

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -  
MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
ASADERO TUMBACO DE COMIDA RÁPIDA UBICADO EN LA  
PARROQUIA RURAL DE TUMBACO**

**ANDRÉS SEBASTIÁN VILLAVICENCIO RODRÍGUEZ**

**DIRECTOR: ING. NELSON REINOSO MSC.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE  
MARKETING**

**QUITO, AGOSTO 2017**

**DIRECTOR:**

Ing. Nelson Reinoso, Msc.

**INFORMANTES:**

Ing. Leoardo Ávila Proaño, Mgtr.

Ing. Francisco Moscoso, MBA.

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme permitido llegar a cumplir un objetivo tan anhelado y por haberme dado las fuerzas para cumplir cada una de las metas que me he propuesto en mi vida.

A Julián que ha sido mi motor, fuente de motivación y la base de mi inspiración en todos los pasos que doy.

A Pao por ser una persona que durante mucho tiempo ha estado a mi lado, a quien amo y admiro por su forma de ser y las lecciones de vida que me ha dado.

A Lucía, Cristina, David y Daniel; Mi amada madre y hermanos quienes han sido el principal cimiento en la construcción de mi vida personal, laboral y profesional y el ejemplo que más admiro de trabajo, esfuerzo y amor, quienes han estado conmigo en buenas y malas y con sus palabras de aliento siempre han conseguido que siga adelante, sea perseverante y cumpla mis ideales.

A mis sobrinos: Cami, Nico, Anahí, Rafa, Benja, Diego a quienes amo infinitamente.

A mi Padre y Abuelita, que estoy seguro de que si estuvieran a mi lado estarían muy orgullosos de mí.

*Andrés*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme las fuerzas y sabiduría para continuar con mis actividades y terminar este trabajo de titulación.

A mi madre por ser una mujer ejemplar y guiarme día a día con sus consejos.

A mi estimado Director y guía en este trabajo, Ing. Nelson Reinoso Msc, gracias por compartir conmigo su preparación y poder encaminarme en el desarrollo de esta investigación en el campo de la administración, su ayuda fue muy importante.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por ser el lugar donde orgullosamente logré formarme como profesional.

*Andrés*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1 Definición y cómo se realiza .....	3
1.2 Análisis del entorno externo .....	4
1.2.1 Competencia .....	5
1.2.2 Crecimiento y estabilidad económica.....	35
1.2.3 Tendencias Políticas .....	39
1.2.4 Cuestiones legales y regulatorias.....	41
1.2.5 Avances Tecnológicos .....	44
1.2.6 Tendencias socioculturales .....	46
1.3 Análisis del entorno del cliente .....	49
1.3.1 Identificar nuestros clientes actuales y potenciales .....	49
1.3.2 Identificar qué hacen los clientes con nuestros productos.....	51
1.3.3 Identificar dónde compran los clientes nuestro producto.....	51
1.3.4 Identificar cuándo los clientes compran nuestro producto .....	52
1.3.5 Identificar porqué y como eligen nuestro producto.....	53
1.3.6 Razón por la cual los clientes potenciales no compran nuestros productos ....	54
1.4 Análisis del entorno interno.....	55
1.4.1 Revisión de los objetivos actuales, la estrategia y el desempeño.....	56
1.4.2 Disponibilidad de recursos .....	58
1.4.3 Cultura y estructura organizacional.....	59
1.4.4 Posicionamiento de la marca .....	60
<b>2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIA .....</b>	<b>62</b>
2.1 Matriz FODA.....	62
2.2 Matriz cruce de FODA .....	64
2.3 Determinación de la filosofía organizacional .....	66
2.3.1 Misión.....	67
2.3.2 Visión.....	67

2.3.3	Valores.....	67
2.3.4	Factores claves del éxito.....	69
2.4	Determinación de las perspectivas organizacionales.....	70
2.5	Determinación de los objetivos generales del plan estratégico .....	72
2.5.1	Matriz.....	74
2.6	Definición de estrategias .....	76
2.7	Alcance de la estrategia .....	77
2.8	Jerarquización de la estrategia.....	77
2.9	Determinación de la estrategia .....	78
2.9.1	Estrategias.....	78
<b>3</b>	<b>ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN, PRESUPUESTO Y SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>82</b>
3.1	Plan de Acción Anual .....	82
3.2	Matriz de metas y recursos del plan de acción .....	82
3.3	Fichas del Plan de Acción .....	84
3.4	Determinación del costo del plan de acción .....	92
3.5	Metodología de seguimiento y control del plan .....	94
3.6	Indicadores financieros.....	96
3.6.1	Rentabilidad sobre inversión .....	96
3.6.2	Flujo de efectivo .....	96
3.6.3	Tasa de descuento.....	97
3.6.4	Tasa Interna de Retorno.....	97
3.6.5	Valor actual neto.....	98
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>100</b>
4.1	Conclusiones.....	100
4.2	Recomendaciones .....	101
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>103</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Competidores de marca .....	7
Tabla 2: Volumen de ventas por empresa.....	8
Tabla 3: Manual de identidad corporativa “Safari Burger” .....	9
Tabla 4: Manual de identidad “Asadero del valle” .....	9
Tabla 5: Manual de identidad “Rey Pollo” .....	10
Tabla 6: Manual de identidad “El Carbonero” .....	10
Tabla 7: Manual de identidad “Esquina de Ales” .....	11
Tabla 8: Manual de identidad “Forastero” .....	11
Tabla 9: Manual de identidad “A Gusto” .....	12
Tabla 10: Manual de identidad “Deli’s Pollo”.....	12
Tabla 11: Manual de identidad “Brasa y Sazón” .....	13
Tabla 12: Manual de identidad “Don Pato” .....	13
Tabla 13: Estudio de personas en establecimientos de comida en Tumbaco (Primera muestra) .....	15
Tabla 14: Porcentaje de personas que asisten a establecimientos de comida en Tumbaco (Primera muestra) .....	16
Tabla 15: Estudio de personas en establecimientos de comida en Tumbaco (Segunda muestra) .....	17
Tabla 16: Porcentaje de personas que asisten a establecimientos de comida en Tumbaco (Segunda muestra) .....	17
Tabla 17: Estudio de personas en establecimientos de comida en Tumbaco (Tercera muestra) .....	19
Tabla 18: Porcentaje de personas que asisten a establecimientos de comida en Tumbaco (Tercera muestra).....	19
Tabla 19: Porcentaje de clientes de Tumbaco que frecuentan la competencia.....	21
Tabla 20: Estudio de personas en establecimientos considerados competencia de producto (Primera muestra) .....	23
Tabla 21: Porcentaje de personas en establecimientos considerados competencia de producto (Primera muestra) .....	24

Tabla 22: Estudio de personas en establecimientos considerados competencia de producto (Segunda muestra) .....	25
Tabla 23: Porcentaje de personas en establecimientos considerados competencia de producto (Segunda muestra) .....	25
Tabla 24: Estudio de concurrencia de personas a competencia genérica (Primera muestra) .....	27
Tabla 25: Porcentaje de personas en establecimientos considerados competencia genérica (Primera muestra) .....	27
Tabla 26: Estudio de concurrencia de personas a competencia genérica (Segunda muestra) .....	29
Tabla 27: Porcentaje de personas en establecimientos considerados competencia genérica (Segunda muestra) .....	29
Tabla 28: Estudio de concurrencia de personas a competencia de presupuesto (Primera muestra) .....	31
Tabla 29: Porcentaje de personas en establecimientos considerados competencia de presupuesto (Primera muestra) .....	32
Tabla 30: Estudio de concurrencia de personas a competencia de presupuesto (Segunda muestra) .....	33
Tabla 31: Porcentaje de personas en establecimientos considerados competencia de presupuesto (Segunda muestra) .....	33
Tabla 32: Matriz FODA empresa “Asadero Tumbaco” .....	63
Tabla 33: Matriz de estrategias empresa “Asadero Tumbaco” .....	65
Tabla 34: Recursos financieros y recursos varios del plan estratégico.....	83
Tabla 35: Ficha Objetivo 1 .....	85
Tabla 36: Ficha Objetivo 2 .....	86
Tabla 37: Ficha Objetivo 3 .....	89
Tabla 38: Ficha Objetivo 4 .....	90
Tabla 39: Ficha Objetivo 5 .....	91
Tabla 40: Presupuesto plan de acción .....	92
Tabla 41: Total Inversión.....	93
Tabla 42: Indicadores de seguimiento .....	95
Tabla 43: Rentabilidad sobre inversión .....	96
Tabla 44: Estado de flujos de caja .....	97
Tabla 45: Tasa Interna de Retorno de la inversión .....	98

Tabla 46: Valor Actual Neto..... 99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Porcentaje de participación de mercado.....	8
Figura 2: Concurrencia de personas a establecimientos de comida en Tumbaco (Primera muestra) .....	16
Figura 3: Concurrencia de personas a establecimientos de comida en Tumbaco (Segunda muestra) .....	18
Figura 4: Concurrencia de personas a establecimientos de comida en Tumbaco (Tercera muestra) .....	20
Figura 5: Porcentaje de clientes de Tumbaco que frecuentan la competencia .....	21
Figura 6: Concurrencia de personas a competencia de producto (Primera muestra).....	24
Figura 7: Concurrencia de personas a competencia de producto (Segunda muestra) ...	26
Figura 8: Concurrencia de personas a competencia genérica (Primera muestra).....	28
Figura 9: Concurrencia de personas a competencia genérica (Segunda muestra) .....	30
Figura 10: Gráfico de concurrencia de personas a competencia de presupuesto (Primera muestra) .....	32
Figura 11: Gráfico de concurrencia de personas a competencia de presupuesto (Segunda muestra) .....	34
Figura 12: Porcentaje tipo de competidores .....	34
Figura 13: Incremento de negocios de comida a través del tiempo.....	36
Figura 14: Población con empleo en el Valle de Tumbaco .....	37
Figura 15: Industria de alimentos en el Ecuador .....	39
Figura 16: Utilización de packaging .....	45
Figura 17: Encuesta realizada .....	47
Figura 18: Número de personas que consideran el pollo asado saludable o no saludable .....	48
Figura 19 Muestra de la frecuencia del consumo del pollo asado en los habitantes de Tumbaco .....	48
Figura 20: Matriz de objetivos.....	75

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación y elaboración de un plan estratégico para la empresa “Asadero Tumbaco”, se llevó a cabo con la finalidad de plantear una serie de estrategias bajo un criterio de evaluación preparado y conocedor del entorno en el que la empresa se desenvuelve con el objetivo de que pueda ser aplicado para obtener beneficios, buscando llegar a contar con el apoyo de la dirección de la misma y ser aprobadas por el mercado provocando un impacto positivo tanto en el aumento de número de clientes como en el volumen de ventas generado en la empresa.

La primera parte consta de un análisis de la situación de la empresa, tomando en cuenta todos los factores del entorno externo de la empresa, así como también se tiene un estudio detallado de su competencia e inclusive se ha investigado sobre las tendencias políticas, y temas legales y regulatorios que rigen a la empresa dentro de su funcionamiento, en este capítulo se toma en cuenta también el estudio de los clientes que actualmente tiene la empresa y de los clientes potenciales de la misma, averiguando temas como que hacen las personas con nuestro producto, donde lo pueden adquirir y cuando lo hacen para poder tener de manera acertada la razón por la cual han elegido el producto.

En el segundo capítulo se plasma de forma teórica las estrategias que se buscan implementar para provocar el impacto deseado en la empresa, basándonos en una matriz FODA y cruce de FODA para poder entender cuáles son los puntos favorables en los que la empresa se puede apalancar para realizar sus estrategias y a su vez saber a qué se debe atender para cometer el mínimo número de errores posibles, también en este capítulo se hace una propuesta de mejoramiento dentro de la misión y Visión de la empresa para poder realizar las estrategias de manera más específica.

En el tercer capítulo se realiza un plan de acción con las estrategias formuladas y a su vez se analiza el presupuesto que este requiere para saber si la empresa debería asumir el proyecto lo que finalmente permita determinar la factibilidad del mismo.

## INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación es un documento que se proyecta para dar a conocer a detalle cual será la estrategia que la marca pretende utilizar para obtener beneficios tales como son el incremento en ventas, recuperación de clientes, posicionamiento en la mente del consumidor, construcción de un futuro alcanzable para la empresa e idear las formas o vías para lograrlo, es importante en el punto de vista teórico ya que va a ser parte de la base de los procesos que la empresa ponga en marcha y va a permitir mantener y cumplir la misión actual, aportando con ideas que inciten a mejoras en la misma y haciendo más factible el cumplimiento de la visión.

El tema de investigación busca brindar a la empresa la información técnica y veraz que le permita a los directivos tomar mejores decisiones, puesto que la empresa no cuenta con un plan estratégico es aquí donde vamos a proporcionar las pautas y bases para poner en marcha las pretensiones de los directivos para la organización con el fin de que la elaboración de un plan estratégico le permita a la empresa Asadero Tumbaco incrementar el nivel de ventas y atraer mayor número de clientes en donde se pretende establecer nuevas estrategias y direccionar las que actualmente está en marcha dentro de la empresa con el fin de ser un apoyo en la toma de decisiones y extender opciones que lleven a una mejora de la forma como actualmente se maneja la empresa.

Este documento servirá de guía y base para futuras reestructuraciones e implementaciones de estrategias que la empresa pueda presentar cuando se plantee alcanzar nuevos objetivos, también será de gran ayuda para nuevos miembros que actúen dentro de la organización porque ofrece información que tiene bien definidos los objetivos y parámetros que la empresa desea cumplir y bajo qué condiciones son las que actúa la organización, servirá de apoyo para empresas que tengan una actividad similar y que tengan objetivos afines al momento de que estas deseen establecer o realizar un plan estratégico.

El seguimiento y cumplimiento de los objetivos expuestos en este tema de investigación se desarrollarán utilizando las técnicas de investigación más apropiadas que se ajusten y

aporten en el contenido del presente tema, ofreciendo una explicación a detalle de cada una de las estrategias a ser utilizadas para el logro de cada objetivo.

El objetivo es que la empresa Asadero Tumbaco ponga en práctica todas las estrategias y recomendaciones que se planteen en la presente investigación con el conocimiento adquirido durante el ciclo académico de un Ingeniero Comercial en formación, con el fin de iniciar con el proceso de identificación y mejoramiento de áreas en las cuales se ha detectado errores que se pueden evitar tomando en cuenta técnicas teórico – prácticas aprendidas.

# 1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

## 1.1 Definición y cómo se realiza

Para iniciar es sumamente necesario realizar un análisis de situación que nos ayudará en temas como son la recolección de datos con el fin de poder analizarlos, el objetivo principal del análisis de situación es identificar todas las preferencias o prácticas que puedan incidir de una u otra forma en cualquiera de los tres elementos básicos del entorno y estos son: Entorno externo, Entorno del cliente y Entorno Interno. A medida que se realice este análisis lograremos entender cuáles son los temas de principal interés en donde la empresa necesita ir adoptando y ejecutando nuevas estrategias para la entrega de valor a los clientes. Para una mejor realización del análisis de situación es de suma importancia separar e identificar cómo se desempeña el objeto de análisis, es decir, diferenciar al segmento de clientes, al producto o a los competidores, dependiendo de cuál sea nuestro principal interés para que una vez realizado esto el análisis de información puede volverse más simple para ser un apoyo para la toma de decisiones. Hay que tener en cuenta que para realizar este análisis debemos ser muy criteriosos con los datos e información con los cuales vamos a trabajar, debido a que estos dos son completamente distintos necesitamos saber realizar una correcta selección de todos los datos para que estos nos ayuden con información veraz y correcta que nos permita entender todas las circunstancias estudiadas de la empresa como tal, al incurrir en costos en el momento de realizar un análisis de situación es necesario que tengamos la seguridad de que todos los réditos obtenidos después de realizado el análisis van a ser mayores que los costos que se generaron por una u otra necesidad que involucra esta elaboración, es relevante también identificar donde estamos teniendo un menor conocimiento para que podamos abarcar con más interés esa falta de información. Dentro de los temas que producen mayor relevancia en la elaboración de un plan estratégico se encuentra el hecho de que este sea realizado de forma inmediata después de haber estructurado estrategias o planes, la organización para extender una información que podamos calificarla como valedera debe estar en la capacidad de evaluar su situación actual en tiempo real ya que es necesario que toda la información presentada en el análisis de situación actual debe

estar muy organizado, sistemático y debe ser respaldado por todos los recursos suficientes (Ferrel & Hartline, 2012).

Es importante saber que toda la información que logremos recolectar va a originarse de fuentes internas y externas a la organización, incluso al momento de evaluar y conocer el entorno interno que podemos decir es información de la empresa netamente está podrá ser obtenida de comentarios o análisis de terceros, pero hay que tener presente que si es importante que tengamos acceso a varios sitios que nos provean información que aporte con el desarrollo del plan de investigación.

Al momento de decidir realizar un análisis deductivo dentro de la investigación el orden en el que vamos a empezar a investigar varía un poco, es decir, iniciaremos con una evaluación y análisis del entorno externo de la organización para posteriormente evaluar el entorno del cliente y por último el entorno interno, con el objetivo de investigar a precisión las cosas desde aspectos que se puedan considerar generales a los particulares para llegar a obtener información específica y exacta que a la par soportará y será la base de todo el desarrollo de la misma.

## **1.2 Análisis del entorno externo**

El análisis de del entorno externo es muy relevante debido a que es de gran ayuda el obtener información y conocimientos acerca de todas las variables que influyen dentro de la empresa y nos proporcionará beneficios para alcanzar el objetivo de crecer como organización. Debido a que la empresa mantiene en todo momento una interacción con el entorno para lograr posesionarse dentro de su mercado, es necesario realizar un análisis minucioso de todas las variables que conforman este grupo. Se lo puede considerar como el tema que abarca mayor información dentro de un análisis de situación, incluye un estudio de todos los factores que inciden en el funcionamiento de la empresa y ejercen presiones sobre el mismo. Con frecuencia se puede pensar que todos los contenidos que se estudian en el entorno externo pueden ser complicados, debido a que, dependiendo el tamaño de la empresa, estos pueden traer repercusiones tanto para el lugar de su ubicación como para las actividades de la misma.

Es por este motivo que procederemos a analizar los factores externos que a continuación detallamos: competitivos, económicos, políticos, legales, tecnológicos y socioculturales.

### **1.2.1 Competencia**

Como es normal en todas o en la mayoría de industrias, indistintamente cual sea el giro de su negocio, se abre un abanico grande de opciones para que el cliente pueda elegir a que empresa dirigirse al momento de que este tenga la necesidad de adquirir un producto o solicitar un servicio, en el caso de Asadero Tumbaco que pertenece a la industria de alimentación, es básicamente lo mismo y se puede decir que la competencia tiene un nivel aún más intenso debido a que no solamente se va a considerar como competencia a los negocios con esta misma actividad, sino que también se deberá considerar como un factor a estudiar a todas las demás actividades comerciales que se dan lugar y operan en el mismo sector, empezando desde los comerciantes informales que venden sus productos en la calzada hasta los grupos empresariales que han visto del Valle de Tumbaco un lugar adecuado para realizar una inversión.

Toda empresa al momento en el que empieza a realizar su actividad está enfrentándose a todas las otras que también tienen el mismo giro del negocio u operan de una manera semejante, podemos decir entonces que es grupo del cual tendremos que diferenciarnos. Es necesario recalcar que para que la empresa tenga una ventaja o mayor número de opciones con respecto a las demás, va a requerir de constantes análisis de cómo es que la competencia está trabajando, a raíz de esto la empresa tendrá la posibilidad de estructurar sus estrategias de forma que se ocupen en la mayoría o en su totalidad si es posible de todas las operaciones y gestiones que la competencia tiene pensado realizar, para esto es muy importante retomar lo que se había mencionado en el párrafo anterior, es imprescindible que todas las decisiones que se tomen vayan de la mano con el identificar que nuestra competencia no se va a basar solamente en las empresas que se dediquen a la misma actividad sino que también se necesita investigar más a fondo que otro tipo de actividades generan un decrecimiento en nuestras ventas.

Cómo señala Ferrel: la mayoría de empresas enfrenta cuatro tipos de competencia:

- 1. Competidores de marca:** Comercializan productos con características y beneficios parecidos para los mismos clientes con precios similares.
- 2. Competidores de producto:** Rivalizan sobre la misma clase de productos, pero estos son diferentes en características, beneficios y precios.
- 3. Competidores genéricos:** Comercializan productos muy diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica de los clientes.
- 4. Competidores de presupuesto total:** Compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes. (Ferrel & Hartline, 2012)

En el caso de Asadero Tumbaco los competidores de marca son, en número el mayor competidor al que debemos enfrentar, el Valle de Tumbaco remontándonos al año de 1999 cuando el negocio abrió las puertas a sus primeros clientes no contaba con la cantidad de competidores de marca con los que ahora se ve enfrentada la empresa, es decir, hasta ese año existían dos negocios que se dedicaban a la misma actividad con casi los mismos productos para ofrecer al público, a medida que los años han ido pasando esta competencia ha ido aumentando cada vez más, en número, en el producto que se ofrece al cliente, en la variedad de productos que cada empresa o negocio mantiene, etc. Es también muy necesario apreciar que los competidores de marca son la parte más delicada y a la que más atención se le debe poner debido a que, para los clientes, cuando hay otro lugar que ofrece un servicio, producto y precio similar, no es complicado que puedan tomar la decisión de preferir el mismo, es beneficioso para la empresa realizar estrategias que motiven a nuestros posibles clientes a que se relacionen y familiaricen con la empresa.

Dentro del sector, hemos realizado un estudio que nos ha permitido conocer cuáles son los competidores de marca para la cadena de restaurantes Asadero Tumbaco, dentro de la parroquia rural de Tumbaco hemos encontrado a 10 empresas con la misma actividad, de acuerdo al seguimiento que se le ha dado a cada una de ellas, hemos podido identificarlas como el grupo de competidores de marca para Asadero Tumbaco ya que mantienen un producto y precios que se asemejan mucho a los que nuestra empresa ofrece.

**Tabla 1: Competidores de marca**

<b>EMPRESA</b>	<b>PUNTOS DE VENTA EN TUMBACO</b>
Safari	1
Rey Pollo	2
Carbonero	1
Asadero del Valle	1
Esquina de Ales	1
Forastero	1
A gusto	1
Deli's Pollo	1
Donde Jhon	1
Pollos a la bras Don Pato	1
	<b>11</b>

Como vemos en el gráfico anterior, todos los competidores de marca de la empresa tienen un punto de venta en el valle de Tumbaco a excepción del negocio Rey Pollo que cuenta con su matriz y una sucursal.

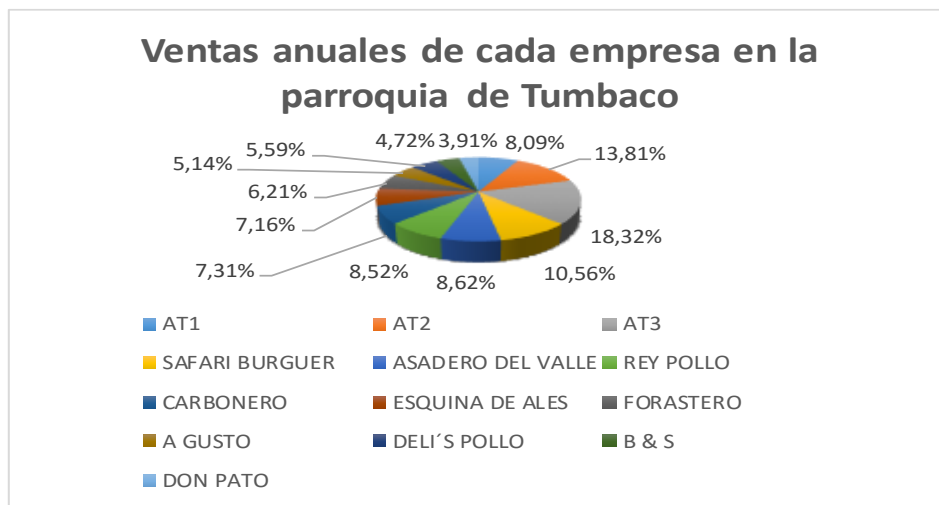
Para continuar con la investigación de este trabajo, vamos a realizar un estudio de mercado que nos permita definir qué empresas son nuestros principales competidores y cuál es su impacto sobre nuestras ventas, además identificar con exactitud cuál es nuestro nicho de mercado y a que otro podemos atacar para generar mayor atracción a la clientela.

Es necesario que tengamos claro el manual de identidad con el que se manejan todos los competidores de marca que se encuentran dentro del sector, para esto es necesario que detallemos como cada una de estas empresas se maneja. En primer lugar, es importante mencionar que en el valle de Tumbaco según el último censo realizado la población actual es de 49,944 habitantes y existen 1026 establecimientos dedicados a actividades de alojamiento y servicio de comidas, anualmente esta actividad económica mueve un estimado de alrededor de USD 93'000,000.00 al año. Para generar datos con mayor exactitud vamos a involucrarnos en los principales competidores de marca de la empresa dentro de este grupo de mercado, anualmente hay un consumo de USD 3'000,000.00 al año entre todas estas empresas.

A continuación, exponemos una tabla que nos permite ver el alcance económico de cada una de estas empresas y su nivel de ventas anual.

**Tabla 2: Volumen de ventas por empresa**

AT1	8,09%	\$ 242.784,83
AT2	13,81%	\$ 414.399,34
AT3	18,32%	\$ 549.646,77
SAFARI BURGUER	10,56%	\$ 316.824,58
ASADERO DEL VALLE	8,62%	\$ 258.667,10
REY POLLO	8,52%	\$ 255.677,16
CARBONERO	7,31%	\$ 219.249,82
ESQUINA DE ALES	7,16%	\$ 214.701,78
FORASTERO	6,21%	\$ 186.371,96
A GUSTO	5,14%	\$ 154.240,15
DELI'S POLLO	5,59%	\$ 167.752,27
B & S	4,72%	\$ 141.474,08
DON PATO	3,91%	\$ 117.313,53




**Figura 1: Porcentaje de participación de mercado**

A continuación vamos a detallar como cada uno de las empresas que son competidores de marca para Asadero Tumbaco se manejan en su identidad.

La empresa que hoy en día es la más fuerte competencia de Asadero Tumbaco es Safari Burger, empresa con aproximadamente 15 años en el mercado, su estrategia de ventas es el bajo precio.

**Tabla 3: Manual de identidad corporativa “Safari Burger”**

Empresa:	SAFARI BURGUER		
LOGOTIPO			
			
INFRAESTRUCTURA		PACKAGING	
Color Infraestructura 1:	Amarillo	Color packaging 1:	Blanco
Color Infraestructura 2:	Blanco	Color packaging 2:	Rojo
Color Infraestructura 3:	Rojo	Color packaging 3:	Negro
UNIFORME		TRANSPORTE	
Color camiseta 1:	Negro	Tipo:	Camioneta
Color Pantalón 2:	Azul	Color:	blanco
Color Gorra 3:	Rojo	Logo:	N/A


Asadero del Valle es un negocio que se abre hace aproximadamente Cinco años, se encuentra muy cercano a nuestra sucursal N° 3 y su estrategia de ventas es el bajo precio, actualmente sus ventas alcanzan el 8,62% del total generado por este pequeño grupo de microempresas.

**Tabla 4: Manual de identidad “Asadero del valle”**

Empresa:	ASADERO DEL VALLE		
LOGOTIPO			
			
INFRAESTRUCTURA		PACKAGING	
Color Infraestructura 1:	Verde	Color packaging 1:	Blanco
Color Infraestructura 2:	Naranja	Color packaging 2:	N/A
Color Infraestructura 3:	Blanco	Color packaging 3:	N/A
UNIFORME		TRANSPORTE	
Color camiseta 1:	Verde	Tipo:	N/A
Color Pantalón 2:	Azul	Color:	N/A
Color Gorra 3:	Verde	Logo:	N/A

Rey Pollo es una microempresa que abre sus puertas al valle de Tumbaco desde hace aproximadamente 10 años, con dos sucursales en el Valle de Tumbaco sus ventas generan el 8,52%.

