



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo  
en Dirección de Empresas**

***INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA EN UNA CADENA DE RESTAURANTES DE POLLOS  
A LA BRASA EN QUITO, ECUADOR***

**Tesista: Felipe Andrés Molina Guzmán**

**Legajo 92528**

**Director de Tesis: Gerardo Tapia**

**2017**

**Buenos Aires – Argentina**

# EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia, a Dios, a la Universidad de Palermo y a todos que de uno o otra manera aportaron para la culminación de este objetivo.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

El propósito de esta tesis es demostrar cómo la falta de una planificación estratégica puede afectar gravemente a una organización. Se realizó una investigación en una cadena de pollos a la brasa situada en la ciudad de Quito - Ecuador, en la cual se puede observar claramente como la falta de un modelo de gestión empresarial, ha provocado que está cierre uno de sus tres locales, disminuya así su rentabilidad y se vea seriamente comprometida a forzar a un cierre definitivo del negocio.

Se considera que la presente propuesta de planificación estratégica para la cadena de pollos a la brasa, puede mejorar el desempeño de la organización tanto interna como externamente, haciendo de está un negocio rentable y atractivo para los diferentes inversores.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Antecedentes .....	12
1.2 ¿Qué es un plan y qué es estrategia?.....	15
1.3. Definición de la planificación estratégica.....	18
1.4. Importancia y beneficios de la planificación estratégica .....	28
1.4.1 Importancia de la planificación.....	28
1.4.2 Importancias de las estrategias.....	31
1.4.3 Beneficios de la planificación estratégica.....	32
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>34</b>
<b>LA INDUSTRIA Y LA COMPAÑÍA.....</b>	<b>34</b>
2.1 La industria .....	34
2.1.1 Factores Económicos Sociales .....	34
2.1.2 Factores Políticos .....	46
2.1.3 Sector alimenticio .....	48
2.1.4 Terremoto afecta a Ecuador .....	57
2.2 La compañía.....	59
2.2.1 Análisis situacional .....	59
2.2.2 Análisis del macroentorno FODA .....	62
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>71</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>71</b>
3.1 Justificación .....	71
3.2 Metodología .....	72
3.3 Instrumentos.....	74
3.3.1 Cuestionario .....	74
3.3.2 Entrevista .....	76
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>79</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
4.1 Cuestionario .....	79
4.2 Entrevista .....	90
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>97</b>
<b>PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>97</b>

5.1 Organigrama de la empresa .....	97
5.2 Filosofía Organizacional .....	98
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>107</b>
<b>CUESTIONARIO .....</b>	<b>107</b>
<b>CURRICULUM VITAE.....</b>	<b>110</b>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	20
<b>Ilustración 2:</b> Las 4 "P" de Mintzberg.....	24
<b>Ilustración 3:</b> Producto Interno Bruto Ecuador .....	35
<b>Ilustración 4:</b> Evolución Precio Petroleo.....	37
<b>Ilustración 5:</b> PIB Sectorial 2015 .....	38
<b>Ilustración 6:</b> Historial de inflación Ecuador .....	40
<b>Ilustración 7:</b> Inflación por ciudades.....	41
<b>Ilustración 8:</b> Inflación sectores .....	42
<b>Ilustración 9:</b> Tasa de Desempleo marzo 2016 .....	44
<b>Ilustración 10:</b> Desempleo regional junio 2015 .....	45
<b>Ilustración 11:</b> Sector alimenticio .....	49
<b>Ilustración 12:</b> Distribución de hombres y mujeres de acuerdo al grupo alimenticio.....	50
<b>Ilustración 13:</b> Porcentaje de restaurantes por provincias.....	51
<b>Ilustración 14:</b> Fuerzas de Porter.....	70
<b>Ilustración 15:</b> Resultado ubicación laboral.....	79
<b>Ilustración 16:</b> Resultado de género.....	80
<b>Ilustración 17:</b> Resultado segmento de edad.....	80
<b>Ilustración 18:</b> Resultado nivel académico .....	81
<b>Ilustración 19:</b> Resultado cargo que se desempeña.....	81
<b>Ilustración 20:</b> Resultado conocimiento de la misión .....	82
<b>Ilustración 21:</b> Resultado conocimiento de la visión del cargo.....	82
<b>Ilustración 22:</b> Resultado capacitaciones brindadas.....	83
<b>Ilustración 23:</b> Resultado conocimiento políticas internas.....	83
<b>Ilustración 24:</b> Resultado identificación de la competencia.....	84
<b>Ilustración 25:</b> Resultado conocimiento de funciones / actividades .....	84
<b>Ilustración 26:</b> Resultado identificación de jerarquía.....	85
<b>Ilustración 27:</b> Resultado de manual de servicio al cliente .....	85
<b>Ilustración 28:</b> Resultado de repetición de tareas.....	86

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Evolución de la planificación estratégica por décadas .....	14
<b>Cuadro 2:</b> Tipos de estrategia .....	17
<b>Cuadro 3:</b> Las escuelas de estrategia .....	21
<b>Cuadro 4:</b> Cinco "P" para estrategia .....	23
<b>Cuadro 5:</b> Aspectos que indican la importancia de la planificación .....	30
<b>Cuadro 6:</b> Ranking riesgo país regional .....	47
<b>Cuadro 7:</b> Matriz DAFO.....	64

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día resulta indispensable que toda organización cuente con una planificación estratégica, misma que se debería hacer cada 5 años y conjuntamente con todas las áreas de la organización. Esta herramienta es fundamental dentro de toda organización, ya que alinea, conduce, visibiliza, entre otros aspectos, para que las empresas se desarrollen de una manera organizada y sintonizada en todo su esplendor.

La globalización y las nuevas herramientas vanguardistas han desarrollado metodologías más eficiente y eficaces para operar una organización de una manera exitosa, estas metodologías cada vez ganan más campo en el ámbito organizacional, dejando así la administración empírica como una herramienta o método obsoleto.

Esta tesis busca proponer una planificación estratégica a la cadena de restaurantes de pollos a la brasa, con el fin de aumentar su rentabilidad y expansión en el mercado.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Diseñar una planificación estratégica que identifique los objetivos concretos para la alcanzar las metas establecidas.

### **Objetivos específicos:**

- Realizar reuniones con los propietarios y personal del restaurant para obtener un análisis de la situación interna y externa de la organización en base a un FODA
- Formular visión, misión y objetivos estratégicos para la cadena de restaurantes de pollos a la brasa, en base al análisis situacional.
- Definir las acciones estratégicas pertinentes para cumplir con todos los objetivos trazados.

### **Hipótesis:**

La falta de una planificación estratégica ha ocasionado pérdidas a la organización.

## **Metodología**

La metodología empleada en la presente investigación se divide en tres aspectos específicamente.

- La primera etapa se enfocó en la recopilación de información bibliográfica, la cual valide la construcción del marco teórico y facilite el entendimiento y aplicación de una planificación estratégica en las organizaciones.
- La segunda, es recolectar información del rubro, negocio y la situación del país, para identificar cuáles son las variables y características principales del mercado donde se desempeña la organización.
- La tercera y última etapa del proyector es recolectar información de los colaboradores del negocio y sus accionistas a través de herramientas como la encuesta y entrevista, con la finalidad de obtener un diagnóstico de la empresa y establecer los correctivos u objetivos necesarios.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes

Vivimos en un mundo en el cual el dinamismo, la globalización y la tecnología hacen que toda organización se mantenga a la vanguardia. Actualizando constantemente sus procesos, estructuras y su planificación estratégica, de no hacerlo no necesariamente desaparecen, pero sí dan mucha ventaja a sus competidores.

Desde hace varios años atrás las organizaciones de primera línea o empresas vanguardistas utilizan o elaboran una planificación estratégica antes o durante la ejecución de sus operaciones para tener un rumbo establecido, de tal manera que se minimicen los riesgos y amenazas que toda organización presenta.

Para mostrar que la planificación estratégica no es algo novedoso o que está de moda en los últimos años, Quetzal (2013) menciona “Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos”. Así también cuando:

Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.<sup>1</sup>

Por su parte Francés (2006, pág. 21) menciona que:

El concepto se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea El arte de la guerra, de Sun Tsu, escrito aproximadamente en el año 500 a.c. La palabra de estrategia viene de strategos, que en griego significa general. En este terreno se le define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala”.

Es interesante observar como estos autores plantea diferentes puntos de vista respecto a los que es la planificación estratégica, mientras el primer autor sostiene que la planificación estratégica se remonta al periodo de Sócrates, el segundo autor por su parte menciona que esto se derivó del arte de la guerra de Sun Tsu. Indistintamente de quien de los dos autores tiene la razón, se puede percibir que en esencia los dos hablan del mismo tema solo que con diferentes enfoques.

Continuando con los que menciona Francés (2006, pág. 22):

En la guerra los objetivos suelen estar bastantes claros, pero los medios, y los resultados, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. “La estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito”.

De acuerdo con el párrafo antes expuesto, se puede afirmar que la planificación estratégica busca como minimizar la incertidumbre para la culminación o cumplimiento de los objetivos

---

<sup>1</sup> Recuperado de la pagina web: <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-la-administracion-con-enfoque-a-sistemas/>

organizacionales trazados, a través combinación de recursos y un análisis exhaustivo tanto del entorno interno como externo.

Las organizaciones como tal comenzaron a adoptar este tipo de herramienta a partir de la segunda guerra mundial. Desde la década del 60 en adelante su puede evidenciar que algunas organizaciones ya empezaron a adquirir está herramienta, hoy en día resulta curioso y difícil encontrar organizaciones que no cuenten con una planificación estratégica formal y sigan gestionando de una manera empírica.

**Cuadro 1:** Evolución de la planificación estratégica por décadas

<b>Evolución de la planificación estratégica por décadas</b>				
	<b>1960</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>
1.	Proyecciones a largo plazo	Estrategias explícitas	La alta gerencia está a cargo de la PE (Planeación Estratégica)	Mercados mundiales
2.	Presupuestos a 5 años	Divisiones en Unidades Estratégicas	Elaboración y puesta en marcha de la PE	Alta importancia a los factores del entorno
3.	Planes Operativos	Planeación para el cambio	Liderazgo visible ejercido por alta Gerencia y compromiso de todos los funcionarios	Uso de tecnologías informáticas
4.	Estrategias de Crecimiento y de diversificación	Simulación de alternativas	Inversiones masivas en nuevas tecnologías	Incremento del cálculo de riesgos
5.	Proyección tecnológica	Apreciación del Riesgo Político	Filosofías, objetivos empresariales explícitos	Altas velocidades en la renovación del conocimiento

6.	Planeación de fuerza laboral	Proyección Social	Entrenamiento interno de mercadeo y servicio	Ventajas competitivas
7.	Matriz de Producto mercado.	Evaluación de impacto ambiental	Programas de mejoramiento a la calidad	Benchmarking
8.		Análisis de Riesgo	Bases de datos internas y externas	Inteligencia emocional
9.				Mejoras Continuas
10.				Cuadro de Indicadores

Fuente: Evelyn Goicochea, 2011

Una vez observado la evolución de la planificación estratégica a lo largo de los años. A continuación, se desarrollará en que consiste la planificación estratégica, cuál es su característica principal, cual son sus pasos a cumplir y como está herramienta aporta al funcionamiento más productivo y eficaz de cualquier organización.

## 1.2 ¿Qué es un plan y qué es estrategia?

Antes de definir que es la planificación estratégica, resulta pertinente primero comprender que es un plan y que es una estrategia respectivamente. En este punto se definirá estas dos variables con el objetivo que el lector tenga una mejor comprensión y entendimiento para lo que resta de la investigación.

Para los autores Pérez y Merino (2009):

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.<sup>2</sup>

Por su parte Rodríguez (2010, pág. 205) propone que un plan “Es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos.”

De acuerdo con los párrafos que anteceden, se puede afirmar que un plan tiene por objetivo principal establecer anticipadamente y de manera sistemática los procesos y pautas a seguir, una vez que se ha definido cual es el objetivo principal que se está buscando.

Así también es de suma importancia que el plan como tal cuente con políticas, procedimientos, valores, responsables, presupuestos entre otros puntos. Con el objetivo de alinear todos los esfuerzos en una sola dirección, disminuir los conflictos, la repetición de trabajo o la pérdida de tiempo injustificada. Dándole así al plan una característica de eficiencia de recurso.

Según Carreto (2014) la estrategia por su parte la define como: “un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”<sup>3</sup>.

Por su parte la página web concepto.de (2015) define a la estrategia como:

Es una táctica compuesta por acciones muy bien planificadas, pensadas, organizadas y elaboradas, con el único objetivo de obtener un resultado esperado de forma eficaz. Esta

---

<sup>2</sup> Recuperado de la página web: <http://definicion.de/plan/>

<sup>3</sup> Recuperado de la página web: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.ar/2008/07/qu-es-estrategia.html>

pauta se transforma en la decisión que una o varias personas toma para logros.<sup>4</sup>

Una vez definido que es estrategia y diferenciándola con el plan, se puede asegurar que la estrategia como tal es donde se define que se va hacer a través de los planes de acción que se han decidido establecer. Es de suma importancia mencionar que estos planes de acción deben ser abalados por una persona o un grupo de persona, en lo posible se recomienda que sean un grupo de persona para que sea un proceso más democrático e integrador.

Cabe resaltar que existen diferentes tipos de estrategias, las mismas se clasifican dependiendo la disciplina en la cual se va a utilizar, el siguiente cuadro tiene por objetivo mostrar algunos tipos de estrategia.

**Cuadro 2:** Tipos de estrategia

<b>Estrategia de Marketing</b>	Plan para que la creación, la venta y la expansión de un producto sea eficaz.
<b>Estrategia Empresarial</b>	Acción a seguir para potenciar los recursos de la compañía para alcanzar el desarrollo y éxito.
<b>Estrategia Educativa</b>	Conjunto de actividades previamente diseñadas en el ámbito educacional para alcanzar los objetivos educativos.
<b>Estrategia</b>	Programa computacional que sirve para el análisis de

---

<sup>4</sup> Recuperado de la página web: <http://concepto.de/que-es-estrategia/>

<b>Directiva</b>	grupos de individuos.
<b>Estrategia Militar</b>	Quizás es la más antigua de las disciplinas que la han utilizado y es en este ámbito donde el nombre encuentra su significado. Se trata del plan de operaciones militares, que incluye el análisis del enemigo, para poder combatirlo y derrotarlo.

Fuente: Concepto.de, 2015

De acuerdo con el cuadro que antecede, se puede identificar los diferentes tipos de estrategias, para la presente investigación el tipo de estrategia que más influye sobre este trabajo será la estrategia empresarial. El mismo que persigue potenciar los recursos de la organización de manera eficiente para alcanzar el éxito, desarrollo y rentabilidad deseada.

### **1.3. Definición de la planificación estratégica**

Para comprender un poco mejor que es la planificación estratégica, a continuación se citaran varias definiciones de distintos autores, con el objetivo de comprender como en la actualidad funciona esta herramienta y que ventajas persigue su implementación en las organizaciones.

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Sallenave, 1999)

La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas

como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años. (Chiavenato, 2004)

Así también y de acuerdo con Ayala (2016), se puede asegurar que la planificación estratégica es:

Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.<sup>5</sup>

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”. (Kotler & Bloom, 1988)

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (Koontz & Weihrich, 1994)

De acuerdo con Collado (2011), autora que realiza una definición de planificación estratégica, en base a lo que plantea el autor Michael Porter y su modelo de las 5 fuerzas de Porter:

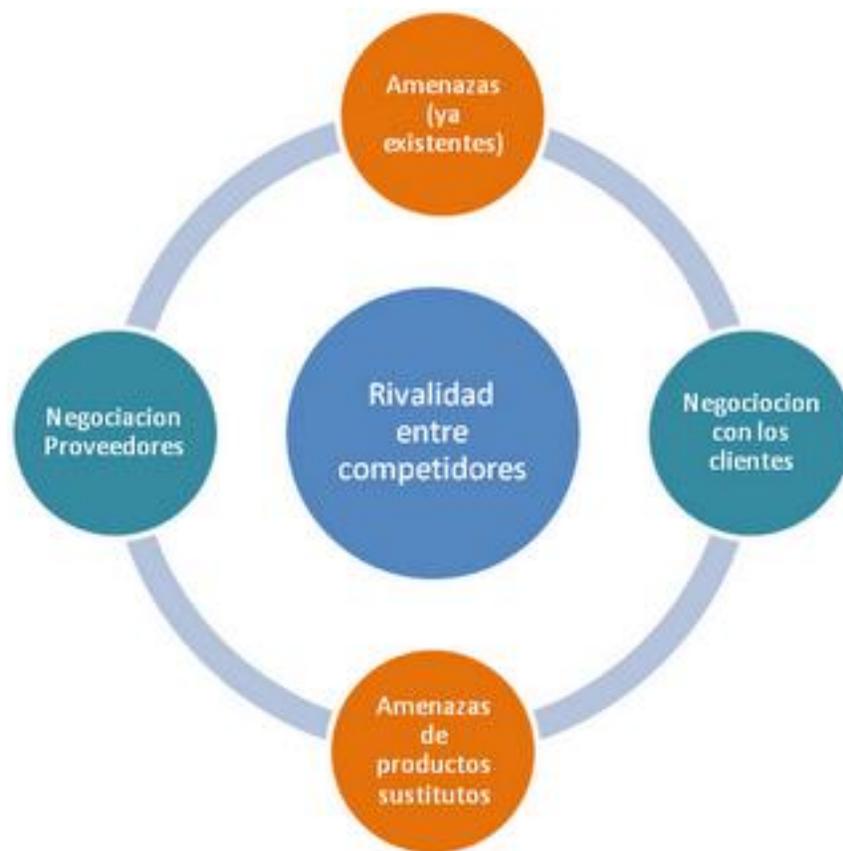
Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada

---

<sup>5</sup> Recuperado de la página web: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing, etc. La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado.<sup>6</sup>

**Ilustración 1:** Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Giselle Collado, 2015

---

<sup>6</sup> Recuperado de la página web: <http://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>

Analizando las definiciones antes mencionadas mismas que son planteadas en distintos años, se puede evidenciar que las estrategias siempre ha sido un aliado de las organizaciones en su gestión, así también que la planificación estratégica tiene como piedra angular la definición de la misión, visión, valores y objetivos que quieren conquistar las organizaciones. Mismos que deben funcionar de manera sinérgica con los recursos que las empresas u organizaciones posee. Solo así las organizaciones podrán tener capacidades organizacionales y ventajas competitivas sobre sus principales competidores.

