



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación
Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA EMPERADOR
BROASTER, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.

AUTORA:

EVELYN TATIANA FUENTES BARROS

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la señorita **Evelyn Tatiana Fuentes Barros**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

ING. EDUARDO RUBÈN ESPÌN MOYA
DIRECTOR TRIBUNAL

ING. EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNES
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Evelyn Tatiana Fuentes Barros**, declaro que el trabajo de titulación se de mi autoría y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referidos.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 26 de Abril de 2019

Evelyn Tatiana Fuentes Barros

C.I 220005412-6

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, quienes con su apoyo esperaron pacientes la culminación de esta etapa en mi vida, a mis profesores que fueron claves para mi desarrollo profesional, a mis amigos quienes se volvieron la familia que yo escogí, y a mí misma por mi perseverancia y constancia para culminar este sueño tan anhelado.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por haberme dado la educación, por todo su apoyo económico y moral para poder cumplir mi sueño, inculcando con principios y valores para ser una mujer de bien.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----------|
| Portada | i |
| Certificación del tribunal | ii |
| Declaración de autenticidad..... | iii |
| Dedicatoria..... | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Índice de contenido..... | vi |
| Índice de tablas | viii |
| Índice de gráficos..... | ix |
| Índice de anexos..... | ix |
| Resumen..... | x |
| Abstract..... | xi |
| Introducción..... | 1 |
| CAPÍTULO I: PROBLEMA | 3 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.1.1 Formulación del Problema..... | 3 |
| 1.1.2 Delimitación del Problema | 3 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN | 4 |
| 1.3 OBJETIVOS | 5 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 5 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 5 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 6 |
| 2.1.1 Conceptualización de estrategia..... | 6 |
| 2.1.2 Naturaleza de la planeación | 7 |
| 2.1.3 Componentes de la planeación estratégica | 8 |
| 2.1.4 Características de la planeación estratégica..... | 10 |
| 2.1.5 Importancia y beneficios de la planeación estratégica..... | 11 |
| 2.1.6 Horizonte de planeación | 13 |
| 2.1.7 Modelos de planeación estratégica | 14 |
| 2.2 MARCO CONCEPTUAL | 17 |
| 2.3 IDEA A DEFENDER | 19 |

| | | |
|---------------------------------------|--|----|
| 2.3.1 | Idea a defender..... | 19 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... | | 20 |
| 3.1 | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN..... | 20 |
| 3.2 | TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 20 |
| 3.3 | MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS..... | 21 |
| 3.3.1 | Métodos..... | 21 |
| 3.3.2 | Técnicas..... | 21 |
| 3.3.3 | Instrumentos..... | 22 |
| 3.4 | POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 22 |
| 3.5 | RESULTADOS ENCUESTA..... | 24 |
| 3.5.1 | Encuesta Clientes..... | 24 |
| 3.5.2 | Encuesta Personal..... | 35 |
| 3.5.3 | Entrevista al gerente..... | 40 |
| 3.6 | RESULTADOS DE LA IDEA A DEFENDER..... | 41 |
| CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO..... | | 42 |
| 4.1 | TÍTULO..... | 42 |
| 4.2 | CONTENIDO DE LA PROPUESTA..... | 42 |
| 4.2.1 | Estructura Organizacional de la empresa..... | 42 |
| 4.2.2 | Análisis FODA en un taller realizado con el personal que labora en la empresa Emperador Broaster se determinos lo siguiente:..... | 43 |
| 4.2.3 | Direccionamiento Estratégico..... | 47 |
| 4.2.4 | Matriz Axiológica de:..... | 49 |
| 4.2.5 | Misión..... | 53 |
| 4.2.6 | Visión..... | 55 |
| 4.2.7 | Propuesta de Valor por cada Perspectiva..... | 57 |
| 4.2.8 | Objetivos Estratégicos Claves..... | 62 |
| 4.2.9 | Cuadro de Mando Integral..... | 72 |
| 4.3 | DESARROLLO DE ESTRATEGIAS..... | 82 |
| CONCLUSIONES..... | | 86 |
| RECOMENDACIONES..... | | 87 |
| BIBLIOGRAFIA..... | | 88 |
| ANEXOS..... | | 90 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Análisis interno de la empresa..... | 43 |
| Tabla 2: Análisis externo de la empresa | 43 |
| Tabla 3: Foda Ponderado | 44 |
| Tabla 4: Definición de clientes | 47 |
| Tabla 5: Definición del Negocio..... | 48 |
| Tabla 6. Matriz Axiológica de los Principios. | 51 |
| Tabla 7. Matriz Axiológica de los Valores | 53 |
| Tabla 8. Elaboración de la misión | 54 |
| Tabla 9. ADN de la Misión..... | 55 |
| Tabla 10. Visión propuesta. | 56 |
| Tabla 11. ADN de la Visión | 57 |
| Tabla 12. Perspectiva Financiera. | 58 |
| Tabla 13. Perspectiva de Clientes | 59 |
| Tabla 14. Perspectiva Interna..... | 60 |
| Tabla 15. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento..... | 61 |
| Tabla 16. Objetivos Estratégicos Claves. | 62 |
| Tabla 17. Objetivos Estratégicos Claves | 64 |
| Tabla 18. Impacto VS. Factibilidad. | 69 |
| Tabla 19. Tiempos de los Objetivos Estratégicos Claves. | 71 |
| Tabla 20. Indicador Financiero..... | 74 |
| Tabla 21. Indicador de Clientes. | 75 |
| Tabla 22. Indicador de Procesos Internos. | 75 |
| Tabla 23. Indicador de Aprendizaje y Crecimiento..... | 76 |
| Tabla 24. Cuadro de Mando Integral. | 77 |
| Tabla 25. Visual Merchandising | 82 |
| Tabla 26. Ampliación del Mix de productos | 82 |
| Tabla 27. Promoción de ventas..... | 83 |
| Tabla 28. Cross-selling | 83 |
| Tabla 29. Up-selling | 84 |
| Tabla 30. Capacitación sobre presentación de platos | 84 |
| Tabla 31. Capacitación en atención y servicio al cliente | 85 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Planificación estratégica – Pensamiento estratégico | 13 |
| Gráfico 2. Modelo de Planificación Estratégica de Mintzberg..... | 15 |
| Gráfico 3. Modelo de Plan Estratégico de Castañeda..... | 17 |
| Gráfico 4: Estructura Organizacional de la empresa Emperador pollo broaster | 42 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1: Encuesta | 90 |
| Anexo 2. Entrevista..... | 92 |
| Anexo 3: Modelo de encuesta..... | 94 |
| Anexo 4. Visual Merchandising | 95 |
| Anexo 5. Ampliación del Mix de productos | 96 |
| Anexo 6. Promoción de ventas | 96 |
| Anexo 7. Cross-selling..... | 97 |
| Anexo 8. Presupuesto de capacitaciones | 98 |

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo elaborar un Plan Estratégico para la empresa Emperador Pollo Broaster, en el periodo 2018- 2019, buscando incrementar la gestión administrativa, dicha investigación tuvo lugar en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en dónde se enfocó el estudio con las diferentes áreas de la empresa, a los cuales se realizó talleres y aplicaciones de encuestas, de la misma forma al personal administrativo y trabajadores de los locales de distribución de pollo, incluyendo una entrevista al Gerente; además se aplicó la matriz FODA la cual permitió encontrar los siguientes hallazgos: falta de una estructura de estrategias y posicionamiento de marca, falta una estructura organizacional aprobada y adecuada, cultura de ventas y atención al cliente, carencia de políticas de Marketing y ventas, falta estrategias para incrementar el número de clientes y al mismo tiempo el posicionamiento de marca en el mercado de la comida rápida. A través del diagnóstico situacional se analizó las diferentes oportunidades y amenazas que tiene la empresa actualmente posee en su cotidiano accionar y poder establecer las diferentes estrategias que permitan ajustarse a las exigencias que este tipo de negocio demanda, y la nueva captación de nuevos clientes, y el incremento del volumen de ventas y por ende el aumento en la rentabilidad del negocio. Una inadecuada planificación estratégica impide tomar decisiones a corto y largo plazo, afectando a la gestión administrativa de la empresa, por lo que se recomienda difundir, implementar y evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico que se ha realizado con arduo trabajo conjunto para la empresa Emperador Pollo Broaster y así mejorar la calidad de atención al cliente, producto y posicionamiento de producto y marca en el área de alimentación y comida rápida.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> < POSICIONAMIENTO DE MARCA >
<GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <ESTRATEGIAS> <FODA><EMPRESA><
EMPERADOR POLLO BROASTER >

ING. EDUARDO RUBÈN ESPÌN MOYA
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The objective of this titling work is to prepare a Strategic Plan for Emperador Pollo Broaster Company, in the period 2018- 2019, seeking to increase administrative management. This investigation took place in Riobamba city- Chimborazo province, where the study was focused on the different areas of the company to which workshops and surveys were conducted, in the same way to the administrative staff and chicken`s establishments dispensing workers, including an interview with the manager. In addition, the SWOT matrix was applied, which allowed us to find the following findings: lack of a structure of strategies and brand positioning, lack of an approved and adequate organizational structure, sales culture and customer service, lack of marketing and sales policy, absence of strategies to increase the number of customers and at the same time, the positioning of the brand in the fast food market. This work has raised eight specific strategies that will have a great impact, working in the areas of greatest impact customers and creating a true strategic planning program. It must be evaluated with quality indicators and information feedback to build and integrate a system of continuous improvement and the possibility of creating standards of quality production and customer service. It is recommended to disseminate, implement and evaluate compliance with the Strategic Plan that has been made for the company and thus improves the quality of customer service, product positioning, and brand in the feeding and fast food area.

KEYWORDS: <ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES>
<STRATEGIC PLANNING> < BRAND POSITIONING> <ADMINISTRATIVE
MANAGEMENT> <ESTRATEGIES> <SWOT><COMPANY>< QUALITY >

INTRODUCCIÓN

Un modelo de gestión comercial se define como una referencia a seguir, una representación compilada y relacionada de las actividades a desarrollar cíclicamente en un periodo de tiempo.

Una de las herramientas para la mejora del desempeño de la Fuerza de Ventas son los Modelos de Gestión Comercial. En este sentido, las áreas de Recursos Humanos y aprendizaje deberían conocer bien la realidad del equipo de ventas y convertirse en sus socios estratégicos. Asimismo, es necesario que apoyen a la fuerza de ventas, no solo con formación sino definiendo el marco de actuación comercial de los vendedores y Gerentes de ventas a través de estos Modelos de Gestión Comercial.

Es por lo que se debe tener en cuenta para la medición del desempeño factores como: los perfiles, la capacitación, objetivos e indicadores, procesos, modelo de dirección, herramientas, organización y roles e incentivos. Desde el área de Talento Humano deberíamos preguntarnos si tomamos en cuenta estas variables para medir el desempeño de nuestra fuerza de ventas

En el actual estudio se pretende realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, los factores que determinan la problemática a resolver y los diferentes tópicos que ayudaran de forma práctica a que esta entidad se vuelva competitiva; pero analizando las variables y propuesta generada en la primera parte del trabajo.

El trabajo se lo realizara en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Esta investigación tiene como objeto determinar las principales estrategias para crear una empresa de elaboración de alimentos enfocado en la comida rápida que minimice el riesgo empresarial, al momento de realizar tanto sus transacciones habituales, como las de posicionamiento de marca y excelencia de producto basado en el nivel de competitividad y la satisfacción de nuestros clientes.

El primer capítulo consta del planteamiento del problema, la justificación, la delimitación de estudio así como los objetivos que permitan desarrollar la presente investigación, en el segundo capítulo se determina el fundamento teórico, fundamento histórico así como los antecedentes estadísticos de la situación actual del cantón en cuanto a población demográfica y factores de uso de tecnología dentro del cantón, la metodología prevista se distingue en el modelo de gestión comercial para poder tener una base axiológica y técnica para desarrollar el trabajo de titulación, el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico con sus principales herramientas y técnicas de investigación que determinara las directrices y estadísticas reales que ayudaran a solventar estrategias para poder acaparar el mercado de comida rápida.

Finalmente, en el cuarto y último capítulo la propuesta, la cual contemplara las principales estrategias que permitirán que la empresa Emperador Pollo Broasterizado cuente con estrategias que ayuden a generar un personal competitivo y su marca pueda posesionarse en el mercado.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa Emperador Broaster inició sus operaciones en la ciudad de Riobamba en el año 2008, con el concepto de restaurante de comida rápida atendiendo el mercado riobambeño. Su primer local se ubicó en las calles Primer Constituyente y España, llevando a cabo su gestión de manera empírica.

Actualmente, Emperador Broaster, no cuenta con una planeación estratégica, que le posibilite anticipar y responder a los cambios del entorno en el que confluyen variables no controlables por la organización, tales como el mercado, el incremento de la competencia directa e indirecta que amenaza el logro de los objetivos planteados en cuanto ventas y participación de mercado, sumado a ello la economía, la cultura y la tecnología.

Internamente se evidencian algunos puntos críticos tales como: procesos no definidos, escasa capacitación dirigida al personal de contacto, no cuentan con una estructura organizacional, no disponen de un sistema de control de inventarios que les permita tener un manejo adecuado de las existencias, el manual de funciones no está establecido, la logística de salida es deficiente lo que ocasiona largos tiempos de espera por parte de los clientes en la recepción de la orden, denotando bajos niveles de satisfacción en los clientes internos y externos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo la planeación estratégica aportará con el direccionamiento estratégico a la empresa Emperador Broaster que permita alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?

1.1.2 Delimitación del Problema

El Plan Estratégico para la empresa “EMPERADOR BROASTER.” se realizará en la ciudad de Riobamba, en el periodo 2019.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En las empresas actualmente es importante buscar la oportunidad de mejorar los procesos en todas las áreas con el propósito de encontrar la excelencia, la finalidad siempre será ofrecer productos y servicios de calidad, de manera que siempre se mantenga la competitividad en el mercado y la mejora continua sea efectiva para la supervivencia de cualquier negocio.

Es así como la planeación estratégica es una herramienta efectiva ya que trabaja en todas las áreas como: Administrativa, Financiera, Clientes, Crecimiento y aprendizaje; al diagnosticar la problemática de la empresa Emperador Broaster de la ciudad de Riobamba, se podría buscar las técnicas y herramientas más efectivas basadas en las estrategias para cada una de sus áreas.

Al tener una herramienta efectiva como la planeación estratégica, se aplicara un diagnostico situacional FODA, esto hará que se evalúe de forma específica y esencial mediante el diagnóstico de la situación actual de la empresa; así también herramientas administrativas que permitan que su accionar sea más efectivos para que la empresa Emperador Broaster incremente su competitividad.

Dentro de los objetivos más relevantes, estarán la excelencia en la atención al cliente y calidad de los productos de comida rápida; enfocados en las necesidades, deseos y expectativas del mercado.

De manera práctica este trabajo de titulación, presentará una propuesta de estrategias efectivas que hagan que pollo Broaster Emperador implemente un sistema práctico de competitividad dentro del ámbito en el que se desarrolla que es el de comida rápida.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

- Diseñar la planeación estratégica para la empresa Emperador Broaster, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar una aproximación teórica de la planeación estratégica que fundamente la propuesta.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Emperador Broaster.
- Diseñar estrategias basadas en el Balance Score Card de acuerdo con sus componentes de actuación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Conceptualización de estrategia

Los autores (Koontz & Weihrich, 2001) argumentan que la estrategia consiste en la fijación de los objetivos a largo plazo a ser alcanzados por la organización, la adopción de cursos de acción, así como la asignación de recursos requeridos para su consecución.

Según (Garrido, 2006) la estrategia constituye un elemento dentro de una estructura de cuatro partes: En primer lugar están los fines a alcanzar, en segundo lugar están las actividades en las que los recursos se utilizarán, en tercer lugar las tácticas y en cuarto lugar los recursos a ser empleados. Este autor considera que el éxito de una estrategia depende de múltiples factores entre los cuales se denotan:

- El análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades
- La evolución del entorno y su concordancia con las previsiones de la organización.
- Las acciones de la competencia.

(Castañeda, 2009) sostiene que la estrategia es un plan que posibilita a la empresa obtener una ventaja sobre sus competidores.

Por su parte, (Porter, 2008) considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. Este autor enfatiza que la estrategia competitiva debe ser fruto de una competencia perfecta del sector, además que para competir se debe prestar atención al manejo de cinco fuerzas:

- La amenaza de nuevos competidores
- La amenaza de productos o servicios sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los clientes
- La rivalidad entre las empresas existentes

Para (Steiner, 2007) la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor.

2.1.2 Naturaleza de la planeación

La planeación constituye un proceso que concierne a todos, es decir a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones especial, debido a que la toma de decisiones no siempre corresponde a la planeación.

Con la finalidad de estudiar la planeación, (Hampton, 2005) la divide en tres grandes bloques:

1. Misión-objetivos
2. Estrategia y política
3. Toma de decisiones

Mientras tanto J. Stoner y colaboradores (1996) la dividen también en tres secciones:

1. Toma de decisiones
2. Planeación y administración estratégica
3. Implantación de estrategias

(Ackoff, 1997) es más categórico al afirmar la planeación es una clase especial de toma de decisiones que se distingue por tres particularidades:

1. Es una toma de decisiones anticipada, es decir es algo que efectuamos antes de realizar una acción.
2. Es necesaria cuando el escenario futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, de ahí que se considere como un proceso y no sólo de una decisión o acción independiente.
3. De lo expuesto, es un proceso que se dirige hacia la generación de uno o más escenarios futuros deseados y que no se materializarán a menos que se haga algo al respecto.

En consecuencia, la planeación permite reflexionar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, es decir cuál será la estrategia de posicionamiento a emplear en el entorno en el que se desenvuelve, de qué manera se deberá afrontar las amenazas y oportunidades que se presenten, decidir sus frutos de largo plazo que serán expresados en objetivos específicos a corto plazo y cuáles serán los medios requeridos para alcanzarlos.

2.1.3 Componentes de la planeación estratégica

(Mintzberg & Quinn, El proceso estratégico, conceptos y casos, 1998) Proponen como los elementos de la planeación estratégica los siguientes:

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

La primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión.

De acuerdo con (Pacheco, 2006) la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos. Este autor señala que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

- Selección de la misión y principales metas corporativas;
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y as amenazas
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización;
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y
- La implementación de la estrategia.

De acuerdo con (Castelán , 1985), la planeación estratégica es un proceso continuo, el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia de la empresa y ajena a ella, y de la cual es necesario hacer una selección.

(Hellebust & Krallinger, 1991) señalan que un plan estratégico es el movimiento planeado desde un presente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años. Para tener éxito, un administrador debe ser capaz de desarrollar la fuerza motivadora organizacional necesaria para este movimiento. Mencionan que la estrategia se descompone en segmentos anuales y, a medida que va transcurriendo cada año, el siguiente se detalla en planes y presupuestos anuales. Asimismo señalan que los clientes, a través del mercado, votan con su dinero por los productos y servicios que piensan que pueden satisfacer sus necesidades. Las empresas que progresan son las que se dedican a satisfacer esas necesidades.

Según estos autores, para preparar un buen plan estratégico los directivos necesitan comprender bien el pasado de la empresa, es decir, resulta difícil discernir a dónde se quiere conducir la empresa, a menos que se comprenda dónde ha estado y cómo llegó a ese punto. El conocimiento del pasado de un negocio implica contar con una buena comprensión de:

- Los recursos humanos
- Los productos
- Los mercados y sus segmentos
- El proceso de fabricación
- La investigación y desarrollo
- Las inversiones
- Las relaciones públicas y gubernamentales

Los mencionados autores señalan necesario además, comprender el presente y finalmente comprender las posibles alternativas futuras. Seleccionar un objetivo es escoger una de las alternativas posibles futuras del negocio. El hecho de que un objetivo sea alcanzable no significa que seguramente se logrará. Es necesario tomar en cuenta los recursos disponibles o como allegarse a dichos recursos.

Según (Arranz, 1995) la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. La planeación estratégica requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación, capacidad de decisión para llevarla a cabo.

2.1.4 Características de la planeación estratégica

De acuerdo con (Castelán , 1985) dos son las características de planeación estratégica dado su enfoque a largo plazo:

- La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.
- La decisión: no obstante la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

De acuerdo con (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999), las premisas de la escuela de la planificación son:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
- En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.
- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas presentando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Según (Rodríguez, 2005) la planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa

2.1.5 Importancia y beneficios de la planeación estratégica

La planeación reviste una importancia sustancial, es así que en 1916 el padre de la Administración, Henry Fayol, autor de la Teoría clásica de la administración, se refirió en su conocido proceso administrativo a la previsión como el punto de partida de una eficiente administración. Fayol afirmaba que prever además significa calcular el porvenir y prepararlo. Autores posteriores a H. Fayol denominaron planeación a la previsión.

Actualmente, la planeación formal tiene está presente en el origen, desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones.

Para (Steiner, 2007) algunos beneficios de la planeación estratégicas son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
 1. simula el futuro
 2. aplica el enfoque de sistemas
 3. exige el establecimiento de objetivos
 4. revela y aclara oportunidades y peligros futuros
 5. proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
 6. sirve de base para otras funciones directivas
 7. mide el desempeño
 8. señala asuntos estratégicos
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
 1. mejora el canal de comunicación,
 2. capacitación de los directivos,
 3. incrementa el sentido de participación.

(Quintal, 2005) Considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.

