivos empresariales.

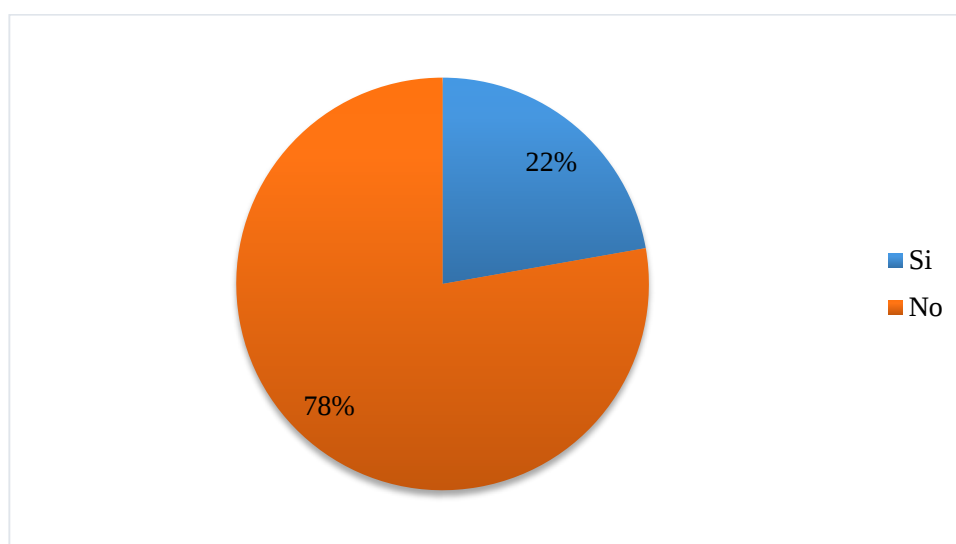
4. ¿Usted como empleado conoce los objetivos de la empresa?

Tabla 20. Objetivos de la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	22%
No	14	78%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 31. Objetivos de la empresa



Fuente: Tabla 20.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: En esta interrogante se obtuvo los siguientes resultados, el 78% de los encuestados expresó que si conocen los objetivos de la empresa, mientras que el 22% no conocen los objetivos de la empresa. Se evidenció que se debe dar a conocer más los objetivos de la empresa, ya que es esencial para el éxito de un negocio, pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

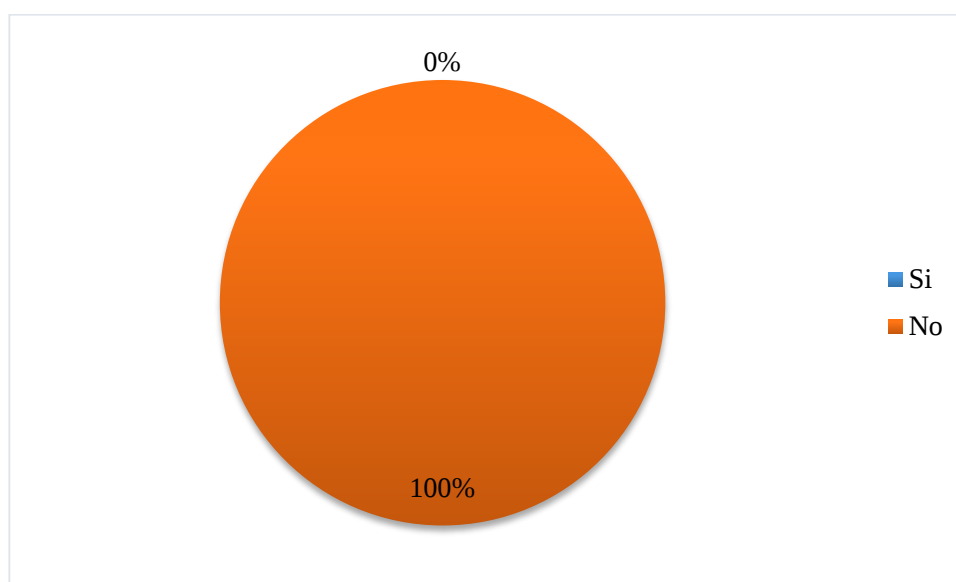
5. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan estratégico?

Tabla 21. Plan estratégico

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	18	100%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 32. Plan estratégico



Fuente: Tabla 21.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Del total de encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY”, el 100% de empleados en su totalidad respondió que la empresa no cuenta con un plan estratégico. Siendo necesario que la empresa implemente un plan estratégico que ayude a los directivos a plasmar la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan sea transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

6. ¿Qué es lo más importante al momento de ofrecer el servicio y productos dentro de “POLLOS RICKY” a los clientes?

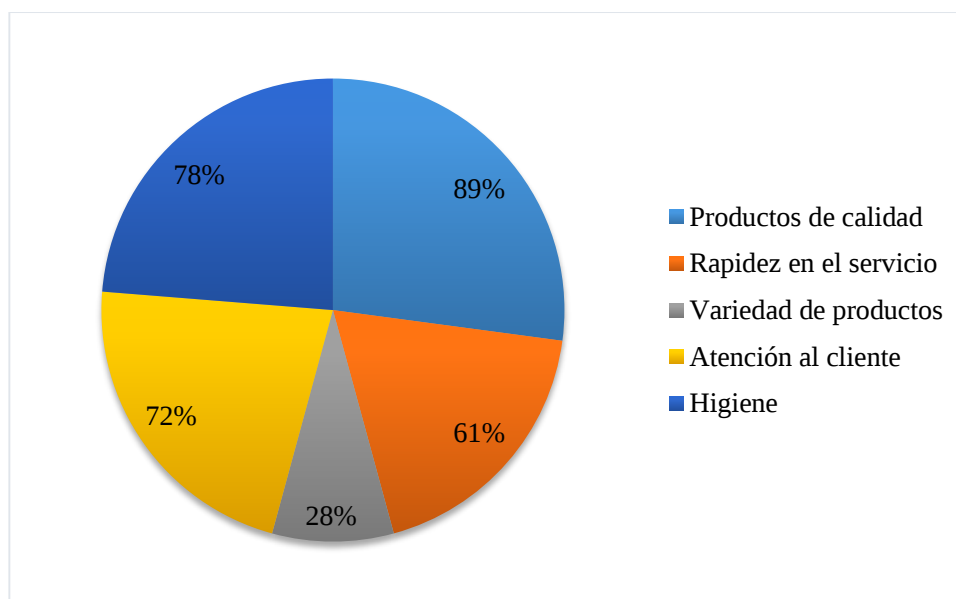
Tabla 22. Aspectos a tomar en cuenta

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Productos de calidad	16	89%
Rapidez en el servicio	11	61%
Variedad de productos	5	28%
Atención al cliente	13	72%
Higiene	14	78%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

Elaborado por: El Autor

Figura 33. Aspectos a tomar en cuenta



Fuente: Tabla 22.

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Respecto a esta pregunta sobre qué es lo más importante al momento de ofrecer el servicio y productos dentro de “POLLOS RICKY” a los clientes, el 89% afirmó que los productos de calidad, el 78% la higiene de las instalaciones y la preparación de los alimentos, el 72% la atención al cliente, el 61% la rapidez en el servicio y por último el 28% la variedad de productos.

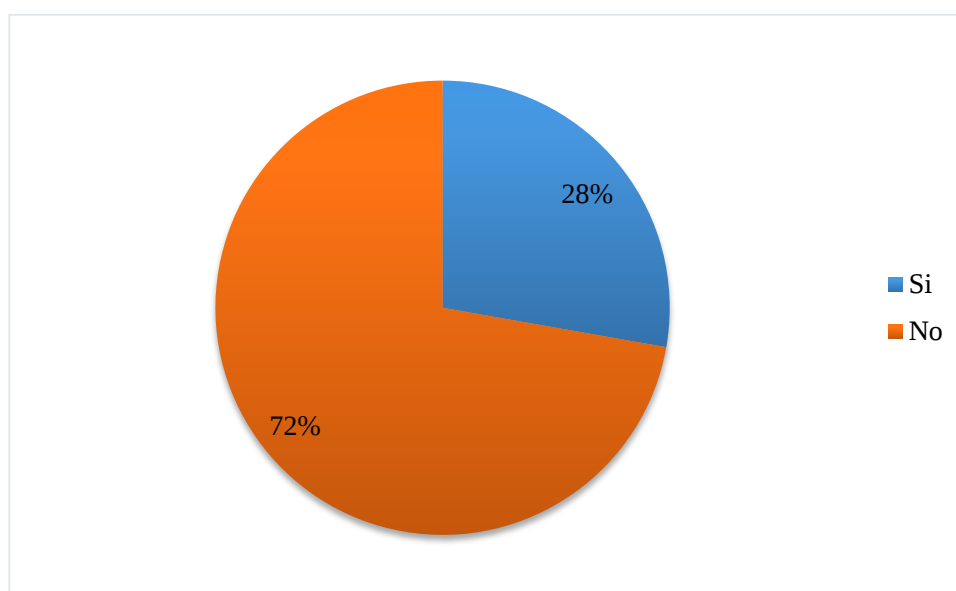
7. ¿Le ha capacitado la empresa sobre atención al cliente?

Tabla 23. Capacitación

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	28%
No	13	72%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 34. Capacitación



Fuente: Tabla 23.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: El 72% de los encuestados respondió que no les han capacitado en el tema de atención al cliente, mientras que el 28% expresó que si se les ha capacitado en el tema. Por lo expuesto se determinó que en la empresa “POLLOS RICKY” es necesario establecer un plan de capacitación a los empleados y por ende buscar alternativas de capacitación en temas relacionados a la empresa.

8. ¿Se siente satisfecho con el ambiente de trabajo que existe en la empresa?

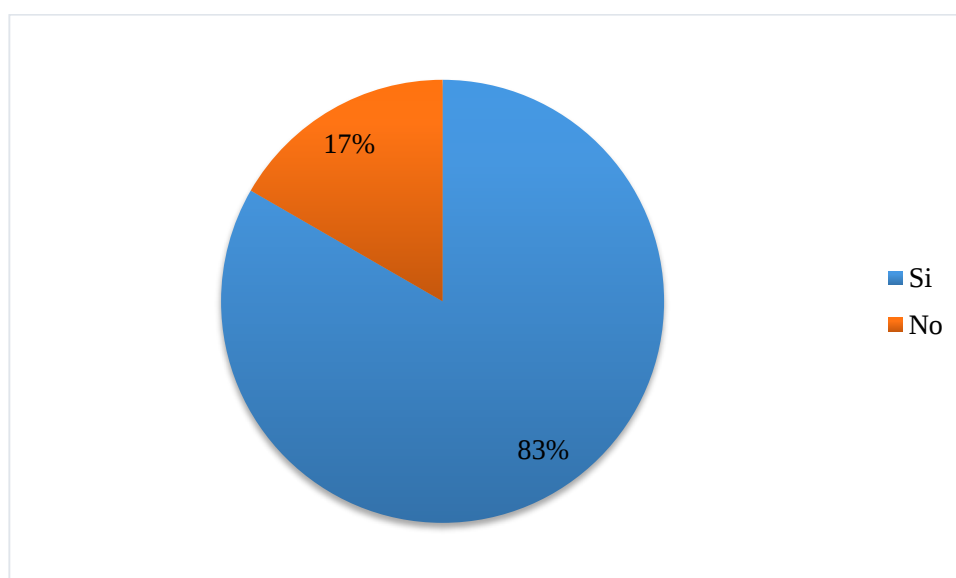
Tabla 24. Ambiente de trabajo

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	83%
No	3	17%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

Elaborado por: El Autor

Figura 35. Ambiente de trabajo



Fuente: Tabla 24.

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: El 83% de los encuestados manifiestan que se sienten satisfechos en su ambiente de trabajo, mientras que en un menor porcentaje el 17% indica que no se sienten satisfechos. Se observa que los empleados en su mayoría están satisfechos pero es necesario motivarles a fin de conseguir una mejor disposición en sus labores.

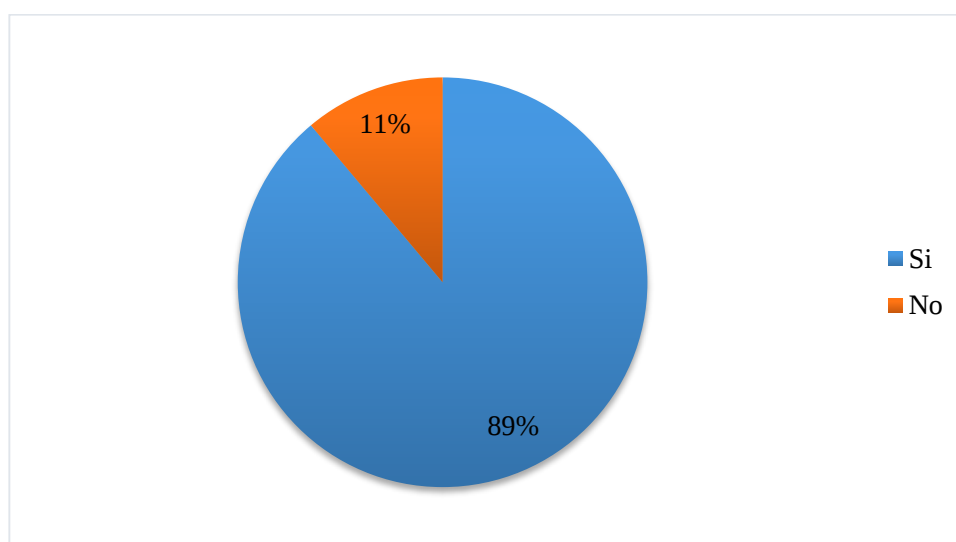
9. ¿Cree usted que las instalaciones de la empresa son las adecuadas?

Tabla 25. Instalaciones de la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	89%
No	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 36. Instalaciones de la empresa



Fuente: Tabla 25.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Del total de encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY”, el 89% manifestó que las instalaciones si son las adecuadas, mientras que el 11% que no son las adecuadas. De acuerdo a estos resultados se evidenció que en un mayor porcentaje la empresa “POLLOS RICKY” cuenta con buenas instalaciones para el buen desenvolvimiento de las actividades diarias y prestación del servicio a sus clientes.

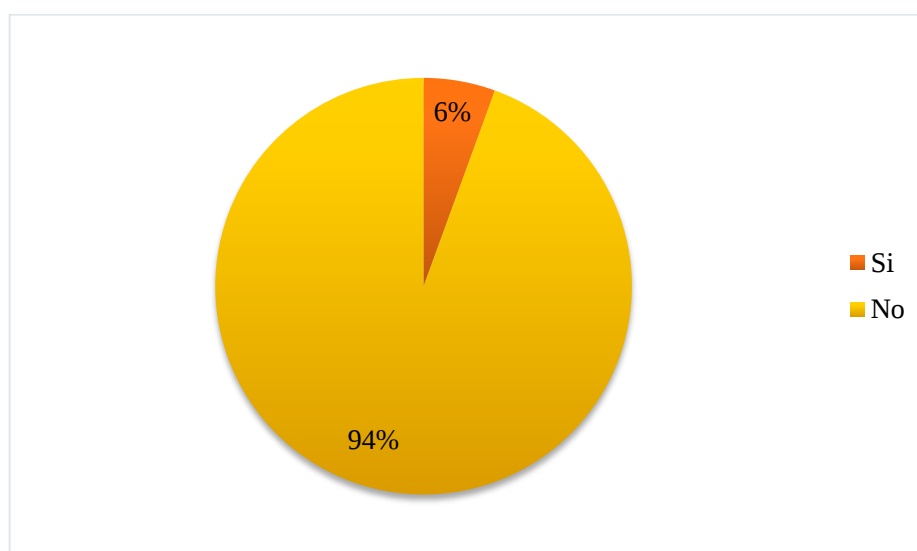
10. ¿Realiza algún tipo de promociones la empresa?