**Tabla 5: Manual de identidad “Rey Pollo”**

Empresa:		REY POLLO	
LOGOTIPO			
			
INFRAESTRUCTURA		PACKAGING	
Color Infraestructura 1:	Amarillo	Color packaging 1:	Blanco
Color Infraestructura 2:	Rojo	Color packaging 2:	Rojo
Color Infraestructura 3:	N/A	Color packaging 3:	N/A
UNIFORME		TRANSPORTE	
Color camiseta 1:	Amarillo	Tipo:	Camión
Color Pantalón 2:	Azul	Color:	Blanco
Color Gorra 3:	Rojo	Logo:	Si

El Carbonero, microempresa con varias sucursales en los valles del DMQ, EN Tumbaco sus ventas generan el 7,31% del total.

**Tabla 6: Manual de identidad “El Carbonero”**

Empresa:		CARBONERO	
LOGOTIPO			
			
INFRAESTRUCTURA		PACKAGING	
Color Infraestructura 1:	Blanco	Color packaging 1:	Blanco
Color Infraestructura 2:	Rojo	Color packaging 2:	Rojo
Color Infraestructura 3:	Negro	Color packaging 3:	Negro
UNIFORME		TRANSPORTE	
Color camiseta 1:	Negro	Tipo:	Camioneta
Color Pantalón 2:	Azul	Color:	Rojo
Color Gorra 3:	Rojo	Logo:	N/A


Esquina de Ales, empresa que ha crecido inmediatamente a nivel Nacional, la sucursal de Tumbaco abre sus puertas hace aproximadamente cuatro años y actualmente el 7,16% de ventas por esta actividad son generadas por esta empresa.

**Tabla 7: Manual de identidad “Esquina de Ales”**

Empresa:	ESQUINA DE ALES		
LOGOTIPO			
			
INFRAESTRUCTURA		PACKAGING	
Color Infraestructura 1:	Blanca	Color packaging 1:	Blanco
Color Infraestructura 2:	Amarillo	Color packaging 2:	Amarillo
Color Infraestructura 3:	Rojo	Color packaging 3:	N/A
UNIFORME		TRANSPORTE	
Color camiseta 1:	Amarilla	Tipo:	N/A
Color Pantalón 2:	Azul	Color:	N/A
Color Gorra 3:	Amarillo	Logo:	N/A

Forastero, cadena de restaurantes dentro de la ciudad, en Tumbaco genera alrededor del 6,21% del total de las ventas y se ha establecido desde hace 7 años.

**Tabla 8: Manual de identidad “Forastero”**

Empresa:	FORASTERO		
LOGOTIPO			
			
INFRAESTRUCTURA		PACKAGING	
Color Infraestructura 1:	Naranja	Color packaging 1:	Blanco
Color Infraestructura 2:	N/A	Color packaging 2:	Amarillo
Color Infraestructura 3:	N/A	Color packaging 3:	
UNIFORME		TRANSPORTE	
Color camiseta 1:	Naranja	Tipo:	Camión
Color Pantalón 2:	Naranja	Color:	Blanco
Color Gorra 3:	Naranja	Logo:	N/A

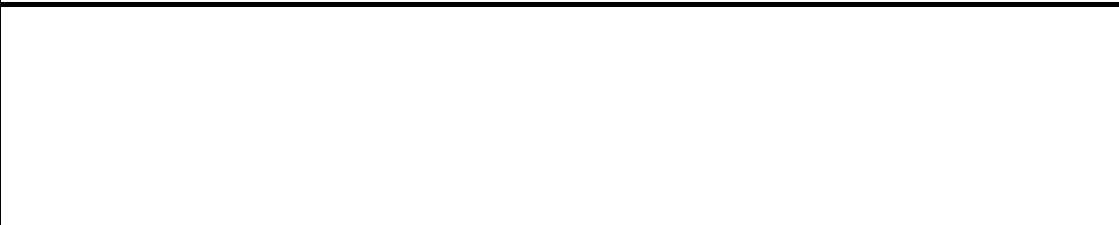






A Gusto, negocio con una sucursal que abre sus puertas en el año 2012.

**Tabla 9: Manual de identidad “A Gusto”**

Empresa:	A GUSTO		
LOGOTIPO			
			
INFRAESTRUCTURA		PACKAGING	
Color Infraestructura 1:	Blanco	Color packaging 1:	Blanco
Color Infraestructura 2:	N/A	Color packaging 2:	N/A
Color Infraestructura 3:	N/A	Color packaging 3:	N/A
UNIFORME		TRANSPORTE	
Color camiseta 1:	Blanco	Tipo:	N/A
Color Pantalón 2:	N/A	Color:	N/A
Color Gorra 3:	Blanco	Logo:	N/A

Deli's Pollo viene desde Cumbayá y realiza la apertura de su punto de venta de Tumbaco en el año 2015.

**Tabla 10: Manual de identidad “Deli's Pollo”**

Empresa:	DELIS POLLO		
LOGOTIPO			
			
INFRAESTRUCTURA		PACKAGING	
Color Infraestructura 1:	Rojo 	Color packaging 1:	Blanco
Color Infraestructura 2:	Amarillo 	Color packaging 2:	N/A
Color Infraestructura 3:	Blanco 	Color packaging 3:	N/A
UNIFORME		TRANSPORTE	
Color camiseta 1:	Rojo 	Tipo:	N/A
Color Pantalón 2:	Azul 	Color:	N/A
Color Gorra 3:	Rojo 	Logo:	N/A

Donde Jhon o Brasa y Sazón, negocio que venía funcionando desde el año 2005, realiza una reingeniería para el año 2017, un 4,72% de las ventas son generadas por esta microempresa.

**Tabla 11: Manual de identidad “Brasa y Sazón”**

Empresa:	DONDE JHON B&S		
LOGOTIPO			
INFRAESTRUCTURA		PACKAGING	
Color Infraestructura 1:	Naranja	Color packaging 1:	Rojo
Color Infraestructura 2:	Crema	Color packaging 2:	Amarillo
Color Infraestructura 3:	N/A	Color packaging 3:	N/A
UNIFORME		TRANSPORTE	
Color camiseta 1:	Naranja	Tipo:	N/A
Color Pantalón 2:	Azul	Color:	N/A
Color Gorra 3:	Naranja	Logo:	N/A

Don Pato, actualmente es el negocio que menos ventas genera dentro del grupo con un 3,91%.

**Tabla 12: Manual de identidad “Don Pato”**

Empresa:	DON PATO		
LOGOTIPO			
INFRAESTRUCTURA		PACKAGING	
Color Infraestructura 1:	ROJO	Color packaging 1:	Blanco
Color Infraestructura 2:	N/A	Color packaging 2:	Rojo
Color Infraestructura 3:	N/A	Color packaging 3:	N/A
UNIFORME		TRANSPORTE	
Color camiseta 1:	Rojo	Tipo:	N/A
Color Pantalón 2:	Azul	Color:	N/A
Color Gorra 3:	Rojo	Logo:	N/A

Para esta estudio, se han elegido tres días del mes de Mayo de 2016, para los cuales se tomó en cuenta que sea un día normal, común y corriente de trabajo, un fin de semana que también se lo pueda considerar normal y un día festivo, lo que representa que sea un día productivo para la industria de comida en el sector.

Los días de las muestras son los siguientes, como se mencionó antes, se desea hacer el estudio en días de trabajo común y corrientes con una venta promedio, un fin de semana en donde para el giro del negocio de nuestra empresa la venta aumenta y un día festivo en donde hay una mayor demanda a todos los demás días.

Las fechas elegidas son las siguientes:

Fin de semana: Domingo 01-05-2016

Día normal de trabajo: Miércoles 04-05-2016

Día festivo: Domingo 08-05-2016

A continuación representamos gráficamente los resultados obtenidos, en horas que consideramos existe mayor demanda. En todos los negocios estuvo una persona durante dos horas para verificar la concurrencia de las personas a los negocios. Hemos segmentado nuestra investigación entre géneros y para facilitar la explicación se procede a agruparlos según su edad y clase social: cada representación tiene tres letras, la primera letra demuestra el género de la persona, la segunda letra significa el rango de edad según lo que definió la asamblea general de las Naciones Unidas:

HM (Hombres de 45 años o más)

HA (Hombres entre 25 y 44 años)

HJ (Hombres 15 y 24 años)

MM (Mujeres de 45 años o más)

MA (Mujeres entre 25 y 44 años)

MJ (Mujeres 15 y 24 años)

Y la tercera letra, es el grupo social al que la persona pertenece:

A (social alta)

M (social media)

B (social baja)

Dadas las segmentaciones que se utilizarán en este estudio, procedemos a representar gráficamente los resultados obtenidos en los tres ensayos realizados.

En la primera representación tenemos un total de 803 personas observadas en todos los negocios que forman el grupo de competidores de marca para nuestra empresa y los datos son los siguientes:

Día de la muestra: 01-05-2016

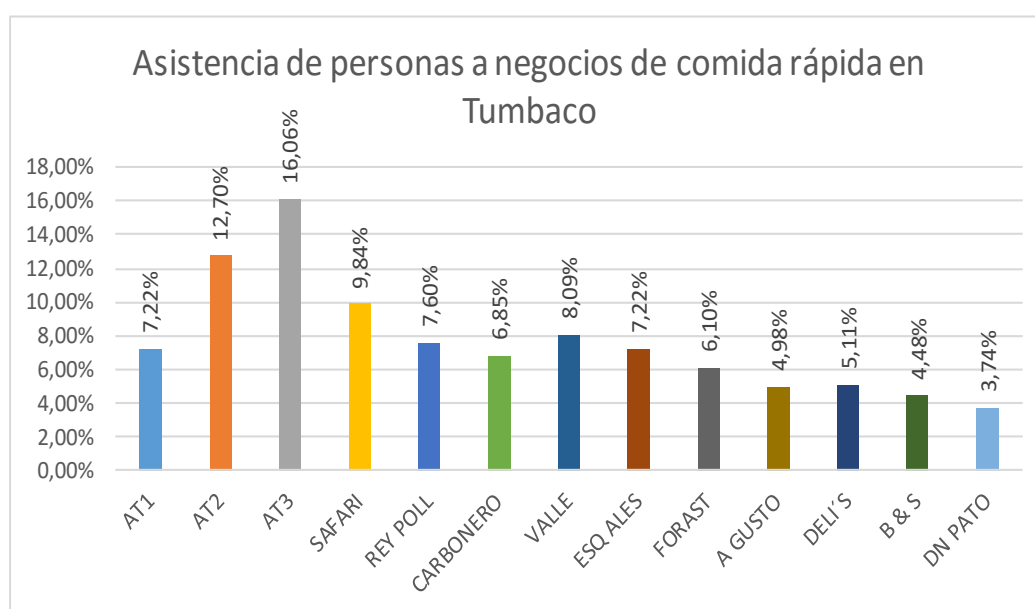
Hora: 13h00 – 15h00

**Tabla 13: Estudio de personas en establecimientos de comida en Tumbaco (Primera muestra)**

CONCURRENCIA DE PERSONAS A ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RÁPIDA EN TUMBACO														
FECHA:		1/5/2016												
HORA:		13h00 - 15:00												
Nº	SEG	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
		AT			SAFARI	REY POLL	ARBONERI	VALLE	ESQ.ALES	FORAST	A GUSTO	DELI'S	B & S	DN PATO
1	HMA	-	-	4,00	-	-	2,00	-	-	5,00	4,00	-	-	-
2	HMM	8,00	10,00	13,00	4,00	6,00	9,00	6,00	5,00	4,00	-	5,00	6,00	4,00
3	HMB	4,00	3,00	-	5,00	-	-	3,00	-	-	-	-	-	-
4	HAA	-	-	5,00	-	-	2,00	-	-	4,00	6,00	-	-	-
5	HAM	9,00	23,00	33,00	14,00	15,00	7,00	14,00	9,00	9,00	7,00	8,00	7,00	4,00
6	HAB	3,00	8,00	-	7,00	3,00	-	4,00	-	-	-	-	-	-
7	HJA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	-	-	-
8	HJM	5,00	15,00	20,00	9,00	19,00	14,00	8,00	9,00	10,00	6,00	10,00	5,00	6,00
9	HJB	-	-	-	10,00	5,00	-	15,00	21,00	-	-	-	-	-
10	MMA	-	-	2,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	MMM	7,00	13,00	5,00	4,00	5,00	3,00	2,00	6,00	7,00	4,00	6,00	5,00	4,00
12	MMB	3,00	-	-	6,00	-	-	6,00	-	-	-	-	-	7,00
13	MAA	-	2,00	-	-	-	3,00	-	-	-	7,00	-	-	-
14	MAM	10,00	15,00	23,00	10,00	5,00	10,00	7,00	8,00	10,00	3,00	5,00	7,00	5,00
15	MAB	3,00	-	5,00	4,00	3,00	-	-	-	-	-	7,00	6,00	-
16	MJA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	MJM	6,00	13,00	19,00	-	-	5,00	-	-	-	-	-	-	-
18	MJB	-	-	-	6,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL:</b>		<b>58,00</b>	<b>102,00</b>	<b>129,00</b>	<b>79,00</b>	<b>61,00</b>	<b>55,00</b>	<b>65,00</b>	<b>58,00</b>	<b>49,00</b>	<b>40,00</b>	<b>41,00</b>	<b>36,00</b>	<b>30,00</b>
803		7,22%	12,70%	16,06%	9,84%	7,60%	6,85%	8,09%	7,22%	6,10%	4,98%	5,11%	4,48%	3,74%

**Tabla 14: Porcentaje de personas que asisten a establecimientos de comida en Tumbaco (Primera muestra)**

AT1	7,22%
AT2	12,70%
AT3	16,06%
SAFARI	9,84%
REY POLL	7,60%
CARBONERO	6,85%
VALLE	8,09%
ESQ ALES	7,22%
FORAST	6,10%
A GUSTO	4,98%
DELI'S	5,11%
B & S	4,48%
DN PATO	3,74%



**Figura 2: Concurrencia de personas a establecimientos de comida en Tumbaco (Primera muestra)**

La segunda muestra consta de 434 y está tomada en un día promedio de trabajo entre semana, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Día de la muestra: Jueves 04-05-2016

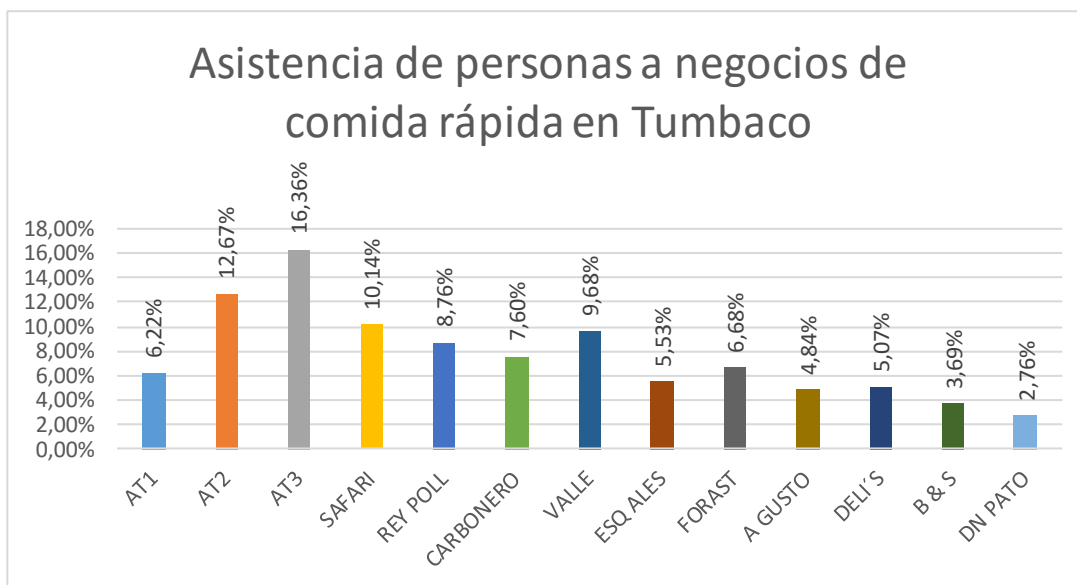
Hora: 13h00 – 15h00

**Tabla 15: Estudio de personas en establecimientos de comida en Tumbaco (Segunda muestra)**

CONCURRENCIA DE PERSONAS A ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RÁPIDA EN TUMBACO														
FECHA:		4/5/2016												
HORA:		13h00 - 15:00												
Nº	SEG	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
		AT			SAFARI	REY POLL	ARBONERI	VALLE	ESQ.ALES	FORAST	A GUSTO	DELI'S	B & S	DN PATO
1	HMA	-	-	-	-	-	1,00	-	-	-	-	-	-	-
2	HMM	1,00	4,00	8,00	-	3,00	-	7,00	-	2,00	-	-	-	-
3	HMB	2,00	1,00	-	3,00	-	3,00	1,00	2,00	-	-	2,00	2,00	1,00
4	HAA	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	3,00	-	-	-
5	HAM	7,00	12,00	22,00	5,00	7,00	5,00	7,00	4,00	5,00	6,00	5,00	2,00	1,00
6	HAB	1,00	2,00	-	6,00	4,00	-	3,00	1,00	-	-	1,00	1,00	-
7	HJA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	-	-	-
8	HJM	2,00	6,00	9,00	8,00	10,00	8,00	7,00	-	6,00	3,00	6,00	2,00	2,00
9	HJB	1,00	6,00	-	10,00	2,00	3,00	9,00	10,00	2,00	-	2,00	1,00	-
10	MMA	-	-	2,00	-	-	-	-	-	-	3,00	-	-	-
11	MMM	3,00	6,00	-	-	2,00	2,00	1,00	3,00	6,00	-	3,00	2,00	3,00
12	MMB	-	2,00	-	-	2,00	2,00	3,00	2,00	-	-	-	-	4,00
13	MAA	-	-	-	-	-	2,00	-	-	-	3,00	-	-	-
14	MAM	5,00	10,00	16,00	-	4,00	3,00	4,00	1,00	4,00	-	2,00	3,00	1,00
15	MAB	4,00	-	3,00	7,00	2,00	-	-	1,00	-	-	1,00	3,00	-
16	MJA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	-	-	-
17	MJM	1,00	6,00	11,00	-	2,00	4,00	-	-	3,00	-	-	-	-
18	MJB	-	-	-	5,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL:</b>		<b>27,00</b>	<b>55,00</b>	<b>71,00</b>	<b>44,00</b>	<b>38,00</b>	<b>33,00</b>	<b>42,00</b>	<b>24,00</b>	<b>29,00</b>	<b>21,00</b>	<b>22,00</b>	<b>16,00</b>	<b>12,00</b>
	434	6,22%	12,67%	16,36%	10,14%	8,76%	7,60%	9,68%	5,53%	6,68%	4,84%	5,07%	3,69%	2,76%

**Tabla 16: Porcentaje de personas que asisten a establecimientos de comida en Tumbaco (Segunda muestra)**

AT1	6,22%
AT2	12,67%
AT3	16,36%
SAFARI	10,14%
REY POLL	8,76%
CARBONERO	7,60%
VALLE	9,68%
ESQ.ALES	5,53%
FORAST	6,68%
A GUSTO	4,84%
DELI'S	5,07%
B & S	3,69%
DN PATO	2,76%



**Figura 3: Concurrencia de personas a establecimientos de comida en Tumbaco (Segunda muestra)**

La tercera parte de este estudio está realizada en un día festivo, como mencionamos antes, en estas fechas la industria alimenticia tiene mayor demanda y por ende las ventas aumentan, los resultados se muestran a continuación:

Fecha: Domingo 08-05-2016

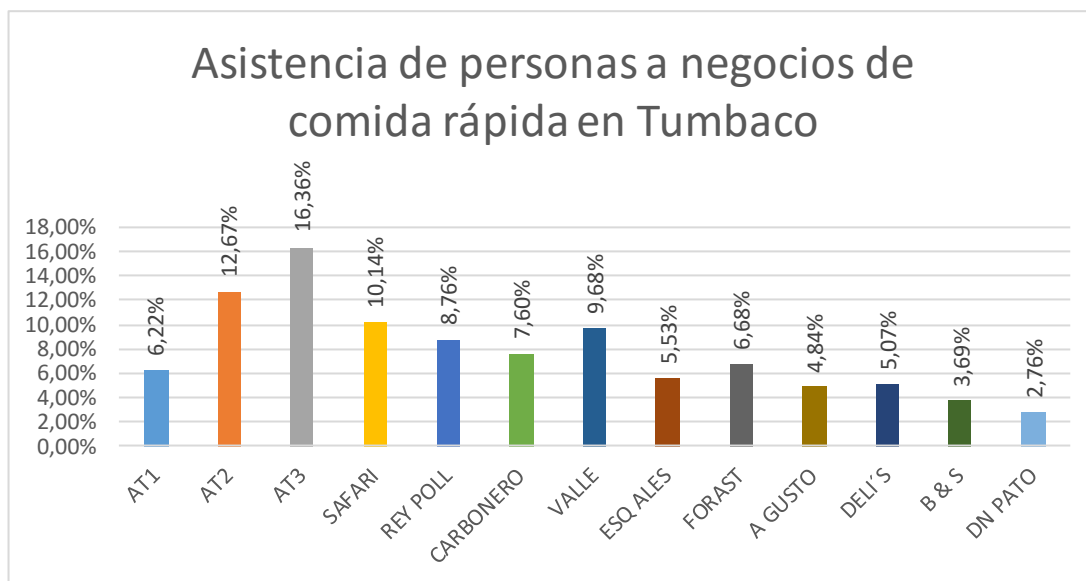
Hora: 13h00 – 15h00

**Tabla 17: Estudio de personas en establecimientos de comida en Tumbaco (Tercera muestra)**

CONCURRENCIA DE PERSONAS A ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RÁPIDA EN TUMBACO														
FECHA:		4/5/2016												
HORA:		13h00 - 15:00												
Nº	SEG	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
		AT			SAFARI	REY POLL	ARBONERI	VALLE	ESQALES	FORAST	AGUSTO	DELI'S	B & S	DN PATO
1	HMA	-	-	-	-	-	1,00	-	-	-	-	-	-	
2	HMM	1,00	4,00	8,00	-	3,00	-	7,00	-	2,00	-	-	-	
3	HMB	2,00	1,00	-	3,00	-	3,00	1,00	2,00	-	-	2,00	2,00	1,00
4	HAA	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	3,00	-	-	-
5	HAM	7,00	12,00	22,00	5,00	7,00	5,00	7,00	4,00	5,00	6,00	5,00	2,00	1,00
6	HAB	1,00	2,00	-	6,00	4,00	-	3,00	1,00	-	-	1,00	1,00	-
7	HJA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	-	-	-
8	HJM	2,00	6,00	9,00	8,00	10,00	8,00	7,00	-	6,00	3,00	6,00	2,00	2,00
9	HJB	1,00	6,00	-	10,00	2,00	3,00	9,00	10,00	2,00	-	2,00	1,00	-
10	MMA	-	-	2,00	-	-	-	-	-	-	3,00	-	-	-
11	MMM	3,00	6,00	-	-	2,00	2,00	1,00	3,00	6,00	-	3,00	2,00	3,00
12	MMB	-	2,00	-	-	2,00	2,00	3,00	2,00	-	-	-	-	4,00
13	MAA	-	-	-	-	-	2,00	-	-	-	3,00	-	-	-
14	MAM	5,00	10,00	16,00	-	4,00	3,00	4,00	1,00	4,00	-	2,00	3,00	1,00
15	MAB	4,00	-	3,00	7,00	2,00	-	-	1,00	-	-	1,00	3,00	-
16	MJA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	-	-	-
17	MJM	1,00	6,00	11,00	-	2,00	4,00	-	-	3,00	-	-	-	-
18	MJB	-	-	-	5,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL:</b>		<b>27,00</b>	<b>55,00</b>	<b>71,00</b>	<b>44,00</b>	<b>38,00</b>	<b>33,00</b>	<b>42,00</b>	<b>24,00</b>	<b>29,00</b>	<b>21,00</b>	<b>22,00</b>	<b>16,00</b>	<b>12,00</b>
434		6,22%	12,67%	16,36%	10,14%	8,76%	7,60%	9,68%	5,53%	6,68%	4,84%	5,07%	3,69%	2,76%

**Tabla 18: Porcentaje de personas que asisten a establecimientos de comida en Tumbaco (Tercera muestra)**

AT1	6,22%
AT2	12,67%
AT3	16,36%
SAFARI	10,14%
REY POLL	8,76%
CARBONERO	7,60%
VALLE	9,68%
ESQALES	5,53%
FORAST	6,68%
A GUSTO	4,84%
DELI'S	5,07%
B & S	3,69%
DN PATO	2,76%



**Figura 4: Concurrencia de personas a establecimientos de comida en Tumbaco (Tercera muestra)**

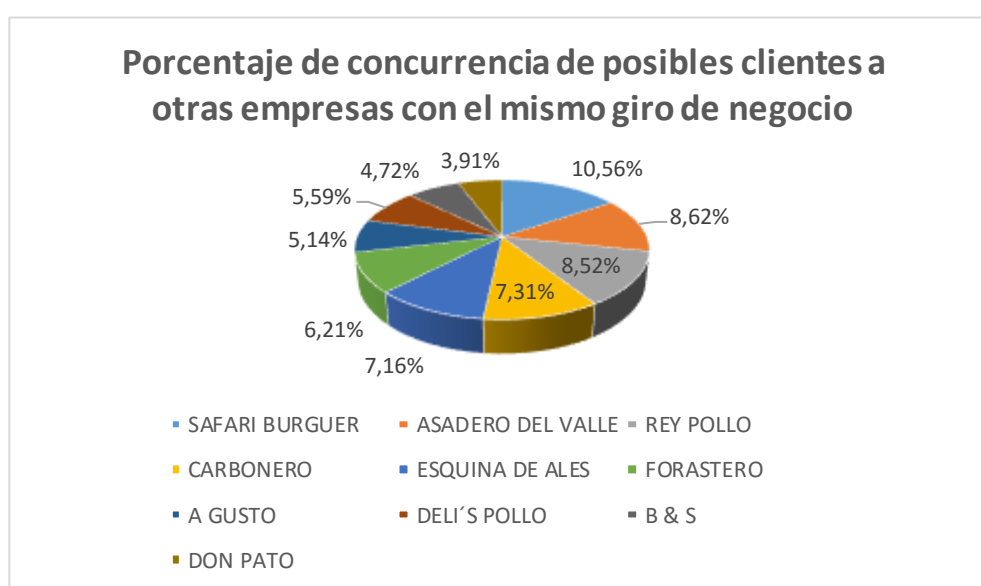
Como recuento general de las tres representaciones gráficas anteriores, podemos ver que la empresa está presente con dos de sus puntos de venta entre los tres negocios que más venden en el sector de Tumbaco. A pesar de esto es necesario recalcar que tenemos tres empresas que las podemos considerar como nuestros más fuertes competidores.

Como hemos podido ver, la entrada tanto de cadenas grandes de restaurantes como el emprendimiento de nuevos negocios que son competidores directos para la empresa ha ido llegando a todo el Valle de Tumbaco y a las poblaciones aledañas. Es por este motivo que es necesario plantear nuevas estrategias y buscar nuevas formas para que nuestro producto continúe siendo fuerte dentro del mercado.

En este caso en particular podemos decir que los competidores de marca, se llevan el siguiente porcentaje de posibles clientes que nuestra empresa puede abarcar:

**Tabla 19: Porcentaje de clientes de Tumbaco que frecuentan la competencia**

SAFARI BURGUER	10,56%	\$ 316.824,58
ASADERO DEL VALLE	8,62%	\$ 258.667,10
REY POLLO	8,52%	\$ 255.677,16
CARBONERO	7,31%	\$ 219.249,82
ESQUINA DE ALES	7,16%	\$ 214.701,78
FORASTERO	6,21%	\$ 186.371,96
A GUSTO	5,14%	\$ 154.240,15
DELI'S POLLO	5,59%	\$ 167.752,27
B & S	4,72%	\$ 141.474,08
DON PATO	3,91%	\$ 117.313,53



**Figura 5: Porcentaje de clientes de Tumbaco que frecuentan la competencia**

Como vemos en la gráfica los negocios que más concurrencia de personas tienen son: Safari Burger con un 10,56%, Asadero del Valle con 8,62% y Rey pollo con un 8,52%.

Lo que nos permite sacar como conclusión que aún tenemos mucha clientela que acude a otras empresas que ofrecen el mismo servicio, y debemos generar estrategias que nos permitan seguir abarcando los gustos y preferencias de toda esta cantidad de personas.