2.1.6 Horizonte de planeación

El horizonte de planeación conocido también como formas de planeación, debido a que se refiere especialmente a lo que acontecerá en períodos de tiempos cortos, medianos o largos y a los niveles de cobertura que alcanzará.



Fuente: Tomado de la teoría de Henry Mintzberg

Los criterios considerados para determinar el horizonte de planeación son por lo general controlados, ya que los conceptos son relativos, es decir, no guardan el mismo significado para todos.

La planeación estratégica a largo plazo puede ser menor a un año, táctica mayor a un año la operativo de un segundo.

En cuanto a la cobertura o amplitud sucede lo mismo, para un departamento un plan puede ser estratégico aunque desde el punto de vista de la cobertura sea un plan táctico, por ejemplo, generar un nuevo producto podría ser un fin para crecer en el mercado, de la misma manera puede ser un medio para alcanzar mayor rentabilidad, la misma se le consideraría un fin para lograr mayores aportaciones por parte de los inversionistas, sin embargo puede ser también un medio para dar cumplimiento a los requisitos establecidos en el mercado de valores.

2.1.7 Modelos de planeación estratégica

(Mintzberg & Quinn, 1998) Señalan que los pasos principales de un programa de planeación estratégica son:

- Fijación de objetivos: consiste en la elaboración de extensos procedimientos para explicar y siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización.
- Verificación externa: un elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro.
- Verificación interna: consistente en el estudio de las propias virtudes y flaquezas de la organización.
- Evaluación de estrategia: cómo el proceso de evaluaciones presta a la elaboración y cualificación, abundan las tecnologías, desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre inversión, hasta un torrente de técnicas más modernas como la valoración de la estrategia competitiva, análisis de riesgo, curva de valor y diversos métodos asociados con el cálculo de valor para los accionistas. Tal como queda evidenciado por los nombres, la mayoría están orientados hacia el análisis financiero.
- Puesta en operación de la estrategia: la puesta en operación de las estrategias da lugar a todo un conjunto de jerarquías, las cuales se cree que existen en distintos niveles y con diferentes perspectivas temporales. Los amplios planes estratégicos a largo plazo tienen prioridad, seguidos por los planes a mediano plazo, los cuales a su vez dan lugar a los planes operativos a corto plazo para el año siguiente.
- Fijar plazos para todo el proceso: No sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo.

(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) Presentan un modelo de planificación estratégica integrado por cuatro jerarquías, sus principales componentes son: una jerarquía asignada para objetivos, otra jerarquía para presupuestos, otra para estrategias y la última jerarquía para programas. Por un lado están las estrategias y programas bajo el título de planificación para la acción. Éstos se ocupan de tomar decisiones de antemano, para impulsar determinadas conductas. Por el otro lado están los objetivos y

presupuestos denominados control de desempeño, diseñados para evaluar los resultados de las acciones.

- En el modelo completamente desarrollado, los objetivos impulsan la formulación de estrategias que, a su vez, generan programas cuyos resultados influyen sobre los presupuestos con el propósito de ejercer control.

Gráfico 2. Modelo de Planificación Estratégica de Mintzberg



Fuente: (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999)

Los autores (Ramírez & Cabello, 1997) exponen un modelo para realizar la planeación estratégica el cual incluye ocho etapas. Este modelo se integra por tres grandes puntos muy importantes los cuales son: hacia dónde se quiere ir, dónde se está y como llegar allá

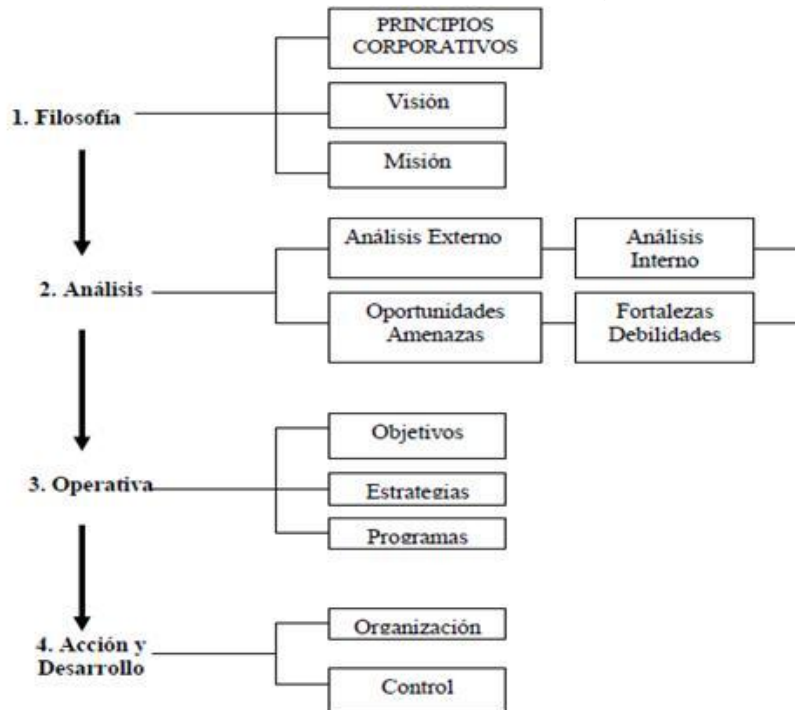
- Definir dónde se quiere estar, incluye dos etapas: la definición de la misión del negocio y la definición de los valores del negocio.
- Profundizar sobre dónde estoy incluye: identificación del negocio, análisis de la industria, identificación de los factores básicos de competencia e identificación de las fuerzas y debilidades.
- Cómo llegar a dónde se quiere estar, partiendo de dónde se está, incluye la definición de la dirección estratégica y la definición de planes de acción.

De acuerdo con (Castañeda, 2009) un plan estratégico debe ser diseñado de la siguiente manera:

- Misión: El director define el propósito de existir de su empresa y los valores que representa
- Visión: El director pone por escrito lo que imagina que puede ser su empresa en un cierto plazo (uno, cinco, diez o más años).
- Objetivos: El director define los objetivos superiores derivados de la misión y la visión
- Estrategia: El director, con base en la misión, visión y objetivos de su empresa, decide cómo lograrlos de manera armónica y, al mismo tiempo, diferenciándola de las demás empresas con las que compete. Para llegar a una formulación aceptable de la estrategia (el cómo), consulta con su cuerpo directivo e incluso con personal de niveles inferiores. También analiza las fortalezas y debilidades de su empresa, así como las amenazas y oportunidades presentes y potenciales en el entorno: económico, social, político, tecnológico, internacional, legal y físico. Incluso puede recurrir a consultores en planeación estratégica. También hace un análisis de sus competidores actuales y potenciales.
- Modelo de negocios: El director define con más precisión los diferentes aspectos de su estrategia con un énfasis especial en quiénes son sus clientes y cómo puede darles un valor agregado superior al que sus competidores ofrecen. El modelo incluye todas las etapas de la cadena de valor: diseño, adquisición de materiales, fabricación, logística, distribución, promoción, venta, cobranza y servicio post-venta.
- Plan de acción: El director y su gente preparan los planes de acción específicos para cada función, de manera que estén alineados con el modelo de negocio, la estrategia, la visión y la misión. Cada plan estipula los responsables de las tareas y los calendarios de implementación correspondientes. Los directores de diferentes funciones se ponen de acuerdo entre ellos; lo mismo hacen los subordinados de los mismos.
- Implementación: El director hace seguimiento frecuente (mensualmente de preferencia, y más frecuentemente para ciertos procesos clave). En caso de incumplimiento, toma acción de inmediato, incluyendo la remoción de personal, sin importar el rango que tengan los empleados incumplidos, pues no puede permitir

que la ineficiencia de alguno(s) trastorne la implementación de la estrategia general. De ser necesario, hace ajustes a los planes.

Gráfico 3. Modelo de Plan Estratégico de Castañeda



Fuente: (Castañeda, 2009)

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Balanced Scorecard: Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Cuadro de Mando: Se convierte en una herramienta de gestión que permite controlar, mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos que figuran en el plan estratégico.

Diagnóstico: Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas.

Diversificación: Proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados.

Eficacia: Capacidad de cumplir los objetivos marcados.

Eficiencia: Es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos

Gestionar: Acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo

Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe.

Plan Estratégico: Es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía para alcanzar sus objetivos.

Principios: Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa.

Visión: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

Entorno: Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este, se le conoce también como ambiente.

Escenario: Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

Estrategia: Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

Estructura organizativa: Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas.

Evaluación: Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.

Planeación estratégica: La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno.

Políticas: Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos.

Presupuesto: Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas.

Procesos: Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

Productos: Los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.

Seguimiento: Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea a defender

La planeación estratégica proveerá a la empresa Emperador Broaster los lineamientos para una eficiente gestión de recursos enfocados a la consecución de sus objetivos y en el cumplimiento de su filosofía organizacional.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación es clasificada atendiendo a tres criterios: cualitativo, cuantitativo y cuali-cuantitativo.

En lo que respecta a la investigación cualitativa, Hernández & Baptista (2014), consideran que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág. 7).

Los mencionados autores enuncian que la investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Mientras que la investigación cuali-cuantitativa, es un enfoque que se genera a partir de la combinación de los estudios cualitativos y cuantitativos al seleccionar los elementos predominantes de cada uno.

La presente investigación corresponde al enfoque cuali-cuantitativo, ya que en la misma se presentarán características de los criterios cualitativos y cuantitativos mediante la recolección de información resultante sobre los criterios emitidos por el personal de la empresa Broaster Emperador, así como también datos numéricos provenientes de los instrumentos a aplicar al mercado objetivo de la organización.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación concuerda con dos tipos: Bibliográfica y de campo.

Investigación bibliográfica o documental: “La investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura, crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas y centros de documentación e información” (Baena, 2014).

En este sentido al tratarse de uno de los principales pasos para cualquier investigación, se realizará la selección de fuentes de información y la revisión de material bibliográfico existente con respecto a la temática a estudiar.

Investigación de Campo: La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de la información de todos los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (Arias, 2006)

De acuerdo a la definición, el estudio a desarrollarse se centrará en recopilar información primaria de los sujetos de estudio, es decir del personal de la organización así como también de los clientes que conforman su mercado meta.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos

En la investigación se utilizará el siguiente método:

Método analítico-sintético: “Estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y luego integra dichas partes para estudiarlas de manera holística” (Morán & Alvarado, 2010)

Considerando este método, en el presente estudio se evidenciará su aplicación al realizar un análisis de cada problema que ha sido identificado en la empresa Emperador Broaster y a partir de ello tener una visión integral del objeto de estudio.

3.3.2 Técnicas

Las técnicas a ser empleadas dentro de la investigación constituyen la encuesta y entrevista, a través de las cuales se obtendrán perspectivas y puntos de vista diferentes del personal de la empresa Emperador Broaster y de los clientes de la misma.

3.3.3 Instrumentos

Los instrumentos a ser utilizados se enuncian a continuación:

- Cuestionario el cual se aplica a los trabajadores de la empresa el mismo que se puede apreciar en el anexo N0 1 y una encuesta que se realiza a los clientes, el mismo se aprecia en el anexo N0 2.
- Guía de entrevista, la entrevista se la realizara con el gerente de la empresa Emperador para determinar la situación y objetivos empresariales con un enfoque de mercado

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La primera población sujeta a estudio la conforman el personal administrativo y operativo que desarrolla sus actividades en los dos puntos de venta situados en la ciudad de Riobamba, en un total de 17 empleados y 2 personas en el administrativo. Al tratarse de una población reducida se aplicará un censo.

La segunda población constituye la población económicamente activa (PEA) de la ciudad de Riobamba, según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) ascienden a 123,458 personas, proyectada al 2019.

Para determinar el tamaño de la muestra a continuación se presenta la fórmula respectiva:

$$n = \frac{Z^2 * pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 * pq}$$

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población
- Z = Valor de la distribución normal
- p = Probabilidad de ocurrencia del fenómeno
- q = Probabilidad de no ocurrencia del fenómeno

e = Error Estándar

Siendo los valores:

N = 123458

Z = 1.96

p = 0.5

q = 0.5

E = 5%

Sustituyendo los valores en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{((1.96^2) * (0.5)(0.5)(123458))}{((0.05)^2 * (123458 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{118569,06}{308,64 + 0,9604}$$

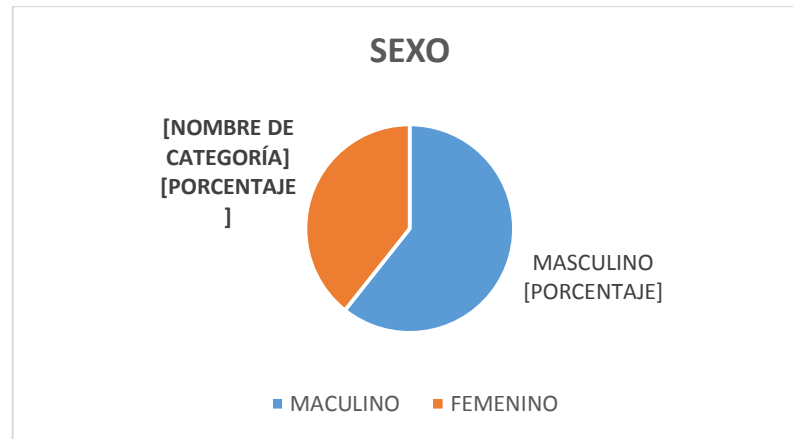
$$n = 384,17 \sim 384$$

Se aplicarán 384 encuestas a la PEA de la ciudad de Riobamba.

3.5 RESULTADOS ENCUESTA

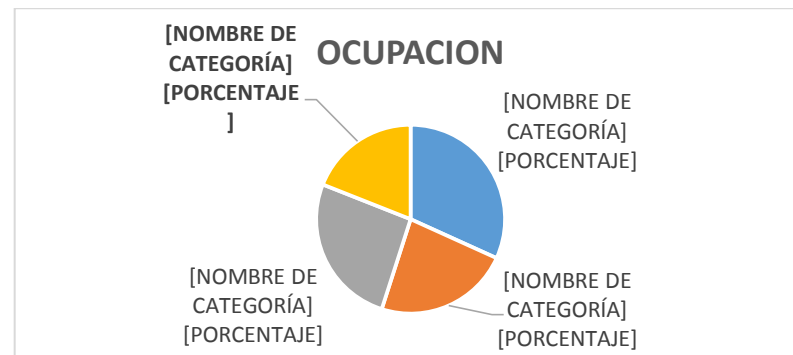
3.5.1 Encuesta Clientes

1. SEXO



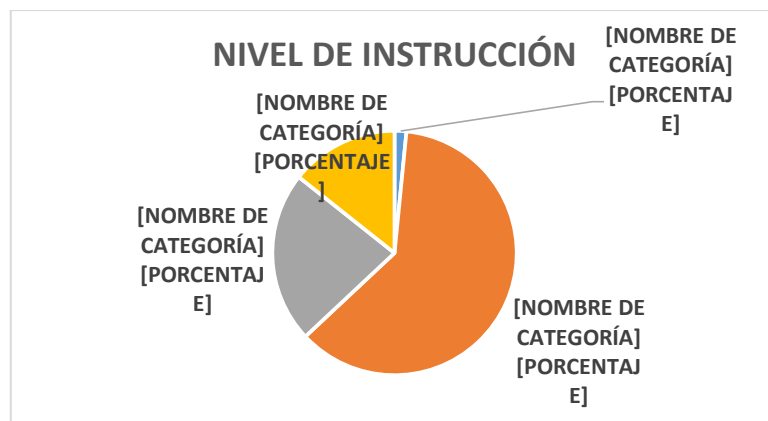
Según las personas encuestadas hemos obtenido que el 61 % de nuestra muestra fueron hombres seguido de un 39% que pertenecen al género femenino.

2. OCUPACION



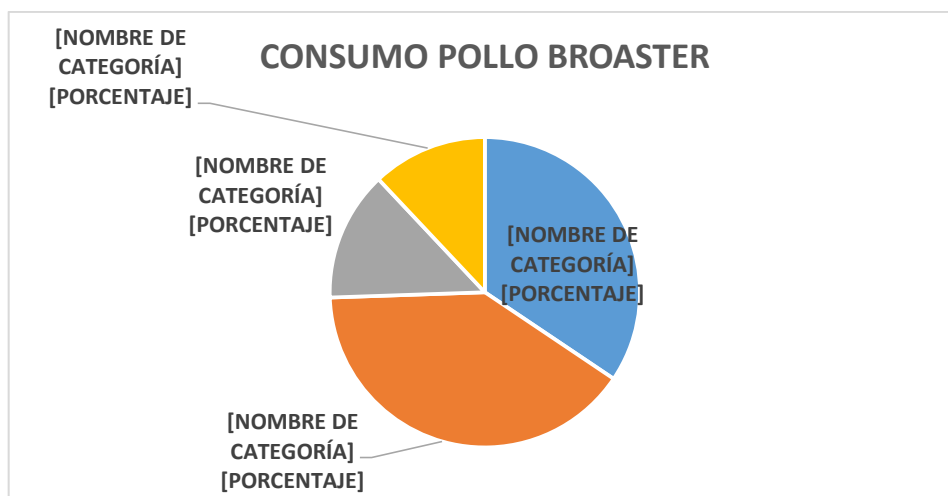
Según la encuesta realizada se puede decir que el 32% son estudiantes en segunda posición empleados privados en un porcentaje de 26% en tercera posición empleado público con un 23 %y finalmente independientes con un 19%, apreciándose que el mayor porcentaje de encuestados son estudiantes.

3. NIVEL DE INSTRUCCIÓN



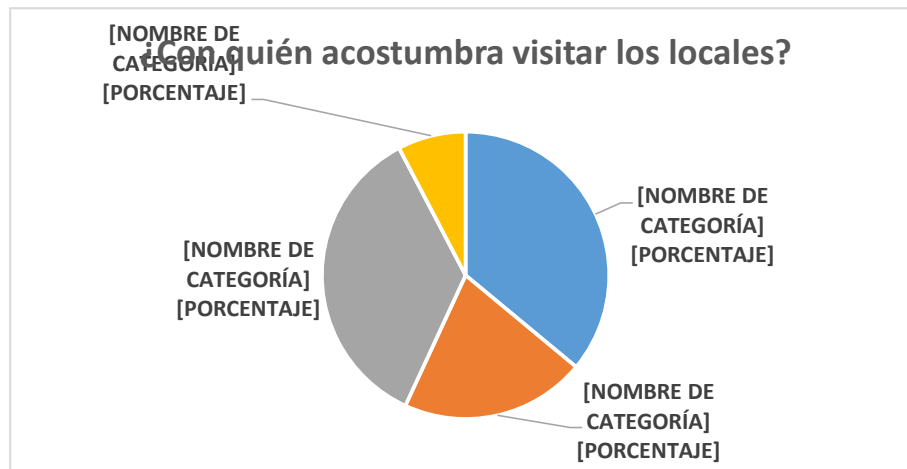
El nivel de formación de las personas encuestadas se dividió en 4 niveles y el resultado obtenido fue que la mayoría tiene un segundo nivel de instrucción con un 61% seguido del tercer nivel con un 23% un cuarto nivel con un 14% y el primer nivel con un 2%, observándose que el mayor número de encuestados tienen un nivel de instrucción de bachillerato.

4. DE LOS SIGUIENTES RESTAURANTES QUE OFRECEN “POLLO BROASTER” SEÑALE CON UNA X LOS QUE HA VISITADO



Del total de la nuestra muestra, el 40% ha visitado al Emperador Broaster seguido de “Pollo ejecutivo”, con un 34% el corcel negro en tercer puesto con 14% y en último lugar “Papios” con un 12% . Con esta pregunta queremos medir el nivel de consumo de la sociedad con respecto al “pollo broaster” que es ofertado en la ciudad de Riobamba y hemos determinado que le mayor porcentaje consume pollos Emperador Broaster.

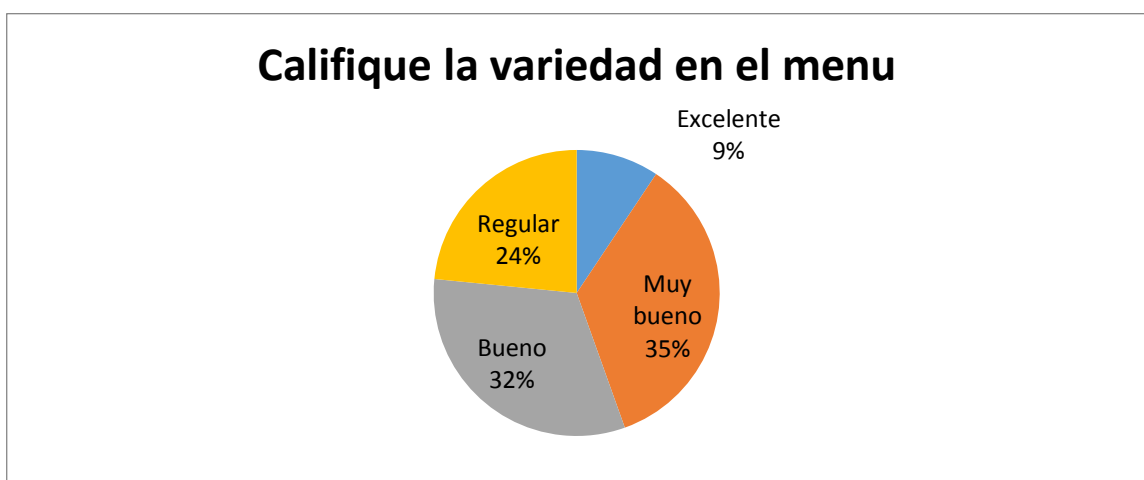
5. ¿CON QUIÉN ACOSTUMBRA A VISITAR LOS LOCALES ANTERIORMENTE SEÑALADOS?