Tabla 26. Promociones de la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	6%
No	17	94%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 37. Promociones de la empresa



Fuente: Tabla 26.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Respecto a esta interrogante sobre si la empresa realiza algún tipo de promoción el 94% manifestó que no realiza ninguna promoción, mientras que un menor porcentaje el 6% que si hay promociones repentinamente. Es así que se debe utilizar estrategias de promociones, ya que es básico para la empresa, porque son acciones que harán que los clientes estén más al pendiente de las estrategias que comience a lanzar la empresa.

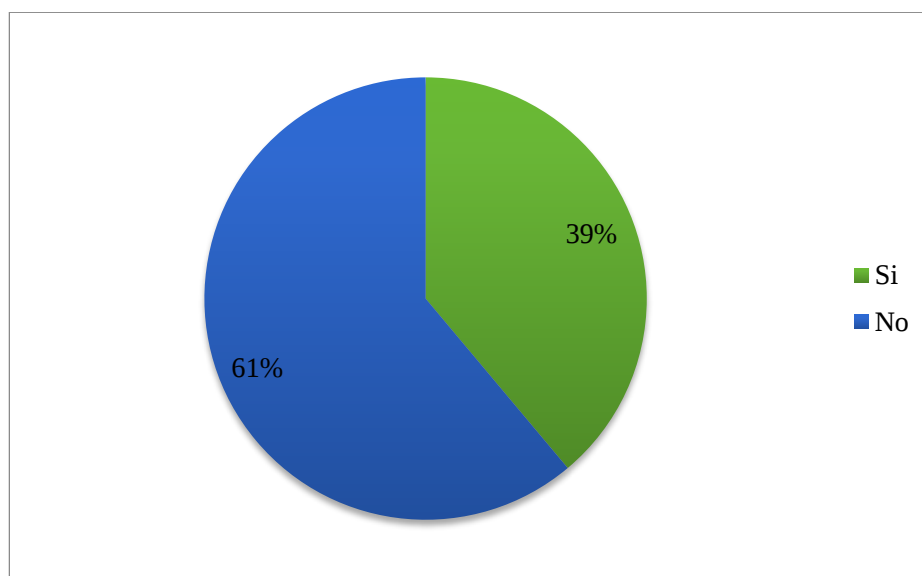
11. ¿La empresa donde usted trabaja, cuenta con publicidad para dar a conocer sus productos?

Tabla 27. Publicidad de la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	39%
No	11	61%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja
Elaborado por: El Autor

Figura 38. Publicidad de la empresa



Fuente: Tabla 27.
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: Del total de encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY”, el 61% mencionó que la empresa donde trabajan si cuenta con publicidad para dar a conocer sus productos, mientras que el 39% respondió que no cuenta con publicidad. Es importante aplicar estrategias adecuadas de publicidad porque ayuda al posicionamiento de marca, a atraer más clientes, dar a conocer los beneficios de los productos o servicios, etc.

12. ¿La empresa actualmente cuenta con una base de datos de sus clientes?

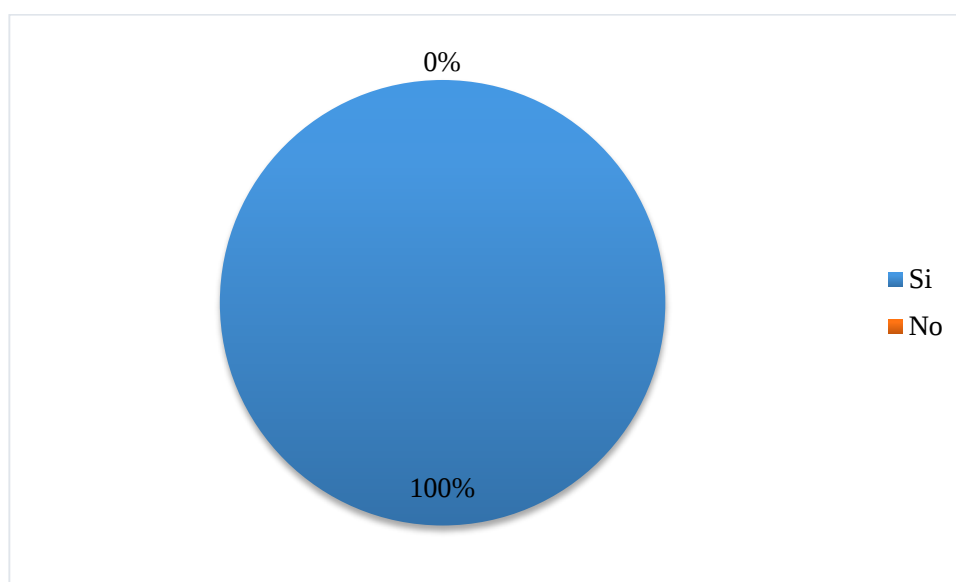
Tabla 28. Base de datos de sus clientes

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

Elaborado por: El Autor

Figura 39. Base de datos de sus clientes



Fuente: Tabla 28.

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: El 100% de los empleados encuestados de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, manifestó que si cuentan con una base de datos de sus clientes. Lo que es una fortaleza para la empresa ya que permite agrupar y almacenar todos los datos de la empresa en un único lugar, para facilitar que se compartan los datos entre los diferentes miembros de la empresa y evitar la redundancia y mejorar la organización de la agenda.

1.3. Análisis de la entrevista aplicada al gerente-propietario de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

1. ¿Durante qué tiempo lleva la empresa “POLLOS RICKY” funcionando?

El gerente-propietario expresó que la empresa “POLLOS RICKY” lleva en el mercado 28 años.

2. ¿Cómo surgió la empresa “POLLOS RICKY” y que conocimientos aplica para su funcionamiento?

Surge como producto de la compra de la sucursal de pollos “GUSY”, posterior a su pago en el año de 1990 le cambiamos el nombre a “POLLOS RICKY”. Respecto a los conocimientos respondió que lo hace empíricamente, por lo que realizó las respectivas consultas sobre el funcionamiento de un restaurante y equipo adecuado para su funcionamiento.

3. ¿La empresa “POLLOS RICKY” actualmente cuenta con un plan estratégico?

Manifestó el gerente propietario que la empresa actualmente no cuenta con un plan estratégico, posee actividades y estrategias de planificación, pero es necesario tener un plan estratégico.

4. ¿La empresa “POLLOS RICKY” cuenta con una misión, visión, principios valores y reglamentos?

La misión, la visión como tal escritas, no las tienen definidas; pero afirmó que siempre están enmarcados que la prioridad número uno del trabajo siempre será la de satisfacer al cliente en CALIDAD, ATENCIÓN y SERVICIO con el objetivo de mantener clientes fieles. En cuanto a los principios, valores y reglamentos de trabajo,

de seguridad laboral e higiene respondió que si los tienen, pues consideró que es básico para que pueda funcionar una empresa.

5. ¿El local donde funciona la empresa “POLLOS RICKY” es propio?

Respecto a esta interrogante expresó el gerente que el local donde funciona la empresa es propio.

6. ¿Qué tipo de comida ofrece en su local?

El gerente-propietario mencionó que el tipo de comida que ofrece en su local es comida rápida, pollo horneado y brosterizado

7. ¿Cuál es el proceso que realiza para la elaboración de los principales productos en la empresa “POLLOS RICKY”?

Respondió que el proceso para la elaboración de los productos es largo, pero lo resumió de la siguiente manera: empieza por la selección del pollo, la preparación y limpieza de cada pollo, proceso de adobamiento, cadena de frio para preservarlo adecuadamente, horneado y luego está listo para su consumo.

8. ¿Qué elementos toma en consideración para la elaboración de sus productos?

Los principales elementos que toma en consideración para la elaboración de sus productos son la norma general de la calidad y frescura de los productos, tanto naturales como procesados.

9. ¿De qué manera Usted mantiene un buen ambiente laboral en la empresa “POLLOS RICKY”?

El gerente-propietario enunció que manteniendo continuamente charlas de motivación personal, haciéndoles ver como es el trabajo en otras empresas, con ejemplos de familiares o amistades de ellos mismos, para que comparen como es el trabajo en “POLLOS RICKY”, cumpliéndoles con todos los beneficios laborales como sueldos, fondos de reserva décimos, utilidades, horas extras, suplementarias, vacaciones, etc.

10. ¿La empresa “POLLOS RICKY” cuenta con una base de datos de sus clientes?

La empresa “POLLOS RICKY” si cuenta con una base de datos de sus clientes, ello le permite agrupar y almacenar todos los datos de la empresa en un único lugar.

11. ¿Cree usted que la ubicación física de la empresa “POLLOS RICKY” es estratégica con respecto a la de sus competidores?

Referente a esta pregunta el gerente-propietario recalco que si cuenta con un lugar adecuado y de fácil acceso a estacionamiento de los vehículos de los clientes.

12. ¿Cuáles cree que son sus principales competidores?

Manifestó que considera entre los principales los siguientes:

- POLLOS SANDY
- PAVI POLLO
- POLLOS GUSY
- MAGO REY

13. ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿Cómo mantiene su relación con ellos?

El gerente propietario indicó que cuenta con varios proveedores entre los principales tenemos:

- FRANKSUR
- AVÍCOLA NUTRIFRANK
- TÍA
- Gran AKI
- ZERIMAR
- YEROVY
- SUPERMAXI
- Granja AVÍCOLA
- ILE
- LA SUREÑITA
- LA LOJANITA
- Comerciantes del Mercado Mayorista
- Comerciantes del Mercado Centro Comercial
- Hermanos OCHOA
- Superhornicos
- Cafrilosa
- Inapesa
- La europea
- Lojagas
- Distribuidora león

- Repuestos originales

14. ¿Cuál es el valor agregado que tiene la empresa “POLLOS RICKY” con respecto a la competencia?

Señaló el gerente-propietario que como principal valor agregado de la empresa considera la calidad de los productos que entregamos, la atención y el servicio que brindamos al cliente, porque somos muy selectivos con la materia prima que recibimos, una correcta línea de asepsia, todo por el cliente que se merece un producto de calidad por lo que está pagando.

15. ¿Cada que tiempo renueva la maquinaria en la empresa “POLLOS RICKY”?

El gerente-propietario comentó que no hay equipo por tiempos, más bien se renueva cuando las condiciones de trabajo han cumplido con un 75 por ciento de su vida útil.

16. ¿El personal de la empresa “POLLOS RICKY” tiene bien definido las funciones que desempeña dentro de la misma?

Referente a esta interrogante el gerente-propietario señaló que el personal de la empresa si tienen definidas sus funciones en sus respectivos cargos que desempeñan en la misma.

17. ¿Tiene la empresa “POLLOS RICKY” políticas de promociones y publicidad para los clientes?

Mencionó que realizan promociones y publicidad muy de repente cuando son fechas festivas, y en ocasiones promociones a clientes frecuentes, por tanto no tienen un plan de promociones y publicidad en este aspecto lo cual es importante sin duda alguna.

18. ¿La empresa “POLLOS RICKY” les capacita constantemente a sus empleados?

El gerente-propietario explicó que si les capacita a sus empleados pero no constantemente, por lo que si cree vital efectuar un plan de capacitación a su empleados y de esta manera brindar una excelente atención y servicio al cliente.

Capítulo 2

2. Diagnóstico situacional de la empresa

En el capítulo 2 se realiza un breve análisis de los elementos externos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos; este análisis comúnmente se lo conoce como análisis PEST. Además se elaboró la matriz Diamante de Porter con su respectivo análisis de las 5 fuerzas y también se estableció la matriz de perfil competitivo.

Así mismo se realiza un análisis interno con la finalidad de conocer la estructura de la empresa como es las instalaciones, fortalezas, productos, sus proveedores, clientes.

En cuyo estudio está involucrada la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, en la cual se efectuará la presente investigación, diagnóstico que es esencial para establecer el estado real y actual de la empresa, su gestión, así como su entorno competitivo y poder realizar un análisis confiable y actualizado.

2.1. Análisis interno

2.1.1. Historia de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

Figura 40. Empresa “POLLOS RICKY”



Fuente: Empresa “POLLOS RICKY”
Elaborado por: El Autor

La historia de Pollos Ricky tiene como origen a partir del año 1988, en aquel tiempo el Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz, era la persona que se encontraba encargado de la administración de POLLOS GUSY Sucursal, cuyo propietario era el Sr. Hernán Hipólito Delgado Morocho, establecimiento que estaba ubicado en la Av. Mercadillo y Manuel José Aguirre frente al monumento al León.

En cierta ocasión el Sr. Hernán Hipólito Delgado decide vender esta sucursal, propuesta que la toman el Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz con su esposa, la Dra. Olga Beatriz Delgado Morocho.

Por razones económicas no se encontraban en la posibilidad de adquirir dicho local, el Dr. Hernán Delgado y su esposa sabían que se arriesgaban al momento de venderles la sucursal sin más garantía que la palabra del Sr. Enrique Tenorio y la de

su esposa, de tal manera acordaron mes a mes la cancelación de las letras que firmaron por dicho negocio.

En un inicio empezamos a laborar con 6 personas, entre ellos: 2 vajilleros, 2 hornadores, 2 saloneros y 2 cocineros; atendíamos a partir de las 10 de la mañana, hasta las 10 de la noche, durante ese tiempo se vendía un promedio de 10 a 15 pollos por día.

Alrededor del año de 1990, decidimos separarnos de la tutela de POLLOS GUSY, tratando de buscar nombres para nuestra sucursal, y de tanto darle vueltas al asunto, mediante la ayuda de mi cuñado; es así que terminamos poniéndole POLLOS RICKY, el mismo que deriva de mi nombre Enrique, señalo el logo mencionado.

Pues bien ya teníamos nombre propio y eslogan: POLLOS RICKY “Lo mejor en sabor”; a raíz de aquello se hicieron algunos cambios, por ejemplo: servicio, atención y calidad al cliente, razones por las cuales fueron motivo para que las ventas en nuestra empresa logren incrementarse poco a poco, y al tiempo ya teníamos una venta promedio de 40 pollos por día.

Es así que desde el 01 de Julio del 2005 empezamos atender en nuestra nuestro local propio, siempre actualizándonos, con charlas al personal de atención al cliente, relaciones humanas, cumpliendo con todos sus sueldos a los empleados, afiliación al seguro y beneficios de que la ley dispone.

Analizando la necesidad de nuestros clientes que requieren de mayor comodidad para su atención, en el mes de septiembre de 2010, empezamos con la remodelación y ampliación de la segunda planta, y la construcción de un departamento en el tercer piso.

En la actualidad, nuestras compras son al por mayor, ciertos productos los compramos directamente de fábrica y a distribuidores directos. Siempre estamos cambiando el equipo de trabajo, modernizando los hornos, freidoras, licuadoras etc. Todo esto para poder desarrollar nuestro trabajo de mejor manera, y poder llegar con un producto de excelente calidad para satisfacción del cliente.

Desde el año 2005 se inició el proceso de patentar el nombre, y desde el 2006 POLLOS RICKY es una marca lojana registrada y patentada en el INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL Título N° 1202-06.

En este año 2014 el SRI nos notifica el cambio la categoría y nos ubica como contribuyentes especiales, para lo cual ya se empieza a trabajar en todo lo relacionado a la facturación electrónica la cual debemos empezar a partir del 1 de enero del 2015.

Cabe destacar que toda la familia está inmersa en el funcionamiento, dirección, organización, control y planificación de nuestra empresa, incluyendo a la más pequeña de la casa como es Johanna Beatriz.

Hoy en día contamos con 19 personas que laboran en nuestro local, repartidos en dos turnos, absolutamente todo el personal que labora en nuestra empresa hasta hoy en la actualidad, reciben un sueldo mensual mayor al básico decretado por el Gobierno, el pago de horas extras, suplementarias, Décimo tercer, Décimo Cuarto Sueldo, pago de utilidades, vacaciones, etc.