La empresa Asadero Tumbaco también identifica a sus competidores de producto, es decir, todas aquellas empresas que ofrecen un abanico de productos que se asemeja mucho al propio, pero es distinto en atributos o características y precio del mismo. Entre estas empresas hemos podido identificar a cadenas de comida rápida y asaderos que

pertenecen a grupos empresariales magnos, en el Valle de Tumbaco y zonas aledañas se ha ido incrementando la presencia de estos, podemos nombrar a ciertas empresas que han abierto puntos de venta dentro del sector, estas son: Kentucky Fried Chicken, Pollo Stav, Tropi burger y con la apertura de un nuevo centro comercial en una localidad muy cercana, las empresas como Pollo Campero y Texas hicieron su aparición dentro de la zona.

Ubicamos a estas empresas dentro de este grupo debido a que dentro de los productos que ofrecen a la clientela, podemos encontrar algunos que se asemejan a lo que Asadero Tumbaco ofrece, pero podemos decir que estas empresas por su magnitud han logrado diferenciar o darse a conocer por atributos más especializados en sus productos. Otra razón por la cual creemos que estas empresas son competidores de producto para Asadero Tumbaco, es su precio. Los precios con los que se manejan se puede decir que son considerablemente más altos a los precios de Asadero Tumbaco y a los negocios que funcionan dentro del sector.

Para tener claro que número de personas asiste a los puntos de venta de estas empresas también hemos realizado un estudio de observación que comprende dos visitas en dos días de la semana a negocios que son competidores de producto de la empresa y los resultados fueron los siguientes:

Día de la muestra:

Domingo 08/05/2016

Hora: 13h00 – 15h00

**Tabla 20: Estudio de personas en establecimientos considerados competencia de producto (Primera muestra)**

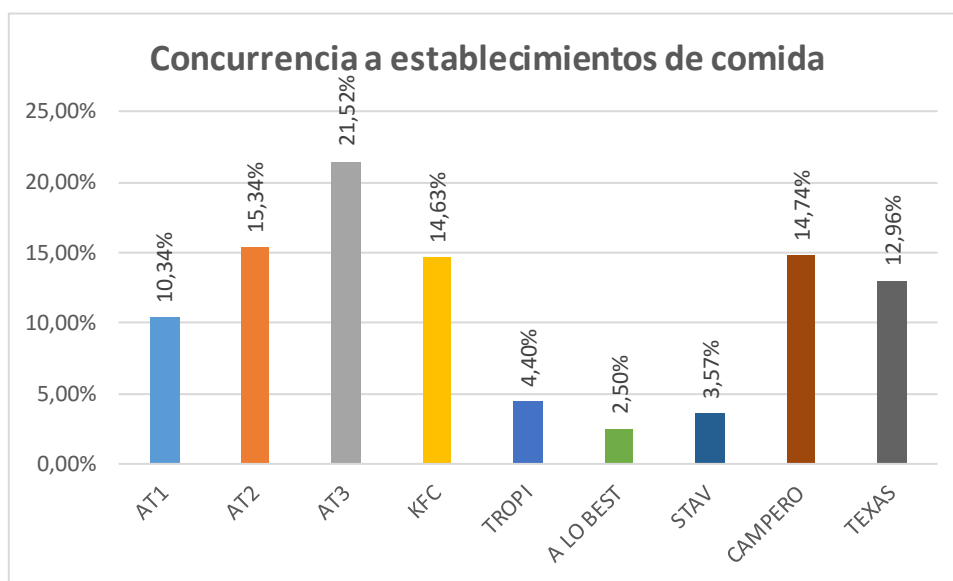
CONCURRENCIA DE PERSONAS A ESTABLECIMIENTOS DE COMPETENCIA DE PRODUCTO										
FECHA:		8/5/2016								
HORA:		13h00 - 15:00								
Nº	SEG	1	2	3	1	1	1	1	1	1
		AT			KFC	TROPI	ALO BEST	STAV	CAMPERO	TEXAS
1	HMA	3,00	2,00	7,00	10,00	3,00	-	3,00	16,00	17,00
2	HMM	9,00	9,00	16,00	2,00	-	-	-	13,00	-
3	HMB	7,00	7,00	-	4,00	-	-	-	-	12,00
4	HAA	-	-	7,00	4,00	-	-	5,00	18,00	5,00
5	HAM	12,00	28,00	42,00	26,00	4,00	5,00	4,00	22,00	9,00
6	HAB	3,00	7,00	-	-	6,00	-	-	-	-
7	HJA	2,00	4,00	4,00	16,00	-	-	-	13,00	14,00
8	HJM	8,00	14,00	24,00	7,00	2,00	2,00	2,00	15,00	13,00
9	HJB	-	-	-	-	-	2,00	-	-	-
10	MMA	-	-	1,00	3,00	-	-	-	-	-
11	MMM	3,00	10,00	3,00	-	-	-	-	-	-
12	MMB	4,00	4,00	-	2,00	-	-	-	-	-
13	MAA	-	2,00	6,00	5,00	1,00	4,00	5,00	3,00	5,00
14	MAM	13,00	15,00	24,00	22,00	6,00	4,00	-	12,00	14,00
15	MAB	7,00	-	4,00	-	-	-	-	-	-
16	MJA	-	-	-	6,00	-	-	4,00	9,00	15,00
17	MJM	10,00	16,00	31,00	12,00	6,00	4,00	7,00	3,00	5,00
18	MJB	6,00	11,00	12,00	4,00	9,00	-	-	-	-
<b>TOTAL:</b>		<b>87,00</b>	<b>129,00</b>	<b>181,00</b>	<b>123,00</b>	<b>37,00</b>	<b>21,00</b>	<b>30,00</b>	<b>124,00</b>	<b>109,00</b>
<b>841,00</b>		<b>10,34%</b>	<b>15,34%</b>	<b>21,52%</b>	<b>14,63%</b>	<b>4,40%</b>	<b>2,50%</b>	<b>3,57%</b>	<b>14,74%</b>	<b>12,96%</b>

Como podemos ver en esta primera tabla de un total de 841 personas, los negocios con más concurrencia en el sector son Asadero Tumbaco, KFC, Pollo Campero. A pesar de que existen negocios que se encuentran dentro de patios de comida de centros comerciales podemos decir que la empresa aún sigue teniendo mayor aceptación en el Valle de Tumbaco.

A continuación, expresamos mediante un gráfico cual es el nivel de concurrencia a las empresas consideradas como competidores de producto para Asadero Tumbaco.

**Tabla 21: Porcentaje de personas en establecimientos considerados competencia de producto (Primera muestra)**

AT1	10,34%
AT2	15,34%
AT3	21,52%
KFC	14,63%
TROPI	4,40%
A LO BEST	2,50%
STAV	3,57%
CAMPERO	14,74%
TEXAS	12,96%



**Figura 6: Concurrencia de personas a competencia de producto (Primera muestra)**

Para la segunda muestra elegimos un día normal de ventas dentro del sector, los resultados obtenidos fueron:

Día de la muestra: martes 10/05/2016

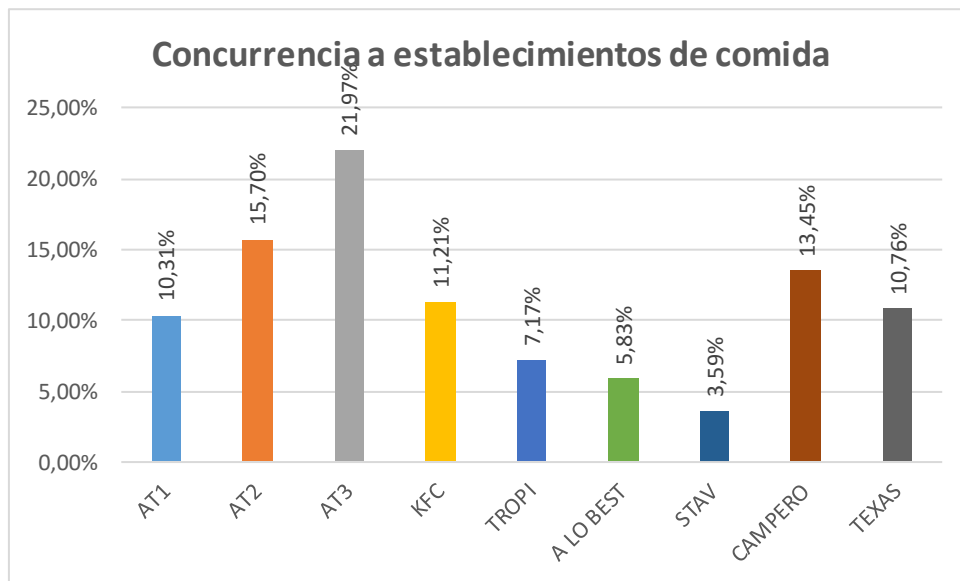
Hora: 13h00 – 15h00

**Tabla 22: Estudio de personas en establecimientos considerados competencia de producto (Segunda muestra)**

CONCURRENCIA DE PERSONAS A ESTABLECIMIENTOS DE COMPETENCIA DE PRODUCTO										
FECHA:		10/5/2016								
HORA:		13h00 - 15:00								
Nº	SEG	1	2	3	1	1	1	1	1	1
		AT			KFC	TROPI	A LO BEST	STAV	CAMPERO	TEXAS
1	HMA	-	-	-	1,00	-	2,00	-	4,00	8,00
2	HMM	-	-	4,00	-	-	-	2,00	4,00	2,00
3	HMB	1,00	2,00	-	-	-	-	-	-	-
4	HAA	-	-	3,00	-	-	-	1,00	6,00	3,00
5	HAM	5,00	9,00	18,00	6,00	4,00	2,00	2,00	4,00	3,00
6	HAB	3,00	6,00	4,00	-	-	-	-	-	-
7	HJA	-	-	2,00	4,00	2,00	-	-	2,00	-
8	HJM	2,00	5,00	5,00	3,00	1,00	4,00	-	2,00	2,00
9	HJB	2,00	2,00	-	-	-	-	-	-	-
10	MMA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	MMM	-	-	2,00	-	-	-	-	-	-
12	MMB	2,00	1,00	-	-	-	-	-	-	-
13	MAA	-	-	1,00	1,00	-	-	-	2,00	1,00
14	MAM	3,00	2,00	6,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
15	MAB	1,00	1,00	-	-	1,00	1,00	-	-	-
16	MJA	-	-	-	-	4,00	-	-	-	-
17	MJM	3,00	5,00	4,00	6,00	2,00	1,00	1,00	4,00	2,00
18	MJB	1,00	2,00	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL:</b>		<b>23,00</b>	<b>35,00</b>	<b>49,00</b>	<b>25,00</b>	<b>16,00</b>	<b>13,00</b>	<b>8,00</b>	<b>30,00</b>	<b>24,00</b>
<b>223,00</b>		<b>10,31%</b>	<b>15,70%</b>	<b>21,97%</b>	<b>11,21%</b>	<b>7,17%</b>	<b>5,83%</b>	<b>3,59%</b>	<b>13,45%</b>	<b>10,76%</b>

**Tabla 23: Porcentaje de personas en establecimientos considerados competencia de producto (Segunda muestra)**

TROPI	7,17%
A LO BEST	5,83%
STAV	3,59%
CAMPERO	13,45%
TEXAS	10,76%



**Figura 7: Concurrencia de personas a competencia de producto (Segunda muestra)**

Como podemos ver la concurrencia a establecimientos de comida rápida en esta fecha es menor a la fecha anterior, y la muestra es de 223 personas, pero la concurrencia a establecimientos competidores de marca sigue teniendo la misma tendencia que la realizada anteriormente pero con diferentes porcentajes.

En el tema de competencia genérica que existe dentro del sector para la empresa, también podemos decir que se la considera como relevante para realizar su análisis y es digna de ser revisada, al ser el Valle de Tumbaco una población en la que el tráfico de gente es abundante y se la conoce como una ciudad donde se maneja el efectivo más que otras formas de pago, las empresas y negocios la han visto como un punto donde una inversión puede generar réditos, es por eso que detallaremos a las empresas y negocios que figuren dentro de esta división. En el sector hemos encontrado diferentes tipos de negocios que forman parte de la industria de comida, con un target popular y un target diferenciado. En el valle de Tumbaco encontramos a restaurantes que ofrecen en su menú: mariscos, pizzerías, comida china, comida tradicional, platos a la carta, parrilladas y negocios informales como puestos de comida. Es indudable que este grupo de competidores es una gran amenaza para Asadero Tumbaco, debido a que dentro de estos podemos encontrar a negocios que trabajan y se enfocan en un target similar al de Asadero Tumbaco y pueden estar generando que nuestros actuales clientes logren satisfacer su necesidad sin que exista una inversión monetaria más alta, más bien, trabajan dentro del mismo rango que la empresa ha identificado como un valor accesible para mantener un volumen alto de

ventas, la empresa al ver esto tomó como estrategia la creación de nuevos productos para lograr que nuestros clientes no abandonen la marca, pero es bastante difícil abarcar todo el tipo de nuevas opciones que se ofrecen dentro del sector, es este otro motivo para analizar que le conviene a la empresa hacer con el objetivo de que nuestros clientes puedan encontrar un menú el cual pueda cumplir con lo que el mismo desea debilitando la necesidad de salir a otras empresas.

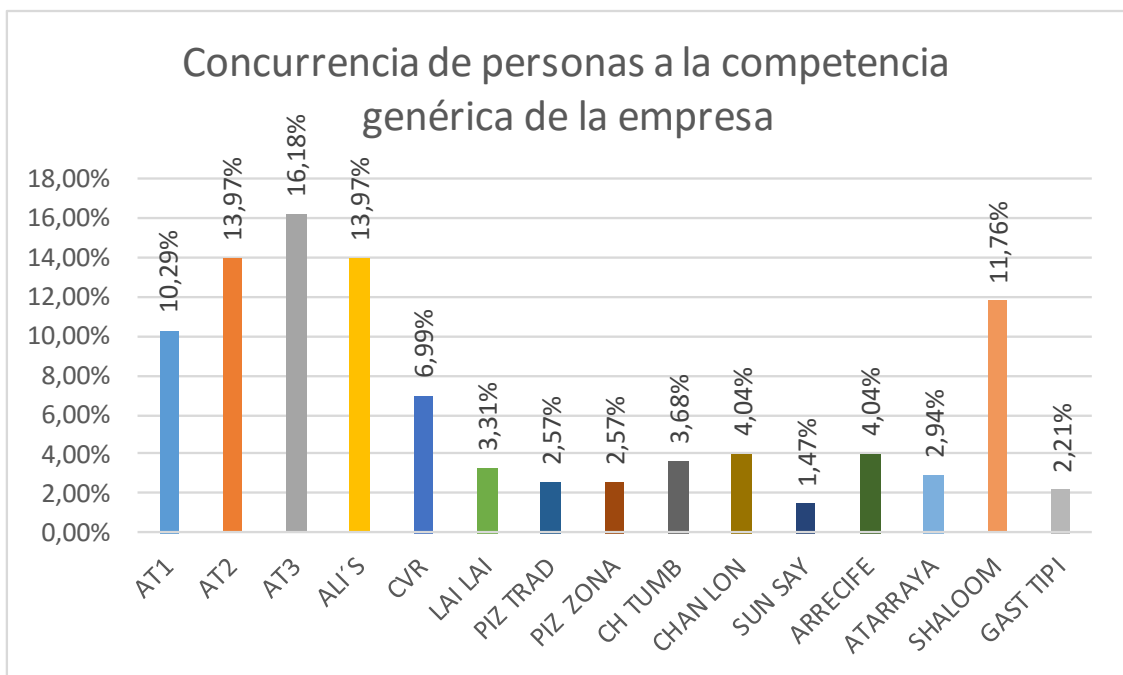
Dentro del estudio analizado se realizaron dos muestras en diferentes días y a la misma hora, los resultados obtenidos son:

**Tabla 24: Estudio de concurrencia de personas a competencia genérica (Primera muestra)**

CONCURRENCIA DE PERSONAS A COMPETENCIA GENÉRICA DE ASADERO TUMBACO																
FECHA:		10/5/2016														
HORA:		13H00-15H00														
Nº	SEG	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		AT			ALI'S	CVR	LAI LAI	PIZTRAD	PIZ ZONA	CH TUMB	CHAN LON	SUN SAY	ARRECIFE	ATARRAYA	SHALOOM	GASTIPI
1	HMA	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	-	-	-	2,00	-	2,00	-	2,00	2,00
2	HMM	-	3,00	4,00	5,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	-
3	HMB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	HAA	1,00	-	-	9,00	7,00	-	4,00	-	-	-	-	5,00	-	-	-
5	HAM	3,00	6,00	9,00	4,00	4,00	5,00	-	-	4,00	5,00	2,00	4,00	5,00	4,00	-
6	HAB	5,00	5,00	5,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,00	-
7	HJA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	HJM	4,00	6,00	6,00	-	-	-	-	5,00	-	-	-	-	-	4,00	-
9	HJB	2,00	2,00	3,00	-	-	-	-	-	2,00	-	-	-	-	-	-
10	MMA	-	-	-	4,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	-
11	MMM	2,00	-	-	5,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	MMB	-	3,00	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	MAA	-	-	-	5,00	-	-	3,00	-	-	-	-	-	-	-	-
14	MAM	3,00	4,00	6,00	3,00	5,00	2,00	-	-	4,00	4,00	2,00	-	3,00	8,00	4,00
15	MAB	1,00	3,00	3,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	MJA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	MJM	6,00	5,00	5,00	-	-	-	-	2,00	-	-	-	-	-	5,00	-
18	MJB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL:</b>		<b>28,00</b>	<b>38,00</b>	<b>44,00</b>	<b>38,00</b>	<b>19,00</b>	<b>9,00</b>	<b>7,00</b>	<b>7,00</b>	<b>10,00</b>	<b>11,00</b>	<b>4,00</b>	<b>11,00</b>	<b>8,00</b>	<b>32,00</b>	<b>6,00</b>
		<b>10,29%</b>	<b>13,97%</b>	<b>16,18%</b>	<b>13,97%</b>	<b>6,99%</b>	<b>3,31%</b>	<b>2,57%</b>	<b>2,57%</b>	<b>3,68%</b>	<b>4,04%</b>	<b>1,47%</b>	<b>4,04%</b>	<b>2,94%</b>	<b>11,76%</b>	<b>2,21%</b>

**Tabla 25: Porcentaje de personas en establecimientos considerados competencia genérica (Primera muestra)**

ALI'S	13,97%
CVR	6,99%
LAI LAI	3,31%
PIZ TRAD	2,57%
PIZ ZONA	2,57%
CH TUMB	3,68%
CHAN LON	4,04%
SUN SAY	1,47%
ARRECIFE	4,04%
ATARRAYA	2,94%
SHALOOM	11,76%
GAST TIPI	2,21%



**Figura 8: Concurrencia de personas a competencia genérica (Primera muestra)**

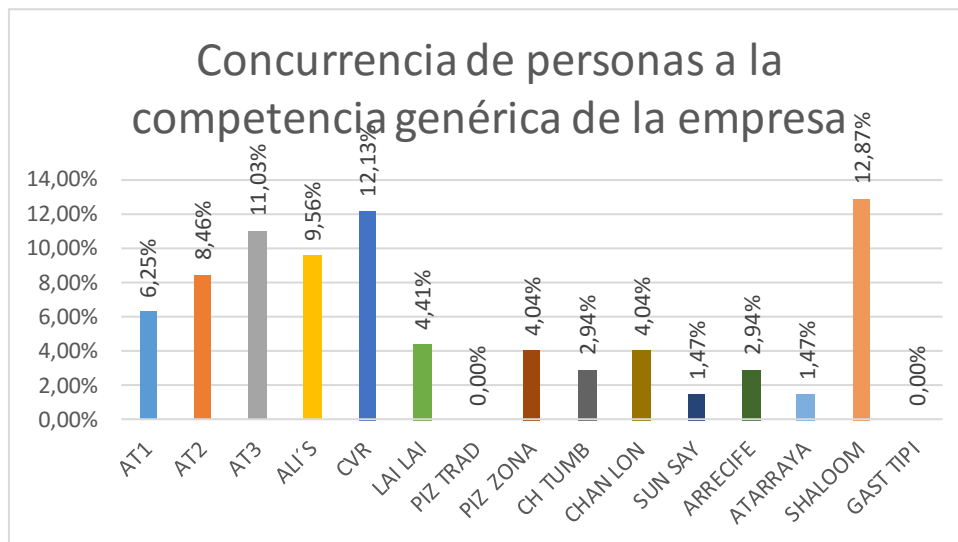
La segunda muestra se realizó el día 12 de Mayo de 2016 obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 26: Estudio de concurrencia de personas a competencia genérica (Segunda muestra)**

CONCURRENCIA DE PERSONAS A COMPETENCIA GENÉRICA DE ASADERO TUMBACO																
FECHA:		12/5/2016														
HORA:		13H00-15H00														
Nº	SEG	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		AT			ALI'S	CVR	LAI LAI	PIZ TRAD	PIZ ZONA	CH TUMB	CHAN LON	SUN SAY	ARRECIFE	ATARRAYA	SHALOOM	GAST TIPI
1	HMA	-	-	-	2,00	-	2,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	HMM	1,00	1,00	2,00	-	3,00	-	2,00	-	-	-	-	2,00	-	4,00	-
3	HMB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	-	-	-	-	-
4	HAA	-	-	-	3,00	6,00	-	-	-	2,00	-	4,00	-	-	2,00	-
5	HAM	5,00	6,00	9,00	2,00	-	-	3,00	-	-	-	-	2,00	4,00	6,00	-
6	HAB	-	-	-	-	8,00	5,00	-	-	-	3,00	-	-	-	5,00	-
7	HJA	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	-	-	-	-	-	-
8	HJM	3,00	4,00	3,00	3,00	6,00	-	-	4,00	-	-	-	1,00	-	-	-
9	HJB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	-	-	-	5,00	-
10	MMA	-	-	-	2,00	-	4,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	MMM	1,00	2,00	4,00	-	4,00	-	-	-	-	2,00	-	3,00	-	6,00	-
12	MMB	1,00	3,00	2,00	-	-	-	-	-	3,00	1,00	-	-	-	7,00	-
13	MAA	-	-	-	8,00	3,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	MAM	1,00	5,00	4,00	4,00	-	1,00	-	2,00	-	-	-	-	-	-	-
15	MAB	-	-	-	-	2,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	MJA	-	-	-	2,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	MJM	5,00	2,00	6,00	-	1,00	-	-	5,00	-	-	-	-	-	-	-
18	MJB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL:</b>		<b>17,00</b>	<b>23,00</b>	<b>30,00</b>	<b>26,00</b>	<b>33,00</b>	<b>12,00</b>	<b>5,00</b>	<b>11,00</b>	<b>8,00</b>	<b>11,00</b>	<b>4,00</b>	<b>8,00</b>	<b>4,00</b>	<b>35,00</b>	<b>-</b>
<b>227,00</b>		<b>6,25%</b>	<b>8,46%</b>	<b>11,03%</b>	<b>9,56%</b>	<b>12,13%</b>	<b>4,41%</b>	<b>1,84%</b>	<b>4,04%</b>	<b>2,94%</b>	<b>4,04%</b>	<b>1,47%</b>	<b>2,94%</b>	<b>1,47%</b>	<b>12,87%</b>	<b>0,00%</b>

**Tabla 27: Porcentaje de personas en establecimientos considerados competencia genérica (Segunda muestra)**

ALI'S	9,56%
CVR	12,13%
LAI LAI	4,41%
PIZ TRAD	
PIZ ZONA	4,04%
CH TUMB	2,94%
CHAN LON	4,04%
SUN SAY	1,47%
ARRECIFE	2,94%
ATARRAYA	1,47%
SHALOOM	12,87%
GAST TIPI	0,00%



**Figura 9: Concurrencia de personas a competencia genérica (Segunda muestra)**

Como último tipo de competencia a la que todas las empresas se enfrentan se encuentran los competidores de presupuesto total, en este caso, todas aquellas empresas y negocios que no se asemejan al giro del negocio de Asadero Tumbaco pero que compiten por los mismos recursos económicos con los que nuestros clientes cuentan. Este es otro punto relevante que la empresa debe considerar para fortalecerse de alguna forma, dentro del sector es bastante común la venta informal de todo tipo de artículos. Se los considera competencia debido a que al ser vendedores ambulantes no tienen un espacio físico ni fijo para vender sus productos y normalmente se ubican en las entradas de los negocios, esto influye en el hecho de que la gente que en un principio estaba dispuesta a utilizar una cantidad de dinero para su alimentación, si realiza una compra a estos comerciantes, el valor que antes tenía destinado para su alimentación será menor, lo que afecta a la empresa al momento de que la misma persona ingrese al establecimiento con la intención de satisfacer su necesidad a un valor menor del que disponía antes.

A continuación, se presenta la tabla y los gráficos con los cuales representamos la concurrencia de las personas a los establecimientos que nosotros consideramos forman el grupo de competidores de presupuesto total.

Las muestras son tomadas los días martes y jueves 10 y 12 de Mayo de 2016 respectivamente, los resultados que obtuvimos, como se mencionó antes es que el sub grupo que más influencia tiene sobre los clientes, son los vendedores ambulantes con un promedio de 40% de personas que realizan una compra de cierto tipo de producto que no

tiene que ver con alimentación, es decir, utilizar el presupuesto destinado para comida en otro producto.