Un 36% lo visita con la familia seguido del 35% que lo realiza con amigos en tercera posición el 21% con su pareja y finalmente el 8% de manera solitaria, esta pregunta nos lleva a determinar con quién la gente normalmente o usualmente visita los locales de pollo broaster y tuvimos como resultado que la mayoría lo hace con la familia.

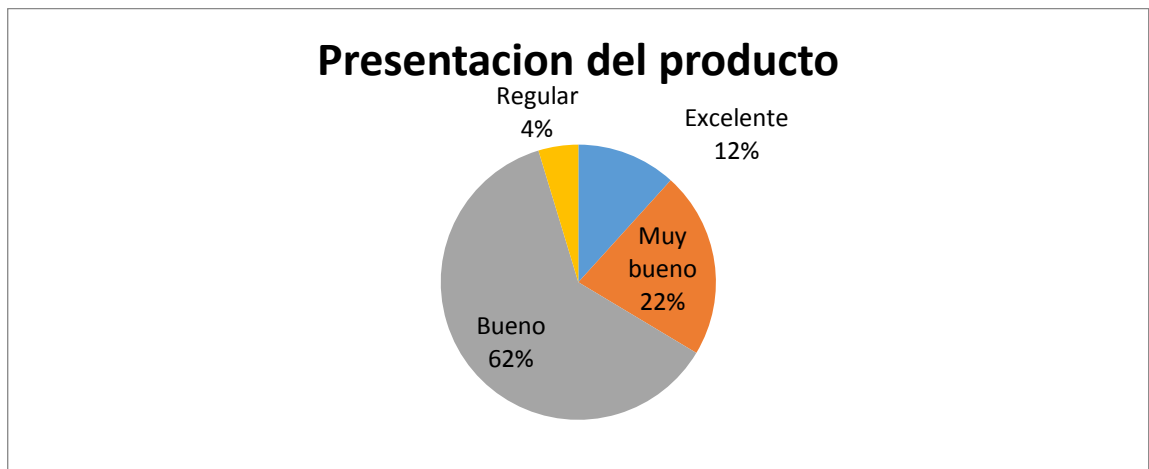
CALIFIQUE LOS CRITERIOS CITADOS A CONTINUACIÓN ACERCA DEL SERVICIO OFERTADO POR EMPERADOR BROASTER DE ACUERDO A LA ESCALA UTILIZADA. MARQUE CON UNA X LA CASILLA CORRESPONDIENTE DE ACUERDO A LO QUE USTED CONSIDERA PERTINENTE.

1. Variedad en el menú



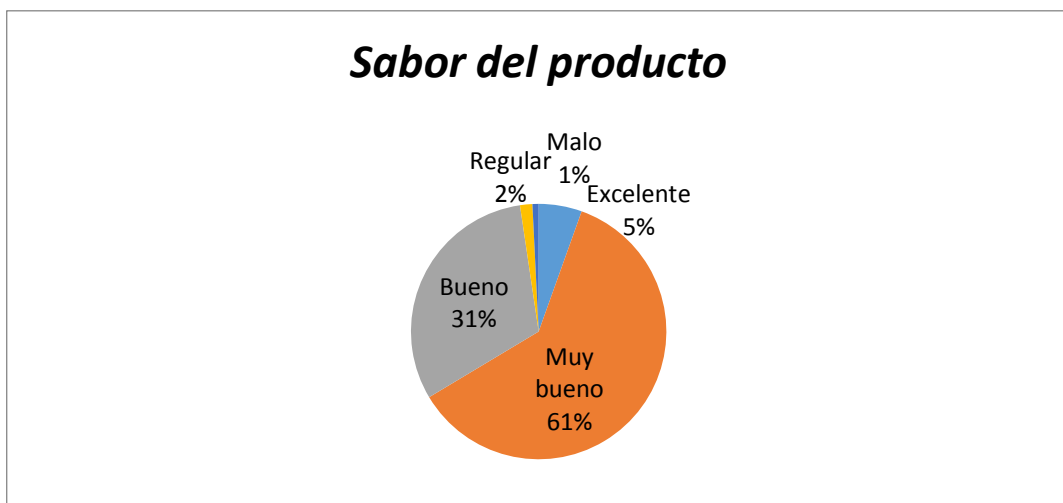
El 35% dijo que es muy bueno seguido del 32% bueno en tercer lugar con un 24% regular y un 9% excelente, determinamos que más del 75% de los encuestados consideran que el menú es bueno.

2. Presentación del producto



El 62% dijo que es bueno seguido del 22% muy bueno en tercer lugar con un 12% excelente y un 4% regular, determinamos que más del 80 % de los encuestados consideran que le presentación del producto es bueno.

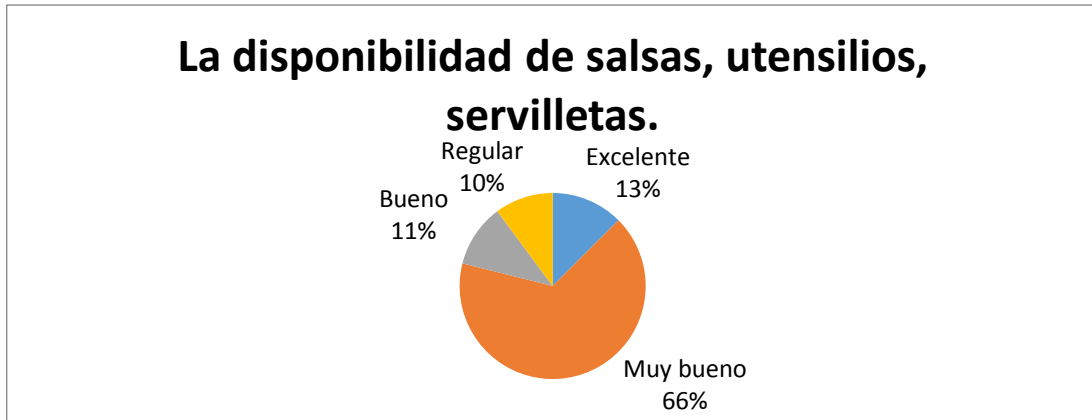
3. Sabor del producto



El local estudiado posee un buen sabor del producto sin embargo no es un indicador para conformarse, se llegó a determinar cuál es la perspectiva de los clientes, mencionando que el 61% dijo que es muy bueno, seguido del 31% bueno en tercer lugar con un 5% excelente, en cuarto lugar con un 2% regular y un 1% malo, se debe tomar en cuenta estos valores ya que el porcentaje mas alto considera que el producto si tiene muy buen sabor.

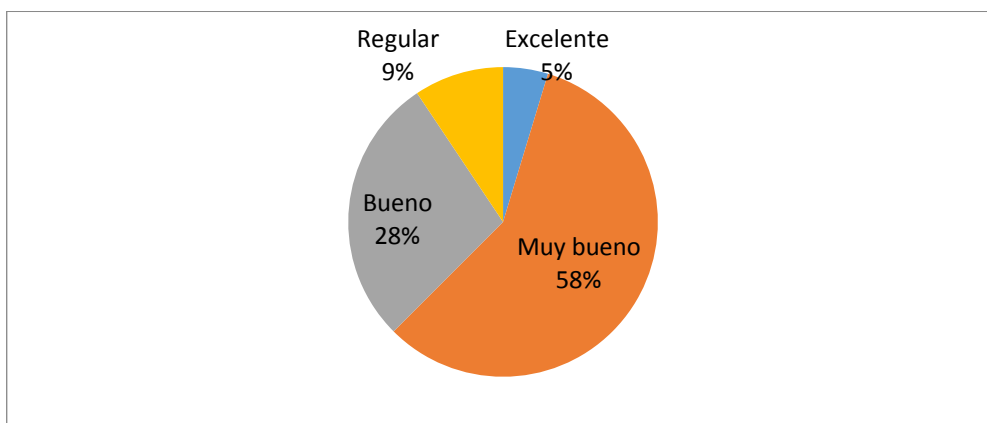
4. La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas.

Relación cantidad/precio



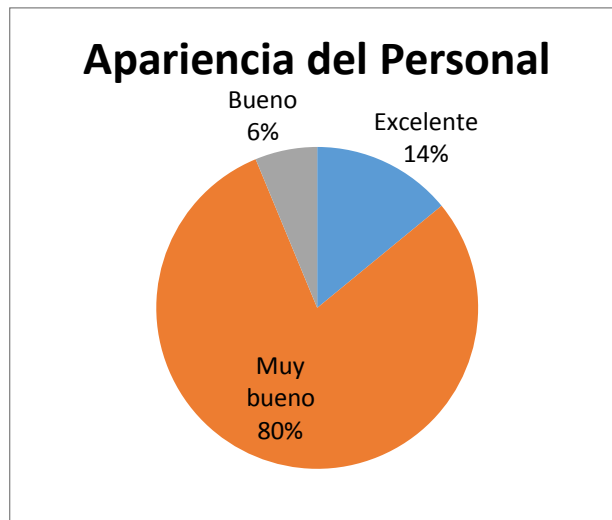
Este pastel nos indica que nuestro local tiene una aceptable disponibilidad de dichos insumos frente a la perspectiva de nuestros clientes los cuales fueron determinados de la siguiente manera el 66% dijo que es muy bueno seguido del 13% excelente en tercer lugar con un 11% bueno y un 10% regular, el local cuenta con una muy buena asistencia para colocar y distribuir los insumos adicionales como salsas y condimentos, pero esto es solo un valor agregado a lo que tiene que ver con lo que significa atención al cliente.

5. Tiempo de espera para recibir la orden



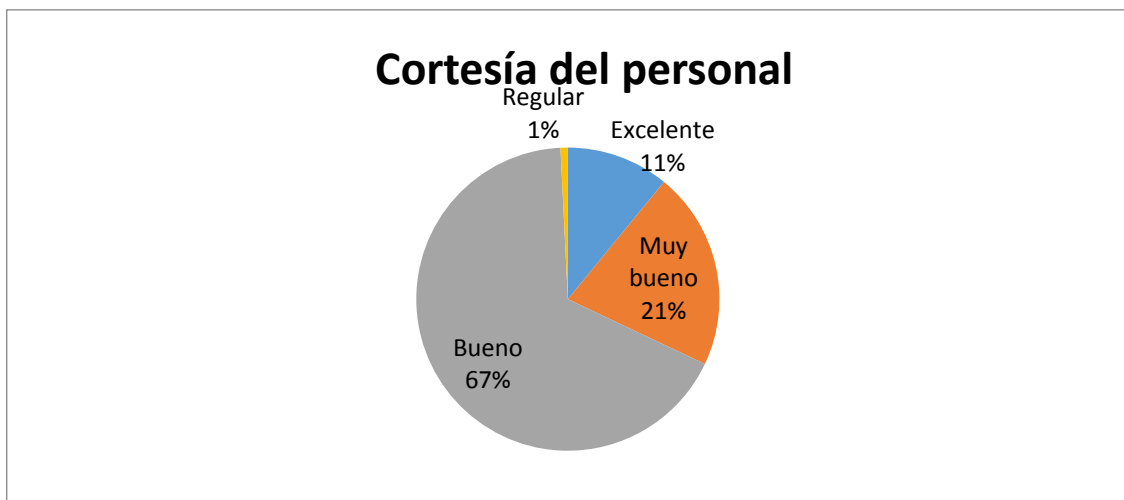
Se podría decir que el local estudiado no tiene un tiempo de espera muy largo para poder recibir la orden del pedido de nuestros clientes, llegando a determinar las críticas de la siguiente manera el 58% dijo que es muy bueno seguido del 28% bueno en tercer lugar con un 9% regular y un 5% excelente, de esta manera se entiende que el concepto de comida rápida va con el servicio oportuno y de forma eficaz.

6 Apariencia del personal



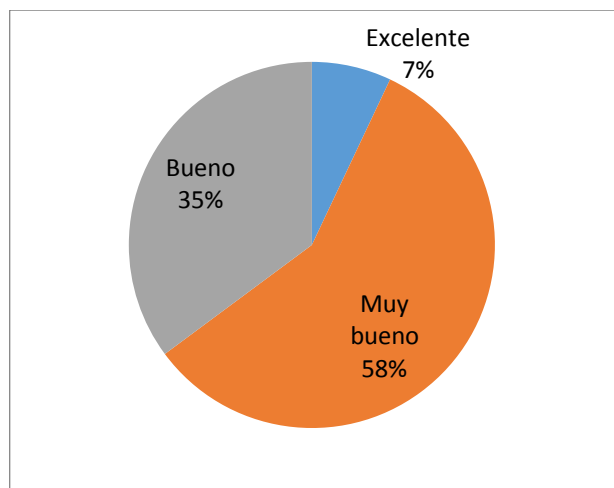
El local posee una muy buena apariencia hacia los clientes del personal que trabaja para esta empresa llegando a determinar de la siguiente manera el 80% dijo que es muy bueno seguido del 14% excelente y en tercer lugar con un 6% bueno, la calificación de un porcentaje alto hace que la empresa tenga que mantener un estándar de presentación y apariencia conjuntamente con normas de salubridad y calidad.

7. Cortesía del personal



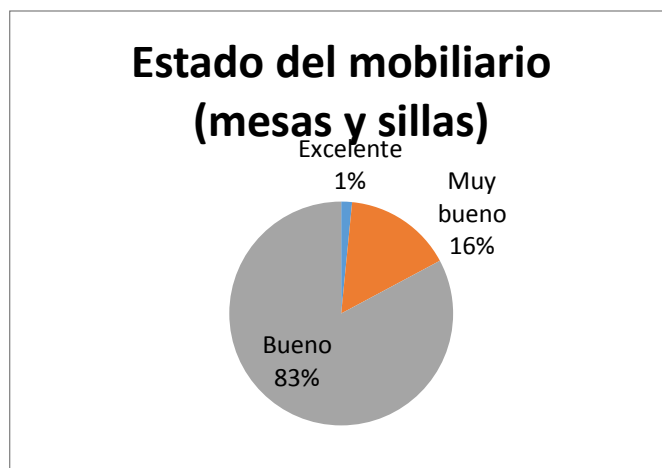
Los valores y principios de los trabajadores de esta empresa son aceptable, sin embargo es un punto que definitivamente hay que mejorarlo, los clientes llegaron a tener criterios de la siguiente manera el 67% dijo que es bueno seguido del 21% muy bueno en tercer lugar con un 11% excelente y un 1% regular, aquí se desarrolla uno de los principales factores para poder trabajar en el planteamiento de estrategias que harán que el local tenga una buena atención al cliente.

8. Conservación y mantenimiento de las instalaciones físicas



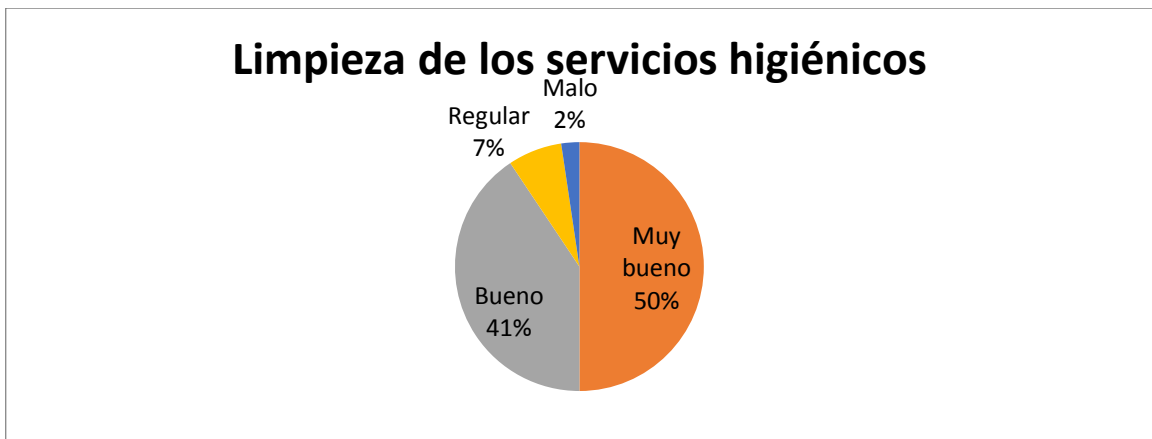
Las instalaciones físicas se encuentran en buen estado y posiblemente no necesiten un cambio, determinando los criterios de nuestros clientes de la siguiente manera el 58% dijo que es muy bueno seguido del 35% bueno y en tercer lugar con un 7% excelente, se debe mantener el estándar de calidad y aplicar la presentación excelente del local.

9. Estado del mobiliario (mesas y sillas)



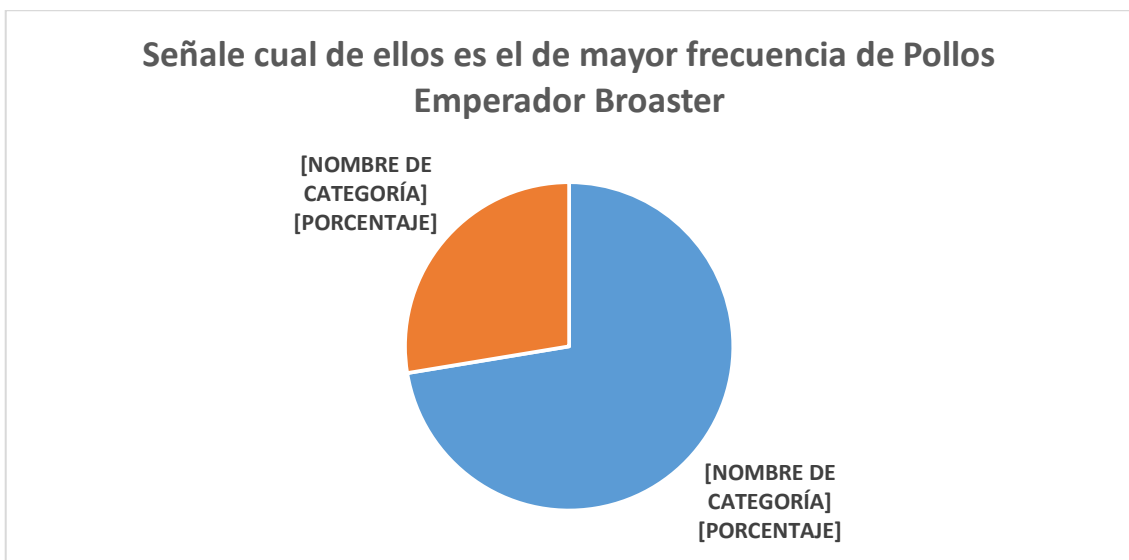
Las mesas y sillas se encuentran bien sin embargo frente al criterio de nuestros clientes habría que considerar una innovación en las mismas. Los criterios se llegó a determinar de la siguiente manera el 83% dijo que es bueno seguido del 16% muy bueno y en tercer lugar con un 1% excelente, las mesas tienen un diseño en el cual se quedan residuos de comida y da una apariencia de estar sucias y con grasa y esto se debe plantear como una anomalía para el proceso de mejora continua.

10. Limpieza de los servicios higiénicos



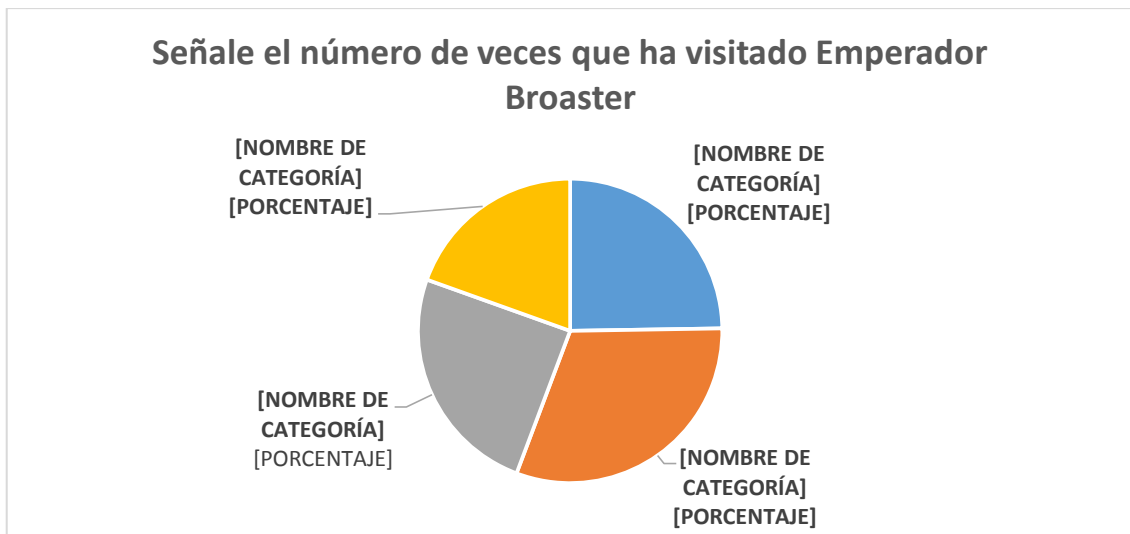
El 50% de encuestados afirmo que la limpieza de los servicios higiénicos del local es muy bueno. El 41% opino que la limpieza es buena. El 7% considera que la limpieza del local es apenas regular y el 2% restante considero que la limpieza que presenta el local es malo, unos de los estándares y las normas higiénicas del local siempre será los servicios higiénicos pero esto hace en conjunto la excelencia de atención y mantenimiento de fidelidad de nuestros clientes.