2.1.2. Razón social

La razón social de la empresa es “POLLOS RICKY”.

2.1.3. Logotipo

Figura 41. Logotipo de la empresa “POLLOS RICKY”



Fuente: Empresa “POLLOS RICKY”
Elaborado por: El Autor

2.1.4. Base legal

La empresa “POLLOS RICKY” es de carácter privado, legalmente constituida, regida principalmente por la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas SRI.

2.1.5. Representante legal

El representante legal es el Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz que es el gerente-propietario.

2.1.6. Objeto social

La empresa “POLLOS RICKY” tiene como objeto social la venta de pollos asados en la ciudad de Loja.

2.1.7. Principios

- **Innovación:** Se mantiene a la vanguardia en su tecnología con el fin de garantizar confiabilidad en los resultados de los análisis realizados.
- **Control de calidad:** Analiza, califica y controla los procesos de preparación del pollo con el fin de asegurar el cumplimiento de las especificaciones, la calidad del servicio y productos.
- **Política integral de calidad:** Generar una cultura orientada al mejoramiento continuo de los procesos y a la prevención de eventos que puedan afectar la salud y seguridad de las personas, la calidad del servicio y productos.
- **Efectividad:** Trabajar con efectividad para que el producto o servicio sea de calidad, confiable, oportuno y exceda las expectativas del cliente interno y/o externo.

2.1.8. Valores organizacionales

- **Honestidad:** Entendemos que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular y que el actuar se realice con la debida transparencia y esté dirigido a alcanzar los propósitos misionales.
- **Lealtad:** Guardar confidencialidad respecto a la información de la entidad y en caso de conflicto de intereses abstenerse de opinar de los asuntos. Velar por el buen nombre de la institución, dentro y fuera de ella y hacer observaciones y sugerencias que permitan elevar la calidad de la educación que se imparte.
- **Respeto:** El respeto implica la comprensión y la aceptación de la condición inherente a las personas como seres humanos con derechos y deberes en un constante proceso de mejora espiritual y material.

- **Solidaridad:** La disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo. Actuar siempre regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la entidad.
- **Sentido de pertenencia:** Mantenemos el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física para servir con el mayor agrado, haciendo el proyecto de vida compatible con el proyecto laboral.
- **Tolerancia:** Valoramos a los demás por lo que son y aceptamos con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros.
- **Responsabilidad:** El manejo eficiente de los recursos en la realización de nuestras actividades, se deben realizar de modo que se cumplan con excelencia y calidad los objetivos y metas organizacionales.

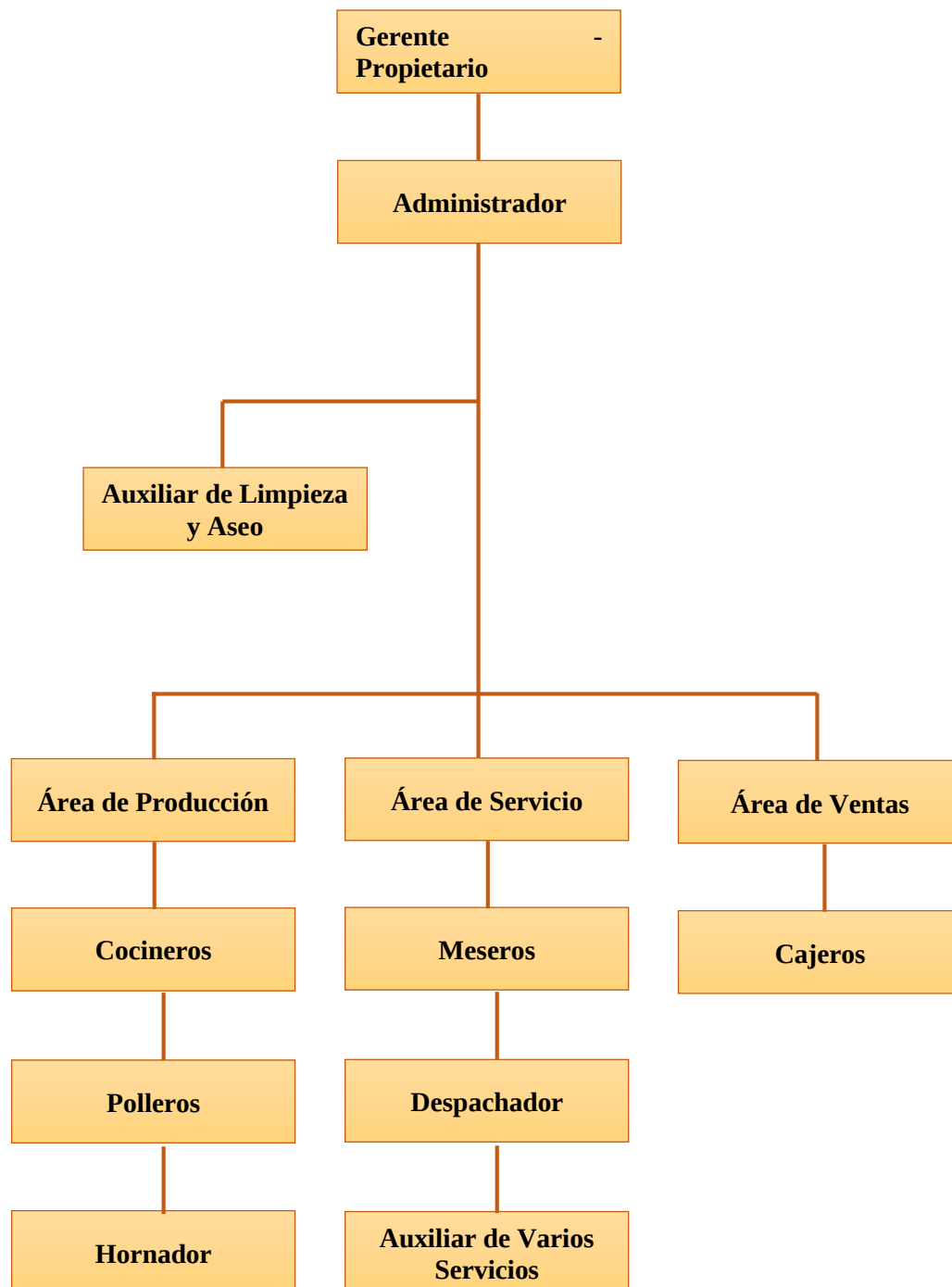
2.1.9. Personal

En la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, actualmente laboran 19 personas, para de esta manera prestar ofrecer productos de calidad, servicio de manera eficiente y oportuna, así tenemos:

- 1 Administrador
- 4 Cajeros
- 2 Polleros
- 2 Cocineros
- 3 Meseros
- 1 Hornador
- 2 Limpieza y Aseo
- 2 Varios servicios

- 1 Despachador

Figura 42. Organigrama estructural de la empresa “POLLOS RICKY”

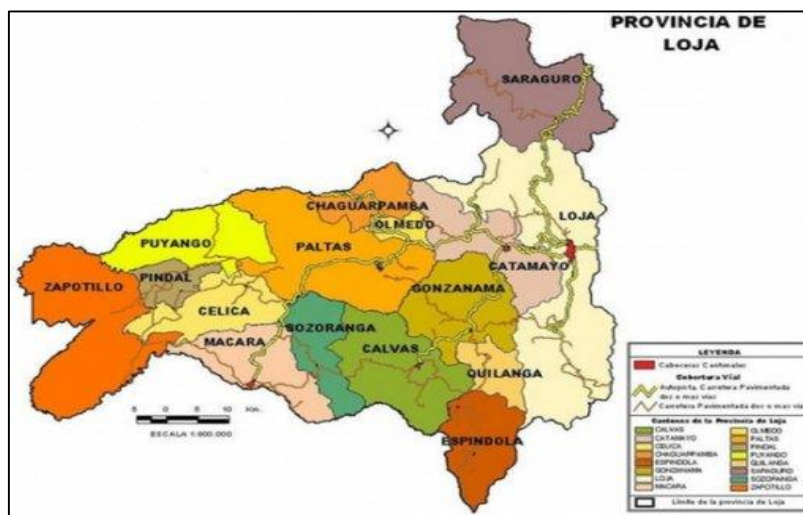


Fuente: Empresa "POLLOS RICKY"
Elaborado por: El Autor

2.1.10. Localización

Macro- localización: La empresa de “POLLOS RICKY” se encuentra: en el país Ecuador, provincia de Loja, cantón Loja, ciudad de Loja.

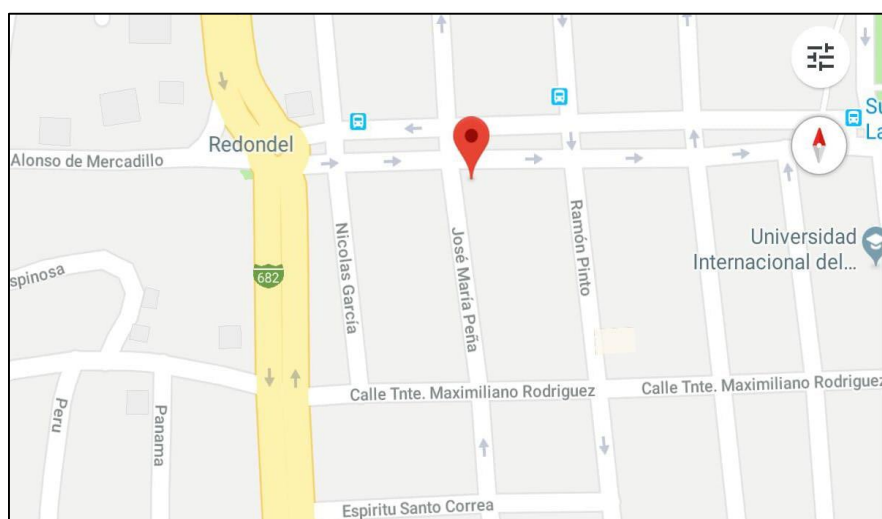
Figura 43. Mapa de la provincia de Loja



Fuente: Municipio de la provincia de Loja
Elaborado por: El Autor

Micro- localización: Se encuentra ubicada exactamente en las calles Mercadillo 12-28 y José María Peña esquina, Barrio Perpetuo Socorro.

Figura 44. Croquis de la empresa “POLLOS RICKY”



Fuente: Empresa “POLLOS RICKY”
Elaborado por: El Autor

2.1.11. Productos que ofrece la empresa

La empresa “POLLOS RICKY” ofrece pollo asado en varias presentaciones con acompañantes de arroz, papa, mayonesa, salsa, ensalada, patacón, canguil y el consomé.

Figura 45. Productos



Fuente: Empresa “POLLOS RICKY”
Elaborado por: El Autor

Así tenemos los siguientes:

- Pollo entero (entero completo – normal)
- Medio pollo (entero completo – normal)
- Cuarto de pollo (entero completo – normal)

- Pesa de pollo (entero completo – normal)
- Consomé (grande – pequeño)
- Combo RICKY
- Super papa RICKY
- Chicharrón de pollo
- Jarras de horchata – refrescos (tamarindo - maracuyá)
- Café natural

2.1.12. Precios de los productos

La empresa “POLLOS RICKY” oferta productos con precios accesibles para todo su público de clientes. Sin embargo su precios es elevado en relación a la competencia, claro está que se establece de acuerdo a las presentaciones que ofrece con sus respectivas porciones.

2.1.13. Plaza

La empresa “POLLOS RICKY”, cuenta con una infraestructura propia, además ofrece a sus clientes los productos por un canal de comercialización directo. Por otra parte, es importante recalcar que su ubicación es excelente ya que permite fácil estacionamiento a los clientes.

2.1.14. Promoción - publicidad

La empresa “POLLOS RICKY”, realiza esporádicamente promociones; es decir que solo las realizan de vez en cuando, debido a que no se tiene un presupuesto específico para realizar promociones a los clientes. Respecto a la publicidad la empresa actualmente no cuenta, pero si lo realizaban hace unos meses atrás a través de promocionales por la radio.

2.2. Análisis externo

Como es de conocimiento el contexto externo comprende el medio que rodea a la empresa y en el cual se tiene que ejecutar sus actividades empresariales. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la empresa “POLLOS RICKY”.

2.2.1. Factores PEST

En los factores PEST se realiza un análisis del contexto nacional, lo que implica analizar diversos factores, entre ellos: económicos, sociales, políticos – legales y tecnológicos; los mismos que podrán beneficiar o perjudicar significativamente a la organización el futuro.

Por tanto, el macro entorno de la empresa es muy amplio, ya que describe todos los aspectos que le rodea, es por eso que influye mucho en el poder de compra de los consumidores y de la situación actual del país.

▪ Factor económico

Las condiciones económicas son de fundamental importancia dado que inciden no solo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de está para atenderlos rentablemente.

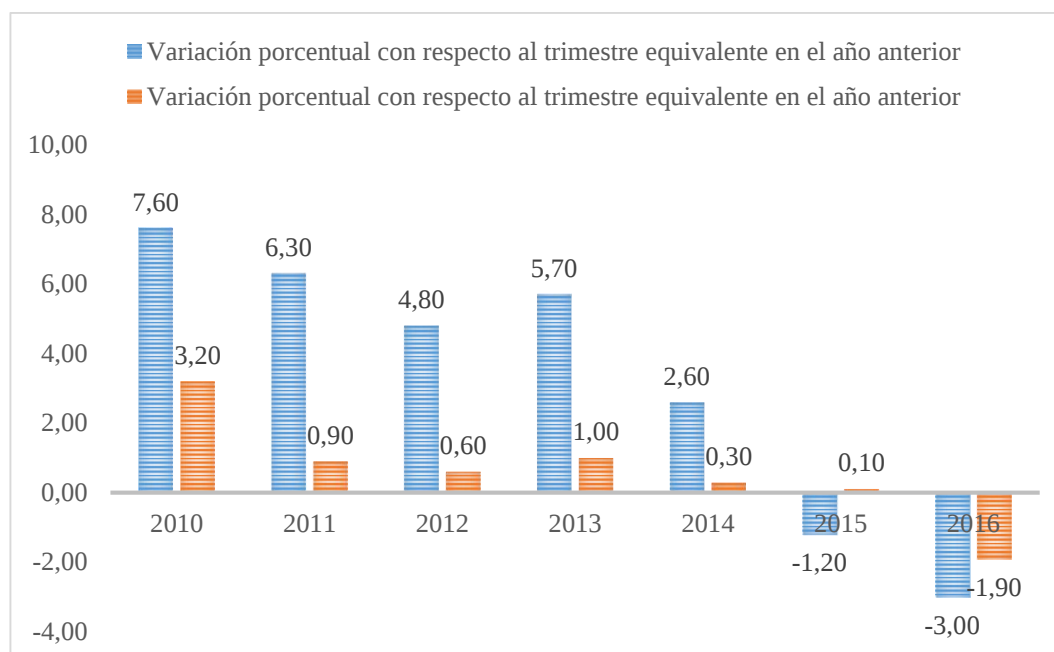
Para este aspecto se analizó el comportamiento de algunos factores económicos, así tenemos los siguientes:

Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB ecuatoriano registró una reducción de -1,9% en el primer trimestre de 2016, la leve recuperación del precio internacional del petróleo contrarrestó la contracción

desde marzo. La minería, agricultura y pesca contribuyeron también a mantener los niveles de producción.

Figura 46. Evolución del Producto Interno Bruto PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: El Autor

En enero del 2010 el PIB creció y se mantuvo con tasas positivas durante algunos trimestres consecutivos. A partir de enero del 2011, se configuró una tendencia a la desaceleración productiva.

A comienzos del segundo semestre de 2015, y por segunda ocasión en menos de 10 años, el precio internacional del petróleo de los bienes básicos afectó los resultados macroeconómicos ecuatorianos, ya que llegó el precio internacional del barril de crudo WTI llegó a su nivel más bajo \$30 en febrero de 2016. En este contexto, entre el último trimestre de 2015 y el primer trimestre de 2016, el PIB experimentó una reducción de 1,9% en “términos constantes” (El Telegrafo, 2016).