A medida que han pasado los años el concepto y la definición como tal de planificación estratégica ha venido evolucionado, esto ha generado que se creen distintas escuelas o corrientes que buscan enfatizar, guiar o alinear los principios básico de la planificación estratégica. En el siguiente cuadro se podrá observar las distintas escuelas o corrientes que han surgido a través de los años.

**Cuadro 3:** Las escuelas de estrategia

<b>La escuela del diseño</b>	Desarrollo estrategia como proceso de concepción.
<b>La escuela del pensamiento</b>	Desarrollo escuela como proceso formal.
<b>La escuela del posicionamiento</b>	Desarrollo estrategia como proceso analítico.
<b>La escuela empresarial</b>	Desarrolla estrategia como proceso visionario
<b>La escuela cognitiva</b>	Desarrollo estrategia como proceso mental.
<b>La escuela del aprendizaje</b>	Desarrollo estrategia como proceso emergente.

<b>La escuela del poder</b>	Desarrollo estrategia como proceso de negociación.
<b>La escuela cultural</b>	Desarrollo estrategia como proceso colectivo.
<b>La escuela ambiental</b>	Desarrollo estrategia como proceso reactivo.
<b>La escuela configuración</b>	Desarrollo estrategia como proceso de transformación.

Fuente: Antonio Francés, 2006, pág. 54

De acuerdo con el cuadro que antecede y analizándolo más las escuelas para una mejor comprensión, se puede asegurar que las tres primeras corrientes: diseño, planeamiento y posicionamiento sus características principales son la prescriptiva y las estrategias deben ser formuladas.

Las seis escuelas que sigan conforme al cuadro, se enfocan en aspectos específicos, minuciosos en el proceso de la formación de la estrategia y no se fijan tanto o se preocupan menos en prescribir comportamientos estratégicos ideales.

Por último la escuela de configuración, es aquella que combina las otras escuelas, agrupando en diferentes periodos o etapas los procesos de formulación de estrategia, la estructura de la empresa, sus contenidos, el contexto en el que se desenvuelve entre otros aspectos.

De acuerdo con Mintzberg (1993), a continuación se muestra el cuadro que él elaboró, mismo que busca entender la planificación estratégica a partir de lo que él llama las letras “P” de la estrategia.

**Cuadro 4:** Cinco "P" para estrategia

<b>Plan (Plan)</b>	Curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.
<b>Ploy (Estratagema o maniobra)</b>	Forma específica o propuesta para superar a un oponente o competidor.
<b>Pattern (Patrón)</b>	Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas. Mirar el comportamiento pasado.
<b>Position (Posición)</b>	Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno.
<b>Perspective (Perspectiva)</b>	Forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo.

Fuente: Henry Mintzberg, 1993

Con el pasar de los años y la globalización el cuadro que elaboró Mintzberg en el año 1993, se adaptó a los nuevos riesgos y desafíos que hoy presentan la mayoría de organizaciones. A continuación se mostrará un gráfico en el cual se podrá observar con ejemplo como el cuadro cambio respecto al original.

## Ilustración 2: Las 4 "P" de Mintzberg



Fuente: ECITIL, 2011<sup>7</sup>

Una vez que se observan los dos cuadros que plantea el autor Mintzberg, se puede asegurar como él mismo con el pasar de los años ajusto o redirección su primer cuadro, esto debido al cambio constante que las organizaciones hoy en día atraviesan y por la dinámica y agilísimo con las que las nuevas generaciones trabajan.

Básicamente se puede observar que él ahora plantea solo 4 "P", si se compara al cuadro original versus el cuadro actualizado. Se puede evidenciar que la única variante que el plantea es de suprimir la P de ploy (estratagema o maniobra), el motivo por el cual él autor hace esta modificación, radica en que desde su punto de vista está letra ya está intrínseca o se

<sup>7</sup> Recuperado de la página web: <http://ecitil.blogspot.com.ar/2011/09/las-4-p-de-itylv3.html>

complementa con la P de plan, en la cual y de acuerdo con el cuadro que antecede en esta P, ya se adopta la metodología y la ejecución que se va a utilizar para la planificación.

Resulta interesante la capacidad de síntesis que Mintzberg logra al simplificar toda la planificación estratégica, en cuatro pasos o como él menciona las 4 “P” de la planificación estratégica.

Analizando un poco más a profundidad el cuadro que Mintzberg postula, y respecto a lo que se ha venido investigando a lo largo de este trabajo, se puede afirmar que la metodología que él crea es muy pegada a la realidad de lo que hoy en día persigue o busca una planificación estratégica.

Así por ejemplo la P de perspectiva, hace hincapié en la misión y visión que debe tener toda organización, con la finalidad de tener claro a qué me dedico y a donde quiero llegar en un futuro no mayor de 5 años. Así también esta P busca identificar cual van hacer la cultura y los valores transversales que la organización va adoptar para tratar a su clientes y proveedores, pero especialmente a sus colaboradores.

Por su parte la P de posición tiene como finalidad identificar, segmentar y tener un target específico de a que cliente me voy a dirigir y a cual mercado voy a incursionar. Siempre teniendo en cuenta lo que se va ofrecer, sea esto un producto o un servicio.

La tercera P corresponde al plan, esta P es la encargada de establecer la metodología y la ejecución que se va utilizar para el cumplimiento de los objetivos planteados. Desde el punto de vista de una planificación estratégica esta P resultaría la más importante de todas o la que tiene mayor fuerza, ya que en este paso es donde se va a definir cuáles son los planes de ejecución a seguir, sus o su responsable, el tiempo establecido y el presupuesto disponible para su cumplimiento del proyecto o la tarea respectivamente.

Por último pero no menos importante está la letra P de patrón. Esta P hace referencia a que siempre se debe ser consistente con el éxito en la entrega del producto o servicio que se lo brinda al cliente, en otras palabras lo que busca es una regularidad sostenible en el tiempo de lo que ofrezco a mis usuarios y clientes. No caer en el error común de que cuando ya se penetra un mercado específico disminuir el nivel de calidad y exigencia para abaratar costos y maximizar ganancias.

Para concluir con este importante tema, a continuación se cita al autor Steiner (1998), el cual identifico cuatro puntos indispensables que debe poseer toda planificación estratégica al momento de ser implementada, indistintamente del rubro o industria a la que pertenezca.

### **1. El porvenir de las decisiones actuales.**

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

## **2. Proceso**

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

## **3. Filosofía**

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

## **4. Estructura**

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Steiner, 1998)

### **1.4. Importancia y beneficios de la planificación estratégica**

#### **1.4.1 Importancia de la planificación**

Al momento que una organización decide planificar su gestión, está determinando que sus colaboradores desde los gerentes hasta el auxiliar estén alineados en una sola dirección, misma que se traza de acuerdo a los cambios constantes de mercados y consumidores. Así también está influenciando en mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa, lo cual facilita su adaptación al medio y perdurabilidad en el tiempo.

Para los autores Thompson, Strickland y Gamble (2012, pág. 22) la importancia de la planificación radica en:

Lo que separa de a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales

De acuerdo con el autor Rodríguez (2005, pág. 22) la importancia de la planificación se divide en dos aspectos principalmente, primacía y transitividad. Lo cual él lo menciona de la siguiente manera.

- Primacía. La planeación tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas, y la razón de ello es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que esta no sea posible. Cuando esto sucede, no hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, dirección, control y coordinación.
- Transitividad. Cuando surge la necesidad de una acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de la planeación. La implantación de los resultados de planeación tiene efectos en las funciones de organización, dirección, control, etc. Por otra parte, la planeación es ante todo una

Por lo tanto, se puede afirmar que la planificación es esencial para el funcionamiento de cualquier organismo social sea esto una empresa privada, pública o una ONG. Ya que a través de ella se puede prevenir los cambios que generen la industria, así como los planes de acción para afrontarlos.

**Cuadro 5:** Aspectos que indican la importancia de la planificación

Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, aunque no los elimina.
Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
Condiciona al organismo social al medio externo.
Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo (intuición, improvisación).
Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
Al establecer planes de trabajo, éstos sientan las bases con que operará el organismo.
Minimiza los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.
Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

Fuente: Rodríguez, 2005, pág. 22

En la actualidad la planificación estratégica cada vez tiene más importancias entre las organizaciones. Esto debido a que el ritmo de vida cada vez es más acelerado y dinámico. Atrás quedaron los días en los cuales la directiva de una organización establecía su planificación

estratégica en base a lo que sucedió el anterior año y fiándose de sus conocimientos y experiencias sobre el mercado o industria.

Cabe resaltar que toda organización indistintamente en el rubro o industria que se desenvuelve tiene una planificación estratégica determinada, independientemente que esta sea buena o mala y si lo haya hecho explícito o no con el resto de la organización.

Cunado una organización responde a estímulos externos de manera empírica, se evidencia que su directiva tiene una actitud reactiva, misma que se observa cuando quiere adaptarse al medio cada vez que este cambia.

Por su parte cuando una directiva tiene una actitud activa, claramente refleja su intención de entender el mercado, sus posibles riesgos y cómo enfrentarse a estos de una manera organizada y preparada. Esta actitud es la que fomenta que una planificación estratégica sea indispensable en toda organización.

#### **1.4.2 Importancias de las estrategias**

Para que una organización funcione eficaz y eficientemente su directiva debe definir algunos aspectos previamente. El primer aspecto es definir el modelo bajo el cual regirá su plan de acción o de trabajo. El segundo aspecto es definir cuál va ser su plan de comunicación interno el mismo como característica principal es que se divulgue en toda la organización para su conocimiento y posibles dudas que surjan. Por último su tercer aspecto es definir como quiere ser percibido por su target de clientes. Para lograr esto se debe definir diferentes estrategias y he aquí porque resulta indispensable que una organización identifique y defina la que más le convenga.

Rodríguez (2005, pág. 29) propone algunos puntos que expresan la importancia y características fundamentales de la estrategia.

- La falta de estrategia puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

### **1.4.3 Beneficios de la planificación estratégica**

De acuerdo con Steiner (1998) trabajar bajo un modelo de planificación estratégica, trae cinco grandes beneficios.

- 1. Asigna responsabilidades claras a la alta dirección.**
- 2. Genera cuestionamientos y respuestas sobre los aspectos más importantes de la organización.**
- 3. Introduce un nuevo conjunto de decisiones para el negocio.**
  - ❖ Simula el futuro en el papel, y permite cambiarlo sin costo.
  - ❖ Introduce un enfoque sistemático integral y previene la suboptimización de las partes.

- ❖ Obliga al establecimiento de objetivos, que motiven al personal.
- ❖ Descubre y clarifica futuras oportunidades y amenazas.
- ❖ Establece un esquema para la toma de decisiones y ayuda al empoderamiento de los niveles inferiores.
- ❖ Sirve de base para el desarrollo de las funciones gerenciales.
- ❖ Mide el desempeño de la organización.
- ❖ Genera aspectos estratégicos para la alta dirección.

#### **4. Genera beneficios en el comportamiento organizacional**

- ❖ Crea canales de comunicación excelentes y el uso de una terminología común.
- ❖ Estrena a los gerentes para actuar como tales.
- ❖ Crea un sentido de participación, compromiso y satisfacción.
- ❖ Aflora el talento escondido de muchas personas.

#### **5. El proceso de planeación estratégica genera un mejor desempeño organizacional.**

Recapitulando todo lo que se ha visto a lo largo de este capítulo, se puede afirmar que hoy en día una planificación estratégica es indispensable en una organización. La misma se representa en el análisis del entorno tanto interno como externo y a partir de este alinear todos los esfuerzos a los objetivos empresariales trazados.

## **CAPÍTULO 2**

### **LA INDUSTRIA Y LA COMPAÑÍA**

#### **2.1 La industria**

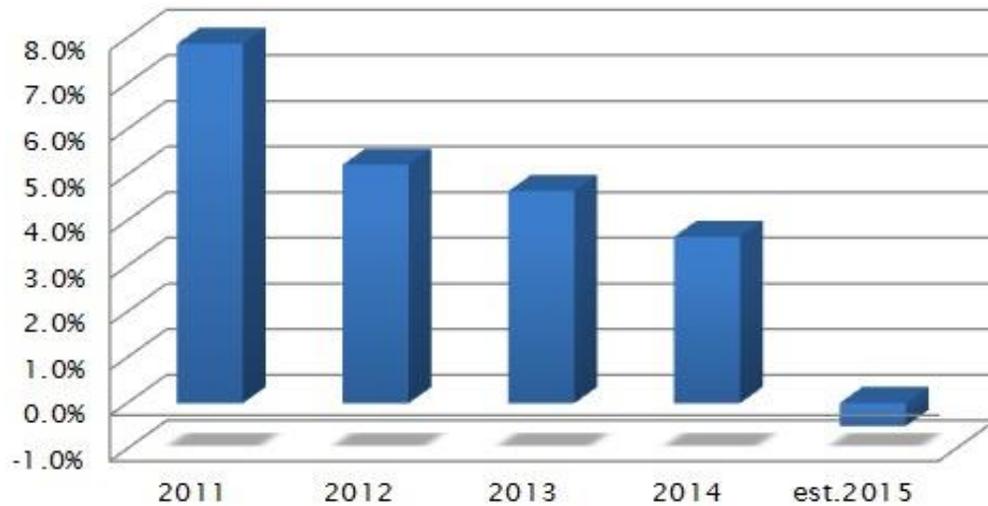
De acuerdo al tema de investigación el cual se está abordando (planificación estratégica en una cadena de pollos a la brasa en la ciudad de Quito), se puede afirmar que el negocio pertenece a la industria de alojamiento y restaurantes. En este capítulo se va hacer énfasis en el rubro donde opera el restaurant, ventas promedio del sector, las tendencias, empleabilidad, factores económicos sociales, entre otros puntos.

Así también se realizará un análisis interno de la compañía con sus respectivo macroentorno, mesoentorno y microentorno.

##### **2.1.1 Factores Económicos Sociales**

Es de suma importancia observar cuál es la situación económica del Ecuador, ya que partiendo de esta el negocio puede tener alza en ventas o disminuciones, así también se puede pronosticar como se va a desenvolver el mercado en los posteriores años. Cabe resaltar que el Ecuador es un país que tiene una interacción económica mundial por lo cual esto también se puede ver afectado en el turismo y en las interacciones económicas entre un país y otro. Por tal motivo a continuación vamos a citar algunas instituciones para evidenciar cual es el Producto Interno Bruto del Ecuador (PIB), así como su tasa de inflación.

**Ilustración 3:** Producto Interno Bruto Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

Como se observa en el gráfico que antecede el PIB del Ecuador ha ido en detrimento en los últimos años, esto por distintos factores. El factor que más influyen o que más peso tiene para que se de esta causa es específicamente la baja del petróleo. El gobierno de turno actual lamentablemente no pudo predecir este panorama, por lo cual el país está atravesando por una situación económica difícil. Los expertos en economía sin todavía cerrarse el año, ya han pronosticado que el país ha decrecido su PIB en -1%, esto trae consecuencias graves para todos los sectores productivos del país incluyendo el de alejamiento y alimentación, mismo en el cual se desarrolló el negocio que actualmente se está investigando.

De acuerdo con el Banco Mundial (2016), se puede afirmar que:

Entre 2006 y 2014, el crecimiento del PIB promedió un 4,6%, debido a un fuerte impulso alimentado por los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo. Este impulso involucró mayor gasto social e importantes inversiones, particularmente en los sectores de energía y transporte. Según las líneas de pobreza nacionales, la pobreza disminuyó del 37,6% al 22,5% en ese periodo. El coeficiente de desigualdad de Gini se redujo de 0.54 a 0.47, puesto que el crecimiento benefició en mayor medida a los más pobres.

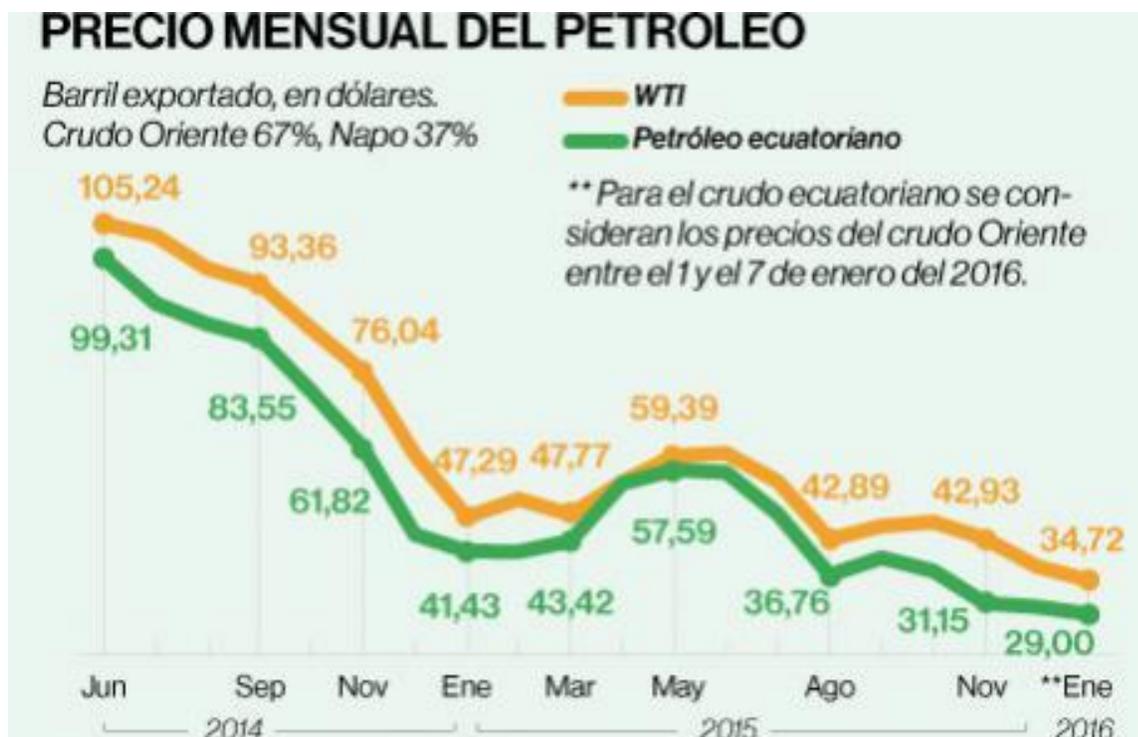
Sin embargo, los logros de la última década están en riesgo debido a la desaceleración económica que experimenta el país como consecuencia de la reducción del precio del petróleo desde fines de 2014, el difícil acceso a nuevas fuentes de financiamiento y la apreciación del dólar. De hecho, la pobreza aumentó ligeramente del 22,5% en 2014 a un 23,3% en 2015 debido a un incremento de la pobreza rural que pasó del 35,3% al 39,3%.<sup>8</sup>

Como es de conocimiento mundial la baja del petróleo ha sido un factor que a causa crisis y problemas serios a todos los países que depende de este. Ecuador es un país que a lo largo de su existencia mucho a dependido del petróleo para el crecimiento de su PIB, lamentablemente en los últimos años este ha tenido una baja muy fuerte lo que ha hecho que Ecuador entre en recesión económica.