11 De conocer el local de pollos Emperador Broaster señale cuál de ellos es el de mayor frecuencia.



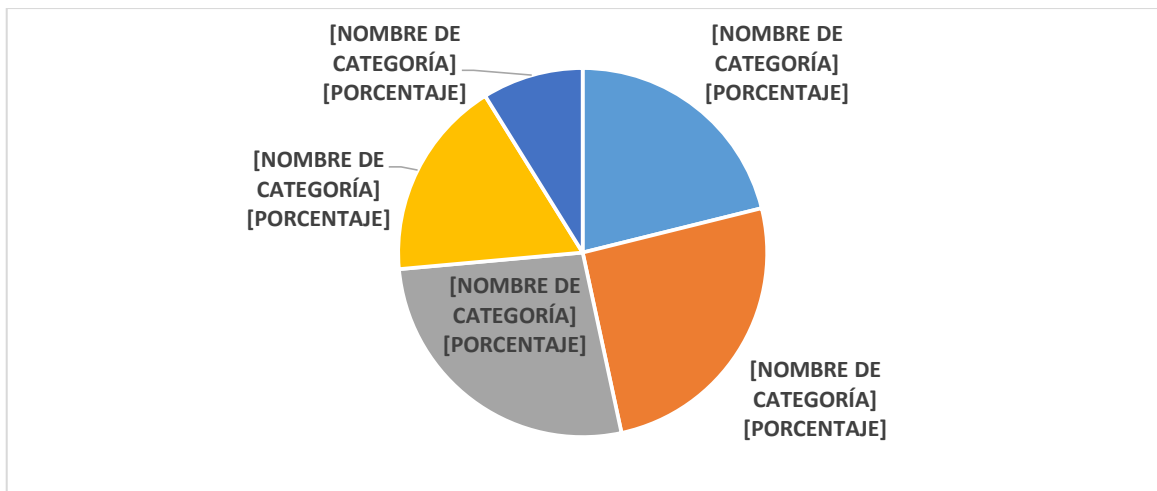
El 72% de las personas encuestadas acude con mayor frecuencia al Local 1, Primera Constituyente y España (Parque Sucre), y el 28% restante acude a su segundo local, Eloy Alfaro y Leopoldo Freire (Barrio la Dolorosa), este resultado refleja la ubicación estratégica del local del centro de la ciudad, pero si se tiene que promocionar los 2 locales para poder tener el mismo rendimiento y margen de ventas.

12 Señale el número de veces que ha visitado emperador broaster



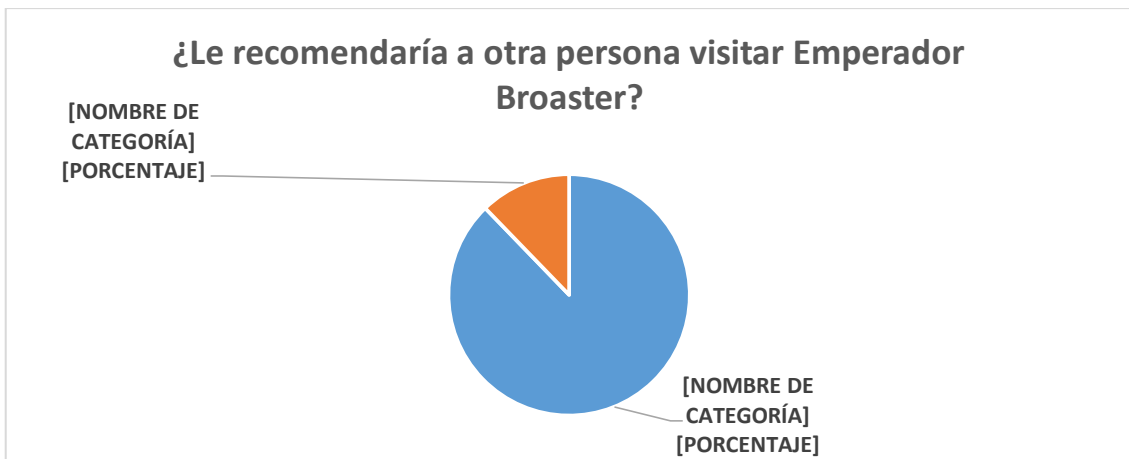
El 31% afirmó que ha visitado el Emperador Broaster por segunda vez, el 25% afirma que ha sido por tercera ocasión, seguido de otro 25% que asegura haber visitado por primera vez y finalmente un 19% ha visitado por cuarta o más ocasiones este local, los resultados son alentadores ya que un porcentaje importante son recurrentes ya que visitan habitualmente pero este valor no ratifica que tengamos clientela fiel y constante.

13 ¿Cuál es la razón por la que elige a "emperador broaster" ante los otros restaurantes?



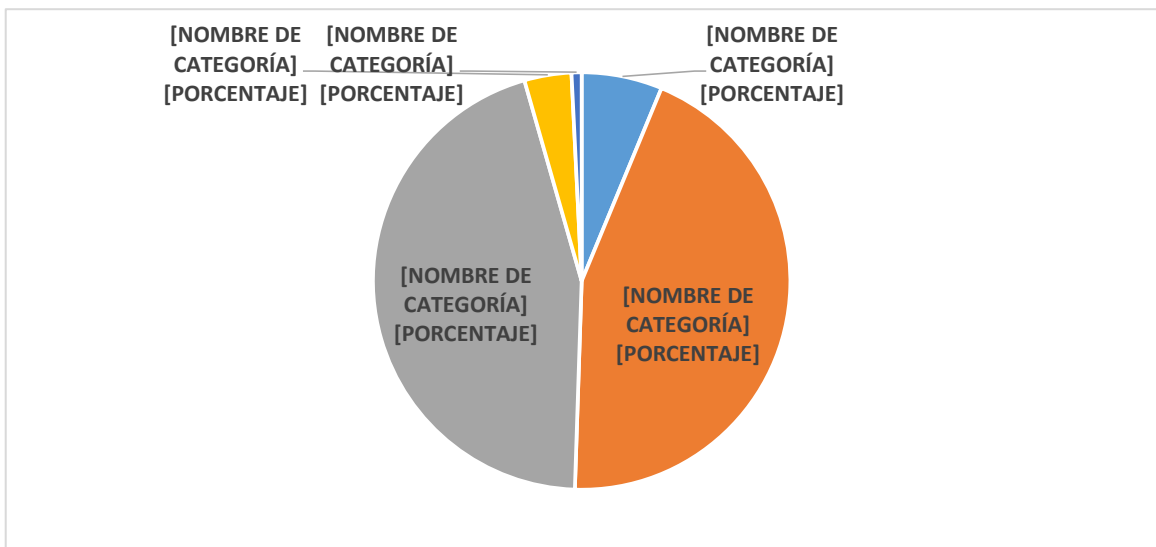
Este "Emperador Broaster" es elegido por el 27% de los encuestados debido a su diversa publicidad, el 25% lo elige debido a sus precios, el 21% por la experiencia que ha tenido consumiendo en este restaurante, el 18% lo hace debido a la variedad de opciones que tiene este restaurante y finalmente el 9% restante lo elige debido a la excelente atención al cliente, este factor es importante ya que podemos ver que el conjunto de estrategias hacen competitivo a un local y hay que seguir trabajando en cada área y posibilidad de posicionamiento.

14 ¿Le recomendaría a otra persona visitar emperador BROASTER?



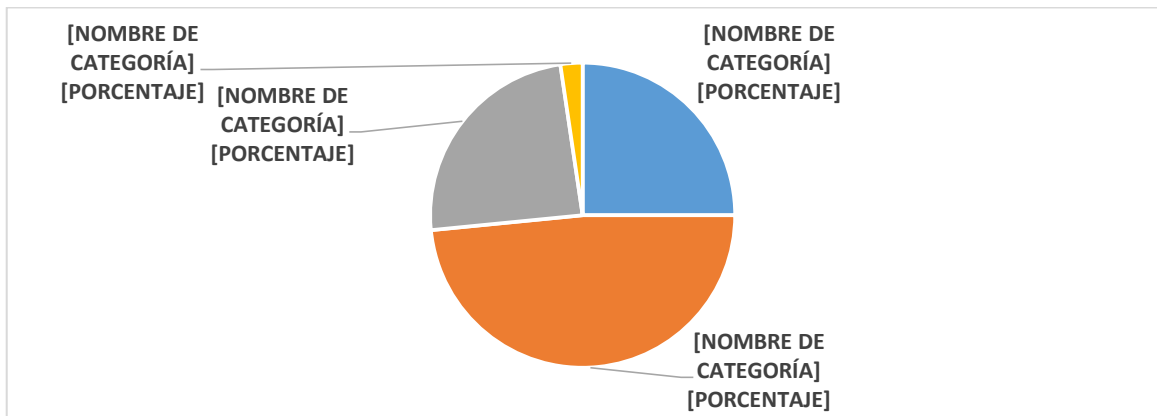
El 88% de encuestados afirma que recomendaría el local de “Emperador Broaster” y el 12% restante dice que no lo haría por distintas razones, hay que tomar en cuenta por que muchos clientes no recomiendan nuestro local y esas son las verdaderas alternativas para crear un local competitivo y de calidad.

15 Califique su grado de satisfacción general respecto al servicio recibido por emperador Broaster.



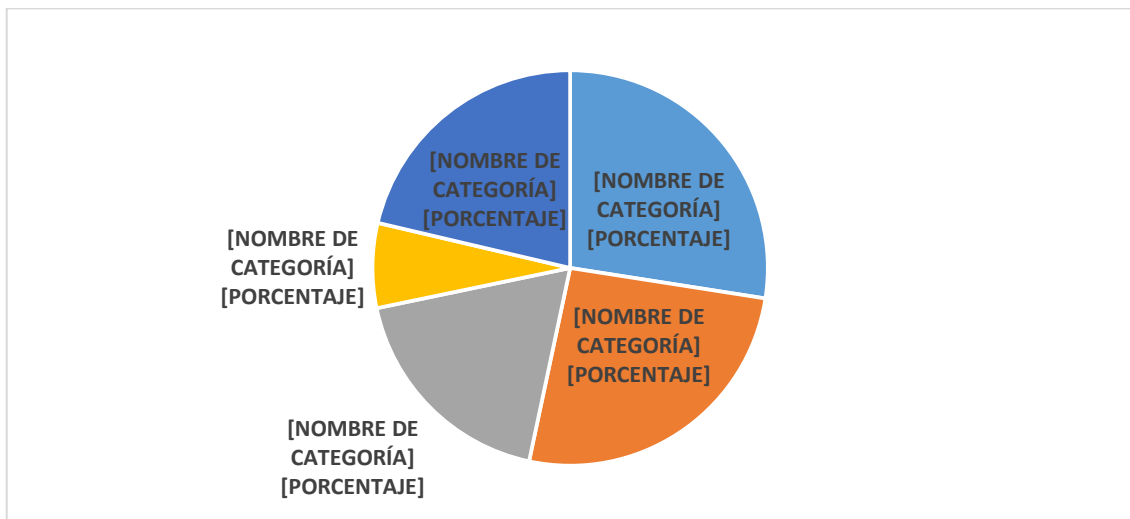
El grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio del restaurante se enfoca en que el 45% esta neutral, el 44% está satisfecho, el 6% totalmente satisfecho, seguido del 4% que está insatisfecho y el 1% restante afirma que está totalmente insatisfecho con el servicio recibido, muchas personas no dan su opinión pero debemos generar un referente para que siempre salga satisfecho y tengan algo positivo de nuestro local.

Si usted pudiera tener un local nuevo de nuestra empresa en que ubicación le gustaría que funcionara.



Respecto a la ubicación del local el 49% afirmo que le gustaría que exista un nuevo local en el Norte de la Ciudad, el 25% comento que le gustaría que sea en el centro, seguido del 24% que afirma que en el Sur de la Ciudad sería una buena opción y finalmente el 2% restante indico que le gustaría que se ubique un nuevo local en otros lugares de la ciudad.

Por favor, díganos ¿qué aspectos contribuirían a mejorar su satisfacción en calidad de cliente de emperador broaster?



El 28% de los encuestados indico que un aspecto importante para mejorar la satisfacción del cliente es la calidad del servicio que se ofrece, el 26% indico que un aspecto importante es el precio de los productos, el 21% afirmo que la ubicación del local es un aspecto importante, seguido del 18% que piensa que la atención al cliente es de gran importancia y finalmente el 7% restante de encuestados indico que la limpieza del local es un factor clave para la satisfacción de los clientes.

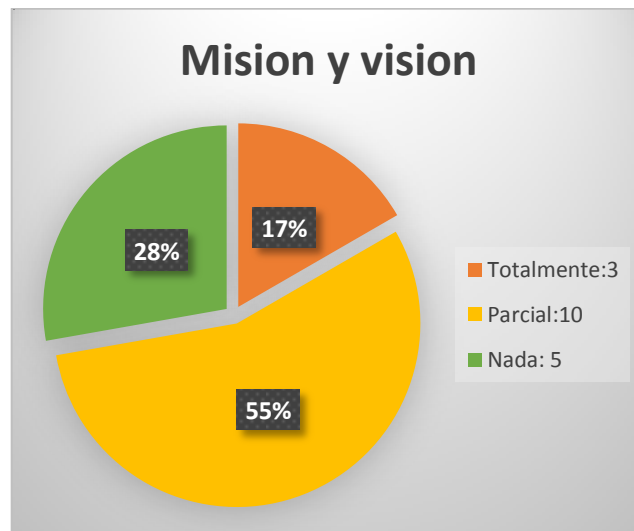
3.5.2 Encuesta Personal

1.- Conoce si se ha realizado un Plan estratégico para la empresa Emperador Broaster.



ANALISIS: De la población encuestada tenemos que el 94% de las personas no conocen el plan estratégico para la empresa Emperador Broaster y el 1% tienen conocimiento de que existe.

2.-Sabe cuál es la misión y visión de la empresa Emperador Broaster.



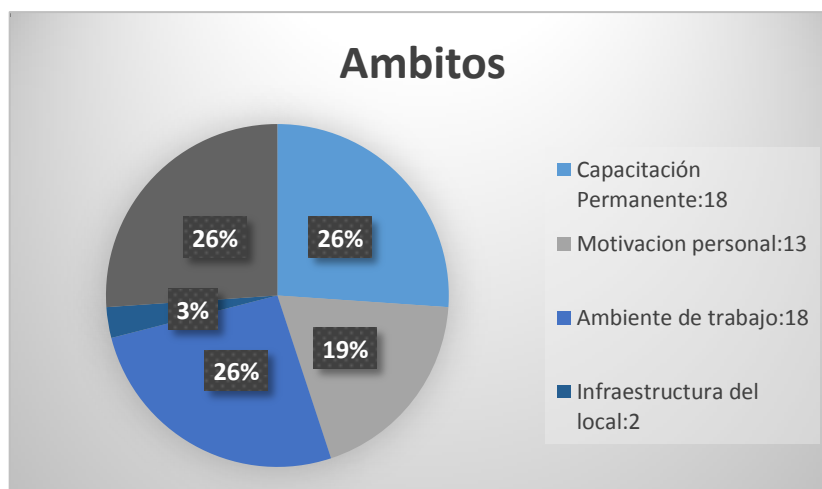
ANALISIS: En las encuestas realizadas tenemos que el 55% de las 18 personas encuestadas saben parcialmente la misión y la visión de la empresa Emperador Broaster.

3.-Indique de los siguientes principios corporativos cuales son los que practica su grupo de trabajo. (Puede señalar más de 1).



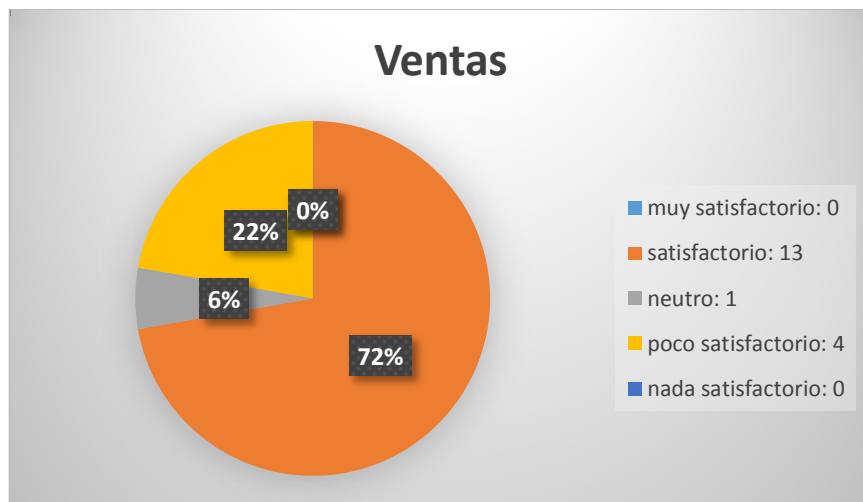
ANALISIS: De las encuestas realizadas a 66 personas el 32% practican principios corporativos en su grupo de trabajo que es la honestidad y el compañerismo.

4.- Señale cuál de estos ámbitos quisiera que se pueda cambiar en la empresa.



ANALISIS. Tenemos diferentes ámbitos las cuales se quiere cambiar en la empresa para ello se muestran algunos que son plenamente para el mejoramiento de la empresa.

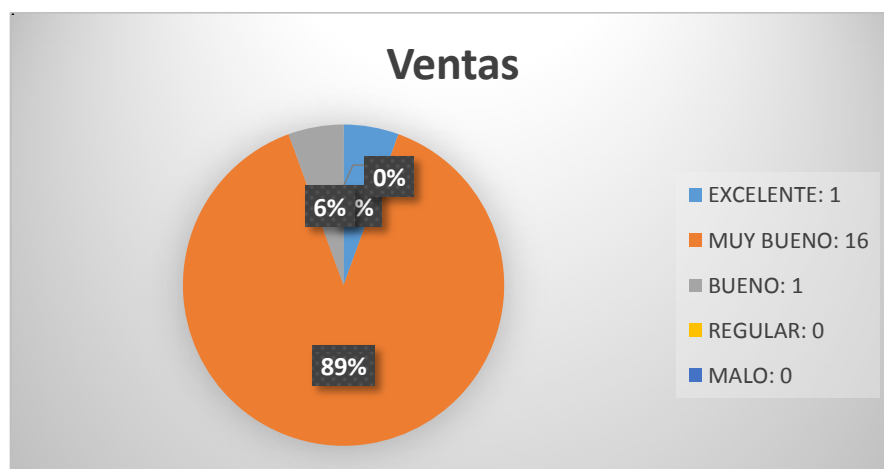
5.- Califique el nivel de estabilidad laboral que actualmente usted tiene en la empresa.



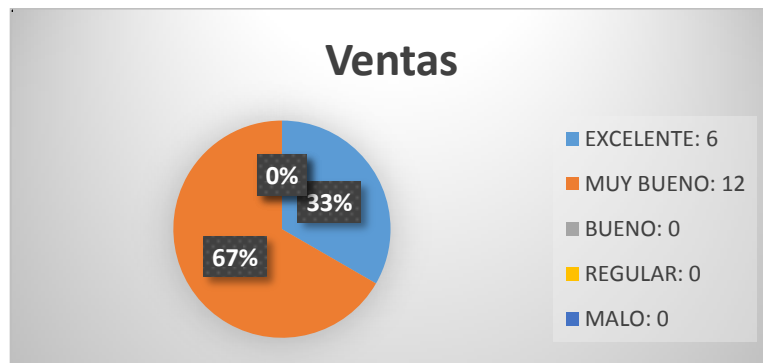
ANALISIS: En la encuesta realizada concluimos que el 72% de las personas que fueron encuestadas encontraron que el nivel de estabilidad laboral que actualmente tiene la empresa es satisfactorio; por ende podemos decir que la empresa se encuentra en un buen rango.

6.- Califique la gestión del personal administrativo de la empresa EMPERADOR BROASTER de acuerdo con la escala utilizada. Marque con una X la casilla correspondiente de acuerdo con lo que Usted considera pertinente.