Sin embargo el año pasado 2017 según datos del Banco Central del Ecuador BCE reportó que el PIB de Ecuador creció en 3%, una tasa superior previsto en principio. Pues añadió que el PIB en 2017 alcanzó los 104.296 millones de dólares (El Comercio, 2018).

La economía de Ecuador creció hasta en 7,9% en 2011, a partir de cuándo se desplomó a 0,1% en 2015 y a -1,2% en 2016 -por la caída del precio del petróleo y las millonarias pérdidas que dejó un terremoto-, según el BCE. El gobierno estima que el PIB crecerá en 1,5% en 2018 a pesar de dificultades económicas por un agresivo endeudamiento (El Comercio, 2018).

Inflación anual (Índice de Precios al Consumidor)

La inflación se caracteriza por la elevación general de los precios sin que haya un correspondiente incremento en salarios, lo que resulta en un menor poder de compra. Para poder medir ese aumento, se crean diferentes índices que miden el crecimiento medio porcentual de una canasta de bienes ponderada en función de lo que se quiera medir.

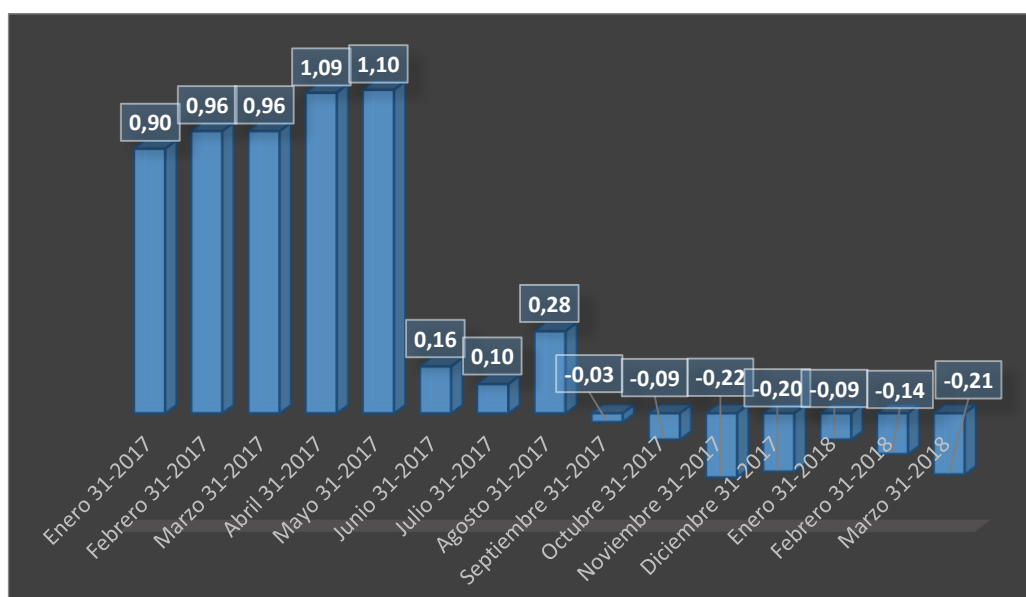
El índice más utilizado para medir la inflación es el índice de precios al consumidor o IPC, el cual indica porcentualmente la variación en el precio promedio de los bienes y servicios que adquiere un consumidor típico en dos períodos de tiempo, usando como referencia lo que se denomina en algunos países la canasta básica.

Ecuador registró una inflación de -0,09 en enero 2018, frente al 0,90% del mismo período en 2017, según el Banco Central del Ecuador (BCE). En lo que se refiere a la

inflación mensual en estos últimos meses tuvo un decremento de -0,21% reportado el 31 de marzo del 2018 (El Comercio, 2016).

En el siguiente cuadro, se incluye la información sobre la evolución de los índices de inflación de la economía ecuatoriana:

Figura 47. Inflación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: El Autor

Es así, que Ecuador enfrenta dificultades económicas debido a la caída de los precios del petróleo y la apreciación del dólar, moneda que adoptó en el año 2000. Por tanto, las empresas son menos competitivas, arrojando saldos negativos y generando significativas pérdidas en el sector productivo/industrial y comercial.

Tasas de interés

Las tasas de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado

financiero. La tasa de interés es fijada por el Banco Central de cada país a los otros bancos y éstos, a su vez, la fijan a las personas por los préstamos otorgados. Una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo. En el siguiente cuadro, se detalla sobre las tasas de interés referenciales en el Ecuador:

Figura 48. Tasas de interés activas

FECHA	VALOR
Abril-30-2018	7.63 %
Marzo-31-2018	7.26 %
Febrero-28-2018	7.41 %
Enero-31-2018	7.72 %
Diciembre-31-2017	7.83 %
Noviembre-30-2017	7.79 %
Octubre-31-2017	7.86 %
Septiembre-30-2017	8.19 %
Agosto-31-2017	7.58 %
Julio-31-2017	8.15 %
Junio-30-2017	7.72 %
Mayo-31-2017	7.37 %
Abril-30-2017	8.13 %
Marzo-31-2017	8.14 %
Febrero-28-2017	8.25 %
Enero-31-2017	8.02 %

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: El Autor

Figura 49. Tasas de interés pasivas

FECHA	VALOR
Abril-30-2018	4.99 %
Marzo-31-2018	4.96 %
Febrero-28-2018	5.06 %
Enero-31-2018	4.98 %
Diciembre-31-2017	4.95 %
Noviembre-30-2017	4.91 %
Octubre-31-2017	4.80 %
Septiembre-30-2017	4.97 %
Agosto-31-2017	4.96 %
Julio-31-2017	4.84 %
Junio-30-2017	4.80 %
Mayo-31-2017	4.82 %
Abril-30-2017	4.81 %
Marzo-31-2017	4.89 %
Febrero-28-2017	5.07 %
Enero-31-2017	5.08 %

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: El Autor

En los últimos años, las tasas activas y pasivas referenciales, y las tasas para otras operaciones activas, han tenido una evolución estable; así la tasa activa referencial para el año 2017 en promedio se ha mantenido en enero al 8,02%. En lo que va del 2018 la tasa activa promedio para abril es de 7,63% evidenciando un decremento estable (BCE, 2018).

Por su parte, las tasas pasivas referenciales durante el período diciembre del 2017 se situó en 4,95%, similar a la tasa promedio para el 2015 de 4,40%. En el período diciembre del 2016 se sitúa en el 5,12% indicando un bajo incremento (BCE, 2018).

Balanza comercial

La balanza comercial registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un período determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.

En 2017 Ecuador registró un déficit en su Balanza comercial de 785,4 millones de euros, un 0,86% de su PIB, lo que supone un cambio importante en su balanza comercial, que el año anterior registró un superávit que fue de 427,7 millones de euros, el 0,48% del PIB (Datosmacro.com, 2017).

La variación de la Balanza comercial se ha debido a un incremento de las importaciones superior al de las exportaciones de Ecuador.

Si tomamos como referencia la balanza comercial con respecto al PIB, en 2017 Ecuador ha empeorado su situación. Se ha movido del puesto 50 que ocupaba en 2016, hasta situarse en la posición 60 de dicho ranking, así pues tiene un saldo de la

balanza comercial medio si lo comparamos con el del resto de los países (Datosmacro.com, 2017).

Figura 50. Evolución de la balanza comercial

Ecuador - Balanza comercial			
Fecha	Balanza comercial	Tasa de cobertura	Balanza comercial % PIB
2017	-785,4 M.€	95,57%	-0,86%
2016	427,7 M.€	102,90%	0,48%
2015	-2.872,8 M.€	85,19%	-3,21%
2014	-1.506,9 M.€	92,78%	-1,97%
2013	-1.730,5 M.€	91,53%	-2,42%
2012	-1.332,7 M.€	93,28%	-1,95%
2011	-1.519,6 M.€	91,34%	-2,67%
2010	-2.339,1 M.€	84,94%	-4,46%
2009	-879,6 M.€	91,87%	-1,96%
2008	-22,9 M.€	99,82%	-0,05%
2007	312,0 M.€	103,08%	0,84%
2006	489,3 M.€	105,07%	1,31%
2005	-150,2 M.€	98,18%	-0,45%
2004	-380,6 M.€	94,25%	-1,29%
2003	-424,4 M.€	92,84%	-1,48%
2002	-1.468,9 M.€	78,40%	-4,87%
2001	-764,9 M.€	87,23%	-2,80%
2000	1.305,2 M.€	132,40%	6,58%

Fuente: Datosmacro.com

Elaborado por: El Autor

Si miramos la evolución del saldo de la balanza comercial en Ecuador en los últimos años, el déficit se ha incrementado respecto a 2016 como hemos visto, al igual que ocurre respecto a 2007, en el que el superávit fue de 312 millones de euros, que suponía un 0,84% de su PIB.

Riesgo país

El riesgo país es la medida del riesgo de realizar un préstamo a ciertos países, comprende la capacidad o incapacidad de cumplir con los pagos del capital o de los

intereses al momento de su vencimiento. Es un índice que pretende exteriorizar la evolución del riesgo que implica la inversión en instrumentos representativos de la deuda externa emitidos por gobiernos de países emergentes.

Según datos del Banco Central del Ecuador, el Riesgo País (Tasa de Rendimiento de los Bonos Soberanos de una nación) llegó a 459,00, a la fecha del 31 de diciembre del 2017. Según la misma fuente, el índice aumentó a partir del 18 de diciembre, que era 447,00 (BCE, 2018).

El índice Riesgo País es un indicador que ha captado el interés en los mercados financieros internacionales y afecta la toma de decisiones por parte de los agentes financieros, quienes lo toman como referencia sobre las condiciones del mercado en el cual están considerando invertir.

Figura 51. Riesgo país

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2017	459.00
Diciembre-30-2017	459.00
Diciembre-29-2017	459.00
Diciembre-28-2017	456.00
Diciembre-27-2017	458.00
Diciembre-26-2017	454.00
Diciembre-25-2017	455.00
Diciembre-24-2017	455.00
Diciembre-23-2017	455.00
Diciembre-22-2017	455.00
Diciembre-21-2017	455.00
Diciembre-20-2017	450.00
Diciembre-19-2017	449.00
Diciembre-18-2017	447.00

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: El Autor

Análisis

Los cambios que se efectúen en la economía ecuatoriana del país afectan al desarrollo de las actividades de la empresa “POLLOS RICKY”, en este caso el Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2017 ha mostrado un incremento, de acuerdo a las variaciones de crecimiento del PIB, por lo tanto se obtendrá una buena rentabilidad, representando una **oportunidad** para la empresa en estudio. Además las tasas de interés establecidas actualmente por el sistema financiero representan una **oportunidad**, a pesar de que los trámites para solicitar el crédito sean embarazosos, es necesario acceder a fuentes de financiamiento legales.

En cuanto a los impactos de una inflación negativa representan una **amenaza** para empresa, ya que las empresas se ven en la obligación de reducir sus precios, aplicar promociones o dar regalos para atraer a los clientes, lo que trae como consecuencia que ello afecte el margen de rentabilidad.

En lo que se refiere al riesgo país, podemos decir que se ha incrementado muy aceleradamente en los últimos años, el Ecuador se encuentra entre los países con alto riesgo, lo cual afecta a las empresas en gran medida porque se pueden restringir los negocios, inversiones y compras con otros países, lo que representa una **amenaza**, en primer lugar el aumento de precios en los productos y posible reducción de proveedores.

- **Factor político - legal**

El factor político – legal lo conforman principalmente el grupo de leyes, regulaciones y acciones, las cuales afectan en diferentes grados a las organizaciones. El entorno

político está formado por las leyes vigentes, las agencias gubernamentales y grupos de presión que influye mucho en los individuos y organizaciones de la sociedad.

El marco legal ecuatoriano es extenso lo que genera un intrincado sistema burocrático que impide el adecuado fluir de los procesos, razón por la que las leyes y reglamentos muchas veces son incumplidos generando una oportunidad de corrupción.

En el país existe una estabilidad política presidencial desde el año 2007 cuando asumió la presidencia el Eco. Rafael Correa, hoy en día existe incertidumbre por el actual gobierno presidido por el Lic. Lenin Moreno donde se ha mostrado diferencias y desacuerdos entre los integrantes de los mismos partidos políticos, lo cual ha generado que la economía se retraiga. Los anteriores gobiernos concentraron sus mayores esfuerzos en el gasto público, cuando obtuvieron bonanzas por el petróleo, pero actualmente el panorama ha cambiado debido a la caída del petróleo y a los decrementos económicos en general.

En vista de esta realidad emprender un negocio hoy en día es complicado, por los altos costos que implica la constitución y luego el desarrollo de la empresa, en la actualidad se deben cumplir estos requisitos para abrir un Restaurante formal de comida rápida.

- Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes).
- Obtener el Permiso de Funcionamiento (Municipio de Loja).
- Pago Anual de Patente Municipal.
- Permiso concedido por el Ministerio de Salud.
- Permiso concedido por el Cuerpo de Bomberos.

- Permiso concedido por la Intendencia de la Policía.
- Licencia Anual otorgada por el Ministerio de Turismo.
- Registro de su marca.
- Inscripción de trabajador/es en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Pago mensual del aporte al IESS.
- Pago mensual de obligaciones laborales, decimos, vacaciones, fondos de reserva, etc.

Análisis

Se considera la estabilidad política como una **oportunidad** para la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, ya que incrementa las ventajas comerciales, condición indispensable para la reactivación y crecimiento sostenido de la economía. Sin embargo, el afán de ciertos intereses entre los mismos partidos políticos ha generado una inadecuada gobernabilidad y decisiones erróneas sin un previo análisis harán que el país pierda su credibilidad frente a otros países, trayendo inestabilidad y ausencia de inversión extranjera, lo que se considera como una **amenaza** para la empresa en estudio.

▪ Factor socio - cultural

El factor social está conformado por las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas o grupos sociales. Dentro de este factor debemos considerar que culturalmente Loja se caracteriza por ciudad consumista lo que hace que los ciudadanos tengan preferencia al producto elaborado. La carne de pollo es muy tradicional y forma parte de la alimentación básica de los hogares ecuatorianos.

Está carne posee varios beneficios nutritivos con relación a sus productos sustitutos. Esto se da precisamente porque, comparada con la carne de ganado bovino y ovino, posee menores contenidos de colesterol, calorías y grasa, a la vez que provee de un mayor contenido proteico. La carne de pollo es la mejor opción alimenticia que posee el consumidor ecuatoriano, por lo que la empresa “POLLOS RICKY” debe aprovechar y brindar una buena atención al cliente, ya que de esto depende que se propague una buena calidad del servicio y productos que ofrece a nuevos clientes y que no afecte demasiado el poder de negociación de clientes.

Socialmente uno de los factores que influyen en el país y por ende a las organizaciones, es el desempleo de la población ecuatoriana; gran cantidad de desempleados provienen de la región del Oriente. En los últimos años el desempleo se ha incrementado por la crisis económica. Es decir la mayoría de ecuatorianos no goza de un empleo pleno que le permita cubrir sus necesidades (BCE, 2018).

Figura 52. Tasa de desempleo

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2017	5.82 %
Septiembre-30-2017	5.36 %
Junio-30-2017	5.78 %
Marzo-31-2017	5.64 %
Diciembre-31-2016	6.52 %
Septiembre-30-2016	6.68 %
Junio-30-2016	6.68 %
Marzo-31-2016	7.35 %
Diciembre-30-2015	5.65 %
Septiembre-30-2015	5.48 %
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: El Autor

Análisis

La disminución de la tasa de desempleo en este último año pasado 2017 ha presentado constantes variaciones, lo que permite demandar más productos y servicios por parte de los clientes, lo que representa una **oportunidad** para la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja. En lo que se refiere al ámbito cultural, la ciudad de Loja se caracteriza por ser una ciudad consumista, la carne de pollo es muy tradicional y forma parte de la alimentación básica de los hogares, por lo que representa un **oportunidad** para la empresa “POLLOS RICKY” donde debe aprovechar y brindar una buena atención al cliente, ya que de esto depende que se propague una buena calidad del servicio y productos que ofrece a nuevos clientes.