---

<sup>8</sup> Recuperado de la página web: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

**Ilustración 4:** Evolución Precio Petroleo



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

Con el objetivo que el lector pueda dimensionar cual es el aporte de la industria del alojamiento y restaurantes al PIB del país, a continuación se muestra un gráfico con el aporte que este contribuye. Así también el gráfico permite observar los aportes de los distintos sectores al PIB.

### Ilustración 5: PIB Sectorial 2015

	Agricultura	Acuicultura y pesca de camarón	Pesca (excepto camarón)	Petróleo y minas	Manufactura	Construcción	Comercio	Alojamiento y Comida	Transporte
2015.I	2.2	2.7	0.3	-0.9	0.7	0.1	-1.1	-1.1	-1.1
2015.II	0.3	1.9	-5.7	-1.2	0.3	-0.1	-1.3	-4.9	0.3
2015.III	-0.3	2.3	-3.8	-0.4	-0.1	-0.5	-1.4	1.5	0.8

#### Sectores seleccionados

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

Como se observa en el gráfico que antecede, el sector de alojamiento y comida en sí no es el que mayor aporte genera claramente se observa que otros sectores aportan más al PIB del país, así también se puede evidenciar que en las dos primeras mediciones el sector tiene caídas, especialmente en la segunda medición, a partir de la tercera medición esto mejora sustancialmente.

Cabe resaltar que estos datos son del año 2015 y a pesar que este sector cerro el año de manera positiva, a principios del 2016 Ecuador sufrió un terremoto el cual afecto mucho a este sector como al turismo que el país en sí generaba, más adelante se mostrará con más detalle como el terremoto afecto la economía del país, lamentablemente el Banco Central del Ecuador no tiene el aporte actualizado del PID antes y después del desastre natural en el 2016.

Con lo que respecta a la inflación del país, es pertinente resaltar que Ecuador es un país dolarizado, con lo cual no pueden devaluar la moneda (dólar) ya que no es propia de esa nación. Una vez especificado esto y contribuyendo a los efectos positivos que esto llevo al país (la dolarización), se puede asegurar que la inflación del país se mantiene constante en el tiempo con un promedio del 3 al 4,5% máximo, lo cual lo hace muy estable y que no se den los casos de aumento de productos o servicios de un día para el otro como si pasa en otros países de Sudamérica como es el caso de Argentina y Colombia por poner un ejemplo.

De acuerdo con el diario el Comercio (2016) (El periódico más importante del Ecuador), se puede afirmar que:

Ecuador registró una inflación del -0,16% en agosto de 2016, de acuerdo con el reporte del Índice de Precios al Consumidor, que publica el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Es el segundo mes consecutivo de este año que tiene como resultado una variación negativa. En julio de 2016 fue del -0,09%. Con el indicador de agosto, la inflación acumulada en el 2016 se ubicó en el 1,04%. Es decir, en el período enero-agosto 2016. En cambio, en la anual (agosto 2015-agosto2016) es del 1,42%. El INEC realiza este cálculo en nueve ciudades del Ecuador: Manta, Ambato, Santo Domingo, Loja, Quito, Machala, Esmeraldas, Cuenca y Guayaquil. En agosto de 2016 solo esta última tuvo una variación positiva con el 0,01%. En el resto de casos osciló entre el -0,03% (Cuenca) y -0,63% (Manta).<sup>9</sup>

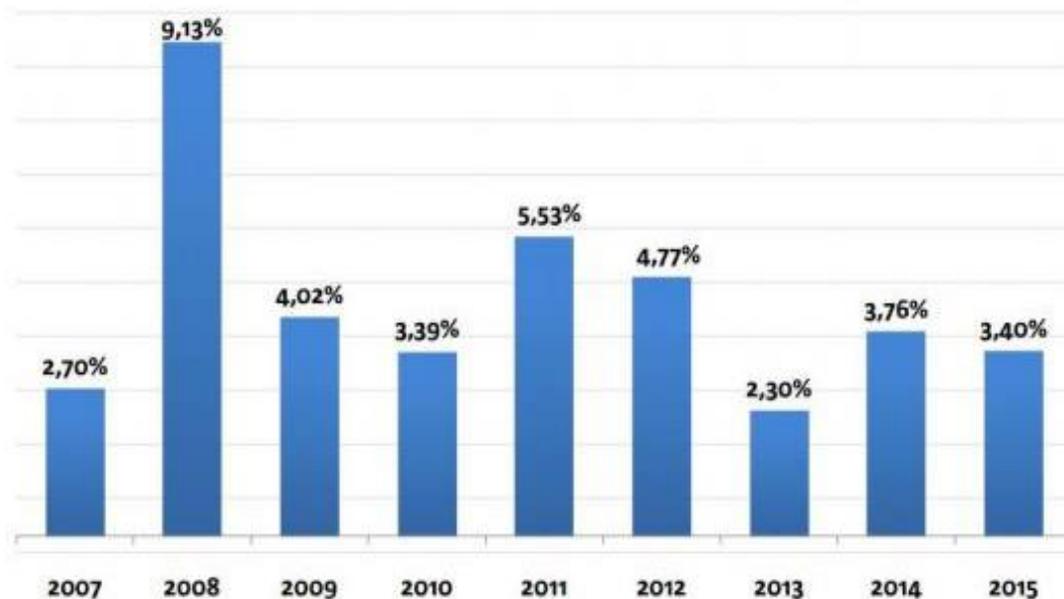
Es muy temprano para obtener los datos reales del nivel de inflación del Ecuador en el 2016, pero como se observó con anterioridad estos índices son muy buenos para lo que va del año, así también los dos últimos meses (agosto y julio) ha tenido una inflación negativa, lo que significa que algunos precios además de mantenerse a disminuido.

---

<sup>9</sup> Recuperado de la página web: <http://www.elcomercio.com/actualidad/agosto-inflacion-canastabasica-economia-negocios.html>

A continuación, se mostrará algunos gráficos de la inflación del Ecuador en el año 2015, todo esto para comprender mejor la situación del país.

**Ilustración 6:** Historial de inflación Ecuador

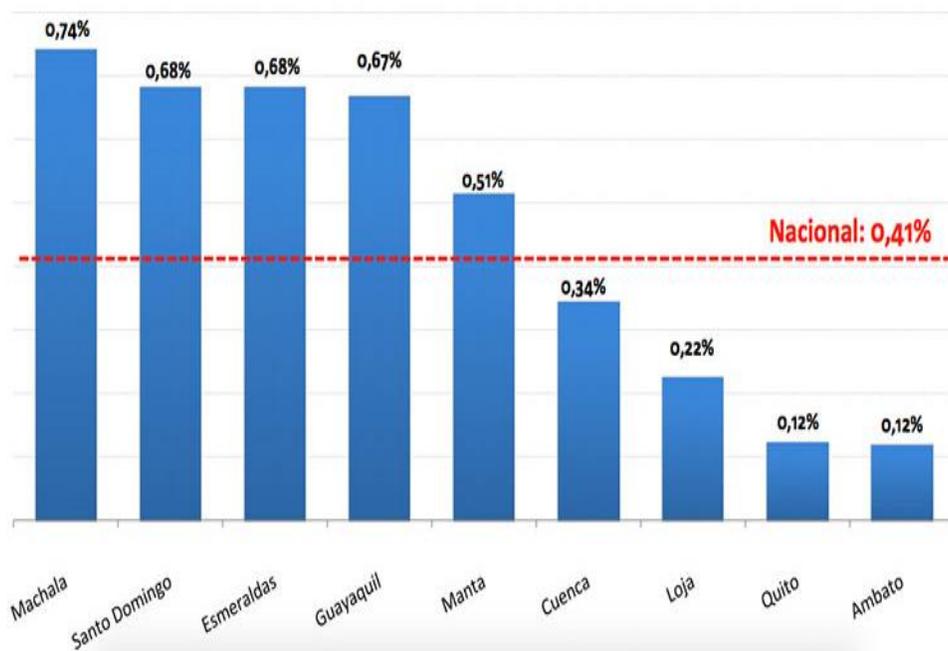


Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

Como se mencionó anteriormente y ratificando con el gráfico que antecede, se puede asegurar que Ecuador es un país que no tiene problemas de inflación. Lo cual lo hace un país estable en ese factor. Cabe resaltar que la inflación del 2008 se dispara por lo crisis global que se produjo en el mundo.

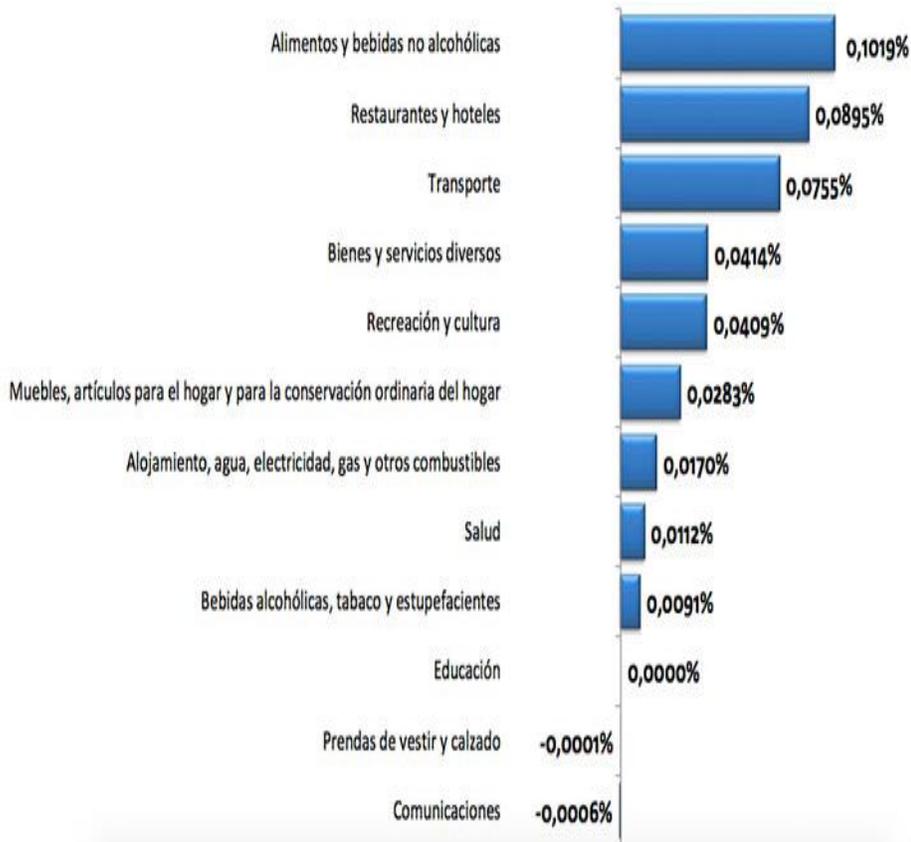
A continuación se muestran dos gráficos, uno de la inflación por ciudades y otro por inflación por sectores productivos.

**Ilustración 7:** Inflación por ciudades



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

### Ilustración 8: Inflación sectores



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

De acuerdo con los gráficos anteriores, se observa que Quito es una de las ciudades con más bajo el nivel de inflación con apenas el 0,12% a comparación de la ciudad con más inflación la cual es Machala con 0,74%, esto es positivo para el restaurant ya que sus dos sucursales están en la capital del Ecuador.

Así también se evidencia que el sector de restaurantes y hoteles tiene una inflación promedio de 0,0895%, lo cual es un promedio muy bajo significando así que los precios no tuvieron que

variar abruptamente en este sector, lo cual incentiva a que los comensales asistan a los dos locales que posee la cadena de pollos.

El último factor que se va a analizar dentro del contexto económico social es la tasa de desempleo que existe en el Ecuador. De acuerdo con la página web del Instituto nacional de estadística y censos (INEC, 2016), se puede afirmar que:

Según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Ecuador registró en junio 2016 una tasa de desempleo del 5,3% a nivel nacional. En lo que va del año, la tasa de desempleo se mantiene estadísticamente estable. Desagregado por áreas, la tasa de desempleo urbano se ubicó en 6,7% y en el área rural en 2,6% en junio del 2016.<sup>10</sup>

Por su parte el diario El Comercio (2016), menciona:

Ecuador registró una tasa de desempleo nacional de 5,7% en marzo del 2016, en comparación con el 3,8% de igual mes del año pasado, un incremento de 1,9 puntos porcentuales, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu) publicada hoy 15 de abril del 2016.<sup>11</sup>

Como se observa en los párrafos anteriores la tasa de desempleo en el Ecuador ha aumentado en comparación con el 2015, en cifras el aumento y de acuerdo con el último indicador que fue en junio de 2016 la tasa de desempleo aumento en 1,4 puntos respecto al año anterior. Las causas por que se da este fenómeno son varias pero hay específicamente dos que son las que más impacto tienen. Uno es el terremoto que hubo en Ecuador que fue en abril del 2016 y otro es la

---

<sup>10</sup> Recuperado de la página web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-junio-2016/>

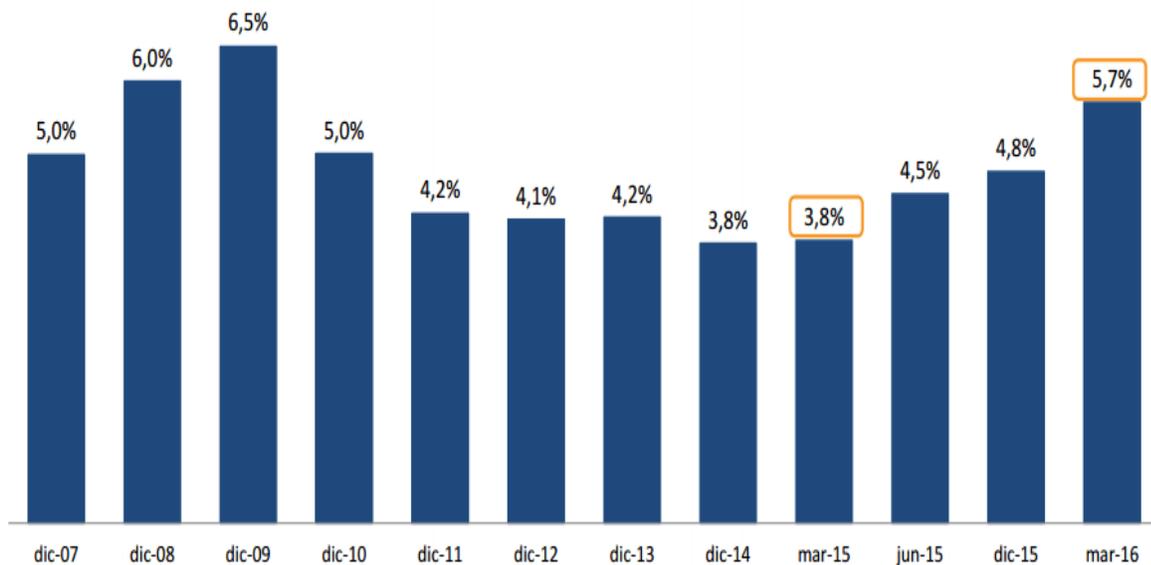
<sup>11</sup> Recuperado de la página web: <http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-aumento-economia.html>

crisis que genero la caída de las ventas del petróleo trayendo como consecuencias despidos masivos especialmente en el sector público.

Otro factor que también afecta a la tasa de desempleo, es que en febrero de 2017 hay elecciones políticas en Ecuador, lo que trae como consecuencia que las empresas tanto públicas como privadas se abstengan de contratar nuevos talentos hasta identificar qué movimiento político va a ganar las elecciones y con qué nuevas o reformadas leyes va imponer a la nación.

Para visualizar de mejor manera como la tasa de desempleo ha ido variando en relación al tiempo, a continuación se presenta un gráfico para su mejor comprensión.