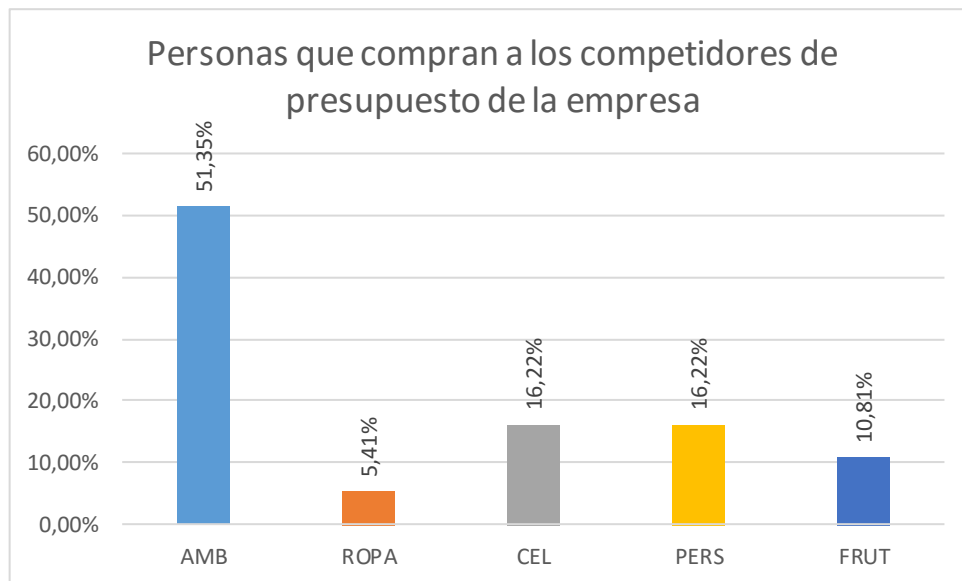
Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Tabla 28: Estudio de concurrencia de personas a competencia de presupuesto (Primera muestra)**

		CONCURRENCIA DE PERSONAS				
FECHA:		10/5/2016				
HORA:		13h00-15h00				
		1	1	1	1	1
Nº	SEG	AMB	ROPA	CEL	PERS	FRUT
1	HMA	-	-	-	-	-
2	HMM	2,00	-	-	-	-
3	HMB	3,00	-	-	-	1,00
4	HAA	-	-	-	-	-
5	HAM	2,00	-	-	-	-
6	HAB	-	-	-	-	1,00
7	HJA	-	-	-	-	-
8	HJM	2,00	-	2,00	2,00	-
9	HJB	1,00	-	2,00	1,00	2,00
10	MMA	-	-	-	-	-
11	MMM	-	-	-	-	-
12	MMB	3,00	-	-	-	-
13	MAA	-	-	-	-	-
14	MAM	2,00	2,00	-	-	-
15	MAB	1,00	-	-	-	-
16	MJA	-	-	-	-	-
17	MJM	-	-	2,00	1,00	-
18	MJB	3,00	-	-	2,00	-
<b>TOTAL:</b>		<b>19,00</b>	<b>2,00</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	<b>4,00</b>
		<b>51,35%</b>	<b>5,41%</b>	<b>16,22%</b>	<b>16,22%</b>	<b>10,81%</b>

**Tabla 29: Porcentaje de personas en establecimientos considerados competencia de presupuesto (Primera muestra)**

AMB	51,35%
ROPA	5,41%
CEL	16,22%
PERS	16,22%
FRUT	10,81%



**Figura 10: Gráfico de concurrencia de personas a competencia de presupuesto (Primera muestra)**

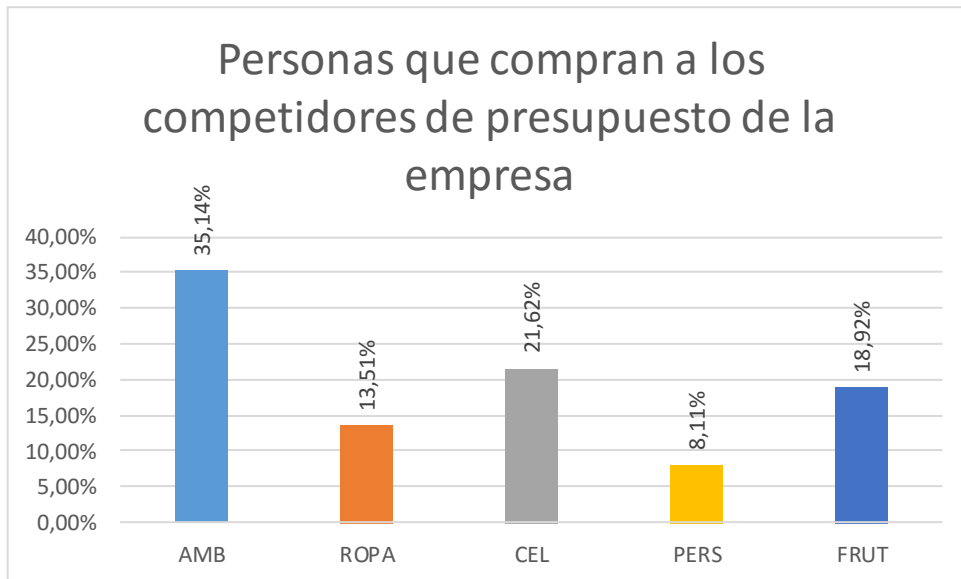
En la segunda muestra podemos ver que disminuye el porcentaje de compras a los vendedores ambulantes y aumentan la compra de otros segmentos de negocio, en el cuadro siguiente se demuestra los resultados:

**Tabla 30: Estudio de concurrencia de personas a competencia de presupuesto (Segunda muestra)**

CONCURRENCIA DE PERSONAS						
FECHA:		12/5/2016				
HORA:		13h00-15h00				
		1	1	1	1	1
Nº	SEG	AMB	ROPA	CEL	PERS	FRUT
1	HMA	-	-	-	-	-
2	HMM	-	-	-	-	-
3	HMB	-	-	-	-	-
4	HAA	-	-	-	-	-
5	HAM	2,00	1,00	2,00	-	1,00
6	HAB	2,00	2,00	1,00	-	1,00
7	HJA	-	-	-	-	-
8	HJM	-	-	-	-	-
9	HJB	2,00	-	-	-	1,00
10	MMA	-	-	-	-	-
11	MMM	1,00	-	2,00	-	1,00
12	MMB	3,00	-	-	-	-
13	MAA	-	-	-	-	-
14	MAM	-	-	-	-	-
15	MAB	-	-	-	-	-
16	MJA	-	-	-	-	-
17	MJM	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00
18	MJB	2,00	-	-	1,00	1,00
<b>TOTAL:</b>		<b>13,00</b>	<b>5,00</b>	<b>8,00</b>	<b>3,00</b>	<b>7,00</b>
		<b>36,00</b>	<b>35,14%</b>	<b>13,51%</b>	<b>21,62%</b>	<b>8,11%</b>
						<b>18,92%</b>

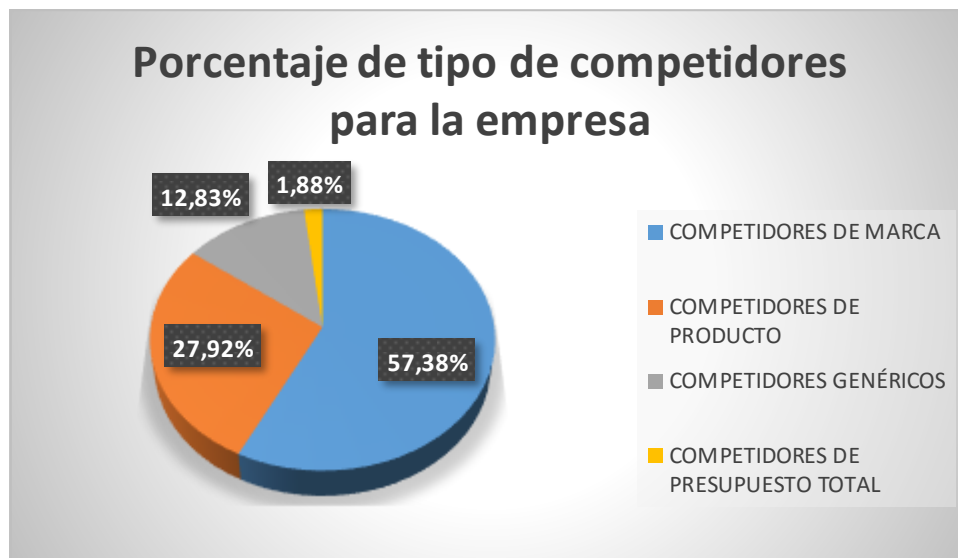
**Tabla 31: Porcentaje de personas en establecimientos considerados competencia de presupuesto (Segunda muestra)**

AMB	35,14%
ROPA	13,51%
CEL	21,62%
PERS	8,11%
FRUT	18,92%



**Figura 11: Gráfico de concurrencia de personas a competencia de presupuesto (Segunda muestra)**

A continuación, realizamos un gráfico en el cual demostramos que tipo de competidores son el grupo que abarca más personas que pueden pasar a formar nuestro grupo de clientes:



**Figura 12: Porcentaje tipo de competidores**

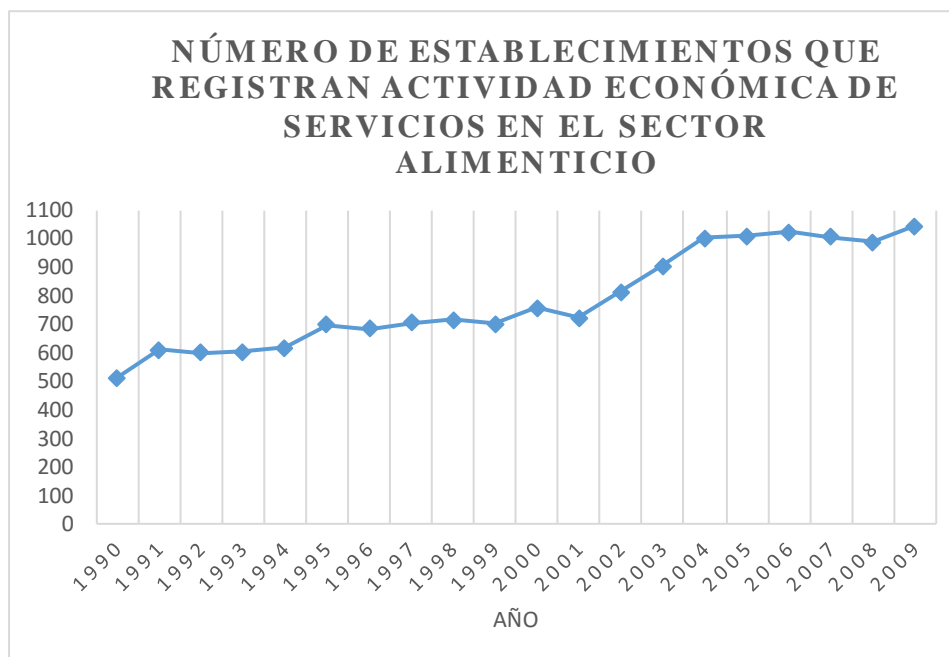
Como se mencionó, el grupo que más afecta a la empresa son los competidores de marca, abarcando un 57,38% de las personas que podrían ser parte de nuestra clientela.

La cantidad de negocios y empresas que forman parte de este grupo es alto en número y puede ser este el factor principal para que se lleve en porcentaje la mayor parte de personas que transitan en el valle de Tumbaco. Es por esta razón que se torna muy necesaria la puesta en práctica de estrategias para mantener a nuestros clientes actuales y atraer a futuros clientes.

### **1.2.2 Crecimiento y estabilidad económica**

Dentro del Ecuador se puede decir que la industria alimenticia ha presentado regularmente una tendencia creciente, dentro de los índices que aportan a crecimiento de la economía, aunque cabe recalcar que en los últimos años el crecimiento no ha tenido un margen que se lo pueda considerar alto. Según información del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) el promedio de crecimiento de establecimientos que se dediquen a la actividad de venta de comidas y bebidas en restaurantes en promedio en los últimos años es del 5,5% lo que nos permite sobre entender que la actividad económica a la que se dedica nuestra empresa tiene una base de crecimiento sólida y nos augura un continuo crecimiento en los años siguientes. (Dirección de Estudios Analíticos y Estadísticos, INEC, 2013)

A continuación, presentamos un gráfico en el que señalaremos el crecimiento anual de establecimientos que se involucran en la actividad de servicios de alimentación:



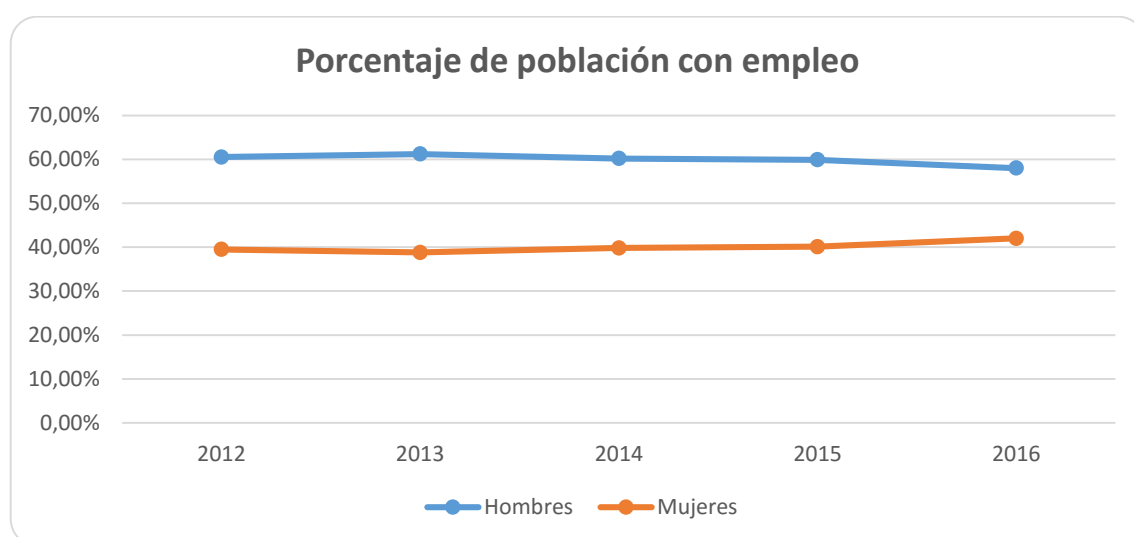
**Figura 13: Incremento de negocios de comida a través del tiempo**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censo del Ecuador

Hasta el año 2014 se consideraba al Ecuador como el tercer país de mayor crecimiento económico en la región detrás de Colombia y Perú, teniendo una tasa de crecimiento económico del 5,5% solamente superado por la tasa de la república de Perú. Para los años 2015 - 2016 el crecimiento económico dentro del país es menor a un punto porcentual, para ser más exactos es el 0,3% del Producto Interno Bruto, a pesar de ser un número relativamente bajo es un índice que se lo puede considerar como positivo ya que entre los años 2014 y 2015 Ecuador tuvo un decaimiento en los ingresos por exportaciones de USD 7.400'000.000 por el hecho principal de la caída de los precios del crudo, lo que genera que no se registre un crecimiento económico representativo de manera porcentual. Las principales causas por las que nos hemos visto enfrentados a una situación difícil económicamente hablando son las siguientes: La revalorización del dólar, es decir, las políticas monetarias por parte de la reserva federal de Estados Unidos de América afectan directamente a los países que han adoptado el dólar como moneda local y la otra razón que tiene más peso si se lo puede decir así, es la caída de los precios del petróleo que se genera por la sobreproducción del crudo, para Enero de 2015 y siendo la principal fuente de ingresos para Ecuador el precio del barril de petróleo oscilaba en los USD 30, deudas del gobierno, etc.

Asadero Tumbaco es una empresa que se enfoca mucho más en un nicho de mercado de gente que habite el valle de Tumbaco y que según estudios anteriormente realizados, la mayoría de nuestros clientes pertenecen a una clase social media – baja, es decir, un gran porcentaje de nuestra clientela por simple deducción se puede decir que trabaja en relación de dependencia ya sea en una pequeña o mediana empresa dentro de diferentes actividades económicas en el sector, para tener más claro esta parte de la investigación es necesario presentar un gráfico de la población económicamente activa del valle de Tumbaco y saber con mayor exactitud qué porcentaje de personas forman parte de nuestro nicho de mercado.

Para entender con mayor facilidad este punto es necesario tener claro que todas las personas de clase social media – baja y que mantengan su cargo o puesto de trabajo van a continuar formando parte del grupo de compradores de nuestra empresa, siempre y cuando esta fuente de recursos se mantenga y el poder adquisitivo en estas personas no disminuya, será factible que este grupo de clientes se conserve. A continuación presentamos un gráfico en el que podemos diferenciar el comportamiento del porcentaje de la población empleada y desempleada del sector, lo que nos permitirá identificar según los datos históricos y con más claridad si nuestra empresa tendría un impacto con la modificación de este aspecto.

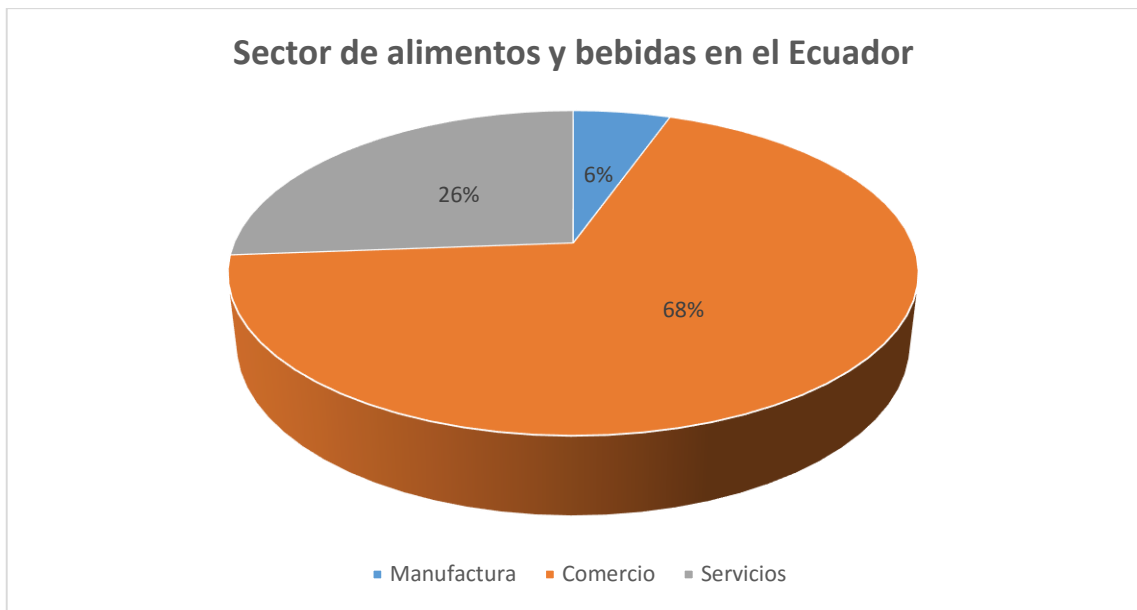


**Figura 14: Población con empleo en el Valle de Tumbaco**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

Como podemos ver en el gráfico la tendencia de personas con empleo no aumenta ni disminuye significativamente en los últimos cinco años, lo que nos permite concluir que el nicho de mercado en el que Asadero Tumbaco se enfoca no sufre impacto alguno, es decir, la estabilidad económica y el poder adquisitivo que nuestra clientela tiene no sufrirá variación lo que nos ofrecerá tranquilidad en nuestras ventas. debido a la clase social de la mayoría de nuestros clientes podemos decir por simple deducción que un gran porcentaje de estos trabaja en medianas o pequeñas empresas como trabajadores dependientes, es necesario mencionar que existen empresas que no están preparadas para enfrentar la crisis actual y cuando esto sucede la decisión que involucra generar menos gastos es la de deslindar de sus roles al personal, lo que hubiese generado que exista variación en el porcentaje de empleo y desempleo antes expuesto, de ser el caso, el impacto al que nuestra empresa se hubiese enfrentado en sus ventas habría sido mayor. En general, el país entra en una crisis ya que cuenta con menos liquidez, lo que es un elemento que ocasionará problemas para esta empresa debido a que el efecto se verá reflejado en alguno de sus grupos de interés.

En el caso de la industria de Alimentación, es un mercado que durante los últimos años ha venido en constante crecimiento dentro del sector y en el país en general, esto es un factor que abre una amplia expectativa para los intereses de nuestra empresa y que permite tener bases y datos que reflejan que es una actividad en la cual el riesgo es menor que otras. Al momento en el Ecuador, las empresas que se dedican a esta actividad constituye un 36,9% del total de establecimientos que declaran actividad económica, como podemos observar en el gráfico, de este número, nuestra empresa se ubica dentro del 26,2% que realiza actividades de Hotelería y servicio de restaurantes.



**Figura 15: Industria de alimentos en el Ecuador**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

Después del análisis realizado a la estabilidad y crecimiento o decrecimiento económico de esta actividad podemos sacar la conclusión de que nuestro nicho de mercado no ha sufrido un golpe relativamente fuerte como para generar una disminución en las ventas de nuestra empresa, este hecho se hace notorio también en el continuo crecimiento y apertura de negocios que tienen esta misma actividad, según los datos recolectados podemos ver que en los últimos años dentro de la provincia el índice de desempleo no ha tenido mayor aumento, es decir, un gran porcentaje de nuestros clientes no ha tenido que prescindir de nuestro servicio como restaurantes debido a que su capacidad monetaria no ha sufrido alteración alguna. En el país, la crisis económica es notoria pero pese a esto se ha podido confirmar que mantenemos a nuestros clientes con la misma e incluso como mayor frecuencia dentro de nuestros puntos de venta. Estos dos factores nos permiten confiar en un futuro alentador para esta actividad, lo que genera que se ponga mayor énfasis en otros aspectos.

### 1.2.3 Tendencias Políticas

Dentro del Ecuador desde el inicio del mandato presidencial del Economista Rafael Correa que empezó el 15 de Enero del año 2007, se ha manejado una ideología denominada socialismo del siglo XXI, corriente que ha ido teniendo acogida en ciertos

países de la zona sur del continente americano, esta tendencia política promueve el hecho de que todas las poblaciones salgan de una realidad actual de desigualdad a gran escala. Es un concepto que nace por parte del analista político alemán Heinz Dieterich y que toma fuerza en esta parte del continente cuando el entonces presidente de Venezuela, Hugo Chávez lo pronuncia en un discurso público. Esta corriente política se sustenta en cuatro pilares fundamentales que son: el desarrollismo democrático regional, la economía de equivalencias, la democracia participativa y las organizaciones de base, esta doctrina mantiene varias manifestaciones del socialismo tradicional, pero enfrenta y se encarga de rechazar los cambios que con el tiempo se han ido dando en este sistema. Promueve además la supremacía del ser humano, tanto hombres como mujeres sobre el capital, es decir, mantiene la idea de tener una distribución equitativa del ingreso y es una doctrina que le da mayor relevancia a la acción colectiva dentro del alcance de objetivos, la solución de problemas o el aporte de nuevas ideas que aporten al desarrollo.

Dentro del país esta ideología se ha tratado de poner en práctica, de una u otra forma se ha dado a conocer que la intención es ayudar a los desfavorecidos e incentivar el desarrollo, en el Ecuador es una ideología que se nutre de la doctrina social de la iglesia católica y se basa en la búsqueda de la justicia social. La mayor parte de gente que se ha visto beneficiada con esta corriente política que se está llevando a cabo en el Ecuador es la gente de menores recursos de los sectores relegados si se les puede llamar así, es por eso que ha logrado el apoyo y la mayoría de votos en diferentes instancias en el período de gobierno como son, consulta popular en Abril de 2007 para aprobar la existencia de una asamblea nacional constituyente con el fin de realizar una nueva constitución, elección de asambleístas en Septiembre de 2007, etcétera. El partido actual cuenta con una fuerza política dentro de la asamblea que con el pasar del tiempo ha ido debilitándose, pero sigue teniendo un porcentaje relevante para la toma de decisiones.

Entre los principales objetivos del gobierno están la desprivatización del estado y reforma institucional, se busca la redistribución de la riqueza, y algunas políticas realizadas: política redistributiva mediante la ley de equidad tributaria, disminución de aranceles para materia prima con el objetivo de facilitar la producción de bienes nacionales, no gravado de tierras a comunidades de pequeños productores, fuerte control sobre el ingreso mediante impuestos.

Se puede decir que el gobierno actual ha ido fortaleciendo los procesos mediante los cuales deseaban llegar a cumplir con sus objetivos pero en el camino también se han ido presentado temas que han ocasionado un malestar en la población, el aumento de impuestos en bienes importados es un tema que dio mucho que hablar debido a que esto generó un desequilibrio en un gran número de empresas ecuatorianas y provocó que no sea llamativa la inversión extranjera dentro del país, además, el hecho de ir aumentando intereses a favor de otros países o entidades que nos han realizado préstamos de dinero, el dirigir a un país afectado por una crisis económica que obligará a que las próximas decisiones sigan afligiendo económicamente a cada uno de los ecuatorianos.

Es un tema muy delicado el saber que estamos próximos a elecciones y tener un panorama claro de la situación actual del país, saber que nos debemos a tener a un próximo año en donde se tomarán decisiones que tal vez continúen sin dar freno a la crisis que actualmente se vive dentro del Ecuador.

Para la empresa es un tema muy delicado ya que como antes se ha mencionado, el hecho de que exista una crisis dentro del país provoca que la gente cuente con menor poder adquisitivo lo cual podría afectar directamente en nuestras ventas o en el porcentaje de réditos económicos que la empresa presenta. Es por eso que se debe analizar todas estas variables para lograr poner en marcha una estrategia que permita generar ventas aún en tiempo de crisis y esto no sea desfavorable para la empresa sino más bien, sacar puntos a favor con el objetivo de lograr beneficios para todos los grupos de interés.

#### **1.2.4 Cuestiones legales y regulatorias**

Dentro del campo de restaurantes y establecimientos que ofrecen el servicio de alimentación son solicitados una serie de permisos y requisitos para que la empresa pueda funcionar.

Después de la verificación de que no exista otra entidad que se encuentre utilizando el nombre del cual queremos hacer uso es necesario que las empresas registren su actividad económica dentro del Servicio de Rentas Internas, con el objetivo de sustentar como está constituida la empresa y quién es el representante legal de la misma, persona sobre la que recaerán las distintas obligaciones que la empresa adquiera con los diferentes entes

reguladores y con los grupos que tengan algo que ver con la empresa como es el personal, los proveedores y demás grupos de interés. En el caso de Asadero Tumbaco es una empresa familiar que ha ido creciendo pero no está supeditada a la superintendencia de compañías ya que en su RUC el representante legal de la empresa es una persona natural obligada a llevar contabilidad lo que exige tener un contador de planta para poder llevar a cabo las actividades que la contabilidad requiere y estar al día con las obligaciones que el tema exige.

Dentro de las exigencias que por ley la empresa debe cumplir para ejercer una actividad económica siendo una persona natural y para que en su funcionamiento no exista problema alguno se encuentran las siguientes, certificar la formalidad de la empresa mediante un documento escrito interno y legalizado, no es necesario tener una sociedad con más personas, no existe un capital mínimo, sino, la inversión que se ha realizado en el negocio, se deben cumplir con obligaciones como pago de impuestos y otros rubros, pero no hay un ente al cual se tenga que rendir cuentas.

Por otro lado, las exigencias y requisitos que se deben cumplir para formar una compañía anónima, que estará supeditada por la superintendencia de compañías son los siguientes:

Una compañía limitada se debe formar con un mínimo de dos socios y puede llegar a un máximo de 15 socios los cuales deben tener aportado un capital base de USD 400,00 (Cuatrocientos dólares americanos), el primer paso a seguir es la presentación del nombre de la compañía mediante oficio dirigido a la superintendencia de compañías y esperar la aprobación del mismo, como segundo paso es necesaria la apertura de una cuenta en una entidad bancaria con el objetivo de abonar el monto del capital, adicional a esto, se debe realizar tres escrituras de constitución y deben estar notariadas por algún ente autorizado, como tercer paso, si todos los trámites anteriores no han presentado ninguna demora y la superintendencia de compañías ha dado una respuesta favorable se debe publicar la resolución en un medio de comunicación escrito con el fin de dejarlo oficializado en la notaría en la que se realizaron las escrituras de constitución, estos son los trámites antes de la apertura de la empresa.

A continuación, presentamos las obligaciones que las personas naturales o jurídicas tienen que cumplir con el funcionamiento de la empresa.

El servicio de rentas internas (SRI) permite tanto a personas naturales como jurídicas realizar su actividad bajo dos frentes: Registro Único de Contribuyentes (RUC) y Régimen impositivo simplificado (RISE), si una persona natural o jurídica decidiera realizar su actividad económica utilizando RUC, debe emitir facturas de venta y el rubro generado por el impuesto al valor agregado se debe cancelar mensualmente o semestralmente depende la solicitud, por otro lado si la persona natural o jurídica decide trabajar con RISE, la empresa no debe generar ventas o ingresos mayores a USD 60,000.00 (sesenta mil dólares americanos) durante el período de un año, la diferencia en este aspecto es que el contribuyente no debe utilizar facturas y solamente debe entregar recibos de venta, y su aporte de impuesto será una cuota fija al mes.

Cuando una empresa abre sus puertas a los clientes también se debe regir a otros permisos y entes que regulan y gestionan la actividad o el giro de negocio que la empresa tiene, si la empresa va a funcionar en un espacio físico este lugar debe contar con la licencia metropolitana de funcionamiento en el caso de la parroquia rural de Tumbaco. La licencia municipal de funcionamiento comprende la patente municipal, permiso otorgado por el cuerpo de bomberos el cual es concedido después de una inspección realizada y verificada por personal autorizado de este grupo, permiso de publicidad en el exterior, verificación de la intendencia de policía y Certificado de ministerio de Salud y Ambiente.

En el área de salud, el ente regulador es el Ministerio de Salud Pública quien se encarga de emitir un permiso después de que dependiendo el giro del negocio se haya verificado que se cumpla con buenas condiciones higiénico sanitarias dentro del espacio físico, las personas que trabajen dentro del establecimiento tenga un buen estado de salud, etc.

En el caso de que la empresa cuente con personal es necesario que este se encuentre afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) con el objetivo de que se encuentren registrados en el Ministerio de relaciones laborales, cuando la empresa o negocio cuenta con más de 20 empleados dentro de su nómina es obligación contratar a una persona con algún tipo de discapacidad y para confirmar esto debe contar con un carné de CONADIS.

En el caso de compañías limitadas es necesaria la obtención del registro mercantil, para la obtención de este es necesario que se presente los requisitos antes mencionados, aparte de la aprobación de la superintendencia de compañías y las escrituras.