▪ **Factor tecnológico**

La tecnología se refiere a la suma de conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. La tecnología influye tanto en la forma de hacer las cosas, en cómo se diseñan, producen y venden los bienes y servicios.

Este factor en la actualidad influye en gran aspecto en las organizaciones por los avances tecnológicos que se han efectuado en los últimos años; el desarrollo precipitado para las compañías, avanza al mismo ritmo, con el objetivo de estar a la par con la competencia, esto puede darse por el surgimiento de nuevos sistemas de información y maquinaria más sofisticada y nuevos modelos.

Gracias a la llegada de los avances tecnológicos que están al alcance de todos, pues vemos que la tecnología ha avanzado a pasos agigantados, convirtiéndose en una necesidad para la mayoría de personas.

En los restaurantes es necesario hoy en día tener software en aplicaciones tecnológicas que se adapten totalmente a las necesidades informáticas de sus negocios, debido a que los cli múltiples opciones para poder realizar su compra como son: pedido directo en el local para servirse o para llevar, por teléfono, por la aplicación Whatsapp, etc. En este último en la actualidad el no estar en redes sociales implica estar rezagado con la competencia.

Análisis

La implementación de tecnología influye positivamente a las organizaciones para abrir nuevos mercados. Es así que para la empresa “POLLOS RICKY” representa una **oportunidad**, ya que la implementación de softwares en aplicaciones tecnológicas le ayuda potenciar y dinamizar los productos que ofrece, al tener una adecuada tecnología, esto beneficia a la empresa porque los productos alimentarios que comercializa están acorde a las expectativas y necesidades de los clientes, en cuanto a los productos y servicios que ofrecen al público hasta la actualidad son excelentes, de calidad altamente calificados y en el recurso humano se debe capacitarlo para que realicen un trabajo eficaz, eficiente y oportuno.

2.2.2. Matriz diamante de Porter

El análisis de matriz diamante de Porter consiste en estudiar las fuerzas cercanas a la empresa; como son el mercado, los clientes o también proveedores de un servicio o producto, la competencia directa e indirecta, productos sustitutos. Michael Porter describe a este modelo de análisis de la competencia como un instrumento de gestión para determinar el atractivo que posee un mercado antes de tomar decisiones de inversión en un negocio.

1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes son quienes presionan los precios a la baja, demandan productos diferenciados o de mayor calidad, y en general influyen en los productores a través de sus gustos y preferencias.

Este poder se ejerce cuando los clientes son pocos o compran grandes volúmenes, cuando se da esta situación las empresas suelen ofrecer amplias garantías o servicios especiales para cautivar la lealtad de los clientes.

Figura 53. Clientes



Fuente: Empresa “POLLOS RICKY”
Elaborado por: El Autor

Los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” es el público en general, familias, personas naturales o entidades públicas o privadas que requieran degustar de comida rápida en pollo asado, con un excelente servicio y productos de alta calidad. La empresa posee experiencia en el mercado, lo que hace que mantenga una alta demanda de clientes.

Análisis

El poder de negociación de los clientes es medio, si se toma en cuenta que la empresa “POLLOS RICKY” ofrece una atención excelente y productos de calidad a precios razonables, con unas amplias y cómodas instalaciones para sus clientes, diferenciándose de la competencia existente que requieren adicionalmente lugares donde obtengan un buen trato personalizado en un ambiente diferente y acogedor; lo que representa una **oportunidad** para la empresa en estudio.

2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores constituyen una fuerza de vital importancia en el análisis de las organizaciones. La empresa “POLLOS RICKY” cuenta con la presencia de varios proveedores, lo que le permite tener la facilidad de elegir e imponer condiciones de precios, calidad y garantía.

Figura 54. Proveedores



Fuente: Empresas de la localidad
Elaborado por: El Autor

Además la variedad de existente de proveedores de equipos e insumos para la producción del pollo asado determina la viabilidad del negocio, representando a los inversionistas una diversidad de opciones para elegir la que mejor se ajuste a su presupuesto y estrategia de negocio, cabe indicar que los mismos le brindan entrega inmediata, eficiente y oportuna, por lo tanto los proveedores tienen un bajo poder de negociación.

A continuación se detalla los proveedores de los distintos productos e insumos de la empresa “POLLOS RICKY” para la elaboración del pollo asado, así tenemos:

- FRANK
- AVÍCOLA NUTRIFRANK
- TÍA
- Gran AKI
- ZERIMAR
- GALTOR
- SUPERMAXI
- Granja AVÍCOLA
- ILE
- LA SUREÑITA
- LA LOJANITA
- Comerciantes del Mercado Mayorista
- Comerciantes del Mercado Centro Comercial
- Hermanos OCHOA
- Superhornicos
- Cafrilosa

- Inapesa
- La europea
- Lojagas
- Distribuidora león
- Repuestos originales

Análisis

La empresa “POLLOS RICKY” cuenta con varios proveedores de materia prima e insumos para la elaboración del pollo asado, tanto locales como nacionales, los mismos que le ofrecen buenos precios, calidad de los productos, puntualidad y seriedad en las entregas, garantía, entre otros. Tomando en cuenta estos factores se puede señalar que el poder de negociación de los proveedores es bajo, tiene varios proveedores lo que representa una **oportunidad** para la empresa.

3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Figura 55. Entrada de nuevos competidores



Fuente: <http://modelofuerzasporter.blogspot.com/p/5>
Elaborado por: El Autor

La solidez de esta fuerza competitiva depende primordialmente de las barreras de entrada construidas alrededor de la organización, donde se da la posibilidad de que nuevas empresas ingresen a competir con la empresa “POLLOS RICKY” y se disputen el mismo mercado, para lo cual se debe estudiar las barreras de entrada que se puedan generar ya sea por parte de la empresa o por las características particulares de la industria.

A continuación se presentan las principales barreras que evitan la entrada de competidores a esta industria, tales como: el conocimiento del mercado, la lealtad de los clientes a la marca, acceso insumos necesarios, acceso a la distribución, los altos niveles de inversión que implica el ingreso, acceso a mano de obra calificada, las regulaciones gubernamentales para la constitución y/o comercialización de las empresas.

Análisis

Para la implementación de una empresa de este tipo existen algunas barreras de entrada, como se mencionó anteriormente, pues estos factores que sin duda son necesarios para la implementación de un restaurante, son factores que hacen que las barreras de entrada para nuevos competidores sean bajas, siendo fácil de implementar empresas similares en el mercado local y tienen las posibilidades de poder ingresar al sector industrial, lo que representa una **amenaza** para la empresa “POLLOS RICKY”.

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden desplazar a otros, sin ser exactamente iguales, pero que ofrecen al consumidor un producto equivalente.

Figura 56. Productos sustitutos



Fuente: Pizzerías de la localidad
Elaborado por: El Autor

Se puede considerar como sustituto a todos los asados y parrilladas de distintas carnes de res, cerdo, cuyes y pavo, además las pizzas, chifas, embutidos, comidas típicas, comida mexicana, mariscos, comidas rápidas, comidas dietéticas como la carne de soya que actualmente es consumida por vegetarianos. Dichos productos sustitutos se encuentran disponibles en el mercado.

Análisis

De acuerdo a lo analizado anteriormente se evidencia que en el mercado de la venta de pollo asado el ingreso de productos sustitutos es alto, hay una gran variedad en asados de distintas carnes, pizzas, chifas, comida rápida, entre otros sustitutos para el pollo asado, lo cual representa una **amenaza** para empresa, además ofrecen precios bajos siendo ello de gran impacto.

5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad se presenta por que uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición en el mercado. Ante ello, las tácticas más comunes son, la competencia en precios, guerras publicitarias e introducción de nuevos productos.

Entre los principales competidores directos para la empresa “POLLOS RICKY”, dentro del mercado de la venta de pollo asado en la ciudad de Loja, existen 4 empresas, como se detalla a continuación:

- POLLOS SANDY
- PAVI POLLO
- POLLOS GUSY
- MAGO REY

Figura 57. Competidores



Fuente: Empresas “POLLOS GUSY”
Elaborado por: El Autor

La rivalidad entre los competidores que existen actualmente en la ciudad de Loja es alta, y está caracterizada en gran parte por sus estrategias de negociación

implementadas, al ofrecer productos a bajos precios, en algunos casos por la evasión de impuestos, ya que su actividad la realizan de manera artesanal y otras no se encuentran constituidas legalmente.

Análisis

La empresa “POLLOS RICKY”, dentro de su giro de negocio identifica a cuatro empresas como competencia directa en su sector, dando a conocer que las mismas tienen reconocimiento en el mercado, mantiene fija su clientela y realizan publicidad constantemente. Por lo que la rivalidad entre competidores es alta, cada una de las empresas busca atraer clientela utilizando las herramientas de planeación estratégica con la finalidad de mejorar su rentabilidad y ganar posicionamiento en el mercado, representando una **amenaza** para la empresa en estudio.

2.2.3. Matriz de perfil competitivo

Es una herramienta de análisis que nos permite identificar el grado de debilidad o fortaleza de la empresa “POLLOS RICKY” con respecto a sus principales competidores sobre factores que se consideran como claves para el éxito del sector en que se desenvuelve.

CALIFICACIÓN	
FORTALEZA	Importante 4
FORTALEZA	Menor 3
DEBILIDAD	Grave 1
DEBILIDAD	Menor 2

Tabla 29. Matriz de perfil competitivo

Nro.	Factores Claves de éxito	Peso	POLLOS RICKY		POLLOS SANDY		PAVI POLLO		POLLOS GUSY		MAGO REY	
			Valor	Ponder.	Valor	Ponder.	Valor	Ponder.	Valor	Ponder.	Valor	Ponder.
1	Instalaciones	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16
2	Ubicación	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10	4	0,20	3	0,15
3	Precios	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	4	0,40
4	Menú	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
5	Atención al cliente	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27
6	Liquidez	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08
7	Calidad del producto	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24
8	Promociones	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18
9	Publicidad	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	4	0,24	1	0,06
10	Lealtad del cliente	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07	3	0,21	3	0,21
11	Posicionamiento	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18
12	Personal calificado	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	1	0,08	3	0,24
13	Participación en el mercado	0,07	4	0,28	1	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
14	Imagen	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	4	0,32
15	Presentación de los productos	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	2	0,10	3	0,15
TOTAL		1,00		3,06		2,51		2,63		2,80		2,99

Fuente: Observación directa

Elaborado por: El Autor

Análisis de la matriz de perfil competitivo

Actualmente la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja se encuentra muy estable y con gran posición en comparación a los principales competidores teniendo como fortalezas la ubicación, las instalaciones, la participación en el mercado y la atención al cliente; arrojando debilidades como las de puntuación más baja que son las promociones, publicidad y la presentación de los productos.

Dentro de los principales competidores constan “POLLOS SANDY” con un puntaje de 2,51, “PAVI POLLO” con un puntaje de 2,63, “POLLOS GUSY” con un puntaje de 2,80 y “MAGO REY” con un puntaje de 2,99. Donde la empresa en estudio “POLLOS RICKY” resalta por su participación en el mercado y la confianza que tienen de nuestros productos con un puntaje superior de 3,06.

De esta manera se puede concluir que la empresa “POLLOS RICKY” se ubica en un buen nivel frente a la competencia, ya que en su mayoría se encuentra sobre el nivel promedio. Sin embargo, es importante mencionar que se debe mejorar y poner énfasis e plantear estrategias que le permitan mantenerse rentable en el mercado.

Capítulo 3

3. Análisis FODA de la empresa

El capítulo 3 hace referencia al análisis de la matriz FODA que consta de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA) de la empresa de “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.

Donde se realizó en base a una evaluación del análisis externo con los factores PEST políticos-legales, económicos, sociales-culturales y tecnológicos; además se realizó la matriz diamante de Porter de proveedores, competidores, clientes, productos sustitutos y barreras de entrada; y también se elaboró la matriz de perfil competitivo; con la ayuda de estas herramientas de planeación estratégica se desarrolló la matriz de valoración de factores externos MEFE.

En cuanto al análisis interno que se lo elaboró en base a la entrevista y encuestas aplicadas a los clientes y empleados de la empresa “POLLOS RICKY”; con la ayuda de las técnicas de investigación se planteó la matriz de valoración de factores externos MEFI.

Finalmente una vez definido el análisis de la matriz FODA se estableció la matriz de Alto Impacto, con la que se trazó las diferentes estrategias a plantearse en la propuesta del plan estratégico para la empresa en estudio. Como se detalla a continuación:

3.1. Matriz de valoración de factores internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI), permite a los estrategas resumir y evaluar las fortalezas y debilidades que presenta la industria, con la finalidad de aprovecharlas y mitigarlas respectivamente. A continuación se presenta el cuadro referente a la matriz de evaluación de los factores internos, así tenemos:

Fortalezas:

1. Excelente atención al cliente.
2. Diversidad de productos.
3. Ubicación estratégica de la empresa.
4. Cómodas y amplias instalaciones.
5. Fidelidad de la cartera de clientes.
6. Tecnología para ofrecer los productos y servicio al cliente.

Debilidades:

1. Falta de una misión y visión en la empresa.
2. Deficiente capacitación al personal de la empresa.
3. Escasa publicidad de los productos.
4. Falta de un plan de promociones para los clientes.
5. No existe una apropiada presentación en la venta de los productos.
6. Desconocimiento de los objetivos de la empresa.

Tabla 30. Matriz de valoración de factores internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		FUENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
FORTALEZAS					
1.	Excelente atención al cliente.	Encuesta a los clientes	0,10	3	0,30
2.	Diversidad de productos.	Entrevista al gerente	0,11	3	0,33
3.	Ubicación estratégica de la empresa.	Encuesta a los clientes	0,09	4	0,36
4.	Cómodas y amplias instalaciones.	Entrevista al gerente	0,08	3	0,24
5.	Fidelidad de la cartera de clientes.	Encuesta a los clientes	0,10	3	0,30
6.	Tecnología para ofrecer los productos y servicio	Entrevista al gerente	0,09	3	0,27
DEBILIDADES					
1.	Falta de una misión y visión en la empresa.	Encuesta a los empleados	0,07	2	0,14
2.	Deficiente capacitación al personal de la empresa.	Encuesta a los empleados	0,08	2	0,16
3.	Escasa publicidad de los productos.	Encuesta a los empleados	0,07	2	0,14
4.	Falta de un plan de promociones para los clientes.	Encuesta a los clientes	0,08	1	0,08
5.	No existe una apropiada presentación en la venta de los productos.	Entrevista al gerente	0,07	2	0,14
6.	Desconocimiento de los objetivos de la empresa.	Encuesta a los empleados	0,06	2	0,12
TOTAL			1,00		2,58

Fuente: Análisis interno

Elaborado por: El Autor

Análisis de la matriz de valoración de factores internos:

De acuerdo con los resultados obtenidos en Tabla 30. de la matriz de valoración de factores internos (MEFI) de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, se puede determinar que el total ponderado obtenido (2,58) indica que la empresa se encuentra por encima de la media ponderada, en su esfuerzo por establecer estrategias para aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades presentadas por parte de la industria.