**Ilustración 9:** Tasa de Desempleo marzo 2016

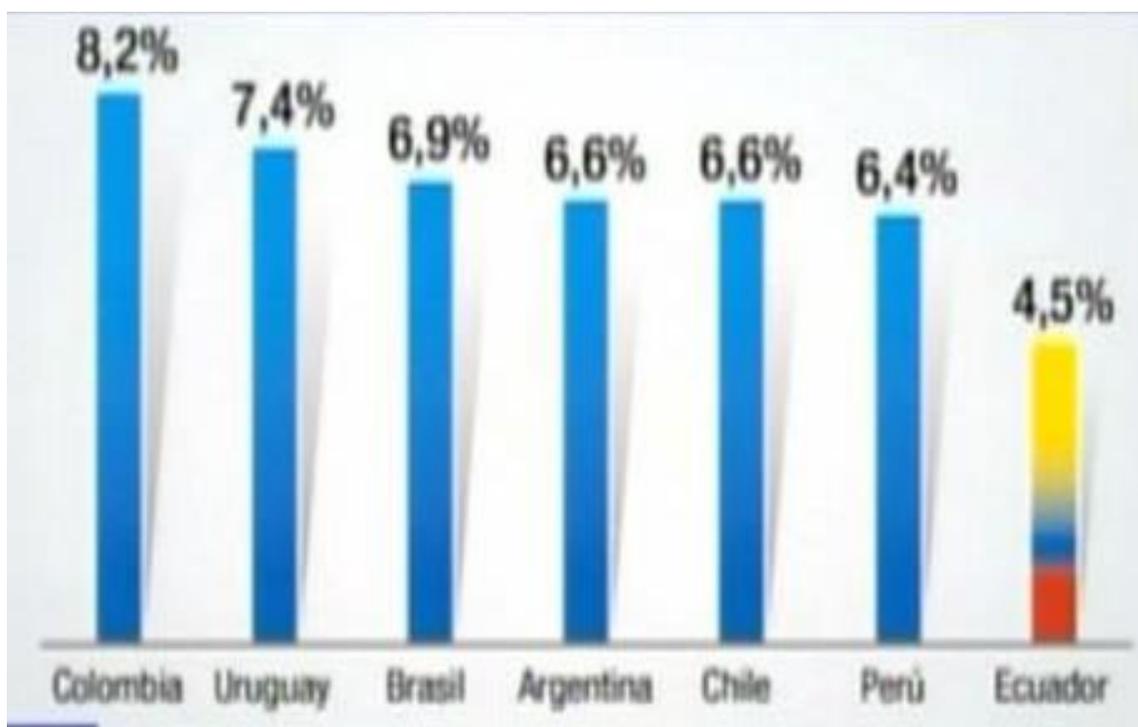


Fuente: INEC, 2016

De acuerdo con el gráfico anterior, es permitente mencionar que la tasa de desempleo ha estado en continuo crecimiento desde diciembre de 2014, esto debido a los factores explicados en el párrafo anterior.

Aun así, que la tasa de desempleo ha tenido un crecimiento ligero en el transcurso del tiempo, Ecuador sigue situándose como uno de los países con más baja tasa de desempleo en Sudamérica, así lo confirman las estadísticas.

**Ilustración 10:** Desempleo regional junio 2015



Fuente: INEC, 2016

A pesar que el gráfico que antecede es de junio de 2015, si ese dato es actualizado con la tasa de desempleo de junio 2016 que es de 5,3 Ecuador sigue teniendo una tasa de desempleo menor a comparación de los países de la región, un dato muy importante que vale la pena resaltar.

### **2.1.2 Factores Políticos**

Es importante conocer cuáles son los factores políticos que rigen en cada país al momento de establecer un negocio, ya que estos afectan al desenvolvimiento de las actividades de las organizaciones, así como la estabilidad o inestabilidad que este les brinda.

Es por estos motivos que se debe analizar el gobierno, manejo de poderes del estado, su sistema de operación, leyes, tendencias políticas, apertura a inversionistas, riesgo país, entre otros factores.

A lo largo de los años Ecuador ha pasado por periodos políticos muy inestables, dentro del cual cada gobierno de turno a modificado e impuesto su política y leyes de acuerdo con sus tendencias e ideologías políticas. Esto ha generado que muchos presidentes hayan sido destituidos de sus cargos.

Actualmente el economista Rafael Correa es el presidente de Ecuador, el cual lleva 9 años ejerciendo este cargo (2007 -- al presente). Su ideología política más se inclina al socialismo, haciendo de la economía popular y solidaria su eje central, este modelo de gobierno ha sido muy distinto a sus antecesores, lo cual en un principio lo llevo a tener mucho apoyo por parte del pueblo, no así en la actualidad que se comienzan a ver vacíos políticos y crisis económica.

Es de suma importancia mencionar que Ecuador está próximo a vivir elecciones presidenciales (febrero 2017), lo cual ha generado incertidumbre dentro de la nación, ya que la posibilidad de que el gobierno de turno continúe es un 50%, atrás quedaron los días en el que el gobierno arrasaba en las elecciones presidenciales. Su mayor opositor el señor Guillermo Laso es de ideología política más de derecho, por si ser el ganador abrían grandes cambios gubernamentales.

Lo que actualmente está viviendo el Ecuador es lo que atravesó Argentina hace pocos meses teniendo un gobierno más de izquierda y socialista por diez años y ahora al mando de Macri se está convirtiendo en más de derecha.

En la actualidad Ecuador tiene un riesgo país muy elevado, como consecuencia de esto lo ha hecho ubicarse en la penúltima casilla en Sudamérica, únicamente delante de Venezuela país mundialmente reconocido por tener grandes problemas políticos y sociales desde que Chávez asumió el poder. Esto genera innumerables problemas al país, como por ejemplo muchos inversionistas por estos factores prefieren llevar sus inversiones a países más estables y con menos riesgos país como los son Perú o Colombia, así también esto genera una mala imagen del país a nivel mundial lo cual complica sus importaciones y exportaciones. A continuación se presenta un gráfico actualizado del riesgo país en Sudamérica.

**Cuadro 6:** Ranking riesgo país regional

PAIS	PUNTOS	% Día	% Mes	% Año
 EMBI+ ARGENTINA	446	2,06%	-1,76%	1,83%
 EMBI+ BRASIL	320	1,59%	3,56%	-38,81%

	EMBI+ COLOMBIA	239	2,58%	1,70%	-25,55%
	EMBI+ ECUADOR	827	-0,36%	-4,17%	-34,68%
	EMBI+ MEXICO	230	4,07%	17,95%	-0,86%
	EMBI+ PERU	172	5,52%	2,99%	-30,08%
	EMBI+ URUGUAY	237	1,72%	3,49%	-15,36%
	EMBI+ VENEZUELA	2253	1,90%	-8,27%	-19,74%

Fuente: Ámbito, 2016

Con el objetivo de entender más sobre la situación de Ecuador respecto al riesgo país y de acuerdo con Montufar (2015), se puede afirmar que:

Ecuador es un país de alto riesgo, hablando en términos estrictamente económicos. Y eso, aunque ninguna autoridad del gobierno de Rafael Correa, incluido el propio presidente, lo reconozca en esas palabras, es una calificación muy tomada en cuenta por aquellos inversionistas que andan buscando mercados en los que puedan depositar, con confianza, sus millonarios capitales.

Lo que ha ocurrido con Ecuador, en los últimos meses, respecto a su calificación de riesgo país, es impresionante. Ese índice negativo se ha disparado, hasta ponerse en una posición solitaria en la región, únicamente superado por Venezuela, que tiene la peor reputación financiera de la región. Pero con la diferencia que Venezuela tiene una relativa estabilidad respecto a esa mala fama, que se origina años atrás.

Ecuador, no es así. De mes a mes, los indicadores pegan saltos largos al punto que en apenas cuatro meses, la cifra se duplicó: de 700 a casi 1500 puntos de riesgo país. La alarma está sonando fuerte.<sup>12</sup>

### 2.1.3 Sector alimenticio

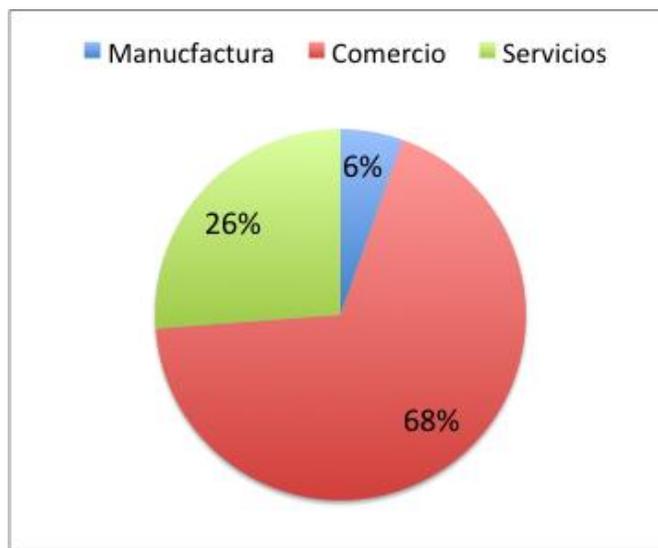
En el Ecuador el sector alimenticio se divide en tres grupos específicamente. Los productores, comercializadores y servicio de alimentos y bebidas (restaurantes). Como la presente

<sup>12</sup> Recupera de la página web: <http://focusecuador.co/2015/10/07/el-riesgo-pais-en-caida-libre/>

investigación está enfocada en un restaurante, donde más se desarrollará y brindará información es sobre el 3 grupo el cual corresponde al servicio de alimentos y bebidas (restaurantes) respectivamente.

Del total de establecimientos que han declarado actividad económica, se tiene que el 36,9% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. De éstos, un 5,4% está relacionado con la elaboración de productos alimenticios, un 68,4% se dedica al comercio al por mayor y menor; y un 26,2% realiza actividades relacionadas a servicios de alimentos y bebidas.<sup>13</sup> (Peña, 2012)

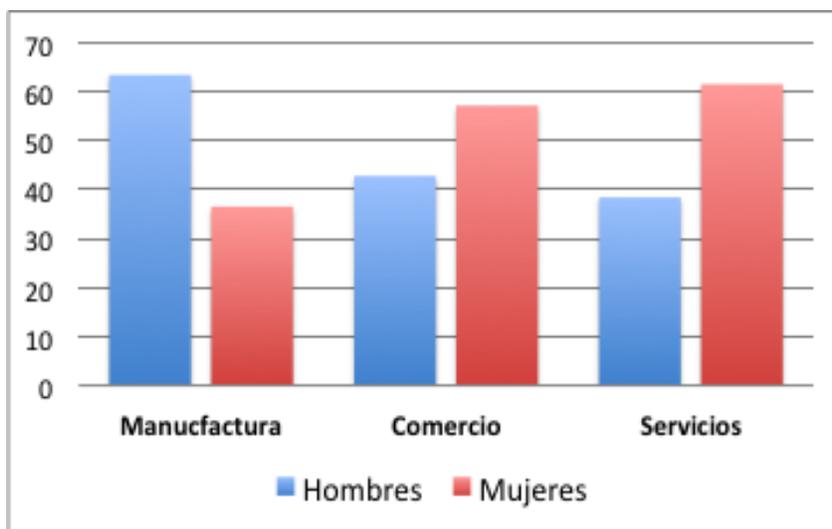
**Ilustración 11:** Sector alimenticio



Fuente: Info/economía, 2012

<sup>13</sup> Recuperado de la página web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>

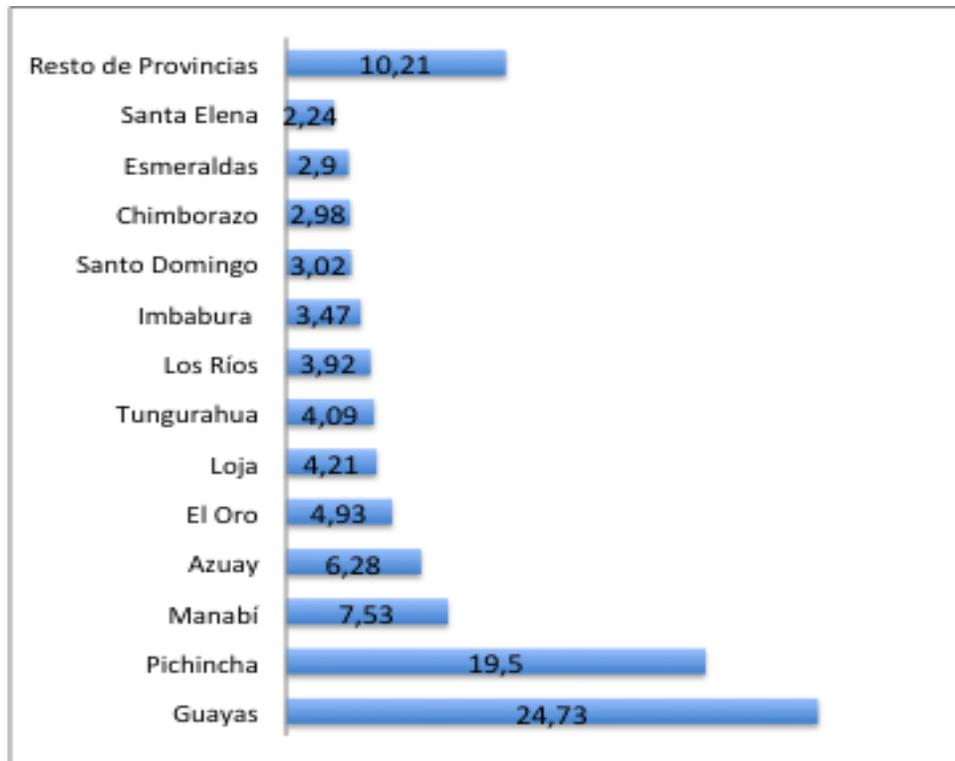
**Ilustración 12:** Distribución de hombres y mujeres de acuerdo al grupo alimenticio



Fuente: Info/economía, 2012

A continuación se presenta un gráfico el cual hace referencia al porcentaje de establecimiento dedicados al servicio de comida (restaurantes), por provincias del Ecuador.

**Ilustración 13:** Porcentaje de restaurantes por provincias



Fuente: Info/economía, 2012

Una vez analizado lo macro del sector alimenticio, específicamente lo que concierna a servicios de comida (restaurantes), con los porcentajes de restaurantes dentro del sector alimenticio, la tendencia de empleabilidad por genero de acuerdo al grupo en el cual se divide y los porcentajes de restaurantes que hay por provincias. A continuación, se va a realizar un análisis más minucioso respecto a la industria de servicios de comida en la provincia de pichincha con énfasis más en la ciudad de Quito, ya que ahí están situados los dos locales de la cadena de pollos a la brasa.

Es pertinente mencionar que mucha de esta información fue brindada en el año 2011, ya que en esta fecha fue cuando se realizó el último censo en este país recabando toda la información de este sector, así también hay información más actualizada por investigaciones realizadas por el sector privado.

De acuerdo con Villacís (2011) Director General del INEC, él cual menciona que:

Las cifras reflejan que en Quito existen 101.937 establecimientos económicos, que generaron 65.650 millones de dólares en ventas y emplean a 547.067 personas.

Entre las actividades productivas preponderantes del cantón se encuentra la elaboración de productos de panadería y fabricación de prendas de vestir. De otro lado, actividades comerciales como la venta de alimentos y bebidas se cuentan entre las principales. Finalmente en el ámbito de los servicios se destacan las actividades de restaurantes y prestaciones móviles de comida.

En Quito, el sector de la manufactura generó ingresos por 21.926 millones de dólares, el sector comercio por 23.240 y el de servicios por 17.169 millones de dólares, en el año 2011.<sup>14</sup>

De acuerdo con la revista Ekos (2014), el sector alimenticio con sus tres grupos que lo encabezan crece a un ritmo del 4% anual. De acuerdo con este dato, se va a estipular aproximadamente cuantos millones de dólares genera el grupo servicios en la industria alimenticia en el año 2016 en la ciudad de Quito.

Específicamente el grupo servicios el cual hace énfasis a restaurantes y prestaciones móviles de comida del sector alimenticio, en el año 2011 generaba 17,169 millones al año en la ciudad de Quito. Si a eso se complementa que tiene un crecimiento anual aproximadamente del 4%, se

---

<sup>14</sup> Recuperado de la página web: [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&id=292%3Aen-quito-existen-101937-establecimientos-economicos-segun-el-censo-nacional-economico&catid=68%3Aboletines&Itemid=51](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&id=292%3Aen-quito-existen-101937-establecimientos-economicos-segun-el-censo-nacional-economico&catid=68%3Aboletines&Itemid=51)

puede entonces afirmar que en el año 2016 los restaurantes y prestaciones móviles de comida del sector alimenticio generan alrededor de 20,602 millones de dólares al año en la ciudad de Quito.

De acuerdo con los datos antes mencionados, se puede asegurar que en Quito hay un movimiento aceptable e interesante de dinero en el grupo de restaurantes, lo cual lo hace un segmento interesante para abrir un negocio o re direccionar si ya se lo tiene en base a las demandas y culturas de los comensales.

El diario El Comercio el 6 de marzo del 2016 publicó una nota muy interesante titulada: “el consumidor gasta menos en restaurantes”, esta publicación se torna muy interesante para la presente investigación, ya que varios dueños o gerentes hablan de cómo este negocio ha venido evolucionando, la crisis que se está atravesando, las nuevas tendencias y que hacer para mantenerse rentables. Lo valedero de esta información es que toda la investigación se realizó en la ciudad de Quito.

A continuación se realizará un análisis para comprender mejor el sector de la industria de los restaurantes en la ciudad de Quito, en base a segmentos de la publicación antes mencionada la cual brinda datos más actualizados y concretos de cómo funcionan estos establecimientos hoy en día.<sup>15</sup>

Las ventas de los restaurantes que se especializan en platos a la carta o preparados de Quito bajaron desde agosto pasado. Los clientes buscan opciones más económicas, por lo que la demanda de almuerzos populares o ejecutivos aún se mantiene de lunes a viernes.

---

<sup>15</sup> Recuperado de la página web: <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumidor-gasta-restaurantes-economia-quito.html>

A las 21:00 del pasado 4 de marzo, La Petite Mariscal Restaurant lucía casi vacío. Apenas cuatro clientes ocupaban las mesas de este sitio, ubicado en el sector de La Mariscal de Quito y que tiene una capacidad para 35 personas. Este horario era el de mayor afluencia hasta hace algunos meses, dijo, con preocupación, su gerente, Alejandro Rocha.

Rocha comentó que la demanda de platos a la carta se redujo en un 50% desde finales del 2015. En una situación similar está el restaurante Cats, que también está en este nicho de mercado. Álvaro Hernández, propietario de este lugar, señaló que la facturación se redujo en un 30% los últimos meses.

De acuerdo con los párrafos que anteceden, se puede asegurar que el giro del negocio en los restaurantes de la ciudad de Quito ha variado su manera de operar. Así también su propuesta de valor a cambiando drásticamente. A comparación de años pasados cuando la propuesta de valor de la mayoría de restaurantes era: de brindar la mejor comida, a través de productos de calidad, en una ambientación distinta y con una carta innovadora que satisfaga los paladares más novedosos y exigentes. Hoy en día se ve claramente modificado la propuesta de valor cuando los restaurantes se enfocan a: satisfacer la demanda de los comensales a través de platos económicos (almuerzos ejecutivos), los cuales les hagan sentir como en casa, en una ambientación aceptable.