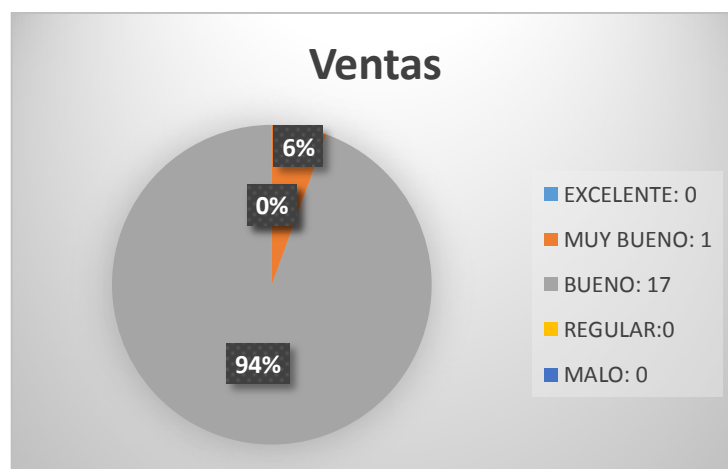
GERENTE:



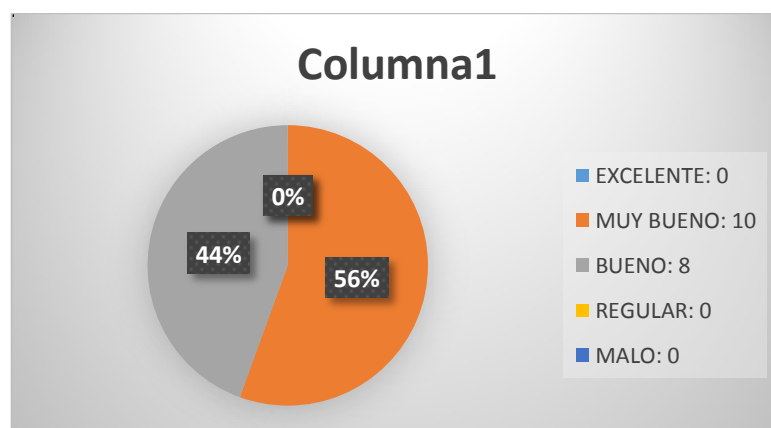
ADMINSTRADOR:



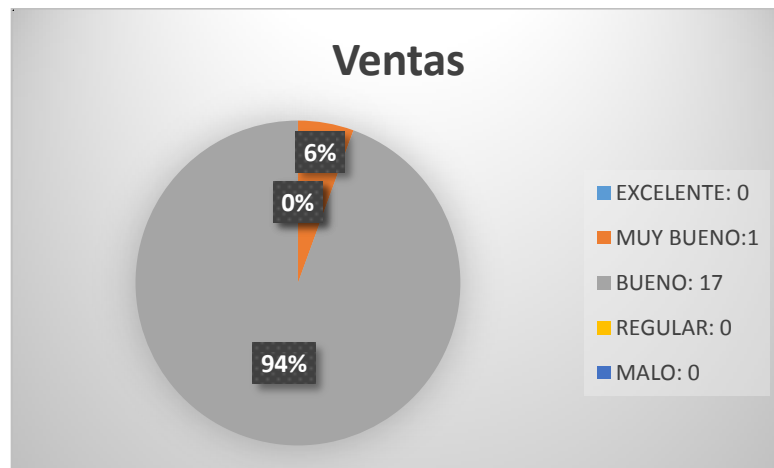
CONTADOR:



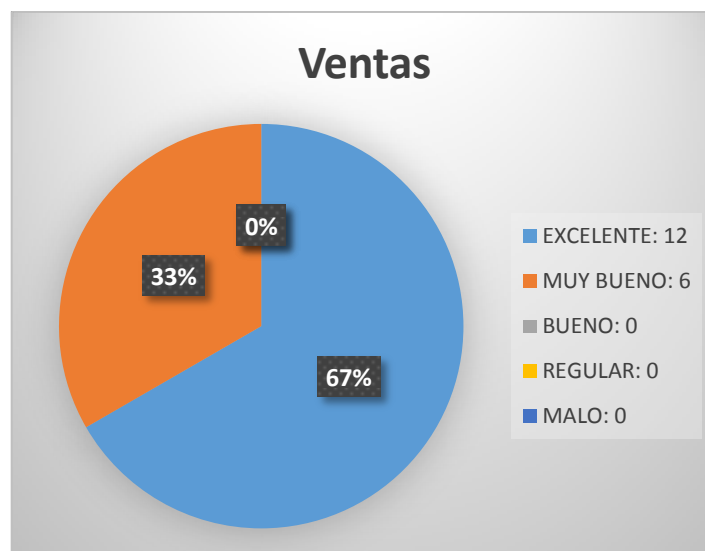
PERSONAL DE LOGISTICA:



ASISTENTES CONTABLES:



COMPAÑEROS DE TRABAJO:



ANALISIS: De acuerdo con la encuesta realizada podemos determinar que el personal administrativo se encuentra en un rango entre excelente, muy bueno y bueno, sin embargo notamos una cierta inconformidad de parte de los clientes hacia el personal ya mencionado.

3.5.3 Entrevista al gerente

1. HACE QUE TIEMPO SE REALIZO UNA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA EMPERADOR.

En la empresa no se ha realizado una planeación estratégica, pero permanentemente se realiza evaluaciones y se van conformando un grupo de decisiones y estrategias en cada área

2. CADA CUANTO TIEMPO SE EVALUA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

La evaluación es periódica, a veces se revisa las ventas y análisis de participación del mercado y se les premia de acuerdo al nivel de rendimiento o desempeño laboral

3. EXISTE MANUALES DE PROCESOS, DE FUNCIONES Y NORMAS DE SEGURIDAD Y DE CALIDAD.

El manual existe en la empresa desde hace algún tiempo, lastimosamente no se ha socializado y tampoco se ha puesto en marcha la correcta aplicación del mismo

4. EN QUE AREAS SE A TRABAJADO PERMANENTEMENTE PARA SER COMPETITIVO EN EL MERCADO DE COMIDAS RAPIDAS EN LA CIUDAD.

Siempre estamos pendientes de generar variedad de productos y algunas políticas de mercadeo, como vallas publicitarias y con frecuencia capacitaciones al personal para incrementar las ventas

3.6 RESULTADOS DE LA IDEA A DEFENDER

En la propuesta se aprecia que el cuadro de mando integral sirve como herramienta en la que se van compilando todos los resultados obtenidos con lo que se puede de forma rápida identificar aquellos objetivos que se están cumpliendo y los que tiene deficiencia con lo que se tomaran acciones inmediatas para su corrección como también facilita la correcta utilización de los recursos permitiendo llegar a una gestión eficiente.

Se ha planteado las principales estrategias, generadas a partir del estudio de mercado realizado en las 3 áreas de consulta, como son: Cliente interno, externo y el representante administrativo.

Es por esta razón que al trabajar con el Balance Score Card, se va segregando de acuerdo a los factores ponderativos y evaluables con el nivel de impacto, y el nivel de factibilidad y el grado de incidencia.

Este trabajo ha planteado 8 estrategias específicas que tendrán gran incidencia, por entender que se ha trabajado en las áreas de mayor impacto hacia los clientes y creando un verdadero programa de planeación estratégica que se tiene que ir evaluando con los indicadores de calidad y su feed back de información para ir reconstruyendo para integrar un sistema de mejora continua, y posibilidad de crear estándares de calidad de producción y atención al cliente

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

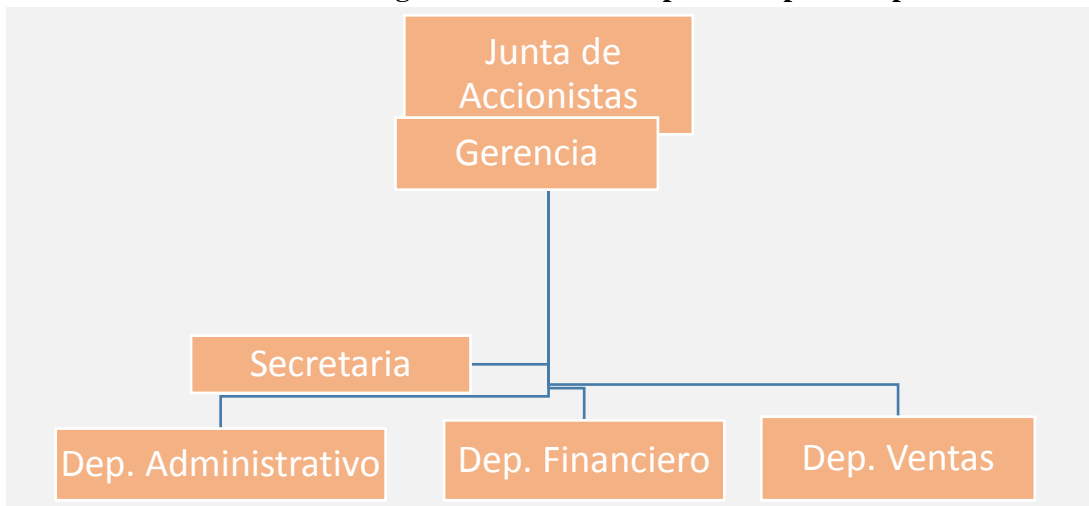
4.1 TÍTULO.

Planeación estratégica para la empresa emperador Broaster, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

4.2.1 Estructura Organizacional de la empresa

Gráfico 4: Estructura Organizacional de la empresa Emperador pollo broaster



Fuente: Emperador pollo broaster
Elaborado por: Evelyn Fuentes

4.2.2 Análisis FODA en un taller realizado con el personal que labora en la empresa Emperador Broaster determinamos lo siguiente:

4.2.2.1.1 Análisis Interno

Tabla 1: Análisis interno de la empresa

| ○ FORTALEZAS | ○ DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa sólida en el mercado. ✓ Precios económicos. ✓ Productos de calidad. ✓ Personal comprometido con la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee un personal técnicamente capacitado. ✓ La marca no está posicionada en la mente del consumidor. ✓ No existe planeación. ✓ Crecimiento reducido en el área de ventas. |

Fuente: Emperador pollo broaster

Elaborado por: Tatiana Fuentes

4.2.2.1.2 Análisis Externo.

Tabla 2: Análisis externo de la empresa

| ○ OPORTUNIDADES | ○ AMENAZAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios en el comportamiento del consumidor. ✓ Tendencia por la comida rápida. ✓ Acceso a nuevos mercados. ✓ Creación de nuevas sucursales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios en políticas gubernamentales. ✓ Entrada de nuevos competidores en constante crecimiento y productos alternativos. ✓ Poder adquisitivo de los clientes. ✓ Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores. |

Fuente: Emperador pollo broaster

Elaborado por: Tatiana Fuentes

4.2.2.1.3 FODA Ponderado

Tabla 3: Foda Ponderado

| <i>CASO: Emperador Pollo Broaster</i> | | OPORTUNIDADES | | | | AMENAZAS | | | |
|--|-----------|--|---------------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| | | Cambios en el comportamiento del consumidor. | Tendencia por la comida rápida. | Acceso a nuevos mercados. | Creación de nuevas sucursales | Cambios en políticas gubernamentales. | Entrada de nuevos competidores en constante crecimiento y productos alternativos. | Poder adquisitivo de los clientes. | Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores. |
| | | <i>O1</i> | <i>O2</i> | <i>O3</i> | <i>O4</i> | <i>A1</i> | <i>A2</i> | <i>A3</i> | <i>A4</i> |
| FORTALEZAS | | | | | | | | | |
| Tiempo de funcionamiento de la empresa. | <i>F1</i> | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| Precios competitivos. | <i>F2</i> | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 |
| Diversificación de productos. | <i>F3</i> | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 |
| Pertinencia del personal que labora en la empresa. | <i>F4</i> | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| SUMA | | 8 | 16 | 8 | 12 | 4 | 12 | 8 | 8 |
| DEBILIDADES | | | | | | | | | |
| No posee un personal técnicamente capacitado | <i>D1</i> | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| Posicionamiento medio en la mente del consumidor. | <i>D2</i> | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| Falta de diseño de estrategias competitivas | <i>D3</i> | 0 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 |
| Crecimiento reducido en el área de ventas | <i>D4</i> | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| SUMA | | 4 | 16 | 4 | 8 | 4 | 16 | 8 | 16 |

Fuente: Emperador Pollos Broaster

Elaborado por: Tatiana Fuentes

4.2.2.1.4 Matriz EFI

| Factores internos determinantes de éxito | Peso | Clasificación | Puntuación |
|--|----------|---------------|-------------|
| FORTALEZAS | | | |
| F1 Tiempo de funcionamiento de la empresa. | 0,15 | 3 | 0,24 |
| F2 Precios competitivos. | 0,10 | 4 | 0,36 |
| F3 Diversificación de productos. | 0,15 | 4 | 0,48 |
| F4 Pertinencia del personal que labora en la empresa. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| DEBILIDADES | | | |
| D1 No posee un personal técnicamente capacitado | 0,10 | 2 | 0,20 |
| D2 Posicionamiento medio en la mente del consumidor. | 0,15 | 3 | 0,45 |
| D3 Falta de diseño de estrategias competitivas | 0,10 | 1 | 0,10 |
| D4 Crecimiento reducido en el área de ventas | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Puntuación ponderada total | 1 | | 2,68 |
| Nota: la clasificación de 1 a 4 indica si representa una debilidad importante = 1, debilidad menor | | | |

Fuente: Emperador Pollos Broaster

Elaborado por: Tatiana Fuentes

El resultado de 2,8 resultado del análisis interno se puede determinar que se tiene estándares promedios y comunes en las áreas internas de la empresa, pero nos hace pensar que tenemos un comportamiento promedio que todas las empresas lo realizan mas no poseemos una planeación que marque el posicionamiento de nuestra marca y aumento de participación de mercado.

4.2.2.1.5 Matriz EFE

| Factores externos determinantes de éxito | Peso | Clasificación | Puntuación |
|---|----------|---------------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| O1 Cambios en el comportamiento del consumidor. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| O2 Tendencia por la comida rápida. | 0,16 | 3 | 0,48 |
| O3 Acceso a nuevos mercados. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| O4 Creación de nuevas sucursales | 0,17 | 3 | 0,51 |
| AMENAZAS | | | |
| A1 Cambios en políticas gubernamentales. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| A2 Entrada de nuevos competidores en constante crecimiento y productos alternativos. | 0,16 | 3 | 0,48 |
| A3 Poder adquisitivo de los clientes. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| A4 Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores. | 0,16 | | 0,68 |
| Puntuación ponderada total | 1 | | 2,65 |
| Nota: La clasificación de 1 a 4 indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la compañía a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta esta por encima del promedio, 2= la respuesta el promedio y 1= la respuesta es deficiente | | | |

Fuente: Emperador Pollos Broaster

Elaborado por: Tatiana Fuentes

El resultado de 2,65 resultado del análisis interno se puede determinar que estamos en el promedio de factores externos, y avizoramos que el trabajo de titulación tiene razón de desarrollarlo, ya que se tiene que tomar en cuenta los resultados al momento de evaluar la empresa y como se la ve dentro del mercado y se va intervenir de forma oportuna para que se desarrolle estrategias para que los factores negativos se los potencialice, y los oportunidades se las pueda aprovechar.

4.2.2.2 Análisis del Microentorno

4.2.2.2.1 Definir Clientes

Tabla 4: Definición de clientes

| VARIABLES GEOGRÁFICAS | VARIABLES DEMOGRÁFICAS | VARIABLES PSICOGRÁFICAS | VARIABLES CONDUCTUALES |
|-----------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| Provincia | Edad | Clase Social | Intensidad de consumo |
| Cantón | Sexo | | Motivación de Compra |
| | | | Beneficios |
| | | | Frecuencia de Uso |

Fuente: Emperador Pollos Broaster
Elaborado por: Tatiana Fuentes

4.2.2.2.2 Mercado Meta

Hombres y mujeres de 15 a 69 años de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, que consuman comida rápida o el uso de restaurantes.

4.2.3 Direccionamiento Estratégico.

El Direccionamiento se basa en determinar cuáles serán las políticas y técnicas para poder funcionar de forma correcta y oportuna, siempre buscando la maximización de recursos en todas las áreas de la empresa, y de esta manera buscar de forma constante el posicionamiento de la marca, pero por su calidad y capacidad de poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes; para que en un futuro se pueda tomar a Emperador Broaster como la mejor opción de comida rápida y pollo Broasterizado.

Definición de Negocio.

Vamos a definir el negocio para que se pueda saber cual es la forma técnica y área de negocio en la que la empresa se desarrolla.

Siempre se debe tomar en cuenta algunos factores necesarios, y al mismo tiempo contestar interrogantes básicas para poder definir el negocio.

Tabla 5: Definición del Negocio

| Interrogantes Básicas | Factores de Definición | EMPERADOR POLLO BROASTER |
|--|----------------------------------|--|
| ¿Cuál es nuestro negocio? | ¿Qué necesidades satisfacemos? | Entregar a nuestros clientes el servicio de comida rápida y pollo Broasterizado. |
| ¿Cuál será nuestro negocio en el futuro? | ¿Cuál es el mercado objetivo? | Todas las personas que deseen una solución de comida rápida y que les guste la calidad de producto de nuestra empresa siempre buscando la excelencia en nuestro servicio respetando las normas de higiene y calidad. |
| ¿Cuál debería ser nuestro negocio? | ¿Nuestras ventajas competitivas? | Tener la variedad mas amplia de productos de comida rápida y pollo Broasterizado, con un personal capacitado buscando siempre el bienestar y satisfacción de |

4.2.3.1 Definición.

La empresa EMPERADOR POLLO BROASTER se desarrolla en la ciudad de Riobamba la misma que se dedica a la producción y comercialización de comida rápida y pollos Broasterizado, los mismos que son de calidad, adicional se cuenta con el personal optimo y capacitado siempre a la vanguardia de satisfacer a nuestros clientes con la expectativa de ser líderes en el mercado; y de esa manera aportar al desarrollo del cantón y la provincia.

Filosofía Corporativa.

Para entender la filosofía corporativa es desarrollar un concepto estandarizado de globalización, siempre basados en las creencias, valores, y conductas de comportamiento, las mismas que harán que las metas y objetivos empresariales sean cumplibles. Esto hará que Emperador pollo Broaster alcance las metas establecidas.

4.2.4 Matriz Axiológica de:

4.2.4.1 Principios.

Los principios son elementos éticos que se deben aplicar en las prácticas de la empresa EMPERADOR POLLO BROASTER, los mismos que van de la mano con la responsabilidad, liderazgo, ética estos harán que la comercialización de comida rápida y la excelencia en el servicio.

Establecido esto se enfoca en todas las áreas de la empresa, tanto en el área administrativa, comercialización y ventas como la de producción por buscar la excelencia y mejoramiento continuo, de acuerdo a la expectativa y demandas del mercado.

Trabajo en Equipo.

Los integrantes de la empresa Emperador Broaster propone cumplir con los manuales y delegación funcional para poder cumplir con los estándares y el proyecto empresarial al momento de cumplir los objetivos corporativos al momento de comercializar sus

productos y sus servicios con una cultura de trabajo en equipo respetando la cultura organizacional de forma integral que antepongan los intereses empresariales sobre los personales para el bienestar y estabilidad de todos sus integrantes.

Disciplina y Perseverancia.

En la empresa Emperador pollo Broaster se ha establecido políticas y normas que hacen que la empresa cumpla con horarios como normas de seguridad, esto hace que el personal se sienta motivado por encontrarse en una empresa responsable que constantemente cumple con el mejoramiento tanto de los procesos como de la situación profesional y económica de sus empleados.

Satisfacción del Personal.

El personal de la empresa EMPERADOR POLLO BROASTER siempre será el factor determinante de servicio, entonces el bienestar y constante superación de estos hacen que el ambiente de trabajo sea el óptimo.

Superación Institucional.

El mejoramiento constante de los procesos y la capacitación constante harán que los resultados sean los esperados.

Fidelización de Clientes.

El socio número uno de nuestro negocio siempre será nuestro cliente, la satisfacción de este hará que nos sugieran y nos tomen en cuenta como la mejor opción.

Buscar Siempre el Mayor Nivel de Calidad.

El significado de calidad será un referente, por las exigencias del mercado y la competencia constante, los resultados que se esperan siempre serán basados en la capacidad de tener un posicionamiento en el mercado por la garantía de producto y servicio.

4.2.4.1.1 Matriz Axiológica.

Esta matriz axiológica sirve de guía para determinar la escala de valores de la empresa EMPERADOR POLLO BROASTER y va a constituir un apoyo si se quiere diagnosticar en un futuro.

Tabla 6. Matriz Axiológica de los Principios.

| Grupo de Referencia Principios | Accionistas | Empleados | Mercado |
|--|--------------------|------------------|----------------|
| Trabajo en Equipo | X | X | - |
| Disciplina y Perseverancia | X | X | X |
| Satisfacción del Personal | X | X | - |
| Superación Institucional | X | X | X |
| Fidelización de Clientes | X | X | - |
| Buscar siempre el Mayor Nivel de Calidad | X | X | X |

Fuente: La Empresa

Elaborado por: El autor

La empresa EMPERADOR POLLO BROASTER tiene los siguientes principios establecidos y se los desarrollan con las diferentes actividades y son los siguientes:

Disciplina y perseverancia, superación institucional y buscar siempre el mayor nivel de calidad.

4.2.4.2 Valores.

Los valores organizacionales son lo que EMPERADOR POLLO BROASTER han desarrollado los que se consideran con mayor impacto.

Responsabilidad.

Con los empleados: Con un trato ecuánime u justo que hagan de esta empresa un medio de desarrollo y bienestar en todos los ámbitos.

Con los clientes: El brindar nuestros productos de forma oportuna con respeto y cumpliendo con las normas de calidad.

Con los proveedores: Respetando los compromisos adquiridos y retornándoles puntualmente su inversión.

Igualdad.

Nuestros clientes internos como externos serán la base desarrollo del proyecto empresarial que desea Emperador, estableciendo siempre una política de respeto, de las creencias, raza y género; y el trato equitativo para todos debe ser un factor que siempre demuestre la responsabilidad social que Emperador tiene con el medio.

Excelencia.

Este valor hace que Emperador cumpla con el giro de su negocio siempre esta con la expectativa de le mercado cambiante con calidad y precios competitivos.

Competitividad.

Cuando se establece políticas de competitividad, los procesos debn ser perfectibles y evaluados constantemente para hacer un feed back, esto demuestra que la excelencia se busca reduciendo los procesos y procedimientos fallidos y defectuosos, siempre buscando las oportunidades que ofrece el mercado.

Respeto.

Para entender a nuestros clientes la cultura del respeto empieza desde nuestros empleados y nuestros clientes estableciendo un ambiente armónico de desarrollo empresarial y fomento de prácticas éticas en cada actividad de Emperador.

Solidaridad.

De acuerdo a la capacidad de desarrollo y la posibilidad de apoyar a los grupos de necesidad y vulnerables, EMPERADOR POLLO BROASTER, es una empresa de cooperación con el desarrollo de sus empleados y la posibilidad de superación profesional y personal de los mismos.