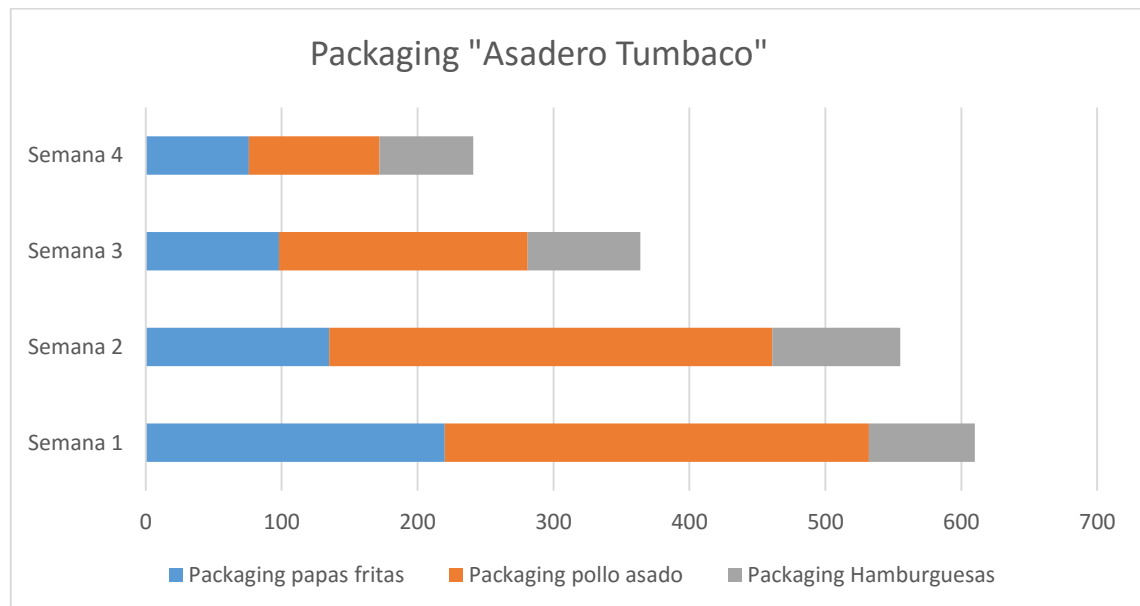
### **1.2.5 Avances Tecnológicos**

Para el funcionamiento de toda la maquinaria empleada en el proceso de venta de comida rápida en los últimos años ha sido la utilización del gas licuado de petróleo el generador irremplazable de arranque para la mayoría de equipos utilizados, los avances tecnológicos han permitido que las máquinas puedan ofrecer el mismo servicio con otras fuentes generadoras, es decir, se ha podido comprobar que la mayoría de empresas que se han dedicado a esta actividad han ido cambiando la utilización del GLP por distintas razones para utilizar la energía en la maquinaria utilizada, de esta forma, las empresas disminuyen la utilización del gas licuado de petróleo y han logrado reducir un impacto en costos permitiendo tener un ahorro considerable en el aspecto económico. En el caso de nuestra empresa se ha analizado la posibilidad de que todos los equipos funcionen con energía eléctrica pero esta posibilidad se ha visto detenida debido a que el voltaje en la zona es variable y esto ocasionaría el daño de los equipos en cualquier momento, además, el sector es muy propenso a cortes de energía eléctrica lo que llevaría a la empresa a dejar de funcionar el momento en el que se suspenda la energía por algún motivo o también este hecho puede ocasionar que la empresa deba incurrir en gastos como inversión de generadores eléctricos, etc. que son costos altos en inversión.

En cuanto a la forma de servir el producto, en esta industria se ha vuelto muy común la utilización cajas y cubiertos desechables para entregar los productos con el objetivo de incurrir en menos gastos de mano de obra y también para poder realizar un marketing visual en el cliente, pero existen otras empresas que han dejado de lado este aspecto y se manejan con la clásica repostería de cerámica que no permite tener las ventajas antes mencionadas. Este tema es muy importante y se lo debe tomar en cuenta, en el caso de nuestra empresa tras un período de prueba que se realizó se pudo comprobar que nuestros clientes en el Valle de Tumbaco no identifican a Asadero Tumbaco como una empresa que pueda encajar usando este tipo de estándares.

Para esta prueba se elaboró un packaging para nuestros productos, tomando en cuenta el volumen de venta de cada artículo. Es decir, los productos que tienen un mayor volumen de consumo: las papas fritas, el pollo asado y la hamburguesa. Se elaboraron 3000 cajas por producto para ser utilizadas y se programó utilizar todo el pedido en el primer mes.

La utilización de cada artículo fue la siguiente:



**Figura 16: Utilización de packaging**

**Fuente:** Asadero Tumbaco

La utilización del packaging en la empresa fue suspendida al inicio del segundo mes por dos motivos fundamentales: no tuvo acogida con nuestros clientes debido a que la utilización de una funda con el logo proporciona mayor comodidad para la gente que realiza su pedido para llevar y la segunda fue que la utilización de cajas de cartón entregaba al idea al cliente de que la porción enviada es menor. En una encuesta realizada se encontró que de 40 personas a quienes se les preguntó si deseaban que Asadero Tumbaco entregue sus pedidos en cajas de cartón tuvimos una respuesta negativa por el 80% de personas, es decir, 32 personas no estuvieron de acuerdo en que sigamos utilizando este sistema, por dos razones: comodidad y cantidad.

### **1.2.6 Tendencias socioculturales**

En los últimos años la tendencia que la población ecuatoriana ha adoptado con respecto a su alimentación y forma de vida promulga mucho de un estilo saludable, es decir, la gente ha optado por elegir alimentos bajos en calorías, grasa y azúcar al momento de consumirlos, en el Valle de Tumbaco por las facilidades que ofrece geográficamente hablando, se hace muy notorio este estilo de vida en las personas, lo que puede generar que el consumo de nuestros productos sufra un declive. Aunque estadísticamente el dato de que porcentaje de la población que no consume estos alimentos es difícil de encontrar, se puede observar que el número de personas que acogen este estilo de vida cada vez aumenta más.

Por otro lado, el ritmo de vida que la gente lleva en su diario vivir ofrece cada vez menos tiempo para las personas en un aspecto que juega muy a favor de nuestra empresa, es decir, cada vez la gente tiene menos tiempo y lleva un estilo de vida rápido, poco tiempo para comer, la exigencia en los lugares de trabajo, etc. son elementos que tienen un impacto positivo sobre las ventas que nuestra empresa puede generar, ya que todas esas personas pueden ser un nicho al que nosotros podemos atacar.

En el caso del producto principal que nuestra empresa ofrece se puede decir que tiene mucha acogida en el sector donde se encuentran ubicados los puntos de venta y tomando en cuenta el estilo de vida que las personas están adoptando se ha llegado a la conclusión de que existen personas que no son extremistas y consideran el pollo asado como un producto apto para consumir y este consumo es muy frecuente en la familia ecuatoriana.

Para validar esta parte de la investigación hemos decidido realizar encuestas a una parte de la población de Tumbaco, con el objetivo de saber cómo consideran a los productos que se ofertan en negocios de este tipo y cuáles son sus principales razones por las que consumen estos alimentos, esto nos permitirá tener una idea más clara de cuáles son las tendencias socioculturales de las personas que conforman nuestro grupo de clientes y posibles clientes.

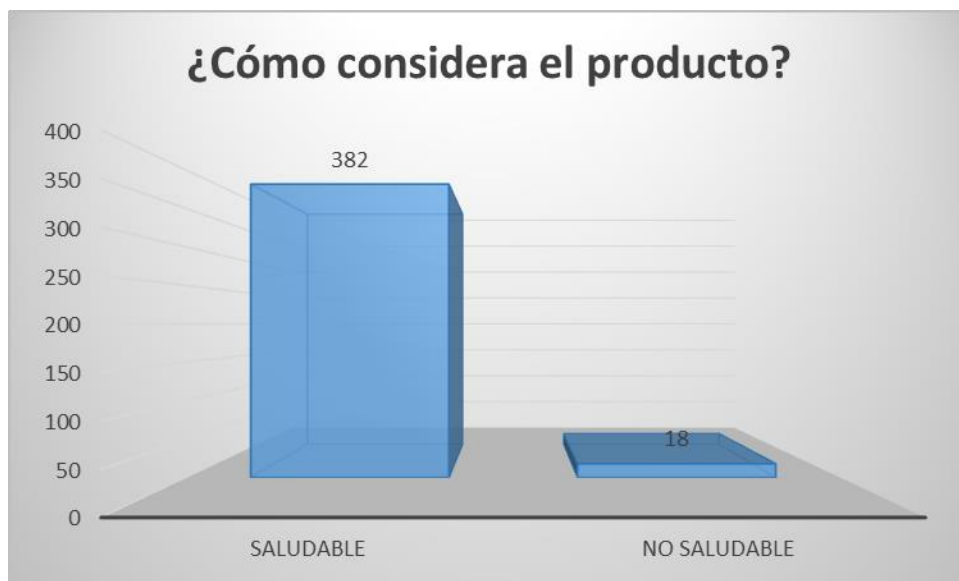
A continuación, presentamos la encuesta la cual se compone por cuatro preguntas cerradas y a las que podremos tener acceso a que las personas respondan sin demora por su sencillez:

1.- ¿Con qué frecuencia usted consume pollo asado? <i>Marque con una X</i> DIARIA _____ 2 VECES POR SEMANA _____ 3 VECES POR SEMANA _____
2.- ¿Qué tipo de alimento usted considera al pollo asado? <i>Marque con una X</i> SALUDABLE _____ NO SALUDABLE _____ ¿Por qué? _____
3.- ¿Cuál es la razón principal por la que usted consume este producto? <i>Marque con una X</i> TIEMPO _____ SABOR _____ DIETA _____ COSTO _____
4.- ¿Qué distancia usted estaría dispuesto a trasladarse para consumir este producto? 1-3 CUADRAS _____ 5-10 CUADRAS _____ OTRO, <i>especifique</i> _____

**Figura 17: Encuesta realizada**

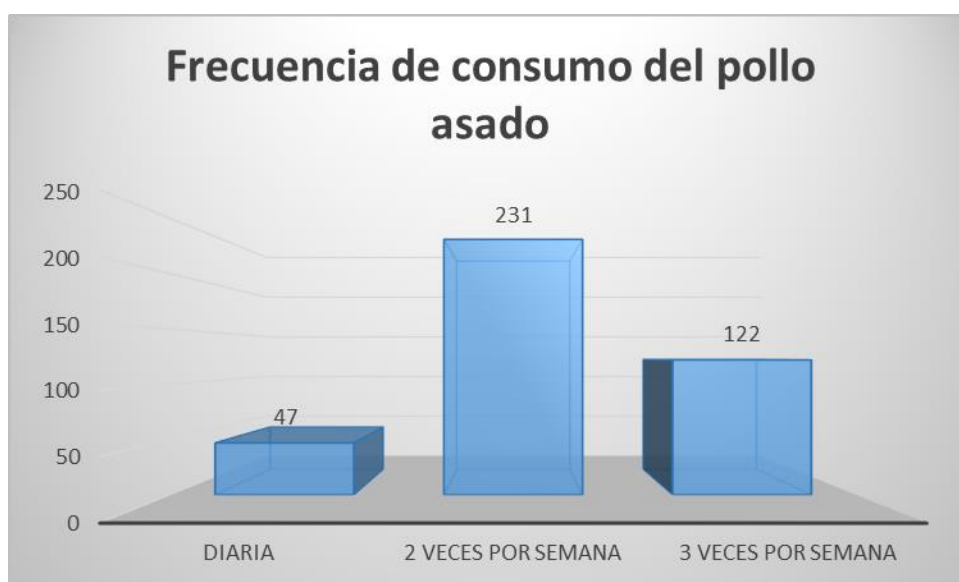
Con estas cuatro preguntas lograremos obtener los resultados de cuál es la tendencia de las personas con respecto a la frecuencia con la que consumen este tipo de producto, además, si la gente considera a este como un producto saludable o no saludable, identificaremos cuales son las principales razones por la que se prefiere consumir este producto ante otros y cuanto las personas están dispuesta a desplazarse con el objetivo de comprar este producto, lo que a su vez nos permitirá determinar si los actuales clientes de la empresa llegan de otros sectores de la ciudad.

Mediante las encuestas realizadas hemos podido comprobar que la tendencia sociocultural de la gente en el aspecto de si consideran el producto saludable o no saludable hay una notoria mayoría de personas que consideran el producto saludable, para ser exactos el 95,50% de personas encuestadas ha asociado el producto como un alimento saludable. A continuación, se encuentra la gráfica de los resultados sobre cómo se considera a este producto.



**Figura 18: Número de personas que consideran el pollo asado saludable o no saludable**

La tendencia en cuanto a la frecuencia de consumo del producto en mención, podemos ver que dentro de las personas encuestadas existe un 11,75% es decir 47 personas que consumen el producto diariamente; un 57,75% de personas consumen el producto dos veces por semana y un 30,50% de personas es decir 122, lo hacen tres veces por semana, como se representa en la siguiente gráfica:



**Figura 19 Muestra de la frecuencia del consumo del pollo asado en los habitantes de Tumbaco**

Lo que nos permite concluir que el pollo asado es un alimento de consumo habitual dentro de las personas. Con un 88,25% de personas que lo consumen más de dos veces por semana.

Estas dos estadísticas nos permiten tener una visión positiva acerca del producto que más se comercializa dentro de nuestra empresa, ya que las personas que forman parte del sector donde la empresa se encuentra ubicada tienen en general, un pensamiento positivo acerca del producto y es muy frecuente su consumo.

### **1.3 Análisis del entorno del cliente**

El análisis del entorno del cliente es importante debido a que nos permite obtener información tanto de los clientes que la empresa actualmente posee así como del segmento de clientes a los cuales puede atraer, la indagación que se realice nos permitirá conocer la manera en la que las personas prefieren consumir el producto, permitiendo así que la empresa tome las medidas necesarias para reforzar la calidad y forma de comercialización del mismo. Dentro de este análisis también se determinará cual es el lugar que los clientes prefieren para la adquisición del producto, tomando en cuenta los lugares donde la empresa ha decidido ponerlo a la venta, esto da paso a que comprobemos el momento en el que los clientes desean consumir el producto tomando en cuenta la información que se tenga de los períodos en los que hay mayor demanda. Es importante que se llegue a definir las características y atributos que los clientes ven en el abanico de productos que la empresa ofrece, ya que de esta forma podremos tener la información para que la empresa pueda invertir en mejorar estos detalles y evitar incurrir en costos que no están siendo percibidos o que los clientes no los toman en cuenta al momento de consumir el producto. Este parte de la investigación permitirá evaluar a los mercados meta de la empresa lo que permitirá tener la información acerca del comportamiento de compra y porqué es demandado el producto que la empresa ofrece mediante el modelo de las cinco preguntas a los que ferrell hace mención en su libro el ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? y ¿Por qué?

#### **1.3.1 Identificar nuestros clientes actuales y potenciales**

En el caso de la empresa Asadero Tumbaco se ha podido verificar que su clientela no está compuesta por hombres y mujeres de una edad en específico, es decir, no se centra en un

nicho de mercado concreto, la empresa goza de tener clientes a quien le guste o tenga preferencia por el pollo asado como nuestro producto principal y la comida rápida, se puede decir que la empresa abarcaría a clientes que se encuentren entre los ocho y 80 años de edad, como mencionamos antes no podemos determinar que nuestros clientes son solamente hombres o mujeres, este tipo de segmentación es indiferente ya que la empresa acoge pedidos de los dos géneros, entre los cuales la situación económica también es muy mixta y se puede decir que existen clientes que se encuentran en una situación económica alta y clientes que tienen ingresos regulares también, una de las ventajas de la empresa es que ofrece productos que no se consideran chatarra y que más bien la gente lo percibe como algo que puede ingerir con periodicidad ya que ofrece similitudes a la comida de casa, por las características del negocio y por los productos que ofrece la empresa, se puede decir que extiende un ambiente en el cual no pueden ingresar solo este segmento de clientes, sino también, familias completas, parejas adultas, parejas jóvenes, niños, etc. la característica que abarca a la mayoría de personas que consumen los productos de la empresa es que tienen como lugar de domicilio o lugar de trabajo la zona del valle de Tumbaco, pueden conformar también este grupo quienes estudien o solamente acudan de visita al lugar, es decir, los clientes que acuden a la empresa es gente aledaña a la zona, que habita o labora en 2 kilómetros a la redonda de donde se encuentran nuestros puntos de venta, cabe recalcar que en anteriores encuestas realizadas se pudo obtener la información de que existen clientes actuales que están dispuestos a recorrer una distancia mayor con el fin de comprar los productos de la empresa. Una característica principal de la empresa tiene que ver con el hecho de que ofertar productos de consumo masivo involucra el que los clientes no siempre sean los mismos y además exista una gran variedad de ellos, por lo que elaborar un documento con nombre y apellido de los clientes de la empresa no es posible, ya que la comunicación que la empresa establece con los clientes no necesariamente tiene que estar establecida con nombres sino más bien abarcar a la mayor cantidad de gente posible.

En el aspecto de los clientes potenciales, se ha determinado que este grupo se conforma por personas con características similares a las del grupo de clientes que la empresa actualmente tiene, es decir, el grupo de clientes potenciales se enfoca en personas mayores que se encuentren entre los 8 y ochenta años de edad, de ambos sexos que residan, estudien, trabajen o visiten el valle de Tumbaco y que gusten del pollo asado, hamburguesas, papas fritas, arroz, etc.

Pese a la competencia la empresa ha ido abarcando cada vez un mayor mercado en el sector, lo que certifica que los atributos del producto y las características que el negocio ofrece están cubriendo las necesidades y preferencias de lo que podríamos llamar nuestro grupo de consumidores y los clientes potenciales.

### **1.3.2 Identificar qué hacen los clientes con nuestros productos**

Por el hecho de que el giro de la empresa consiste en la preparación de productos para satisfacer necesidades alimenticias es natural que nuestros clientes compren los productos para poder consumirlos ya sea dentro de los puntos de venta o realizan la compra con el fin de llevar su pedido a otro lugar como puede ser su domicilio, lugar de trabajo o pedidos para alguna ocasión en especial. Se ha podido determinar que el 60% de las ventas que se realizan en los puntos de venta son para servirse dentro del establecimiento, es por eso que cada uno de los puntos de venta cuenta con la infraestructura necesaria para brindar un ambiente que sea amigable y el cliente sienta confort al momento de utilizar las instalaciones de la empresa. El 40% de pedidos que se realizan es para llevar, hay que recalcar que los negocios están ubicados en calles de alto tráfico vehicular y peatonal lo que proporciona tanto ventajas como desventajas por el hecho de no poseer un área para realizar parqueaderos que puedan ser utilizados exclusivamente por clientes de la empresa.

Se puede concluir también que el producto que es vendido por la empresa no es apto para ponerlo nuevamente a la venta, ya que un reproceso pondría en peligro las características principales del mismo, es por eso que se descarta que la empresa tenga clientes que se dediquen a realizar una compra con el fin de poner nuevamente a la venta el mismo, es decir, la forma en que el producto llega al cliente es mediante venta directa.

### **1.3.3 Identificar dónde compran los clientes nuestro producto**

La empresa cuenta con tres puntos de venta, que se encuentran ubicados en lugares estratégicos de la zona céntrica del Valle de Tumbaco, cada punto se encuentra equipado con los mismos accesorios y la misma temática con la diferencia de que cada uno tiene distinto aforo, a continuación, detallamos las direcciones de cada uno de los puntos de venta:

**Asadero Tumbaco 1:**

**Dirección:** Calle Juan Montalvo y Avenida Interoceánica frente al servipagos de Tumbaco.

**Aforo:** 80 personas

**Asadero Tumbaco 2:**

**Dirección:** Calle Eugenio Espejo y Fray Gonzalo de Vera frente a cooperativa de taxis Tumbaco

**Aforo:** 36 personas

**Asadero Tumbaco 3:**

**Dirección:** Avenida Oswaldo Guayasamín y calle Eugenio Espejo frente a Santa María Tumbaco

**Aforo:** 55 personas

Como podemos ver la empresa cuenta con una matriz y dos sucursales ubicadas en la zona centro del Valle de Tumbaco en donde se encuentran a la venta el abanico de productos que la empresa tiene a la venta.

**1.3.4 Identificar cuándo los clientes compran nuestro producto**

La empresa ha logrado determinar mediante sus históricos de ventas que la hora de más afluencia de gente en los establecimientos empieza a partir de las 13h00 hasta las 15h30 de todos los días de la semana, la segunda hora en la que los establecimientos tienen mayor demanda empieza a las 18h00 hasta las 20h30.

Se puede decir que el primer período de tiempo viene a ser por el hecho de que se está cubriendo una necesidad básica del ser humano y coincide con el horario que

normalmente se determina para que empresas y hogares lo destinen con el fin de alimentarse, es por esta razón que la empresa Asadero Tumbaco logra comprobar que la hora en que más pedidos tiene ya sea para servirse o para llevar es en estos dos períodos de tiempo.

Cabe recalcar que no todos los clientes de la empresa tienen un mismo horario en el que deciden consumir los productos que la empresa ofrece, pero si es muy notorio el declive de ventas cuando la tarde ha llegado.

Es importante mencionar en esta parte del estudio mediante una encuesta realizada que la gente acude al establecimiento cuando desea satisfacer su necesidad de alimentarse, como es normal de todo ser humano cada cierto período de tiempo necesita ingerir alimentos que le permitan continuar con sus labores cotidianas, siendo esta la primera razón por la cual acuden al establecimiento.

La segunda respuesta con más acogida dentro de la encuesta realizada por la empresa es que la gente consume los productos cuando ha decidido no cocinar en su hogar, es decir, eligen consumir un alimento que no es habitual en su dieta diaria por motivos de tiempo o simplemente satisfacer gustos de cada persona.

Otro motivo por el que los clientes han decidido consumir los productos que la empresa ofrece tienen que ver con los costos de la misma, para ser más claros en este punto, dentro de las encuestas realizadas la gente ha mencionado que su decisión de comprar en el establecimiento tiene que ver con el hecho de que se cuenta con un presupuesto definido, dentro del cual el producto que más se acerca a satisfacer una necesidad con un bajo costo es el que la empresa ofrece.

### **1.3.5 Identificar porqué y como eligen nuestro producto**

Para poder identificar por qué las personas eligen nuestro producto es necesario realizar una encuesta, la encuesta nos permitirá analizar cuál es el factor o atributo principal que los clientes toman en cuenta para preferir los productos de la empresa, dentro de la encuesta se ha procedido a ofrecer cuatro distintas opciones y estas son: el sabor que la

empresa tiene en los productos que ofrece, el precio de cada producto, la rapidez con la que la empresa brinda el servicio o la variedad de platos que ofrece en su menú.

La opción de más aceptación dentro de las encuestas llegando a un 60% tiene que ver con el sabor, la calidad y el tamaño del producto que la empresa ofrece, es decir, el 65% de los clientes que se acercan a los establecimientos lo hacen confiando en el sabor de los productos de la empresa, lo que nos permite identificar que además de estar satisfaciendo una necesidad, la empresa está cubriendo aspectos importantes que también se los puede considerar relevantes al momento en que se brinda el servicio, la comida que se sirve a la vez de satisfacer una necesidad también cumple con las exigencias y gustos de las personas.

La segunda opción con mayor acogida se refiere a lo que tiene que ver con los precios que la empresa tiene para cada uno de los productos que ofrece, es decir, como segundo factor relevante para que los clientes consuman los productos que la empresa vende es el precio, un 25% de personas encuestadas consideran que los precios de la empresa son competitivos y no sobrepasan o exageran tomando en cuenta la calidad del producto que se comercializa.

Por el hecho de que el giro del negocio es la venta de comida para su consumo inmediato, el cliente que ha optado por ingresar al establecimiento conoce que el pago se lo realiza de forma inmediata ya sea con dinero en efectivo o con tarjeta de alguna entidad bancaria. Al momento de realizar su pedido tendrá que cancelar el precio que se calculará según la cantidad de productos.

### **1.3.6 Razón por la cual los clientes potenciales no compran nuestros productos**

Esta parte de la investigación se la puede considerar de mucha importancia ya que nos permite definir la razón por la cual los productos de la empresa no son de preferencia para los clientes potenciales, para esta parte del análisis también se necesita de la ayuda de la encuesta en la cual ofreceremos cuatro opciones para que las personas puedan elegir y nos permitan identificar por qué no consumen los productos de la empresa.

Dentro de los resultados obtenidos en las encuestas hemos identificado cuatro razones principales por las que los clientes potenciales no consumirían los productos de la empresa, y son las siguientes:

Se ha podido registrar que la opción de que un cliente potencial no consumiría el producto de la empresa porque percibe que este no tiene la calidad suficiente, es decir, que este no satisface aspectos como sabor, tamaño y presentación, razón por la cual el cliente no busca consumir y generan una impresión de que la empresa no logra satisfacer sus necesidades.

Como segunda opción se encuentra el escenario del aumento de precios en los productos, esto quiere decir que existen clientes potenciales que perciben que los precios con los que la empresa trabaja, no son competitivos y que las alternativas que tienen manejan de mejor manera este aspecto, o existen productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad a menor costo.

El tercer punto colocado en la encuesta tiene que ver con la presentación del producto, infraestructura, personal, etc. esto puede constituir una ventaja o desventaja al momento de que un cliente potencial decida o no comprar dentro de la empresa y a su vez si no existe un buen manejo de este punto, se verá inmiscuida diferentes concepciones acerca de cómo la empresa se está manejando.

El punto final tiene que ver con el servicio que las personas reciben por parte del personal del establecimiento que como podemos ver no pasa desapercibido para los clientes potenciales, esto es, que si una persona no fue bien atendida en un lugar puede ser un factor detonante para que ella no vuelva a consumir en este.

#### **1.4 Análisis del entorno interno**

Dentro de este análisis se evalúan aspectos que tienen que ver con el hecho de como la empresa ha ido logrando metas y objetivos que se ha trazado durante el tiempo, si los ha conseguido, cuáles han sido los medios para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, quienes han participado en esto, etc. para esto es necesario evaluar cómo ha sido el desempeño de la empresa e ir comparándolo en periodos con el fin de tomar en

cuenta aspectos en los que se debe mejorar y otros que debemos mantenerlos. Conocer cuáles son las estrategias empleadas actualmente e incorporar nuevas que contribuyan a la evolución de la empresa en la mayoría de aspectos posibles.

Dentro de este punto se necesita saber con qué recursos la empresa cuenta, es decir, que factor contribuye a que exista mayor avance y cuáles de estos han aportado de mejor manera para la obtención de logros en la empresa, a partir de esto es necesario saber cómo está constituida la misma y el tipo de orientación en el cual se rige para manejar las actividades de la empresa.

#### **1.4.1 Revisión de los objetivos actuales, la estrategia y el desempeño**

En el caso específico de la empresa Asadero Tumbaco, no existe un documento físico en donde se encuentren plasmada la existencia de los objetivos planteados, pero mediante una entrevista a la parte gerencial de la empresa, se ha mencionado que las metas de la empresa se han ido cumpliendo poco a poco y que aún existen muchas por cumplirse ya que se ha dificultado encontrar la mejor vía para obtener los resultados buscados.

Dentro de la conversación sostenida se ha identificado que uno de los objetivos principales de la empresa es ser una fuente de empleo para el país, generando un puesto de trabajo para varias personas y que esto a su vez genere réditos y beneficios económicos para todas las personas que han invertido o forman parte del personal de la empresa. Este objetivo se ha visto cumplido puesto que, en los 18 años de existencia del negocio, este nunca se ha visto en peligro o ha tenido un déficit para cumplir con sus obligaciones, en los últimos 18 meses este propósito se ha visto un poco truncado debido a la situación país actual, pero aun así se ha comprobado que la empresa continúa siendo rentable y posee la suficiente liquidez para continuar con su actividad.

Por otro lado, también es de simple observación el hecho de que la empresa ha logrado crecer en cuanto a puntos de venta se refiere, para el año 2005 la empresa contaba con un solo punto de venta en el valle de Tumbaco, posterior a este hecho se han logrado abrir alrededor de 2 sucursales más. Lo que prueba que el desempeño tanto del personal operativo, parte administrativa y gerencia de la empresa ha tomado buenas decisiones y se ha logrado las metas propuestas.

También un objetivo que la empresa se planteó con el propósito de estandarizar y mejorar su servicio, fue abrir un centro de acopio que a su vez sirva como planta de producción, objetivo que también se ha cumplido y que ha generado muchos beneficios para la empresa.

Se nos ha mencionado también el hecho de que la empresa ha buscado durante varios años hacerse de un espacio físico propio que pueda convertirse en un activo para la organización y que a su vez pueda funcionar como punto de venta, este aspecto no ha sido posible cumplir puesto que los puntos que la empresa considera estratégicos para un negocio nunca han sido puestos a la venta y otros lugares que han tenido un rubro alto y que la empresa no estaría en condiciones de adquirir, se nos ha mencionado que este objetivo aún no se deja de lado y que seguirán insistiendo en la búsqueda de nuevos espacios.