Los establecimientos que expenden almuerzos mantienen sus ventas, porque los comensales prefieren platos económicos. “De agosto del 2014 a agosto del 2015 crecimos en ventas un 10%; pero este año es estable”, dice Gastón Gatica, gerente de La Casa de la Roca, que ofrece

almuerzos ejecutivos (con variedad en el menú para el cliente).

Jorge Salinas, administrador de Las Brochetas de David, que expende almuerzos, dijo que se mantiene el pico alto durante el mediodía. Pero Gatica y Salinas aclararon que la afluencia a los comedores es estable solo de lunes a viernes y que la demanda ha bajado los fines de semana.

De acuerdo con los dos testimonios antes mencionados, se afianza el cambio de negocio y propuesta de valor con la confirmación de Mauricio Armendáriz, titular de la Asociación de Chefs del Ecuador. Al mencionar que hoy es más rentable vender almuerzos de USD 3 que platos a la carta de USD 10 en adelante. Los restaurantes buscan ganar por volumen en medio de la situación económica crítica que vive el país.

Al principio del capítulo se hizo énfasis en la crisis económica en la cual está sumergido el Ecuador, esto debido a la baja del petróleo, elecciones presidenciales, el terremoto a principios de año, entre otros aspectos. Toda esta crisis se la pueden identificar a través de que: El segmento de restaurantes quiteños ha sentido, de hecho, una contracción en número de establecimientos. Hasta el 1 de marzo de 2016, según el registro del Sistema de Catastro de Quito Turismo, se contabilizaron 2 242 restaurantes en la capital, 21 menos que los registrados hasta el cierre del 2015.

A toda esta crisis y continuando con la publicación realizada por El Comercio, se suma que: Los hábitos han cambiado debido a que la población está siendo más restrictiva en el consumo. “Hay una reducción en los gastos de entretenimiento y crecen las posibilidades de ahorro dentro del

hogar”, dice Alberto Acosta Burneo, editor de la publicación económica Análisis Semanal.

De acuerdo con el estudio Consumer Watch 2015, realizado por la consultora Kantar Worldpanel, el ecuatoriano busca economizar en sus compras y un 22% de la población desea ahorrar para un futuro. “Los escenarios económicos y reformas gubernamentales han causado en el consumidor ecuatoriano una mayor incertidumbre, llevándolo a ser más cauteloso en cuanto a sus gastos”, anotó la consultora.

Kantar Worldpanel señaló que un 31% de hogares el año pasado tuvo que cortar gastos que destinaban a diversión y entretenimiento, rubro que engloba el consumo en restaurantes. Además, identificó que el consumo de alimentos dentro del hogar creció a escala nacional, pues “resulta en una mejor ecuación de valor para el bolsillo familiar”.

La consultora determinó que, en términos de valor, los alimentos que se utilizan para preparar comidas aumentaron durante el 2015. Entre ellos, se destacan aceites, sazónadores, sopas y cremas, caldos concentrados y pastas.

Complementando y sintetizando los párrafos anteriormente expuestos, se puede afirmar que debido a la crisis económica, los comensales han desarrollado nuevos hábitos en su estilo de vida. En lo posible han disminuido la frecuencia con que visitan los restaurantes, así también optan por cocinar en su casa y esta comida llevarla al trabajo en vez de gastar en restaurantes sean estos almuerzos o a la carta. Y en el caso de no llevar comida al trabajo su primera opción son almuerzos o menús ejecutivos.

Esto no solo al impactado en los restaurantes que solo se manejan con pedidos a la carta, también impacto en los de comida rápida, las grandes cadenas de este mercado han tenido que salir con nuevas promociones y descuentos para ajustarse a la situación del país.

Hoy en día se ha vuelto una tendencia que los comensales adquieran mejores hábitos alimenticios, así lo confirma Gastón Gatica al mencionar que:

Él ha percibido un aumento de la población que prefiere comer sano. Los gustos varían en torno a la carta, las personas tienen más conciencia nutricional. “La gente me pide ahora platos con más ensalada, jugos sin azúcar o menús vegetarianos”, indicó.

Esta nueva tendencia a cuidarse en la comida se ha desencadenado por distintos factores los cuales son: mantenerse en forma, cuidar de la salud, rechazo de la sociedad o simplemente por todas las campañas de marketing que utilizan modelos muy delgadas querían así instaurar un prototipo a seguir.

#### **2.1.4 Terremoto afecta a Ecuador**

El 16 de abril del presente año un terremoto de 7.8 grados sacudió el Ecuador, dejando como consecuencias varios fallecidos y una economía más debilitada de lo que anteriormente estaba. Así también el turismo decayó sustancialmente debido a las continuas réplicas que se sigan generando y por el miedo propio de los turistas a visitar este país.

A continuación, se presentarán una serie de repercusiones de lo que fue el terremoto en Ecuador y como este afecto a todo el país, especialmente en la parte económica y de desarrollo.

De acuerdo con Sara España (2016),

El terremoto que el pasado sábado golpeó gran parte de Ecuador tendrá especial impacto en una economía ya de por sí deprimida, que enfrentaba desde 2014, en palabras del presidente del país, Rafael Correa, “una tormenta perfecta” por la caída de los precios del petróleo. El Gobierno, que todavía no ha podido hacer un cálculo preciso del coste de los daños, carece de fondos suficientes para la reconstrucción, más aún cuando las zonas más afectadas por el seísmo son las regiones más turísticas y de mayor actividad económica.

<sup>16</sup>

Así también para la misma autora antes mencionada, es

Más difícil es calcular cómo impactará el desastre natural en una economía que ya se encontraba en retroceso. Según las previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI), el país sufrirá en 2016 una contracción del 4,5% del PIB, una predicción que el Banco Central de Ecuador no comparte: la institución habla de un estancamiento del crecimiento, con una subida del 0,3% del PIB.<sup>17</sup>

Por su parte Holman Rodríguez (2016), menciona que:

“Si ya estábamos en crisis económica, esto nos quiebra más”. Esta frase, pronunciada por la editora de un medio de comunicación ecuatoriano, muestra la incertidumbre que muchos en ese país sienten tras el terremoto del sábado y del que todavía no se conoce el número total de víctimas mortales, ni de los daños en las provincias costeras y ciudades que afectó.

Lo que sí es cierto es que Ecuador, golpeado por la caída de los precios del petróleo, producto del que deriva el 55 por ciento de sus ingresos, ha venido registrando en los

---

<sup>16</sup> Recuperado de la página web:

[http://internacional.elpais.com/internacional/2016/04/19/actualidad/1461102076\\_913803.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2016/04/19/actualidad/1461102076_913803.html)

<sup>17</sup> Recuperado de la página web:

[http://internacional.elpais.com/internacional/2016/04/19/actualidad/1461102076\\_913803.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2016/04/19/actualidad/1461102076_913803.html)

últimos años un bajón en la actividad económica por los menores ingresos petroleros y el escaso nivel de inversión extranjera.<sup>18</sup>

De acuerdo con los autores antes mencionados, se puede afirmar que el terremoto que se produjo en Ecuador además de ciudades devastadas y un sin número de fallecidos, debilitó aún más una economía que ya de por sí estaba en crisis. Todavía no se cuenta con información exacta de cuanto esto repercutirá en la economía del país, pero basta con observar el crecimiento del desempleo y la disminución del turismo en él mismo para sacar como conclusiones que los sectores más perjudicados con este desastre natural son los de alojamiento y restaurantes.

## **2.2 La compañía**

### **2.2.1 Análisis situacional**

La empresa denominada restaurant “Piko Riko”, con especialidad en pollos a la brasa, tiene aproximadamente 20 años de experiencia en la ciudad de Quito. De los cuales los últimos 5 años cambiaron de los dueños originales, mismo que llevaron la marca a Quito proveniente de Colombia.

Para comprender mejor la situación actual de la empresa es pertinente comentar un poco acerca de la historia de este restaurante, como llegó a Ecuador y su posterior venta a los actuales dueños. Esta cadena de pollos a la brasa es originaria de la ciudad de Barranquilla Colombia,

---

<sup>18</sup> Recuperado de la página web: <http://www.eltiempo.com/mundo/latinoamerica/terremoto-en-ecuador-afectaria-gravemente-su-economia/16567168>

tiene 37 años de experiencia en el mercado gastronómico, actualmente posee varios locales en todo Colombia.

Un empresario ecuatoriano compro la franquicia de esta cadena hace 22 años y llego a abrir 51 locales en todo el Ecuador. Por su edad el dueño de la cadena de pollos a la brasa decide entregarle a su hijo la administración y conducción de dicha empresa. Por su parte el hijo del dueño originario tomó las riendas de la empresa y por un manejo muy a la ligera y falta de experiencia en el rubro que se desenvuelve la empresa comenzó a decaer las ventas en los locales lo cual trajo como consecuencia que de los cincuenta y un locales, quedaron solo dos. Al ver el poco interés y mal manejo de la empresa el dueño originario decide vender el negocio hace cinco años.

Los dueños actuales del negocio (2 personas), hace cinco años comenzaron a gerencia dicho negocio el cual a los dos años de su gerenciamiento lograron abrir una nueva sucursal, misma que actualmente fue clausurada hace 4 meses por falta de un manejo técnico del negocio, así como una planificación estratégica no implementada.

Desde hace 22 años la empresa se ha manejada de manera empírica, lo cual ha complicado su gerenciamiento y control. Los últimos cinco años de la empresa se ha identificado un leve cambio con la finalidad que está retome el camino que tuvo al principio de su operación en el mercado, lo cual no ha sido suficiente para que la empresa despegue nuevamente.

En la actualidad la empresa solo tiene dos locales en la ciudad de Quito, uno ubicado en calle 6 de Diciembre y el Inca y el otro en la calle La Prensa. La ubicación de los dos locales geográficamente es al noroeste de la ciudad de Quito, lugar donde hay oficinas, empresas,

mecánicas, colegios, entre otros negocios. El horario de atención de los locales es de 11:30 am a 22:00 pm. Solo el local ubicado en la 6 de diciembre los días viernes y sábado abre las 24 horas del día, el resto de días laborales trabaja con el horario normal antes mencionado.

En total la empresa tiene nueve empleados, siete de los cuales trabaja en los locales, específicamente cuatro empleados trabajan en el local de la 6 de Diciembre y los tres restantes en el local de la Prensa, el motivo por el cual hay más empleados en el local de la 6 de Diciembre es porque dos días a la semana funciona las 24 horas. Dentro de cada local los empleados trabajan en turnos y todos son polifuncionales por lo cual se turnan en la realización de la actividades y responsabilidades, por ejemplo, una semana está en la caja, la siguiente está en la cocina, la siguiente alza los platos y limpia el lugar. Los dos empleados restantes son el contador de la empresa, mismo que trabaja a medio tiempo y es el encargado de llevar la contabilidad de los dos locales, por último existe el cargo administrador de los locales el cual realiza funciones como: monitoreo de los locales de manera presencial, identificar mercadería o productos que falten y llevar el inventario.

El menú que ofrece el restaurante a sus comensales, básicamente es entorno al pollo a la brasa sea este cuarto, medio o pollo entero. Puede ser acompañado con papas fritas o arroz y disponen de bebidas como gaseosas, agua mineral y aguas saborizadas. Así también los nuevos dueños decidieron aumentar al menú hamburguesas. También ofrecen combos para que la venta sea más atractiva.

### **2.2.2 Análisis del macroentorno FODA**

Para comprender el macroentorno donde se desenvuelve la organización es pertinente realizar un FODA, herramienta que facilita la identificación de fortalezas y debilidades que posee la organización (factores internos), así como las amenazas y oportunidades (factores externos) que la empresa tiene en el mercado o rubro donde se desenvuelve

#### **Fortalezas (factores internos):**

- Productos de calidad
- Ubicación estratégica
- Atención al cliente
- Tiempos de entrega de pedidos
- Precios competitivos en el mercado
- Relación con los diferentes proveedores
- Maquinaria y equipamientos propios en los locales
- Propiedad de patentes
- Reconocimiento de marca

#### **Debilidades (factores internos):**

- Falta de liquidez para realizar los cambios necesarios en la estrategia
- Ausencia de una planificación estratégica

- Funcionamiento empírico
- Ausencia de manual de procedimientos y descriptivo de cargos
- Ausencia de publicidad y marketing
- Problemas operativos, ausentismo de colaboradores
- Clientes perciben como fast food a la organización
- Arriendo de los locales
- Entrenamiento y capacitación
- Ausencia de políticas organizacionales

**Oportunidades (factores externos):**

- Nuevos productos (aumentar platos al menú)
- Atender nuevos segmentos de clientes
- Crecimiento del mercado
- Cambio de hábitos alimenticios
- Aumento de la tendencia de comer fuera de casa
- Convenios de almuerzos ejecutivos con oficinas

**Amenazas (factores externos):**

- Recesión económica en el país
- Fácil imitación de nuevos productos
- Nuevas leyes y/o permisos de funcionamiento de restaurantes

- Guerra de precio con la competencia
- Ingreso de nuevos competidores
- Aumento de ventas en productos sustitutos
- Crecimiento lento del mercado.

Una vez analizado e identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la organización presenta, se proseguirá a la elaboración de la matriz DAFO con el objetivo de identificar y establecer estrategias para potencializar factores positivos y disminuir factores adversos o de riesgo para la organización. Es importante mencionar que estas estrategias deberían ser presentadas a los actuales dueños para conocer sus puntos de vista, recomendaciones, observaciones y posible retroalimentación para alinear las estrategias a las necesidades del negocio.

**Cuadro 7: Matriz DAFO**

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<b>Matriz DAFO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad</li> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Tiempos de entrega de pedidos</li> <li>• Precios competitivos en el mercado</li> <li>• Relación con los diferentes proveedores</li> <li>• Maquinaria y equipamientos propios en los locales</li> <li>• Propiedad de patentes</li> <li>• Reconocimiento de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de liquidez para realizar los cambios necesarios en la estrategia</li> <li>• Ausencia de una planificación estratégica, funcionamiento empírico</li> <li>• Ausencia de manual de procedimientos y descriptivo de cargos</li> <li>• Ausencia de publicidad y marketing</li> <li>• Problemas operativos, ausentismo de colaboradores</li> <li>• Clientes perciben como <i>fast food</i> a la organización</li> <li>• Entrenamiento y capacitación</li> <li>• Ausencia de políticas organizacionales</li> </ul>

Oportunidades (O)	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos productos (aumentar platos al menú)</li> <li>• Atender nuevos segmentos de clientes</li> <li>• Crecimiento del mercado</li> <li>• Cambio de hábitos alimenticios</li> <li>• Aumento de la tendencia de comer fuera de casa</li> <li>• Convenios de almuerzos ejecutivos con oficinas</li> </ul>	<p>IncurSIONarme en nuevos productos y segmentos, a través de la explotación de todos los recursos que posee la organización: equipos, maquinaria, conocimientos</p>	<p>Implementar un modelo de gestión administrativa (planificación estratégica) para visualizar los objetivos y nuevos desafíos que presente la organización.</p> <p>Posicionar la marca como alternativa de comida sana y saludable.</p>
Amenazas (A)	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesión económica en el país</li> <li>• Fácil imitación de nuevos productos</li> <li>• Nuevas leyes y/o permisos de funcionamiento de restaurantes</li> <li>• Guerra de precio con la competencia</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores</li> <li>• Aumento de ventas en productos sustitutos</li> <li>• Crecimiento lento del mercado.</li> </ul>	<p>Posicionarse como un restaurante con una buena atención al cliente, la cual sea muy cercana y en lo posible personalizada. Manteniendo sus precios y calidad</p>	<p>Monitorear el cumplimiento de la planificación estratégica y seguir sus planes de acción.</p> <p>Implementar campañas de marketing de bajo precio como son la utilización de redes sociales, para dar a conocer la empresa, su propuesta de valor y promociones.</p>

Fuente: Felipe Molina (2016)

### 2.2.3 Análisis mesoentorno, Fuerzas de Porter

Para complementar el análisis donde se desempeña la presente organización, a continuación se aplicará las cinco fuerzas de Porter, herramienta que permite identificar cuáles son los factores más importantes de la industria u rubro donde se desempeña la organización.

### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es bajo, esto debido a que hay varios clientes en la ciudad de Quito y no están asociados.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, esto debido a varios factores como los son:

1. Ecuador es un país que se caracteriza por la producción o cosecha de varios alimentos como son la papá, verduras, arroz, aceites, entre otros alimentos, mismo que forman parte del menú del restaurante.
2. Existen varias avícolas en el Ecuador.
3. Existen tratados de libre comercio con países del continente lo cual facilita el ingreso de alimentos al país.
4. Al existir una producción masiva en el sector alimenticio, se puede encontrar varios proveedores y diferentes precios, mismo que no están muy distantes el uno con el otros y que se mantienen a lo largo del tiempo.

Aumentando la información respecto a los párrafos antes mencionados, Ecuador siempre tiene una producción muy elevada en el sector de la agricultura, esto debido a que no existen estaciones climáticas lo cual facilita mucho la producción de cultivos. Así también es muy raro que un fenómeno de la naturaleza afecte el país, como lo fue el fenómeno del niño en los

noventa.

En cuanto al equipamiento e utensilios que requiere el negocio para operar, también hay una gran variedad de proveedores en el país.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Las barreras de entrada para nuevos competidores a la industria alimenticia específicamente a los restaurantes de pollos a la brasa son muy bajas. Esto debido a que la inversión inicial es relativamente baja, los permisos para operación y/o apertura de negocio son trámites sencillos de obtener, así también los alimentos que componen el menú son económicos por todas las circunstancias mencionadas en el párrafo que antecede.