4.2.4.2.1 Matriz Axiológica.

Tabla 7. Matriz Axiológica de los Valores

| Grupo de Referencia Valores | Accionistas | Empleados | Mercado |
|------------------------------------|--------------------|------------------|----------------|
| Responsabilidad | X | X | X |
| Igualdad | X | X | X |
| Excelencia | - | X | X |
| Competitividad | X | X | X |
| Respeto | X | X | - |
| Solidaridad | X | X | X |

Los valores que se van a implementar en la empresa EMPERADOR POLLO BROASTER posterior a ponerlos en marcha: responsabilidad, igualdad, competitividad, solidaridad.

4.2.5 Misión

La misión empresarial es el conjunto de objetivos generales y principios de trabajos para avanzar organización, que se expresa por medio de una declaración de la corporación.

Es la razón de existencia de la organización, debemos mencionar que dentro de la propuesta estratégica de gestión la empresa EMPERADOR POLLO BROASTER debe realizar un ADN que nos permita evaluar y mejorar su misión de acuerdo con un enfoque técnico organizativo.

4.2.5.1 Misión actual

Emperador Broaster ofrece comida rápida de excelente calidad, buen sabor con estándares de calidad, higiene, a precios competitivos, que se ajusten a las necesidades de nuestros clientes, y contribuya al éxito empresarial

4.2.5.2 Misión Propuesta

Para realizar la misión propuesta analizaremos las coordenadas siguientes:

Tabla 8. Elaboración de la misión

| PREGUNTAS | ELEMENTOS | EMPERADOR POLLO BROASTER |
|------------------|---|--|
| ¿Qué? | Razón del Negocio | Ofertar comida rápida con productos y servicio de calidad satisfaciendo las expectativas de los clientes con buen servicio. |
| ¿Cómo? | Estrategia que marca la diferencia | Estándares de calidad, higiene y precios competitivos. |
| ¿Con quién? | Personal del que se dispone | Personal capacitado con ganas de servicio corporativo. |
| ¿Para qué? | A quien va a satisfacer | Clientes del cantón Riobamba. |
| ¿Porque? | Explique y justifique su presencia | Una empresa que se desarrolla par aportar al desarrollo de la comunidad y el sector productivo y el bienestar de sus empleados mediante la estabilidad laboral |
| ¿Dónde? | Lugar y ubicación | Centro y la parte Sur Este de la ciudad. |

La empresa EMPERADOR POLLO BROASTER ofrece comida rápida con una gama amplia de productos y servicio, cumpliendo con estándares de calidad e higiene y

precios competitivos, contando con personal competitivo aportando al desarrollo del cantón Riobamba y el bienestar de sus empleados.

4.2.5.3 ADN de la Misión

Tabla 9. ADN de la Misión

| Orden | Variables de Análisis | KPI |
|--------------|--|--|
| 1 | Productos y servicios de calidad | Satisfacción de nuestros clientes. |
| 2 | Precios competitivos | Márgenes de utilidad responsables. |
| 3 | Asesoramiento técnico y responsable con personal capacitado. | Personal capacitado con conocimientos técnicos y competitivos. |

4.2.6 Visión

La capacidad que tiene una persona para vislumbrar o anticipar el futuro de un negocio. Esta visión se asocia a la facultad para pronosticar cómo funcionará un determinado mercado y, a partir de esta percepción, organizar los recursos de la empresa con el objetivo de sacar provecho del escenario futuro.

Es una proyección de cómo se desarrolla la empresa EMPERADOR POLLO BROASTER y de acuerdo a las condiciones se plantea sueños y esperanzas de la entidad.

4.2.6.1 Visión actual.

Ser una cadena de restaurantes líder en elaboración y comercialización de comida rápida de excelente calidad en el centro del país, apoyándonos en instalaciones modernas, elegantes y acogedoras ubicadas en sectores estratégicos, con un personal altamente calificado y manteniendo nuestro riguroso control de calidad.

4.2.6.2 Visión propuesta

De acuerdo con la visión propuesta utilizaremos elementos claves para formular la visión mediante coordenada:

Tabla 10. Visión propuesta.

| PREGUNTAS | ELEMENTOS | EMPRESA EMPERADOR POLLO BROASTER |
|--------------------|--|---|
| ¿Cuánto? | Para cuantos años | Del 2019 al 2022. |
| ¿Qué? | A que dedica primordialmente la actividad. | La elaboración y comercialización de comida rápida. |
| ¿Cómo? | Qué estrategia principal le servirá de brújula. | Productos de calidad e instalaciones modernas y elegantes. |
| ¿Con quién? | Que competencias tendrá | Personal capacitado con alto compromiso corporativo |
| ¿Para qué? | Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado. | Una empresa competitiva con alto sentido de superación y solidaridad. |
| ¿Por qué? | Cuál es la razón de su permanencia | Desarrollo del cantón. |
| ¿Dónde? | El lugar del planeta | Provincia de Chimborazo. |

Visión 2019-2022:

Ser una empresa competitiva en la elaboración y comercialización de comida rápida con alto sentido de superación y solidaridad pensando en la calidad de sus productos contando con instalaciones modernas y un personal altamente capacitado con establecimientos estratégicamente ubicados en la ciudad de Riobamba.

4.2.6.3 ADN de la Visión.

Tabla 11. ADN de la Visión

| Orden | VARIABLES DE ANÁLISIS | KPI |
|-------|---|---|
| 1 | Sentido de superación y solidaridad | Rentabilidad de sus socios y empleados |
| 2 | instalaciones modernas y un personal altamente capacitado | Clientes satisfechos con productos de calidad |
| 3 | Empresa competitiva | Posicionamiento y participación de mercado |
| 4 | Establecimientos estratégicamente ubicados | Crecimiento de ventas y mercado |

4.2.7 Propuesta de Valor por cada Perspectiva.

La perspectiva para la propuesta de valor está determinada por la empresa Emperador Pollo Broaster y sus objetivos deben ser claros y se transforman en una promesa para realizar las estrategias que la entidad necesita de forma cronológica y organizada.

Los objetivos se determinan de acuerdo con diferentes actores y la perspectiva siguiente:

Financiera

Clientes

Interna

Aprendizaje y crecimiento

4.2.7.1 Perspectiva Financiera.

Tabla 12. Perspectiva Financiera.

| LA EMPRESA EMPERADOR POLLO BROASTER | | | |
|--|--|-----------------------------------|--|
| Perspectiva Financiera | | | |
| FODA | | Área Financiera | Propuesta de Valor |
| F | Fuerte capital de inversión de los accionistas | Crecimiento | Mayor crecimiento y participación dentro del mercado. |
| O | Comportamiento del consumidor fluctuante | Segmento de mercado | Aumento de clientes. |
| D | Ausencia de un sistema de control de Inventarios | Gestión administrativa financiera | Crear un sistema de control de inventarios basado en existencias y tratamiento de alimentos. |
| A | Existencia de competencia con precios más económicos | Programación | Crear una política de ventajas competitivas para participación de mercado |
| O | Acceso a nuevos mercados | Segmento de mercado | Analizar la ampliación de un nuevo local. |

4.2.7.2 Perspectiva de Clientes.

Al desarrollar la perspectiva de clientes la desarrollaremos identificando los segmentos de clientes y sus necesidades.

Tabla 13. Perspectiva de Clientes

| LA EMPRESA EMPERADOR POLLO BROASTER | | | | |
|--|---------------------------------|--------------------|------------------|---|
| Perspectiva de Clientes | | | | |
| FODA | Atributo | Competitivo | Diferente | Propuesta de Valor |
| F | Visual Merchandising | X | | Mejorar la fachada del establecimiento, así como el mobiliario y su distribución, la iluminación, menús y presentación del producto, decoración, colores, música, aromas, creando un espacio lleno de experiencias para el cliente y por lo tanto alcanzando su satisfacción. |
| O | Ampliación del Mix del producto | | X | Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la cartera de productos ofertados actualmente |
| F | Promoción de ventas | | X | Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en su decisión de compra. |
| F | Cross-selling | x | | Incorporar la oferta de productos que complementen la orden de pedido de los clientes |
| O | Up-selling | x | | Motivar al cliente a ordenar una versión agrandada de su pedido. |

4.2.7.3 Perspectiva Interna.

Se complementa la actividad de la empresa EMPERADOR POLLO BROASTER tomando en cuenta que objetivos son los primordiales para obtener una entidad exitosa.

Tabla 14. Perspectiva Interna.

| LA EMPRESA EMPERADOR POLLO BROASTER | | | |
|--|--|------------------------|--|
| Perspectiva Interna | | | |
| FODA | | Área | Propuesta de Valor |
| | | Administrativa | |
| D | La Planeación estratégica no es una actividad específica de la empresa | Gestión administrativa | La Implementación de un modelo estratégico de ventas y comercialización. |
| D | Falta de difusión de los objetivos estratégicos | Gestión administrativa | Socializar con todas las áreas de la empresa los objetivos para su desenvolvimiento. |
| D | Capacitación sobre montaje y presentación de platos | Gestión Administrativa | Impartir capacitaciones a los encargados de cocina para una adecuada presentación de los platos. |
| A | Capacitación en atención y servicio al cliente | Talento Humano | Capacitar al personal de contacto a fin de elevar su rendimiento y desempeño laboral |
| O | Gestionar la página de Facebook | Gestión Comercial | Actualizar de manera permanente la página de Facebook, manteniendo altos niveles de respuesta. |

4.2.7.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se utiliza de manera práctica para que el cliente interno o socio estratégico que son los empleados se sientan motivados tanto profesional como personal y esto se plasmará al cumplimiento de metas globales de la empresa EMPERADOR POLLO BROASTERIZADO.

Tabla 15. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

| EMPRESA EMPERADOR POLLO BROASTER | | |
|---|-------------------------|---|
| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | | |
| FODA | Diferente | Propuesta de Valor |
| D | Talento humano | Poseer personal comprometido pero capacitado. |
| D | Capital organizacional | Generar políticas organizacionales que implementen la demuestren el trabajo y el servicio como un eje de comportamiento. |
| O | Talento humano | Diseñar un sistema cronológico de capacitación en todas las áreas basado en la investigación realizada y las necesidades de la empresa. |
| D | Capacidad de producción | Aplicar políticas de incentivo al personal por cumplimiento de metas y aumento de volumen, premiando por una excelencia en servicio al cliente. |

4.2.8 Objetivos Estratégicos Claves.

Tabla 16. Objetivos Estratégicos Claves.

| Perspectiva | Ejes | Propuesta de Valor | Objetivos Estratégicos | |
|-------------|-----------------------------------|---|------------------------|---|
| FINANCIERO | Crecimiento | Mayor crecimiento y participación dentro del mercado. | 1 | Generar un incremento participativo del mercado |
| | Segmento de mercado | Aumento de clientes. | 2 | Desarrollar políticas de forma inmediata la para fidelidad e incentivos para los clientes. |
| | Gestión administrativa financiera | Crear un sistema de control de inventarios basado en existencias y tratamiento de alimentos. | 3 | Diseñar un sistema técnico de control de existencias reduciendo los residuos y pérdidas de materia prima |
| | Programación | Crear una política de ventajas competitivas para participación de mercado | 4 | Integrar un sistema de mejoramiento continuo y propuesta de valor |
| | Segmento de mercado | Analizar la ampliación de un nuevo local. | 5 | Realizar un estudio de mercado para la ubicación de un nuevo local |
| CLIENTES | Visual Merchandising | Mejorar la fachada del establecimiento, así como el mobiliario y su distribución, la iluminación, menús y presentación del producto, decoración, colores, música, aromas, creando un espacio lleno de experiencias para el cliente y por lo tanto alcanzando su satisfacción. | 6 | Conseguir la máxima rentabilidad del punto de venta, satisfacer a los clientes y posicionar la empresa en el mercado. |
| | Ampliación del Mix del producto | Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la cartera de productos ofertados actualmente | 7 | Ofrecer una amplia cartera de productos para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes. |
| | Promoción de ventas | Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en su decisión de compra. | 8 | Ofrecer incentivos a corto plazo para promover la compra de los productos. Ofrecer promoción en días que hay menos movimiento |
| | Cross-selling | Incorporar la oferta de productos que complementen la orden de pedido de los clientes | 9 | Incrementar los ingresos por la venta de productos complementarios a los que consumen los clientes. |
| | Up-selling | Motivar al cliente a ordenar una versión agrandada de su pedido. | 10 | Incrementar los ingresos por ventas a través del ofrecimiento de mayores beneficios para los clientes. |
| INTEGRACION | Gestión | La Implementación de un modelo | 11 | Diseñar un modelo de desarrollo de |

| | | | | |
|---------------------------|-------------------------|---|----|---|
| | Comercial | estratégico de ventas y comercialización. | | ventas en el área de comercialización. |
| | Gestión administrativa | Socializar con todas las áreas de la empresa los objetivos para su desenvolvimiento. | 12 | Fomentar el conocimiento y la puesta en marcha de los objetivos empresariales. |
| | Procesos | Impartir capacitaciones a los encargados de cocina para una adecuada presentación de los platos. | 13 | Conquistar el paladar de los clientes, despertando sus sentidos en especial el de la vista. |
| | Procesos | Capacitar al personal de contacto a fin de elevar su rendimiento y desempeño laboral | 14 | Crear conciencia en el cliente interno sobre la importancia del cliente externo satisfecho, valorando el compromiso y la búsqueda de la excelencia en la atención al cliente. |
| | Comercialización | Actualizar de manera permanente la página de Facebook, manteniendo altos niveles de respuesta. | 15 | Gestionar de manera efectiva la página de Facebook con contenido relevante de interés para el público objetivo. |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Talento humano | Poseer personal comprometido pero capacitado. | 16 | Diseñar alianzas con empresas de capacitación para el incentivo del personal |
| | Capital organizacional | Generar políticas organizacionales que implementen la demuestren el trabajo y el servicio como un eje de comportamiento. | 17 | Promover indicadores de medición de rendimiento laboral y de producción. |
| | Talento humano | Diseñar un sistema cronológico de capacitación en todas las áreas basado en la investigación realizada y las necesidades de la empresa. | 18 | Establecer los cursos y seminarios para cada área de la empresa basada en la investigación. |
| | Capacidad de producción | Aplicar políticas de incentivo al personal por cumplimiento de metas y aumento de volumen, premiando por una excelencia en servicio al cliente. | 19 | Determinar una política de incentivos por cumplimiento de indicadores y metas, monetarias y de reconocimiento laboral. |

4.2.8.1 Priorización de objetivos.

Esta es una estrategia para verificar el grado de factibilidad e impacto que cada objetivo ejerce en la empresa EMPERADOR POLLO BROASTER

Los recursos utilizados determinaran la priorización de objetivos y debemos tomar en cuenta alguna como son la factibilidad, el recurso humano y la posibilidad tecnológica, al mismo tiempo verificaremos y visualizaremos el impacto en la siguiente tabla:

Tabla 17. Objetivos Estratégicos Claves

| PERS | EJES | PROPUESTA DE VALOR | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | MEDIOS | | | FACTIBILIDAD | | | | IMPACTO | | | SUMAN | |
|------------|-----------------------------------|--|------------------------|--|-------|-------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------|-----------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|
| | | | | CORTO | MEDIO | LARGO | POSIBILIDAD DE INVERSIÓN | POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO | POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE | TOTAL | APORTE DE CUMPLIMIENTO DE VISIÓN. | ACEPTACIÓN INTERNA. | TOTAL | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 40% |
| FINANCIERA | Crecimiento | Mayor crecimiento y participación dentro del mercado. | 1 | Generar un incremento participativo del mercado. | | | X | 6 | 7 | 7 | 6,67 | 7 | 6 | 6,5 | 13,17 |
| | Segmento de mercado | Aumento de clientes. | 2 | Propiciar políticas para fidelidad e incentivos para los clientes | X | | | 6 | 7 | 7 | 6,67 | 7 | 6 | 6,5 | 13,17 |
| | Gestión administrativa financiera | Crear un sistema de control de inventarios basado en existencias y tratamiento de alimentos. | 3 | Diseñar un sistema técnico de control de existencias rediciendo los residuos y pérdidas de materia prima | X | | | 8 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6,5 | 13,5 |
| | Programación | Crear una política de ventajas competitivas para participación de mercado | 4 | Integrar un sistema de mejoramiento continuo y propuesta de valor | X | | | 7 | 6 | 7 | 6,67 | 7 | 7 | 7 | 13,67 |
| | Segmento de mercado | Analizar la ampliación de un nuevo local. | 5 | Realizar un estudio de mercado para la ubicación de un nuevo local | X | | | 8 | 6 | 8 | 7,33 | 6 | 7 | 6,5 | 13,83 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|-----|-------|
| CLIENTES | Visual Merchandising | Mejorar la fachada del establecimiento, así como el mobiliario y su distribución, la iluminación, menús y presentación del producto, decoración, colores, música, aromas, creando un espacio lleno de experiencias para el cliente y por lo tanto alcanzando su satisfacción. | 6 | Conseguir la máxima rentabilidad del punto de venta, satisfacer a los clientes y posicionar la empresa en el mercado. | X | | | 8 | 8 | 7 | 7,67 | 8 | 9 | 8,5 | 16,17 |
| | Ampliación del Mix del producto | Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la cartera de productos ofertados actualmente | 7 | Ofrecer una amplia cartera de productos para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes. | | X | 7 | 8 | 8 | | 7,67 | 8 | 8 | 8 | 15,66 |
| | Promoción de ventas | Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en su decisión de compra. | 8 | Ofrecer incentivos a corto plazo para promover la compra de los productos. | | X | 8 | 8 | 7 | | 7,67 | 8 | 8 | 8 | 15,67 |
| | Cross-selling | Incorporar la oferta de productos que complementen la orden de pedido de los clientes | 9 | Incrementar los ingresos por la venta de productos complementarios a los que consumen los clientes. | X | | 8 | 8 | 8 | | 8 | 8 | 8 | 8 | 16 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|------------------------|--|----|--|---|---|--|---|---|---|------|---|---|-----|-------|------|
| | Up-selling | Motivar al cliente a ordenar una versión agrandada de su pedido. | 10 | Incrementar los ingresos por ventas a través del ofrecimiento de mayores beneficios para los clientes. | x | | | 8 | 8 | 7 | 7,66 | 8 | 9 | 8,5 | 16,16 | |
| INTERNA | Gestión Comercial | La Implementación de un modelo estratégico de ventas y comercialización. | 11 | Diseñar un modelo de desarrollo de ventas en el área de comercialización. | | X | | 7 | 6 | 6 | 6,33 | 7 | 6 | 6,5 | 12,83 | |
| | Gestión administrativa | Socializar con todas las áreas de la empresa los objetivos para su desenvolvimiento. | 12 | Fomentar el conocimiento y la puesta en marcha de los objetivos empresariales. | | X | | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 14 | |
| | Procesos | Impartir capacitaciones a los encargados de cocina para una adecuada presentación de los platos. | 13 | Conquistar el paladar de los clientes, despertando sus sentidos en especial el de la vista. | X | | | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7,5 | 15,5 |
| | Procesos | Capacitar al personal de contacto a fin de elevar su rendimiento y desempeño laboral | 14 | Crear conciencia en el cliente interno sobre la importancia del cliente externo satisfecho, valorando el compromiso y la búsqueda de la excelencia en la | | X | | 8 | 8 | 7 | 7,67 | 8 | 7 | 7,5 | 15,17 | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--|---|----------------------|---|---|---|---|---|---|------|---|---|-----|-------|
| | | | atención al cliente. | | | | | | | | | | | |
| | Capacitación en atención y servicio al cliente | Actualizar de manera permanente la página de Facebook, manteniendo altos niveles de respuesta. | 15 | Gestionar de manera efectiva la página de Facebook con contenido relevante de interés para el público objetivo. | | | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 16 |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Talento humano | Poseer personal comprometido pero capacitado. | 16 | Diseñar alianzas con empresas de capacitación para el incentivo del personal | | X | 8 | 7 | 7 | 7,33 | 8 | 7 | 7,5 | 14,83 |
| | Capital organizacional | Generar políticas organizacionales que implementen la demuestren el trabajo y el servicio como un eje de comportamiento. | 17 | Promover indicadores de medición de rendimiento laboral y de producción. | x | | 6 | 6 | 7 | 6,33 | 7 | 6 | 6,5 | 12,83 |
| | Talento humano | Diseñar un sistema cronológico de capacitación en todas las áreas basado en la investigación realizada y las necesidades de la empresa. | 18 | Establecer los cursos y seminarios para cada área de la empresa basada en la investigación. | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------|---|----|--|---|---|---|---|---|------|---|---|---|-------|
| | | | | | X | | 8 | 6 | 6 | 6,67 | 8 | 6 | 7 | 13,67 |
| | Capacidad de producción | Aplicar políticas de incentivo al personal por cumplimiento de metas y aumento de volumen, premiando por una excelencia en servicio al cliente. | 19 | Determinar una política de incentivos por cumplimiento de indicadores y metas, monetarias y de reconocimiento laboral. | | X | 6 | 6 | 7 | 6,33 | 8 | 6 | 7 | 13,33 |

4.2.8.2 Impacto VS. Factibilidad.

Tabla 18. Impacto VS. Factibilidad.