Dentro de las estrategias de mercado que la empresa ha puesto en práctica siempre ha sido la de caracterizarse por ser un establecimiento que no escatima recursos al momento de adquirir materia prima de calidad para cumplir con satisfacer al cliente, hecho que muchas veces ha visto mermado un porcentaje de utilidad, pero la gerencia considera muy importante el hecho de que se debe trabajar con empresas que garanticen la calidad en sus productos para también generar características diferenciadoras al momento de procesar y ponerlos a la venta en los puntos.

Otro punto clave que la empresa considera como estratégico es el hecho de mantener todos sus puntos de venta cercanos a su planta de producción, por la simple razón de que, si los puntos de venta necesitan abastecerse nuevamente de mercadería, no será problema alguno para que la planta brinde el soporte necesario. Esto se puede considerar una limitación en cuanto a la apertura de nuevos puntos de venta, pero se ha comprobado que el manejo de sucursales que se encuentren fuera de la zona de Tumbaco requiere de un nivel de cuidado más riguroso lo que a su vez trae como consecuencia mayor necesidad de personal.

También la empresa considera como estrategia el hecho de darse a conocer con sus proveedores y ponerse a su servicio, tal es el punto que PRONACA (Procesadora Nacional de Alimentos) realiza un pedido anual de combos familiares en épocas

navideñas para alrededor de 500 empleados, la empresa cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con este tipo de demanda.

#### **1.4.2 Disponibilidad de recursos**

Actualmente la empresa cuenta con alrededor de 30 personas dentro del área operativa y seis personas que conforman la parte administrativa. Como fortaleza principal y herramienta que permite la estandarización de la producción es la planta o centro de acopio en donde ingresa toda la materia prima que la empresa compra para luego procesarla, la planta de producción está compuesta por un área de frío en donde se almacena todo el producto cárnico, área caliente en donde los alimentos son sometidos a cocción, el área de secos donde se almacena todos los alimentos que necesitan estar en una temperatura ambiente para no sufrir deterioro alguno, además la planta de producción cuenta con oficinas desde donde se realiza el trabajo administrativo y se coordina las actividades a realizarse en los puntos de venta. Dentro de la planta de producción actualmente se encuentran trabajando ocho personas que realizan las labores para poder obtener la producción diaria, y son tres elementos que forman el grupo administrativo. La empresa también cuenta con un vehículo de marca Toyota que es el que permite el traslado de toda la mercancía hacia los establecimientos para poder ser vendida, a su vez, la empresa posee una moto que se la utiliza únicamente cuando el material a trasladar es pequeño o se necesita que documentos lleguen de un lugar a otro.

Dentro de los puntos de venta también se dividen en áreas, cada punto de venta está completamente equipado con el fin de poder almacenar, procesar y vender todos los productos ofrecidos. En el caso de los puntos de venta se trabaja con 8 personas que cubren diferentes turnos, estas ocho personas se dividen en: cajeras, meseros y meseras, ayudantes de cocina y despachadores. En la infraestructura del establecimiento es necesario contar con un área caliente que es la porción física del negocio en donde se ubica la maquinaria que funcione a altas temperaturas, como son: horno, freidoras, plancha, parrilla, estación de papas, cocina, caja térmica, estación de servicio etc. a su vez cada negocio también cuenta con congeladores industriales que son utilizados para mantener a temperaturas indicadas productos como: pollo, carne, filetes, verduras, etc.

Los recursos tecnológicos con los que la empresa cuenta también es importante mencionar ya que son factores clave para el control continuo y desarrollo de la misma, la empresa ha logrado incorporar un sistema que es aplicado por medio de computadoras el cual permite que todo se centralice en un solo lugar, en este caso, la planta de producción. Este sistema también hace posible la verificación continua de ventas, egresos, facturación, control de inventario, etc. otro elemento tecnológico del cual la empresa ha hecho uso son las cámaras de seguridad en todos los puntos de venta, los beneficios de este sistema es tener un control de las actividades de los empleados y también seguridad contra personas externas a la empresa. En el caso de maquinaria, la empresa ha ido incorporando herramientas que permiten mantener en mejores condiciones los alimentos o permiten que estos sean cocidos en menores tiempos, lo que brinda mayor calidad y rapidez en el servicio al cliente.

### **1.4.3 Cultura y estructura organizacional**

Según el profesor y escritor de artículos académicos Edgar Schein, podemos definir a la cultura organizacional como la interacción o el intercambio de actividades entre todas las cosas visibles de una organización incluyendo también a las personas y su comportamiento, con los valores, atributos y creencias de la misma. Lo que menciona el autor es que la cultura organizacional es una guía de supuestos básicos con los cuales la organización y todas sus partes retienen el conocimiento a la medida en que resuelven problemas que se presentan en el día a día (1a Schein, 1992) dentro de esta concepción de cultura organizacional cabe destacar que se llama artefactos a la estructura o procesos organizacionales visibles y los supuestos básicos son las medidas que han rectificado los problemas que se presentan en la adaptación externa o integración interna. (Schein, Cultura Organizacional según Edgar Shein, 2012)

La cultura que se ha podido identificar en la empresa es un poco complicada ya que no se ha logrado que todo el personal aplique lo que la gerencia desearía alcanzar, se ha podido ver que el personal no aplica periódicamente los conocimientos que se les ha impartido en charlas o capacitaciones brindadas, es decir, el personal no logra entender al cien por ciento que lo que se necesita tener es una cultura que ofrezca un excelente servicio.

La misión de la empresa radica en ser una organización que elabora y comercializa productos alimenticios y practica los valores y principios de compromiso, honestidad, responsabilidad, respeto, servicio, confiabilidad, lealtad. La gerencia está de acuerdo en que hace falta un refuerzo que empuje al personal a apegarse a todos estos valores, es necesario que exista una motivación que permita a todos quienes forman parte de la empresa a que sientan el compromiso de trabajar y actuar bajo esta forma de pensar.

La estructura organizacional de la empresa se compone por dos personas que son encargadas de la toma de decisiones y son inversionistas de la empresa, apoyados por la parte administrativa en donde encontramos a la parte encargada de la administración general, contador, asistente contable y asistente general, como partes externas la empresa cuenta con un asesor jurídico encargado de todos los trámites legales que se pueden presentar en la empresa, debajo de este grupo se encuentra el jefe de personal que es la persona encargada de vigilar el trabajo de todas las personas que conforman la parte operativa.

#### **1.4.4 Posicionamiento de la marca**

La Empresa ha dado a conocer dentro de la medida de lo posible todo el abanico de productos que ofrece, con la utilización de medios de comunicación alternativos tales como: campañas publicitarias por medio de activaciones, entrega de información en medios impresos, aparición en revistas que circulen en el sector, utilización de redes sociales, cuñas publicitarias, perifoneo con un automotor brandeado, decoración dentro de la infraestructura del negocio y otras, logrando así un impacto de forma creativa, económica y que pueda ser memorable. Esto ha sido fundamental para que Asadero Tumbaco pueda ser recordado y reconocido dentro del sector, para conseguir este objetivo ha sido completamente necesario llevar a cabo un proceso mediante el cual se ha elegido un logotipo con la implementación de un pictograma que haga referencia al giro del negocio y que este tenga una expresión amigable que genere la sensación de calidez para las personas, con el fin de ser utilizado también para el lanzamiento de nuevos productos en la empresa, parte del posicionamiento de la empresa también ha ido de la mano con el manejo de la marca que se ha apalancado utilizando todos los espacios que la infraestructura del negocio brinda, la utilización de uniformes para todo el personal también ejerce peso dentro del posicionamiento de marca, el uniforme de cada empleado

consta de pantalón jean azul, gorra y camiseta impresa de la marca lo que genera un impacto visual para el consumidor y para los posibles clientes, este punto también ofrece la ventaja de crear el sentido de pertenencia para cada miembro del personal, lo que desembocará en que su actitud dentro del trabajo mejore.

Dentro de todo este proceso la empresa también ha trabajado arduamente con el fin de conseguir un sabor que tenga acogida dentro del sector y que sea este una de las principales razones por la que la gente acude a nuestros establecimientos, con el fin de no desentonar en el aspecto económico dentro del sector, se ha decidido reducir el margen de rentabilidad por plato y enviar este costo a la compra de materia prima, es decir, el costo que genera la calidad en los productos es absorbido por la empresa sin elevar el precio al consumidor final dentro de lo posible, a su vez, el hecho de estar consciente de que la cultura de la gente dentro del sector demanda porciones grandes del producto ofrecido también ha generado posicionamiento ya que hemos logrado entrar en la mente del consumidor como una empresa que sirve al cliente haciendo la entrega de gran cantidad de producto en la compra. Parte fundamental de este proceso es el hecho de que los negocios han sido ubicados en lugares estratégicos de la zona ya que son visibles a la gran mayoría de habitantes que diariamente transitan por una de las avenidas de mayor extensión en la ciudad.

## **2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIA**

### **2.1 Matriz FODA**

Mediante la utilización de esta metodología de estudio lograremos hacer frente a las situaciones complejas por las que la empresa está pasando, tomaremos en cuenta todos los factores internos como son las fortalezas y debilidades y factores externos como son las oportunidades y amenazas, con el objetivo de poder analizar todos los elementos que se pueden considerar relevantes y positivos con los que la organización cuenta y utilizarlos como el principal nexo para adoptar estrategias que nos permitan identificar cuáles son los componentes críticos que se deben eliminar y que están siendo un obstáculo con el cumplimiento de nuestro avance en la empresa. Con el fin de soportarse en ellos, es completamente necesario la aplicación de esta matriz que nos permita diferenciar de manera fácil y clara todos estos elementos antes mencionados.

Es sumamente importante la realización de este análisis ya que de esta forma lograremos evidenciar todos y cada uno de los componentes con los cuales la empresa cuenta para ejercer un apalancamiento que nos permita llevar a cabo estrategias que logren disminuir las debilidades y atacar a amenazas.

A partir de este primer paso, continuaremos realizando análisis de forma periódica para verificar el avance y cumplimiento de objetivos planteados en la primera realización de estrategias o tácticas que nos permitan avanzar dentro de la mejora ya que todos los factores pueden sufrir algún tipo de cambio, ya sea mínimo.

La principal intención es poder encaminar la actividad de Asadero Tumbaco mediante el desarrollo de un plan que le permita definir las capacidades que la empresa tiene para ejecutar su actividad de mejor manera ejecutando las implementaciones necesarias y que a la vez nos permita adentrarnos y conocer cuál es la situación real actual en la que se encuentra en este momento, por el motivo de ser parte de la empresa, el ámbito interno puede ser identificado con mayor facilidad, para el desarrollo de los ítems del ambiente

externo es necesario tomar en cuenta como otras empresas con el mismo giro de negocio se encuentran funcionando.

Para la elaboración de esta matriz, en este caso, es necesario que nos comparemos como empresa con la actual competencia a la que estamos haciendo frente dentro del sector donde estamos ubicados, para esto tomaremos en cuenta a los competidores de marca que en la actualidad están abarcando alrededor del 30% de ventas en la actividad del servicio de alimentos dentro del sector de Tumbaco, tomando en cuenta cuales son los principales aspectos que predominan en el cliente para ubicar a Asadero Tumbaco o a su vez otras empresa dentro de sus preferencias al momento de realizar una compra de alimentos de consumo alimenticio.

**Tabla 32: Matriz FODA empresa “Asadero Tumbaco”**

<b>Matriz FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
1.- Trayectoria de 19 años en el mercado de Tumbaco 2.- La empresa cuenta con tres puntos de venta en el sector 3.- Líder en el mercado dentro del Valle de Tumbaco 4.- Posicionamiento de mercado 5.- Diversidad dentro del abanico de productos 6.- Herramientas y equipos suficientes en los puntos de venta 7.- Cuenta con una planta de producción y centro de acopio 8.- El lugar de producción es cercano a los puntos de venta 9.- Alto margen de consumo del producto dentro del sector 10.- Ubicación en lugares estratégicos 11.- Posibilidad de introducir nuevos productos en el menú 12.- Buena imagen corporativa 13.- Productos de calidad	1.- Crecimiento dentro y fuera de Tumbaco 2.- Crecimiento demográfico 3.- Soporte de proveedores en campañas de activación 4.- Empresas cercanas a sus instalaciones 5.- Debilitamiento de competencia de marca 6.- Poco tiempo disponible para comer 7.- Utilización de redes sociales 8.- Cursos de capacitación al personal en servicio al cliente 9.- Adquirir un bien inmueble propio 10.- Campañas publicitarias
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
1.- Clima laboral inestable 2.- Infraestructura no propia 3.- Retrasos en la atención cuando hay mucha demanda 4.- Falta de capacitación al personal 5.- Desperdicio en exceso 6.- Precio no acorde a la calidad 7.- Falta de incentivo para mercado infantil 8.- Costos altos obstaculiza la ejecución de promociones 9.- Carencia de nuevas tecnologías 10.- No posee servicio a domicilio 11.- Estrategias comerciales sin definir 12.- Resistencia al cambio	1.- Altos costos de infraestructura 2.- Ingreso de nuevos competidores 3.- Cambios en el comportamiento del consumidor 4.- Capacidad adquisitiva del consumidor ha disminuido 5.- Mercado de comida rápida atomizado 6.- Variación de precios de proveedores 7.- Mercado de food trucks en expansión

## **2.2 Matriz cruce de FODA**

Después de realizar la investigación de los factores internos y externos que actualmente existen en la empresa es necesario que realicemos el análisis respectivo para establecer las estrategias en las cuales vamos a enfocar nuestra acción.

La aplicación de esta matriz tiene como objetivo el establecer un plan de acción para la empresa que nos permita que las estrategias que se vayan desarrollando puedan hacer frente durante este período a todas las situaciones que se han podido detectar mediante este análisis, el fin es establecer estrategias para cada uno de los puntos débiles que hemos detectado en Asadero Tumbaco para minimizar y corregir todas las debilidades y amenazas detectadas, lo que nos permitirá adquirir nuevas capacidades que podremos poner en marcha para aprovechar las oportunidades que se nos presentan dentro del giro del negocio, es necesario que se recalque que para esto, se ha tomado en cuenta aspectos fuertes de la empresa que están bien argumentados y son lo suficientemente coherentes como para contrarrestar con los hechos que se puedan presentar y a las que se tenga que establecer una mejora. Hay que tomar en cuenta que esto nos permitirá tener más claro el panorama y conjuntamente se deriva en uno de los objetivos principales que se tiene para el desarrollo de este plan estratégico que es el de abarcar mayor cantidad de clientes dentro de la zona lo que genera aumento de volúmenes de venta en la empresa.

**Tabla 33: Matriz de estrategias empresa “Asadero Tumbaco”**

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA ASADERO TUMBACO		1.- Trayectoria de 19 años en el mercado de Tumbaco	1.- Clima laboral inestable
		2.- La empresa cuenta con tres puntos de venta en el sector	2.- Infraestructura no propia
		3.- Líder en el mercado dentro del Valle de Tumbaco	3.- Retrasos en la atención cuando hay mucha demanda
		4.- Posicionamiento de mercado	4.- Falta de capacitación al personal
		5.- Diversidad dentro del abanico de productos	5.- Desperdicio en exceso
		6.- Herramientas y equipos suficientes en los puntos de venta	6.- Precio no acorde a la calidad
		7.- Cuenta con una planta de producción y centro de acopio	7.- Falta de incentivo para mercado infantil
		8.- El lugar de producción es cercano a los puntos de venta	8.- Costos altos obstaculiza la ejecución de promociones
		9.- Alto margen de consumo del producto dentro del sector	9.- Carencia de nuevas tecnologías
		10.- Ubicación en lugares estratégicos	10.- No posee servicio a domicilio
		11.- Posibilidad de introducir nuevos productos en el menú	11.- Estrategias comerciales sin definir
		12.- Buena imagen corporativa	12.- Resistencia al cambio
		13.- Productos de calidad	
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
FACTORES	OPORTUNIDADES	Aprovechar la utilización de la planta de producción con el objetivo de que la demanda que se pueda generar por el crecimiento demográfico pueda ser abastecida, utilizando como foco de atracción a los puntos de venta ya establecidos para que las campañas de activación puedan abarcar en su mayoría a la población de Tumbaco.	Realizar campañas publicitarias y promociones de forma continua y que esto pueda generar fidelización de los clientes mediante el buen trato, re activar las campañas y el servicio a domicilio dentro del sector mediante la utilización de redes sociales para que la información llegue a todo el sector.
	1.- Crecimiento dentro y fuera de Tumbaco		
	2.- Crecimiento demográfico		
	3.- Soporte de proveedores en campañas de activación		
	4.- Empresas cercanas a sus instalaciones		
	5.- Debilitamiento de competencia de marca		
	6.- Poco tiempo disponible para comer		
	7.- Utilización de redes sociales		
	8.- Cursos de capacitación al personal en servicio al cliente		
	9.- Adquirir un bien inmueble propio		
10.- Campañas publicitarias			
		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
EXTERNOS	AMENAZAS	Hacer incapié en la trayectoria de la empresa y aprovechar al máximo las partes visibles de los puntos de venta para hacer saber al consumidor que la empresa va a trabajar en la implementación de platos de menor costo y que va a seguir manteniendo la misma calidad, tamaño y sabor en todos los productos, manteniendo fresca la parte de innovación de platos dentro del abanico de productos.	Adaptar un modelo de capacitación continuo dentro del personal para que el cliente sienta que la empresa ofrece diferencia y personalización al momento de atender.
	1.- Altos costos de infraestructura		
	2.- Ingreso de nuevos competidores		
	3.- Cambios en el comportamiento del consumidor		
	4.- Capacidad adquisitiva del consumidor ha disminuido		
	5.- Mercado de comida rápida atomizado		
	6.- Variación de precios de proveedores		
7.- Mercado de food trucks en expansión			

### **2.3 Determinación de la filosofía organizacional**

Es importante llevar a cabo una redacción de la filosofía organizacional de la empresa ya que nos permitirá entender como la misma se ha ido desarrollando y cuáles han sido los objetivos fundamentales, siendo estos, la razón por la cual ha ido fortaleciéndose año tras año, de igual manera este tema nos permitirá ampliar los conceptos que la empresa está buscando perfeccionar en su afán de continuar en una mejora periódica para el beneficio de todos sus grupos de interés.

Asadero Tumbaco es una microempresa que busca satisfacer las necesidades alimenticias de un sector geográfico definido, ofertando productos que pueden ser segmentados como comida rápida y otros productos que se encuentran dentro de la cadena alimenticia como alimentos saludables y beneficiosos para el consumo humano. La empresa tiene como objetivo brindar a toda su clientela productos de calidad que lleguen a nuestros puntos de venta con la garantía de que han atravesado un proceso que pueda generar confianza al momento del consumo y ha sido verificado por un estricto sistema de calidad que busca llegar a lo óptimo para el consumidor, empezando desde la selección de sus proveedores de materia prima. Es importante mencionar que la empresa desea posicionarse como la mejor empresa de comida dentro de su giro del negocio y en el sector, para esto se ha inmiscuido en varios procesos de mejora que han aportado en diferentes aspectos para que el reconocimiento por parte de la población sea positivo y esto se vea reflejado en sus ventas y en los comentarios de apoyo de los que día a día podemos ser partícipes. Como se ha mencionado al inicio de este párrafo, el camino para lograr los objetivos trazados es largo y tiene que ser realizado en orden, todas estas expectativas pueden llegar a ser cumplidas siempre y cuando se tomen las decisiones correctas que vayan de la mano con ofrecer beneficios para todas las personas que forman parte de la organización. Es relevante también la necesidad de llevar a cabo esta planeación estratégica que nos permitirá establecer los lineamientos a los que la empresa se debe regir para llevar a cabo de una manera adecuada el control de cada uno de los frentes de la empresa que a su vez fomentará el hecho de seguir bajo el trabajo en grupo el rumbo de la organización así como el uso de recursos y disposición de medios que permitan alcanzar los objetivos trazados. La generación de empleo y puestos de trabajo también ha sido un factor importante en el cual la empresa ha trabajado arduamente para mantener dichos puestos

siempre a la orden de la población del valle de Tumbaco o sectores aledaños, año tras año la empresa ha visto la necesidad de continuar aumentando estas plazas de trabajo a personas que tengan las capacidades y estén dispuestas a aprender, logrando de esta forma crear sentimientos de pertenencia y lealtad para con la empresa de parte de todas estas. Es importante mencionar que la empresa busca que todo su personal actúe en base a las pautas que han sido puestas en marcha para lograr un bien común, lo que va a permitir que todo el trabajo que cada uno de los integrantes ha realizado pueda ser evaluado y el aporte que cada uno ha hecho en pro de la organización pueda ser puesto en práctica. La empresa busca que todos sus integrantes se desenvuelvan en un ambiente de respeto, que pueda brindar estabilidad y seguridad para todos quienes están aportando con horas de trabajo y que este pueda ser retribuido de distintas formas pero que sea apreciable para los mismos, con el principal objetivo de que el personal se sienta de alguna manera identificado, genere sentimientos de seguridad, satisfacción y confianza, al momento de reconocer sus esfuerzos y esto genere motivación y un mejor desempeño.

### **2.3.1 Misión**

“Asadero Tumbaco es una microempresa dedicada al almacenamiento, elaboración, procesamiento y comercialización de productos alimenticios, enfocada en ofrecer productos de alta calidad precautelando la salud de los consumidores, con precios accesibles, contribuyendo con la sociedad en la generación de empleo”

### **2.3.2 Visión**

"Ser el negocio de comida rápida preferido dentro del sector, distinguiéndose en el servicio para sus clientes en un ambiente acogedor, con un trato amable, cordial y de respeto, ofreciendo productos de calidad, prevalecer los beneficios para su personal y generando satisfacción para sus accionistas"

### **2.3.3 Valores**

- **Excelencia:** La empresa busca que el conjunto de actividades genere empatía con el consumidor y a su vez busca brindar productos de superior calidad que logren

posicionarse en un lugar de su preferencia, estimulando al cliente buscar nuestro servicio.

- **Servicio:** Tanto el personal administrativo como el personal operativo de la empresa tiene relación con personas externas a la organización, lo que debe ser un incentivo para estar siempre prestos a ayudar en los requerimientos que sean solicitados.
- **Confiability:** Al momento de ser una empresa que comercializa productos para la alimentación de personas es necesario que la misma actúe de forma transparente al momento de ofrecer cada uno de sus productos con el objetivo de que estos no generen daño o repercusión alguna para la salud de los consumidores.
- **Amabilidad:** La empresa y cada una de las personas que conforman su talento humano están encaminadas a la interacción con el cliente o personas externas bajo un trato que genere bienestar y confianza.
- **Cordialidad:** El grupo de trabajo debe demostrar sencillez, amabilidad y gentileza para con todas las personas que realizan una acción dentro de la empresa.
- **Respeto:** El ambiente en el que todos se desenvuelven dentro de la empresa debe ser encaminado dentro del margen de trato amable, ético y pensando en los demás.
- **Calidad:** La empresa busca que todos los productos que almacena, elabora, procesa y comercializa tengan características que se identifiquen y tengan un valor agregado para los consumidores.
- **Compromiso:** La empresa debe estar comprometida con los grupos de interés a los que puede ver afectados, es decir, debe desenvolverse de la mejor manera y sin provocar desgaste en la relación con clientes, personal, medio ambiente, etc.
- **Trabajo en equipo:** La empresa actúa de acuerdo a los lineamientos de derechos, obligaciones, y responsabilidades de todas las personas que aportan en las distintas

áreas de trabajo, promulgando el trabajo en grupo y el sentido de compañerismo, ofreciendo un trato justo, cordial y de respeto para con sus colaboradores.

- **Apertura:** La empresa considera que todas las sugerencias, opiniones y comentarios externos pueden ser aprovechados en el desenvolvimiento de la misma con el fin de mantener una buena relación con todas las personas involucradas.

#### **2.3.4 Factores claves del éxito**

Michael Porter en los primeros capítulos del texto de su autoría “Estrategia Competitiva” hace referencia al análisis estructural de la industria, es este un primer paso con el que se puede continuar para realizar un análisis más profundo y específico dentro del cual podamos identificar las diferencias que generar un cambio en el desempeño de empresas que se encuentran dentro de una misma industria, lo cual nos permitirá adoptar la estrategia considerada más idónea para actuar con bases y ser una empresa de mayor competitividad.

Todas las estrategias utilizadas por empresas de una misma industria pueden llegar a diferenciarse de grandes formas y en varias dimensiones los cuales se verán apalancados por los criterios o factores que se utilicen para determinar cuáles serán las estrategias utilizadas por cada empresa, entre los cuales podemos mencionar: la especialización, identificación de la marca, calidad del producto, posición en costos y servicio. (Porter, 2006)

- **Especialización:** Por el hecho de haber trabajado varios años en el mercado alimenticio, la empresa ha ido fortaleciendo sus conocimientos en este aspecto y con el paso del tiempo ha ido mejorando sus recetas hasta conseguir un sabor ideal, lo que le ha permitido especializarse en la venta de pollo asado.
- **Identificación de la marca:** La empresa ha ido apegándose a lineamientos y tendencias que se ajustan a las necesidades y expectativas del mercado lo que le ha permitido ser reconocida localmente.

- **Calidad del producto:** La elaboración de todos los alimentos que la empresa oferta es elaborado con materia prima de alta calidad, utilizando los medios y herramientas específicas que garantizan un proceso adecuado y mano de obra calificada, además la materia prima es adquirida a empresas que certifican la proveniencia de cada uno de los materiales y que se acogen a entes de certificación, lo cual nos da el respaldo completo de saber que estamos trabajando con producto apto para el consumo humano.
- **Posición en costos:** La empresa aprovecha de su gran consumo para que sus proveedores puedan acceder a descuentos considerandos importantes, lo que permite a su vez optimizar y ahorrar en producto o de forma económica todos los recursos, a su vez por el hecho de ser clientes de grandes empresas estas colaboran también enseñando el buen manejo de sus productos, es decir, capacitaciones, lo que genera que este costo representativo pueda ser absorbido de forma directa por nuestros proveedores.
- **Servicio:** La empresa sabe que su capital más importante es el capital humano y esa importancia que se le brinda a esta parte de la organización se ve reflejada en la atención que los clientes reciben por parte de nuestro personal, y en la garantía del proceso que ejecutan en los alimentos antes de servirlos a la mesa.

#### **2.4 Determinación de las perspectivas organizacionales**

Asadero Tumbaco pretende realizar cambios que provoquen un impacto positivo dentro de su nicho de mercado, es decir, la empresa pretende recuperar su nivel de ventas mediante cambios que provoquen un beneficio tanto para clientes como para quienes formamos parte de la misma.

Existen cinco puntos principales en los que la empresa necesita enfocarse para poder irlos analizando detenidamente y de esta manera poder realizar los cambios y mejoras necesarias que permitan el logro de objetivos en el tiempo planeado.

El primer tema a tratar tiene que ver con el orden en la parte administrativa de la empresa, es necesario identificar quienes son los responsables de manejar cierto tipo de actividades y definir el camino o la forma para supervisar y evaluar el cumplimiento de cada una de estas, en el caso de Asadero Tumbaco es completamente necesario y urgente el realizar un detalle de las actividades que cada uno de los puestos deben cumplir, de esta forma, se evitará la realización de la misma tarea dos o más ocasiones y se optimizará tiempo y aporte del integrante de la empresa, después de haber realizado esto es necesario comunicar a cada integrante las tareas que su puesto de trabajo involucra para que de esta manera se logre un orden administrativo y sobre eso recaiga la responsabilidades de las demás actividades que esto genera.

En el área operativa de la empresa es necesario el levantamiento de información con el objetivo de poder modificar los procesos que el personal de la empresa cumple, es decir, tanto en los puntos de venta como en la planta de producción se ha levantado procesos y directrices que han permitido que la organización mejore, es por esto, que nos vemos en la necesidad de actualizar todos estos por variables que pueden haber surgido con el pasar del tiempo, de esta forma se logrará que el personal de la empresa tenga la meta clara y sepa cuáles son las tareas que cada integrante del personal debe cumplir sin la necesidad de que su inmediato superior pida el cumplimiento de las mismas.

En la parte física de los puntos de venta se ha comprobado que la necesidad primordial de la empresa es la compra de un terreo o bien inmueble con el fin de poder trabajar y desenvolverse dentro de sus actividades en un terreno que pueda formar parte de los activos de la empresa mas no que genere un costo adicional como es el caso hasta el día de hoy, la empresa se ve inmersa y limitada al momento de hacer adecuaciones que puedan colaborar en el desarrollo de la misma por el hecho de que actualmente los puntos de venta y la planta de producción no son bienes inmuebles propios sino arrendados.