El factor con mayor barrera de entrada es la compra o arriendo de un local. En la ciudad de Quito los arriendos varían drásticamente por la ubicación geográfica. Si se desea montar un negocio en un barrio o sector donde hay varias oficinas, centros educativos y alta movilidad peatonal hay que estar conscientes que el desembolso de dinero va a ser significativo. Por el contrario si se monta el local en un sector sin las condiciones antes mencionadas puede ser muy económico.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Las amenazas de productos sustitutos son muy altas, ya que en la actualidad en la ciudad de Quito hay varios restaurantes que brindan diferentes servicios y comida para los distintos comensales, así también el cambio de hábitos alimenticios y la implementación de una dieta más

saludable y *fit* ha traído como consecuencia la apertura de varios locales para satisfacer esta demanda, los mismo que se basan en ofrecer un menú de ensaladas, proteínas y jugos naturales.

En los últimos meses los *food truck* han captura mucha atención en los comensales, como consecuencia el mercado ha aumentado su oferta aún más, trayendo así menos participación de mercado para el resto de competidores y tomando como estrategia disminuir los costos de sus productos a los clientes finales.

Para mitigar este riesgo la organización implementará una serie de planes como lo son adaptar su menú y ofrecer combos o platos más saludables los mismos que este compuestos de ensaladas y proteínas, esto a su vez abarata los costos de producción ya que los vegetales son más económicos que la papa y el arroz. Se optimizará la atención al cliente, la misma que sea más cercana y personaliza cumpliendo con todos los estándares de calidad implementados. Se estudiará el costo beneficio de implementar servicio de entrega de pedidos a domicilio.

### **Rivalidad de la industria**

La rivalidad de la industria es muy alta, esto debido a que hay grandes competidores en el mercado, los cuales son cadenas internacionales como los son KFC, Texas *Chicken*, Campero, Stav, Gus, entre otros, en el ámbito local o cadenas ecuatorianas también hay una competencia muy fuerte como lo son Koko Riko, Pollos Supremos, La Esquina de Ales, entre otros.

La competencia indirecta o productos sustitutos también es alta, ya que hay un sin número de restaurantes en la ciudad de Quito con diferentes propuestas de valor. Así también el ingreso de

*food truck* como un negocio novedoso el cual ha captado un número considerable de *market share* y por último en Quito hay grandes y reconocidas cadenas de comida rápida como lo son: *Burger King, McDonalds, Wendys*.

Observando el panorama, se puede concluir que es bastante difícil obtener una rentabilidad por encima del promedio en este rubro, ya que existe una fuerte competencia la misma que tiene más experiencia en el mercado y procesos más automatizados lo cual les ayude a poseer economías de escala, aprendizaje y de alcance.

Por lo cual si se decide ingresar o incursionar en el mercado se debe hacer satisfaciendo un segmento no tan explotado como lo puede ser la comida saludable o vegetariana y a estos aumentarle un servicio excepcional lo cual fidelice y retenga a los actuales y posibles clientes.

**Ilustración 14:** Fuerzas de Porter



Fuente: Felipe Molina (2016)

## CAPÍTULO 3

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Justificación

Se torna necesario efectuar esta investigación porque actualmente la cadena de restaurantes de pollos a la brasa ubicada en la ciudad de Quito, no cuenta con una planificación estratégica implementada en su negocio, lo cual ha ocasionado que la empresa no se desenvuelva de manera óptima en el rubro donde opera.

El estudio de este tema es primordial, ya que facilitará a la cadena de restaurantes de pollos a la brasa de la ciudad de Quito, la implementación de un modelo de gestión el cual facilite el direccionamiento y la gestión de la organización, a través de la misión, visión y valores los cuales alinean a todos los colaboradores y áreas en un solo objetivo. Así también se implementaran estrategias para la consecución de los principales objetivos, mismo que serán establecidas, a través de un minucioso diagnóstico el cual identifique varios aspectos como lo son: actividades esenciales del negocio, oportunidades, riesgos y amenazas por parte de los competidores.

Otro punto a favor es facilitar la organización de la empresa al interna, a través de un organigrama el mismo que muestra niveles jerárquicos, responsabilidades y alcance de cada colaborador.

El abordaje del presente tema de investigación es factible porque hay la apertura y disponibilidad de trabajar directamente con los dueños o accionista del negocio, lo cual facilitara la obtención de información relevante y necesario para proponer una planificación estratégica alineada a las necesidades del negocio.

### **3.2 Metodología**

La presente investigación, se desarrolló a partir de un método de investigación científico denominado cualitativo y cuantitativo. Según Bernal (2006):

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (pág. 57).

Por su parte el método cualitativo o método no tradicional, según el mismo autor es:

Se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Bernal, 2006, pág. 57).

Para la interpretación numérica de los datos recolectados durante la investigación se utilizará el método cuantitativo, específicamente en la aplicación del cuestionario y en la entrevista a los dueños o accionista del negocio, por su parte el método cualitativo servirá para la interpretación

contextual de los fenómenos sociales, sus rasgos, entre otras características de los datos obtenidos en la investigación.

En el método cualitativo y cuantitativo:

Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. Mientras en su forma general la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, la investigación cualitativa busca conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas (Bernal, 2006, pág. 57).

El tipo de investigación que se utilizará en la presente tesis, es la investigación descriptiva. Según Bernal (2006) “la investigación descriptiva es aquella en que se reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno de objeto de estudio” (pág. 112).

De acuerdo con el autor antes mencionado:

Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos de investigación más popular y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo (Bernal, 2006, pág. 57).

Se ha optado por la elección de esta investigación, debido a que facilitará el desarrollo del presente estudio, ya que permite al investigador aplicar los instrumentos seleccionados de una manera natural sin sesgar o contaminar la información recabada durante la investigación. Es pertinente mencionar que toda la información recolectada será procesada, validada y analizada para su posterior presentación.

Según Bernal (2006), “la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (pág. 113).

Las herramientas seleccionadas para la presente investigación fueron la entrevista y el cuestionario. La entrevista se utilizó con los dueños o accionista del negocio, con el objetivo de comprender y analizar cuál es su punto de vista sobre el manejo, estado y funcionamiento del restaurante. Por su parte el cuestionario se aplicó a todos los colaboradores de la organización para analizar sus perspectivas, conocimiento de la empresa y de sus funciones. Es pertinente mencionar que cada herramienta fue aplicada en diferentes etapas de la investigación.

### **3.3 Instrumentos**

#### **3.3.1 Cuestionario**

Para un mejor entendimiento de la herramienta seleccionada para la presente investigación, a continuación se presentarán una serie de definiciones para comprender mejor que persigue y cuál es el objetivo de un cuestionario.

A grandes rasgos, el cuestionario es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para, finalmente, dar puntuaciones globales sobre éste. De tal manera que, podemos afirmar que es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar, cuantificar, universalizar y finalmente, comparar la información recolectada. Como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas de estudio porque resulta ser una forma no costosa de

investigación, que permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de la información. Por ello, este género textual es uno de los más utilizados por los investigadores a la hora de recolectar información. (Universidad de las Américas Puebla, 2011)

De acuerdo con Marilú (2007)

El cuestionario es un instrumento utilizado para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista. Su finalidad es conseguir la comparabilidad de la información. En términos genéricos, cuando hablamos de cuestionarios estamos hablando muchas veces de escalas de evaluación.<sup>19</sup>

De acuerdo con las definiciones antes mencionadas, se puede afirmar que el cuestionario es una herramienta muy utilizada en el ámbito de la investigación, ya que permite recabar información valedera la cual puede ser tabulada o cuantificada.

Al momento que una investigación se puede cuantificar, los resultados que esta arroja pueden ser fundamentales y trascendentales para la toma de decisiones. Por eso es de suma importancia siempre cuantificar todos los estudios, investigaciones o análisis que se realizan para con estos tomar las medidas o correctivos necesarios. Así también al momento de cuantificar una investigación está se vuelve más objetiva y directa.

Es pertinente mencionar que para la elaboración de un correcto formulario hay que seguir una serie de pasos o requisitos, los mismos que se mencionan a continuación.

La estructura del cuestionario es simple. Por un lado, está formado por las instrucciones que indican, de forma clara, cómo contestar las preguntas que lo constituyen. También es importante que se indique el propósito de dicho cuestionario y la relevancia de éste para la investigación. Además, es importante garantizar al encuestado la confidencialidad de la información que éste proporcione. Por otro lado, el cuestionario está formado por una serie de preguntas organizadas que deben estar escritas de forma coherente y breve. En

---

<sup>19</sup> Recuperado de la página web: <https://es.scribd.com/doc/256584/CUESTIONARIOS-Y-ENCUESTAS>

general, existe una serie de criterios que se tienen que tomar en cuenta a la hora de redactar las preguntas. Sin embargo, estos criterios varían según los propósitos de la investigación o del público a encuestar. La mayoría de estos criterios están enfocados a facilitar la obtención de la información requerida. Por ejemplo, es importante que las preguntas sean breves y fáciles de comprender; es decir, evitar preguntas que requieran cálculos complejos o esfuerzos mayores por parte del encuestado. (Universidad de las Américas Puebla, 2011)

### 3.3.2 Entrevista

La segunda herramienta que se utilizó en la investigación fue la entrevista, misma que facilitó la obtención de datos y perspectiva de los dueños del negocio. Para un mejor entendimiento del lector, a continuación se definirá que es una entrevista y cuáles son sus variaciones.

La entrevista, en el sentido estricto, es un diálogo entre dos o más personas que responde al formato de pregunta-respuesta. Sus elementos principales son un entrevistador, que efectúa las preguntas, y un entrevistado, normalmente experto en una materia de interés social, que las responde. Es la herramienta más utilizada dentro del proceso de comunicación social (El País, 2014).

De acuerdo con el párrafo que antecede, se puede afirmar que la entrevista es una de las herramientas más utilizada en el mundo para recabar información. Su objetivo principal es aclarar dudas o inquietudes del caso de estudio o investigación a través de preguntas al experto o conocedor de la materia.

Posteriormente se debe seleccionar que técnica interrogativa se va a utilizar para la aplicación de la entrevista, a continuación y de acuerdo con la página web universia se puede afirmar que:

**Entrevista estandarizada:** es una especie de cuestionario oral. El entrevistador lee las preguntas y anota las respuestas que obtiene.

**Entrevista libre:** es como una charla de carácter informal, que permite la obtención de datos subjetivos acerca del tema investigado.

**Entrevista mixta:** no se sirve de un cuestionario fijo, ni plantea unas preguntas prefijadas, sino que sigue una especie de guía de entrevista en las que se detallan, no las preguntas sino las áreas que han de ser exploradas.<sup>20</sup> (Universia, 2013)

De acuerdo con el párrafo antecede la técnica interrogativa con la cual se realizó la entrevista fue la estandarizada, esto debido a su carácter formal y estructurado el cual facilita la obtención de la información a través de preguntas establecidas y la respectiva respuesta por parte del experto.

Por último, se debe seleccionar porque canal se va a realizar la entrevista. La cual básicamente existen dos modalidades la personal y la telefónica. De acuerdo con la página web El País, se puede afirmar que:

a) Personal: Son las más abiertas, amplias y penetrantes. Además, son las más efectivas para lograr el grado óptimo de confidencialidad, lo que, en última instancia, deriva en la obtención de respuestas más precisas.

Asimismo, la interpelación entre ambos interlocutores es más viva y el entrevistador capta tanto el lenguaje oral como el corporal del entrevistado.

b) Telefónica: Son más fáciles de desarrollar por la inmediatez del canal. Se realizan por vía telefónica y son relativamente efectivas en los medios audiovisuales y para informaciones breves. También son útiles cuando el entrevistado está ubicado en un lugar distante o para ahorrar costes de gestión y tiempo.<sup>21</sup> (El País, 2014)

Para concluir, se puede afirmar que la entrevista que se les aplico a los accionistas o socios del negocio, tuvo las siguientes características: Fue estandarizada, ya que se tenían preguntas predefinidas, las mismas que fueron realizadas a los entrevistados para posteriormente copiar sus respuestas, así también el canal por donde se realizó la entrevista fue telefónicamente, esto

---

<sup>20</sup> Recuperado de la página web: <http://desarrollo-profesional.universia.es/mercado-laboral/proceso-seleccion/entrevistas/tipos-entrevistas/>

<sup>21</sup> Recuperado de la página web: [http://estudiantes.elpais.com/descargas/Consejo\\_Entrevista.pdf](http://estudiantes.elpais.com/descargas/Consejo_Entrevista.pdf)

debido a que los accionista viven en la ciudad de Quito – Ecuador y el investigador en la ciudad de Buenos Aires Argentina.

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS

#### 4.1 Cuestionario

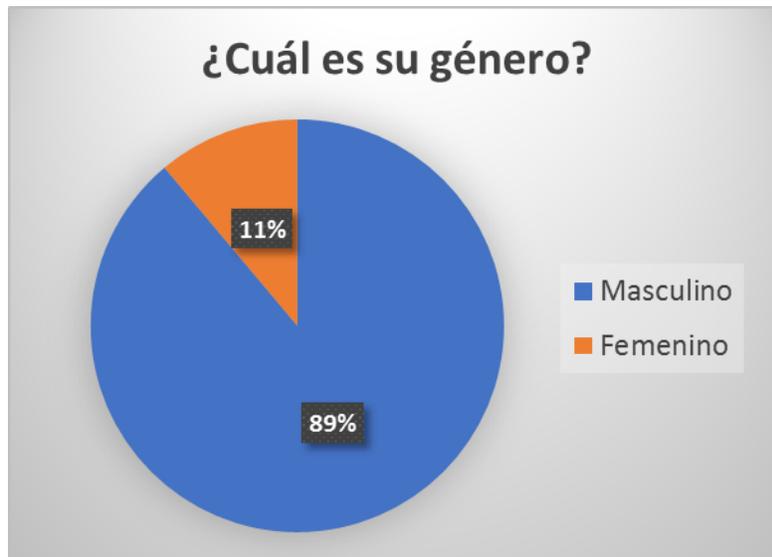
Una vez tabulado y procesado el cuestionario, se proseguirá a presentar los resultados obtenidos en cada pregunta que se formuló. Es pertinente mencionar que al finalizar la presentación de todas las ilustraciones, se realizará un resumen de los datos obtenidos para una mejor y más completa comprensión por parte del lector.

**Ilustración 15:** Resultado ubicación laboral



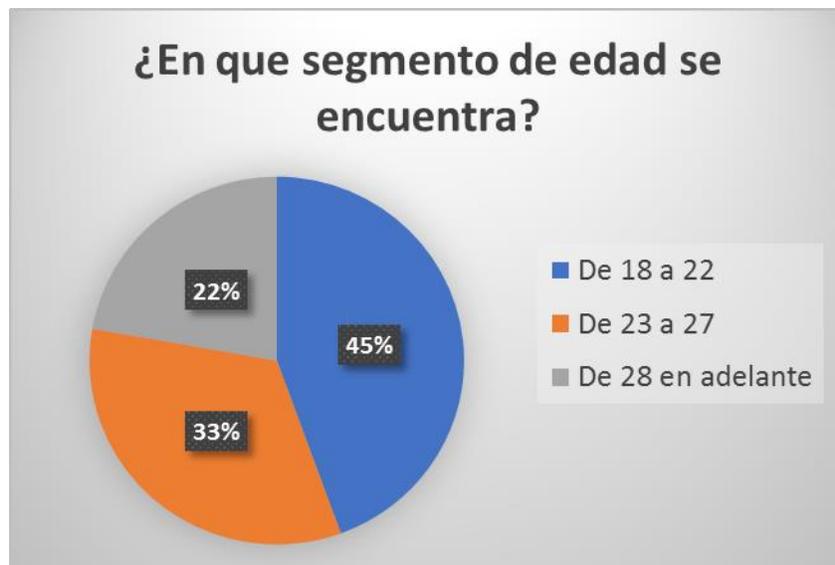
Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 16:** Resultado de género



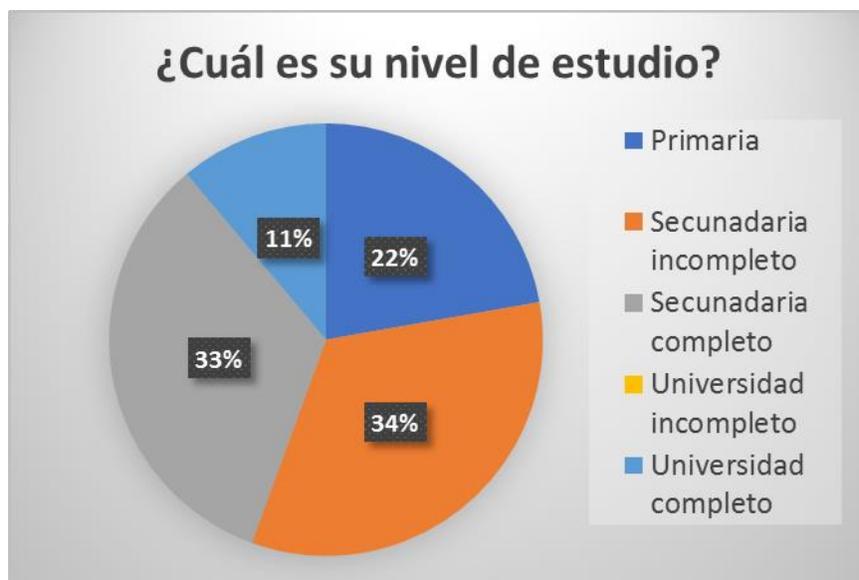
Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 17:** Resultado segmento de edad



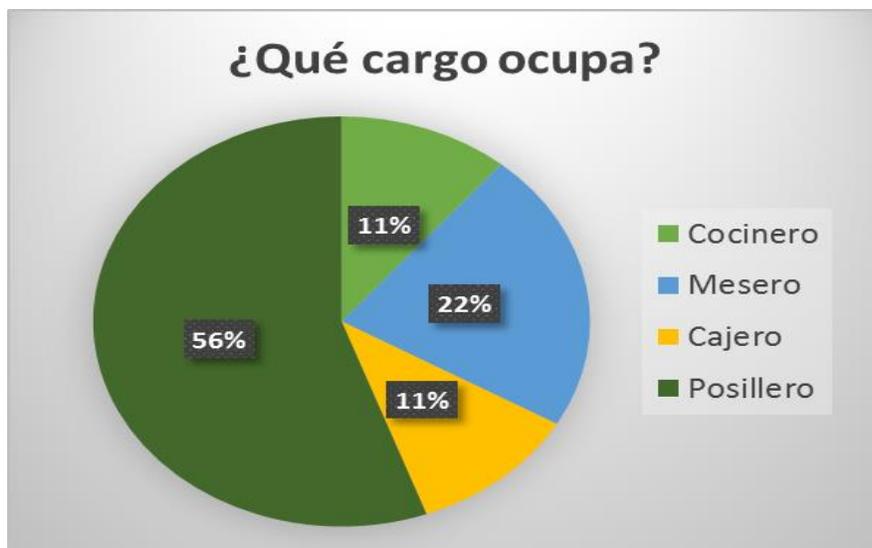
Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 18:** Resultado nivel académico



Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 19:** Resultado cargo que se desempeña



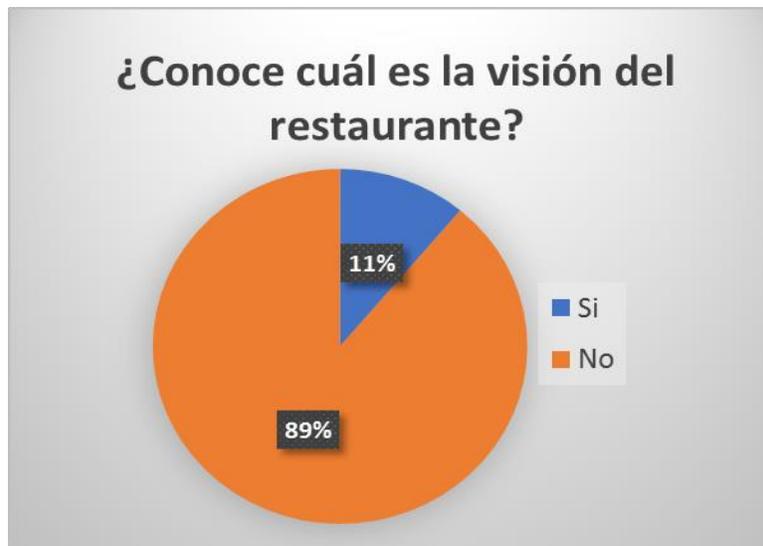
Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 20:** Resultado conocimiento de la misión



Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 21:** Resultado conocimiento de la visión del cargo



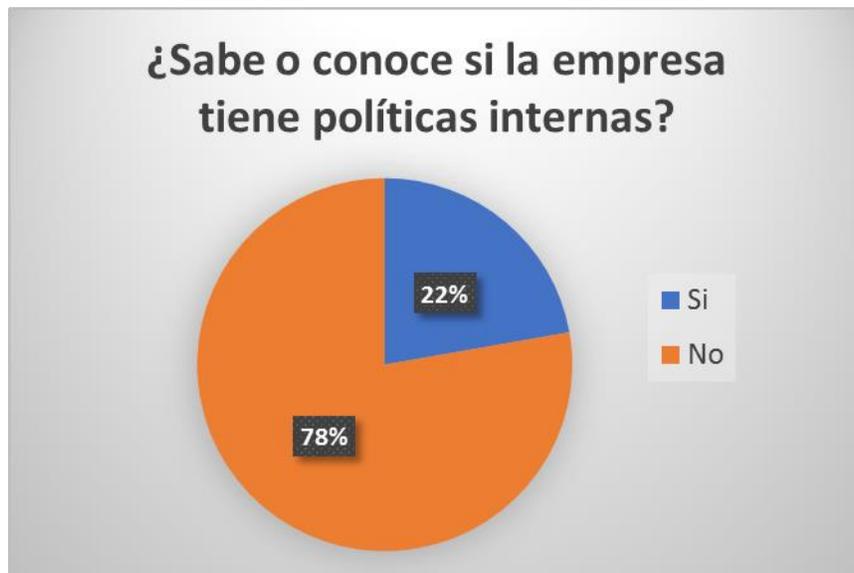
Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 22:** Resultado capacitaciones brindadas



Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 23:** Resultado conocimiento políticas internas



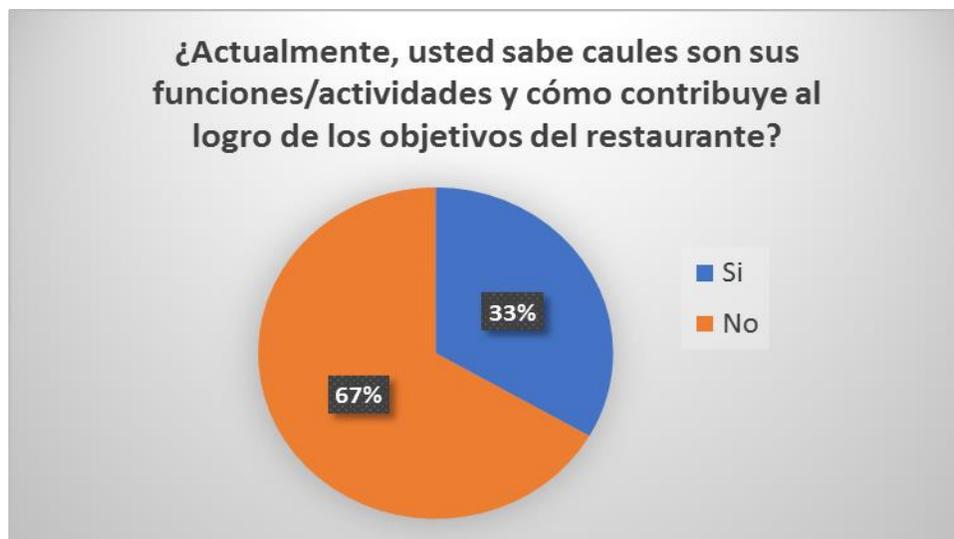
Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 24:** Resultado identificación de la competencia



Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 25:** Resultado conocimiento de funciones / actividades



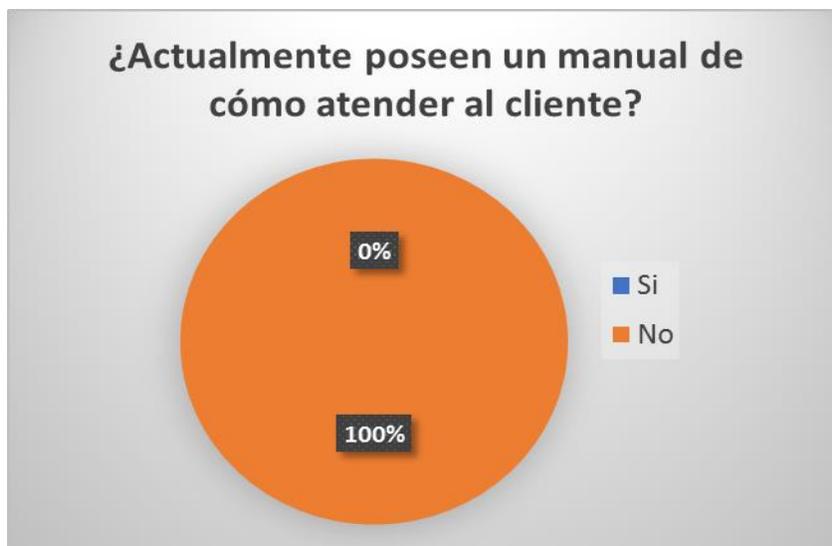
Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 26:** Resultado identificación de jerarquía



Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 27:** Resultado de manual de servicio al cliente



Fuente: Felipe Molina (2017)

**Ilustración 28:** Resultado de repetición de tareas



Fuente: Felipe Molina (2017)

De acuerdo con las ilustraciones que anteceden, se puede afirmar que la empresa tiene más personal trabajando en el local de la 6 de Diciembre, esto debido a que los viernes y sábado funciona las 24 horas lo cual requiere más turnos. Claramente se observa que hay más presencia de varones que mujeres en los establecimientos, su rango de edad esta entre los 18 y 27 años con una tendencia más marcada a jóvenes en la edad de 18 a 22 años. Respecto a su nivel académico los datos muestran que la mayor parte de los empleados cursaron o terminaron el secundario; lo que se puede interpretar que la gente que trabaja en este negocio es en su mayoría es de un nivel socio económico bajo, lo cual ha perjudicado su desarrollo académico. Lo que se acaba de explicar, resume básicamente el perfil de los colaboradores que trabajan en la cadena de pollos a la brasa.

Continuando con el análisis de las ilustraciones a continuación vamos a analizar preguntas del cuestionario que más hacen referencia con el manejo y administración del negocio, desde estructura organizacional, funciones de los colaboradores, conocimiento de las políticas internas, capacitaciones, entre otros aspectos.

Al momento de procesar y tabular el cuestionario lo primero que llamo la atención fue que las personas no saben o desconocen qué cargo desempeñan. Cuando se realizó el análisis de la organización y se habló con los accionistas, ellos supieron mencionar que todos los colaboradores deben realizar todo y que se van turnando de cargo o actividad a desempeñar. Para una mejor comprensión por parte del lector, se proseguirá a mencionar un ejemplo de cómo los accionistas quieren que los colaboradores trabajen: Ellos desean que el colaborador x la primera semana del mes este en la caja y retire los platos, que la segunda semana del mes este en la cocina, que la tercera semana del mes este lavando platos y limpiando el local y así en un ciclo cada mes.

Al momento de realizar esta pregunta los colaboradores en su mayoría respondieron que son posilleros, lo que significa que sus principales funciones el lavar la vajilla y limpiar el local. Esto actualmente genera conflictos e imprevistos en el local, ya que los colaboradores mencionan no saber o desconocer cómo realizar algunas funciones las cuales según los accionistas deberían saber. Esto claramente se ve reflejado con la pregunta de sabe o conoce cuáles son sus funciones / actividades en donde más de la mitad de los colaboradores afirma desconocer cuáles son sus principales funciones.

Así también al momento de interrogar si sabe o reconoce quién es su superior o a quién debe reportar el desconocimiento es muy alto. Lo cual ha generado y genera confusión y conflicto entre los colaboradores ya que no saben a quién dar las novedades o quien asume algunas responsabilidades.

Todo esto desencadena en la pregunta que también incluye el cuestionario que es; siente que hay veces que repite más de una vez sus tareas. Lo cual y de acuerdo con lo que responden los colaboradores claramente se ve evidenciado que en más de una ocasión tienen que repetir sus tareas ya que hay problemas de inconsistencias, responsabilidad y comunicación entre ellos.

Al momento de interrogar sobre si conoce sobre la misión y visión de la organización, claramente los resultados demuestran que no. Este dato es preocupante, ya que los colaboradores no tienen una directriz, ni un norte a donde se quiere llegar y cómo lo van hacer para obtener esos resultados u objetivos.

Respecto a si conocen las políticas internas de la organización, de acuerdo con los resultados obtenidos se observa que desconocen cuáles son las políticas internas de la organización. A pesar que algunas intrínsecamente o sin saberlo la conocen, como por ejemplo utilizar un gorro y guantes si están en la cocina y almacenar todos los alimentos no utilizados en la refrigeradora.

Al momento de interrogar si reciben capacitaciones periódicamente o si tienen un manual de atención al cliente, los datos demuestran que no. Si se analiza los resultados de estos dos factores, se puede afirmar que los mismo afectan mucho al giro del negocio, ya que al ser una

organización *B2C*, resulta indispensable que los colaboradores periódicamente estén capacitándose en temas de atención o servicio al cliente. Así también se debería establecer un manual de atención al cliente, el cual identifique y facilita la relación cliente colaborador con estándares de calidad y satisfacción aceptables.

Para finalizar, un punto a favor o a rescatar del cuestionario es que los colaboradores sí reconocen o saben cuál es la competencia directa de la organización, así se refleja en los datos que arroja el cuestionario donde la mayoría de colaboradores identificaron que la competencia directa es el restaurante KoKo RiKo.

## 4.2 Entrevista

Pregunta	Respuesta
<p><b>Mercado (Clientes)</b></p> <p><b>¿Cuáles serán los factores claves de éxito en el futuro? ¿Difieren de los actuales? ¿Por qué serán claves para triunfar? ¿La demanda total hacia nuestros actuales productos o servicios será mayor, menor o igual a la de hoy día? ¿Porqué?</b></p>	<p>Los factores claves de éxito en el futuro van a depender estrictamente de la identificación de las necesidades y nuevas tendencias de los clientes. Con esta información se debe modificar los productos y servicios que actualmente brinda el restaurante. Estos productos puede ser comida <i>light</i> o almuerzos ejecutivos y servicios podrían ser <i>delivery</i> o una aplicación. Estos productos son completamente innovadores y diferentes a los actuales que brindamos. Son claves para triunfar ya que los nuevos clientes tienen distintas necesidades, así como las nuevas generaciones tienen distintos hábitos. La demanda para los actuales productos puede permanecer igual con una leve tendencia a la baja ya que al cambiar nuestros productos perderíamos algunos clientes, pero aumentaríamos en los nuevos. Es fundamental realizar este cambio para estar activos y competentes en el mercado laboral.</p>
<p><b>Competencia</b></p> <p><b>¿Cómo luce la calidad de nuestros productos y servicios frente a los de la competencia?</b></p>	<p>Creemos que nuestro productos y servicios están acorde o alineados a los que brinda nuestra competencia. Es importante mencionar que al poseer menos locales respecto a nuestra competencia, esto nos puede afectar en los tiempos de espera que brindamos a nuestros clientes en horas y días pico, ya que la concentración de clientes en los dos locales no abastase para brindar un servicio satisfactorio, especialmente en tiempos de atención y entrega.</p>
<p><b>Nuestro sector</b></p> <p><b>¿La tecnología que se usa en el sector sufrirá modificaciones importantes?, ¿de qué tipo?</b></p>	<p>Actualmente los restaurantes elites o con más cuota de mercado poseen tecnología más moderna a comparación de nosotros. Por ejemplo, las freidoras trabajan más rápido y ocupando menos gas, así también el asadero de pollos tiene nuevas tecnologías como lo son el dorado (dorar) del pollo es más uniforme, parejo y disminución en el tiempo de cocción. Así también todos los años ingresa al mercado nueva tecnología para optimizar y reducir los tiempos de la transformación de los productos a comida.</p>

Pregunta	Respuesta
<p><b>Sector Nacional</b></p> <p><b>¿Cómo luce el país de los próximos 5 años?</b>  <b>(¿infraestructura, nivel de vida, progreso económico, tecnología, comunicaciones internas y externas?, etc.</b></p>	<p>El Ecuador están en un momento de cambio o continuidad con el actual gobierno el cual está en el poder 10 años. Por lo cual la incertidumbre que se vive es muy grande, recién a mediados de marzo se va a saber si continua el mismo gobierno o hay un cambio. Por lo cual saber cómo luce el país en los siguientes 5 años es una interrogante, misma que a los dueños de negocios como a los emprendedores les dificulta mucha para el manejo y administración de sus respectivos negocios.</p>
<b>Condición futura Deseada</b>	
<b><u>Nuestros recursos humanos</u></b>	
<p><b>¿Cómo se establecerán las capacitaciones?</b></p>	<p>Conjuntamente con los dueños del negocio y los supervisores de cada local, establecer que capacitaciones se deben brindar a los colaboradores para que puedan rendir mejor en su trabajo. Las capacitaciones básicamente se dividirían en dos campos específicamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En atención al cliente</li> <li>2. Manejo y elaboración de alimentos</li> </ol> <p>De acuerdo con el giro del negocio de la empresa y en el rubro donde se desenvuelve el capacitar en servicio al cliente se torna indispensable, ya que nuestros colaboradores constantemente están tratando con el cliente y la otra capacitación que se debería brindar es en el manejo y elaboración de alimentos. Para establecer parámetros y directrices de manejo e higiene de alimentos, como para su posterior cocción.</p>
<p><b>¿Cómo funcionará la estructura jerárquica, como se organizarán?</b></p>	<p>Creo que lo primero que deberíamos hacer es elaborar un organigrama de la empresa, por más que la empresa sea muy pequeña y tiene pocos cargos resulta indispensable tenerlo para que nuestros colaboradores sepan quién es el supervisor del local y a quien acudir o reportar por cualquier incidente. Así también deberíamos elaborar descriptivos de cargo para que nuestros colaboradores sepan cuáles son sus principales actividades.</p>
<b><u>Nuestros clientes</u></b>	

Pregunta	Respuesta
<p><b>¿Cuál es el perfil de cliente que queremos atender?</b></p>	<p>Queremos establecer y satisfacer dos clientes. El primero es un cliente que sea sustento de su familia el cual visualice una reunión, almuerzo o cena familiar con nuestros productos y marca el cual sepa que están llevando calidad, cantidad y a un muy buen precio. El segundo cliente que queremos satisfacer es aquel que cuida de su imagen corporal y salud, brindándole productos <i>light</i> en base a legumbres y proteínas.</p>
<p><b>¿Cómo queremos ser reconocidos por éste?</b></p>	<p>Queremos ser reconocidos como un restaurante que sirve comida <i>light</i> o sana para todos ellos que cuida de su imagen corporal y como un restaurante familiar para todos responsables de hogar que busque comida de buena calidad, abundante y a precio justo.</p>
<p><b>¿Cómo nos diferenciaremos?</b></p>	<p>Brindando un servicio de calidad, cambiando y adaptándonos a los nuevos hábitos alimenticios (comida sana).</p>
<p><b><u>Nuestros Procesos</u></b></p>	
<p><b>¿Cómo documentaremos nuestros procesos?</b></p>	<p>Debemos contratar un profesional en procesos, el cual no ayude identificando y levantando los procesos principales del negocio para su posterior documentación.</p>
<p><b>¿Cuáles serán nuestros principales indicadores?</b></p>	<p>Los principales indicadores que manejaríamos serán:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción al cliente</li> <li>2. Tiempos de entrega del pedido</li> </ol>

Fuente: Felipe Molina (2017)

## CONCLUSIONES

Una vez finalizada la presente investigación y de acuerdo con los resultados obtenida de la misma, se puede afirmar que la falta de un modelo de gestión (planificación estratégica) en cualquier empresa trae como consecuencias la disminución en su rentabilidad, *market share*, clientes files, entre otros aspectos.