3.2. Matriz de valoración de factores externos (MEFE)

La matriz de valoración de factores externos (MEFE), permite a los estrategas resumir y evaluar las oportunidades y amenazas que presenta la industria, con la finalidad de aprovecharlas y mitigarlas respectivamente. A continuación se presenta el cuadro referente a la matriz de valoración de factores externos, así tenemos:

Oportunidades:

1. Estabilidad política del país.
2. Tasas de interés activas se mantienen.
3. Tasa de desempleo con tendencia decreciente.
4. Tecnología que beneficia a las empresas.
5. Bajo poder de negociación de los clientes.
6. La empresa cuenta con varios proveedores de productos e insumos.

Amenazas:

1. La balanza comercial registra un déficit.
2. Leyes gubernamentales que no benefician a las empresas.
3. Incremento del riesgo país en los últimos años.
4. Barreras de entrada bajas para nuevos competidores.
5. Existencia de competencia con reconocimiento en el mercado.
6. El ingreso de productos sustitutos es alto.

Tabla 31. Matriz de valoración de factores externos (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FUENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES				
1. Estabilidad política del país.	Factor económico	0,12	3	0,36
2. Tasas de interés activas se mantienen.	Factor económico	0,10	4	0,40
3. Tasa de desempleo con tendencia decreciente.	Factor político	0,09	4	0,36
4. Tecnología que beneficia a las empresas.	Factor político	0,11	3	0,33
5. Bajo poder de negociación de los clientes.	Matriz Diamante de Porter	0,09	3	0,27
6. La empresa cuenta con varios proveedores de productos e insumos.	Matriz Diamante de Porter	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
1. La balanza comercial registra un déficit.	Factor económico	0,08	2	0,16
2. Leyes gubernamentales que no benefician a las empresas.	Factor social	0,06	1	0,06
3. Incremento del riesgo país en los últimos años.	Factor económico	0,05	2	0,10
4. Barreras de entrada bajas para nuevos competidores.	Factor social	0,06	2	0,12
5. Existencia de competencia con reconocimiento en el mercado.	Factor tecnológico	0,07	1	0,07
6. El ingreso de productos sustitutos es alto.	Matriz Diamante de Porter	0,07	2	0,14
TOTAL		1,00		2,77

Fuente: Análisis externo

Elaborado por: El Autor

Análisis de la matriz de valoración de factores externos:

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Tabla 31 de la matriz de valoración de factores externos (MEFE) de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, se puede determinar que el total ponderado obtenido (2,77) lo que indica que la empresa se encuentra por encima de la media ponderada, en su esfuerzo por establecer estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas presentadas por parte de la industria.

3.3. Matriz de análisis FODA

Al realizar las matrices de evaluación de los factores externos (MEFE) e internos (MEFI) se obtuvieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; las cuales se tienen que priorizar mediante la utilización de una herramienta de estrategia, denominada matriz de alto impacto con el fin de obtener las que serán de mayor relevancia en la elaboración de las estrategias para la empresa “POLLOS RICKY”.

A continuación se presenta los resultados obtenidos:

Tabla 32. Matriz FODA

INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Excelente atención al cliente. 2. Diversidad de productos. 3. Ubicación estratégica de la empresa. 4. Cómodas y amplias instalaciones. 5. Fidelidad de la cartera de clientes. 6. Tecnología para ofrecer los productos y servicio al cliente.	1. Falta de una misión y visión en la empresa. 2. Deficiente capacitación al personal de la empresa. 3. Escasa publicidad de los productos. 4. Falta de un plan de promociones para los clientes. 5. No existe una apropiada presentación en la venta de los productos. 6. Desconocimiento de los objetivos de la empresa.
EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Estabilidad política del país. 2. Tasas de interés activas se mantienen. 3. Tasa de desempleo con tendencia decreciente. 4. Tecnología que beneficia a las empresas. 5. Bajo poder de negociación de los clientes. 6. La empresa cuenta con varios proveedores de productos e insumos.	1. La balanza comercial registra un déficit. 2. Leyes gubernamentales que no benefician a las empresas. 3. Incremento del riesgo país en los últimos años. 4. Barreras de entrada bajas para nuevos competidores. 5. Existencia de competencia con reconocimiento en el mercado. 6. El ingreso de productos sustitutos es alto.

Fuente: Matriz MEFE y MEFI

Elaborado por: El Autor

3.4. Análisis de la matriz de alto impacto

El objetivo del análisis FODA es identificar los puntos fuertes y débiles que la empresa “POLLOS RICKY” posee; así como también conocer las oportunidades y amenazas que se presentan en la misma, por lo tanto la matriz de alto impacto permite el desarrollo de 4 tipos de estrategias:

- **ESTRATEGIA FO:** Esta estrategia se basa en el uso de fortalezas internas que posee la empresa con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas de la misma, por lo tanto, le permitirá a la empresa utilizar sus capacidades positivas para aprovechar las ventajas que se le presenten en el mercado.
- **ESTRATEGIA FA:** Este tipo de estrategia le permite a la empresa disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas de la empresa. Debe aprovechar sus fortalezas para evitar o reducir el impacto o consecuencias (problemas) que traigan consigo las amenazas externas.
- **ESTRATEGIA DA:** El propósito de esta estrategia es disminuir las debilidades que tiene la empresa objeto de estudio para neutralizar las amenazas por medio de acciones de carácter defensivo, usualmente esta estrategia es empleada cuando la empresa se encuentre en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia, por lo tanto se creará tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.
- **ESTRATEGIA DO:** Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas que posee la empresa, aprovechando las oportunidades externas, por lo tanto,

esta estrategia permitirá mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.

Tabla 33. Matriz de alto impacto

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
	1. Estabilidad política del país. 2. Tasas de interés activas se mantienen. 3. Tasa de desempleo con tendencia decreciente. 4. Tecnología que beneficia a las empresas. 5. Bajo poder de negociación de los clientes. 6. La empresa cuenta con varios proveedores de productos e insumos.		1. La balanza comercial registra un déficit. 2. Leyes gubernamentales que no benefician a las empresas. 3. Incremento del riesgo país en los últimos años. 4. Barreras de entrada bajas para nuevos competidores. 5. Existencia de competencia con reconocimiento en el mercado. 6. El ingreso de productos sustitutos es alto.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA
1. Excelente atención al cliente. 2. Diversidad de productos. 3. Ubicación estratégica de la empresa. 4. Cómodas y amplias instalaciones. 5. Fidelidad de la cartera de clientes. 6. Tecnología para ofrecer los productos y servicio al cliente.	F3 – O5: Contar con una ubicación estratégica con el afán de que no influya el poder de negociación de los clientes. F2 – O6: Mantener varios proveedores de productos e insumos y así seguir ofreciendo una diversidad de productos.		F4 – A4: Potenciar las cómodas y amplias instalaciones que cuenta el local, ante el fácil ingreso de nuevos competidores. F6 – A6: Innovar en tecnología para ofrecer productos y servicios de calidad y de esta manera hacer frente al aumento de productos sustitutos en el mercado.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA
1. Falta de una misión y visión en la empresa. 2. Deficiente capacitación al personal de la empresa. 3. Escasa publicidad de los productos. 4. Falta de un plan de promociones para los clientes. 5. No existe una apropiada presentación en la venta de los productos. 6. Desconocimiento de los objetivos de la empresa.	D1 – O4: Diseñar la filosofía empresarial con la finalidad de mejorar la imagen corporativa de la empresa, utilizando las herramientas tecnológicas en beneficio de la misma. D2 – O5: Elaborar un plan de capacitación para el personal de la empresa y brindar un excelente servicio al cliente.		D3, D4 – A5: Realizar campañas de publicidad para dar a conocer los productos y promociones en la ciudad de Loja, con el fin de proteger a la empresa contra la existencia de competencia con reconocimiento en el mercado. D5 – A5: Mejorar la presentación de la venta de los productos, y así desarrollar estrategias para hacer frente a la competencia.

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: El Autor

3.5. Objetivos estratégicos para la empresa “POLLOS RICKY”

Los objetivos estratégicos para la empresa “POLLOS RICKY”, se los realizó en base a la investigación realizada y constituyen la base de la propuesta en estudio, donde vemos que hacer, como se lo va hacer, las responsabilidades y como se lo va realizar.

A continuación se detalla cada uno de los objetivos estratégicos propuestos:

Tabla 34. Objetivos estratégicos

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Establecer la filosofía corporativa de “POLLOS RICKY”, con la finalidad de mejorar su desarrollo empresarial y posicionarse en el mercado.
2	Elaborar un plan de capacitación para el personal de la empresa “POLLOS RICKY”.
3	Realizar una campaña de publicidad y promociones, con el fin de incrementar el portafolio de clientes.
4	Mejorar la presentación de la venta de los productos, para hacerlo más atractivo a los clientes.

Fuente: Matriz de alto impacto
Elaborado por: El Autor

Capítulo 4

4. Propuesta del plan estratégico de mejora para la empresa

En el capítulo 4 se elaboró la propuesta del plan estratégico de mejora para la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja dedicada a la venta de pollo asado, con el objetivo de garantizar el éxito de sus productos y por ende el mejoramiento y desarrollo empresarial.

4.1. Introducción

“POLLOS RICKY” es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pollo asado, que por ser una empresa de patrimonio familiar no cuenta con un plan estratégico de mejora que le permita guiar el rumbo de la empresa hacia la consecución de sus objetivos trazados.

Es por esto, que la presente propuesta del plan estratégico de mejora está enfocada a proporcionarles a los directivos de la empresa bases sólidas de las herramientas de la planeación estratégica necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

4.2. Desarrollo de los objetivos estratégicos

Finalmente luego de analizar la situación tanto interna como externa de la empresa y como autor del presente trabajo investigativo, me he visto en la necesidad de plantear algunos objetivos que serán de gran aporte en el crecimiento y desarrollo de la empresa. Los objetivos estratégicos propuestos se plantean en función a las principales necesidades, requerimientos y falencias que posee la empresa en la actualidad; en los cuales se determina cada uno de los pasos necesarios que se debe

seguir para su posterior ejecución y su presupuesto para la puesta en marcha de los mismos.

4.3. Plan de acción de los objetivos estratégicos

4.3.1. Objetivo estratégico No. 1

Establecer la filosofía corporativa de “POLLOS RICKY”, con la finalidad de mejorar su desarrollo empresarial y posicionarse en el mercado.

META	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	POLÍTICA	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Lograr en un 60% mejorar su desarrollo empresarial, que le permita posicionar su marca en el mercado, todo ello con un personal comprometido con la empresa.	Definir la misión, visión, principios y valores corporativos, con el fin de identificar la forma de ser de la empresa.	▪ Diseñar la misión y visión, los principios y valores corporativos con sus respectivos objetivos organizacionales. ▪ Contratar un profesional para el diseño de la filosofía corporativa. ▪ Dar a conocer a los directivos para que la difundan.	▪ Dar a conocer la misión y visión de manera especial a sus empleados. ▪ Que la empresa se reconocida a través de la imagen corporativa. ▪ Utilizar los medios necesarios para difundir la filosofía corporativa.	Gerente Propietario Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz	1 a 3 meses: Octubre, noviembre y diciembre 2018
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN			RESULTADOS ESPERADOS		
Se estima un presupuesto de \$604,00 dólares.			▪ Identificar la forma de ser de la empresa. ▪ Lograr un personal comprometido con la empresa. ▪ Administrar y aprovechar al máximo los recursos de la empresa.		

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El Autor

Objetivo estratégico No. 1

Establecer la filosofía corporativa de “POLLOS RICKY”, con la finalidad de mejorar su desarrollo empresarial y posicionarse en el mercado.

Meta

Lograr en un 60% mejorar su desarrollo empresarial, que le permita posicionar su marca en el mercado, todo ello con un personal comprometido con la empresa “POLLO RICKY” de la ciudad de Loja.

Estrategia

Definir la misión, visión, principios y valores corporativos, con el fin de identificar la forma de ser de la empresa.

Actividad

- Diseñar la misión y visión, los principios y valores corporativos con sus respectivos objetivos organizacionales.
- Contratar un profesional para el diseño de la filosofía corporativa.
- Dar a conocer a los directivos para que la difundan.

Política

- Dar a conocer la misión y visión de manera especial a sus empleados.
- Que la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja se reconozca a través de la imagen corporativa.
- Utilizar los medios necesarios para difundir la filosofía corporativa de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.

Responsable

El responsable es el gerente–propietario de la empresa “POLLOS RICKY” Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz.

Tiempo de ejecución

Para el presente objetivo estratégico se estima un período de tiempo de tres meses, durante octubre, noviembre y diciembre; tiempo necesario para el diseño y elaboración de la filosofía corporativa, y para su cumplimiento el año posterior en enero 2019; tiempo en el cual los directivos de la empresa “POLLOS RICKY” deberán desplegar las acciones correspondientes en pro de dar a conocer con la mayor cantidad de sus clientes y empleados.

Presupuesto

El presupuesto que se requiere para la puesta en marcha del presente objetivo estratégico, se detalla a continuación:

Tabla 35. Presupuesto

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Profesional para el diseño de la filosofía corporativa	250,00	250,00
1	Diseñador gráfico	155,00	155,00
5	Estafetas	25,00	125,00
5	Impresiones full color	14,80	74,00
TOTAL			604,00

Fuente: Imprenta “RODRÍGUEZ”
Elaborado por: El Autor

Resultados esperados

- Identificar la forma de ser de la empresa.

- Lograr un personal comprometido con la empresa.
- Administrar y aprovechar al máximo los recursos de la empresa.

Propuesta de la filosofía corporativa de la empresa

Misión de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja



“Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pollo asado, satisfaciendo con calidad las necesidades de nuestros clientes con un servicio de primera calidad a través de un equipo humano calificado, comprometido y siempre cerca de usted”.

Visión de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja



“Para el año 2023 ser una empresa líder en la elaboración y comercialización de pollo asado con un servicio de calidad a nuestros clientes, cumpliendo con eficiencia los objetivos de la empresa que impulse el crecimiento socio- económico de la región y el país”.

Establecimiento de valores y políticas de la empresa

VALORES DE LA EMPRESA “POLLOS RICKY”



“Los valores constituyen los principios ideales que sirven de guía a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta y por ende, la orientación básica de la organización. Esta filosofía cultural será el marco de referencia donde los individuos, los grupos y la organización total, regirán sus acciones dentro de una determinada escala de valores”.

Los valores que se requieren en el desempeño de los trabajadores de la empresa “POLLOS RICKY” son entre otros, los siguientes:

- Excelencia en el servicio
- Responsabilidad
- Respeto
- Puntualidad
- Cortesía y amabilidad con sus compañeros
- Honestidad
- Honradez
- Trabajo en equipo

La demostración de estos valores permitirá que la empresa presente una buena imagen ante sus clientes y alcance sus objetivos.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA “POLLOS RICKY”



“Las políticas permiten normalizar las actividades, además permiten alcanzar los objetivos, la misión y encaminar hacia la visión”.

A continuación se detallan las políticas de la empresa “POLLOS RICKY”, que registrarán:

- Puntualidad en horarios de servicio al cliente.
- Puntualidad en horarios de trabajo de sus operarios.
- Correcto uso de la maquinaria, herramientas, muebles, equipos y utensilios.
- Correcta higiene y presentación de las instalaciones.
- Correcta higiene personal de los empleados.
- Correcta manipulación de materias primas, insumos y productos terminados.
- Asistencia obligatoria a los programas de capacitación planificados.
- Adecuada calificación y selección de proveedores.
- Buen trato y excelente atención a los clientes.
- Puntualidad en el pago a proveedores.

4.3.2. Objetivo estratégico No. 2

Elaborar un plan de capacitación para el personal de la empresa “POLLOS RICKY”.