La empresa tiene como objetivo también la diversificación dentro de su actividad comercial, es decir, continuar con la apertura de nuevos negocios o puntos de venta que no necesariamente tengan el mismo giro de negocio sino que este se pueda ampliar, esta perspectiva con el objetivo de que la empresa pueda ser autónoma y pueda elaborar cierto tiempo de productos que los negocios necesitan y a su vez poder comercializar los mismo

al consumidor. La idea de diversificar la línea de negocios ha surgido bastante efecto hasta el día de hoy, ya que actualmente los dos negocios que se han abierto con otro tipo de actividades han tenido éxito y el objetivo es continuar abriendo distintas plazas.

En la parte tecnológica es necesario que la empresa siempre esté a la vanguardia de avances que puedan ser útiles en las distintas áreas de la misma, esto con la idea de optimizar el tiempo que el personal invierte en la realización de actividades que vayan en pro de los objetivos de la empresa, aunque por la actividad de la empresa no se ve inmersa la utilización de maquinaria pesada o herramientas de última tecnología, cabe recalcar que si es necesario que se dé el seguimiento necesario y a detalle de ciertos equipos que pueden ir modificándose y generando un valor agregado a las actividades de la empresa.

Puede ser de gran utilidad el tema del refrescamiento de imagen con una periodicidad que pueda incentivar al cliente a permanecer fiel a la marca por un estilo publicitario atractivo, que le genere bienestar y confianza al momento de realizar su compra y también aporte dentro del posicionamiento de la empresa logrando que la empresa se encuentre en la mente del consumidor, para esto es necesario que la empresa cuente con un departamento que específicamente se dedique esta actividad.

## **2.5 Determinación de los objetivos generales del plan estratégico**

Dentro del planteamiento inicial de esta investigación, se ha decidido que es necesario el establecimiento de objetivos que posteriormente nos permitan ver el alcance de este plan estratégico, con el fin de que este sea el medio o el canal a través del cual se pueda empezar a tomar acción sobre cada una de las metas para poder conseguir las en función de las asignaciones o responsabilidades que este delegue a quienes forman parte de la empresa.

Se ha definido los siguientes objetivos dentro del plan estratégico enfocados en el incremento de ventas y aumento de número de clientes:

#### Objetivo 1

- Realizar un programa de promociones mensual que atraiga la atención de los potenciales clientes y a su vez puedan generar fidelización en los clientes actuales de la empresa.

#### Objetivo 2

- Ser reconocida por la excelencia en la atención al cliente y el mejoramiento constante en un período menor a seis meses, minimizando costos de capacitación y rotación del personal.

#### Objetivo 3

- Garantizar a todos y cada uno de los clientes la seguridad al momento de consumir los productos que la empresa ofrece, realizando procesos estrictos en la selección de proveedores y evaluar constantemente los parámetros y métodos que se deben cumplir al momento de realizar los procesos de los alimentos.

#### Objetivo 4

- Realizar un programa de incentivos para los vendedores de la empresa, cabe recalcar que dentro del giro del negocio y por su plan de funcionamiento podemos catalogar como vendedores a los cajeros/as y meseros/as de cada punto de venta.

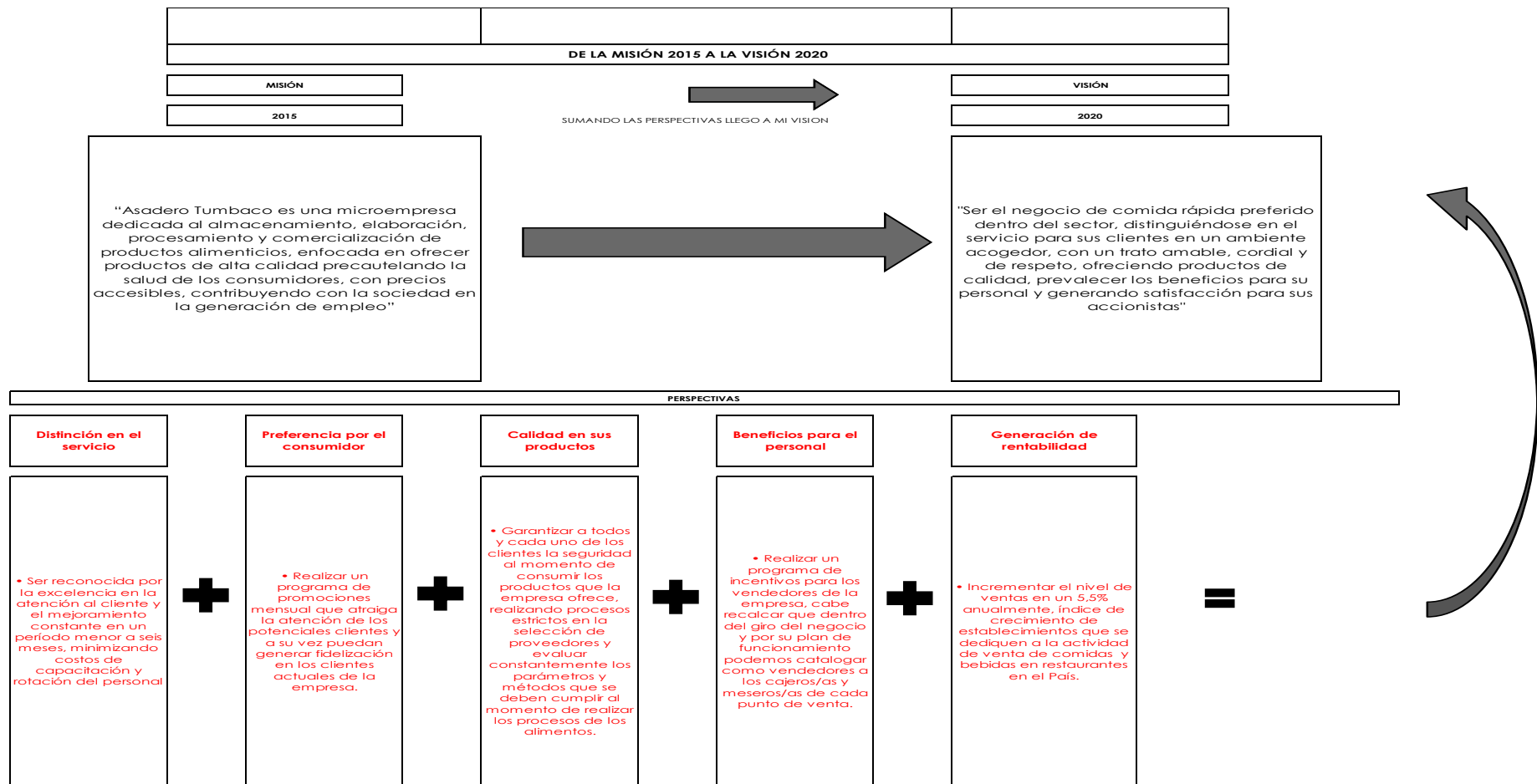
#### Objetivo 5

- Incrementar el nivel de ventas en un 5,5% anualmente, índice de crecimiento de establecimientos que se dediquen a la actividad de venta de comidas y bebidas en restaurantes en el País.

### **2.5.1 Matriz**

Para poder sustentar todo lo antes mencionado es necesario presentar una matriz de proyectos en la que podemos identificar mediante el análisis específico de la Misión y Visión de la empresa, las perspectivas que se tiene en cuanto a la forma de canalización de todos los objetivos planteados dentro de la misma.

En la siguiente matriz podemos observar de forma clara cuales han sido los objetivos planteados para poder desarrollar este tema de investigación y a su vez poder identificar la forma idónea de llegar a cumplir los mismos.



**Figura 20: Matriz de objetivos**

## 2.6 Definición de estrategias

En el texto “Estrategia Competitiva” del autor Michael Porter se menciona como una de las tres estrategias genéricas que él propone, al enfoque. Dentro del libro nos menciona que el enfoque puede definirse como el contraste entre el liderazgo en costos y de la diferenciación, dirigida a un segmento específico de mercado o un nicho de mercado (Porter, 2006).

Es necesario mencionar que esta estrategia no excluye a ninguna de las otras dos, por el contrario lo que propone es la aplicación de ambas dentro de una empresa, en el caso de Asadero Tumbaco la estrategia que se propone tiene que ver con el enfoque, debido a que la situación actual del país ha generado que los consumidores obliguen a la gran mayoría de empresas con este giro de negocio a que se centren en los bajos costos, es necesario resaltar que la empresa va a enfocarse también en el aspecto de diferenciación con el objetivo de brindar al cliente la apertura a que prefiera los productos de la empresa por otros aspectos como pueden ser: el sabor, cantidad y presentación del mismo.

En cuanto a la diferenciación la empresa deberá mantenerse al día en la realización y levantamiento de procesos que desemboquen en la estandarización de recetas y la innovación en cuanto a los productos que ofrece, esta diferenciación se debe plasmar en cada uno de los productos que la empresa ofrece para el consumo. Cuando nos referimos a diferenciación es necesario mencionar que la empresa realizará estudios de mercado e investigación y desarrollo constantes con la finalidad de conocer nuevas preferencias del cliente en cuanto a aspiraciones o deseos que se puedan presentar en este, con el fin de poder sacar al mercado nuevos productos de acuerdo a las preferencias citadas por las personas encuestadas.

En cuanto al aspecto de reducción en costos cabe recalcar que la empresa buscará constantemente proveedores de materia prima e insumos de igual o mejor calidad que los actuales que a pesar de esto manejen precios inferiores o representen algún beneficio adicional para la empresa, esto desemboca directamente en una reducción de costos de producción. También se puede optar por una reducción de costos fijos que no influyan

en la calidad de la producción del producto o en su defecto del servicio otorgado al cliente, esto a su vez, representará una disminución de costos.

## **2.7 Alcance de la estrategia**

Toda empresa debe tener claro que debe adaptarse y también adaptar los productos que comercializa a las necesidades del sitio o lugar en el que se desenvuelve, tomando en cuenta el valor que tiene el cliente para la misma, en el caso de Asadero Tumbaco es necesario mantener e inclusive aumentar el nivel de ventas con respecto a años anteriores, es decir, llegar a nuevos nichos de clientes a los que aún no se ha tenido acceso de forma que tengamos amplitud en canto a clientela, es necesario también mencionar que el alcance de todas las estrategias va de la mano con sobrevivir dentro de un mercado que ha llegado a tener una excesiva oferta y se lo ha atomizado de cierta forma, por la rentabilidad que este ofrece, cabe mencionar que es importante que la empresa adapte una perspectiva revolucionaria dentro de sus estrategias y que genere un punto de diferenciación con respecto a toda la competencia que actualmente se presenta, debe llegar a tener claro también el aspecto cultural de la población en la cual está enfocada, de esta forma podrá ir de la mano con las nuevas adaptaciones que se sugieran.

Se debe tener claro también que la empresa debe tener limitaciones de distinta índole, lo que obligará a que esta pueda actuar dentro de su alcance, sin descuidar aspectos específicos que se tornen relevantes para el desarrollo y cumplimiento de objetivos, al momento de hablar del alcance de las estrategias es importante mencionar que todos los objetivos planteados deben de alguna manera ofrecer estabilidad a largo plazo, en otras palabras, ser sostenibles y sustentables para que la empresa pueda tener una dirección a largo tiempo.

## **2.8 Jerarquización de la estrategia**

De acuerdo a los análisis antes realizados se ha logrado comprobar que en el mercado de Tumbaco el aspecto de mayor importancia para el consumidor tiene que ver con el precio del producto, en el caso de la empresa jerárquicamente hablando la estrategia en la que debe enfocarse con mayor apremio es en el liderazgo en costos, cabe mencionar que para

esto es necesario realizar negociaciones con los proveedores a tiempos definidos o tomar acciones duraderas con las empresas que proveen de materia prima a Asadero Tumbaco.

Al momento de jerarquizar las estrategias la empresa ha visto que la diferenciación en cuanto al producto y al servicio debe ocupar el segundo lugar en cuanto a prioridades para la empresa se refiere, es decir, la empresa después de haber logrado posicionarse como líder en el mercado por sus bajos costos, tiene que adentrarse en el tema de que factores hacen de Asadero Tumbaco una empresa diferenciadora, para esto es necesario, como antes se mencionó que se centren en cuales son los deseos o aspiraciones de los consumidores para poder ejecutar acciones dentro de la empresa.

## **2.9 Determinación de la estrategia**

### **2.9.1 Estrategias**

Es necesario que la empresa pueda proponer estrategias que vayan de la mano con el cumplimiento de objetivos, para esto es necesario que todas las estrategias planteadas ya sean defensivas u ofensivas, abarquen y logren solventar todo lo mencionado en la investigación sobre la situación de la misma y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre los cambios que se implementen.

Para poder lograr lo propuesto dentro de los objetivos, la empresa plantea las siguientes estrategias:

Objetivo 1:

Ser reconocida por la excelencia en la atención al cliente y el mejoramiento constante en un período menor a seis meses, minimizando costos de capacitación y rotación del personal.

Estrategias:

- Realizar clínicas de ventas mensuales en los mismos puntos de venta, durante un año, identificando errores y corrigiéndolos a tiempo con el mismo personal.

- Aprovechar de alianzas estratégicas con empresas que ofrecen programas y cursos tanto en el aspecto operativo como en el aspecto de atención al cliente y además en la utilización de materiales dentro de la empresa.
- Establecer charlas motivacionales de expertos en el área, lo que permita mantener el sentido de buen servicio dentro del personal.

#### Objetivo 2:

Realizar un programa de promociones mensual que atraiga la atención de los potenciales clientes y a su vez pueda generar fidelización en los clientes actuales de la empresa.

#### Estrategias:

- Plantear ofertas mensuales de productos que tengan menor costo para la empresa.
- Establecer promociones para fechas específicas del año en las que se pueda aprovechar el tráfico de personas (Día de la madre, Día del niño, Día del padre, etc) que generen atracción por parte del mercado y acciones puntuales que no dejen espacio para la pronta reacción de la competencia y que generen atención por parte del mercado, desgastando así las opciones que se presentan a los competidores directos de la empresa.
- Establecer ofertas que puedan ser un gancho de atracción, modificando platos y ofreciendo la imagen visual de precios desde USD 0,99.

#### Objetivo 3:

Garantizar a todos y cada uno de los clientes la seguridad al momento de consumir los productos que la empresa ofrece, realizando procesos estrictos en la selección de proveedores y evaluar constantemente los parámetros y métodos que se deben cumplir al momento de realizar los procesos de los alimentos.

Estrategias:

- Implementar un proceso de control de calidad para la planta de procesamiento de la empresa.
- Adaptar un proceso de revisión de recetas cada 90 días, con el objetivo de dar seguimiento a las actividades del personal encargado.
- Implementar un proceso de control de calidad para los puntos de venta de la empresa.

Objetivo 4:

Realizar un programa de incentivos para los vendedores de la empresa, cabe recalcar que dentro del giro del negocio y por su plan de funcionamiento podemos catalogar como vendedores a los cajeros/as y meseros/as de cada punto de venta.

Estrategias:

- Establecer objetivos de ventas cuantificables para cada mes dentro de cada uno de los puntos de venta.
- Establecer programas de arrastre de ventas.
- Bono al empleado del mes.

Objetivo 5:

Incrementar el nivel de ventas en un 5,5% anualmente, índice de crecimiento de establecimientos que se dediquen a la actividad de venta de comidas y bebidas en restaurantes en el País.

Estrategias:

- Publicidad de alto alcance a través de la utilización de redes sociales.
- Desarrollar productos de acompañamiento para ubicarlos en el menú.
- Captación del mercado infantil en la zona.

### **3 ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN, PRESUPUESTO Y SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO**

#### **3.1 Plan de Acción Anual**

El plan de acción anual es la herramienta de la empresa Asadero Tumbaco que va ser utilizada como instrumento operativo en donde vamos a detallar las actividades que la empresa ha decidido realizar, con el fin de enfocarse en lograr los objetivos planteados priorizando las actividades que se encuentran detalladas en el Plan Estratégico.

La elaboración del Plan de acción anual nos permitirá enfocarnos en ciertos aspectos que son clave y se pueden considerar fundamentales para la empresa y estos son:

- Implementación de actividades que vayan de la mano con los objetivos, estrategias y tácticas antes mencionadas, logrando así el cumplimiento de cada una de ellas en el tiempo ya establecido y permitiendo así el funcionamiento normal de la empresa.
- Enfocar cual es el objetivo que se debe tener en la empresa, con el fin de que este sea de interés común para todos y todas las actividades, acciones y las personas responsables de ejecutar puedan actuar en conformidad a lo que la empresa necesita.
- La empresa tiene que obtener y disponer de recursos que permitan el desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos.
- Evaluar constantemente el avance de los objetivos propuestos y realizar las modificaciones en caso de ser necesarias.

#### **3.2 Matriz de metas y recursos del plan de acción**

Tras un exhaustivo análisis de las actividades que la empresa Asadero Tumbaco desempeña y las actividades que es necesario corregir o implementar para conseguir los objetivos planteados se han desarrollado 15 medidas a tomar acción, las cuales detallamos a continuación:

**Tabla 34: Recursos financieros y recursos varios del plan estratégico**

	MEDIDA A DESARROLLAR	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS VARIOS
1.1	Realizar clínicas de ventas mensuales en los mismos puntos de venta, durante un año, identificando errores y corrigiéndolos a tiempo con el mismo personal.	\$ 3.600,00	Asistencia del personal, utilización de infraestructura de la empresa.
1.2	Aprovechar de alianzas estratégicas con empresas que ofrecen programas y cursos tanto en el aspecto operativo como en el aspecto de atención al cliente y además en la utilización de materiales dentro de la empresa.	\$ 4.080,00	Organización de reuniones, negociaciones con proveedores.
1.3	Establecer charlas motivacionales de expertos en el área, lo que permita mantener el sentido de buen servicio dentro del personal.	\$ 4.160,00	Asistencia del personal, utilización de infraestructura de la empresa.
2.1	Plantear ofertas mensuales de productos que tengan menor costo para la empresa.	\$ 8.550,00	Utilización de espacios de la empresa.
2.2	Establecer eventos para fechas específicas del año en las que se pueda aprovechar el tráfico de personas (Día de la madre, Día del niño, Día del padre, etc) que generen atracción por parte del mercado y acciones puntuales que no dejen espacio para la pronta reacción de la competencia y que generen atención por parte del mercado, desgastando así las opciones que se presentan a los competidores directos de la empresa.	\$ 22.500,00	Utilización de espacios de la empresa, permisos de actividades.
2.3	Establecer ofertas que puedan ser un gancho de atracción, modificando platos y ofreciendo la imagen visual de precios desde USD 0,99.	\$ 950,00	-
3.1	Implementar un proceso de control de calidad para la planta de procesamiento de la empresa.	\$ 6.000,00	Utilización de infraestructura, herramientas y actuales procesos de la empresa.
3.2	Adaptar un proceso de revisión de recetas cada 90 días, con el objetivo de dar seguimiento a las actividades del personal encargado.	\$ 3.500,00	Utilización de infraestructura, herramientas y actuales procesos de la empresa.
3.3	Implementar un proceso de control de calidad para los puntos de venta de la empresa.	\$ 3.250,00	Utilización de infraestructura, herramientas y actuales procesos de la empresa.
4.1	Establecer objetivos de ventas cuantificables para cada mes dentro de cada uno de los puntos de venta.	\$ 6.000,00	Lugares visibles para ubicación de carteleras.
4.2	Establecer programas de arrastre de ventas	\$ 1.450,00	-
4.3	Bono al empleado del mes	\$ 3.600,00	Lugares visibles para ubicación de carteleras.
5.1	Publicidad de alto alcance a través de la utilización de redes sociales	\$ 1.930,00	-
5.2	Desarrollar productos de acompañamiento para ubicarlos en el menú	\$ 3.100,00	Espacio físico visible dentro de cada punto de venta.
5.3	Captación del mercado infantil en la zona	\$ 6.220,00	Permisos para desarrollo de actividades.
<b>SUBTOTAL</b>		\$ 78.890,00	-
<b>TOTAL</b>		\$ 78.890,00	-


### **3.3 Fichas del Plan de Acción**

A continuación, se presentan de manera detallada, las fichas que especifican las actividades a realizarse por cada una de las medidas a las que se hacía referencia en el punto anterior.

Cada una de las fichas cuenta con cinco apartados:

1. Actividad a realizar
2. Duración en días
3. Fechas de inicio y finalización de la actividad
4. Responsable

**Tabla 35: Ficha Objetivo 1**

						ACTUALIZADO A: 04/06/2017
PLAN OPERATIVO 2017						
<b>OBJETIVO 1</b>	Ser reconocida por la excelencia en la atención al cliente y el mejoramiento constante en un período menor a seis meses, minimizando costos de capacitación y rotación del personal.					
<b>META 1</b>	Realizar clínicas de ventas mensuales en los mismos puntos de venta, durante un año, identificando errores y corrigiéndolos a tiempo con el mismo personal.					
<b>INDICADOR:</b>	Número de quejas en cada punto de venta					
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS
Clínicas de ventas semanales	48	1/9/2017	31/8/2018	Juan Fernando Vinueza		6000,00
Ciente fantasma	1	1/9/2017	31/8/2018	Andrés Villavicencio R.		0,00
Elaboración de checklist de actividades	7	1/9/2017	31/8/2018	Rotceh Gonzalez		720,00
Revisión de hoja de novedades diarias	7	1/9/2017	31/8/2018	Jorge Solórzano, Rotceh Gonzalez		0,00
Asistencia de todo el personal operativo	1	1/9/2017	31/8/2018	Jorge Solórzano, Rotceh Gonzalez		2880,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>3600,00</b>
<b>META 2</b>	Aprovechar de alianzas estratégicas con empresas que ofrecen programas y cursos tanto en el aspecto operativo como en el aspecto de atención al cliente y además en la utilización de materiales dentro de la empresa.					
<b>INDICADOR:</b>	Errores en atención al cliente					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS
Reunion con Pronaca	30	1/9/2017	20/9/2017	David Villavicencio		0,00
Alianza Neuro coaching Ecuador	7	1/9/2017	8-sep-17	David Villavicencio		2400,00
Asistencia a capacitaciones	12	1/9/2017	31-ago-18	Jorge Solórzano, Rotceh Gonzalez		720,00
Transporte	12	1/9/2017	31-ago-18	Rocío Farinango		960,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>4080,00</b>
<b>META 3</b>	Establecer charlas motivacionales de expertos en el área, lo que permita mantener el sentido de buen servicio dentro del personal.					
<b>INDICADOR:</b>	Rotación de personal					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS
Adquisición de servicios Neuro coaching Ecuador	12	1/9/2017	31/8/2017	David Villavicencio		2400,00
Asistencia a seminarios de servicio al cliente	4	1/9/2017	31/8/2017	Andrés Villavicencio		800,00
Transporte	12	1/9/2017	31/8/2017	Rocío Farinango		960,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>4160,00</b>
<b>RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO</b>						<b>11.840,00</b>


**Tabla 36: Ficha Objetivo 2**

						<b>ACTUALIZADO A:</b> <b>04/06/2017</b>
<b>PLAN OPERATIVO 2017</b>						
<b>OBJETIVO 2</b>	Realizar un programa de promociones mensual que atraiga la atención de los potenciales clientes y a su vez puedan generar fidelización en los clientes actuales de la empresa.					
<b>META 1</b>	Plantear ofertas mensuales de productos que tengan menor costo para la empresa.					
<b>INDICADOR:</b>	Incremento en venta de producto de promoción					
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS
Identificar productos de menor costo para la empresa	7	1/9/2017	8/9/2017	Julio Cesar Guerra		450,00
Publicidad en redes sociales	4	1/9/2017	31/8/2017	Paola Moscoso		600,00
Publicidad impresa en ventanas, flyers, información dentro de los puntos	15	1/9/2017	16/9/2017	Andrés Villavicencio R.		3600,00
Activaciones	1	1/9/2017	31/8/2017	Andrés Villavicencio R.		3600,00
Capacitación vendedores	3	1/9/2017	4/9/2017	Andrés Villavicencio R.		750,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>8550,00</b>


<b>META 2</b>	Establecer eventos para fechas específicas del año en las que se pueda aprovechar el tráfico de personas (Día de la madre, Día del niño, Día del padre, etc) que generen atracción por parte del mercado y acciones puntuales que no dejen espacio para la pronta reacción de la competencia y que generen atención por parte del mercado, desgastando así las opciones que se presentan a los competidores directos de la empresa.					
<b>INDICADOR:</b>	Aumento en ventas fechas específicas					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS
San Valentín	15	7/2/2018	14/2/2018	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Carnaval	15	15/2/2018	28/2/2018	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Día de la Mujer	15	21/2/2018	8/3/2018	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Día del trabajo	15	16/4/2018	1/5/2018	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Día de la madre	12	1/5/2018	13/5/2018	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Día del niño	15	17/5/2018	1/6/2018	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Día del Padre	15	1/6/2017	17/6/2018	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Finalización año escolar	15	15/6/2018	30/6/2018	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Aniversario Asadero Tumbaco	15	1/8/2018	15/8/2017	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Inicio año escolar	15	16/8/2017	1/9/2017	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Halloween	7	24/10/2017	31/10/2017	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Fiestas de Tumbaco	7	15/11/2017	21/11/2017	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Fiestas de Quito	10	1/12/2017	10/12/2017	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Navidad	9	15/12/2017	24/12/2017	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
Fin de año	7	25/12/2017	31/12/2017	Andres Villavicencio R. - Rocío Farinango - Jorge Solórzano - Rotcheh Gonzalez - Julio Cesar Guerra		1500,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>22500,00</b>

<b>META 3</b>	Establecer ofertas que puedan ser un gancho de atracción, modificando platos y ofreciendo la imagen visual de precios desde USD 0,99.					
<b>INDICADOR:</b>	Aumento de ventas generales					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACION (DÍAS)</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE TÉRMINO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS VARIOS</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>
Costos	7	1/9/2017	8/9/2017	Julio Cesar guerra		450,00
Publicidad	7	8/9/2017	15/9/2017	Ándrés Villavicencio R.		150,00
Fotos	15	8/9/2017	23/9/2017	Paola Moscoso		100,00
Capacitación	4	01-20-2017	31/10/2017	Luis Fernando Vinueza		250,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>950,00</b>
<b>RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO</b>						<b>32.000,00</b>


**Tabla 37: Ficha Objetivo 3**

							ACTUALIZADO A: 04/06/2017
PLAN OPERATIVO 2017							
<b>OBJETIVO 3</b>	Garantizar a todos y cada uno de los clientes la seguridad al momento de consumir los productos que la empresa ofrece, realizando procesos estrictos en la selección de proveedores y evaluar constantemente los parámetros y métodos que se deben cumplir al momento de realizar los procesos de los alimentos.						
<b>META 1</b>	Implementar un proceso de control de calidad para la planta de procesamiento de la empresa.						
<b>INDICADOR:</b>	Número de devoluciones de producto a proveedores						
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS	
Levantamiento de control de estándares	7	1/9/2017	8/9/2017	Ing. Sara Ron		500,00	
Capacitación personal	15	1/9/2017	16/9/2017	Ing. Sara Ron		500,00	
Adquisición de herramientas de trabajo	1	1/10/2017	1/10/2017	Andrés Villavicencio R.		5000,00	
Evaluaciones y controles periódicos	180	1/10/2017	30/3/2018	Andrés Villavicencio R. - David Villavicencio		0,00	
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>6000,00</b>	
<b>META 2</b>	Adaptar un proceso de revisión de recetas cada 90 días, con el objetivo de dar seguimiento a las actividades del personal encargado.						
<b>INDICADOR:</b>	Número de errores en proceso de alimentos						
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS	
Adquisición de recetas	30	1/9/2017	1/10/2017	Chef encargado		2000,00	
Capacitación	15	1/10/2017	16-oct-17	Chef encargado		300,00	
Libro de recetas	30	1/9/2017	1-oct-17	Chef encargado		700,00	
Adecuación al sistema	30	8/10/2017	7/11/2017	Julio Cesar Guerra - Rocío Farinango		500,00	
Costos	7	1/10/2017	8/10/2017	Julio Cesar Guerra		0,00	
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>3500,00</b>	
<b>META 3</b>	Implementar un proceso de control de calidad para los puntos de venta de la empresa.						
<b>INDICADOR:</b>	Número de devoluciones de producto a planta						
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS	
Levantamiento de control de estándares	30	1/10/2017	1/11/2017	Ing. Sara Ron		500,00	
Capacitación personal	7	1/11/2017	8-nov-17	Ing. Sara Ron		500,00	
Adquisición de herramientas de trabajo	1	1/11/2017	1-nov-17	Andrés Villavicencio R		2250,00	
Revisión inventario	180	1/11/2017	30/4/2018	Jorge Solrzano - Rotceh Gonzalez		0,00	
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>3250,00</b>	
<b>RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO</b>						<b>12.750,00</b>	

**Tabla 38: Ficha Objetivo 4**

						ACTUALIZADO A: 04/06/2017
PLAN OPERATIVO 2017						
<b>OBJETIVO 4</b>	Realizar un programa de incentivos para los vendedores de la empresa, cabe recalcar que dentro del giro del negocio y por su plan de funcionamiento podemos catalogar como vendedores a los cajeros/as y meseros/as de cada punto de venta.					
<b>META 1</b>	Establecer objetivos de ventas cuantificables para cada mes dentro de cada uno de los puntos de venta.					
<b>INDICADOR:</b>	Aumento de unidades vendidas del producto objetivo					
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS
Identificar producto objetivo	7	1/9/2017	8/9/2017	Andrés Villavicencio R. - Julio César Guerra		0,00
Clínicas de ventas	12	1/9/2017	31/8/2018	Juan Fernando Vinuesa		600,00
Definir bono por unidades vendidas	7	1/9/2017	8/9/2017	Julio Cesar Guerra		5400,00
Evaluación continua	180	1/10/2017	30-mar-18	Jorge Solórzano - Rotceh Gonzalez		0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>6000,00</b>
<b>META 2</b>	Establecer programas de arrastre de ventas					
<b>INDICADOR:</b>	Aumento de unidades vendidas en el software					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS
Costeo de producto	7	01/09/2017	08/09/2017	Julio Cesar Guerra		450,00
Clínicas de ventas	12	01/09/2017	31/08/2018	Juan Fernando Vinuesa		500,00
Capacitación al personal	12	01/09/2017	31/08/2018	Juan Fernando Vinuesa		500,00
Cliente Fantasma	12	01/09/2017	31/08/2018	Juan Fernando Vinuesa		0,00
Evaluación continua	180	01/10/2017	30/03/2018	Jorge Solórzano - Rotceh Gonzalez		0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>1450,00</b>
<b>META 3</b>	Bono al empleado del mes					
<b>INDICADOR:</b>	Encuestas de servicio al cliente					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS
Definir Bonificación	7	1/9/2017	8/9/2017	Julio Cesar Guerra		3600,00
Aclarar parámetros	7	1/9/2017	8-sep-17	Andrés Villavicencio		0,00
Evaluación del personal	180	1/10/2017	30-mar-18	Jorge Solórzano - Rotceh Gonzalez		0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>3600,00</b>
<b>RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO</b>						<b>11.050,00</b>

**Tabla 39: Ficha Objetivo 5**

						ACTUALIZADO A: 04/06/2017
PLAN OPERATIVO 2017						
<b>OBJETIVO 5</b>	Incrementar el nivel de ventas en un 5,5% anualmente, índice de crecimiento de establecimientos que se dediquen a la actividad de venta de comidas y bebidas en restaurantes en el País.					
<b>META 1</b>	Publicidad de alto alcance a través de la utilización de redes sociales					
<b>INDICADOR:</b>	Volumen de ventas					
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS
Costeo Promociones	7	1/9/2017	8/9/2017	Julio Cesar Guerra		450,00
Fotos promociones	7	20/9/2017	27/9/2017	Paola moscoso		250,00
Publicidad pagada en redes sociales	360	1/10/2017	30-sep-18	Paola Moscoso		600,00
Evaluación de alcance en redes sociales	12	1/10/2017	30-sep-18	Andres Villavicencio R.		0,00
Encuestas del medio por el que llegó	90	1/11/2017	30/11/2017	Jorge Solórzano - Rotceh Gonzalez		1080,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>1930,00</b>
<b>META 2</b>	Desarrollar productos de acompañamiento para ubicarlos en el menú					
<b>INDICADOR:</b>	Venta de productos publicados					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS
Adquisición de recetas	30	1/9/2017	30/9/2017	Chef encargado		1000,00
Publicidad productos	7	1/10/2017	8-oct-17	Andrés Villavicencio R.		450,00
Actualizar software	1	8/10/2017	9-oct-17	Rocío Farinango - Aries plus		450,00
Clínica de ventas	12	1/10/2017	30/9/2018	Juan Fernando Vinueza		600,00
Redes Sociales	48	1/10/2017	30/9/2018	Paola Moscoso		600,00
Evaluación periódica	90	1/10/2017	31/12/2017	Jorge Solórzano - Rotceh Gonzalez		0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>3100,00</b>
<b>META 3</b>	Captación del mercado infantil en la zona					
<b>INDICADOR:</b>	Venta de producto infantil					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS VARIOS	RECURSOS FINANCIEROS
Adquisición de recetas	30	1/9/2017	30/9/2017	Chef encargado		1000,00
Packaging	15	15/9/2017	30-09-207	David Villavicencio		4000,00
Publicidad en redes	12	1/10/2017	30-sep-17	Paola Moscoso		120,00
Fotografías	7	15/9/2017	22-sep-17	Paola Moscoso		500,00
Publicidad Impresa	7	15/9/2017	30-09-207	Andrés Villavicencio R.		600,00
Evaluación de venta en los puntos	90	1/10/2017	30/12/2017	Jorge Solórzano - Rotceh Gonzalez		0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>6220,00</b>
<b>RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO</b>						<b>11.250,00</b>

### 3.4 Determinación del costo del plan de acción

En este punto se tratará acerca de la inversión que se requiere para la ejecución de todas las actividades planteadas dentro del plan de acción, con el fin de que estas sean puestas en marcha y favorezcan en el proceso de mejoramiento de las actividades de la empresa, el mismo está compuesto por una sola parte, que tiene que ver con la inversión que se realizará en las actividades para su implementación, con la oportunidad de que en la revisión anual este sea modificado y adaptado para que se pueda trabajar conforme el tiempo pasa y las necesidades que en aquel momento se presenten.

**Tabla 40: Presupuesto plan de acción**

	<b>ACTUALIZADO A:</b> <b>18/07/2017</b>
<b>PRESUPUESTO PARA EL PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2015 - 2016</b>	
<b>OBJETIVO 1:</b> Ser reconocida por la excelencia en la atención al cliente y el mejoramiento constante en un período menor a seis meses, minimizando costos de capacitación y rotación del personal.	11.840,00
<b>OBJETIVO 2:</b> Realizar un programa de promociones mensual que atraiga la atención de los potenciales clientes y a su vez puedan generar fidelización en los clientes actuales de la empresa.	32.000,00
<b>OBJETIVO 3:</b> Garantizar a todos y cada uno de los clientes la seguridad al momento de consumir los productos que la empresa ofrece, realizando procesos estrictos en la selección de proveedores y evaluar constantemente los parámetros y métodos que se deben cumplir al momento de realizar los procesos de los alimentos.	12.750,00
<b>OBJETIVO 4:</b> Realizar un programa de incentivos para los vendedores de la empresa, cabe recalcar que dentro del giro del negocio y por su plan de funcionamiento podemos catalogar como vendedores a los cajeros/as y meseros/as de cada punto de venta.	11.050,00
<b>OBJETIVO 5:</b> Incrementar el nivel de ventas en un 5,5% anualmente, índice de crecimiento de establecimientos que se dediquen a la actividad de venta de comidas y bebidas en restaurantes en el País.	11.250,00
<b>TOTAL</b>	<b>78.890,00</b>

A continuación, encontramos la tabla en la que podremos visualizar la inversión que se va a realizar en estrategias para posteriormente poder realizar el análisis respectivo, dentro del cuadro existen tres apartados que los definimos así:

### 1. Inversión fija:

“La estimación de la inversión fija se basa en cotizaciones o proformas de los bienes y servicios a utilizarse en la ejecución del proyecto. Forma parte de la infraestructura operativa del negocio, es decir la base para iniciar la producción en el mercado seleccionado” (Saenz Alba, 2004)

### 2. Inversión diferida:

“Se caracteriza por su inmaterialidad y son derechos adquiridos y servicios necesarios para el estudio e implementación del proyecto, no están sujetos a desgaste físico. Usualmente está conformada por: Trabajos de Investigación y estudios, gastos de organización y supervisión, gastos de puesta en marcha de la planta, gastos de administración, intereses, gastos de asistencia técnica y capacitación del personal, imprevistos, gastos de patentes y licencias, etc.”

### 3. Inversión capital de trabajo:

“El Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en Activos a Corto Plazo (efectivo, Valores Negociables, Cuentas por Cobrar e Inventarios). El Capital de Trabajo Neto se define como los Activos Circulantes menos los Pasivos Circulantes” (Capeland & Weston, 1996)

**Tabla 41: Total Inversión**

CONCEPTO	TOTAL
Inversión Fija	\$ 57.450,00
Inversión Diferida	\$ 11.840,00
Inversión Capital de Trabajo	\$ 9.600,00
<b>Total Inversión en actividades del Plan Estratégico</b>	<b>\$ 78.890,00</b>

### **3.5 Metodología de seguimiento y control del plan**

En este espacio del tema de investigación se establece un conjunto de procesos y procedimientos operativos y técnicos para poder realizar de forma activa el seguimiento y control del plan de acción antes mencionado, de esta forma tenemos que decir que, el principal objetivo de la metodología de seguimiento y control del plan de acción es una gestión enfocada en el logro de resultados con base a las estrategias planteadas.

La metodología de seguimiento y control del plan de acción, en primera instancia, busca realizar el monitoreo continuo del avance de las actividades propuestas para cada estrategia y en segunda instancia poder evaluar y comparar los resultados de los efectos o impactos que provocará la gestión de aplicar las mismas dentro de la empresa.

Para mayor aceptación y control del seguimiento y control del plan, la empresa debería comprometerse a realizar una revisión anual del plan de acción mediante la aplicación de una serie de indicadores que ya se han señalado en las fichas y que los resumimos a continuación:

**Tabla 42: Indicadores de seguimiento**

	ACTIVIDAD	INDICADOR
1.	Realizar clínicas de ventas mensuales en los mismos puntos de venta, durante un año, identificando errores y corrigiéndolos a tiempo con el mismo personal.	Nº de errores identificados 2017 / Nº de errores identificados 2016
2.	Aprovechar de alianzas estratégicas con empresas que ofrecen programas y cursos tanto en el aspecto operativo como en el aspecto de atención al cliente y además en la utilización de materiales dentro de la empresa.	Nº de quejas presentadas 2017 / Nº de quejas presentadas 2016
3.	Establecer charlas motivacionales de expertos en el área, lo que permita mantener el sentido de buen servicio dentro del personal.	Encuesta de satisfacción al personal
4.	Plantear ofertas mensuales de productos que tengan menor costo para la empresa.	Volumen de ventas en producto 2017 / Volumen de ventas producto 2016
5.	Establecer eventos para fechas específicas del año en las que se pueda aprovechar el tráfico de personas (Día de la madre, Día del niño, Día del padre, etc) que generen atracción por parte del mercado y acciones puntuales que no dejen espacio para la pronta reacción de la competencia y que generen atención por parte del mercado, desgastando así las opciones que se presentan a los competidores directos de la empresa.	Ventas fecha específica 2017 / Ventas fecha específica 2016
6.	Establecer ofertas que puedan ser un gancho de atracción, modificando platos y ofreciendo la imagen visual de precios desde USD 0,99.	Nº de unidades vendidas / Nº de unidades vendidas antes de promoción
7.	Implementar un proceso de control de calidad para la planta de procesamiento de la empresa.	Nº de devoluciones de producto 2016 / Nº de veces devoluciones de producto al proveedor 2017
8.	Adaptar un proceso de revisión de recetas cada 90 días, con el objetivo de dar seguimiento a las actividades del personal encargado.	Evaluación de desempeño al personal
9.	Implementar un proceso de control de calidad para los puntos de venta de la empresa.	Nº de veces de rechazo de producto en puntos de venta
10.	Establecer objetivos de ventas cuantificables para cada mes dentro de cada uno de los puntos de venta.	Ventas mes 2017 / Ventas mes 2016
11.	Establecer programas de arrastre de ventas	Incremento Nº de unidades vendidas
12.	Bono al empleado del mes	Encuesta de satisfacción al personal
13.	Publicidad de alto alcance a través de la utilización de redes sociales	Encuesta de servicio al cliente
14.	Desarrollar productos de acompañamiento para ubicarlos en el menú	Incremento Nº de unidades vendidas
15.	Captación del mercado infantil en la zona	Incremento Nº de pax vendidas

### 3.6 Indicadores financieros

#### 3.6.1 Rentabilidad sobre inversión

La rentabilidad sobre la inversión es el valor económico que se ha podido generar como resultado de las estrategias que se han planteado o las actividades que se han ejecutado para llegar a saber cuál es el rendimiento que podríamos obtener al momento de realizar la inversión presupuestada.

Para calcular el Retorno sobre la Inversión o ROI, aplicaremos la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

**Tabla 43: Rentabilidad sobre inversión**

Beneficio Ventas Netas Año 2017 vs 2016	\$ 93.816,80
Inversión	\$ 78.890,00
<b>ROI</b>	<b>18,92%</b>

Con el indicador de un porcentaje en positivo podemos entender que la empresa tiene la viabilidad de poder enfrentar y poner en práctica las estrategias antes mencionadas ya que el ROI que hemos obtenido indica que la aplicación de estas estrategias tendrá un impacto positivo y rentable, por este motivo podemos decir que las estrategias que implementemos van a generar valor para la empresa y tendrán un beneficio económico para la misma.

#### 3.6.2 Flujo de efectivo

Dentro del flujo de efectivo podemos determinar y asegurarnos acerca de la liquidez que la empresa tiene ya que dentro de la tabla expresada a continuación se describen las entradas y salidas de dinero, generando en el caso de la empresa, flujos positivos lo que acarrea beneficios y utilidad para la empresa.

**Tabla 44: Estado de flujos de caja**

	0	1	2	3	4	5
Ventas Netas		\$ 1.705.759,95	\$ 1.799.576,75	\$ 1.898.553,47	\$ 2.002.973,91	\$ 2.113.137,47
Costo de Ventas		\$ (1.211.089,56)	\$ (1.268.701,61)	\$ (1.328.987,43)	\$ (1.392.066,87)	\$ (1.458.064,86)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$ 494.670,39</b>	<b>\$ 530.875,14</b>	<b>\$ 569.566,04</b>	<b>\$ 610.907,04</b>	<b>\$ 655.072,62</b>
Gastos de operación:						
Gastos de Ventas		\$ (259.275,51)	\$ (269.936,51)	\$ (284.783,02)	\$ (300.446,09)	\$ (316.970,62)
Gastos de Administración		\$ (102.345,60)	\$ (107.974,60)	\$ (113.913,21)	\$ (120.178,43)	\$ (126.788,25)
Inversión Inicial	\$ (78.890,00)					
<b>Total Gastos Operacionales</b>		<b>\$ (361.621,11)</b>	<b>\$ (377.911,12)</b>	<b>\$ (398.696,23)</b>	<b>\$ (420.624,52)</b>	<b>\$ (443.758,87)</b>
Utilidad de operación		\$ 133.049,28	\$ 152.964,02	\$ 170.869,81	\$ 190.282,52	\$ 211.313,75
Otros ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros egresos		\$ (13.646,08)	\$ (14.396,61)	\$ (15.188,43)	\$ (16.023,79)	\$ (16.905,10)
<b>Utilidad (pérdida) antes de participación trabajadores</b>		<b>\$ 119.403,20</b>	<b>\$ 138.567,41</b>	<b>\$ 155.681,38</b>	<b>\$ 174.258,73</b>	<b>\$ 194.408,65</b>
Participación de Trabajadores		\$ (17.910,48)	\$ (20.785,11)	\$ (23.352,21)	\$ (26.138,81)	\$ (29.161,30)
<b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b>		<b>\$ 101.492,72</b>	<b>\$ 117.782,30</b>	<b>\$ 132.329,18</b>	<b>\$ 148.119,92</b>	<b>\$ 165.247,35</b>
Impuesto a la Renta Causado		\$ (22.328,40)	\$ (25.912,11)	\$ (29.112,42)	\$ (32.586,38)	\$ (36.354,42)
Impuesto a la Renta Diferido				\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad (pérdida) neta</b>	<b>\$ (78.890,00)</b>	<b>\$ 79.164,32</b>	<b>\$ 91.870,19</b>	<b>\$ 103.216,76</b>	<b>\$ 115.533,54</b>	<b>\$ 128.892,93</b>

### 3.6.3 Tasa de descuento

Esta tasa es utilizada normalmente en el ámbito financiero para determinar el valor del dinero en el tiempo y se la considera relevante para el tema de evaluación de inversiones.

Para realizar el flujo de fondos es necesario que nos basemos en una tasa de rendimiento esperada que, en otras palabras, se la puede definir como el porcentaje que se desea obtener de ganancia sobre la inversión. Para la obtención de la tasa de descuento es necesario calcularla en base al WACC, el porcentaje de inflación y el indicador riesgo país.

TASA DE DESCUENTO	
TASA PASIVA	4,84%
INFLACION	1,10%
Tasa Esperada	8,00%
	<u>13,94%</u>

### 3.6.4 Tasa Interna de Retorno

La TIR es un indicador financiero que nos permite medir la rentabilidad que tendrá la implementación de las estrategias como proyectos dentro de la empresa Asadero Tumbaco.

La TIR puede ser calculada bajo la siguiente fórmula:

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \times \frac{VAN \text{ positivo}}{VAN \text{ positivo} - VAN \text{ negativo}}$$

Dentro de los criterios de aceptación o de rechazo en la implementación o no implementación del proyecto, la empresa debe determinar que la TIR sea mayor que la tasa de descuento, lo que nos deja saber que generará rentabilidad para la empresa, ya que la rentabilidad del proyecto es mayor a la tasa de rendimiento mínima requerida por el inversor.

La TIR de la implementación de estrategias en la empresa, a continuación:

**Tabla 45: Tasa Interna de Retorno de la inversión**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>109,84%</b>
--------------------------------	----------------

Habiendo realizado el análisis de los flujos que tendrá la empresa durante el año 2016, se ha identificado que la Tasa interna de retorno del proyecto es 109,84%. Indicando de esta forma que la rentabilidad del proyecto supera la mínima que la empresa desea conseguir.

### **3.6.5 Valor actual neto**

El Valor presente Neto (VAN) es un indicador financiero, que nos permite medir la rentabilidad absoluta que proporciona la inversión dentro de la empresa y se mide en el momento inicial del mismo, proporcionando a los propietarios de la empresa valores en términos absolutos descontando la inversión inicial, lo que permitirá saber si la inversión es o no viable.

El proceso para calcular el VAN se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 46: Valor Actual Neto**

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $N \frac{1}{(1+I)^n}$	VALOR ACTUAL
0	\$ 78.890,00	1,0000	\$ 78.890,00
1	\$ 21.940,00	1,0000	\$ 21.940,00
2	\$ 25.285,08	1,0000	\$ 25.285,08
3	\$ 53.413,08	1,0000	\$ 53.413,08
4	\$ 90.614,72	1,0000	\$ 90.614,72
5	\$ 140.643,05	1,0000	\$ 140.643,05
<b>VAN =</b>			<b>\$ 410.785,92</b>

Los criterios de aceptación o rechazo se expresan a continuación:

VAN > 0 Se debe realizar la inversión

VAN = 0 Indiferente

VAN < 0 No se debe realizar la inversión

Ya que el VAN en este caso es USD 410.785,92 mayor que cero, se sugiere realizar la inversión, ya que genera valor para la compañía y se debe considerar las propuestas del plan estratégico ya que este indicador lo considera un proyecto viable.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- Podemos concluir que la utilización de este documento de investigación le permitirá a la empresa ‘‘Asadero Tumbaco’’ tener altas probabilidades de éxito ya que puede ser una herramienta de gran utilidad la que pueda generar ventaja competitiva para la empresa, llegando a tomar la batuta en ciertas acciones dentro de la industria de comida en el mercado de Tumbaco.
- Se concluye que dada la gran cantidad de empresas que tienen el mismo giro de negocio que ‘‘Asadero Tumbaco’’ es necesario que se apliquen las estrategias propuestas dentro del Plan Estratégico tomando en cuenta que la empresa debe desenvolverse en un entorno que cambia día a día, de igual forma se vuelve más competitivo y el ingreso de otras empresas a la zona es inevitable, esto requiere que la dirección de la empresa esté preparada y mantenga una visión clara hacia el futuro con un constante mejoramiento de la gestión administrativa y operativa.
- Se concluye que la empresa se enfrenta a cuatro tipos de competencia dentro de los cuales los competidores de marca y competidores de producto ocupan el mayor porcentaje, para esto es necesario que todas las personas involucradas dentro de esta investigación deben estar claras acerca del impacto que va a generar en la empresa la aplicación de las estrategias propuestas, tomando en cuenta que el beneficio que venga posteriormente va a depender también del desenvolvimiento que tengan en cada uno de los puestos de trabajo que ocupan actualmente, logrando así que ‘‘Asadero Tumbaco’’ encuentre el éxito empresarial.
- Dado el giro del negocio se concluye que la empresa tiene liquidez por lo que todas sus ventas con canceladas de contado y no se enfrenta a una cartera vencida, es por esta razón que las estrategias propuestas en este Plan Estratégico se vuelven viables en la parte económica y en la parte de su implementación.

- Dado que emprender dentro del país se ha vuelto un proceso difícil se puede concluir que los factores sociales, culturales, demográficos, económicos, políticos y tecnológicos de la zona donde la empresa presta sus servicios tienden a presentar elementos que parecen favorecer la producción y comercialización de este tipo de comida y la empresa debe buscar la forma de sacar provecho de todas las variables para potenciarlos dentro de sus estrategias.
- Se concluye que por falta de decisiones oportunas e implementación de estrategias, las labores del día a día que se desarrollan en la empresa no son la mejor vía para que esta amplíe su ventaja competitiva a pesar de que el posicionamiento que tiene dentro del sector es favorable.
- En el análisis del ROI y VAN se puede concluir que la relación entre la inversión para las estrategias propuestas y el beneficio que estas contribuirán a la empresa es favorable, el retorno esperado para la inversión se verá retribuido en el incremento de ventas referente al año 2016, lo que demuestra que el proyecto es viable.
- El estudio financiero aplicado nos permite concluir que hay indicadores claves que señalan que las estrategias se deben llevar a cabo ya que esto se puede sustentar con un VAN de USD 410.785,92 y un TIR de 109,84% lo que vuelve el proyecto muy atractivo para la dirección de la empresa.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Se recomienda que se tome en cuenta el análisis del consumidor que se encuentra en este trabajo de investigación, para que la empresa pueda acceder al cliente bajo los lineamientos que se desean y que pueda comercializar productos con los que la gente del Valle de Tumbaco se encuentre acostumbrada para que de esta forma la empresa pueda atraer, comprometer y a su vez fidelizar clientes.
- Al tener una ventaja competitiva en el producto se recomienda que la empresa debe invertir en promoción y publicidad para darse a conocer en nichos de mercado no

abarcados e ingresando en los mismos, esto se verá reflejado en el aumento de ventas que la empresa llegue a tener.

- Para llevar un mejor control dentro del proceso de implementación de este plan estratégico, se recomienda que se realicen evaluaciones periódicas de las actividades realizadas y bajo los parámetros e indicadores señalados en esta investigación, el monitoreo de estas actividades es necesario para controlar errores que puedan suceder y se puedan elaborar correctivos o mejoras que se tornen necesarias.
- Por el hecho de que “Asadero Tumbaco” ha tenido por primera vez en su historia un decrecimiento en ventas se recomienda invertir en las estrategias detalladas en esta investigación para que se puedan poner en práctica con el objetivo del mejoramiento de la empresa
- Ya que se vuelve inevitable la rapidez con la que la intensidad de la competencia aumenta dentro del mercado de los servicios de comida, se puede generar que este tema sea apreciado como una oportunidad de crecimiento se recomienda que la empresa se base en la calidad de sus productos así como del servicio que se ofrece para que los actuales clientes y los clientes potenciales prefieran los productos de “Asadero Tumbaco” por sobre las otras marcas.

## REFERENCIAS

1. Schein, E. (1992). *Edgar Schein*. Obtenido de <http://sebastianchaconsoto.blogspot.com/2012/05/cultura-organizacional-segun-edgar.html>
2. Aguilar, P. (16 de Diciembre de 2014). *Untitled Prezi*. Obtenido de Prezi: [https://prezi.com/q\\_nhz5sohj1z/untitled-prezi/](https://prezi.com/q_nhz5sohj1z/untitled-prezi/)
3. Aiteco Consultores. (2013). *Definición de objetivos*. Obtenido de <http://www.aiteco.com/definicion-de-objetivos/>
4. Altair consultores. (s.f.). *La elaboración del plan estratégico*.
5. American Marketing Association. (23 de Marzo de 2015). *Home*. Obtenido de <http://www.marketingpower.com>
6. Arturo, K. (06 de Septiembre de 2015). *Qué es una ventaja competitiva*. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>
7. Bercerril Reza, F. (23 de 03 de 1997). *Ciencia, metodología e investigación*. México, Pichincha, Ecuador: Longman.
8. Capeland, F., & Weston, J. T. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera*.
9. Castillo, L. (29 de Enero de 2008). *Fuentes Secundarias de Información*. Obtenido de <http://www.pasca.org/taller/6.pdf>
10. Crece Negocios. (2016). *Concepto de calidad*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>
11. Definicion.org. (s.f.). *Definición de financiamiento*. Obtenido de <http://www.definicion.org/financiamiento>
12. Dirección de Estudios Analíticos y Estadísticos, INEC. (2013). *Anuario Estadístico*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/archivos\\_temporales\\_descarga/Anuario\\_DESAE\\_2013.pdf](http://www.inec.gob.ec/archivos_temporales_descarga/Anuario_DESAE_2013.pdf)
13. Ferrel, O., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. México: Cengage learning.

14. Gestipolis. (22 de Noviembre de 2001). *¿Qué es marketing relacional?* Obtenido de <http://www.gestipolis.com/que-es-marketing-relacional/>
15. Google Docs. (s.f.). *Inversión y financiamiento*. Obtenido de <https://docs.google.com/document/d/1QQ2-0kc4wNmZ7vpW-6BM9pkYISQ1zCL7DFSI5Smc6JU/edit?pli=1>
16. Indimarkers. (04 de Enero de 2016). *Category Archives: Inbound Marketing*. Obtenido de <http://www.indimarkers.com/category/inbound-marketing/>
17. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos del Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos del Marketing* (pág. 225). Mexico: PEARSON.
18. Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Marketing*. México: Thomson.
19. Malowany, j. (21 de Marzo de 2010). *Definición de competidores para establecer en un plan de marketing*. Obtenido de <http://marketingempresasciudades.blogspot.com/2010/03/definicion-de-competidores-para.html>
20. Marketing Power. (23 de Marzo de 2015). *MG Dictionary*. Obtenido de <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>
21. Martinez, D., & Milla, A. (2012). *la elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*.
22. McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (1996). *Marketing Teoria y Practica*. Madrid: Irwin.
23. Porter, M. (2006).
24. Pride, W. M., & Ferrell, O. (1997). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. México: McGraw-Hill.
25. Romero, R. (2004). *Marketing Social*. México: Pearson.
26. Saenz Alba, R. (2004). Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta de embutidos. *Tesina para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial*. Lima, Perú: Unidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/saenz\\_ar/saenz\\_ar.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/saenz_ar/saenz_ar.pdf)
27. Schein, E. (6 de Mayo de 2012). *Cultura Organizacional según Edgar Shein*. Obtenido de <http://sebastianchaconsoto.blogspot.com/2012/05/cultura-organizacional-segun-edgar.html>

28. Stanton, W., Michael, E., & Bruce, W. (2004). *Fundamentos del Marketing*. Bogotá: Mc Graw Hill.
29. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
30. Thompson, I. (24 de Octubre de 2008). *¿Qué es Publicidad?* Obtenido de Pronegocios.net: <http://www.promonegocios.net/publicidad/que-es-publicidad.html>
31. Vázquez Hidalgo, I. (18 de Diciembre de 2015). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Obtenido de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/tiposestu.htm>