| PROPUESTA DE VALOR | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | FACTIBILIDAD IMPACTO | | E |
|---|------------------------|---|----------------------|------|---|
| | | | I | F | |
| Mayor crecimiento y participación dentro del mercado. | 1 | Generar un incremento participativo del mercado. | 6,5 | 6,67 | |
| Aumento de clientes. | 2 | Propiciar políticas para fidelidad e incentivos para los clientes | 6,5 | 6,67 | |
| Crear un sistema de control de inventarios basado en existencias y tratamiento de alimentos. | 3 | Diseñar un sistema técnico de control de existencias reduciendo los residuos y pérdidas de materia prima | 6,5 | 7 | |
| Crear una política de ventajas competitivas para participación de mercado | 4 | Integrar un sistema de mejoramiento continuo y propuesta de valor | 7 | 6,67 | |
| Analizar la ampliación de un nuevo local. | 5 | Realizar un estudio de mercado para la ubicación de un nuevo local | 6,5 | 7,33 | |
| Mejorar la fachada del establecimiento, así como el mobiliario y su distribución, la iluminación, menús y presentación del producto, decoración, colores, música, aromas, creando un espacio lleno de experiencias para el cliente y por lo tanto alcanzando su satisfacción. | 6 | Conseguir la máxima rentabilidad del punto de venta, satisfacer a los clientes y posicionar la empresa en el mercado. | 8,5 | 7,67 | |
| Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la cartera de productos ofertados actualmente | 7 | Ofrecer una amplia cartera de productos para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes. | 8 | 7,67 | |
| Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en su decisión de compra. | 8 | Ofrecer incentivos a corto plazo para promover la compra de los productos. | 8 | 7,67 | |
| Incorporar la oferta de productos que complementen la orden de pedido de los clientes | 9 | Incrementar los ingresos por la venta de productos complementarios a los que consumen los clientes. | 8 | 8 | |
| Motivar al cliente a ordenar una versión agrandada de su pedido. | 10 | Incrementar los ingresos por ventas a través del ofrecimiento de mayores beneficios para los clientes. | 8,5 | 7,66 | |
| La Implementación de un modelo estratégico de ventas y comercialización. | 11 | Diseñar un modelo de desarrollo de ventas en el área de comercialización. | 6,5 | 6,33 | |
| Socializar con todas las | 12 | Fomentar el conocimiento y la puesta en | | | |

| | | | | |
|---|----|---|-----|------|
| áreas de la empresa los objetivos para su desenvolvimiento. | | marcha de los objetivos empresariales. | 7 | 7 |
| Impartir capacitaciones a los encargados de cocina para una adecuada presentación de los platos. | 13 | Conquistar el paladar de los clientes, despertando sus sentidos en especial el de la vista. | 7,5 | 8 |
| Capacitar al personal de contacto a fin de elevar su rendimiento y desempeño laboral | 14 | Crear conciencia en el cliente interno sobre la importancia del cliente externo satisfecho, valorando el compromiso y la búsqueda de la excelencia en la atención al cliente. | 7,5 | 7,67 |
| Actualizar de manera permanente la página de Facebook, manteniendo altos niveles de respuesta. | 15 | Gestionar de manera efectiva la página de Facebook con contenido relevante de interés para el público objetivo. | 8 | 8 |
| Poseer personal comprometido pero capacitado. | 16 | Diseñar alianzas con empresas de capacitación para el incentivo del personal | 7,5 | 7,33 |
| Generar políticas organizacionales que implementen la demuestren el trabajo y el servicio como un eje de comportamiento. | 17 | Promover indicadores de medición de rendimiento laboral y de producción. | 6,5 | 6,33 |
| Diseñar un sistema cronológico de capacitación en todas las áreas basado en la investigación realizada y las necesidades de la empresa. | 18 | Establecer los cursos y seminarios para cada área de la empresa basada en la investigación. | 7 | 6,67 |
| Aplicar políticas de incentivo al personal por cumplimiento de metas y aumento de volumen, premiando por una excelencia en servicio al cliente. | 19 | Determinar una política de incentivos por cumplimiento de indicadores y metas, monetarias y de reconocimiento laboral. | 7 | 6,33 |

4.2.8.3 Tiempos de los Objetivos Estratégicos Claves.

El tiempo que se realizara los objetivos estratégicos se medirán de acuerdo con el plazo y la factibilidad para esto determinaremos los recursos económicos financieros y humanos son los que dispone la empresa.

Tabla 19. Tiempos de los Objetivos Estratégicos Claves.

| PERS | EJES | PROPUESTA DE VALOR | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | MEDIOS | | |
|------------|-----------------------------------|---|------------------------|---|--------|-------|-------|
| | | | | | CORTO | MEDIO | LARGO |
| FINANCIERA | Crecimiento | Mayor crecimiento y participación dentro del mercado. | 1 | Generar un incremento participativo del mercado. | | | X |
| | Segmento de mercado | Aumento de clientes. | 2 | Propiciar políticas para fidelidad e incentivos para los clientes | X | | |
| | Gestión administrativa financiera | Crear un sistema de control de inventarios basado en existencias y tratamiento de alimentos. | 3 | Diseñar un sistema técnico de control de existencias reduciendo los residuos y perdidas de materia prima | X | | |
| | Programación | Crear una política de ventajas competitivas para participación de mercado | 4 | Integrar un sistema de mejoramiento continuo y propuesta de valor | X | | |
| | Segmento de mercado | Analizar la ampliación de un nuevo local. | 5 | Realizar un estudio de mercado para la ubicación de un nuevo local | X | | |
| CLIENTES | Visual Merchandising | Mejorar la fachada del establecimiento, así como el mobiliario y su distribución, la iluminación, menús y presentación del producto, decoración, colores, música, aromas, creando un espacio lleno de experiencias para el cliente y por lo tanto alcanzando su satisfacción. | 6 | Conseguir la máxima rentabilidad del punto de venta, satisfacer a los clientes y posicionar la empresa en el mercado. | X | | |
| | Ampliación del Mix del producto | Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la cartera de productos ofertados actualmente | 7 | Ofrecer una amplia cartera de productos para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes. | | X | |
| | Promoción de ventas | Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en su decisión de compra. | 8 | Ofrecer incentivos a corto plazo para promover la compra de los productos. | | X | |
| | Cross-selling | Incorporar la oferta de productos que complementen la orden de pedido de los clientes | 9 | Incrementar los ingresos por la venta de productos complementarios a los que consumen los clientes. | X | | |
| | Up-selling | Motivar al cliente a ordenar una versión agrandada de su pedido. | 10 | Incrementar los ingresos por ventas a través del ofrecimiento de mayores beneficios para los clientes. | x | | |
| INTERNA | Gestión Comercial | La Implementación de un modelo estratégico de ventas y comercialización. | 11 | Diseñar un modelo de desarrollo de ventas en el área de comercialización. | | X | |
| | Gestión administrativa | Socializar con todas las áreas de la empresa los objetivos para su desenvolvimiento. | 12 | Fomentar el conocimiento y la puesta en marcha de los objetivos empresariales. | | X | |

| | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------------|---|----|---|---|---|---|
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Procesos | Impartir capacitaciones a los encargados de cocina para una adecuada presentación de los platos. | 13 | Conquistar el paladar de los clientes, despertando sus sentidos en especial el de la vista. | X | | |
| | Procesos | Capacitar al personal de contacto a fin de elevar su rendimiento y desempeño laboral | 14 | Crear conciencia en el cliente interno sobre la importancia del cliente externo satisfecho, valorando el compromiso y la búsqueda de la excelencia en la atención al cliente. | | X | |
| | Comercialización | Actualizar de manera permanente la página de Facebook, manteniendo altos niveles de respuesta. | 15 | Gestionar de manera efectiva la página de Facebook con contenido relevante de interés para el público objetivo. | X | | |
| | Talento humano | Poseer personal comprometido pero capacitado. | 16 | Diseñar alianzas con empresas de capacitación para el incentivo del personal | | X | |
| | Capital organizacional | Generar políticas organizacionales que implementen la demuestren el trabajo y el servicio como un eje de comportamiento. | 17 | Promover indicadores de medición de rendimiento laboral y de producción. | X | | |
| | Talento humano | Diseñar un sistema cronológico de capacitación en todas las áreas basado en la investigación realizada y las necesidades de la empresa. | 18 | Establecer los cursos y seminarios para cada área de la empresa basada en la investigación. | | X | |
| | Capacidad de producción | Aplicar políticas de incentivo al personal por cumplimiento de metas y aumento de volumen, premiando por una excelencia en servicio al cliente. | 19 | Determinar una política de incentivos por cumplimiento de indicadores y metas, monetarias y de reconocimiento laboral. | | | X |

4.2.9 Cuadro de Mando Integral.

Se analizarán los indicadores estratégicos dentro de la organización.

4.2.9.1 Cuadro de Mando Integral BSC.

El BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos, como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral

engrana las piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Podríamos decir que el BSC nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar cómo estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa “fotografía” previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácil comunicable. Este esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.

La empresa EMPERADOR POLLO BROASTER, implementara la herramienta para poder determinar estrategias que ayudaran a lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos, que al mismo momento impactara financieramente en el incremento de rentabilidad, efectividad en los procesos productivos y la comercialización de sus productos.

4.2.9.2 Elaboración del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Saber establecer y comunicar la **estrategia corporativa** para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un **Cuadro de Mando** resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. Así, y gracias a esta inteligencia empresarial, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

4.2.9.3 Definir KPI 3M'S.

Un **KPI** (key performance indicator), conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. ... El acto de monitorear los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como «monitorización de actividad de negocio».

Se establecerán los indicadores basados en las diferentes áreas y perspectivas que la empresa ha identificado.

4.2.9.3.1 Definir Medidas (Indicadores).

Indicadores Financieros.

Tabla 20. Indicador Financiero.

| PERS | EJES | KPI'S | Unidad |
|-------------------|-----------------------------------|---|---------------|
| FINANCIERO | Crecimiento | Participación de la empresa en el mercado | Porcentaje |
| | Segmento de mercado | Aumento de clientes. | Porcentaje |
| | Gestión administrativa financiera | Nivel de residuos e indicadores de producción y control de alimentos. | Porcentaje |
| | Programación | Nivel en el incremento y volumen de ventas | Porcentaje |
| | Segmento de mercado | Analizar la ampliación de un nuevo local. | Porcentaje |

Indicadores Clientes.

Tabla 21. Indicador de Clientes.

| PERS | EJES | KPI'S | UNIDAD |
|-----------------|---------------------------------|---|---------------|
| CLIENTES | Visual Merchandising | Nivel de rentabilidad de los locales | Porcentaje |
| | Ampliación del Mix del producto | Aumento de clientes en los locales | Porcentaje |
| | Promoción de ventas | Incremento de ventas y aumento de rentabilidad. | Porcentaje |
| | Cross-selling | Medición de ventas por niveles y áreas de comercialización. | Porcentaje |
| | Up-selling | Nivel de satisfacción de los clientes | Porcentaje |

Indicadores Procesos Internos.

Tabla 22. Indicador de Procesos Internos.

| PERS | EJES | KPI'S | UNIDAD |
|--------------------------|------------------------|--|---------------|
| PROCESOS INTERNOS | Gestión Comercial | Incremento de ventas. | Porcentaje |
| | Gestión administrativa | Personal capacitado y niveles de desempeño. | Porcentaje |
| | Procesos | Nivel de satisfacción del cliente y fidelización de estos. | Porcentaje |
| | Procesos | Atención al cliente y medición de los resultados de cumplimiento de metas. | Porcentaje |
| | Comercialización | Nivel de visitas del sitio en redes sociales. | Porcentaje |

Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 23. Indicador de Aprendizaje y Crecimiento.

| PERS | EJES | KPI'S | UNIDAD |
|----------------------------------|-------------------------|---|---------------|
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Talento humano | Personal capacitado | Porcentaje |
| | Capital organizacional | Indicadores de medición de rendimiento laboral y de producción. | Porcentaje |
| | Talento humano | Personal capacitado y niveles de rendimiento en cada área. | Porcentaje |
| | Capacidad de producción | Rentabilidad y nivel de ventas. | Porcentaje |

4.2.9.4 Cuadro de Mando Integral y Matriz de Cumplimiento.

Tabla 24. Cuadro de Mando Integral.

| PERS | EJES | DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | MEDIDAS | | | | | METAS | | | | MEDIOS | | | | |
|------------|-----------------------------------|--|------------------------|--|---|--|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|-------------|----------------|------------|--------------------------|---|----------------------------|--------------------|--------------------|
| | | PROPUESTA DE VALOR | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | KPI'S | DEFINICIÓN OPERACIONAL | FRECUENCIA DE ACTUACIÓN | FUENTE DE DATOS | Nivel Base | Nivel Mínimo | Nivel Medio | Nivel Deseados | Resultados | Responsable de Meta | Medios o Proyectos Estratégicos | Líder de la Implementación | Fecha de Inicio | Fecha de Fin |
| FINANCIERO | Crecimiento | Mayor crecimiento y participación dentro del mercado. | 1 | Generar un incremento participativo del mercado. | Participación de la empresa en el mercado | Incremento de participación de la empresa en el mercado | Anual | Informes de Ventas | 50% | 50% | 60% | 100% | 40% | Área de Comercialización | Ampliación de participación del mercado | Ing. Edwin Noboa | 1 de abril de 2019 | 1 de abril de 2020 |
| | Segmento de mercado | Aumento de clientes. | 2 | Propiciar políticas para fidelidad e incentivos para los clientes | Aumento de clientes. | Volumen de clientes por promoción y fidelidad | Anual | Cuadro de nivel de ventas | 50% | 50% | 60% | 100% | 60% | Área de Comercialización | Incremento en la cobertura de mercado | Ing. Edwin Noboa | 1 de abril de 2019 | 1 de abril de 2020 |
| | Gestión administrativa financiera | Crear un sistema de control de inventarios basado en existencias y tratamiento de alimentos. | 3 | Diseñar un sistema técnico de control de existencias reduciendo los residuos y pérdidas de materia prima | Nivel de residuos e indicadores de producción y control de alimentos. | Reducción de desperdicios y procesos inoperantes | Trimestral | Informe de Indicadores | 50% | 50% | 60% | 80% | 60% | Área Administrativa | Incrementar la capacidad de producción | Ing. Luis Chauca | 1 de abril de 2019 | 1 de junio de 2019 |
| | Programación | Crear una política de ventajas competitivas para participación de mercado | 4 | Integrar un sistema de mejoramiento continuo y propuesta de valor | Nivel en el incremento y volumen de ventas | Crear un sistema de evaluación de los procesos por indicadores | Anual | Cuadro de nivel de ventas | 50% | 50% | 75% | 100% | 75% | Área Administrativa | Difusión de la empresa | Ing. Luis Chauca | 1 de abril de 2019 | 1 de abril de 2020 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---------------------------------|---|---|---|---|---|------------|---------------------------|-----|-----|-----|------|------|--------------------------|--|------------------|--------------------|-------------------------|
| | Segmento de mercado | Analizar la ampliación de un nuevo local. | 5 | Realizar un estudio de mercado para la ubicación de un nuevo local | Analizar la ampliación de un nuevo local. | Apertura de un nuevo local | Anual | Estudio de mercado | 70% | 70% | 80% | 100% | 70% | Área Administrativa | Posicionamiento de la organización en el mercado | Ing. Luis Chauca | 1 de abril de 2019 | 1 de abril de 2020 |
| CLIENTES | Visual Merchandising | Mejorar la fachada del establecimiento, así como el mobiliario y su distribución, la iluminación, menús y presentación del producto, decoración, colores, música, aromas, creando un espacio lleno de experiencias para el cliente y por lo tanto alcanzando su satisfacción. | 6 | Conseguir la máxima rentabilidad del punto de venta, satisfacer a los clientes y posicionar la empresa en el mercado. | Visual Merchandising | Mejoramiento de la apariencia del local para su presentación. | Anual | Informes Ventas | 50% | 50% | 75% | 100% | 100% | Área Administrativa | Ser competitivos en el mercado | Ing. Luis Chauca | 1 de abril de 2019 | 1 de abril de 2020 |
| | Ampliación del Mix del producto | Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la cartera de productos ofertados actualmente | 7 | Ofrecer una amplia cartera de productos para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes. | Ampliación del Mix del producto | Ampliación de la gama de productos de acuerdo al estudio de mercado | Semestral | Cuadro de nivel de ventas | 75% | 75% | 80% | 100% | 100% | Área de Comercialización | Incremento en el volumen de ventas | Ing. Edwin Noboa | 1 de abril de 2019 | 1 de septiembre de 2019 |
| | Promoción de ventas | Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en su | 8 | Ofrecer incentivos a corto plazo para promover la compra de los | Promoción de ventas | Incentivar al cliente por sus compras y nivel de fidelidad | Trimestral | Nivel de ventas | 75% | 75% | 80% | 100% | 100% | Área de Comercialización | Aumento de conocimiento en servicio al cliente. | Ing. Edwin Noboa | 1 de abril de 2019 | 1 de junio de 2019 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|------------------------|---|----|--|------------------------|---|------------|---|-----|-----|-----|------|------|--------------------------|---|------------------|--------------------|--------------------|
| | | decisión de compra. | | productos. | | | | | | | | | | | | | | |
| | Cross-selling | Incorporar la oferta de productos que complementen la orden de pedido de los clientes | 9 | Incrementar los ingresos por la venta de productos complementarios a los que consumen los clientes. | Cross-selling | Incluir productos complementarios que aumenten un volumen de compra | Trimestral | Volumen de facturas y ventas | 75% | 75% | 80% | 100% | 100% | Área de Comercialización | Incremento de facturas y volúmenes de ventas | Ing. Edwin Noboa | 1 de abril de 2019 | 1 de junio de 2019 |
| | Up-selling | Motivar al cliente a ordenar una versión agrandada de su pedido. | 10 | Incrementar los ingresos por ventas a través del ofrecimiento de mayores beneficios para los clientes. | Up-selling | Motivación de mayor compra por incremento del volumen | Trimestral | Volumen de ventas | 75% | 75% | 80% | 100% | 100% | Área de Ventas | Incremento de facturas y volúmenes de ventas | Ing. Edwin Noboa | 1 de abril de 2019 | 1 de junio de 2019 |
| INTERNA | Gestión Comercial | La Implementación de un modelo estratégico de ventas y comercialización. | 11 | Diseñar un modelo de desarrollo de ventas en el área de comercialización. | Gestión Comercial | Capacitar al personal con el diseño de un sistema de ventas | Anual | Evaluación de procesos de ventas | 50% | 50% | 60% | 80% | 20% | Área Administrativa | Mayor organización dentro de la empresa | Ing. Luis Chauca | 1 de abril de 2019 | 1 de abril de 2020 |
| | Gestión administrativa | Socializar con todas las áreas de la empresa los objetivos para su desenvolvimiento. | 12 | Fomentar el conocimiento y la puesta en marcha de los objetivos empresariales. | Gestión administrativa | Socialización de los objetivos empresariales para alcanzar las metas propuestas | Anual | Mejor desempeño de la organización dentro del mercado | 60% | 60% | 70% | 100% | 100% | Área Administrativa | Desarrollo de la empresa con respecto a la competencia. | Ing. Luis Chauca | 1 de abril de 2019 | 1 de abril de 2020 |
| | Procesos | Impartir capacitaciones a los encargados | 13 | Conquistar el paladar de los clientes, | Procesos | Capacitar al personal para la presentación | Anual | Informes administrativos. | 60% | 60% | 70% | 100% | 100% | Área administrativa | Mayor fluidez de las funciones en la | Ing. Luis Chauca | 1 de abril de 2019 | 1 de abril de 2020 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------------|--|--------|---|------------------------|---|------------|--|-----|-----|-----|------|------|---------------------------|--|------------------|--------------------|-------------------------|
| | | de cocina para una adecuada presentación de los platos. | | despertando sus sentidos en especial el de la vista. | | de los alimentos | | | | | | | | empresa. | | 9 | | |
| | Procesos | Capacitar al personal de contacto a fin de elevar su rendimiento y desempeño laboral | 1 4 | Crear conciencia en el cliente interno sobre la importancia del cliente externo satisfecho, valorando el compromiso y la búsqueda de la excelencia en la atención al cliente. | Procesos | Valorar la atención del personal por el grado de atención del personal | Trimestral | Nivel de satisfacción del cliente | 60% | 60% | 75% | 100% | 100% | Área de Comercialización. | Desempeño de los empleados de acuerdo a la capacidad | Ing. Edwin Noboa | 1 de abril de 2019 | 1 de junio de 2019 |
| | Comercialización | Actualizar de manera permanente la página de Facebook, manteniendo altos niveles de respuesta. | 1 5 | Gestionar de manera efectiva la página de Facebook con contenido relevante de interés para el público objetivo. | Comercialización | Interacción de la página social con los clientes para difusión de promociones y productos | Mensual | Visitas de la página y su interacción. | 60% | 60% | 75% | 100% | 100% | Área de Marketing | Interacción de la empresa y el cliente | Ing. Luis Chauca | 1 de abril de 2019 | 1 de mayo de 2019 |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | Comercialización | Poseer personal comprometido pero capacitado. | 1 6 | Diseñar alianzas con empresas de capacitación para el incentivo del personal | Talento humano | Capacitación del personal para incentivar su motivación | Anual | Gestión administrativa | 60% | 60% | 70% | 100% | 90% | Área Administrativa. | Experiencia profesional. | Ing. Luis Chauca | 1 de abril de 2019 | 1 de abril de 2020 |
| | Talento humano | Generar políticas organizacionales | 1 7 | Promover indicadores de medición de | Capital organizacional | Medir el rendimiento del personal basado en su | Semestral | Informe administrativo | 50% | 50% | 60% | 80% | 50% | Área Administrativa | Conocimiento de los objetivos institucionales | Ing. Luis Chauca | 1 de abril de 2019 | 1 de septiembre de 2019 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|---|--|--------------------------------------|--|-------------------------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------------|--|------------------------------------|--------------------|-------------------------|--|
| | | que implementen la demuestren el trabajo y el servicio como un eje de comportamiento. | | rendimiento laboral y de producción. | | capacidad de producción | | | | | | | | | para un mejor enfoque empresarial. | | 9 | |
| Capital organizacional | Diseñar un sistema cronológico de capacitación en todas las áreas basado en la investigación realizada y las necesidades de la empresa. | 18 | Establecer los cursos y seminarios para cada área de la empresa basada en la investigación. | Talento humano | Capacitación de los procesos a cada una de las áreas de la empresa | Semestral | Informes Administrativos | 50% | 50% | 60% | 80% | 50% | Área Administrativa | Ampliar la capacidad de la organización. | Ing. Luis Chauca | 1 de abril de 2019 | 1 de septiembre de 2019 | |
| Talento humano | Aplicar políticas de incentivo al personal por cumplimiento de metas y aumento de volumen, premiando por una excelencia en servicio al cliente. | 19 | Determinar una política de incentivos por cumplimiento de indicadores y metas, monetarias y de reconocimiento laboral. | Capacidad de producción | Generar políticas de incentivo para incrementar el volumen de ventas y atención al cliente | Anual | Cuadro de nivel de ventas | 50% | 50% | 60% | 80% | 50% | Área de comercialización. | Incrementar la cobertura de mercado. | Ing. Luis Chauca | 1 de abril de 2019 | 1 de abril de 2020 | |