META	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	POLÍTICA	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Alcanzar un posicionamiento del 50% en el mercado con un personal eficiente, que brinde una excelente atención al cliente.	Definir los temas de los cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada empleado para el beneficio de la empresa.	▪ Detección de las necesidades de los empleados. ▪ Selección de las empresas capacitadoras. ▪ Establecer los horarios y adecuar las instalaciones donde se va a dictar las capacitaciones.	▪ Capacitación permanente al personal de la empresa. ▪ Evaluar la eficiencia de la capacitación de los empleados de la empresa. ▪ Participación de todo el personal de la empresa.	Gerente Propietario Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz	1 año
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN			RESULTADOS ESPERADOS		
Se estima un presupuesto de \$ 1.890,40 dólares.			▪ Mantener un personal satisfecho en sus actividades y conocimientos adquiridos. ▪ Correcto desenvolvimiento del personal en sus funciones a cumplir en sus respectivos puestos de trabajo.		

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El Autor

Desarrollo del objetivo estratégico No. 2

Elaborar un plan de capacitación para el personal de la empresa “POLLOS RICKY”.

Meta

Alcanzar un posicionamiento del 50% en el mercado con un personal eficiente, que brinde una excelente atención al cliente.

Estrategia

Definir los temas de los cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada empleado para el beneficio de la empresa.

Actividad

- Detección de las necesidades de los empleados.
- Selección de las empresas capacitadoras.
- Establecer los horarios y adecuar las instalaciones donde se va a dictar las capacitaciones.

Política

- Capacitación y evaluación permanente de los resultados al personal de la empresa “POLLOS RICKY”.
- Evaluar la eficiencia de la capacitación de los empleados de la empresa “POLLOS RICKY”.
- Participación de carácter obligatorio de todo el personal de la empresa “POLLOS RICKY”.

Responsable

El responsable es el gerente–propietario de la empresa “POLLOS RICKY” Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz.

Tiempo de ejecución

Por constituirse la capacitación del talento humano es una actividad de gran importancia y relevancia para la empresa “POLLOS RICKY”, se tiene previsto que el desarrollo del presente objetivo estratégico se lo ejecute durante la vigencia de 1 año correspondiente al 2019.

Presupuesto

El presupuesto que se requiere para la puesta en marcha del presente objetivo estratégico, se detalla a continuación:

Tabla 36. Presupuesto

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Plan de capacitación a los empleados de la empresa “POLLOS RICKY”	1.550,90	1.550,90
1	Material didáctico	89,50	89,50
1	Coffe break	250,00	250,00
TOTAL			1.890,40

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El Autor

Resultados esperados

- Mantener un personal satisfecho en sus actividades y conocimientos adquiridos.
- Correcto desenvolvimiento del personal en sus funciones a cumplir en sus respectivos puestos de trabajo.

Tabla 37. Plan de capacitación anual para los empleados de la empresa “POLLOS RICKY”

No.	CURSO - EVENTO	ENTIDAD CONSULTORA	HORAS	PARTICIPANTES
1	Seguridad e Higiene Industrial	SECAP	40	Todo el personal
2	Riesgos Laborales	SECAP	16	Todo el personal
3	Calidad en la Atención al Cliente	Cámara de Comercio de Loja	20	Todo el personal
4	Las Nuevas Tendencias del Marketing	Cámara de Comercio de Loja	20	Todo el personal
5	Nuevas Reformas del Código de Trabajo y la Ley del IESS	SRI	16	Administrador y Cajeros
6	Prevención contra Incendios	Bolsa Global de Emprendimiento (Municipio de Loja)	16	Todo el personal
7	Manipulación de Alimentos	SECAP	40	Personal Operativo
8	Curso de Liderazgo y Motivación	Bolsa Global de Emprendimiento (Municipio de Loja)	8	Todo el personal

Fuente: SECAP, Cámara de Comercio de Loja, Municipio de Loja y SRI

Elaborado por: El Autor

4.3.3. Objetivo estratégico No. 3

Realizar una campaña de publicidad y promociones, con el fin de incrementar el portafolio de clientes.

META	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	POLÍTICA	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Incrementar en un 40% la cartera de clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.	Dotar de un sistema publicitario y de promoción enmarcado plenamente en la realidad de la empresa y con un alto beneficio corporativo.	- Generar presencia en los medios publicitarios. - Diseño de hojas volantes, roll up, tarjetas de presentación. - Anuncios publicitarios por medio de redes sociales. - Material POP, artículos promocionales. - Realizar la entrega de los artículos promocionales a los clientes.	- Plantear publicidad y promoción para difundir los productos que ofrece la empresa. - Posicionar en la mente de los clientes. - Generar un reconocimiento en el mercado. - Lograr que los nuevos clientes se sientan atraídos por los productos que ofrece la empresa.	Gerente Propietario Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz	1 año
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN			RESULTADOS ESPERADOS		
Se estima un presupuesto de \$ 2.172,50 dólares.			- Incrementar el número actual de clientes de la empresa. - Lograr reconocimiento de la empresa en el mercado. - Fortalecer la presencia corporativa de la empresa a nivel de toda la región Sur del país.		

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El Autor

Objetivo estratégico No. 3

Realizar una campaña de publicidad y promociones, con el fin de incrementar el portafolio de clientes.

Meta

Se pretende a través del cumplimiento del presente objetivo estratégico incrementar en un 40% la cartera de clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.

Estrategia

Dotar de un sistema publicitario y de promoción enmarcado plenamente en la realidad de la empresa y con un alto beneficio corporativo.

Actividad

- Generar presencia en los medios publicitarios.
- Diseño de hojas volantes, roll up, tarjetas de presentación.
- Anuncios publicitarios por medio de redes sociales, para ello la actividad será diseñar la página web y catálogos promocionales de los diferentes productos que ofrece la empresa.
- Material POP, para esta actividad se contratará la elaboración de artículos promocionales de la imagen corporativa de la empresa.
- Realizar la entrega de los artículos promocionales a los clientes de la empresa “POLLOS RICKY”.

Política

- Plantear publicidad y promoción para difundir los productos que ofrece la empresa “POLLOS RICKY” en el mercado.
- Posicionar en la mente de los clientes los productos de buena calidad y un excelente servicio al cliente en sus cómodas y amplias instalaciones.
- Generar un reconocimiento en el mercado como una empresa de prestigio por la calidad de sus productos.
- Lograr que los nuevos clientes se sientan atraídos por los productos que ofrece la empresa “POLLOS RICKY”.

Responsable

El responsable es el gerente–propietario de la empresa “POLLOS RICKY” Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz.

Tiempo de ejecución

Debido a la importancia que reviste para la empresa “POLLOS RICKY” el cumplimiento del presente objetivo estratégico, se tiene previsto que el mismo se lo ejecute durante la vigencia de 1 año, es decir para el año 2019.

Presupuesto

El presupuesto que se requiere para la puesta en marcha del presente objetivo estratégico, se detalla a continuación:

Tabla 38. Presupuesto

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
2	Anuncio en una Revista de la localidad	150,00	300,00
1000	Impresión de las volantes	0,08	80,00
1	Impresión roll up	90,50	90,50
148	Anuncio en redo social de Facebook	3,00	444,00
1	Impresión tarjetas de presentación (millar)	35,00	35,00
150	Bolígrafos	0,23	34,50
150	Llaveros	0,20	30,00
150	Calendarios	0,35	52,50
150	Gorras	2,50	375,00
150	Jarros	0,79	118,50
150	Tomatodo	1,75	262,50
100	Camisetas	3,50	350,00
TOTAL			2.172,50

Fuente: Gráficas “RODRÍGUEZ” y Almacenes Tía

Elaborado por: El Autor

Resultados esperados

- Incrementar el número actual de clientes de la empresa.
- Lograr reconocimiento de la empresa en el mercado.
- Fortalecer la presencia corporativa de la empresa a nivel de toda la región Sur del país.

Propuesta del material publicitario y de promoción para la empresa “POLLOS RICKY”

Figura 58. Diseño de anuncio en la revista



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 59. Diseño de la volante



POLLOS ASADOS

"SOMOS TU MEJOR OPCIÓN"

POLLOS RICKY®
Lo Mejor en Sabor

**20 %
DESCUENTO**

**APROVECHA NUESTRAS PROMOCIONES // 20 %
1 JARRA DE HORCHATA GRATIS EN COMPRAS SUPERIORES A \$10**

**UBÍCANOS: CALLES MERCADILLO Y JOSÉ MARÍA PEÑA ESQUINA
TELÉFONO: 0986784567**

**POR LA COMPRA DE UN POLLO Y PRESENTANDO
ESTE FOLLETO TE INVITAMOS A UNA
RACIÓN DE PATATAS**

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 60. Diseño del roll up



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 61. Diseño de la red social Facebook



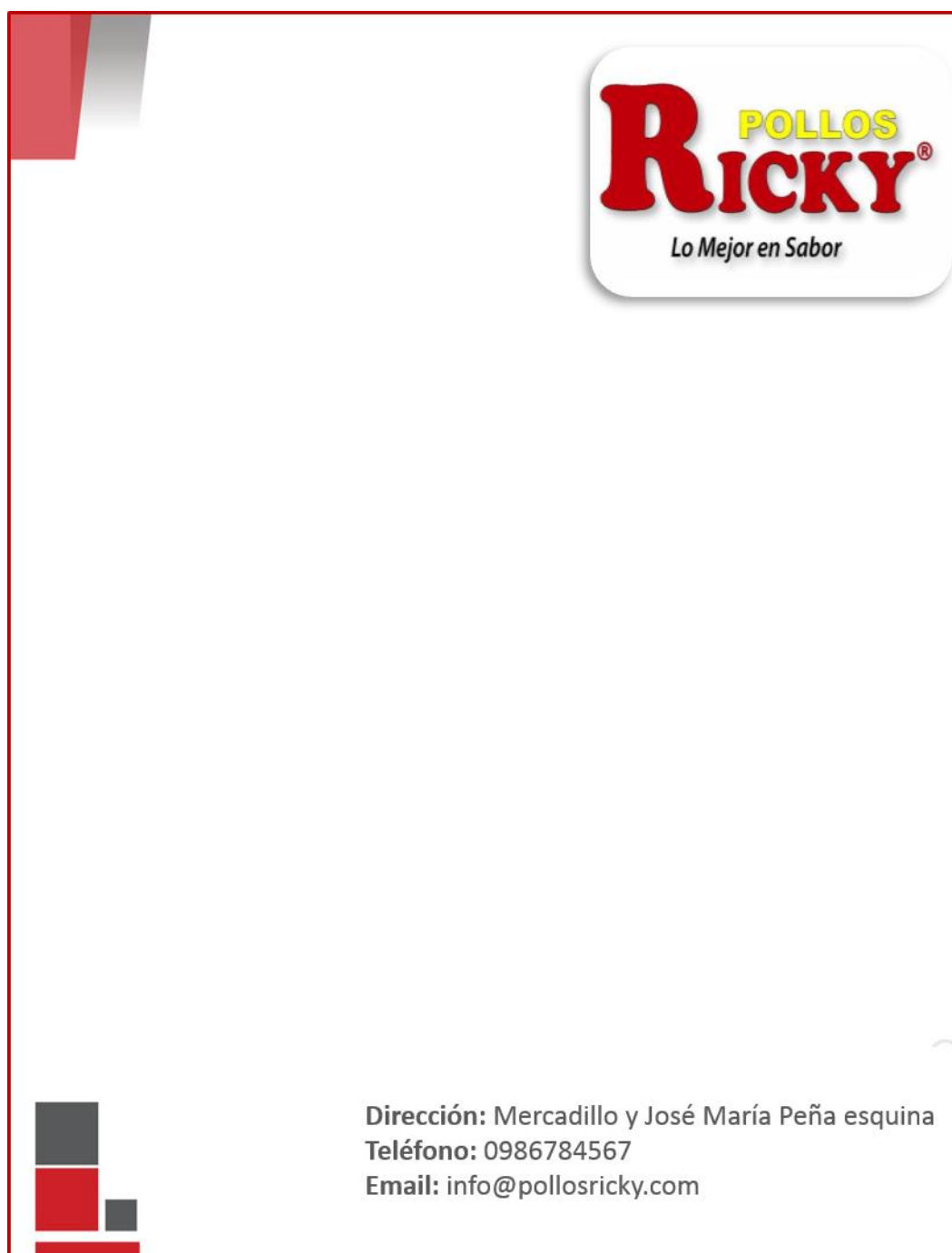
Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 62. Diseño de la tarjeta de presentación



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 64. Diseño de la hoja membretada



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 65. Bolígrafos



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 66. Llaveros



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 67. Gorras



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 68. Jarros



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 69. Tomatodos



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 70. Camisetas



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 71. Calendarios



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El Autor

3.3.4. Objetivo estratégico No. 4

Mejorar la presentación de la venta de los productos, para hacerlo más atractivo a los clientes.

META	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	POLÍTICA	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Mejorar en un 50% la imagen de la empresa y aumentar la confiabilidad por parte de los clientes.	Diseñar material de mejor presentación de venta de los productos que ofrece la empresa, para hacerlo más atractivo a los clientes.	- Se utilizará diseños con un estilo elegante para la venta de los productos. - Se adquirirá material desechable con su respectivo logotipo de la empresa. - Se diseñará también fundas de cartón con su imagen corporativa.	- Logra un vínculo comercial permanente entre el producto y el cliente. - Transmitir a los clientes distinción e higiene en los productos que ofrece la empresa. - Incentivar la compra en los clientes con una presentación llamativa de los productos que ofrece la empresa.	Gerente Propietario Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz	1 año
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN			RESULTADOS ESPERADOS		
Se estima un presupuesto de \$ 412,40 dólares.			- Incorporar una imagen innovadora para los clientes de la empresa. - Incentivar la compra de los clientes a través de una presentación adecuada de los productos que ofrece la empresa.		

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El Autor

Objetivo estratégico No. 4

Mejorar la presentación de la venta de los productos, para hacerlo más atractivo a los clientes.

Meta

Se pretende a través del cumplimiento del presente objetivo estratégico mejorar en un 50% la imagen de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja y aumentar la confiabilidad por parte de los clientes.

Estrategia

Diseñar material de mejor presentación de venta de los productos que ofrece la empresa, para hacerlo más atractivo a los clientes.

Actividad

- Se utilizará diseños con un estilo elegante para la venta de los productos que ofrece la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.
- Se adquirirá material desechable con su respectivo logotipo de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.
- Se diseñara también fundas de cartón con su imagen corporativa de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.

Política

- Logra un vínculo comercial permanente entre el producto y el cliente.
- Transmitir a los clientes distinción e higiene en los productos que ofrece la empresa

- Incentivar la compra en los clientes con una presentación llamativa de los productos que ofrece la empresa.

Responsable

El responsable es el gerente–propietario de la empresa “POLLOS RICKY” Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz.

Tiempo de ejecución

El cumplimiento del presente objetivo estratégico, se tiene previsto que el mismo se lo ejecute durante la vigencia de un año, es decir para el año 2019.

Presupuesto

El presupuesto que se requiere para la puesta en marcha del presente objetivo estratégico, se detalla a continuación:

Tabla 39. Presupuesto

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1000	Envases contenedores desechables	0,20	200,00
1000	Fundas de cartón	0,12	120,00
1000	Vasos térmicos	0,07	70,00
14	Servilletas (paquete de 75 unidades)	1,60	22,40
TOTAL			412,40

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El Autor

Resultados esperados

- Incorporar una imagen innovadora para los clientes de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.

- Incentivar y motivar la compra de los clientes a través de una presentación adecuada de los productos que ofrece la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.

Propuesta de una mejor presentación de la venta de los productos que ofrece la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja

Figura 72. Diseño de envases contenedores desechables



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 73. Diseño de fundas de cartón



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 74. Diseño de vasos térmicos



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Figura 75. Diseño de las servilletas



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Capítulo 5

5. Presupuesto general de implementación del plan estratégico en la empresa

En este capítulo 5 se realizó el presupuesto de la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de ejecución del plan estratégico, con el fin de obtener los resultados esperados por la organización en el período de tiempo establecido.