Específicamente en la cadena de pollos a la brasa en la cual se basó la presente investigación, se evidencia como la falta de una planificación estratégica a producido grandes pérdidas a los accionistas, como lo es principalmente el cierre completo de un local y posibilidades del cierre de un segundo local. En cuanto a sus colaboradores la falta de una planificación estratégica ha causado dificultades en la ejecución de sus actividades diarias, como lo son las constantes quejas de repetición de tareas, falta de identificación de responsable o encargado de local, entre otros aspectos.

Mediante la aplicación de distintas herramientas como el cuestionario y la entrevista se pudo obtener un diagnóstico e identificar la problemática de la organización, la cual refleja como resultado la necesidad de implementar una planificación estratégica, la misma que facilite y oriente los esfuerzos de todos sus colaboradores a la consecución de metas y objetivos empresariales, mediante estrategias y planes de acción los cuales sean visibles para toda la organización.

Así también que alinee y estandarice la estructura organizacional, procesos y las funciones de sus colaboradores, facilitando así la comprensión y desenvolvimiento de las actividades diarias del negocio.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con los autores citados a lo largo del estudio, los mismo que confirman que la falta de un modelo de gestión (planificación estratégica) hace que el manejo y conducción de una empresa se torne difícil e impredecible.

Se recomienda a los accionistas de la cadena de pollos a la brasa, implementar la propuesta de planificación estratégica que se está entregando. La misma que tiene por objetivo primordial estandarizar y alinear los esfuerzos de todos sus colaboradores en un fin común, facilitando así la integración de las áreas y estableciendo funciones, procesos y políticas a la interna de la organización.

Es indispensable contar con el cien por ciento de apoyo e involucramiento por parte de los accionistas en el proceso de implementación de esta planificación estratégica, ya que al ser ellos la cabeza de la organización las decisiones finales y correctivos que se deberán tomar pasarán por sus responsabilidades. Así también los colaboradores al observar este comprometimiento por parte de los accionistas, hará en ellos sentirse más seguros y confiados en el cambio de manejo y operaciones de la organización.

Por último, se recomienda a los accionistas un constante monitoreo sobre los objetivos y planes de acción establecidos para alcanzar las metas propuestas. Así también que se realice una medición al final del año con todos los resultados obtenidos y conjuntamente con estos continuar con los objetivos establecidos o modificar los mismos de acuerdo a las nuevas exigencias,

hábitos y desafíos del mercado laboral, los cuales están en constante cambio debido a globalización e optimización de los recursos.

## CAPÍTULO 5

### PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

#### 5.1 Organigrama de la empresa



## **5.2 Filosofía Organizacional**

### **Misión:**

Innovar continuamente en el mercado de la comida, ofreciendo platos de alta calidad y aprovechando al máximo el capital humano con el que cuenta la empresa, con el objetivo satisfacer el paladar de todos los quiteños.

### **Visión:**

Posicionarse como una fuerte cadena de pollos a la brasa en la ciudad de Quito, logrando un mayor *market share* e índices de rentabilidad, en los próximos 5 años.

### **Valores:**

1. Atención al cliente
2. Calidad
3. Honestidad
4. Empatía

### **5.3 Objetivos, estrategias y planes de acción**

- 1. Objetivo:** Posicionar a la empresa como una cadena de pollos a la brasa donde se puede comer saludable.

#### **Estrategia:**

- 1.1 Implementar un nuevo menú el cual cuente con opciones saludables o light para los comensales.

#### **Planes de Acción:**

- 1.1.1 Elaboración de nuevos platos los cuales combinen proteína (pollo a la brasa) y verduras, vegetales.
- 1.1.2 Pegar / colgar afiches en las ventanas mencionando el nuevo menú light – bajo en calorías.

#### **Estrategia:**

- 1.2 Fortalecer la nueva imagen organizacional.

**Planes de Acción:**

- 1.2.1 Rediseño de todos los locales con un concepto de comida saludable, cuidado de imagen y bienestar.
- 1.2.2 Cambio de uniformes de todo el personal, acorde con la nueva propuesta de imagen organizacional.
- 1.2.3 Establecimiento de nuevas variedades de combos alimenticios bajos en calorías.

**Estrategia:**

- 1.3 Optimizar la calidad de los servicios y elaboración de productos

**Planes de Acción:**

- 1.3.1 Capacitar al personal en atención al cliente y elaboración y conserva de productos alimenticios.
- 1.3.2 Establecer incentivos al personal, de acuerdo con los resultados de satisfacción al cliente.
- 1.3.3 Documentar los procesos y descriptivos de cargos de la organización.

**2. Objetivo:** Incrementar las ventas en un 15% a partir del 4 año.

**Estrategia:**

2.1 Posicionamiento de la organización.

**Planes de Acción:**

2.1.1 Elaborar e implementar acciones de marketing.

2.1.2 Establecer un canal de comunicación activo entre empresa y cliente.

**Estrategia:**

2.2 Explotación al máximo de la capacidad instalada.

**Planes de Acción:**

2.2.1 Ofrecer realización de eventos.

2.2.2 Ofrecer servicios de almuerzos a las oficinas aledañas.

2.2.3 Ofrecer el servicio de take away.

**3. Objetivo:** Retener a los actuales clientes de la organización.

**Estrategia:**

3.1 Realizar campañas de fidelización a los clientes

**Planes de Acción:**

- 3.1.1 Implementar campaña de puntos por productos comprados.
- 3.1.2 Enviar newsletters periódicamente.
- 3.1.3 Entregar cupones de rifa por exceder un monto establecido de consumo.
- 3.1.4 Permitir al cliente elaborar su menú.

## 5.4 Indicadores de gestión

Con el objetivo que la organización disponga de todas las herramientas necesarias para la toma de decisiones y esto a su vez facilite el normal desenvolvimiento de sus actividades, a continuación se presenta una serie de indicadores de gestión con la finalidad de ayudar a los accionistas en el control y monitoreo de los principales aspectos a medir como lo son satisfacción al cliente, ventas y *market share*.

Indicador	Fórmula	Periodo de medición	Objetivo
Satisfacción al cliente	$(\text{Nivel de satisfacción actual} / \text{nivel de satisfacción base}) * 100$	Trimestral	A través de aplicación de encuestas se puede medir los aspectos de satisfacción al cliente como lo son tiempo en ser atendido, calidad de la comida, limpieza del local entr otros aspectos.
Ventas	$(\text{Ventas totales} / \text{número de clientes})$	Mensual	Permite identificar las ventas efectuadas y promedios de consumo por cliente.
<i>Market Share</i>	$(\text{Clientes atendidos} / \text{clientes esperados}) * 100$	Semestral	Permite calcular la participación de mercadeo que se esperaba versus la realidad de participación.
Publicidad	$(\text{Ventas efectuadas} / \text{costos de publicidad})$	Trimestral	Permite identificar si las campañas publicitarias estan dando resultado e incrementando las ventas en los locales.

## BIBLIOGRAFÍA

### Web:

- Ámbito. (27 de Septiembre de 2016). *Ámbito.com*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>
- Astudillo, G. (6 de Septiembre de 2016). *El Comercio*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/agosto-inflacion-canastabasica-economia-negocios.html>
- Ayala, L. (7 de Agosto de 2016). *Portal de Proyectos Filantrópicos*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>
- Carreto, J. (12 de Febrero de 2014). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.ar/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Collado, G. (6 de Diciembre de 2011). *Escuela de organización industrial*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <http://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>
- Conceptos.de. (18 de Marzo de 2015). *Conceptos.de*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de <http://concepto.de/que-es-estrategia/>
- ECITIL. (11 de Septiembre de 2011). *Escuela Colombiana de ingeniería*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2016, de <http://ecitil.blogspot.com.ar/2011/09/las-4-p-de-itolv3.html>
- Ecuador, B. C. (19 de Junio de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostró-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- El País. (27 de Octubre de 2014). *El País de los Estudiantes*. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de [http://estudiantes.elpais.com/descargas/Consejo\\_Entrevista.pdf](http://estudiantes.elpais.com/descargas/Consejo_Entrevista.pdf)
- El País. (27 de Octubre de 2014). *El País de los Estudiantes*. Recuperado el 31 de Enero de 2017, de [http://estudiantes.elpais.com/descargas/Consejo\\_Entrevista.pdf](http://estudiantes.elpais.com/descargas/Consejo_Entrevista.pdf)
- ElComercio. (6 de Marzo de 2016). *El Comercio*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumidor-gasta-restaurantes-economia-quito.html>
- España, S. (20 de Abril de 2016). *El País*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de [http://internacional.elpais.com/internacional/2016/04/19/actualidad/1461102076\\_913803.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2016/04/19/actualidad/1461102076_913803.html)

- Goicochea, E. (15 de Marzo de 2011). *Slide Share*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <http://es.slideshare.net/EvelynGoicochea/plan-estrategico-y-plan-operativo>
- INEC. (15 de Julio de 2016). *Instituto de estadística y censos*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-junio-2016/>
- Marilú. (2007 de Agosto de 20). *Scribd*. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/256584/CUESTIONARIOS-Y-ENCUESTAS>
- Montufar, C. (8 de Mayo de 2015). *Focusecuador*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de <http://focusecuador.co/2015/10/07/el-riesgo-pais-en-caida-libre/>
- Mundial, B. (07 de Abril de 2016). *Banco Mundial*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Orozco, M. (15 de Abril de 2016). *El Comercio*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-aumento-economia.html>
- Peña, A. (14 de Agosto de 2012). *Info/economía*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>
- Pérez, J., & Merino, M. (19 de Junio de 2009). *Definición.de*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de <http://definicion.de/plan/>
- Puebla, U. d. (24 de Mayo de 2011). *Centro de Escritura*. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/cuestionario.pdf>
- Quetzal, H. (2 de Agosto de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-la-administracion-con-enfoque-a-sistemas/>
- Rodríguez, H. (19 de Abril de 2016). *El Tiempo*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de <http://www.eltiempo.com/mundo/latinoamerica/terremoto-en-ecuador-afectaria-gravemente-su-economia/16567168>
- Universia. (5 de Abril de 2013). *Universia*. Recuperado el 31 de Enero de 2017, de <http://desarrollo-profesional.universia.es/mercado-laboral/proceso-seleccion/entrevistas/tipos-entrevistas/>
- Universidad de las Américas Puebla. (24 de Mayo de 2011). *Centro de Escritura*. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/cuestionario.pdf>

Universidad de las Américas Puebla. (24 de Mayo de 2011). *Centro de Escritura*. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/cuestionario.pdf>

Universidad de las Américas Puebla. (24 de Mayo de 2011). *Centro de Escritura*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/cuestionario.pdf>

Villacís, B. (8 de Agosto de 2011). *INEC*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&id=292%3Aen-quito-existen-101937-establecimientos-economicos-segun-el-censo-nacional-economico&catid=68%3Aboletines&Itemid=51](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&id=292%3Aen-quito-existen-101937-establecimientos-economicos-segun-el-censo-nacional-economico&catid=68%3Aboletines&Itemid=51)

### **Libros:**

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw Hill.

EKOS. (14 de Febrero de 2014). Zoom al sector alimenticio . *EKOS*, 2.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral*. Mexico: Pearson Educación de México .

Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Kotler, P., & Bloom, P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Santafé de Bogotá: Ed. Legis.

Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico* . México: Prentice Hall.

Rodríguez, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* . México: Cengage Learning Editores.

Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (Sexta edición ed.). México: Cengage Learning Editores.

Sallenave, J. (1999). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Steiner, G. (1998). *¿Qué es la Planeación Estratégica?* . México: CECSA .

## ANEXO

### CUESTIONARIO

Buenos días, mi nombre es Felipe Molina. Quisiera poder contar con su valiosa colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, y su identidad será mantenida en el anonimato. Gracias.

P. 1: ¿INDIQUE EN CUÁL DE LOS DOS LOCALES TRABAJA?

- . 6 DE DICIEMBRE
- . PRENSA

P. 2: ¿CUÁL ES SU GENERO?

- . MASCULINO
- . FEMENINO

P. 3: ¿EN QUÉ SEGMENTO DE EDAD SE ENCUENTRA?

- DE 18 A 22
- DE 23 A 27
- DE 28 EN ADELANTE

P. 4: ¿CUÁL ES SU NIVEL DE ESTUDIO?

- PRIMARIA \_\_\_\_
- SECUNADARIA INCOMPLETO \_\_\_\_
- SECUNADARIA COMPLETO \_\_\_\_
- UNIVERSIDAD INCOMPLETO \_\_\_\_
- UNIVERSIDAD COMPLETO \_\_\_\_

P. 5: ¿QUE CARGO OCUPA?

- . COCINERO
- . MESERO
- . CAJERO

. POSILLERO

P6: ¿CONOCE CUÁL ES LA MISIÓN DEL RESTAURANTE?

Si \_\_\_ No \_\_\_

P7.- ¿CONOCE CUÁL ES LA VISIÓN DEL RESTAURANTE?

Si \_\_\_ No \_\_\_

P8: ¿REGULARMENTE USTED RECIBE ENTRENAMIENTO/CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EN SU TRABAJO?

Si \_\_\_ No \_\_\_

P9: ¿SABE O CONOCE SI LA EMPRESA TIENE POLÍTICAS INTERNAS?

Si \_\_\_ No \_\_\_

P10: PODRÍA SEÑALAR CUAL/ES SERÍA LA COMPETENCIA DE NUESTRO RESTAURANT?

POLLO STAV \_\_\_\_\_

KOKO RIKO POLLOS \_\_\_\_\_

POLLO GUS \_\_\_\_\_

TEXAS CHIKEN \_\_\_\_\_

P11: ¿ACTUALMENTE, USTED SABE CAULES SON SUS FUNCIONES/ACTIVIDADES Y CÓMO CONTRIBUYE A LOGRAR DE LOS OBJETIVOS DEL RESTAURANTE?

Si \_\_\_ No \_\_\_

P12: ¿USTED PUEDE IDENTIFICAR O SABE QUIÉN ES SU JEFE INMEDIATO?

Si \_\_\_ No \_\_\_

P13: ¿ACTUALMENTE POSEEN UN MANUAL DE CÓMO ATENDER AL CLIENTE?

Si \_\_\_ No \_\_\_

P14: ¿SIENTE QUE A VECES DEBE REPETIR EL TRABAJO QUE YA LO HIZO ANTERIORMENTE?

Si \_\_\_ No \_\_\_

# CURRICULUM VITAE

**FELIPE ANDRÉS MOLINA GUZMÁN**

## **Datos Generales:**

**Fecha de nacimiento:** 19-06-1989

**Estado civil:** Soltero

**Movil:** (+593) 998552161)

**Correo electrónico:** [felipe350@hotmail.com](mailto:felipe350@hotmail.com)

## **EDUCACIÓN**

MBA Universidad de Palermo 2017

Título a obtener

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Psicólogo organizacional

## **EXPERIENCIA**

**Coordinador de Desarrollo Organizacional |Ituran Road Track Argentina (Febrero 2016 - Actualidad)**

Responsable de procesos integrales de selección de personal en búsquedas gerenciales, mandos medios, analistas, profesionales y operativas, en todas las áreas de gestión: administración y finanzas, marketing, IT, rrhh, rrl, mantenimiento, ingeniería, etc. Planificar y coordinar la medición de los distintos análisis aplicados en la empresa: diseño y desarrollo de estudios de clima organizacional, evaluación de desempeño, coaching e implementación de modelo de atención al cliente.

Participación en reuniones de relevamiento y detección de necesidades de capacitación con las distintas áreas.

Validación de la estructura orgánica y descriptivos de cargos.

Análisis de la encuesta de mercado salarial vs el rango salarial de la organización.

**Especialista de Desarrollo Organizacional y Capacitación | Cobiscorp. (Julio 2015 – Diciembre 2015)**

Líder y responsable de la implementación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias (90<sup>a</sup>, 180<sup>a</sup>) la cual se realizaba por primera vez en la empresa.

Implementar una metodología de feedback constante entre líder y colaborador, para el continuo desarrollo de los empleados.

Identificación conjuntamente con las áreas de las necesidades de capacitación (DNC) y establecer el plan de capacitación anual.

Levantamiento de perfiles por competencias. (descriptivo de cargos)

Diseño y aplicación de una encuesta de clima organizacional.

Creación de competencias transversales para toda la organización.

Modificar y volver a diagrama la estructura organizacional (reestructuración organizacional)

Verificar y diagramar los nuevos procesos de la organización.

Asesoría al directorio en temas de desarrollo organizacional y recursos humanos.

**Coordinador de Recursos Humanos |ChildFund International. (Abril 2015 – Julio 2015)**

Coordinar la evaluación del desempeño anual brindando capacitación a los evaluadores para evitar sesgos.

Reclutamiento y selección por competencias a distintos niveles de la organización, aplicando técnicas como entrevista por eventos conductuales, assessment center, entre otros.

Nómina y Contratación.

Evaluación de clima y cultura organizacional de acuerdo a los lineamientos establecidos por la casa matriz.

Levantamiento y diagramación de procesos de todas las áreas de la organización.

Elaboración e implementación de políticas a nivel organizacional.

Capacitación del personal a través de una plataforma E-learning

Colaboración en el manejo de seguridad y salud ocupacional de la organización.

**Consultor / Analista de Talento Humano |Consultora Alfredo Paredes y Asociados. (Mayo 2012 – Marzo 2015)**

Levantamiento de perfiles por competencia. (facilitador y co-facilitador).

Reclutamiento y selección para la organización como para clientes externos.

Aplicación de herramientas de selección: assessment center, baterías psicológicas y test psicométricos.

Valoración de cargos y remuneración variable.

Planes de carrera.

Evaluación del desempeño 90°, 180°, 270° y 360° por competencias y feedBack.

Análisis de clima y cultura organizacional.

Detección de necesidades de capacitación (DNC) e implementación de cursos.

Colaboración en el levantamiento y diagramación de procesos.

Valoración de cargos y remuneración variable.

**Supervisor de Personal Fábrica de Tejidos Lanar. ( Septiembre 2009 – Abril 2012)**

Elaboración de Cronograma semanal

Control de calidad

Planificación de producción mensual

Evaluación por resultados

Personas a cargo: 60

**Barman, Mesero, Recepcionista | Palm Court Hotel Ilfracombe, Inglaterra. (Agosto 2008- Agosto 2009)**