4.3 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Tabla 25. Visual Merchandising

| | |
|---------------------------------|---|
| Nombre | Visual Merchandising |
| Objetivo | Conseguir la máxima rentabilidad del punto de venta, satisfacer a los clientes y posicionar la empresa en el mercado. |
| Actividad principal | Mejorar la fachada del establecimiento, así como el mobiliario y su distribución, la iluminación, menús y presentación del producto, decoración, colores, música, aromas, creando un espacio lleno de experiencias para el cliente y por lo tanto alcanzando su satisfacción. |
| Autorización | Gerente propietario |
| Responsable de ejecución | Ing. Luis Chauca |
| Periodicidad | Anual |
| Inversión | \$15000 |

Tabla 26. Ampliación del Mix de productos

| | |
|---------------------------------|---|
| Nombre | Ampliación del mix del producto |
| Objetivo | Ofrecer una amplia cartera de productos para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes. |
| Actividad principal | Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la cartera de productos ofertados actualmente |
| Menús sugeridos | <ul style="list-style-type: none"> • Combos infantiles • Combos estudiantiles • Variedad en hamburguesas (hamburguesa emperador, entre otras) • Variedad en hot dogs (hot dog emperador, entre otros) • Seco de pollo • Chaulafán • Platos Junior (porciones más pequeñas) |
| Autorización | Gerente propietario |
| Responsable de ejecución | Ing. Luis Chauca |
| Periodicidad | Diaria |
| Inversión | \$500 |

Tabla 27. Promoción de ventas

| | |
|--|---|
| Nombre | Promoción de ventas |
| Objetivo | Ofrecer incentivos a corto plazo para promover la compra de los productos. |
| Actividad principal | Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en su decisión de compra. |
| Promociones de ventas sugeridas | <ul style="list-style-type: none"> • Los días de menor rotación de productos, ofrecer 3x2 en platos seleccionados. • Por realizar una compra el día de su cumpleaños recibe un postre gratis. • Por órdenes superiores a \$5 recibe un cupón para participar en el sorteo de un pollo entero. • Por 10 compras realizadas se obsequia dos platos a su elección. |
| Autorización | Jefe de Ventas |
| Responsable de ejecución | Ing. Edwin Noboa |
| Periodicidad | De acuerdo a la promoción de ventas. |
| Inversión | \$ 200 |

Tabla 28. Cross-selling

| | |
|--|--|
| Nombre | Cross-selling |
| Objetivo | Incrementar los ingresos por la venta de productos complementarios a los que consumen los clientes. |
| Actividad principal | Incorporar la oferta de productos que complementen la orden de pedido de los clientes |
| Productos complementarios sugeridos | <ul style="list-style-type: none"> • Postres variados: frutillas/duraznos con crema, helado, torta, gelatina • Jugos naturales • Ensaladas • Porciones de arroz, papas, menestra |
| Autorización | Jefe de Ventas |
| Responsable de ejecución | Ing. Edwin Noboa |
| Periodicidad | Diaria |
| Inversión | \$ 150 |

Tabla 29. Up-selling

| | |
|---|---|
| Nombre | Up-selling |
| Objetivo | Incrementar los ingresos por ventas a través del ofrecimiento de mayores beneficios para los clientes. |
| Actividad principal | Motivar al cliente a ordenar una versión agrandada de su pedido. |
| Productos de versión agrandada sugeridos | <ul style="list-style-type: none"> • Papas fritas • Menestra • Gaseosa • Arroz • Presa adicional • Ensalada |
| Autorización | Jefe de Ventas |
| Responsable de ejecución | Ing. Edwin Noboa |
| Periodicidad | Diaria |
| Inversión | \$ 150 |

Tabla 30. Capacitación sobre presentación de platos

| | |
|---------------------------------|--|
| Nombre | Capacitación sobre montaje y presentación de platos |
| Objetivo | Conquistar el paladar de los clientes, despertando sus sentidos en especial el de la vista. |
| Actividad principal | Impartir capacitaciones a los encargados de cocina para una adecuada presentación de los platos. |
| Temas sugeridos | <ul style="list-style-type: none"> • Conservación de alimentos • Montaje de platos • Presentación de platos |
| Autorización | Gerente propietario |
| Responsable de ejecución | Ing. Luis Chauca |
| Periodicidad | Semestral |
| Inversión | \$ 400 |

Tabla 31. Capacitación en atención y servicio al cliente

| | |
|---------------------------------|---|
| Nombre | Capacitación en atención y servicio al cliente |
| Objetivo | Crear conciencia en el cliente interno sobre la importancia del cliente externo satisfecho, valorando el compromiso y la búsqueda de la excelencia en la atención al cliente. |
| Actividad principal | Capacitar al personal de contacto a fin de elevar su rendimiento y desempeño laboral |
| Temas sugeridos | <ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente como esencia en las actividades comerciales. • Los “momentos de verdad” en el proceso de prestación del servicio. • Desarrollo de conductas y habilidades que favorezcan una verdadera actitud de servicio: comunicación eficaz, interacción humana, prevención y manejo de conflictos. • Atención a clientes en situaciones difíciles. |
| Autorización | Gerente propietario |
| Responsable de ejecución | Ing. Luis Chauca |
| Periodicidad | Semestral |
| Inversión | \$ 400 |

Tabla 32. Gestionar la página de Facebook

| | |
|---------------------------------|--|
| Nombre | Gestionar la página de Facebook |
| Objetivo | Gestionar de manera efectiva la página de Facebook con contenido relevante de interés para el público objetivo. |
| Actividad principal | Actualizar de manera permanente la página de Facebook, manteniendo altos niveles de respuesta. |
| Consejos sugeridos | <ul style="list-style-type: none"> • Generar contenido de valor (fotografías, infografías, videos, audios, retos, adivinanzas, pasatiempos) • Interactuar con otras páginas para atraer nuevos clientes. • Efectuar un calendario de publicaciones • Aprovechar los comentarios para interactuar directamente con los clientes. • Mantener altos niveles de respuesta a preguntas realizadas por el público objetivo • Ofrecer promociones a través de la página |
| Autorización | Gerente propietario |
| Responsable de ejecución | Ing. Edwin Noboa |
| Periodicidad | Diario |
| Inversión | \$ 250 |

CONCLUSIONES

- Se estableció un esquema científico técnico de la estructura de un plan estratégico basado en el Balance score card, utilizado por tener gran relevancia y nivel de impacto por el tipo de empresa y el enfoque que da en la toma de decisiones.
- Al realizar el estudio de mercado tanto en el área de cliente interno como externo, se encontró información de gran relevancia la misma que se explica con métodos estadísticos, esto se tomara en cuenta para la justificación de la idea a defender y el planteamiento de la propuesta.
- Se elaboro el plan estratégico basado en las 4 áreas de la empresa como son: la administrativa, financiera, cliente, y crecimiento y capacitación; determinando de esta manera la realidad esquemática y de funcionamiento de EMPERADOR POLLO BROASTER, al aplicar el cuadro de mando integral y ponderando el peso específico de impacto de la estrategia especifica se establece 8 posibilidades técnicas para contrarrestar y potenciar el área comercial y el tipo de posicionamiento basado en los objetivos empresariales.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del plan estratégico basado en el Balance Score Card por ser un modelo de gestión que cumple con las bases teóricas y al mismo tiempo enfocarse en lo que EMPERADOR POLLO BROASTER busca como una entidad de solución de comida rápida.
- El estudio realizado en este proyecto debe ser tomado muy en cuenta por ser de mucha relevancia, y desarrollado con mucha prolijidad al momento de emitir resultados y un análisis profesional, de esta manera la empresa podrá desarrollar una verdadera planeación estratégica basada en resultados que cambiaran el enfoque y realidad de la misma frente al mercado y el grado de competencia existente en el cantón Riobamba.
- Se recomienda la aplicación de las estrategias desarrolladas en el cuadro de mando integral por haber tomado en cuenta los hallazgos más relevantes y mayor impacto utilizando una metodología científica que hará que EMPERADOR POLLO BROASTER se logre enfocar en los objetivos empresariales, que van de la mano con tener un sistema productivo y un capital corporativo mismo que se demostrara con el posicionamiento de marca dentro del mercado, el grado incrementado de participación, y el nivel de satisfacción de nuestros clientes basado en el volumen de compra, su grado de fidelidad y la generación de recomendación de nuestro negocio.
- Se recomienda a la gerencia de la empresa que analice los presupuestos para cada una de las estrategias diseñadas en cuanto al reforzamiento de la imagen corporativa, publicidad, promoción y plan de capacitación con el fin de que identifique la factibilidad de ponerlas en marcha, priorizando según su criterio.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R.** (1997). *Un concepto de planeación de empresas*. México D.F: Limusa-Noriega.
- Arboleda, G.** (2008). *Proyectos: Formulación, evaluación y control*. Bogotá: Cargraphics.
- Arellano, R.** (2010). *Marketing: enfoque América Latina*. México : Pearson Educación
- Arias, F.** (2006). *El proyecto de investigación* (6ª ed.). Caracas: Episteme.
- Armstrong, G. & Kotler, F.** (2008). *Fundamentos de marketing*. (8ª ed). México: Pearson Educación
- Arranz, A.** (1995). *Planeación estratégica integral*. México: Instituto internacional de capacitación y estudios empresariales.
- Baena, G.** (2014). *Metodología de la investigación*. México: Patria.
- Benassini, M.** (2009). *Introducción a la investigación de mercados , Enfoque para América Latina* . México: Pearson Educación.
- Castañeda, L.** (2009). *Alta dirección en las Pymes*. México: Poder.
- Castelán , B.** (1985). *Planeación estratégica y control de gestión* . México: Ecasa.
- Cueto, A.** (2012). *Cobertura de mercado*. Recuperado de : Anibalcueto.blogspot.com/2012/05/cobertura-de-mercado.html
- Definiciones. com.** (2008-2015). *Proyecto de inversión* Obtenido de: <http://definicion.de/proyecto-de-inversion/>
- Echeverri, L.** (2009). *Marketing práctico*. Madrid: Starbook Editorial.
- Everis.** (2010). *Estudio everis global de ejecutivos de entidades financieras*. Recuperado el 25 de octubre de 2014, de <http://www.everis.com/chile/WCLibraryRepository/References/Estudio%20Excelencia%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20clientes%20castellano.pdf>.
- Marciniak, R.** (08 de 2014). *Estrategias, modelos, herramientas de gestión y otra información necesaria para saber ¿cómo gestionar una empresa?* Recuperado el 02 de 07 de 2015, de Estrategias, modelos, herramientas de gestión y otra información necesaria para saber ¿cómo gestionar una empresa?: <https://renatamarciniak.wordpress.com/>
- Marcos, C.** (2015). *Marketing de servicios*. Bogotá: Pretice Hall.
- Mendoza, J.** (2011). *Decisiones estratégicas macro administración*. Bogotá: Editorial Universidad del Norte.

- Mintzberg, H., & Quinn, J.** (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J.** (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos aires: Granica.
- Morán, G., & Alvarado, D.** (2010). *Métodos de investigación*. México D.F: Pearson Educación.
- Ojeda, C., & Mármol, P.** (2012). *Marketing turístico*. Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
- Overlap.** (2011). *Diseño e implantación de un modelo de gestión de equipos comerciales*. Recuperado de: www.gref.org/nuevo/docs/innovacion_141011.pdf
- Pacheco, C.** (2006). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México: IMCP.
- Porter, M.** (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.
- Quintal, A.** (2005). *Desarrollo estratégico de la pequeña empresa impulso a la economía de Yucatán*. México: UADY.
- Ramírez, D., & Cabello, M.** (1997). *Empresas competitivas*. México: McGraw-Hill.
- Rodrigo, V.** (2013). *Innovación empresarial (6ª ed)*. México: McGraw-Hill
- Rodríguez, J.** (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. (5ª ed)*. México: Thomson.
- Serra, A.** (2001). *Marketing turístico*. Madrid: Grupo Anaya, S.A.
- Stanton, W.** (2007). *Fundamentos de marketing (14ª ed.)* México: McGraw-Hill Interamericana
- Steiner, G.** (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México: Grupo Editorial Patria.
- Talaya, Á; Lorenzo, C.** (2011). *Dirección Comercial*. Madrid: Esic Editorial.
- Vaca, E.** (2008). *Comercio justo una transgresión a la teoría económica*. Quito: UTE.
- Vallejo, R.** (2006). *Manual de escritura académica: Guía para estudiantes y maestros*. Quito: Editora Nacional.
- Villegas, O.** (2009). *Plan de marketing, Modelo para alcanzar el éxito en el mercado*. Bogotá: Comunicación Impresa Editores.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Determinar necesidades, gustos y preferencias de la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba respecto al producto “pollo broaster”.

Datos informativos:

Edad:

Sexo: F..... M.....

Ocupación: Estudiante..... Empleado público.... Empleado privado.....
Independiente.....

Nivel de instrucción: Primaria..... Secundaria..... Tercer nivel..... Cuarto nivel.....

Instrucción: Sírvase contestar las siguientes preguntas:

1. De los siguientes restaurantes que ofrecen “pollo broaster” señale con una x los que ha visitado
 Pollo ejecutivo
 Emperador Broaster
 Corcel negro
 Papios
 Otros (por favor especifique)

2. ¿Con quién acostumbra visitar los locales anteriormente señalados?
 Familia..... Amigos..... Pareja.....
 Sol@.....

3. Califique los criterios citados a continuación acerca del servicio ofertado por EMPERADOR BROASTER de acuerdo a la escala utilizada. Marque con una X la casilla correspondiente de acuerdo a lo que Usted considera pertinente.

| Criterios | (5) Excelente | (4) Muy bueno | (3) Bueno | (2) Regular | (1) Malo |
|---|------------------|------------------|--------------|----------------|-------------|
| Variedad en el menú | | | | | |
| Presentación del producto | | | | | |
| Sabor del producto | | | | | |
| La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas. | | | | | |
| Relación cantidad/precio | | | | | |
| Tiempo de espera para recibir la orden | | | | | |
| Apariencia del personal | | | | | |
| Cortesía del personal | | | | | |
| Limpieza del local | | | | | |
| Conservación y mantenimiento de las instalaciones físicas | | | | | |
| Estado del mobiliario (mesas y sillas) | | | | | |
| Limpieza de los servicios higiénicos | | | | | |

4. De conocer el local de Pollos Emperador Broaster señale cual de ellos es el de mayor frecuencia.
- a. Local 1, Primera Constituyente y España (Parque Sucre) ()
- b. Local 2, Eloy Alafaro y Leopoldo Freire (Barrio la Dolorosa) ()
5. Señale el número de veces que ha visitado Emperador Broaster
- Primera vez
- Segunda vez
- Tercera vez
- Cuarta vez o más
6. ¿Cuál es la razón por la que elige a "Emperador Broaster" ante los otros restaurantes?
- Por la experiencia que ha tenido consumiendo en este restaurante
- Precio
- Publicidad
- Variedad de opciones
- Atención al cliente
- Otro (por favor especifique)
7. ¿Le recomendaría a otra persona visitar Emperador Broaster?
- Si..... No.....
8. Califique su grado de satisfacción general respecto al servicio recibido por Emperador Broaster.

| Totalmente insatisfecho | Insatisfecho | Neutral | Satisfecho | Totalmente satisfecho |
|-------------------------|--------------|---------|------------|-----------------------|
| | | | | |

9. Si usted podría tener un local nuevo de nuestra empresa en que ubicación le gustaría que funcionara.
- Norte () Centro () Sur () Otra Identifique.....
10. Por favor, díganos ¿Qué aspectos contribuirían a mejorar su satisfacción en calidad de cliente de Emperador Broaster?
-
-
-
-
-
-

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2. Entrevista

Determinar la necesidad de un proceso de planeación estratégica en la empresa “pollo Emperador Broaster”.

1. Conoce si se a realizado un Plan estratégico para la empresa Emperador Broaster.
SI ()1
NO ()17
2. Sabe cuál es la misión y visión de la empresa Emperador Broaster.
TOTALMENTE ()3
PARCIALMENTE ()10
NADA ()5
3. Indique de los siguientes principios corporativos cuales son los que practica su grupo de trabajo. (puede señalar más de 1).
HONESTIDAD ()18
TRABAJO EN EQUIPO ()13
RESPONSABILIDAD SOCIAL ()4
COMPAÑERISMO ()18
SOLIDARIDAD ()3
4. Señale cuál de estos ámbitos quisiera que se pueda cambiar en la empresa.
CAPACITACION PERMANENTE ()18
MOTIVACION PERSONAL ()13
AMBIENTE DE TRABAJO ()18
INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL ()2
ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO ()18
5. CALIFIQUE EL NIVEL DE ESTABILIDAD LABORAL QUE ACTUALMENTE USTED TIENE EN LA EMPRESA.
MUY SATISFACTORIO () SATISFACTORIO (13) NEUTRO (1) POCO SATISFACTORIO (4) NADA SATISFACTORIO ()

6. Califique la gestión del personal administrativo de la empresa EMPERADOR BROASTER de acuerdo con la escala utilizada. Marque con una X la casilla correspondiente de acuerdo con lo que Usted considera pertinente.

| Criterios | (5) Excelente | (4) Muy bueno | (3) Bueno | (2) Regular | (1) Malo |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|---------------------|
| GERENTE | 1 | 16 | 1 | | |
| ADMINISTRADOR | 6 | 12 | | | |
| CONTADOR (A) | | 1 | 17 | | |
| PERSONAL DE LOGISTICA | | 10 | 8 | | |
| ASISTENTES CONTABLES | | 1 | 17 | | |
| COMPAÑEROS DE TRABAJO | 12 | 6 | | | |

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 3:

Determinar la necesidad de un proceso de planeación estratégica en la empresa “pollo Emperador Broaster”.

1. HACE QUE TIEMPO SE REALIZO UNA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA EMPERADOR.
2. CADA CUANTO TIEMPO SE EVALUA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.
3. EXISTE MANUALES DE PROCESOS, DE FUNCIONES Y NORMAS DE SEGURIDAD Y DE CALIDAD.
4. EN QUE AREAS SE A TRABAJADO PERMANENTEMENTE PARA SER COMPETITIVO EN EL MERCADO DE COMIDAS RAPIDAS EN LA CIUDAD.

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4. Visual Merchandising



Anexo 5. Ampliación del Mix de productos

EMPE RADOR **Pide ahora tu combo Infantil**

nugets + papas + gaseosa + juguete

No te lo pierdas de probarlo ...

EMPE RADOR **Disfruta de tu combo Estudiantil**

Combo 1
hamburguesa + papas + gaseosa

Combo 2
seco de pollo + gaseosa

Escoge tu favorito

Anexo 6. Promoción de ventas

EMPE RADOR **Super Promoción**

3x2 llevas 3 pagas 2 pollos broaster

TENEMOS TODO EL SABOR

Anexo 7. Cross-selling



Anexo 8. Presupuesto de capacitaciones

CAPACITACIÓN NÚMERO 1

| CANTIDAD | ITEMS | COSTO | TOTAL |
|-----------------|-----------------------------------|--------------|--------------|
| 19 | Certificados para las capacitados | 0,50 | 9,50 |
| 19 | Refrigerios para las capacitados | 1,50 | 28,50 |
| TOTAL | | | 38,00 |

CAPACITACIÓN NÚMERO 2

| CANTIDAD | ITEMS | COSTO | TOTAL |
|-----------------|-----------------------------------|--------------|----------------|
| 1 | Capacitador | 350,00 | 1400,00 |
| 19 | Certificados para las capacitados | 0,50 | 9,50 |
| 19 | Refrigerios para las capacitados | 1,50 | 28,50 |
| TOTAL | | | 1438,00 |

CAPACITACIÓN NÚMERO 3

| CANTIDAD | ITEMS | COSTO | TOTAL |
|-----------------|-----------------------------------|--------------|--------------|
| 19 | Certificados para las capacitados | 0,50 | 9,50 |
| 19 | Refrigerios para las capacitados | 3,00 | 57,00 |
| TOTAL | | | 66,50 |

| | |
|--------------------|----------------|
| COSTO ANUAL | 1542,50 |
|--------------------|----------------|