5.1. Resumen del presupuesto

En este sentido el presente presupuesto general de implementación del plan estratégico en la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, servirá para los siguientes propósitos:

- Proporciona una guía para todas las actividades propuestas en cada uno de los objetivos estratégicos.
- Asegura que las actividades de la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja se cumplan para beneficio de la misma.
- Obliga a que el gerente – propietario revise y planifique la ejecución de las diferentes etapas del plan estratégico.
- De igual manera, el presupuesto general de la implementación del plan estratégico, permite a la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja estimar el dinero requerido para posibles inversiones, publicidad, capacitaciones, entre otros.

Por tanto, se estima que para dar cumplimiento a los objetivos del plan estratégico se requiere de \$ 5.079,30 dólares, el mismo que se muestra a continuación:

Tabla 40. Presupuesto general de implementación del plan estratégico

No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN
1	Establecer la filosofía corporativa de “POLLOS RICKY”, con la finalidad de mejorar su desarrollo empresarial y posicionarse en el mercado.	\$ 604,00
2	Elaborar un plan de capacitación para el personal de la empresa “POLLOS RICKY”.	\$ 1.890,00
3	Realizar una campaña de publicidad y promociones, con el fin de incrementar el portafolio de clientes.	\$ 2.172,00
4	Mejorar la presentación de la venta de los productos, para hacerlo más atractivo a los clientes.	\$ 412,40
TOTAL		\$ 5.079,30

Fuente: Desarrollo de los objetivos estratégicos 1, 2, 3 y 4.

Elaborado por: El Autor

Conclusiones

Luego de haber realizado el presente trabajo en la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, la misma que se dedica a la elaboración y comercialización de pollo asado, se ha llegado a concluir que:

- La empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, es una empresa sólida, con una amplia experiencia en el mercado de elaboración y comercialización de pollo asado, goza de respaldo y la aceptación de sus productos en general que son de excelente calidad.
- La empresa cuenta con un aceptable margen de oportunidades frente a sus amenazas, así lo refleja el resultado ponderado de la aplicación de la matriz de valoración de factores externos MEFE, el cual refleja el valor de 2,77.
- La empresa “POLLOS RICKY” cuenta con un amplio margen de fortalezas frente a sus debilidades, así lo refleja el resultado ponderado de la aplicación de la matriz MEFI, el cual refleja el valor de 2,58.
- A través de la elaboración de la matriz de alto impacto se lograron determinar cuatro objetivos estratégicos de suma importancia para la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja.
- El presupuesto general de implementación del plan estratégico para “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja asciende a la cantidad de \$ 5.079,30.
- El cumplimiento efectivo de todos los objetivos estratégicos propuestos, dependerá básicamente del plan de acción que para el efecto se elaboró, el cual se pondrá a consideración de los directivos de la empresa, quienes serán los encargados de analizar dicha propuesta.

Recomendaciones

Al término del presente trabajo es pertinente presentar algunas recomendaciones que conlleven a fortalecer a la empresa “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, así tenemos entre ellas:

- Con el objetivo de fortalecer aún más la solidez de la empresa “POLLOS RICKY” y de garantizar su nivel de respaldo y aceptación ciudadana, sus directivos deberán proceder a organizar todas las actividades relacionadas con la planificación estratégica y las ventas en general de todos los productos que ofrece la empresa.
- Como tarea primordial de su gestión, el gerente – propietario de la empresa el Sr. Enrique Antonio Tenorio Ortiz deberá ejecutar las diferentes estrategias propuestas en la presente investigación, de tal manera que permita a la empresa aprovechar positivamente las oportunidades que le ofrece el medio ambiente, y a la vez, minimizar significativamente todas sus amenazas.
- Con el objetivo de maximizar aún más las diferentes fortalezas de la empresa, sus principales directivos adoptarán las medidas pertinentes de tal forma de dar cumplimiento efectivo y cabal a todos los objetivos estratégicos propuestos, lo cual contribuirá a la empresa a mejorar su imagen corporativa y neutralizar todas sus debilidades.
- La mejora continua y desarrollo empresarial de la empresa “POLLOS RICKY” dependerá básicamente del cumplimiento de los cuatro objetivos estratégicos propuestos en el presente proyecto de tesis, por tal motivo, el

gerente – propietario de la empresa establecerá el respectivo plan de acción que permita el cumplimiento efectivo de todo el plan estratégico propuesto.

- Los directivos de la empresa “POLLOS RICKY”, dispondrán al personal de finanzas, para que se haga constar dentro del presupuesto anual de la misma, la respectiva partida presupuestaria (\$ 5.079,30) destinada a la implementación del plan estratégico propuesto para la empresa.
- Se recomienda fomentar la conformación de una Comisión Administrativa Interna, encargada de elaborar y diseñar el plan operativo anual para la empresa, el mismo que contenga dentro de su estructura orgánica todas las actividades necesarias para garantizar el cumplimiento efectivo del plan estratégico, en los plazos y presupuestos oportunamente establecidos en la presente propuesta.

Bibliografía

- Agencia EFE, A. (11 de marzo de 2011). *aló.co*. Obtenido de En un principio, el pollo asado era un lujo reservado para pocos: <http://alo.co/comidas-y-bebidas/el-pollo-asado-era-un-lujo-reservado-para-la-realeza>
- Alecoy, T. J. (2014). *Los líderes aprenden a razonar los antes de tomar decisiones eficaces y productivas*. Santiago de Chile: Tirso Jose Alecoy.
- Alles, M. A. (2009). *Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Asensio, d. A., & Vásquez, B. B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid-España: Paraninfo S.A. .
- BCE, B. C. (10 de Agosto de 2018). *Información Económica*. Obtenido de Indicadores Económicos: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Bronzino, E. (2013). *Resuelva la causa de los problemas*. Buenos Aires: Dunken.
- Cruzatti, P. I. (2008). *Tiempo de investigar, investigación científica 1*. Quito: Editeka.
- Datosmacro.com, E. (25 de diciembre de 2017). *Ecuador - Balanza comercial*. Obtenido de Ecuador - Balanza comercial: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/ecuador>
- Drucker, P. F. (2000). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Argentina: Sudamericana S.A.

El Comercio. (6 de diciembre de 2016). *Ecuador reporta inflación acumulada de 0,96% hasta noviembre del 2016*. Obtenido de Ecuador reporta inflación acumulada de 0,96% hasta noviembre del 2016: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inflacion-economia-precio-petroleo.html>

El Comercio. (01 de agosto de 2018). *Ecuador rebajó a 2,4% crecimiento de su PIB en 2017*. Obtenido de Ecuador rebajó a 2,4% crecimiento de su PIB en 2017: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-baja-crecimiento-pib-economia.html>

El Telegrafo. (16 de julio de 2016). *El PIB ecuatoriano registró una reducción de -1,9% en el primer trimestre de 2016*. Obtenido de El PIB ecuatoriano registró una reducción de -1,9% en el primer trimestre de 2016: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-pib-ecuatoriano-registro-una-reduccion-de-1-9-en-el-primer-trimestre-de-2016>

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Hernández, y. R. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw-Hill, Interamericana 4ª Edición.

Idalberto, C. (2012). *Administración "Proceso Administrativo"*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.

- Larousse, E. E. (2005). *Larousse Gastronomique en Español*. México: Larousse Ediciones.
- Marín, R., & Maino, H. (2013). *Manual del parillero criollo*. Buenos Aires: Origo.
- Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Morfin, H. M. (2006). *Administración de COMEDOR y BAR*. México: Trillas.
- Nauta, M. (1996). *Diccionario Enciclopédico*. Madrid, España: Ediciones Nauta S.A.
- Pérez, C. M. (01 de agosto de 2018). *Zona Económica*. Obtenido de Matriz de perfil competitivo: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: S.L. (Grupo Patria Cultural) ALAY EDICIONES.
- Región de Murcia Digital, U. E. (25 de julio de 2018). *Gastronomía*. Obtenido de Pollo: http://www.regmurcia.com/servlet/s.Sl?sit=c,543,m,2717&r=ReP-22450-DETALLE_REPORTAJESPADRE
- Rivera, C. J., & Garcillán, L. R. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid, España: ESIC Editorial .
- Robert, B. D., & Arduser, L. (2004). *The Encyclopedia of Restaurant Training*. Ocala Fl: Atlantic Publishing Group, Inc.

Rodríguez, D. M. (2013). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, V. J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*. México: Cengage Learning Editores S.A., 6ª edición.

Sainz de Vicuña, A. J. (2012). *El Plan de marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC Editorial, 20va Edición.

Steiner, G. A. (1998). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México: CECSA.

Anexos

Anexo 1. Ficha de resumen del proyecto

- **Tema**

“Plan estratégico de mejora continua para el desarrollo empresarial de “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja”.

- **Objetivos de la investigación**

Objetivo general

Efectuar un “Plan estratégico de mejora continua para el desarrollo empresarial de “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja”.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico situacional que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del medio interno y externo de la empresa.
- Realizar un análisis de la empresa en investigación en base al modelo de Porter.
- Desarrollar la matriz de perfil competitivo para determinar el posicionamiento de la empresa frente a la competencia.
- Efectuar la matriz MEFE Y MEFI, con la matriz de alto impacto para contribuir al diagnóstico del FODA (análisis interno y externo de la empresa).
- Formular la propuesta de “Plan estratégico de mejora continua para el desarrollo empresarial de “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja”, considerando los objetivos, estrategias y planes de acción a seguir.

Anexo 2. Formato de entrevista al gerente - propietario



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE - PROPIETARIO DE LA
 EMPRESA “POLLOS RICKY” SR. ENRIQUE ANTONIO TENORIO ORTIZ**

Me dirijo a usted de la manera más comedida se digne proporcionarnos información requerida en la elaboración de una propuesta de plan estratégico de mejora continua par el desarrollo empresarial de “POLLOS RICKY” de la ciudad de Loja, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio que brinda, por lo que le ruego contestar la siguiente entrevista:

1. ¿Durante qué tiempo lleva la empresa “POLLOS RICKY” funcionando?

.....

2. ¿Cómo surgió la empresa “POLLOS RICKY” y que conocimientos aplica para su funcionamiento?

.....

3. ¿La empresa “POLLOS RICKY” actualmente cuenta con un plan estratégico?

.....
.....

4. ¿La empresa “POLLOS RICKY” cuenta con una misión, visión, principios valores y reglamentos?

.....
.....

5. ¿El local donde funciona la empresa “POLLOS RICKY” es propio?

.....
.....

6. ¿Qué tipo de comida ofrece en su local?

.....
.....

7. ¿Cuál es el proceso que realiza para la elaboración de los principales productos en la empresa “POLLOS RICKY”?

.....
.....

8. ¿Qué elementos toma en consideración para la elaboración de sus productos?

.....
.....

9. ¿De qué manera Usted mantiene un buen ambiente laboral en la empresa “POLLOS RICKY”?

.....
.....

10. ¿La empresa “POLLOS RICKY” cuenta con una base de datos de sus clientes?

.....
.....

11. ¿Cree usted que la ubicación física de la empresa “POLLOS RICKY” es estratégica con respecto a la de sus competidores?

.....
.....

12. ¿Cuáles cree que son sus principales competidores?

.....
.....

13. ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿Cómo mantiene su relación con ellos?

.....
.....

14. ¿Cuál es el valor agregado que tiene la empresa “POLLOS RICKY” con respecto a la competencia?

.....
.....

15. ¿Cada que tiempo renueva la maquinaria en la empresa “POLLOS RICKY”?

.....
.....

16. ¿El personal de la empresa “POLLOS RICKY” tiene bien definido las funciones que desempeña dentro de la misma?

.....
.....

17. ¿Tiene la empresa “POLLOS RICKY” políticas de promociones y publicidad para los clientes?

.....
.....

18. ¿La empresa “POLLOS RICKY” les capacita constantemente a sus empleados?

.....
.....

Anexo 3. Formato de las encuestas a los clientes de la empresa

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

Estimado cliente, con el objetivo de mejorar la calidad de los productos y servicio a usted, le solicito comedidamente contestar la siguiente encuesta, marcando con una X la alternativa que usted crea correcta:

1. ¿Seleccione su género?

Masculino ()

Femenino ()

2. ¿Indique cuáles son sus ingresos mensuales?

\$ 350 - \$ 450 ()

\$ 451 - \$ 550 ()

\$ 551- \$ 650 ()

\$ 651 en adelante ()

3. ¿Señale con qué frecuencia visita al mes “POLOS RICKY”?

1 a 2 veces ()

3 a 5 veces ()

6 a más veces ()

4. ¿Considera usted que los productos de la empresa son?

Excelentes ()

Buenos ()

Regulares ()

Malos ()

5. ¿Qué producto es de su preferencia al momento de su consumo?

Pollo entero ()

Medio pollo ()

Cuarto de pollo ()

Presa de pollo ()

Combo completo ()

Salchipapa ()

Super papa ()

6. ¿La atención que le brinda el personal que le atiende en la empresa es?

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

7. ¿Considera usted que la ubicación de la empresa es la adecuada?

Si ()

No ()

8. Considera usted que los precios de los productos de la empresa son.

Económicos ()

Normales ()

Elevados ()

Muy elevados ()

9. ¿Según su criterio que busca en los productos que ofrece la empresa?

Presentación ()

Servicio adecuado ()

Precios cómodos ()

Otros ()

10. ¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa?

Si ()

No ()

11. ¿El horario de atención de la empresa es de su satisfacción?

Si ()

No ()

12. ¿Qué tipo de cliente se considera usted?

Fiel ()

Temporal ()

Por necesidad ()

Otros ()

13. ¿Ha escuchado o visto anuncios publicitarios sobre los productos que se ofrece en la empresa “POLLOS RICKY”?

Si ()

No ()

14. ¿Elija mediante qué medios de publicidad le gustaría informarse de los productos y promociones de la empresa?

TV ()

Radio ()

Prensa ()

Hojas volantes ()

Redes sociales ()

15. ¿Piensa usted que la empresa “POLLOS RICKY” es reconocida y competitiva en el mercado lojano?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Formato de las encuestas a los empleados de la empresa

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “POLLOS RICKY”

Me dirijo a usted de la manera más comedida se digna proporcionarnos información requerida en la elaboración de una propuesta de plan estratégico de mejora continua para el desarrollo empresarial de “POLLOS RICKY”, con el objetivo de mejorar los productos y la calidad del servicio que brinda, le solicito contestar la siguiente encuesta, marcando con una **X** la alternativa que usted crea correcta:

1. ¿Indique qué cargo desempeña en la empresa?

- | | |
|-----------------|--------|
| Administrador | () |
| Cajero | () |
| Pollero | () |
| Cocinero | () |
| Mesero | () |
| Hornador | () |
| Limpieza y Aseo | () |

Varios servicios ()

Despachador ()

2. ¿Qué tiempo tiene usted laborando en la empresa?

De 1 a 2 años ()

De 3 a 4 años ()

Más de 4 años ()

3. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Si ()

No ()

4. ¿Usted como empleado conoce los objetivos de la empresa?

Si ()

No ()

5. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan estratégico?

Si ()

No ()

6. ¿Qué es lo más importante al momento de ofrecer el servicio y productos

dentro de “POLLOS RICKY” a los clientes?

Productos de calidad ()

Rapidez en el servicio ()

Variedad de productos ()

Atención al cliente ()

Higiene ()

7. ¿Le ha capacitado la empresa sobre atención al cliente?

Si ()

No ()

8. ¿Se siente satisfecho con el ambiente de trabajo que existe en la empresa?

Si ()

No ()

9. ¿Cree usted que las instalaciones de la empresa son las adecuadas?

Si ()

No ()

10. ¿Realiza algún tipo de promociones la empresa?

Si ()

No ()

11. ¿La empresa donde usted trabaja, cuenta con publicidad para dar a conocer sus productos?

Si ()

No ()

12. ¿La empresa actualmente cuenta con una base de datos de sus clientes?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN