UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA", DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2015 – 2020

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE INGENIERA EN BANCA Y FINANZAS.

AUTORA:

Fanny Valeria Merino Palta

DIRECTOR DE TESIS:

Econ. Lenin Ernesto Peláez Moreno, MGP.

LOJA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

ECON. LENIN ERNESTO PELÁEZ MORENO, MGP. DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS, DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICO:

Haber dirigido, en todas sus partes el desarrollo del trabajo de tesis titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA", DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2015 – 2020,** de la autoría de la postulante Fanny Valeria Merino Palta, el informe del trabajo ejecutado tanto en su forma como en su contenido está en conformidad con los requerimientos exigidos por los reglamentos de la Universidad Nacional de Loja, con los procedimientos técnicos de la elaboración de un plan estratégico y con las normas de investigación científica.

Por tanto, luego de haber revisado el trabajo investigativo, autoriza su presentación, sustentación y defensa para los fines pertinentes ante el correspondiente Tribunal de Grado.

Loja, Noviembre del 2015

……

Econ. Lenin Ernesto Peláez Moreno, MGP.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Fanny Valeria Merino Palta, declaro ser la autora del contenido del presente trabajo de tesis titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA", DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2015 – 2020,** y eximo a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Loja, Noviembre del 2015

.....

Autora: Fanny Valeria Merino Palta
CI: 110449335-6

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Fanny Valeria Merino Palta, declaro ser autora de la tesis titulada: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA", DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2015 – 2020,** como requisito para optar al grado de **INGENIERA EN BANCA Y FINANZAS;** autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de éste trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio con la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de ésta autorización, en la ciudad de Loja, a los diecinueve días del mes de noviembre del dos mil quince, firma la autora.

Firma: .....

Autora: Fanny Valeria Merino Palta

Cédula: 110449335-6

Dirección: Av. Los Paltas y Mercadillo esquina.

Correo electrónico: valery_208@outlook.com

Teléfono: 072-57-00-16 **Celular:** 0991505337

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de Tesis: Econ. Lenin Ernesto Peláez Moreno, MGP.

Tribunal de Grado:
Presidente del Tribunal: Ing. Neusa Cecilia Cueva J. Mg. Sc.
Miembro del Tribunal: Ing. Jorge Vallejo MAE.
Miembro del Tribunal: Ing. Maritza Peña Vélez. Mg. Sc.

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente este trabajo a Dios.

De igual forma, dedico la presente investigación a mi madre Fanny Palta que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi hermano Darwin Merino que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo, muchas veces poniéndose en el papel de padre.

Al hombre que me dio la vida Carlos Merino, el cual a pesar de haberlo perdido a muy temprana edad, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.

A mi novio Freddy, por su apoyo incondicional en el transcurso de éste arduo trabajo, por compartir momentos de alegría y tristeza, por su comprensión, paciencia y cariño, dándome ánimos de fuerza y valor para seguir adelante.

A mis amigas Verónica, Elizabeth, Jésica y Celia, a mis abuelitos y a mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional.

Fanny Valeria

AGRADECIMIENTO

Hago extensivo mi sentimiento de gratitud a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa, así como también a todos los docentes y autoridades de la Carrera de Banca y Finanzas por permitirme realizar mis estudios profesionales y darme la oportunidad de educarme en una institución de tan prestigioso índole académico.

Así mismo, dejo constancia de agradecimiento al Econ. Lenin Ernesto Peláez Moreno, MGP., quien a pesar de tener bajo su responsabilidad diversas tareas ha sabido brindarme su valioso tiempo para orientarme en la elaboración y culminación del presente trabajo de tesis.

De igual manera, expreso mi sentimiento de gratitud a la Sra. Miriam Esperanza Riofrío Coronel, Gerente - Propietaria del Restaurante de Pollos a la Brasa “PAVI CHICKEN LOJA”, por brindarme toda la información necesaria para la realización de la presente tesis; y, a todos quienes de una u otra manera colaboraron para la feliz culminación del presente trabajo académico e investigativo.

La autora

a. TÍTULO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “PAVI CHICKEN LOJA”, DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2015 – 2020

b. RESUMEN

El presente trabajo de tesis denominado Planeación Estratégica para la Empresa “Pavi Chicken Loja”, de la ciudad de Loja período 2015 – 2020, a través de sus secciones desarrolla la planeación estratégica de la empresa citada con la finalidad de diseñar objetivos estratégicos y planes de acción que permitan alcanzar la misión y visión.

Por lo tanto, el plan estratégico se fundamenta en el objetivo general y en los objetivos específicos a seguir, ya que éstos permitieron la realización del desarrollo de procedimientos, acciones y análisis dentro del trabajo de tesis expuesto.

Es así, que el presente plan desarrollado se fundamenta en la construcción de la misión, visión, objetivos, valores empresariales y estrategias propuestas para la gerente – propietaria del restaurante, con la finalidad de darle a conocer las debilidades y falencias que actualmente tiene en su empresa.

Por ello, en lo que respecta a la metodología utilizada concerniente al desarrollo de ésta investigación, se trabajó con una entrevista dirigida hacia la gerente – propietaria, así como también con encuestas direccionadas a empleados y clientes del negocio, determinando así los resultados para la elaboración de los planes de acción, los mismos que direccionan la toma de decisiones de la empresa.

De esta forma, dentro del proceso investigativo se llega a concluir mediante el diagnóstico inicial de “PAVI CHICKEN LOJA” que, la misma no posee planificación estratégica ni filosofía empresarial que le permita crecer ante su competencia. Así mismo, tampoco cuenta con información financiera para conocer los movimientos económicos que se generan. Es así, que se recomienda realizar programaciones y diseñar un registro de ingresos y gastos diarios.

Finalmente, se menciona que el presente plan estratégico propone establecer a la empresa como una de las mejores frente a su competencia, construyendo un mejor futuro y obteniendo los medios necesarios para alcanzar la visión empresarial, a través de la adaptación de cada uno de los integrantes de la empresa a los cambios que se generen en la misma.

ABSTRACT

This thesis called Strategic Planning for Business "Pavi Chicken Loja" city of Loja period 2015 - 2020, through its sections develops the strategic planning of the company named in order to design strategic objectives and plans action that achieve the mission and vision.

Therefore, the strategic plan is based both on the general objective and specific objectives to follow, as they allowed the realization of the development of procedures, actions and analysis within the thesis exposed.

Thus, the present plan developed is based on the construction of the mission, vision, objectives, company values and strategies proposed for the manager - owner of the restaurant, in order to let him know the weaknesses and shortcomings that currently have in your company.

Therefore, with respect to the methodology concerning the development of this research, we worked with an interview directed to the manager - owner, as well as surveys addressed to employees and business clients, determining the results for the production of action plans that address the same decision-making of the company.

Thus, within the investigative process it reaches completion by the initial diagnosis of "PAVI CHICKEN LOJA" that it lacks strategic planning and

business philosophy that allows grow before your competition. Likewise, no financial information has to meet the economic movements that are generated. Thus, it is recommended programming and design a record daily income and expenses.

Finally, it is mentioned that this strategic plan proposes to establish the company as one of the best against its competitors, building a better future and obtaining the means to have excellent vision, adapting each of the members of the company to the changes that are generated in the same.

c. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión, visión, metas y planes de acción, así como también, de la asignación de recursos. Entonces, planear estratégicamente consiste en determinar alternativas de acción con las cuales las empresas puedan alcanzar sus objetivos estratégicos.

Cuando se desarrollan planes estratégicos, los administradores o propietarios deben tomar en cuenta un enfoque que abarque a toda la empresa, ya que el propósito general es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades que se encuentran dentro de la misma.

Es así que, los planes de acción que se proponen dentro de éste trabajo representarán un aporte tanto para la empresa, al permitirle contar con más consumidores de acuerdo a las actividades que se le propone en dicho plan, como para la sociedad ya que contarán con más ofertas y promociones en cuanto a los productos que brinda el restaurante.

La presente investigación se estructura de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, de esta forma:

En primera instancia podemos encontrar el **TÍTULO** de tesis, seguidamente el **RESUMEN** en el que se describe los objetivos de la investigación así como la metodología utilizada y los resultados obtenidos. Posterior a ello, se observa la **INTRODUCCIÓN** que hace referencia a la importancia del tema, el enfoque teórico – contextual, el aporte de la investigación hacia la sociedad y la estructura del trabajo de tesis. Así mismo, se detalla la **REVISIÓN LITERARIA** utilizada, dividiéndose en dos partes, la primera incluye el marco contextual, y la segunda desarrolla el marco teórico relacionado con planificación, planificación estratégica, proceso de planeación y evaluación financiera.

A continuación, se desarrolla los **MÉTODOS Y TÉCNICAS** que se utilizaron en la investigación. Luego de ello, se encuentran los **RESULTADOS** obtenidos en donde se plasma la nueva misión y visión estructuradas para la empresa, también existe el análisis de los estados financieros que fueron creados por la autora, así como las respectivas matrices de la evaluación interna y externa complementando con la elaboración de los planes de acción propuestos para que la gerente – propietaria los ejecute.

Así mismo, se encuentra el apartado de **DISCUSIÓN** en donde se analiza y evalúa los resultados de la investigación, recalcando la falta de un plan estratégico y mencionando que el trabajo desarrollado sirve para mitigar falencias que actualmente se dan dentro del restaurante.

Finalmente, se desarrollan las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** que son vistas como alternativas de solución, y la **BIBLIOGRAFÍA** utilizada a la cual se ha recurrido para sostener teóricamente la investigación, como también los **ANEXOS** pertinentes que correspondan al trabajo de tesis.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

EMPRESA

La empresa es una unidad de producción económica integrada por diversos elementos tanto personales como materiales, los mismos que ayudan a lograr su supervivencia y crecimiento.

Es así, que una empresa se encuentra compuesta por capital y trabajo, dedicada a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad con la finalidad de satisfacer sus múltiples necesidades y así mismo, con el ánimo de obtener una rentabilidad o utilidad que le permita su crecimiento y permanencia (Ruiz Marquillo, 2000).

RESTAURANTE

Se conoce por restaurante un establecimiento donde se ofrece un menú, se presta un servicio y se brinda atención de calidad al cliente dentro de un ambiente agradable. El término se deriva del latín restaurare, que quiere decir recuperar o restaurar.

Tipos de restaurante

Servicio completo.- Este tipo de restaurante ofrece una buena selección de productos en su menú generalmente al menos quince o más platillos para ordenar. También pueden ser establecimientos formales o casuales en

donde el servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, es por ello que muchos de estos restaurantes son de alta cocina.

Restaurantes de especialidades

Servicio de comida rápida.- Cuentan con un menú limitado y precio accesible, ofreciendo productos como hamburguesas, pollo a la brasa, pollo broaster, pizza, tacos, hot dogs, etc. Habitualmente se encuentran abiertos los siete días de la semana y en su oferta no incluyen bebidas alcohólicas.

Restaurantes familiares.- Generalmente ofrecen un menú casero, con precios acordes a los ingresos familiares.

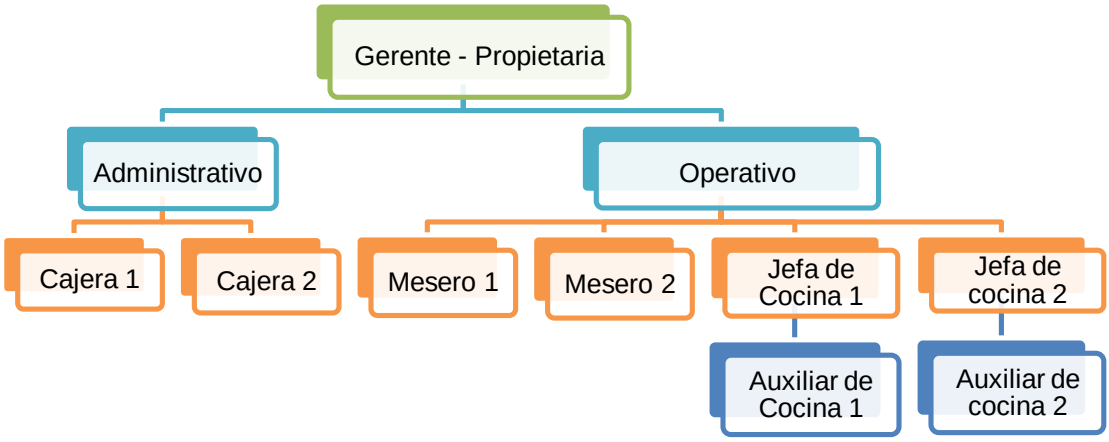
Restaurantes étnicos.- Se originaron principalmente para dar a conocer las cualidades gastronómicas de ciertos grupos inmigrantes como son los italianos, chinos, mexicanos, etc.

Restaurantes temáticos.- Éste tipo de restaurantes vienen de una tendencia antigua que aún se mantiene viva. Generalmente estos establecimientos son grandes en donde se trata de combinar perfectamente la fachada, la decoración interior, la música, los productos, e incluso uniformes del personal para que juntos proyecten un mensaje en particular (Fernández & Escalona, 2008).

Organigrama

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa o de una entidad, es decir que, hace referencia a una representación gráfica de la estructura que posee una compañía. A continuación se muestra la estructura organizacional[1] que actualmente existe dentro de la empresa de preparación de pollos a la brasa denominada "PAVI CHICKEN LOJA"

FIGURA N° 1
ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"



Fuente: Observación directa

[1] La empresa no cuenta con un organigrama formalizado; pero, en el gráfico N° 1 se muestra la estructura de la misma, construida de acuerdo a la observación directa de la investigadora e incluido únicamente con fines explicativos.

EL PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

El plan estratégico organizacional es la carta de navegación de toda compañía, institución, entidad o unidad productora de bienes y servicios que sirve para encausar los esfuerzos de sus integrantes. La finalidad del plan es lograr los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad, los cuales deben ser socializados dentro de toda la empresa para que sus integrantes sepan cual es el camino a seguir.

El mismo debe ser cuantitativo, específico y con un horizonte de tiempo bien definido para poder lograr las metas y objetivos establecidos en el mismo (Prieto, 2012).

PLANIFICACIÓN

Es la acción y efecto de planificar, en palabras más concretas es un plan general organizado y de gran amplitud. Dicha planificación se la realiza con la finalidad de obtener un objetivo determinado, como por ejemplo el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, entre otros (Fred, 2000).

Cabe mencionar, que mediante la planificación se establecen directrices, se definen estrategias, se seleccionan alternativas y cursos de acción en función de objetivos y metas económicas, sociales y políticas.

Para lo cual se toma en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para la toma de decisiones en el largo plazo. El resultado final de la planificación es un pronóstico lo más exacto posible del futuro que permite que una organización tome las decisiones más eficaces y eficientes para alcanzar su visión.

La planificación puede desarrollarse en varios niveles como por ejemplo: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazo.

La planeación es dinámica y es un proceso que no termina; por ello no hay nada previsto, todo está por hacerse; desde establecer una misión, objetivo o meta, hasta determinar la secuencia de actividades a realizar. De tal manera, la planificación es una disciplina prescriptiva que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, es decir, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo (Rojas & Medina, 2012).

Importancia de la planificación

La planificación es importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa y es a través de ésta que se pueden establecer los cambios que se

presentarán en el futuro, además, señala las medidas que se tomarán para enfrentar dichos cambios.

Cabe señalar, que ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. La planificación también implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos y el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales. Así mismo, minimiza los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes (Rojas & Medina, 2012).

Características de la planificación

Como se detalla en el libro de Planeación Estratégica de los autores Rojas Miguel y Medina Laura (2012), las características de la planificación son las siguientes:

a. La originalidad organizacional en su diseño.
b. Ser un proceso claro y simple.
c. Referirse al futuro.
d. Señalar acciones.
e. Tener la necesidad de cambiar la situación actual por otra mejor. (pág. 15)

¿Para qué planear?

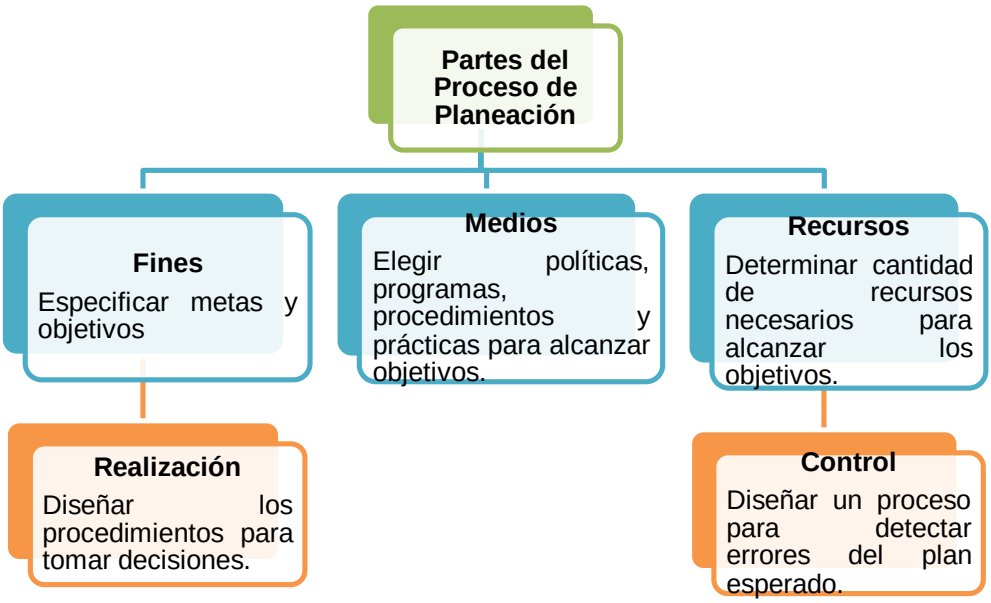
Las razones por las que un estratega debe realizar un proceso de planeación en una organización, son las siguientes:

a. Para diseñar un ambiente adecuado.
b. Para un desempeño más eficaz de las personas.
c. Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales.
d. Para solucionar problemas.
e. Para la consecución de objetivos y metas organizacionales.
f. Para afrontar adecuadamente los cambios.
g. Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales (Rojas & Medina, 2012).

La necesidad de planear, nace del hecho de que todas las empresas experimentan constantes cambios tales como: tecnológicos, económicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales; derivados del proceso de globalización (Rojas & Medina).

En la figura N° 2 se presenta un resumen de las partes que conforman el preceso de planeacion.

FIGURA N° 2
PARTES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN



Fuente: Rojas, M. & Medina, L. (2012), Planeación Estratégica. Pág. 21

Como se puede observar en el cuadro N° 1, existen ocho pasos para realizar una buena planificación dentro de una empresa u organización; los mismos que hacen referencia a la detección de oportunidades, establecimiento de objetivos y metas, consideración de las premisas de planeación, identificación, comparación y elección de las estrategias, entre otros, que a continuación se describen e indican a qué hace referencia cada uno de ellos.

CUADRO N° 1
PASOS BÁSICOS PARA LA PLANEACIÓN

Detección de la oportunidad de acuerdo con:	El mercado. La competencia. Lo que desean los clientes. Nuestras fuerzas y debilidades.
Establecimiento de objetivos y metas:	Dónde se desea estar, qué se quiere lograr y cuándo.
Consideración de las premisas de planeación:	En qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.
Identificación de estrategias:	Cuáles son las estrategias más importantes para alcanzar nuestros objetivos.
Comparación de estrategias:	Qué estrategia proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el menor costo y las mayores utilidades.
Elección de una estrategia:	Selección del curso de acción a seguir.
Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:	Comprar equipo. Comprar materiales. Contratar trabajadores. Desarrollar un nuevo producto.
Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:	Volumen y precio de ventas. Gastos de operación necesarios para los planes. Gastos para equipos de capital.

Fuente: Rojas, M. & Medina, L. (2012), Planeación Estratégica. Pág. 26

Ventajas de la planeación

Las ventajas de la planeación se las detallan a continuación:

a. Una ventaja importante de la planeación es que la misma ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro.

b. La planificación hace que los administradores de una empresa u organización recuerden constantemente y con exactitud lo que su negocio desea alcanzar a futuro.
c. Mediante la planeación los administradores de una organización pueden coordinar las decisiones que tomarán a futuro, para el buen desarrollo de la misma (Rojas & Medina, 2012).

Desventajas de la planeación

A continuación se da a conocer las desventajas con las que cuenta una planeación estratégica:

a. Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la cual no permite realizar un proceso de planeación adecuado.
b. El tiempo con el que disponen los administradores para verificar si la planeación estratégica se está ejecutando es muy corto, es por ello que no se sabe con exactitud si la empresa va creciendo día a día dentro del mercado.
c. Los cambios externos que se dan en nuestra sociedad, significan una desventaja para la planeación, ya que, en el desarrollo de la misma podría afectar el proceso que se esté llevando a cabo, es por ello, que los planes deberán ser flexibles y no rígidos (Rojas & Medina, 2012).

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica hace referencia a la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos períodos, es una planeación que incluye pasos más largos, es más amplio y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional (Fred, 2000).

Etapas de la evolución estratégica

A continuación se da a conocer las etapas que intervienen en la evolución estratégica:

a. La del portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado.
b. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios dentro de la industria.
c. La de los escenarios de juegos, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios en la industria, del análisis de las fortalezas y

debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas (Rojas & Medina, 2012).

A continuación se indica que en la mayoría de grandes organizaciones se distinguen cuatro niveles del proceso de planeación:

a. Nivel corporativo: Es el responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a la organización a un futuro rentable.
b. Nivel divisional: Es el responsable de los planes divisionales, en donde asignan los fondos para cada unidad de negocio dentro de la división.
c. Nivel comercial: Es en donde cada unidad desarrolla un plan estratégico para la unidad de negocios, para que dicha unidad tenga un futuro rentable.
d. Nivel productivo: Es en donde cada nivel de producción, dentro de la unidad de negocios, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en el mercado de sus productos (Rojas & Medina, 2012).

Formulación de un plan estratégico.

La formulación de un plan estratégico debe contar con cuatro componentes esenciales, tales como:

a. Oportunidad del medio.
b. Competencia y recursos.
c. Intereses y deseos administrativos.
d. Responsabilidades ante la sociedad (Rojas & Medina, 2012).

Objetivo

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr un uso eficaz y eficiente de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desarrollar tanto los recursos como las estrategias.

Características

a. La planeación es ejecutada por la alta dirección.
b. Establece un marco de referencia para la organización.
c. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
d. Generalmente cubre amplios períodos.
e. Su parámetro es la eficiencia (Rojas & Medina, 2012).

Pasos de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, que es un diagnóstico de la empresa, esto incluye qué valores y principios están inmersos dentro de la

organización los cuales deben ser determinados por la dirección de la misma. Es así, que se debe definir los valores finales que se pretenden alcanzar, que pueden variar con los iniciales o que estén influenciados por las tendencias del mercado, pero siempre conservando los principios iniciales.

Por otro lado, la formulación y alineación de la estrategia está encaminada a armonizar el proceso de adaptación de la organización con las directrices de la alta gerencia, para finalmente, hacer una implantación de la estrategia más adecuada que surgió en el proceso de planeación (Rojas & Medina, 2012).

1. Análisis estratégico

El análisis estratégico implica que el estratega realice un trabajo de entendimiento de la organización con respecto a la actual posición estratégica que se encuentra. Este proceso tiene como objetivo responder las siguientes interrogantes:

a. ¿Dónde queremos ir? - Horizonte
b. ¿Dónde estamos hoy? - Diagnostico
c. ¿Dónde queremos estar? - Direccionamiento
d. ¿Cómo llegaremos? - Proyección estratégica
e. ¿Cómo estamos llegando? - Evaluación

Auditoría interna

Es aquella auditoría que pretende establecer la capacidad estratégica, fortalezas y debilidades de la organización a través de un análisis en cuanto a los resultados actuales, la identificación de competencias básicas y el análisis de la cadena de valor (Rojas & Medina, 2012).

Las fortalezas son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente al desarrollo empresarial y las debilidades en cambio son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño de la gestión. El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas (Mintzberg, Brian, & Voyer, 1997).

Pasos:

Según el libro Gestión Estratégica Organizacional del investigador Prieto Herrera (2012), los pasos para realizar el análisis interno, son los siguientes:

a. Identificación de áreas funcionales de la empresa.
b. Seleccionar fuentes claves de información.
c. Pronóstico de variables.
d. Diagnóstico estratégico. (pág. 136)

En el cuadro N° 2, se da a conocer las capacidades que existen dentro del análisis interno para determinar fortalezas y debilidades de una empresa u organización.

CUADRO N° 2
CAPACIDADES DEL ANÁLISIS INTERNO

Directiva	a. Uso de planes estratégicos b. Orientación empresarial c. Responsabilidad social
Tecnología	a. Capacidad e innovación b. Valor agregado del producto c. Eficacia de los programas
Humana	a. Nivel académico b. Experiencia técnica c. Motivación
Competitiva	a. Calidad el producto o servicio b. Lealtad al cliente c. Fortaleza de los proveedores
Financiera	a. Rentabilidad b. Liquidez c. Control gerencial

Fuente: Prieto, J (2012), Gestión Estratégica Organizacional. Pág. 136 - 137

Análisis financiero

El análisis financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro, lo cual resulta de gran interés para gran parte de la sociedad actual ya que los individuos son empleados por las empresas, adquieren sus bienes y servicios, invierten en ella, obtienen información de ellas, sufren su contaminación y se benefician de los impuestos que las empresas pagan (Álvarez, 2004).

Características

El análisis financiero de acuerdo, al libro Introducción al análisis financiero del autor Álvarez (2004) da a conocer las siguientes características:

a. Se trata de un proceso de valoración crítica.
b. La base de estudio es la información financiera.
c. Dentro del análisis financiero se puede distinguir tres áreas de estudio fundamentales: rentabilidad, solvencia y liquidez. (pág. 9)

Estados financieros

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado; es así, que el objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del emisor a una fecha y su evolución tanto económica como financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas (Álvarez, 2004).

Balance general

Representa un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. Dentro de éste balance general se encuentran los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños).

Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados, proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un período específico, en donde éstos cubren un período de un año que termina en una fecha específica, generalmente al 31 de diciembre del año calendario. Sin embargo, muchas empresas grandes operan en un ciclo financiero de 12 meses, o año fiscal, que termina en una fecha distinta del 31 de diciembre. (Gitman & Zutter, 2012)

Análisis vertical

El análisis de estados financieros se puede beneficiar del hecho de saber qué proporción de un grupo o subgrupo se compone de una cuenta particular. De manera específica, al analizar un balance, es común expresar los activos totales (o pasivo más capital) como 100%. Después, las cuentas dentro de esos agrupamientos se expresan como un porcentaje de su

respectivo total. Al analizar los estados financieros, las ventas a menudo se fijan en 100%, y las cuentas restantes del estado de resultados se expresan como un porcentaje de las ventas. Puesto que la suma de las cuentas individuales dentro de los grupos es 100%, se dice que, éste análisis genera estados financieros porcentuales. Este procedimiento también se conoce como análisis vertical, debido a la evaluación de arriba-abajo (o de abajo hacia arriba) de las cuentas en los estados financieros porcentuales.

Valor integral = Valor parcial / Valor base x 100

Análisis horizontal

Al análisis de estados financieros comparativos también se le conoce como análisis horizontal, debido a que el análisis de los saldos de las cuentas se efectúa de izquierda a derecha (o de derecha a izquierda) cuando se examinan los estados comparativos. Los analistas realizan un análisis de los estados financieros comparativos revisando los balances, las declaraciones de ingresos, o las declaraciones del flujo de efectivo, consecutivos de un período a otro. Esto por lo común implica una revisión de los cambios en las cuentas de los balances individuales en un intervalo de uno o varios años. Por ejemplo, un incremento de 10% año con año en las ventas, acompañado de un incremento en los costos de fletes requiere una investigación y una explicación.

Variación absoluta = P2 (año 2011) – P1 (año 2010)

Variación relativa = ((P2 / P1) – 1) x 100)

(Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007)

Indicadores financieros

Dentro de los indicadores o razones financieras se ha tomado en cuenta la propuesta del autor Álvarez (2004) con en el libro “Introducción al análisis financiero”, los diferentes tipos de indicadores que existen para realizar un análisis en cuanto a la posición actual de la empresa.

Indicadores de liquidez.- Este indicador está enfocado en medir la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones de corto y largo plazo, determinar el nivel de endeudamiento, el peso de los gastos financieros en el estado de resultados y el nivel de apalancamiento financiero que tiene la compañía.

Indicadores de actividad.- Estos indicadores son llamados de rotación, se utilizan para medir la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de sus activos, se utiliza un análisis dinámico comparando las cuentas de balance (estáticas) y las cuentas de resultados (dinámicas). Este indicador es importante para identificar los activos improductivos de la empresa y enfocarlos al logro de los objetivos financieros de la misma.

Indicadores de endeudamiento.- Permiten medir el nivel de financiamiento que tiene la empresa, determinando en qué porcentaje participan los acreedores dentro del sistema de financiación, así mismo, miden el riesgo que corren los acreedores y los dueños, y da información importante acerca de los cambios que se deben hacer para lograr que el margen de rentabilidad no se perjudique por el alto endeudamiento que tenga la empresa.

Indicadores de apalancamiento.- El apalancamiento es la relación entre crédito y capital propio invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, se produce un aumento de la rentabilidad obtenida. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos.

Indicadores de rendimiento.- Los indicadores de rendimiento o llamados también de rentabilidad, se utilizan para medir la efectividad que tiene la administración en el manejo de los costos y gastos, buscando que el margen de contribución sea alto y obtener así un margen neto de utilidad favorable para la compañía. (págs. 9 - 10)

Matriz de Evaluación Interna (MEI)

Es un instrumento de análisis interno que se identifican las fortalezas y debilidades importantes dentro de la empresa, incluyendo aspectos de gerencia, ventas, financieros, administrativos, producción, desarrollo, y servicio al cliente (Prieto, 2012).

Procedimiento para su elaboración

Según el libro de Gestión Estratégica Organizacional del autor Prieto Herrera (2012), a continuación se detalla el procedimiento para la elaboración de la matriz de evaluación interna.

a. Conforme un buen equipo de trabajo que conozca la empresa, la competencia, maneje las estadísticas y las técnicas de análisis matricial mínimas.
b. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa.
c. Asignar ponderación a cada factor, y la sumatoria debe ser 1.00
d. Calificar a cada factor de 1 a 4, así: debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) y fortaleza mayor (4).
e. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener el resultado ponderado de cada variable.
f. Sumar los resultados ponderados para cada variable. (págs. 138 - 139)

Criterios de decisión.- El resultado total ponderado de esta matriz puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo el resultado promedio 2.5. Los resultados mayores de 2.5 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores a 2.5 demuestran una organización con debilidades fuertes (Prieto, 2012).

El cuadro N° 3 que se muestra a continuación según el libro Gestión Estratégica Organizacional del autor Prieto Herrera (2012), da a conocer el desarrollo de la matriz de evaluación interna.

CUADRO N° 3
FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (MEI)

Fortalezas y debilidades
Valores de calificación
1 = Debilidad Mayor
2 = Debilidad Menor
3 = Fortaleza menor
4 = Fortaleza Mayor

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO			
FORTALEZAS	**PESO**	**CALIFICACION**	**PESO PONDERADO**
A			
B			
DEBILIDADES			
A			
B			
TOTAL			

Fuente: Prieto, J (2012), Gestión Estratégica Organizacional. Pág. 139

Auditoría externa

Hace referencia a una evaluación del medio ambiente, un análisis de la industria, de mercado, de los competidores y de la identificación de las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio ambiente. Algunas veces éste análisis no es suficiente y es por ello, la creación de las matrices de evaluación de impacto interno y externo (Rojas & Medina, 2012).

Es así, que el análisis externo identifica los factores exógenos, los mismos que van más allá de la organización, que condicionan su desempeño tanto en los aspectos positivos como negativos. Estos factores externos se determinan con el propósito de explotar las oportunidades y evitar las amenazas; así como, para crear una capacidad empresarial de mantenerse en una posición ventajosa a largo plazo (Mintzberg, Brian, & Voyer, 1997).

Pasos:

Prieto Herrera (2012) propone los siguientes pasos, para realizar el análisis externo:

a. Escoger las variables del entorno.
b. Seleccionar fuentes claves de información.
c. Pronóstico de variables.

d. Diagnóstico estratégico. (pág. 125)

En el cuadro N° 4, se da a conocer los diferentes factores externos que se analizan para determinar oportunidades y amenazas para la empresa u organización de estudio.

CUADRO N° 4
FACTORES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO (EXTERNOS)

Económicos	a. Producto interno bruto b. Inflación c. Desempleo
Políticos	a. Políticas del país b. Cultura política c. Responsabilidad política
Sociales	a. Estilo de vida b. Migración c. Presencia de la clase media
Tecnológicos	a. Resistencia al cambio b. Comunicaciones deficientes c. Uso óptimo del tiempo
Competitivos	a. Capacitación del talento humano b. Nuevos competidores c. Alianzas estratégicas

Fuente: Prieto, J (2012), Gestión Estratégica Organizacional. Págs. 125 - 126

Matriz de Perfil Competitivo

Es un instrumento analítico muy importante que sirve para identificar a los competidores más significativos de la organización analizada. (Prieto, 2012).

Procedimiento para su elaboración

De acuerdo al libro de Gestión Estratégica Organizacional del autor Prieto Herrera (2012), a continuación se detalla el procedimiento para la elaboración de la matriz del perfil competitivo.

a. Conforme un buen equipo de trabajo que conozca la empresa, la competencia, maneje las estadísticas y las técnicas de análisis matricial mínimas.
b. Identifique los factores claves de éxito en la industria o sector donde actúa la empresa.
c. Asigne ponderaciones por cada factor, La sumatoria de los valores anotados debe dar 1.00.
d. Califique a cada competidor de 1 a 4 en cada factor de éxito: mayor debilidad (1), menor debilidad (2), menor fuerza (3) y mayor fuerza (4).
e. Multiplique la ponderación asignada a cada factor clave de éxito por la calificación de cada competidor.
f. Sume los resultados ponderados para cada competidor. (págs. 127 - 128)

Criterios de decisión.- El resultado total ponderado de la MPC reflejará la fortaleza total de nuestra empresa en comparación con los competidores analizados. El total ponderado más alto indicará el competidor que más nos

amenaza y el menor indicará el más débil, el cual también puede seguir de cerca. (Prieto, 2012).

El cuadro N° 5 que se muestra a continuación según el libro Gestión Estratégica Organizacional del autor Prieto Herrera (2012), da a conocer el desarrollo de la matriz de perfil competitivo y su contenido.

CUADRO N° 5
FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Valores de calificación
1 = Mayor Debilidad
2 = Menor Debilidad
3 = Menor Fortaleza
4 = Mayor Fortaleza

Factores claves de éxito	Ponderación (100%)	Empresa analizada		Competencia 1		Competencia 2	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
A							
B							
TOTAL POND.							

Fuente: Prieto, J (2012), Gestión Estratégica Organizacional. Pág. 128

Matriz de Evaluación del Entorno (MEE)

Es un instrumento que resume y evalúa toda la información del entorno para determinar la favorabilidad de la empresa en el mercado (Prieto, 2012).

Procedimiento para su elaboración

El procedimiento para la elaboración de la matriz de evaluación del entorno incluye:

a. Conforme un buen equipo de trabajo que conozca la empresa, la competencia, maneje las estadísticas y las técnicas de análisis matricial mínimas.
b. Identifique los factores claves de éxito en la industria o sector donde actúa la empresa.
c. Asigne ponderaciones por cada factor en donde la sumatoria de los valores anotados debe dar 1.00.
d. Califique a cada competidor de 1 a 4 en cada factor de éxito: la respuesta es mala (1), la respuesta es la media (2), la respuesta está por arriba de la media (3) y la respuesta es superior (4).
e. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación.
f. Sume los resultados ponderados para cada factor. (Total ponderado de la empresa) (Prieto, 2012).

Criterios de decisión.- El resultado total ponderado promedio es igual a 2.5; el mayor puntaje es 4.0 y nos dice que la empresa responde de manera acertada a la oportunidad y amenaza de la industria mientras el menor puntaje 1.0 nos indica lo contrario. Además, un resultado 4.0 indicará que

una empresa compite en un sector atractivo, y que dispone de muchas oportunidades, mientras que un resultado 1.0 indicará que una empresa se encuentra ubicada en un sector o industria poco atractiva y que tiene serias amenazas (Prieto, 2012).

El cuadro N° 6 que se muestra a continuación según el libro Gestión Estratégica Organizacional del autor Prieto Herrera (2012), da a conocer el desarrollo de la matriz de evaluación del entorno.

CUADRO N° 6
FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ENTORNO (MEE)

Oportunidades y amenazas
Valores de calificación
1 = La respuesta es mala
2 = La respuesta es la media
3 = La respuesta está por arriba de la media
4 = La respuesta es superior

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO			
OPORTUNIDADES	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
A			
B			
AMENAZAS			
A			
B			
TOTAL			

Fuente: Prieto, J (2012), Gestión Estratégica Organizacional. Pág. 130

Análisis FODA

El FODA es un método de análisis institucional que analiza los distintos datos de la organización, y su entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su acción en el medio. A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden tomar decisiones y formular la misión, estrategias de la organización (Etkin & Schvarstein, 2007).

Fortalezas.- Son aquellas capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que tienen una posición privilegiada frente a la competencia, es decir, los recursos que controla, capacidades y habilidades que se poseen.

Oportunidades.- Son los factores, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades.- Se refiere a aquellos factores que provoca una posición desfavorable frente a la competencia como recursos de los que se carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas.- Hace referencia a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico; pueden llegar a tentar incluso contra la permanencia de la organización (Garcia & Velasco, 2007).

El cuadro N° 7 que se muestra a continuación, resume el contenido de la matriz DOFA, en donde explica a que hace referencia las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

CUADRO N° 7
MATRIZ DOFA

INTERNO	**DEBILIDADES** Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos.	**OPORTUNIDADES** Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa.	**EXTERNO**
	FORTALEZAS Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos.	**AMENAZAS** Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo, pueden desaparecerla.	

Fuente: Prieto, J (2012), Gestión Estratégica Organizacional. Pág. 145

A continuación en el cuadro N° 8 se da a conocer el modelo de estrategias DOFA en donde se determinará los planes de acción para proponer a la empresa de estudio, con la finalidad que los ejecute y así tenga una empresa mejor organizada y reconocida en el mercado competente.

CUADRO N° 8
ESTRATEGIAS DOFA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	Listar las fortalezas.	Listar las debilidades.
OPORTUNIDADES – O	**ESTRATEGIAS F.O.**	**ESTRATEGIAS D.O.**
Listar las oportunidades.	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. (OFENSIVO)	Vencer debilidades aprovechando las oportunidades. (ADAPTATIVO)
AMENAZAS – A	**ESTRATEGIAS F.A.**	**ESTRATEGIAS D.A.**
Listar las amenazas.	Usar las fortalezas para evitar amenazas. (DEFENSIVO)	Superar las debilidades y evitar las amenazas. (IMAGINATIVO)

Fuente: Prieto, J (2012), Gestión Estratégica Organizacional. Pág. 145

2. Valores compartidos

Los líderes estratégicos son los administradores de la organización, de la identidad y las aspiraciones, dentro de éstos valores compartidos también se incluye la visión, misión y planes hacia el futuro, ya que éstos factores representan un elemento clave para la empresa, a través del cual los diferentes aspectos de la situación de la competencia se filtran y las prioridades de la organización se establecen.

Es así, que en lo que respecta a la dirección estratégica, los valores compartidos son una herramienta para promover el cambio organizacional y

lograr la efectividad en la implantación, lo cual contribuirá a elevar la eficiencia y eficacia de la empresa (Rojas & Medina, 2012).

3. Valores finales de la organización

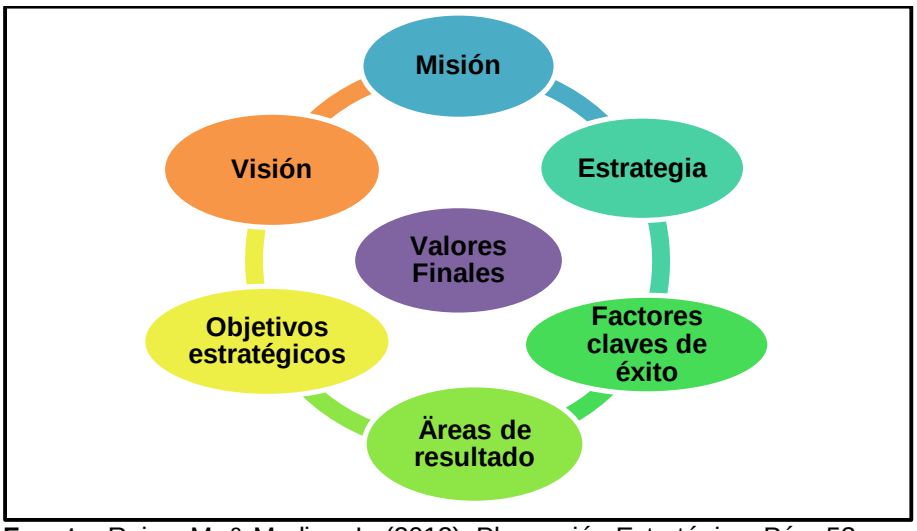
Los valores finales de la organización son sumamente importantes para dar sentido de hacia dónde va la organización a largo plazo, además estos hacen referencia al tipo de empresa que se quiere lograr, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende conseguir. Es por ello, que la conformación de los valores finales se realiza respondiendo las siguientes interrogantes:

a. ¿Quiénes somos?	- Misión.
b. ¿Hacia dónde se dirige la organización?	- Visión.
c. ¿Cómo llegar hacia donde se dirigen?	- Objetivos.
d. ¿Cómo lograr los objetivos?	- Estrategias.
e. ¿Qué buscan los clientes?	- Factores de éxito.
f. ¿Cómo lograr los factores de éxito?	- Áreas de resultado

(Rojas & Medina, 2012).

Como se menciona en el libro de Planeación Estratégica de los investigadores Rojas y Medina (2012), en la figura N° 3 se da a conocer los valores finales que existen dentro de una organización.

FIGURA N° 3
VALORES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Rojas, M. & Medina, L. (2012), Planeación Estratégica. Pág. 53

Misión

Toda empresa u organización tiene una misión con una doble dimensión: una económica y otra social. Siendo la primera la necesidad crítica de ser rentable, mientras que la segunda, hace referencia a aspectos particulares que quieren alcanzar las organizaciones.

La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve, los principios y los valores bajo los que pretende funcionar.

La misión debe contener cinco elementos importantes, tales como: la historia de la misma, las referencias actuales de la administración y de los

propietarios, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta la administración y las competencias distintivas (Rojas & Medina, 2012).

Objetivos de la elaboración de la misión

Según el libro de Planeación Estratégica de los autores Rojas y Medina (2012), existen algunos objetivos que se deben tomar en cuenta, para una mejor elaboración de la misión con respecto a empresas u organizaciones.

a. Prevenir aquellos cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
b. Propiciar a los trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
c. Ofrecer una vía para generar y proyectar opciones estratégicas.
d. Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que faciliten el cumplimiento de las tareas. (pág. 54)

Procedimiento para elaborar la misión

Como menciona el libro de Planeación Estratégica de los autores Rojas y Medina (2012), a continuación se da a conocer el procedimiento a seguir para la elaboración de la misión.

a. Iniciación y atención por alta dirección.
b. Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
c. Preparación del equipo de trabajo en su conceptualización.
d. Elaboración de la expresión de la misión.
e. Revisión y retroalimentación.
f. Aprobación y compromiso. (pág. 54)

Elementos a tener en cuenta para la aplicación de la misión

Es importante tener en cuenta algunos elementos que intervienen en la misión de una empresa u organización.

a. Establecer, honrar y vivir de acuerdo con ella, crear una cultura organizacional.
b. Comprometer a los nuevos trabajadores.
c. Hacerla visible para todos, y que se entienda como un compromiso de todos.
d. Usarla en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos y habilidades.
e. Revisarla periódicamente (Rojas & Medina, 2012).

Visión

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio, empresa u organización quieren ser en el futuro, es decir que la visión señala el rumbo y la dirección ya que es la representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa (Rojas & Medina, 2012).

Procedimiento para la formulación de la visión

A continuación se detalla el procedimiento para realizar la formulación de la visión de una organización.

a. Evaluación de la información.- consiste en evaluar toda la información obtenida, es decir las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y los valores compartidos.
b. Definición y validación de la visión.- posterior al análisis de la información se recomienda realizar una lluvia de ideas, mediante la cual se definirá la expresión de la visión.
c. Retroalimentación y fijación.- es recomendable realizar una retroalimentación misión – misión, donde se compruebe si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida. (pág. 55)

La visión debe contener los siguientes elementos

Los investigadores Rojas y Medina, señalan que la visión debe contener elementos tales como:

a. Panorama del futuro.
b. Marco competitivo.
c. Objetivos fundamentales.
d. Fuentes de ventajas competitivas. (pág. 56)

A continuación se detalla las diferencias existentes entre la misión y visión de una organización.

CUADRO N° 9
DIFERENCIA ENTRE LA MISIÓN Y LA VISIÓN

Misión	Visión
Captura la razón de ser de una organización.	Expresa una aspiración de la organización.
Describe una realidad que perdura en el tiempo.	Describe un cambio que motiva al personal.

Fuente: Rojas, M. & Medina, L. (2012), Planeación Estratégica. Pág. 56

En el siguiente cuadro N° 10, se da a conocer varias diferencias que existen entre la misión, visión y estrategias de una empresa u organización.

CUADRO N° 10
DIFERENCIAS ENTRE LA MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA

Misión	Visión	Estrategia
Descripción del por qué la empresa existe.	Cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa.	Es un plan que explica cómo ganar a los competidores de hoy y mañana.
Describe una realidad duradera.	Describe una nueva realidad inspiradora.	Describe la propuesta de valor seleccionada por la empresa.
Útil para entes internos y externos, su logro puede ser infinito.	Se puede lograr dentro de un período específico.	Cambia constantemente en respuesta a análisis.

Fuente: Rojas, M. & Medina, L. (2012), Planeación Estratégica. Pág. 57

Factores claves para el éxito

Los factores claves de éxito se definen como el número limitado de áreas en las cuales los resultados si son satisfactorios asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la empresa u organización (Rockart, 1986).

Una vez que la organización conoce cuál es su misión y su visión, la pregunta clave a la que se debe dar respuesta es: ¿Qué es imprescindible para que éstas cumplan con su objeto social?, pues es esencial para la empresa saber qué necesidad espera para satisfacer al público (Rojas & Medina, 2012).

4. Formulación y alineación de las estrategias

Estrategias

Las estrategias son aquellos medios por los cuales se alcanzarán a futuro los objetivos específicos de una empresa o de una organización, así mismo describen la manera de conseguir los objetivos en la escala de tiempo necesaria (Fernández Valiñas, 2007).

Es así, que en definitiva las estrategias son un curso de acción general o alternativa, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, con la finalidad de lograr los objetivos en condiciones ventajosas.

En el cuadro N° 11 se da a conocer que las estrategias hacen referencia a varios factores, los mismos que servirán como guía para lograr un buen desarrollo de los objetivos estratégicos que la empresa tiene planteados para una mejor gestión interna, y así, distinguirse en cuanto a su competencia.

CUADRO N° 11
REFERENCIAS DE LAS ESTRATEGIAS

Productos	a. Cambiar productos. b. Retirar, añadir o modificar productos. c. Cambiar el diseño, la calidad o el rendimiento. d. Consolidar / estandarizar.
Precio	a. Cambiar el precio, los términos o condiciones para grupos de productos concretos en segmentos del mercado específico. b. Observar las políticas de la empresa. c. Analizar políticas de descuento.
Promoción	a. Cambiar la organización de la venta / del equipo de ventas. b. Cambiar la publicidad o la promoción de ventas. c. Cambiar la política de relaciones públicas. d. Aumentar / disminuir la cobertura de exposición.
Distribución	a. Cambiar los canales. b. Mejorar el servicio

Fuente: Fernández, V. (2007), Fundamentos de Mercadotecnia. Pág. 5

Elementos de las estrategias

De acuerdo al libro Planeación Estratégica de los autores Rojas y Medina (2012) existen cuatro elementos de las estrategias, los cuales se detalla a continuación:

a. Ambiente.- Hace referencia a las condiciones ajenas a la empresa y a las que debe responder. Algunas pueden ser negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).
b. Establecer metas u objetivos.- El objetivo más alto se lo conoce como la misión, es decir, la razón de ser o de existir de la empresa.
c. Análisis de la situación.- Dentro de éste elemento se determina la posición que la empresa tiene en el mercado en cuanto a su

competencia, es decir, que se realiza un análisis DOFA en donde se determina las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa de estudio.

d. Proyectar cómo aplicar los recursos.- Se lo realiza con el fin de alcanzar las metas y lograr adecuarse a su ambiente. (pág. 31)

Las estrategias son vistas a menudo como una búsqueda de ventajas competitivas, es por ello, que las mismas sugieren la necesidad de adaptar los recursos del medio ambiente para generar ventajas competitivas, las cuales se basan en una comprensión clara de empresa, sus características funcionales y sus interrelaciones.

Es así, que una ventaja competitiva requiere de la integración de las actividades tanto a nivel de la empresa como de su funcionalidad, apuntando entonces a que el negocio tome en cuenta el nivel de posicionamiento de sus competidores, la productividad y la eficacia de la organización.

Entonces, el medio ambiente es un factor crítico para la supervivencia de las empresas, ya que éste genera la mayor parte de incertidumbre para las mismas, por lo que es necesario comprender y conceptualizar las amenazas y las oportunidades a las que se enfrentan las organizaciones. El medio ambiente a veces es visto como una dura realidad inevitable, por ello la estrategia es la principal alternativa que tiene una organización para

adaptarse y superar los acontecimientos que no fueron previstos (Rojas & Medina, 2012).

Importancia de la estrategia

Las estrategias tienen un rol importante dentro de una empresa u organización, es por ello que el libro de Planeación Estratégica de los autores Rojas y Medina (2012) señalan a continuación los factores más relevantes que se deben tener en cuenta al momento de diseñar un plan estratégico.

a. La falta de estrategias dentro de una empresa puede originar que no se cumplan los objetivos deseados de la misma.
b. Las estrategias son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un objetivo.
c. Una estrategia sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
d. Facilita la toma de decisiones para evaluar alternativas y elegir la mejor.
e. La creciente competencia hace necesaria la creación de una estrategia.
f. Desarrolla la creatividad en la solución de problemas. (págs. 32 - 33)

Las cinco Ps de la estrategia

A continuación se da a conocer las cinco Ps de las estrategias, definidas de la siguiente manera:

1. La estrategia como plan.- Se la define como un curso de acción consciente determinado, es decir una guía para abordar una situación específica. Por lo cual la estrategia como plan tiene las características de elaborarse antes de las acciones en las que se aplicará y de desarrollarse de manera consciente y con un propósito.
2. La estrategia como patrón.- Hace referencia a un modelo, un patrón en un flujo de acciones. La estrategia es consistente en el comportamiento, tanto si es o no intencional.
3. La estrategia como pauta de acción.- Lleva a la competencia directa, donde las amenazas y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas en un escenario dinámico.
4. La estrategia como posición.- Es el medio para ubicar una organización en lo que los teóricos llaman “medio ambiente”, es así que este tipo de estrategia es la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente tanto interno como externo.
5. La estrategia como perspectiva.- Implica la manera en que se percibe el mundo, por ende de dice que esta estrategia es una perspectiva compartida entre los miembros de la empresa (Rojas & Medina, 2012).

Como se muestra en el cuadro N° 12 que hace referencia a los elementos principales de las estrategias, existen varios factores que se deben tomar en cuenta para formular de forma correcta técnicas que permitan hacer crecer a la empresa dentro de su mercado.

a. La evaluación de dónde estamos.- Es necesario realizar una evaluación que indique la situación de la competencia a la que se enfrenta la organización.
b. Comprensión de quiénes somos y dónde queremos ir.- Los líderes estratégicos deben comprender la visión, misión y valores ya que, estos representan un elemento clave para la empresa frente a su competencia.
c. La cultura de la organización.- Los líderes deben comprender y formar de la cultura organizacional de su empresa.
d. Comprobar progreso.- En éste aspecto es necesario evaluar la eficacia de la organización, de cómo va avanzando de acuerdo al plan estratégico elaborado para un mejor desarrollo de la misma (Rojas & Medina, 2012).

CUADRO N° 12
ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA ESTRATEGIA

¿Dónde estamos?	Interpretar información. Interna y externa.
¿Quiénes somos y a dónde queremos ir?	Visión – misión. Valores.
Cultura	Cultura organizacional.
Comprobar progreso	Ventaja competitiva.

Fuente: Rojas, M. & Medina, L. (2012), Planeación Estratégica. Pág. 36

En el cuadro N° 13 se da a conocer siete características que definen a las estrategias para realizar un buen diseño de un plan, las mismas que permitan lograr un mejor rendimiento para la organización, generando resultados positivos a la misma.

CUADRO N° 13
CARACTERÍSTICAS DE LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Sustentabilidad	Una estrategia tiene poder por su duración, sus efectos deben mantenerse durante un horizonte temporal largo.
Mejorar el rendimiento	La estrategia crea un valor significativo por encima de lo que ya existía antes, una estrategia entrega influencia sobre la incertidumbre y la resistencia.
Calidad	Algunas estrategias son mejores que otras, y la planificación de éstas no siempre asegura el éxito.
Dirección	Hay una linealidad para la estrategia, una dirección, un camino.
Focus	Centrar bien la estrategia, ya que, algunas son más importantes y deben llevarse a cabo.
Conexión	A menudo, es difícil de discernir claramente cuando una estrategia termina y cuando comienza otra.
Importancia	La estrategia trata de la importante resistencia y la incertidumbre con el fin de lograr un importante plan.

Fuente: Rojas, M. & Medina, L. (2012), Planeación Estratégica. Pág. 38

Como se menciona en el libro de Planeación Estratégica de los investigadores Rojas y Medina (2012), en la figura N° 4 se indica los principios con los que las estrategias deben contar, de tal manera que las empresas u organizaciones puedan llegar a cumplir con metas positivas sus objetivos planteados.

FIGURA N° 4
PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA

Fuente: Rojas, M. & Medina, L. (2012), Planeación Estratégica. Pág. 41

Como se detalla en el libro Planeación Estratégica de los investigadores Rojas y Medina (2012), las estrategias se formulan en tres niveles organizacionales:

a. Nivel corporativo.- ¿En qué actividad o negocio debemos operar? Esta estrategia se formula en empresas diversificadas, en las cuales hay varios negocios u actividades.

b. Nivel de estrategias genéricas.- ¿Cómo se debe competir en la actividad o negocio escogido?
c. Nivel funcional.- ¿Cómo garantizar el cumplimiento de las estrategias genéricas y maestras?

Formulación del presupuesto estratégico

El presupuesto se determina para las inversiones inteligentes a largo plazo. Para ello se tienen en cuenta los estudios de factibilidad y de retorno de inversión, es así, que para esto se debe:

a. Analizar las necesidades de recursos.
b. Valorar la disponibilidad de recursos necesarios
c. Asignar de los recursos de acuerdo con las necesidades y la disponibilidad (Rojas & Medina, 2012).

Formulación de políticas

Las políticas son enunciados o acuerdos generales sobreentendidos que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, además de establecer los límites o rangos mediante los cuales hay que tomar una decisión. Es así, que para lograr una correcta formulación de políticas se debe:

a. Realizar un análisis de los aspectos estratégicos y los factores claves de éxito; valorar los objetivos estratégicos y las estrategias.
b. Valorar las normas, procedimientos y regulaciones relacionadas con la actividad de la organización.
c. Definir y aprobar políticas (Rojas & Medina, 2012).

El plan de acción

En algunos aspectos, un plan de acción es un acto “heroico” el cual ayuda a convertir nuestros sueños en realidad. Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización sea concreta, así mismo describe la manera en que el grupo de personas encargadas de la empresa emplearán las estrategias para el alcance de sus objetivos, consistiendo dicho plan en un número de pasos de acción o cambios a realizarse en la organización (CHC, 2014).

Según Caja de Herramientas Comunitarias (2014), cada paso de acción o cambio a ser visto debe incluir la siguiente información:

a. ¿Qué acciones o cambios ocurrirán?
b. ¿Quién llevará a cabo esos cambios?
c. ¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?
d. ¿Qué recursos (por ejemplo: dinero, equipo) se necesitan para llevar a cabo esos cambios?

e. Comunicación (¿Quién debería saber qué?)

Importancia

Cuando necesitamos organizar nuestro trabajo y no sabemos por dónde empezar, es recomendable hacer un plan de acción y así distribuir las actividades y optimizar nuestro tiempo, ya que un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, pues se asignan responsables y fechas tanto de inicio como de término.

Cabe señalar que, se recomienda revisarlo con el jefe de la empresa u organización cada semana o cada quince días para saber el grado de avance y corregir las desviaciones al plan.

Es así, que se debe definir las actividades fundamentales o tareas principales, para luego desglosar e ir por las tareas más pequeñas, ya que todas implican tiempo. (López de Miranda, 2008)

Criterios para un plan de acción adecuado.

Según Caja de Herramientas Comunitarias (2014), el plan de acción para su iniciativa debe cumplir varios criterios tales como se muestran a continuación:

a. Completo.- ¿Están enlistados todos los pasos de acción o cambios a ser vistos en todas las partes relevantes de la comunidad (ej., escuelas, negocios, gobierno local, iglesias)?

b. Claro.- ¿Está claro quién hará, qué harán y para cuándo?
c. Actual.- El plan de acción refleja el trabajo actual y anticipa las nuevas oportunidades y barreras que puedan surgir.

Es importante mencionar que un plan de acción da credibilidad a su organización ya que muestra a los miembros de la misma, (incluyendo patrocinadores) que se encuentran bien estructurados y dedicados a obtener hechos.

¿Cuándo se debe crear un plan de acción?

Idealmente, un plan de acción se debería desarrollar dentro de los primeros seis meses a un año tras el inicio de actividades de una organización, pero generalmente se desarrollan después de haber determinado la misión, visión, los objetivos, y las estrategias de la empresa, es así que si se desarrolla un plan de acción cuando se está listo para comenzar a obtener hechos, esto dará como resultado un anteproyecto o propuesta para poner en marcha una organización.

Es fundamental, que el plan de acción se mantenga visible en todo momento, a medida que la organización cambie y crezca, pues así continuamente (generalmente cada mes) se revisará dicho plan logrando realizar los cambios convenientes que se crean necesarios dentro de la empresa. (CHC, 2014).

En el cuadro N° 14 de acuerdo al libro de Desarrollo Organizacional y Gerencial del autor Patricio Rojas (2004), se detalla matriz de elaboración de los planes de acción necesarios para llegar a cumplir las estrategias con las que cuenta la empresa.

CUADRO N° 14
PLAN DE ACCIÓN
EMPRESA "X"

Estrategia:

Objetivo estratégico:

Proyecto:

Período: **Plazo:**

	CRONOGRAMA						
Actividades				Recursos	Responsable	Presupuesto	Resultados
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
A.							
B.							
C.							
D.							
E.							
						TOTAL	

Fuente: Rojas, P. (2004), Desarrollo Organizacional y Gerencial. Pág. 171

La matriz del plan de acción, está constituida por los siguientes elementos:

Encabezamiento.- Donde debe constar la razón social de la organización, identificar que se trata del tema de planificación estratégica señalando que es el plan de acción. Además, se debe determinar el nombre del proceso

responsable de la ejecución, el nombre del proyecto, definiendo el plazo de ejecución y el objetivo de la inversión.

Primera columna.- En ésta columna se debe listar las actividades que se desarrollarán para cumplimiento del proyecto.

Segunda columna.- Esta columna se subdivide en tres, para establecer el cronograma considerando la duración total de ejecución, la fecha de inicio y la fecha de término.

Tercera columna.- Esta columna destinada a la identificación de los diferentes recursos (humanos, económicos, materiales y tecnológicos) como: maquinaria, equipo, hardware, software, asesoría, consultoría, materiales, entre otros.

Cuarta columna.- Se utiliza ésta para determinar el responsable por actividad, que podría ser personas de la empresa o técnicos.

Quinta columna.- Está destinada para presupuestar recursos financieros por cada actividad, en donde cuya sumatoria será el costo total de la inversión del proyecto.

Sexta columna.- Sin que las demás columnas dejen de ser de importancia, ésta tiene un alcance de significación, en razón, de que está destinada para

determinar mediante los resultados, cuál será el beneficio que cada actividad entregará a la organización (Rojas, P. 2004).

Lo importante y destacable del conjunto de planes de acción es que se convierten en una especie de biblia para el dueño y/o gerente de la organización, pues mediante éstas fichas se facilita la supervisión, monitoreo y control del cumplimiento de la planificación estratégica y consecuentemente el grado de desempeño de cada trabajador, técnico, responsable de proceso y gerente general (Rojas, P. 2004).

Plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo.

Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los

objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. (Wikipedia, 2015)

5. Implantación de la estrategia[2]

La implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero al líder estratégico es a quien le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales que intervienen en la misma: la formulación, la implantación y el control, y lograr el cambio estratégico, es decir la estructura formal e informal y que la cultura se alinee en función de la efectividad de la ejecución.

Por ello, se considera que el liderazgo es decisivo en esta etapa de la planeación estratégica, debido a que en ésta se resumirá todo el trabajo

[2] **Nota aclaratoria:** Cabe destacar que, en el proceso de desarrollo de planeación estratégica, no se llevará a cabo el quinto paso correspondiente a la implantación de estrategias, ya que cada uno de los objetivos estratégicos que se planteen con sus respectivas indicaciones, se los presentará como propuesta a la gerente – propietaria de la empresa "PAVI CHICKEN LOJA".

realizado en las etapas anteriores y de ellos dependerá el éxito de las estrategias formuladas (Rojas & Medina, 2012).

En la siguiente figura N° 5 del libro Planeación Estratégica de los autores Rojas Miguel y Medina Laura (2012), se resume los pasos que se seguirán para el desarrollo del presente trabajo de tesis en lo que respecta a planeación estratégica.

FIGURA N° 5
PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Fuente: Rojas, M. & Medina, L. (2012), Planeación Estratégica.
Elaborado por: La Autora

e. MATERIALES Y MÉTODOS

De conformidad a la naturaleza y características del proyecto académico, fue necesaria la utilización de varios materiales como: resma de hojas de papel bond, encuestas, esferos, impresiones, copias y anillados; así mismo la presente investigación consta de métodos y técnicas como sustento y aporte al trabajo de campo y a la presentación del informe final de la investigación.

Métodos:

Para la realización de la presente investigación se utilizó cinco métodos sumamente importantes, iniciando con el inductivo el mismo que sirvió para conocer las actividades económico – financieras que se desarrollaron en el restaurante, es decir que éste método parte desde las observaciones encontradas en el problema, causas, consecuencias y soluciones que existen, lo cual permitió enfocarse en el estudio de viabilidad del tema planteado.

Así mismo, el método deductivo fue utilizado para el estudio de los fenómenos particulares obteniendo así un resultado eficaz para la realización y desarrollo del presente trabajo de tesis. De igual manera, el procedimiento analítico sirvió para establecer las fortalezas y debilidades del restaurante "PAVI CHICKEN LOJA"

La síntesis permitió conocer las causas y efectos, con la finalidad de emitir el respectivo análisis del tema que fue objeto de estudio.

Técnicas:

- **Observación.-** Ayudó a desarrollar los conocimientos necesarios del entorno y así también se pudo obtener más información de lo que acontece en la empresa que fue analizada.

- **Entrevista.-** La entrevista es una técnica sumamente importante, la misma se llevó a cabo mediante una conversación directa entre investigador y entrevistado (propietaria de la empresa), ésta se la realizó con la finalidad de adquirir información veraz y exacta de lo que se investigó.

- **Encuesta.-** Las respectivas encuestas se aplicaron al momento de dialogar con la población urbana de la ciudad de Loja, con la finalidad de obtener información útil, oportuna y confiable relacionada con la actividad que se desarrolló.

- **Revisión bibliográfica.-** Ésta técnica sirvió para obtener información bibliográfica de libros, revistas, tesis y documentos de soporte esenciales para el desarrollo de la revisión literaria.

Análisis de datos:

Para realizar el presente trabajo de investigación fue necesaria la utilización de las siguientes técnicas.

- **Estadísticos.-** Sirvió para recolectar, organizar e interpretar datos y tabularlos, en base a los resultados que se obtuvieron, así mismo ésta técnica ayudó a efectuar el análisis y la decisión.

- **Matemático.-** Se lo utilizó en la parte práctica del trabajo en donde se aplicaron fórmulas para obtener los resultados que luego fueron analizados con la finalidad de determinar la situación actual del objeto de investigación.

- **Población y muestra.-** En cuanto al presente trabajo de investigación, dentro de esta técnica se identificaron tres actores principales, los cuales hacen referencia al ámbito gerencial, administrativo – operativo y consumidores – clientes.

  Para analizar al actor gerencial en la presente investigación se utilizó una entrevista a la gerente – propietaria de la empresa, en cuanto a los actores administrativo – operativo se realizó un estudio a través de encuestas aplicadas a la totalidad de trabajadores del restaurante en

un número de ocho personas y finalmente para examinar el tercer factor se toma como población a los habitantes de la ciudad de Loja.

Es así que, para el desarrollo de la fórmula de la población futura se tomó como dato principal el número actual de la población existente de la ciudad de Loja, en donde el mismo es de 170.280 habitantes, cifra que se obtuvo de acuerdo al último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en el 2010, a continuación se indica la proyección de la población estimada para el año 2015 utilizando la siguiente fórmula:

$$Pf = Pa(1 + TC)^n$$

SIMBOLOGÍA		DATOS	
Pf	Población futura (2015)	Pf	?
Pa	Población actual	Pa	170.280
Tc	Tasa de Crecimiento poblacional	Tc	2,27%
N	Número de períodos transcurridos	N	5

Fuente: Investigación de Campo

$$Pf = 170.280\ (1 + 0{,}0227)^5$$

$$Pf = 170.280\ (1{,}118771204)$$

$$Pf = 190.504$$

Una vez obtenida la población proyectada para el año 2015 de la ciudad de Loja, se procedió a determinar la muestra, la misma que se la realizó de la siguiente manera:

$$n = \frac{N\,\partial^2\,Z^2}{(N-1)\,e^2 + \partial^2 Z^2}$$

SIMBOLOGÍA		DATOS	
N	Tamaño de la muestra	N	?
N	Tamaño de la población	N	190.504
∂	Desviación estándar de la población	∂	0,5
Z	Nivel de confianza (99%)	Z	2,58
E	Límite de error aceptable	E	0,09

Fuente: Investigación de Campo

$$n = \frac{190.504\,(0{,}5)^2\,(2{,}58)^2}{(190.504\,-\,1)\,0{,}09^2\,+\,(0{,}5)^2\,(2{,}58)^2}$$

$$n = \frac{317.017{,}7064}{1544{,}7384}$$

$$n = 205$$

f. RESULTADOS

1. Análisis estratégico

Auditoría interna[3].- Diagnóstico de la situación inicial

Empresa "PAVI CHICKEN LOJA"

Domicilio

La empresa "PAVI CHICKEN LOJA", se encuentra domiciliada en la Avenida Gran Colombia 31 – 26 y Tena, cerca de la Puerta a la Ciudad, en la localidad de Loja, actualmente dicha empresa tiene como actividad principal la preparación y comercialización de pollos a la brasa.

Información empresarial

"PAVI CHICKEN LOJA" está inscrito en el Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE) ubicándose en el grupo denominado Hoteles y Restaurantes; inicia sus actividades el 14 de Febrero de 2013, declarándose

[3] Dentro del análisis correspondiente a la auditoría interna, cabe mencionar que la entrevista aplicada a la gerente – propietaria, así como las encuestas empleadas a los trabajadores y clientes de la empresa en estudio, se encuentran ubicadas en anexos.

como fundadora y representante legal la Sra. Miriam Esperanza Riofrío Coronel con RUC: 1101055414001.

“PAVI CHICKEN LOJA” se crea con el propósito de generar y mejorar ingresos familiares, así como también optimizar el servicio a la población lojana por medio de la preparación y comercialización de pollos a la brasa y comida rápida tales como: salchipapas, papi carne, chori papa, papa estudiantil, papi pollo, gaseosas, refrescos y otras bebidas para su consumo inmediato; cabe recalcar que la empresa también ofrece servicio de ventas por contrato, es decir, se comercializa los productos cuando el cliente lo requiere sea con personas naturales, instituciones educativas, privadas y públicas.

La empresa cuenta con nueve personas laborando dentro de ella distribuidas de la siguiente forma: Gerente-Administrador, dos cajeras, dos cocineras, dos auxiliares de cocina y dos meseros. Actualmente mantiene contratos con empresas proveedoras de pollo, bebidas e insumos en general tales como: Ceva Pollos, Pepsi, Coca Cola, Tropical y Micromercado Stefanía.

“PAVI CHICKEN LOJA” mantiene obligaciones institucionales con el Servicio de Rentas Internas, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, Cuerpo de Bomberos de Loja, Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A,

Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Salud Pública (Registro Sanitario).

En cuanto a la filosofía empresarial “PAVI CHICKEN LOJA” no cuenta con misión, visión, objetivos empresariales ni valores institucionales; así también carece de una planificación estratégica en sus áreas de trabajo y no cuenta con local propio para el desarrollo de sus actividades.

Diagnóstico Financiero

Para realizar el diagnóstico financiero de la empresa de pollos a la brasa “PAVI CHICKEN LOJA”, se tomarán los datos obtenidos tanto del balance general como del estado de resultados de pérdidas y ganancias de los períodos 2013 – 2014, así mismo se procederá a realizar el análisis vertical y horizontal de dichos resultados financieros, con sus respectivas razones financieras.

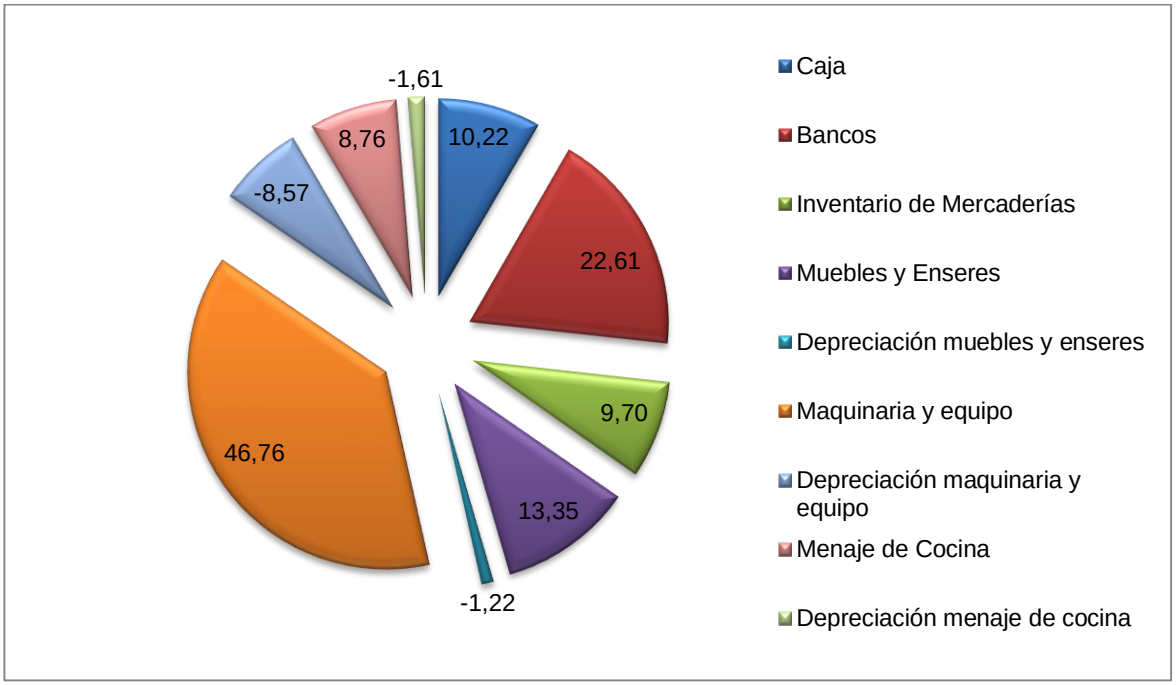
Nota aclaratoria: Es importante dar a conocer que los estados financieros que se presentan a continuación, fueron elaborados por la autora de éste trabajo, con la finalidad de cumplir el segundo objetivo planteado en el proyecto de tesis aprobado. En este sentido, se efectúo un levantamiento de información a partir de la verificación física de los bienes que dispone la empresa en estudio y adicionalmente, se utilizó los datos de los registros de la actividad económica disponible a los que tuvo acceso la autora.

Análisis vertical de los estados financieros de la empresa “PAVI CHICKEN LOJA”

EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"					
AV. GRAN COLOMBIA Y TENA					
RUC: 1101055414001					
BALANCE GENERAL					
DESDE 14/02/2013 HASTA 31/12/2013					
Código de Cta.	**Descripción de la Cuenta**	**Subtotales**	**Totales**		**% VERTICAL**
1.	**ACTIVO**				
1.1	**CORRIENTE**				
1.1.01	Caja	1147,97			10,22
1.1.03	Bancos	2539,86			22,61
1.1.18	Inventario de Mercaderías	1090,09			9,70
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE		4777,92		**42,53**
1.2	**NO CORRIENTE**				
1.2.01	Muebles y Enseres	1500,00			13,35
1.2.01.01	Depreciación muebles y enseres	-137,50			-1,22
1.2.02	Maquinaria y equipo	5252,20			46,76
1.2.02.02	Depreciación maquinaria y equipo	-962,90			-8,57
1.2.03	Menaje de Cocina	983,90			8,76
1.2.03.03	Depreciación menaje de cocina	-180,38			-1,61
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		6455,32		**57,47**
	TOTAL ACTIVO			11233,24	**100,00**
2.	**PASIVO**				
2.1.	**CORRIENTE**				
2.1.01	Provisión décimo tercera remuneración	212,00			1,89
2.1.02	Provisión décimo cuarta remuneración	1060,00			9,44
2.1.03	Provisión vacaciones	1166,00			10,38
2.1.04	Aporte al IESS - SECAP - IECE por pagar	549,50			4,89
	TOTAL PASIVO CORRIENTE		2987,50		
	TOTAL PASIVO		2987,50		**26,60**
3.	**PATRIMONIO**				
3.1.01	Capital	7000,00			62,32
3.4	RESULTADOS - Ganancia	1245,74			11,09
	TOTAL PATRIMONIO		8245,74		**73,40**
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			11233,24	**100,00**

Fuente: “PAVI CHICKEN LOJA”

FIGURA N° 6
ANÁLISIS DEL ACTIVO



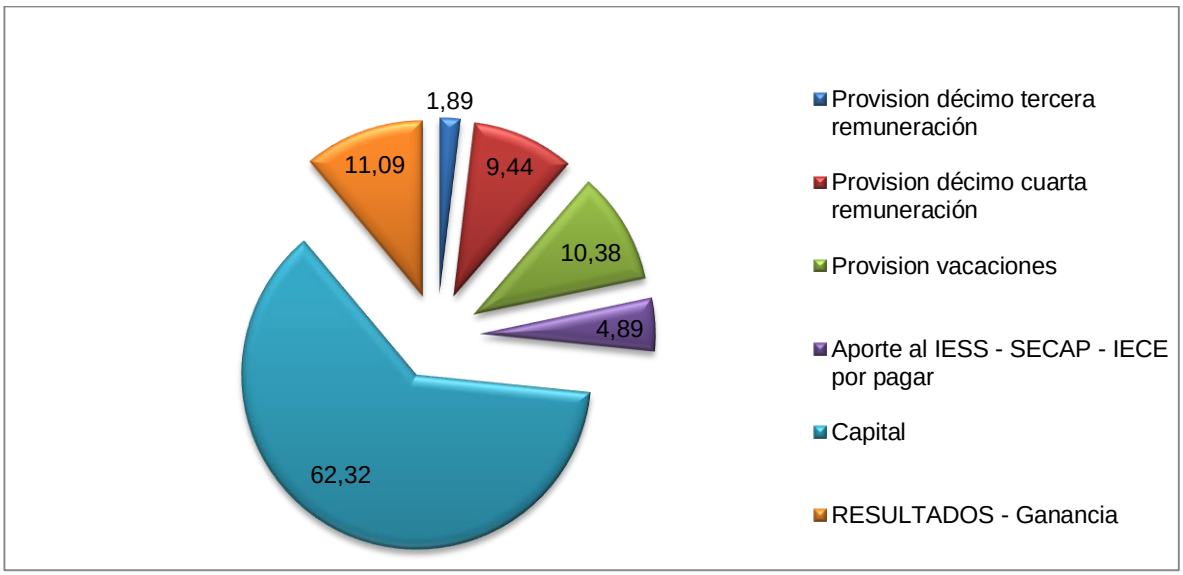
Fuente: Balance general 2013

Interpretación:

En lo que respecta a los activos, en el activo corriente se cuenta con un porcentaje menor en consideración con los activos no corrientes, es así que los activos monetarios representan el 42,53%, en donde la cuenta bancos representa el mayor porcentaje del 22,61% el mismo que se justifica ya que la entidad realiza todas sus ventas en efectivo, por ende guarda dinero como reserva para cubrir sus obligaciones inmediatas, el 10,22% hace referencia a la cuenta caja dando a conocer que poseen dinero en efecto que facilita su uso inmediato, así mismo el 9,70% corresponde a la cuenta de inventarios de

mercaderías que se justifica debido a la cantidad de adquisición de productos destinados para la venta. También se puede denotar que la empresa cuenta con activos no corrientes con un porcentaje del 57,47% éste se justifica ya que la empresa cuenta con muebles y enseres, maquinaria y equipo y menaje de cocina necesarios, con el fin de operar correctamente en la empresa, señalando que cada una de éstas cuentas están con sus respectivas depreciaciones, cabe recalcar que las depreciaciones que se encuentran dentro del activo fijo representan un ahorro de dinero con la finalidad de que cuando termine la vida útil del bien se pueda realizar la compra de nuevos equipos y muebles con la reservas que han sido ahorradas.

FIGURA N° 7
ANÁLISIS DEL PASIVO Y PATRIMONIO



Fuente: Balance general 2013

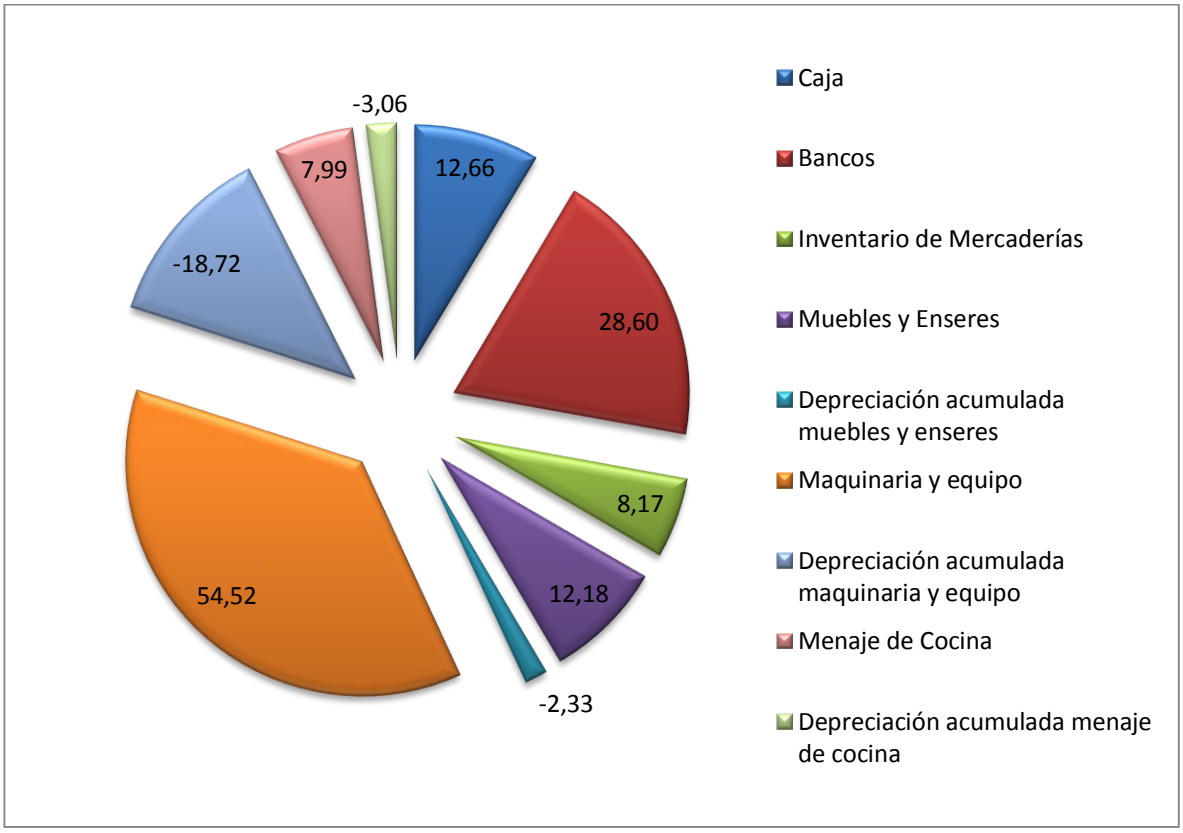
Interpretación:

En cuanto al pasivo, se puede denotar que la entidad tiene provisiones por pagar en mínimas cantidades, lo cual es beneficio para la empresa ya que se justifica que la mayor parte de la empresa es financiada por la misma; también se puede observar dentro del patrimonio que en el primer año de actividades se ha obtenido ganancia del 11,09% aunque signifique un factor positivo para “PAVI CHICKEN LOJA” es un cantidad muy baja, por lo cual se recomienda tratar de incrementar las ventas a través de publicidad en el mercado con la finalidad de atraer más clientes aumentando así sus ingresos.

EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"				
AV. GRAN COLOMBIA Y TENA				
RUC: 1101055414001				
BALANCE GENERAL				
DESDE 01/01/2014 HASTA 31/12/2014				
Código de Cta.	**Descripción de la Cuenta**	**Subtotales**	**Totales**	**% VERTICAL**
1.	**ACTIVO**			
1.1	**CORRIENTE**			
1.1.01	Caja	1559,56		12,66
1.1.03	Bancos	3523,96		28,60
1.1.18	Inventario de Mercaderías	1005,99		8,17
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE		6089,51	**49,43**
1.2	**NO CORRIENTE**			
1.2.01	Muebles y Enseres	1500,00		12,18
1.2.01.01	Depreciación acumulada muebles y enseres	-287,50		-2,33
1.2.02	Maquinaria y equipo	6717,20		54,52
1.2.02.02	Depreciación acumulada maquinaria y equipo	-2306,34		-18,72
1.2.03	Menaje de Cocina	983,90		7,99
1.2.03.03	Depreciación acumulada menaje de cocina	-377,16		-3,06
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		6230,10	**50,57**
	TOTAL ACTIVO		12319,61	**100,00**
2.	**PASIVO**			
2.1.	**CORRIENTE**			
2.1.01	Provisión décimo tercera remuneración	226,67		1,84
2.1.02	Provisión décimo cuarta remuneración	1133,33		9,20
2.1.03	Provisión vacaciones	1360,00		11,04
2.1.04	Aporte al IESS - SECAP - IECE por pagar	587,52		4,77
	TOTAL PASIVO CORRIENTE		3307,52	**26,85**
	TOTAL PASIVO			
3.	**PATRIMONIO**			
3.1.01	Capital	3148,65		25,56
3.4	RESULTADOS - Ganancia	5863,44		47,59
	TOTAL PATRIMONIO		9012,09	**73,15**
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		12319,61	**100,00**

Fuente: "PAVI CHICKEN LOJA"

FIGURA N° 8
ANÁLISIS DEL ACTIVO



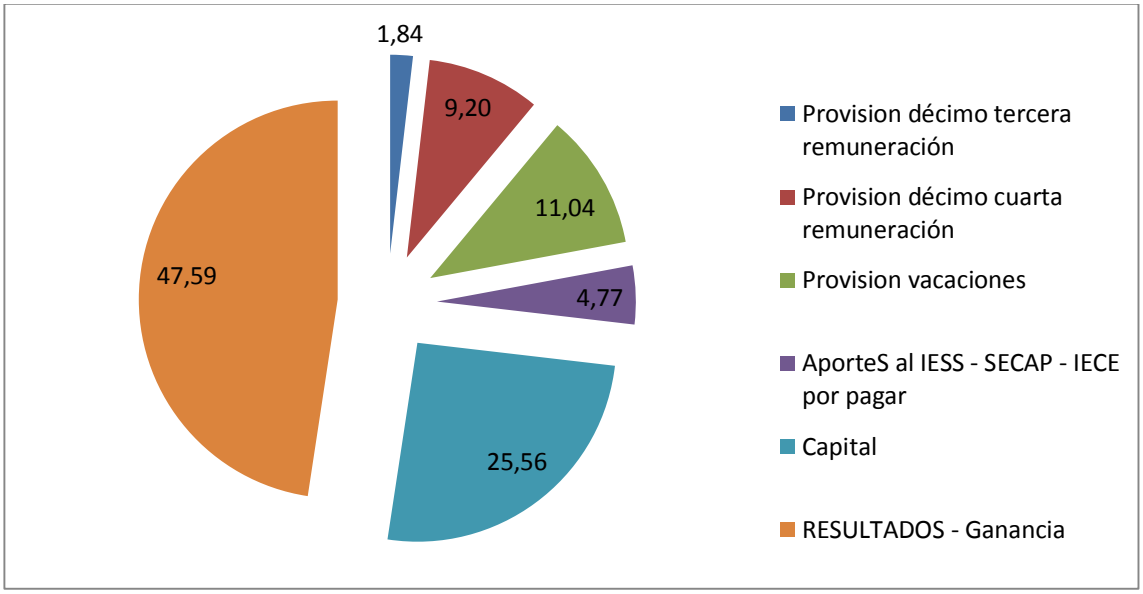
Fuente: Balance general 2014

Interpretación:

En lo que respecta al activo del balance general correspondiente al año 2014, el mayor porcentaje se encuentra concentrado en el activo no corriente con un valor del 50,57%, dando a conocer que la empresa cuenta con muebles y enseres, maquinaria y equipo que en éste año aumentó para desarrollar sus operaciones cotidianas de mejor manera dando así plena satisfacción a los clientes que frecuentemente visitan el restaurante, así

mismo disponen de menaje de cocina para una mejor atención de calidad a la sociedad; en cuanto al activo corriente existe un porcentaje del 49,43% con la sumatoria total de caja, bancos, e inventarios de mercadería significando que la entidad cuenta con activos exigibles o de pronta liquidez necesarias para cancelar sus obligaciones o cubrir su pasivo.

FIGURA N° 9
ANÁLISIS DEL PASIVO Y PATRIMONIO



Fuente: Balance general 2014

Interpretación:

Haciendo referencia a los pasivos en el año 2014 también posee provisiones por pagar siendo éstos valores de décimo tercera y cuarta remuneración, vacaciones y los respectivos aportes al IESS, así mismo se da a conocer que

para el segundo año de operación de la empresa “PAVI CHICKEN LOJA” ya cuenta con una utilidad más significativa que el año anterior.

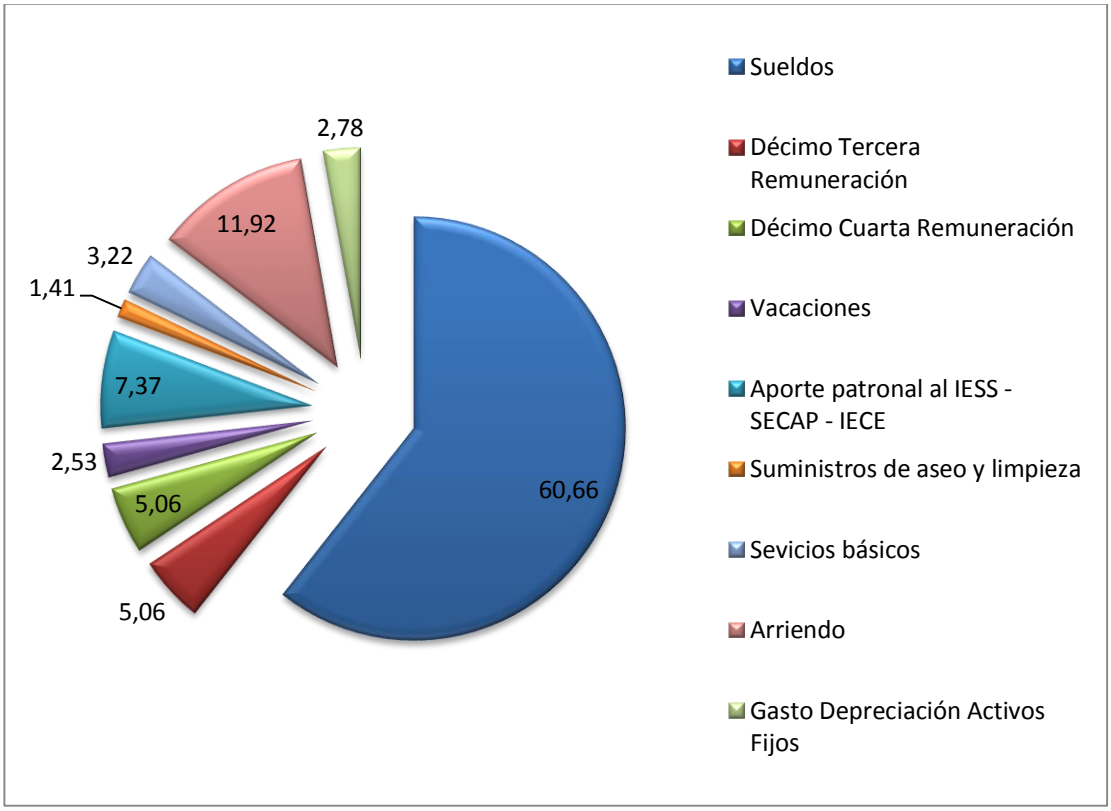
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"								
AV. GRAN COLOMBIA Y TENA								
RUC: 1101055414001								
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS								
DESDE 14/02/2013 HASTA 31/12/2013								
							% VERTICAL	
Código de Cta.	**Descripción de la cuenta**	**Subtotales**	**Totales**			**% INGRESOS Y GASTOS**	**% INGRESOS**	**%VENTAS**
4.	**INGRESOS**							
4.1	**CORRIENTES**							
4.1.01	Ventas	47376,00				**100,00**	**100,00**	**100,00**
	TOTAL INGRESOS CORRIENTES		47376,00					
	TOTAL INGRESOS			47376,00	47376,00			
5.	**GASTOS**							
5.1	**CORRIENTES**							
5.1.06	Sueldos	27984,00				60,66	59,07	59,07
5.1.10	Décimo Tercera Remuneración	2332,00				5,06	4,92	4,92
5.1.11	Décimo Cuarta Remuneración	2332,00				5,06	4,92	4,92
5.1.12	Vacaciones	1166,00				2,53	2,46	2,46
5.1.13	Aporte patronal al IESS - SECAP – IECE	3400,06				7,37	7,18	7,18
5.1.14	Suministros de aseo y limpieza	650,42				1,41	1,37	1,37
5.1.15	Servicios básicos	1485,00				3,22	3,13	3,13
5.1.16	Arriendo	5500,00				11,92	11,61	11,61
5.1.29	Gasto Depreciación Activos Fijos	1280,79				2,78	2,70	2,70
	TOTAL GASTOS CORRIENTES		46130,26			**100,00**	97,37	97,37
	TOTAL GASTOS			46130,26				
	GANANCIA / PÉRDIDA			1245,74	47376,00		2,63	2,63
						100,00	**100,00**	**100,00**

Fuente: "PAVI CHICKEN LOJA"

Análisis de Ingresos

En cuanto al análisis vertical del estado de resultados correspondiente al año 2013, se da a conocer que existe una concentración total del 100% en lo que respecta a las ventas dando a conocer que los ingresos anuales que tiene "PAVI CHICKEN LOJA" son percibidos por la actividad propia de la empresa.

FIGURA N° 10
ANÁLISIS DE GASTOS



Fuente: Estado de pérdidas y ganancias 2013

Interpretación:

En cuanto a los gastos su mayor concentración se encuentra en la cuenta sueldos con un porcentaje del 60,66% ya que la empresa siendo pequeña tiene ocho trabajadores laborando dentro de la misma, así mismo otra cuenta representativa dentro de éste rubro es la cuenta perteneciente a arriendo en donde se encuentra con un porcentaje del 11,92%, la cuenta aporte patronal al IESS también tiene un valor representativo siendo éste de 7,37% ya que es ahí en donde el empleador mes a mes cancela las cuotas correspondientes al IESS de cada trabajador.

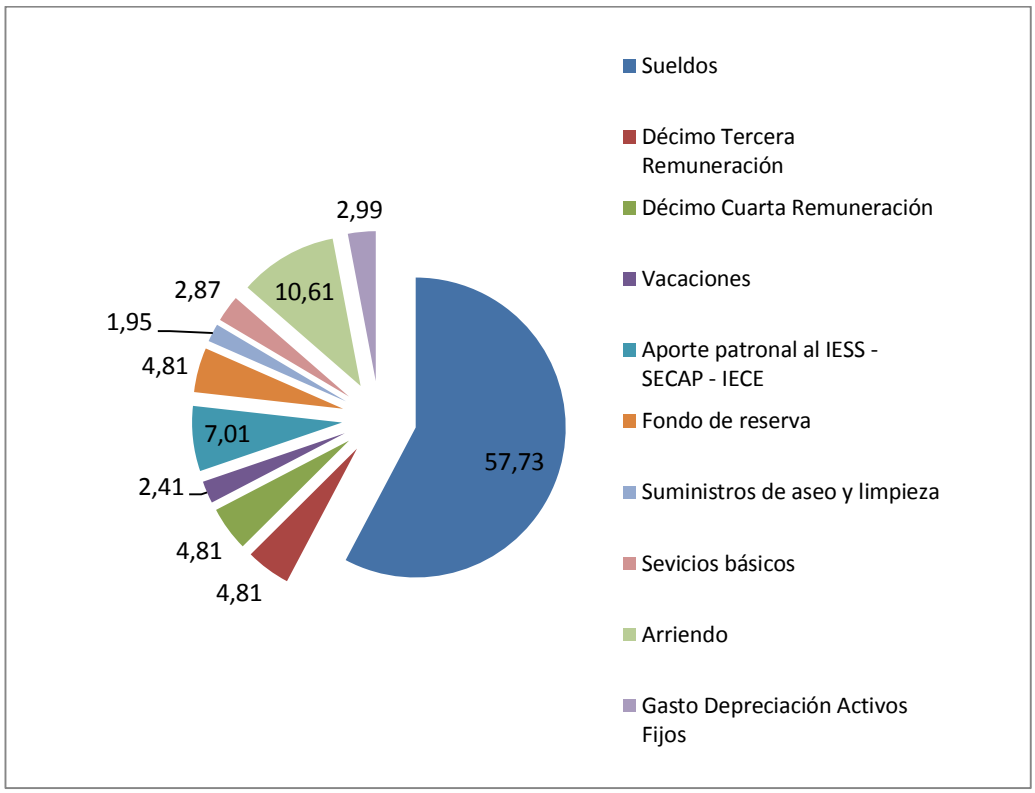
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"								
AV. GRAN COLOMBIA Y TENA								
RUC: 1101055414001								
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS								
DESDE 01/01/2014 HASTA 31/12/2014								
							% VERTICAL	
Código de Cta.	**Descripción de la Cuenta**	**Subtotales**	**Totales**			**% INGRESOS Y GASTOS**	**% INGRESOS**	**%VENTAS**
4.	**INGRESOS**							
4.1	**CORRIENTES**							
4.1.01	Ventas	62400,00				**100,00**	**100,00**	**100,00**
	TOTAL INGRESOS CORRIENTES		62400,00					
	TOTAL INGRESOS			62400,00	62400,00			
5.	**GASTOS**							
5.1	**CORRIENTES**							
5.1.06	Sueldos	32640,00				57,73	52,31	52,31
5.1.10	Décimo Tercera Remuneración	2720,00				4,81	4,36	4,36
5.1.11	Décimo Cuarta Remuneración	2720,00				4,81	4,36	4,36
5.1.12	Vacaciones	1360,00				2,41	2,18	2,18
5.1.13	Aporte patronal al IESS - SECAP – IECE	3965,76				7,01	6,36	6,36
5.1.14	Fondo de reserva	2720,00				4,81	4,36	4,36
5.1.15	Suministros de aseo y limpieza	1100,58				1,95	1,76	1,76
5.1.16	Servicios básicos	1620,00				2,87	2,60	2,60
5.1.17	Arriendo	6000,00				10,61	9,62	9,62
5.1.29	Gasto Depreciación Activos Fijos	1690,22				2,99	2,71	2,71
	TOTAL GASTOS CORRIENTES		56536,56			**100,00**	90,60	90,60
	TOTAL GASTOS			56536,56				
	GANANCIA / PÉRDIDA			5863,44	62400,00		9,40	9,40
						100,00	**100,00**	**100,00**

Fuente: "PAVI CHICKEN LOJA"

Análisis de ingresos

En lo que respecta a los ingresos generados en el período 2014 de la empresa de pollos a la brasa “PAVI CHICKEN LOJA”, se da a conocer que dentro del rubro mencionado la cuenta ventas está establecida en un 100%, indicando de tal manera que las entradas de dinero al restaurante se generan por el giro de la actividad propia de la empresa.

FIGURA N° 11
ANÁLISIS DE GASTOS



Fuente: Estado de pérdidas y ganancias 2014

Interpretación:

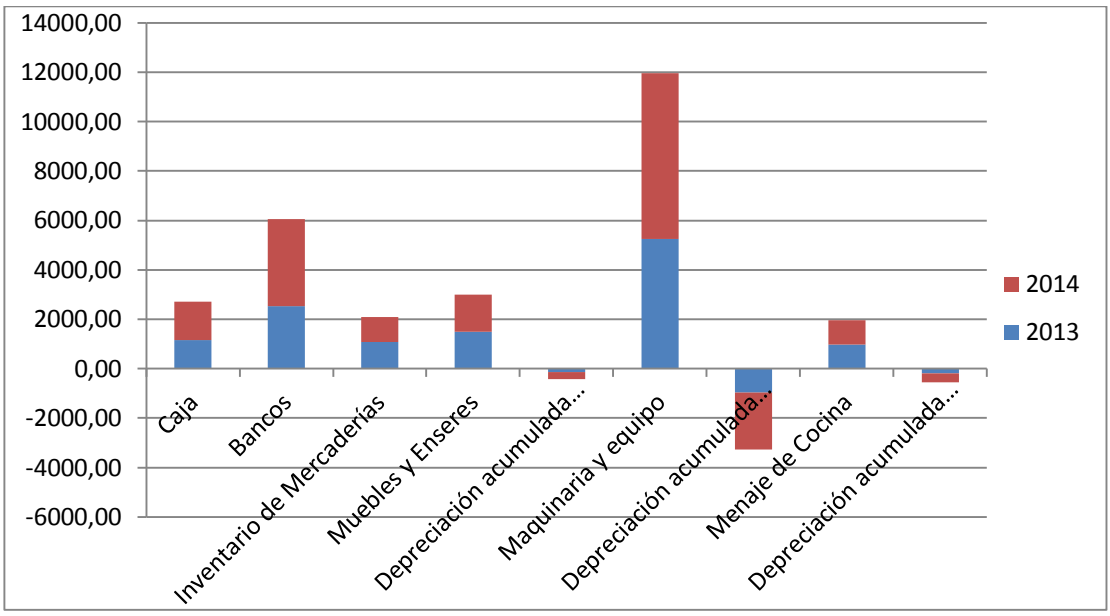
De acuerdo al presente gráfico se da a conocer que la cuenta más representativa en lo que respecta a gastos, es la cuenta sueldos ya que posee un 57,73% señalando que para el año 2014 los sueldos incrementaron, así mismo otra de las cuentas con alto valor es la cuenta arriendo correspondiente a un 10,61%, aporte patronal al IESS también es una cuenta que indica un valor de análisis siendo éste del 7,01% respectivamente.

Análisis horizontal de los estados financieros de la empresa “PAVI CHICKEN LOJA”

EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"					
AV. GRAN COLOMBIA Y TENA					
RUC: 1101055414001					
BALANCE GENERAL					
2013 – 2014					
Código de Cta.	**Descripción de la Cuenta**	**2013**	**2014**	**DIFERENCIA**	**% HORIZONTAL**
1.	**ACTIVO**				
1.1	**CORRIENTE**				
1.1.01	Caja	1147,97	1559,56	411,59	35,85
1.1.03	Bancos	2539,86	3523,96	984,10	38,75
1.1.18	Inventario de Mercaderías	1090,09	1005,99	-84,10	-7,71
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4777,92	6089,51	1311,59	27,45
1.2	**NO CORRIENTE**				
1.2.01	Muebles y Enseres	1500,00	1500,00	0,00	0,00
1.2.01.01	Depreciación acumulada muebles y enseres	-137,50	-287,50	-150,00	109,09
1.2.02	Maquinaria y equipo	5252,20	6717,20	1465,00	27,89
1.2.02.02	Depreciación acumulada maquinaria y equipo	-962,90	-2306,34	-1343,44	139,52
1.2.03	Menaje de Cocina	983,90	983,90	0,00	0,00
1.2.03.03	Depreciación acumulada menaje de cocina	-180,38	-377,16	-196,78	109,09
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6455,32	6230,10	-225,21	-3,49
	TOTAL ACTIVO	11233,24	12319,61	1086,38	9,67
2.	**PASIVO**				
2.1.	**CORRIENTE**				
2.1.01	Provisión décimo tercera remuneración	212,00	226,67	14,67	6,92
2.1.02	Provisión décimo cuarta remuneración	1060,00	1133,33	73,33	6,92
2.1.03	Provisión vacaciones	1166,00	1360,00	194,00	16,64
2.1.04	Aporte al IESS - SECAP - IECE por pagar	549,50	587,52	38,02	6,92
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	2987,50	3307,52	320,02	10,71
	TOTAL PASIVO	2987,50	3307,52	320,02	10,71
3.	**PATRIMONIO**				
3.1.01	Capital	7000,00	3148,65	-3851,35	-55,02
3.4	RESULTADOS - Ganancia	1245,74	5863,44	4617,70	370,68
	TOTAL PATRIMONIO	8245,74	9012,09	766,35	9,29
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	11233,24	12319,61	1086,37	9,67

Fuente: “PAVI CHICKEN LOJA”

FIGURA N° 12
ACTIVO 2013 – 2014



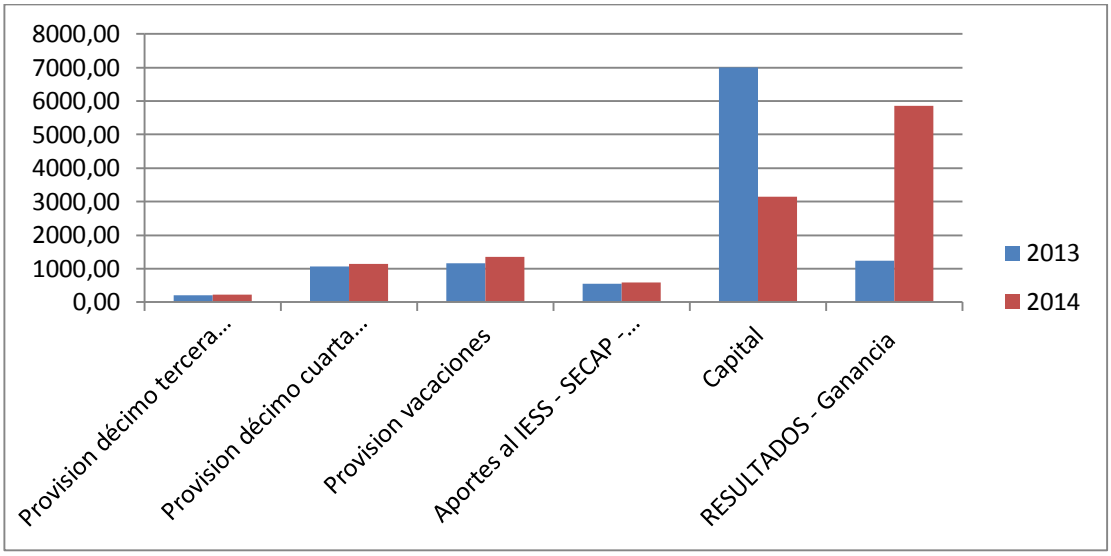
Fuente: Balance general 2013 – 2014

Interpretación:

Se puede deducir que dentro del activo monetario en lo que respecta del año 2013 al año 2014 ha existido un incremento en la cuenta bancos dando como resultado que las ventas para el año posterior, es decir el 2014, aumentaron y parte del dinero percibido por las mismas se encuentra depositado en una cuenta de ahorros del Banco de Loja, así mismo otra de las cuentas más representativas del activo corriente es la cuenta correspondiente a maquinaria y equipo ya que para el 2014 “PAVI CHICKEN LOJA” para seguir desarrollando sus actividades de la mejor forma y brindar un servicio de

calidad se adquirió más maquinaria como una peladora de papa, un congelador para pollo y un extractor de olores.

FIGURA N° 13
PASIVO Y PATRIMONIO 2013 – 2014



Fuente: Balance general 2013 – 2014

Interpretación:

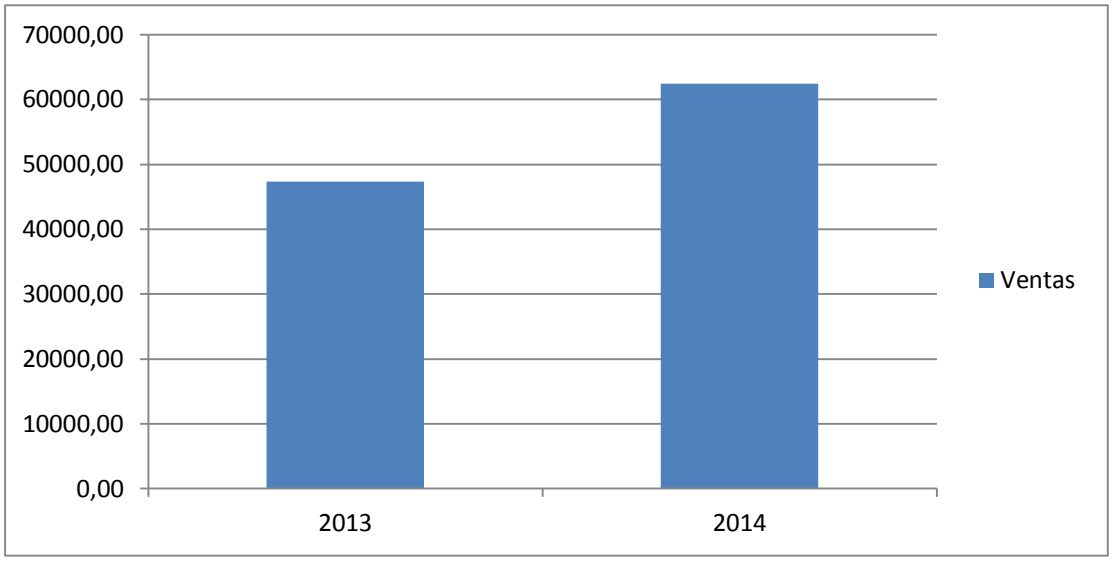
Haciendo hincapié al pasivo y patrimonio de los años 2013 y 2014 en cuanto al balance general de la presente empresa de estudio, en el patrimonio se observa una disminución de capital ya que la gerente – propietaria de la empresa para el año siguiente, es decir, 2014 aportó menos dinero debido a que ya contaba con utilidades para un nuevo comienzo de sus actividades correspondientes, pero en cuanto a la cuenta resultados para el año 2014 incrementó su ganancia siendo éste un valor positivo para la entidad ya que la empresa se encuentra día a día avanzando con sus ingresos, dando a

entender que la venta de sus productos, es decir pollo a la brasa y demás productos secundarios han tenido una plena acogida por parte de la sociedad que rodea el restaurante, cabe recalcar que si la Sra. Miriam Riofrío desea obtener más utilidad económica debe dar a conocer sus productos a través de publicidad.

EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"					
AV. GRAN COLOMBIA Y TENA					
RUC: 1101055414001					
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
2013 - 2014					
Código de Cta.	**Descripción de la Cuenta**	**2013**	**2014**	**DIFERENCIA**	**% HORIZONTAL**
4.	**INGRESOS**				
4.1	**CORRIENTES**				
4.1.01	Ventas	47376,00	62400,00	15024,00	31,71
	TOTAL INGRESOS CORRIENTES	47376,00	62400,00	15024,00	31,71
	TOTAL INGRESOS	47376,00	62400,00	15024,00	31,71
5.	**GASTOS**				
5.1	**CORRIENTES**				
5.1.06	Sueldos	27984,00	32640,00	4656,00	16,64
5.1.10	Décimo Tercera Remuneración	2332,00	2720,00	388,00	16,64
5.1.11	Décimo Cuarta Remuneración	2332,00	2720,00	388,00	16,64
5.1.12	Vacaciones	1166,00	1360,00	194,00	16,64
5.1.13	Aporte patronal al IESS - SECAP - IECE	3400,06	3965,76	565,70	16,64
5.1.14	Fondo de reserva	0,00	2720,00	2720,00	
5.1.15	Suministros de aseo y limpieza	650,42	1100,58	450,16	69,21
5.1.16	Servicios básicos	1485,00	1620,00	135,00	9,09
5.1.17	Arriendo	5500,00	6000,00	500,00	9,09
5.1.29	Gasto Depreciación Activos Fijos	1280,79	1690,22	409,44	31,97
	TOTAL GASTOS CORRIENTES	46130,26	56536,56	10406,30	22,56
	TOTAL GASTOS	46130,26	56536,56	10406,30	22,56
	GANANCIA / PÉRDIDA	1245,74	5863,44	4617,70	370,68

Fuente: "PAVI CHICKEN LOJA"

FIGURA N° 14
ANÁLISIS DE INGRESOS 2013 – 2014

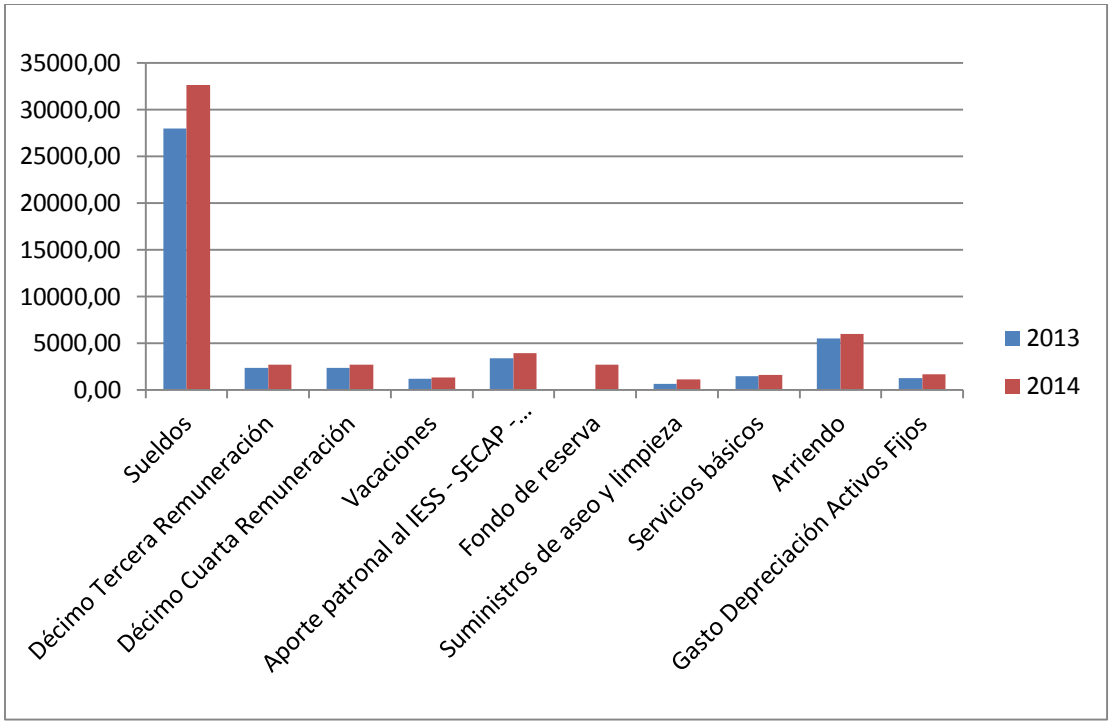


Fuente: Estado de pérdidas y ganancias 2013 – 2014

Interpretación:

Como se puede observar en el presente gráfico correspondiente a las ventas generadas en los períodos 2013 – 2014, ha existido un gran incremento para el año posterior que es del 2014 dando como resultado una buena acogida por parte del público hacia el restaurante de pollos a la brasa “PAVI CHICKEN LOJA”, originándose todo ello por la buena sazón y sabor del pollo asado.

FIGURA N° 15
ANÁLISIS DE GASTOS 2013- 2014



Fuente: Estado de pérdidas y ganancias 2013 – 2014

Interpretación:

En lo que respecta a los gastos como se observa en el presente gráfico, los sueldos es la cuenta que más valor significativo tiene, ya que para el año 2014 el sueldo básico aumentó generando más egresos para la empresa, así mismo el arriendo aumenta para el segundo año, al igual que las demás cuentas ocasionando de tal manera más costos para “PAVI CHICKEN LOJA”.

Indicadores financieros aplicados a la empresa "PAVI CHICKEN LOJA"

IL. Indicadores de liquidez

I.L.R.C. Razón corriente

CUADRO N° 15

Fórmula	Cálculo del indicador financiero	
	2013	**2014**
$Razón\ corriente = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$	$\frac{4777,92}{2987,50}$	$\frac{6089,51}{3307,52}$
	$1,60	$1,84
Nivel estándar 1,5 – 2,5	Se mide en: Veces	

Fuente: Estados financieros "PAVI CHICKEN LOJA"

Interpretación:

La aplicación de éste indicador demuestra que la solvencia de la empresa en el año 2013 tuvo $1,60 y en el año 2014 se obtiene $1,84 para enfrentar un dólar de deuda a corto plazo, lo que permite opinar que el restaurante goza de buena solvencia para hacer frente a los pasivos a corto plazo ya que supera el nivel estándar de 1,50.

I.L.C.T. Capital de trabajo

CUADRO N° 16

Fórmula	Cálculo del indicador financiero	
	2013	**2014**
$Capital\ de\ trabajo = Activo\ corriente - Pasivo\ corriente$	$4777,92 - 2987,50$	$6089,51 - 3307,52$
	$1790,42	2781,99
Nivel estándar: Valor absoluto	Se mide en: dólares	

Fuente: Estados financieros "PAVI CHICKEN LOJA"

Interpretación:

La aplicación de éste índice demuestra que la empresa contó con recursos económicos para realizar las diferentes actividades financieras de la empresa, es así que en el año 2013 tuvo un capital de $1790,42 y en el año 2014 la situación mejoró ya que la cantidad subió a $2781,99; lo cual se puede interpretar que una vez cumplidas con las obligaciones a corto plazo el restaurante si contó con recursos para continuar operando, es decir que obtuvo reserva de dinero en el negocio.

I.L.P.A. Prueba ácida

CUADRO N° 17

Fórmula	Cálculo del indicador financiero	
	2013	**2014**
$Prueba\ ácida = \frac{Activo\ corriente - Inventarios}{Pasivo\ corriente}$	$\frac{4777,92 - 1090,09}{2987,50}$	$\frac{6089,51 - 1005,99}{3307,52}$
	$\frac{3687,83}{2987,50}$	$\frac{5083,52}{3307,52}$
	$1,23	$ 1,54
Nivel estándar: 0,5 - 1 (dependiendo del tipo de empresa)	Se mide en: Veces	

Fuente: Estados financieros “PAVI CHICKEN LOJA”

Interpretación:

La presente razón indica que “PAVI CHICKEN LOJA” cuenta con dinero en efectivo, significando que puede cubrir las obligaciones que posee frente a terceras personas, tanto en el año 2013 como en el año 2014, representando un aspecto positivo para la misma.

I.A. Indicadores de actividad

I.A.R.A.F. Rotación de activos fijos

CUADRO N° 18

Fórmula	Cálculo del indicador financiero	
	2013	**2014**
$Rotación\ de\ activos\ fijos = \frac{Ventas}{Activo\ fijo\ bruto}$	$\frac{47376,00}{7736,10}$	$\frac{62400,00}{9201,10}$
	$6,12	$6,78
Nivel estándar: Más alto mejor.	Se mide en: Veces.	

Fuente: Estados financieros "PAVI CHICKEN LOJA"

Interpretación:

En lo que respecta a la rotación de activos fijos brutos se da a conocer que por cada dólar invertido en los activos fijos brutos se ha generado $6,12 de utilidad en el primer año, y $6,78 para el segundo año; lo que indica que es bueno para la entidad porque señala que está utilizando bien sus activos, es decir, que los está haciendo trabajar al 100% tratando de obtener utilidad en su ejercicio contable.

I.A.R.A.O. Rotación de activos operacionales

CUADRO N° 19

Fórmula	Cálculo del indicador financiero	
	2013	**2014**
$Rotación\ de\ activos\ operacionales = \frac{Ventas}{Activos\ operacionales}$	$\frac{47376,00}{12514,02}$	$\frac{62400,00}{15290,16}$
	$3,78	$4,08
Nivel estándar: Más alto mejor.	Se mide en: Veces.	

Fuente: Estados financieros "PAVI CHICKEN LOJA"

Interpretación:

En cuanto a la rotación de activos operacionales se puede denotar que por cada dólar invertido en los activos operacionales se ha generado $3,78 en al año 2013 y $4,08 en el año 2014 en cuanto a la utilidad que producen las ventas, lo cual indica que es bueno para la entidad ya que está utilizando bien sus activos operacionales, es decir, los está haciendo trabajar al 100% tratando de obtener una buena utilidad en su ejercicio contable.

I.A.R.A.T. Rotación de activos totales

CUADRO N° 20

Fórmula	Cálculo del indicador financiero	
	2013	**2014**
$Rotación\ de\ activos\ totales = \frac{Ventas}{Activos\ totales\ brutos}$	$\frac{47.376,00}{7736,10}$	$\frac{62.400,00}{9201,10}$
	$6,12	$6,78
Nivel estándar: Más alto mejor.	Se mide en: Veces.	

Fuente: Estados financieros “PAVI CHICKEN LOJA”

Interpretación:

La presente razón indica que por cada dólar invertido en los activos totales brutos se ha generado $6,12 para el 2013 y $$6,78 para el 2014 de utilidad por las ventas que realiza, indicando que esta cantidad es buena para la entidad debido a que en el ejercicio económico ha generado un buen beneficio, pero se aconseja que trate de incrementar sus ventas a través de publicidad o promociones.

I.E. Indicadores de endeudamiento

CUADRO N° 21

Fórmula	Cálculo del indicador financiero	
	2013	**2014**
$Nivel\ de\ endeudamiento\ con\ terceros = \frac{Total\ pasivo\ terceros}{Total\ activo}$	$\frac{2987,50}{11233,24}$	$\frac{3307,52}{12319,61}$
	$0,265 * 100 = 26,60\%$	$0,268\ * 100 = 26,85\%$
Nivel estándar: Más bajo mejor.	Se mide en: Porcentaje	

Fuente: Estados financieros "PAVI CHICKEN LOJA"

Interpretación:

El nivel de endeudamiento con terceras personas hace referencia a que por cada dólar que tiene "PAVI CHICKEN LOJA" invertido en el activo, dicha empresa tiene de reserva el 26,60% en el año 2013 y un 26,85% en el 2014 para cubrir las deudas que esta posee con terceros, este porcentaje es bajo pero se justifica ya que es una deuda pequeña lo cual es beneficioso para la misma ya que se puede determinar que únicamente contrae obligaciones para financiar lo necesario.

I.E.C.E.C.P. Concentración del endeudamiento a corto plazo

CUADRO N° 22

Fórmula	Cálculo del indicador financiero	
	2013	**2014**
$Concentración\ del\ endeudamiento\ a\ corto\ plazo = \frac{Pasivo\ corriente}{Pasivo\ total\ con\ terceros}$	$\frac{2987,50}{2987,50}$	$\frac{3307,52}{3307,52}$
	$1 * 100 = 100\%$	$1 * 100 = 100\%$
Nivel estándar: Más bajo mejor.	Se mide en: Porcentaje.	

Fuente: Estados financieros "PAVI CHICKEN LOJA"

Interpretación:

Éste indicador representa que el 100% de la deuda en los dos años consecutivos pertenecen al pasivo corriente o exigible, ya que no posee pasivos a largo plazo y así mismo no le genera ningún tipo de gasto financiero; esta deuda a corto plazo es beneficiosa por ser un monto pequeño y puede ser cubierta por la cuenta bancos, el mismo que es generado por las ventas del ejercicio contable.

I.A. Indicadores de apalancamiento

I.A.T. Apalancamiento total

CUADRO N° 23

Fórmula	Cálculo del indicador financiero	
	2013	**2014**
$Apalancamiento\ total = \frac{Pasivo\ total\ con\ terceros}{Patrimonio}$	$\frac{2987,50}{8245,74}$	$\frac{3307,52}{9012,09}$
	$= 0,37$	$= 0,37$
Nivel estándar: Más alto mejor.	Se mide en: Porcentaje.	

Fuente: Estados financieros “PAVI CHICKEN LOJA”

Interpretación:

Por cada dólar que el restaurante posee de patrimonio tiene 0,37 para los dos años consecutivos, el mismo que le sirve para cubrir la obligación que tiene frente a terceros; siendo este valor positivo ya que la empresa demuestra que no tiene mayores deudas con terceros, significando que la empresa se financia por su propia cuenta, es decir con su dinero y no utiliza otras fuentes de financiamiento.

I.R. Indicadores de rendimiento

I.R.M.U. Margen de utilidad

CUADRO N° 24

Fórmula	Cálculo del indicador financiero	
	2013	**2014**
$Margen\ neto\ de\ utilidad = \frac{Utilidad}{Ventas\ netas}$	$\frac{1245,74}{47376,00}$	$\frac{5863,44}{62400,00}$
	$= 0,026 * 100 = 2,6\%$	= 0,09 * 100 = 9,3%
Nivel estándar: Más alto mejor.	Se mide en: Porcentaje.	

Fuente: Estados financieros "PAVI CHICKEN LOJA"

Interpretación:

Representa que la utilidad correspondió a un 2,60% de las ventas netas para el año 2013 y un 9,3% para el año 2014, es decir que por cada dólar que se tiene en las ventas netas se está ganando $0,03 en la utilidad respecto al año anterior y $0,09 en cuanto al año posterior, siendo un aspecto no tan positivo para la empresa ya que los valores son bajos, pero justificándose porque la misma tiene poco tiempo en el mercado y por ende no se encuentra generando la rentabilidad precisa que se espera, por lo cual si la empresa desea seguir ejerciendo su actividad económica en cuanto a la venta pollo a la brasa y sus productos secundarios, es recomendable que únicamente gaste en lo necesario para que de tal manera pueda obtener para el próximo ejercicio contable una utilidad positiva para la propietaria de la empresa.

CUADRO N° 25

Fórmula	Cálculo del indicador financiero	
	2013	**2014**
$Rendimiento\ del\ patrimonio = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio}$	$\frac{1245,74}{8245,74}$	$\frac{5863,44}{9012,09}$
	$= 0,15$	$= 0,65$
Nivel estándar: Más alto mejor.	Se mide en: Porcentaje.	

Fuente: Estados financieros "PAVI CHICKEN LOJA"

Interpretación:

Este indicador representa la tasa de rendimiento que obtiene la gerente – propietaria de la empresa, es decir lo que corresponde de las utilidades netas al patrimonio, ya que por cada dólar que la empresa "PAVI CHICKEN LOJA" invierte en el patrimonio tiene como resultado $0,15 para el 2013 y $0,65 para el 2014 de utilidad neta, lo cual hace referencia a que por las ventas realizadas en el ejercicio contable por pollo a la brasa y los demás productos ha obtenido utilidades bajas.

- **Indicadores de crisis**

CUADRO N° 26

Fórmula	Cálculo del indicador financiero	
	2013	**2014**
$Leverage\ total = \frac{Pasivo\ total}{Patrimonio}$	$\frac{2987,50}{8245,74}$	$\frac{3307,52}{9012,09}$
	$= 0,37$	$= 0,37$
Nivel estándar: Más alto mejor.	Se mide en: Porcentaje.	

Fuente: Estados financieros "PAVI CHICKEN LOHA"

Interpretación:

Esta razón indica que en caso de existir una crisis o si la empresa está por liquidarse, por cada dólar invertido en el patrimonio la empresa debe tener $0,37 en los dos años de actividades realizadas, con la finalidad de respaldar el total de sus deudas, este indicador es bajo pero se justifica ya que la empresa no tiene demasiadas deudas, es decir no tiene que cubrir demasiadas obligaciones con terceros.

CUADRO N° 27
MATRIZ DEL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"

CÓDIGO	FORTALEZAS	CÓDIGO	DEBILIDADES
E.F.	Buena liquidez		
		PG2	No posee planificación en las actividades de la empresa
		PG3	No cuenta con filosofía empresarial
		PG6	No brinda capacitación al personal
		PG9	Carencia de un manual de funciones
		PG15	No tiene servicio de entrega de productos a domicilio
		PG16	No existe publicidad en ningún medio de comunicación
		PG19	Falta de un registro electrónico para agilizar las actividades
PG23	Excelente sazón del pollo asado	**PG23**	Poco espacio físico para comer en familia
		PE11	Deficiente liderazgo por parte de gerencia
PC1	Horarios de atención al cliente		
PC2	Buena atención al cliente		
		PC10	Actualmente no existe variedad de productos ni promociones

Fuente: Entrevista, encuestas y análisis financiero

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA “PAVI CHICKEN LOJA”

Fortalezas (Para impulsarlas)

Las fortalezas hacen referencia a las ventajas o aspectos positivos que la empresa posee internamente para alcanzar los objetivos deseados por la misma.

- **Buena liquidez.-** De acuerdo al análisis financiero realizado a “PAVI CHICKEN LOJA” se puede determinar que éste cuenta con muy buena liquidez, sea para la compra de insumos o para pagos pendientes que se tenga con empresas proveedoras de pollo, es decir que, la Sra. Miriam tiene dinero para hacer frente a sus obligaciones cuando lo requiera.

- **Excelente sazón del pollo asado.-** Un gran punto a favor con el que cuenta la empresa “PAVI CHICKEN LOJA” frente a su competencia es la excelente sazón del pollo asado que posee, por tal razón debe mantener dicha ventaja con la finalidad de que la clientela lojana deguste del rico sabor del pollo asado de la empresa y de los productos secundarios que oferta actualmente en el mercado ganando de esa forma gran ventaja competitiva frente a las demás empresas dedicadas a la misma actividad.

- **Horarios de atención al cliente.-** Otro de los aspectos positivos con el que cuenta la empresa son los horarios de atención al cliente, ya que los mismos son amplios y accesibles para todo el público, por la razón de que

el local se ubica cerca de los sitios de trabajo de un alto porcentaje de clientes.

- **Buena atención al cliente.-** El buen trato al cliente es de gran importancia y un factor muy favorable para la empresa “PAVI CHICKEN LOJA”, ya que al contar con el personal adecuado para atender con amabilidad y respeto se atraerá mayor clientela

Debilidades (Para eliminar)

Las debilidades son aquellos factores negativos que se encuentran dentro de la empresa y por ende, éstos se encuentran afectando permanentemente con el cumplimiento de los objetivos de la misma.

- **No posee planificación en las actividades de la empresa.-** La Sra. Miriam Riofrío gerente – propietaria de “PAVI CHICKEN LOJA” desde un inicio de sus actividades no ha contado con ningún tipo de planificación estratégica en cuanto a las actividades que se realizan diariamente en el restaurante, ocasionándole un factor negativo para su negocio ya que sin una falta de programación no puede cumplir los objetivos que tiene para ser una mejor empresa frente a sus competidores.

- **No cuenta con filosofía empresarial.-** La empresa “PAVI CHICKEN LOJA” no cuenta son su respectiva filosofía empresarial, es decir, que no posee visión, misión, objetivos ni valores empresariales, ocasionando que

no exista un buen direccionamiento tanto para el personal como para sus directivos ya que los mismos desconocen hacia dónde van como empresa y la forma como pretenden llegar a convertirse en una organización de éxito.

- **No brinda capacitación al personal.-** La Sra. Miriam Riofrío de acuerdo a la entrevista realizada, manifestó que no brinda capacitación al personal, pues cree conveniente que sólo fue necesario los tres primeros meses de apertura del local, además da a conocer que una formación a sus empleados le generarían gastos para la empresa lo cual no cree beneficioso.

- **Carencia de un manual de funciones.-** La empresa no cuenta con un manuales de funciones que ayuden a establecer claramente las actividades que le compete a cada empleado, por lo que ellos han manifestado que se les sobrecarga funciones durante su jornada de trabajo.

- **No tiene servicio de entrega de productos a domicilio.-** Uno de los servicios que no oferta “PAVI CHICKEN LOJA” y que requiere de atención es la entrega de productos a domicilio, ya que muchas personas no pueden acudir directamente al local lo que podría generar pérdida de potenciales clientes.

- **No existe publicidad en ningún medio de comunicación.-** La empresa tiene una gran falencia en cuanto a la publicidad por los diferentes medios

de comunicación, ya que no se realiza ningún tipo de anuncio; e incluso no se aprovecha las grandes ventajas que ofrece hoy en día el internet mediante las redes sociales que están en auge por la inmensa cantidad de información que se propaga y además no tiene ningún costo.

- **Falta de un registro electrónico para agilizar las actividades.-** En "PAVI CHICKEN LOJA" otra de las debilidades que afectan a la empresa es la carencia de un registro electrónico ya que esto ocasiona retrasos en la entrega de pedidos y de facturación, lo que pone en desventaja a esta empresa frente al resto de sus competidores.

- **Poco espacio físico para comer en familia.-** Una debilidad en lo que respecta a infraestructura del lugar, es el poco espacio que existe en los comedores para que el cliente comparta con su familia, por lo general en los horarios del fin de semana y en horas pico que es cuando más afluencia de gente existe, y por ende se requiere de mayor número de mesas y espacio más adecuado.

- **Deficiente liderazgo por parte de gerencia.-** Otra falencia interna de la empresa es que el liderazgo por parte de la gerente es deficiente, ya que, no cumple con sus respectivas funciones como son las de estar pendiente del buen desenvolvimiento de las actividades que deben cumplir los trabajadores y sobre todo de las diligencias que en el diario vivir se deberían llevar a cabo con eficacia y eficiencia.

- **Actualmente no existe variedad de productos ni promociones.-** “PAVI CHICKEN LOJA” no cuenta con variedad de productos tales como: milk shake, jugos a base del extracto de fruta natural, batidos con diferentes sabores, hot dogs, hamburguesas, pollo broster y carne asada; lo que permite identificar que no se está satisfaciendo los requerimientos totales del cliente.

CUADRO N° 28
MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (MEI)

Fortalezas y debilidades
Valores de calificación
1 = Debilidad Mayor
2 = Debilidad Menor
3 = Fortaleza menor
4 = Fortaleza Mayor

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO			
FORTALEZAS	**PESO**	**CALIFICACION**	**PESO PONDERADO**
Buena liquidez	0,06	3	0,18
Excelente sazón del pollo asado	0,09	4	0.36
Horarios de atención al cliente	0,08	3	0.24
Buena atención al cliente	0,09	4	0.36
DEBILIDADES			
No posee planificación en las actividades de la empresa	0,09	1	0,09
No cuenta con filosofía empresarial	0,05	2	0,10
No brinda capacitación al personal	0,09	1	0,09
Carencia de un manual de funciones	0,05	2	0,10
No tiene servicio de entrega de productos a domicilio	0,05	2	0,10
No existe publicidad en ningún medio de comunicación	0,09	1	0,09
Falta de un registro electrónico para agilizar las actividades	0,09	1	0,09
Poco espacio físico para comer en familia	0,03	2	0,06
Deficiente liderazgo por parte de gerencia	0,05	2	0,10
Actualmente no existe variedad de productos ni promociones	0,09	1	0,09
TOTAL	**1,00**	**29**	**2,05**
ANÁLISIS DE LA MATRIZ MEI			
Se ha considerado fortalezas y debilidades claves, el total ponderado que puede obtener la empresa es de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Indicando que se obtuvo un promedio ponderado de 2,05 lo que indica que la empresa “PAVI CHICKEN LOJA” está con una posición baja, es decir que, no muestra deseo de competir ya que no realiza ninguna gestión para eliminar sus debilidades con las fortalezas que actualmente posee.			

Fuente: Encuestas

Auditoría externa

A.E.1 Factor económico

Es de gran importancia estudiar y analizar este factor ya que la marcha de la economía de nuestro país sea buena o mala tiene efectos directos para las empresas tanto para las de servicios, comerciales e industriales, es decir, si los factores macroeconómicos incrementan afectan en la renta de las familias ecuatorianas ocasionando que ellos cuenten con una capacidad mínima de dinero para gastos en comida rápida o viceversa, por tal razón los índices macroeconómicos pueden llegar a beneficiar o a perjudicar la situación económica de todo el país. Tarde o temprano la evolución de las variables macroeconómicas y los famosos ciclos económicos acaban repercutiendo de alguna forma a la marcha de las empresas de comida rápida, y en este caso a la empresa de preparación y comercialización "PAVI CHICKEN LOJA" por esta razón no se puede dejar a un lado el análisis de las variables económicas.

A.E.1.1 Evolución del Producto Interno Bruto[4]

La evolución de éste factor económico es realmente importante e interesante ya que si la economía de un país crece, afecta a las expectativas de inversión empresarial, a la mejora de la renta per cápita y en definitiva a la capacidad de consumo. En el portal web del Banco Central del Ecuador se encuentra que en el segundo trimestre del 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento de 3.5%**.** De ello se puede considerar que un

[4] El PIB es el valor total de bienes y servicios producidos por una economía en un periodo determinado.

aumento del PIB sería beneficioso para “PAVI CHICKEN LOJA” ya que al existir mayor producción habrá mayor circulante y por tanto las personas contarán con dinero para consumir el tipo de comida que ofrece ésta empresa, es así que, la gerente – propietaria de la empresa debe estar atenta a la evolución del PIB. Este indicador va de la mano con la productividad de la empresa, si éste aumenta “PAVI CHICKEN” podrá expandirse en el mercado que opera, generando mayores utilidades para sí misma y mayor servicio a sus clientes.

A.E.1.2 Inflación

El porcentaje de inflación obtenido en la página web del Banco Central del Ecuador de febrero de 2014 es de 2,85% a febrero de 2015 es de 4,05% es así que, si éste índice aumenta repercute directamente a las ventas de la empresa ya que se encarece el valor de la materia prima y por ende el precio del producto terminado, y consecuentemente la gente que opta por este tipo de comida bajaría su consumo.

A.E.1.3 Desempleo

De acuerdo a la página del Banco Central del Ecuador el desempleo en el año 2014 fue de 4,85% y en el año actual es decir 2015 es de 3,84%. Indiscutiblemente si este indicador continúa disminuyendo sería favorable para la empresa puesto que la sociedad contaría con ingresos para poder solventar sus necesidades y también consumir el tipo de comida que oferta “PAVI CHICKEN LOJA”. De otro modo, si este índice aumenta la empresa estaría en problemas no solo económicamente sino también socialmente, si es económico afecta

directamente a la renta de las familias y éstas no contarían con el suficiente dinero como para gastar en comida rápida, y en cuanto a lo social se vería comprometida la calidad de vida de la población.

A.E.2 Factor político – legal

Uno de los ámbitos que definen el entorno general externo de la empresa es el entorno político, en donde hace referencia de cómo las decisiones políticas, la estabilidad del país, los pactos, cooperaciones económicas con otros países y la ideología del gobierno pueden afectar a la actividad del restaurante, así como también las leyes y reglamentos, que al ser establecidas por los políticos, marcan la pauta de las tendencias a las que la empresa puede llegar o simplemente indique que se deba pronosticar ciertos cambios.

En el gobierno ecuatoriano, existe la posibilidad de implementar un nuevo impuesto a los consumos nocivos, lo cual hace referencia a un impuesto a la comida chatarra, tal como se ha venido haciendo en otros países europeos; el SRI indica que éste podría incluirse dentro de los Impuestos de los Consumos Especiales, que grava productos suntuarios y nocivos pero, ésta entidad junto al Ministerio de Salud analizan su factibilidad.

En el caso de implantarse un tipo de impuesto como ese, a la empresa de preparación y comercialización de comida rápida “PAVI CHICKEN LOJA” le ocasionaría disminución en las utilidades correspondientes a la propietaria de la empresa; ya que se incrementaría el precio de los diferentes menús que se ofrece y, por ende las ventas decaerían.

Además es importante conocer las leyes y reglamentos, porque ayudan a tener una ventaja sobre nuestros competidores, o cuando menos a que nadie se aproveche de la empresa.

A.E.3 Factor socio – cultural

A.E.3.1 Estilo de vida

Durante todo este tiempo se han dado muchos cambios en el estilo de vida de los ecuatorianos y en especial los lojanos, esto debido al ritmo de vida acelerado y a la integración de la mujer a las actividades productivas. Las personas se han vuelto cada vez más individualistas y están cada vez más tiempo fuera de sus hogares trayendo como consecuencia que sus hábitos alimenticios varíen, frecuentando diversos lugares en busca de comidas rápidas, ya que no poseen el tiempo necesario para la preparación de comida hogareña, siendo un factor positivo para “PAVI CHICKEN LOJA”.

Actualmente, el gobierno se encuentra impulsando campañas frente a los malos hábitos alimenticios, debido a que según datos del Ministerio de Salud el 80% de la población mayor de edad tiene sobrepeso, por tal razón el presidente argumentó que para mejorar la salud de los ecuatorianos debe existir nuevos hábitos de vida, ocasionando que las ventas de la empresa de estudio disminuyan paulatinamente, pero “PAVI CHICKEN LOJA” tiene la iniciativa de elaborar mayonesa a base de soya y además preparar jugos naturales con la finalidad de que las ventas no bajen.

A.E.3.2 La migración y sus efectos culturales

Los migrantes son presas fáciles de cambios culturales rotundos que se presentan en el diario vivir; en relación a la alimentación ya no prefieren la comida típica de cada población, prefieren mayormente consumir productos elaborados o comer papas fritas, jamón, hot-dogs, hamburguesas, es decir, la llamada comida rápida.

Los lojanos hemos sufrido pérdida de nuestra cultura, ya que por efectos como la migración hemos adoptado valores y nuevos ritmos de vida, los cuales han ocasionado la apertura de nuevas plazas de comercialización de comida que satisfagan las necesidades de la sociedad en general, tales como la venta de comida rápida, dando a conocer que es un aspecto beneficioso para la empresa "PAVI CHICKEN LOJA"

A.E.4 Factor tecnológico

En este concepto de negocio la tecnología es un factor de suma importancia para ofrecer un buen servicio, por ello se hace referencia que "PAVI CHICKEN LOJA" cuenta con implementos de cocina de alta calidad, de tal manera que aumenta la eficiencia y eficacia de los procesos productivos del negocio, ahora bien, de acuerdo al plan que promueven los Ministerios de Industrias y Productividad y de Electricidad y Energía Renovable, se pretende implementar cocinas a inducción, sin embargo el "Programa de eficiencia energética para cocción por inducción y calentamiento de agua con electricidad (PEC)" está dirigido solo al sector residencial (hogares); en consecuencia, los restaurantes y negocios semejantes a esté deben seguir con gas industrial, significando un aspecto negativo para la

empresa ya que para el año 2018 el gas ya no tendrá subsidio por lo que su valor aproximado será de USD 20,00 aumentado los costos de producción considerablemente.

La tecnología que se ha modificado en los últimos años, ha proporcionado a los profesionales nuevas plataformas para promocionar los productos de comida rápida, tales como el internet en donde a través de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram y aplicaciones para teléfonos móviles facilitan la visualización de menús y órdenes para la entrega.

La globalización permite facilitar los procedimientos de ventas y atención al cliente debido a los avances tecnológicos en la industria de la comida rápida. Existen soluciones de hardware (equipos) y software (sistemas) totalmente integradas de punta a punta; como el sistema NCR Aloha POS™ para punto de venta; contar con este sistema permite calcular las operaciones de la empresa, medir el desempeño, administrar para mejorar resultados, realizar funciones de mercado con nuestros clientes y además cubrir todas las necesidades de la tecnología para nuestro negocio ya que éste nuevo sistema cuenta con un servicio diseñado especialmente para comida rápida.

Es así que, una de las carencias de PAVI CHICKEN frente a sus competidores tales como Pavi Pollo, Pollos Ricky, Pollos Gusy, etc., son los procesos computarizados que agilizan las operaciones.

A.E.5 Factor competitivo o mercado

En este escenario se determina la competitividad, es decir cuáles son los productos o servicios que combaten dentro del mercado en donde se desenvuelven las diversas empresas dedicadas a la misma actividad. Pese a que nuestro país no está aliado totalmente a tratados de libre comercio, según datos estadísticos del INEC existen cerca de 180 franquicias internacionales y 40 nacionales operando, la mayoría de ellas son restaurantes de comida rápida.

Analizando el mercado en donde opera la empresa “PAVI CHICKEN LOJA” se puede mencionar que se considera como competencia, los locales de comida rápida tales como: Pavi pollo, pollos Gusy, pollos Sandy, Pollos Kasero, pollos El Jefe, pollos Ricky, entre otros, además de ello también se consideran como competencia a los Burger que se encuentran en diferentes puntos de la ciudad. Pero también es preciso indicar que la ventaja de la empresa es que su matriz está ubicada estratégicamente en un punto muy transitado alejado de sus competidores.

CUADRO N° 29
MATRIZ DEL ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"

CÓDIGO	OPORTUNIDAD	CÓDIGO	AMENAZA
A.E.1.1	La evolución positiva del PIB, con un 3,5% en cuanto a los últimos años.		
		A.E.1.2	Encarecimiento de la materia prima y productos elaborados de febrero del 2014 con un 2,85% a febrero de 2015 con un 4,05%.
A.E.1.3	Disminución de la tasa de desempleo del año 2014 con un 4,85% al año actual 2015 en un 3.84%.		
		A.E.2	La posible implantación del impuesto a los consumos nocivos (comida chatarra).
A.E.3.1	Ritmo de vida acelerado de la población.	**A.E.3.1**	Campañas en cuanto al cambio en la cultura alimenticia (Comida chatarra a comida sana).
A.E.3.1	Diversificación de productos light tales como: mayonesas a base de soya y jugos naturales.		
A.E.3.2	Mayor incorporación de la mujer en el campo laboral.		
		A.E.4	Implementación de cocinas de inducción.
		A.E.2.1	Existencia de fuertes competidores en el mercado.

Fuente: Investigación de campo

FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA “PAVI CHICKEN LOJA”

Oportunidades (Para potenciarlas)

Haciendo referencia a las oportunidades en cuanto al ámbito externo, son aquellas circunstancias favorables para la empresa y a las que se puede aprovechar para aumentar su crecimiento.

- **La evolución positiva del PIB, con un 3,5% en cuanto a los últimos años.-** La evolución positiva del producto interno bruto que se ha generado en los últimos años está directamente relacionada con la evolución positiva de la economía, ya que si existe mayor producción se cuenta mayor valor monetario, significando un aspecto sumamente positivo para la empresa de estudio con la finalidad que en el día a día crezca ante la competitividad local que posee actualmente.

- **Disminución de la tasa de desempleo del año 2014 con un 4,85% al año actual 2015 en un 3.84%.-** La disminución de la tasa de desempleo que ha existido en un 1,01% es un aspecto sumamente positivo para “PAVI CHICKEN LOJA” ya que, al existir menor índice de dicho factor, la comunidad lojana podrá contar con recursos para seguir adquiriendo los productos que oferta el restaurante y así la empresa no decaiga en cuanto a utilidades propias y sobre todo a pérdida potencial de sus clientes.

- **Ritmo de vida acelerado de la población.-** Ésta oportunidad hace referencia a que las personas día a día debido a sus trabajos o diligencias que realizan fuera de casa, cuentan con menos tiempo para preparar los alimentos en sus hogares, por ello se origina como consecuencia que sus hábitos alimenticios varíen y generalmente consuman los platos que ofertan los distintos restaurantes, siendo uno de ellos “PAVI CHICKEN LOJA”.

- **Diversificación de productos light tales como: mayonesas y jugos naturales.-** La implementación de nuevos productos a ofertar dentro del restaurante permite la atracción de más clientes a la empresa en estudio, ya que ésta propuesta nace de los clientes encuestados, por ello se sugiere que la Sra. Miriam Riofrío gerente – propietaria del restaurante tome en cuenta la alternativa que se le presenta con la finalidad de contar con más clientes y así incrementar las utilidades del negocio.

- **Mayor incorporación de la mujer en el campo laboral.-** Este aspecto es fuertemente clave para el crecimiento de “PAVI CHICKEN LOJA” ya que, con la incorporación de la mujer al campo laboral, el restaurante cuenta con más oportunidades de incrementar tanto la clientela como las ventas del mismo, puesto que en la actualidad la mujer cuenta con fuentes de trabajo en los distintos ámbitos, disminuyéndosele tiempo para preparar alimentos caseros y así recurrir a comidas ya elaboradas en los diferentes locales de comida.

Amenazas (Para evitarlas)

En el ámbito externo las amenazas son todas aquellas posibles situaciones de riesgo que tiene que afrontar la empresa, y en mayor número están fuera del control del alcance por parte de la gerencia.

- **Encarecimiento de la materia prima y productos elaborados de febrero del 2014 con un 2,85% a febrero de 2015 con un 4,05%.-** Con la subida de la inflación en un 1,20% de un período a otro, se genera un aspecto negativo para el restaurante ya que los precios tienden a aumentar significando más gastos para el restaurante, entonces, si los precios de la comida suben los productos a ofertarse dentro del negocio también subirían ocasionado la posible pérdida de algunos clientes.

- **La posible implantación del impuesto a los consumos nocivos (comida chatarra).-** Si se da la aprobación del impuesto a la comida chatarra, "PAVI CHICKEN LOJA" debería aumentar los precios a cada uno de los productos que oferta a la sociedad, ya que le generaría un gasto más y por ende tendría disminución en sus utilidades.

- **Campañas en cuanto al cambio en la cultura alimenticia (comida chatarra a comida sana).-** Si el gobierno continúa con campañas de cultura alimenticia, tratando de posesionar en la mente de la sociedad dicho cambio, el restaurante se vería totalmente afectado y amenazado, ya que las personas dejarían de consumir los productos que se oferta en la

empresa ocasionándole no solo pérdida de consumidores sino también pérdida de ganancias a la gerente – propietaria.

- **Implementación de cocinas de inducción.-** Esta actividad, también es otra de las amenazas significativas que “PAVI CHICKEN LOJA” posee, ya que al implementar nuevas cocinas como son las de inducción siendo éstas de un alto valor, se generarían costos sumamente elevados para la empresa originándose así baja rentabilidad e insatisfacción para la propietaria.

- **Existencia de fuertes competidores en el mercado.-** Actualmente “PAVI CHICKEN LOJA” cuenta con grandes competidores dentro de la ciudad de Loja, ya que a diferencia de él, la competencia tiene más años de trayectoria y operatividad dentro del mercado correspondiente a la comida chatarra, es así que el reconocimiento de las demás empresas es amplio debido a que su marca ya está posesionada en la mente de los consumidores, tales son: PAVI POLLO, POLLOS RICKY Y POLLO SANDY que según criterio de los clientes encuestados las empresas mencionadas tienen gran acogida frente al restaurante de la Sra. Miriam Riofrío.

CUADRO N° 30
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Valores de calificación
1 = Mayor Debilidad
2 = Menor Debilidad
3 = Menor Fortaleza
4 = Mayor Fortaleza

Factores claves de éxito	Ponderación (100%)	"PAVI CHICKEN LOJA"		PAVI POLLO		POLLOS RICKY		POLLO SANDY	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Satisfacción del cliente.	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60	1	0,20
Condimentos claves para la preparación del pollo.	0,22	4	0,88	4	0,88	3	0,66	1	0,22
Horarios de atención al cliente.	0,19	3	0,57	3	0,57	2	0,38	2	0,38
Buena atención al cliente.	0,22	3	0,66	3	0,66	2	0,44	2	0,44
Personal de cocina bien acoplado, con experiencia y herramientas de cocina óptimas.	0,17	2	0,34	3	0,51	3	0,51	2	0,34
TOTAL PONDERADO	**1,00**		**3,25**		**3,42**		**2,59**		**1,58**

ANÁLISIS DE LA MATRIZ MPC

Se ha considerado los factores claves de éxito para el análisis de la matriz MPC, el total ponderado más alto que pueden obtener las empresas es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0 , siendo el valor promedio ponderado 2.5. Como se puede observar en la matriz, el competidor más fuerte es la empresa "PAVI POLLO", ya que es la que más calificación tiene en comparación con la demás competencia, y en cuanto a la empresa competidora más débil es la de "POLLOS SANDY", por lo tanto "PAVI CHICKEN LOJA" debe aprovechar tanto sus oportunidades como sus fortalezas y factores claves de éxito con la finalidad de mitigar amenazas y eliminar debilidades ya que éstas no le permiten crecer adecuadamente a sí misma.

Fuente: Investigación de campo

CUADRO N° 31
MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA (MEE)

Oportunidades y amenazas
Valores de calificación
1 = La respuesta es mala
2 = La respuesta es la media
3 = La respuesta está por arriba de la media
4 = La respuesta es superior

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO			
OPORTUNIDADES	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
La evolución positiva del PIB, con un 3,5% en cuanto a los últimos años.	0,07	3	0,21
Disminución de la tasa de desempleo del año 2014 con un 4,85% al año actual 2015 en un 3.84%.	0,07	3	0,21
Ritmo de vida acelerado de la población	0,12	4	0,48
Diversificación de productos light tales como: mayonesas a base de soya y jugos naturales.	0,10	4	0,40
Mayor incorporación de la mujer en el campo laboral.	0,10	3	0,30
AMENAZAS			
Encarecimiento de la materia prima y productos elaborados de febrero del 2014 con un 2,85% a febrero de 2015 con un 4,05%.	0,08	1	0,08
La posible implantación del impuesto a los consumos nocivos (comida chatarra).	0,10	1	0,10
Campañas en cuanto al cambio en la cultura alimenticia (Comida chatarra a comida sana).	0,09	3	0,27
Implementación de cocinas de inducción.	0,15	1	0,15
Existencia de fuertes competidores en el mercado.	0,12	2	0,24
TOTAL	**1,00**	**25**	**2,44**
ANÁLISIS DE LA MATRIZ MEE			
Se ha considerado oportunidades y amenazas claves, el total ponderado más alto que puede obtener la empresa “PAVI CHICKEN LOJA” es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5. Entonces, se obtuvo un promedio ponderado de 2,44 lo que indica que la empresa “PAVI CHICKEN LOJA” está por debajo de la media ya que no tiene capacidad de gestión para aprovechar oportunidades y minimizar amenazas, ni realiza esfuerzo alguno por conseguir estrategias que incrementen su valor.			

Fuente: Investigación de campo

La matriz DOFA

El análisis de la matriz DOFA está orientado hacia los componentes que dirigen la organización, es por ello que, a través de dicho estudio se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de evaluar correctamente la situación actual de la empresa denominada “PAVI CHICKEN LOJA”.

Es así que, para la construcción y análisis de la matriz DOFA, se procedió a dividir al aspecto situacional en dos partes tales como: factores internos y factores externos.

Los factores internos son aquellos que constan de fortalezas y debilidades detectadas como resultado de la entrevista aplicada a la gerente – propietaria y las encuestas empleadas tanto a trabajadores del restaurante como clientes del mismo; y los factores externos son aquellos que hacen referencia a las oportunidades y amenazas que en la actualidad la empresa debe analizar frente al medio en el cual se desenvuelve; finalmente se da a conocer que con los datos antes mencionado se llegó a la construcción de la matriz DOFA.

CUADRO N° 32
MATRIZ DOFA

INTERNO	**DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES**	EXTERNO
	No posee planificación en las actividades de la empresa	La evolución positiva del PIB, con un 3,5% en cuanto a los últimos años.	
	No cuenta con filosofía empresarial	Disminución de la tasa de desempleo del año 2014 con un 4,85% al año actual 2015 en un 3.84%.	
	No brinda capacitación al personal	Ritmo de vida acelerado de la población	
	Carencia de un manual de funciones	Diversificación de productos light tales como: mayonesas a base de soya y jugos naturales.	
	No tiene servicio de entrega de productos a domicilio	Mayor incorporación de la mujer en el campo laboral.	
	No existe publicidad en ningún medio de comunicación		
	Falta de un registro electrónico para agilizar las actividades		
	Poco espacio físico para comer en familia		
	Deficiente liderazgo por parte de gerencia		
	Actualmente no existe variedad de productos ni promociones		
	FORTALEZAS	**AMENAZAS**	
	Buena liquidez	Encarecimiento de la materia prima y productos elaborados de febrero del 2014 con un 2,85% a febrero de 2015 con un 4,05%.	
	Excelente sazón del pollo asado	La posible implantación del impuesto a los consumos nocivos (comida chatarra).	
	Horarios de atención al cliente	Campañas en cuanto al cambio en la cultura alimenticia (Comida chatarra a comida sana).	
	Buena atención al cliente	Implementación de cocinas de inducción.	
		Existencia de fuertes competidores en el mercado.	

Fuente: Investigación de campo y encuestas

CUADRO N° 33
ESTRATEGIAS DOFA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	F1. Buena liquidez **F2.** Excelente sazón del pollo asado **F3** Horarios de atención al cliente **F4.** Buena atención al cliente	**D1.** No posee planificación en las actividades de la empresa **D2.** No cuenta con filosofía empresarial **D3.** No brinda capacitación al personal **D4.** Carencia de un manual de funciones **D5.** No tiene servicio de entrega de productos a domicilio **D6.** No existe publicidad en ningún medio de comunicación **D7.** Falta de un registro electrónico para agilizar las actividades **D8.** Poco espacio físico para comer en familia **D9.** Deficiente liderazgo por parte de gerencia **D10.** Actualmente no existe variedad de productos ni promociones

OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
O1. La evolución positiva del PIB, con un 3,5% en cuanto a los últimos años. **O2.** Disminución de la tasa de desempleo del año 2014 con un 4,85% al año actual 2015 en un 3.84%. **O3.** Ritmo de vida acelerado de la población **O4.** Diversificación de productos light tales como: mayonesas a base de soya y jugos naturales. **O5.** Mayor incorporación de la mujer en el campo laboral.	**FO1.** Ofertar nuevos productos dentro del restaurante como hamburguesas, pollo broaster y hot dog, con mayonesa de soya así como también jugos naturales a base del extracto de frutas. (F3 y F4 con O3, O4 y O5) **FO2.** Generar relaciones a largo plazo entre empresa y cliente a través de la oferta de promociones, creando la atracción de más consumidores al restaurante. (F2, F3 Y F4 con O2, O3, O4 y O5)	**DO1.** Efectuar un plan de capacitación que permita un mejor desenvolvimiento del personal en cuanto a sus funciones y actividades dentro del restaurante. (D3 con O1, O2, O3, O4 y O5) **DO2.** Gestionar un plan de medios para dar a conocer los productos que ofrece el restaurante en los principales medios de comunicación como son radio y televisión, así como la creación de una página web en la red social de Facebook. (D6 con O3 y O5)
AMENAZAS – A	**ESTRATEGIAS F.A.**	**ESTRATEGIAS D.A.**
A1. Encarecimiento de la materia prima y productos elaborados. [5] **A2.** La posible implantación del impuesto a los consumos nocivos (comida chatarra). **A3.** Campañas en cuanto al cambio en la cultura alimenticia (Comida chatarra a comida sana). **A4.** Implementación de cocinas de inducción. **A5.** Existencia de fuertes competidores en el mercado.	**FA1.** Realizar convenios con instituciones educativas en fechas especiales como día del niño, navidad, culminación del año lectivo, entre otros; con la finalidad de extender el servicio y obtener más rentabilidad para la empresa. (F2, F3 y F4 con A5) **FA2.** Diseñar el logo y el slogan de la empresa "PAVI CHICKEN LOJA" y utilizarlo en las diferentes actividades que se desarrollen dentro del restaurante. (F1 con A5)	**DA1.** Tramitar la compra de una máquina registradora para contar con una mejor atención al cliente y facilitar el proceso de recolección de datos de información financiera. (D7 con A5) **DA2.** Formalizar la estructura organizacional de la empresa a través de la elaboración del respectivo organigrama de la empresa así como el diseño de un manual de funciones para cada uno de los cargos que se desempeñan en el restaurante. (D2 con A5)

Fuente: Investigación de campo y encuestas

[5] De febrero del 2014 con un 2,85% a febrero de 2015 con un 4,05%.

2. Valores compartidos

Haciendo referencia a los valores compartidos que existen dentro de la empresa “PAVI CHICKEN LOJA”, a continuación se detallan aquellos que se encuentran dentro del restaurante.

Profesionalidad.- “PAVI CHICKEN LOJA” da cumplimiento a las normas de calidad establecidas por los diferentes entes reguladores correspondientes a su categoría según como se encuentra inscrito dentro del Servicio de Rentas Internas, realizando aportes de profesión frente a los diferentes Ministerios encargados de inspeccionar el cumplimiento de leyes y normas del restaurante.

Sentido de pertenencia a la organización.- Hace referencia a la estabilidad de la fuerza de trabajo de cada uno de los integrantes del restaurante, es decir que, es la respuesta voluntaria que los empleados tienen ante las tareas que la empresa les asigna, además de la solución colectiva a los problemas que se presentan a partir del trabajo en equipo.

Responsabilidad ante el trabajo.- Éste valor se encarga de la evaluación correcta del desempeño de cada uno de los trabajadores que se encuentran actualmente laborando en la empresa, y también se refiere al cumplimiento

del reglamento interno que la gerente – propietaria dispone para cada uno de los empleados.

Amor al trabajo.- En éste valor se maneja la evaluación correcta del desempeño, análisis individual y colectivo de los empleados, como resultado de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa.

Cooperación entre miembros.- Dentro de la empresa existe buena comunicación entre los miembros del restaurante, así como también buen desarrollo en las actividades asignadas, pero, cuando existen manifestaciones de favoritismo o amiguismo el personal tiene una actitud de rechazo frente a lo mencionado.

Solidaridad humana.- "PAVI CHICKEN LOJA" desde inicio de sus actividades hasta la actualidad brinda estimulación a los trabajadores que más aportan en la misma.

Honradez.- Desarrollo adecuado del control y autocontrol interno, selección profunda del personal, estimulación a acciones positivas así como el trabajo honrado dentro de la empresa.

3. Valores finales de la organización

Misión propuesta para la empresa "PAVI CHICKEN LOJA"

"PAVI CHICKEN LOJA" es un restaurante y asadero con especialidad en preparar el pollo a la brasa con una receta única, con calidad y cariño marcando la diferencia por la excelente atención, sabor y calidad de los productos, de manera que podamos conservar el sabor único que ha ganado la preferencia y confianza de los consumidores y así alcanzar el primer lugar en el mercado.

Visión propuesta para la empresa "PAVI CHICKEN LOJA"

En el año 2025, somos una empresa líder en el mercado calificada como la mejor en sabor, calidad y economía de sus productos, garantizando la confiabilidad a nuestros clientes y generando fuentes de trabajo para el bien de la empresa y sus colaboradores.

CUADRO N° 34
ELEMENTOS CLAVES PARA ESTABLECER LA VISIÓN PROPUESTA.

EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"	
Tiempo	15 años
Ámbito de mercado	Ciudad de Loja
Principios y mercado	Valores empresariales
¿Qué somos y qué queremos o deseamos ser?	Somos una empresa líder en el mercado calificada como la mejor en sabor, calidad y economía de sus productos, garantizando la confiabilidad a nuestros clientes y generando fuentes de trabajo para el bien de la empresa y sus colaboradores.
¿Qué necesidades se requiere satisfacer?	Satisfacer las necesidades y gusto del consumidor.
¿Personas o grupos que se beneficiarían?	Toda la población de la ciudad de Loja.
Bienes y/o servicios a ofrecer	Pollo a la brasa, salchipapas, papi carne, chori papa, y jugos naturales.
¿Cómo va a ofrecer el bien o servicio?	Con calidad, eficiencia y sobre todo con un personal de trabajo capacitado y comprometido con la empresa.

Fuente: Diagnóstico de las encuestas

Objetivos

Objetivo General:

Crear una cultura de calidad y de continuidad además de calidez de nuestro servicio, así como también adecuar los productos a las necesidades de la ciudadanía lojana.

Objetivos Específicos:

- Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes de forma atenta y confiable.
- Incentivar al personal a sentirse parte activa de la empresa.
- Crecer paulatinamente en el mercado.

Valores empresariales

Compromiso: Demostramos vocación de servicio y sentido de pertenencia, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización, respetando el medio ambiente.

Responsabilidad: Realizamos de manera eficiente los procesos de producción y preparación de alimentos, con la finalidad de lograr la satisfacción de nuestros clientes.

Puntualidad: Prevalece la disciplina de estar a tiempo para cumplir sus obligaciones.

Eficiencia: Entregamos resultados de la calidad en el momento oportuno.

Trabajo en equipo: Valoramos el aporte brindado por cada miembro del equipo de trabajo.

Factores claves para el éxito

Para que un restaurante de comida rápida tenga éxito como es “PAVI CHICKEN LOJA”, se deben considerar los siguientes factores claves de éxito:

- **Satisfacción del cliente.-** Es un punto clave porque el propósito fundamental del restaurante, es satisfacer el gusto del cliente ofreciendo una excelente sazón del pollo y sus productos secundarios, todo ello se refleja en la aceptación del cliente ya que éste así lo ha manifestado.

- **Condimentos claves para la preparación del pollo.-** Una receta clave es el aliño con el que se prepara el delicioso pollo asado, por el cual los clientes están satisfechos degustando el rico sabor del mismo, éste es uno de los secretos mejor guardados por parte de la propietaria.

- **Horarios de atención al cliente.-** Es un punto muy favorable para la empresa contar con horarios accesibles que permitan al cliente degustar de sus productos en el horario que él lo crea conveniente.

- **Buena atención al cliente.-** El trato al cliente es esencial dentro de un restaurante que brinda servicio a la sociedad, ya que se lo debe recibir, atender y despedirse de él con la mejor atención y respeto, es decir, que se lo debe considerar como un amigo y ofrecerle el mejor cuidado y amabilidad.

- **Personal de cocina bien acoplado, con experiencia y herramientas de cocina óptimas.-** La cocina es el corazón de cualquier restaurante, por ende "PAVI CHICKEN LOJA" cuenta con personal que tiene experiencia en preparación de comida rápida logrando que cada día los platos salgan con la misma calidad y cariño siempre con la atención a los detalles de cada plato; así mismo se hace hincapié que en la cocina no trabaja una sola persona sino que existe un equipo que funciona y se acopla adecuadamente para brindar un producto de calidad porque poseen herramientas y utensilios apropiados para la elaboración de sus productos, permitiendo hacer una entrega rápida de los pedidos, evitando retrasos e inconvenientes no deseados por parte de los clientes.

4. Formulación y alineación de las estrategias

A continuación en las siguientes tablas, se da a conocer los planes de acción elaborados para cada una de las estrategias propuestas para que la Sra. Miriam Esperanza Riofrío Coronel gerente- propietaria de la empresa de pollos a la brasa "PAVI CHICKEN LOJA", los aplique de acuerdo al grado de importancia que crea conveniente.

CUADRO N° 35
ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"	
ESTRATEGIAS	**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
Estrategia N° 01 Ofertar nuevos productos dentro del restaurante como hamburguesas, pollo broaster y hot dog, con mayonesa de soya así como también jugos naturales a base del extracto de frutas.	**Objetivo estratégico N° 01** Llamar la atención de la población lojana a través de la oferta de más productos en el restaurante con la finalidad de contar con más consumidores dentro del mismo.
Estrategia N° 02 Generar relaciones a largo plazo entre empresa y cliente a través de la oferta de promociones, creando la atracción de más consumidores al restaurante.	**Objetivo estratégico N° 02** Fortalecer el grado de confiabilidad mediante el incentivo de promociones hacia los clientes.
Estrategia N° 03 Realizar convenios con instituciones educativas en fechas especiales como día del niño, navidad, culminación del año lectivo, entre otros; con la finalidad de extender el servicio y obtener más rentabilidad para la empresa.	**Objetivo estratégico N° 03** Incrementar las ventas de "PAVI CHICKEN LOJA" para que la gerente – propietaria obtenga ingresos satisfactorios en cada cierre de su ejercicio económico.

Estrategia N° 04 Diseñar el logo y el slogan de la empresa "PAVI CHICKEN LOJA" y utilizarlo en las diferentes actividades que se desarrollen dentro del restaurante.	**Objetivo estratégico N° 04** Ganar imagen corporativa ante los consumidores que visitan el restaurante, con el propósito de posesionar la marca del mismo en la mente del cliente.
Estrategia N° 05 Efectuar un plan de capacitación que permita un mejor desenvolvimiento del personal en cuanto a sus funciones y actividades dentro del restaurante.	**Objetivo estratégico N° 05** Capacitar al personal con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio de atención al cliente.
Estrategia N° 06 Gestionar un plan de medios para dar a conocer los productos que ofrece el restaurante en los principales medios de comunicación como son radio y televisión, así como la creación de una página web en la red social de Facebook.	**Objetivo estratégico N° 06** Lograr el reconocimiento del restaurante en la ciudad de Loja mediante la difusión de material publicitario y el diseño de una página web.
Estrategia N° 07 Tramitar la compra de una máquina registradora para contar con una mejor atención al cliente y facilitar el proceso de recolección de datos de información financiera.	**Objetivo estratégico N° 07** Operar con tecnología de punta para ofertar al consumidor un mejor servicio en la entrega de facturas o notas de venta, ya que la competencia actualmente posee dicho software ocasionándole a "PAVI CHICKEN LOJA" disminución de clientes por deficiente rapidez.
Estrategia N° 08 Formalizar la estructura organizacional de la empresa a través de la elaboración del respectivo organigrama del restaurante así como el diseño de un manual de funciones para cada uno de los cargos que se desempeñan en el mismo.	**Objetivo estratégico N° 08** Elaborar la filosofía empresarial del restaurante en lo que respecta a organigrama y manual de funciones, con la objeto de contar con una empresa sólida y organizada, en donde tanto la propietaria como los empleados conozcan el esquema organizacional de "PAVI CHICKEN LOJA" y las funciones que cada uno deben desarrollar.

Fuente: Matriz de estrategias DOFA – Tabla N° 55

CUADRO N° 36
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

Estrategia: Ofertar nuevos productos dentro del restaurante como hamburguesas, pollo broaster y hot dog, con mayonesa de soya así como también jugos naturales a base del extracto de frutas.							
Objetivo estratégico: Llamar la atención de la población lojana a través de la oferta de más productos en el restaurante con la finalidad de contar con más consumidores dentro del mismo.							
Proyecto: Plan de ofrecimiento de nuevos productos.				**Responsable del proyecto:** Gerente.			
Período: 2015 – 2016				**Plazo:** 12 meses (largo plazo)			
	CRONOGRAMA						
Actividades				**Recursos**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Resultado**
	Duración	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**				
A. Rediseñar la carta de menús.	1 mes	02 – Nov – 2015	02 – Dic – 2015	Humanos Financieros Materiales	Gerente	300,00	Tener la carta de menús rediseñada.
B. Establecer costos financieros de la compra de los productos de cocina.	2 meses	03 – Dic – 2015	03 – Feb – 2016	Humanos Financieros	Gerente Cajera	500,00	Proceso de costos planteado.
C. Capacitar al personal en cuanto a la preparación de hamburguesas, hot dog, pollo broaster y jugos naturales.	5 meses	05 – Feb – 2016	05 – Jul – 2016	Humanos Financieros Materiales	Gerente Chef	800,00	Todo el personal que conforma el restaurante capacitado.
D. Dar a conocer a la población el incremento de los productos en la empresa mediante tarjetas de presentación.	9 meses	05 – Feb – 2016	02 – Nov – 2016	Financieros Materiales	Gerente Cajera	200,00	Diseño de tarjetas de presentación de la empresa para la ciudadanía lojana.
TOTAL						**1800,00**	

CUADRO N° 37
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2

Estrategia: Generar relaciones a largo plazo entre empresa y cliente a través de la oferta de promociones, creando la atracción de más consumidores al restaurante.							
Objetivo estratégico: Fortalecer el grado de confiabilidad mediante el incentivo de promociones hacia los clientes.							
Proyecto: Elevar el número de consumidores en "PAVI CHICKEN LOJA"				**Responsable del proyecto:** Gerente y Cajera			
Período: 2015 – 2016				**Plazo:** 12 meses (largo plazo)			
	CRONOGRAMA						
Actividades				**Recursos**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Resultado**
	Duración	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**				
A. Reunión de la gerente con el personal para establecer promociones en los productos a ofertar.	1 mes	05 – Nov – 2015	05 – Dic – 2015	Humanos	Gerente	0,00	Determinación de promociones a ofertar al consumidor.
B. Elaboración de un listado del tipo de promociones que se podrían ofrecer con la finalidad que el restaurante no tenga pérdida.	1 mes	05 – Nov – 2015	05 – Dic – 2015	Humanos Materiales	Cajera	500,00	Detalle de las promociones disponibles para el público.
C. Reuniones dos veces al mes entre gerente y empleados para observar si las ventas incrementan y si se posee con más clientes.	12 meses	10 – Nov – 2015	10 – Nov – 2016	Humanos	Gerente Cajera	0,00	Índice de aumento de ventas generadas en el tiempo señalado.
TOTAL						**500,00**	

CUADRO N° 38
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

Estrategia: Realizar convenios con instituciones educativas en fechas especiales como día del niño, navidad, culminación del año lectivo, entre otros; con la finalidad de extender el servicio y obtener más rentabilidad para la empresa.							
Objetivo estratégico: Incrementar las ventas de "PAVI CHICKEN LOJA" para que la gerente – propietaria obtenga ingresos satisfactorios en cada cierre de su ejercicio económico.							
Proyecto: Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones de la ciudad de Loja				**Responsable del proyecto:** Gerente			
Período: 2015 – 2016				**Plazo:** 8 meses (corto plazo)			
	CRONOGRAMA						
Actividades				**Recursos**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Resultados**
	Duración	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**				
A. Reunión entre gerente – propietaria y administradores de las diferentes instituciones con las que se realizará los respectivos convenios.	1 mes	02 – Nov – 2015	02 – Dic – 2015	Humanos	Gerente	0,00	Reunión realizada con determinación de cláusulas en convenios.
B. Elaboración de la propuesta por parte de la gerente del restaurante, hacia las instituciones de convenio.	2 meses	02 – Nov – 2015	02 – Ene – 2016	Humanos Materiales	Cajera	50,00	Propuesta de convenio elaborada en físico.
D. Diseño del proceso de negociación entre las dos partes.	3 meses	03 – Ene – 2016	03 – Ab – 2016	Humanos materiales	Gerente Cajera	50,00	Documento de negociación elaborado.
C. Petición formal a las instituciones que aceptan realizar los convenios con "PAVI CHICKEN LOJA".	3 meses	08 – Ab – 2016	08 – Jul – 2016	Humanos Materiales	Gerente	0,00	Petición de convenio elaborada hacia las empresas a realizar el convenio.
E. Firma de convenios establecidos entre las dos partes.	3 meses	03 – Ago - 2016	02 – Nov – 2016	Humanos Materiales	Gerente	0,00	Convenios constituidos entre las dos partes.
TOTAL						**100,00**	

CUADRO N° 39
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

Estrategia: Diseñar el logo y el slogan de la empresa "PAVI CHICKEN LOJA" y utilizarlo en las diferentes actividades que se desarrollen dentro del restaurante.							
Objetivo estratégico: Ganar imagen corporativa ante los consumidores que visitan el restaurante, con el propósito de posesionar la marca del mismo en la mente del cliente.							
Proyecto: Plan creativo del logotipo del restaurante "PAVI CHICKEN LOJA"				**Responsable del proyecto:** Diseñador gráfico			
Período: 2016				**Plazo:** 6 meses (corto plazo)			
	CRONOGRAMA						
Actividades				**Recursos**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Resultados**
	Duración	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**				
A. Reunión entre gerente y empleados del restaurante para debatir el diseño del logo y slogan de la empresa.	1 mes	11 – Mar – 2016	11 – Ab – 2016	Humanos Materiales	Gerente Cajera	0,00	Reunión realizada entre todos los que conforman el restaurante.
B. Contratación de un diseñador gráfico que elabore dicho logo junto al slogan escogido por todas las personas que conforman el restaurante.	2 meses	12 – Ab – 2016	12 – Jun – 2016	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	Gerente	500,00	Diseñador gráfico contratado.
C. Una vez diseñada la actividad mencionada, imprimir y ubicar en la carta de menús del restaurante.	1 mes	15 – Jun – 2016	15 – Jul – 2016	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	Gerente	500,00	Impresión del logo y slogan en todas las acciones del negocio.
D. Enviar a realizar uniformes para el personal de la empresa con el respectivo distintivo de la empresa.	2 meses	20 – Jun – 2016	20 – Ago – 2016	Humanos Financieros Económicos	Gerente	600,00	Uniformes del personal elaborados.
TOTAL						**1600,00**	

CUADRO N° 40
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5

Estrategia: Efectuar un plan de capacitación que permita un mejor desenvolvimiento del personal en cuanto a sus funciones y actividades dentro del restaurante.							
Objetivo estratégico: Capacitar al personal con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio de atención al cliente.							
Proyecto: Plan de capacitación al personal de la empresa				**Responsable del proyecto:** Profesionales del ARCSA			
Período: 2016 – 2017				**Plazo:** 12 meses (largo plazo)			
	CRONOGRAMA						
Actividades				**Recursos**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Resultados**
	Duración	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**				
A. Acercarse a la institución encargada de brindar capacitaciones a los empleados de un restaurante, como es el caso del ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria).	1 mes	20 – Ene – 2016	20 – Feb – 2016	Humanos	Gerente	0,00	Gerente informada de capacitaciones para el personal.
B. Envío de profesionales a capacitar a los trabajadores y definir los temas a tratarse.	1 mes	22 – Feb – 2016	22 – Mar – 2016	Humanos Materiales	ARCSA	0,00	Temas seleccionados para capacitaciones hacia al personal.
C. Realizar un cronograma en donde se establezcan los días y las fechas de capacitación.	1 mes	22 – Feb – 2016	22 – Mar – 2016	Humanos Materiales	Cajera	50,00	Cronograma elaborado con días y fechas de las capacitaciones.
D. Dar a conocer a la gerente los materiales que se necesitarán para que se lleve a cabo la capacitación.	1 mes	25 – Feb – 2016	25 – Mar – 2016	Humanos Materiales Financieros	ARCSA	800,00	Entrega de materiales por parte de la gerente al personal.
E. Brindar las capacitaciones acordadas con los respectivos temas.	8 meses	10 – May – 2016	20 – Ene – 2017	Humanos Materiales Financieros	ARCSA	500,00	Capacitaciones brindadas por profesionales.
TOTAL						**1350,00**	

CUADRO N° 41
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 6

Estrategia: Gestionar un plan de medios para dar a conocer los productos que ofrece el restaurante en los principales medios de comunicación como son radio y televisión, así como la creación de una página web en la red social de Facebook.							
Objetivo estratégico: Lograr el reconocimiento del restaurante en la ciudad de Loja mediante la difusión de material publicitario y el diseño de una página web.							
Proyecto: Plan de difusión de los productos que oferta el restaurante.				**Responsable del proyecto:** Gerente			
Período: 2016 – 2017				**Plazo:** 12 meses (largo plazo)			
	CRONOGRAMA						
Actividades				**Recursos**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Resultados**
	Duración	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**				
A. Acercarse a los diferentes medios de comunicación a averiguar valores a pagar por cuñas radiales y spot publicitarios en tv.	1 mes	02 – Ene – 2016	02 – Feb – 2016	Humanos	Gerente	50,00	Conocimiento de valores a cancelar por publicidad en radio y televisión.
B. Contratación de un programador para que realice la creación de la página web en Facebook.	1 mes	05 – Feb – 2016	05 – Mar – 2016	Humanos Financieros Tecnológicos	Gerente	500,00	Página web diseñada en la red social Facebook.
C. Captar imágenes de los productos que ofrece "PAVI CHICKEN LOJA" para darlos a conocer en tv y en Facebook.	1 mes	07 – Mar – 2016	07 –Ab – 2016	Humanos Materiales	Cajera	100,00	Imágenes disponibles para publicidad.
D. Realizar la publicidad en un largo plazo con la finalidad de que la empresa se dé a conocer más en la ciudad de Loja.	9 meses	10 – Ab – 2016	02 – Ene – 2017	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	Medios de comunicación	1200,00	Publicidad transmitida en el tiempo señalado.
TOTAL						**1850,00**	

CUADRO N° 42
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 7

Estrategia: Tramitar la compra de una máquina registradora para contar con una mejor atención al cliente y facilitar el proceso de recolección de datos de información financiera.							
Objetivo estratégico: Operar con tecnología de punta para ofertar al consumidor un mejor servicio en la entrega de facturas o notas de venta, ya que la competencia actualmente posee dicho software ocasionándole a "PAVI CHICKEN LOJA" disminución de clientes por deficiente rapidez.							
Proyecto: Plan de compra e instalación de un sistema de facturación				**Responsable del proyecto:** Programador de software			
Período: 2016 – 2017				**Plazo:** 12 meses (largo plazo)			
	CRONOGRAMA						
Actividades				**Recursos**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Resultados**
	Duración	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**				
A. Investigar de los distintos registros electrónicos que existen en la ciudad de Loja y elegir al que menor costo tenga.	1 mes	10 – Feb – 2016	10 – Mar – 2016	Humanos	Gerente	30,00	Elección del registro electrónico con menor costo.
B. Establecer costos financieros de la variedad de programas de facturación que existen, junto con la compra de un equipo de computación.	1 mes	15 – Ab – 2016	15 – May – 2016	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Gerente Cajera	1200,00	Compra del equipo de computación y sistema de facturación elegido para la obtención.
C. Determinar a qué personal se capacitará en cuanto al uso del sistema de facturación.	1 mes	17 – May – 2016	17 – Jun – 2016	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Gerente Cajera	350,00	Personal designado para recibir la capacitación del manejo
D. Instalar el sistema de facturación en "PAVI CHICKEN LOJA"	1 mes	18 – Jun – 2016	18 – Jul – 2016	Humanos Financieros Tecnológicos	Programador de software	500,00	Instalación completa del software adquirido para el restaurante.
E. Operar en la empresa con el software instalado.	7 meses	20 – Jul – 2016	10 – Feb – 2017	Humanos Tecnológicos	Cajera	00,00	Consumidores satisfechos con la compra del sistema.
TOTAL						**2080,00**	

CUADRO N° 43
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 8

Estrategia: Formalizar la estructura organizacional de la empresa a través de la elaboración del respectivo organigrama del restaurante así como el diseño de un manual de funciones para cada uno de los cargos que se desempeñan en el mismo.							
Objetivo estratégico: Elaborar la filosofía empresarial del restaurante en lo que respecta a organigrama y manual de funciones, con el objeto de contar con una empresa sólida y organizada, en donde tanto la propietaria como los empleados conozcan el esquema organizacional de "PAVI CHICKEN LOJA" y las funciones que cada uno deben desarrollar.							
Proyecto: Plan de reestructura organizacional de "PAVI CHICKEN LOJA"				**Responsable del proyecto:** Gerente			
Período: 2016				**Plazo:** 6 meses (corto plazo)			
	CRONOGRAMA						
Actividades				**Recursos**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Resultados**
	Duración	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**				
A. Analizar la empresa en el estado actual, señalando deficiencias.	1 mes	10 – May – 2016	10 – Jun – 2016	Humanos	Gerente	0,00	Deficiencias encontradas dentro de la empresa.
B. Considerar la propuesta de la nueva estructura organizacional contemplada en el presente plan estratégico 2015 – 2020, como base para elaborar la actividad mencionada.	1 mes	13 – Jun – 2016	13 – Jul – 2016	Humanos	Gerente	0,00	Consideración de la propuesta presentada en el presente plan estratégico.
C. Analizar el tipo de organigrama y manual de funciones que se empleará en el restaurante.	1 mes	15 – Jul – 2016	15 – Ago – 2016	Humanos Materiales	Gerente Cajera	0,00	Organigrama y manual de funciones establecidos dentro de la empresa.
D. Informar a los empleados sobre el uso de un manual de funciones y su significado.	2 meses	17 – Ago – 2016	17 – Oct – 2016	Humanos Materiales	Gerente	150,00	Personal de la empresa informado el uso del manual de funciones.
E. Establecer costos del material a reproducir para cada uno del personal.	1 mes	20 – Oct – 2016	20 – Nov – 2016	Humanos Materiales Financieros	Gerente Cajera	350,00	Costos establecidos del material a reproducir.
TOTAL						**500,00**	

CUADRO N° 44
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2015 - 2016

Nombre del Proyecto	Número de objetivo estratégico	Responsable del proyecto	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Presupuesto	Resultados
Plan de ofrecimiento de nuevos productos.	1	Gerente	02 – Nov – 2015	02 – Nov – 2016	1800,00	Clientes satisfechos con mayor oferta de productos.
Elevar el número de consumidores en "PAVI CHICKEN LOJA"	2	Gerente Cajera	05 – Nov – 2015	10 – Nov – 2016	500,00	Crecimiento de consumidores en el restaurante.
Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones de la ciudad de Loja.	3	Gerente	02 – Nov – 2015	02 – Nov – 2016	100,00	Incremento de las ventas del restaurante, debido a convenios realizados.
TOTAL					**2400,00**	

CUADRO N° 45
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2016

Nombre del Proyecto	Número de objetivo estratégico	Responsable del proyecto	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Presupuesto	Resultados
Plan creativo del logotipo del restaurante "PAVI CHICKEN LOJA"	4	Diseñador gráfico	11 – Mar – 2016	20 – Ago – 2016	1600,00	Posicionamiento de la marca del restaurante en la mente de los consumidores.
Plan de reestructura organizacional de "PAVI CHICKEN LOJA"	8	Gerente	10 – May – 2016	20 – Nov – 2016	500,00	Formalización de la empresa en cuanto a la parte organizacional de la misma.
TOTAL					**2100,00**	

CUADRO N° 46
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2016 – 2017

Nombre del Proyecto	Número de objetivo estratégico	Responsable del proyecto	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Presupuesto	Resultados
Plan de capacitación al personal de la empresa	5	Profesionales del ARCSA	20 – Ene – 2016	20 – Ene – 2017	1350,00	Personal capacitado para un mejor desenvolvimiento dentro de la empresa de estudio.
Plan de difusión de los productos que oferta el restaurante.	6	Gerente	02 – Ene – 2016	02 – Ene – 2017	1850,00	Atracción de más consumidores al restaurante por la publicidad proporcionada.
Plan de compra e instalación de un sistema de facturación	7	Programador de software	10 – Feb – 2016	10 – Feb – 2017	2080,00	Agilidad en las actividades de la empresa, como es la eficaz facturación de empresa a consumidor.
TOTAL					**5280,00**	

CUADRO N° 47
EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
PRESUPUESTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN ESTRATÉGICOS

RUBRO	MONTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
POA 2015 – 2016	2400,00	Ingresos propios del negocio.
POA 2016	2100,00	Ingresos propios del negocio.
POA 2016 – 2017	5280,00	Ingresos propios del negocio.
TOTAL	**9780,00**	

g. DISCUSIÓN

Una vez terminado el desarrollo de la presente investigación, se destacan algunas ideas, entre las cuales podemos mencionar que el proceso de planeación estratégica no puede ser aplicado únicamente para grandes empresas, sino también para aquellas que no poseen una coordinación clara y precisa de las actividades que en el diario vivir se llevan a cabo, así como también para aquellas que no tienen una visión de lo que a futuro pretenden alcanzar, sean estas pequeñas o medianas.

Es así, que luego de haber realizado el análisis tanto interno como externo de la empresa de pollos a la brasa “PAVI CHICKEN LOJA”, se da a conocer que la misma desde el inicio de sus actividades en 2013, no ha contado con un plan estratégico que le permita tener una visión clara, direccionándose hacia dónde pretende llegar.

A continuación, se da a conocer algunas de las debilidades que posee el restaurante, por ejemplo la falta de planificación en las actividades de la empresa, no tiene filosofía empresarial, no brinda capacitación al personal, carece de un manual de funciones, no existe publicidad en ningún medio de comunicación, necesita de un sistema de facturación para agilizar las actividades, entre otros.

Por ello, es importante que la empresa implemente, las estrategias que se proponen dentro de los planes de acción, con la finalidad que haga uso de los múltiples servicios de publicidad que brinda la sociedad, ya que a través de estos medios de comunicación el restaurante podrá contar con mayor acogida por parte de la población lojana, así mismo se menciona que el personal debe contar con su respectiva capacitación cada cierto tiempo de acuerdo como la gerente – propietaria lo crea conveniente para un mejor desenvolvimiento dentro de la empresa.

Ante lo expuesto, se resalta que la aplicación de la planeación estratégica en la empresa “PAVI CHICKEN LOJA”, es de vital importancia porque permite optimizar los recursos a través de un manejo y desempeño de actividades de forma eficaz y eficiente tanto por parte de la gerente – propietaria como del personal.

A su vez, potencia la capacidad de tomar decisiones que contribuyan al crecimiento empresarial, a través de la elaboración y ejecución de planes y proyectos que permitan cumplir la misión y visión propuestas para la empresa.

h. CONCLUSIONES

Luego de haber analizado y realizado la respectiva investigación se concluye que:

- Dentro del diagnóstico de situación inicial de la empresa realizado a "PAVI CHICKEN LOJA", no posee planificación estratégica ni filosofía empresarial que le permita crecer ante su competencia.

- El restaurante no cuenta con información financiera para conocer los movimientos económicos que se originan en las actividades diarias del mismo, es por ello, que se procedió a elaborar los estados financieros correspondientes para determinar si "PAVI CHICKEN LOJA" cuenta con utilidad para la gerente – propietaria.

- Mediante la elaboración de la matriz DOFA se pudo denotar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que existen alrededor del restaurante, con la finalidad de analizarlas aprovechando los factores positivos y eliminando o mitigando los factores negativos.

- Con la finalidad de contar con un mejor análisis para la empresa “PAVI CHICKEN LOJA”, se determinó los factores claves de éxito siendo éstos, elementos importantes para conocer cuál es su actual competencia dentro del mercado.

- De acuerdo a las debilidades encontradas en el restaurante de pollos a la brasa, se elaboró planes de acción que permitan dar a conocer a la gerente – propietaria objetivos estratégicos que harán crecer a su empresa en un futuro.

- Finalmente, se concluye que se elaboraron ocho estrategias las mismas que serán presentadas como propuesta a la Sra. Miriam Esperanza Riofrío Coronel con la finalidad que las ejecute y así obtenga una buena posición de su restaurante dentro del mercado competente.

i. RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los resultados arrojados por la investigación realizada en torno a la empresa “PAVI CHICKEN LOJA”, para que su líder pueda dar un tratamiento adecuado a cada uno de los problemas encontrados, se recomienda que:

- Es necesario concientizar la falta de una planificación de actividades dentro del restaurante, por ello se recomienda a la propietaria del mismo poner en práctica lo establecido en el presente plan estratégico diseñado especialmente para la empresa.

- Se recomienda llevar a cabo un registro de ingresos y egresos de las actividades que diariamente se desarrollan en “PAVI CHICKEN LOJA”, con el afán de que la propietaria tenga conocimiento si la inversión que realizó en la empresa le genera rentabilidad.

- Con el análisis realizado al restaurante de pollos a la brasa tanto interno como externo, se delega a la Sra. Miriam Riofrío gerente – propietaria aprovechar las oportunidades que se le presentan en el medio, así como también potenciar las grandes fortalezas que posee en la actualidad para lograr un crecimiento eficaz de la empresa.

- Una vez determinados los factores claves de éxito de la empresa de estudio, se encomienda a la propietaria que los potencie al máximo, ya que dichos factores actualmente le están favoreciendo frente a la competencia que posee.

- Según el estudio desarrollado en la empresa “PAVI CHICKEN LOJA” y de acuerdo a la elaboración de las matrices competentes a cada auditoría realizada, se solicita que la gerente – propietaria de la misma explote inteligentemente su principal fortaleza que es la excelente sazón del pollo a la brasa con la finalidad de seguir posesionándose dentro del mercado de comida rápida.

- Es de suma importancia que la gerente cumpla las leyes y disposiciones que establece el Ministerio de Relaciones Laborales para cada trabajador, así como también revise las normas que el Servicio de Rentas Internas ubica para cada categoría en cuanto al pago de impuestos provenientes de los ingresos, ya que si no lo hace, podría contraer futuros inconvenientes.

- Finalmente, se recomienda que los proyectos realizados en los planes de acción del presente plan estratégico elaborado, se apliquen a la empresa con el propósito de contar con una mejor administración

tanto financiera como organizacional, así mismo con dichas estrategias llamar la atención del público lojano y lograr que la marca se posesione en la mente del consumidor.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Caja de Herramientas Comunitaria (2014) “DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN”, recuperado el 23 de Mayo de 2015 de http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal.
- Cubillos, M. L. (1997). MANUAL DE FUNCIONES. DIFEMENTES, 2 - 4.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2007). IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES. BUENOS AIRES: PAÍDOS.
- Fernández, & Escalona. (2008). LA RESTAURACIÓN, ORÍGENES Y EVOLUCIÓN. BOGOTÁ.
- Fernández Valiñas, R. (2007). FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. MÉXICO.
- Fred, D. (2000). LA GERENCIA ESTRATEGICA. ESTADOS UNIDOS: LEGIS.
- García, E., & Velasco, M. (2007). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TEÓRICA Y PRÁCTICA. MÉXICO: TRILLAS.
- Gil Álvarez, A. (2004). INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS FINANCIERO. ALICANTE: CLUB UNIVERSITARIO.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. (2012). PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. MÉXICO: DÉCIMO SEGUNDA EDICIÓN.
- López de Miranda, Sandra (2008) “PLAN DE ACCIÓN”, recuperado el 23 de Mayo de 2015 de http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml#elplandeaa#ixzz3bA3vuiE8.

- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). EL PROCESO ESTRATÉGICO. MÉXICO: PRENTICE HALL.
- Prieto, J. E. (2012). GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL. BOGOTÁ.
- Rockart, J. (1986). A PRIMER ON CRITICAL SUCCESS FACTORS. NEW YORK.
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. BOGOTA.
- Ruiz Marquillo, D. (2000). ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. PERÚ: TRUJILLO.
- Wikipedia (2015), “PLAN OPERATIVO”, recuperado el 23 de Mayo de 2015 de http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo.
- Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2007). ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS. MÉXICO: NOVENA EDICIÓN.

k. ANEXOS

ANEXO 1

RESULTADO DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE – PROPIETARIA DE LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"

La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos importantes para el desarrollo del trabajo de tesis denominado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA", DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2015 – 2020,** los mismos que serán utilizados con profesionalismo y discreción.

Objetivo: Investigar la situación actual de la empresa a través de la opinión veraz y pertinente de la gerente – propietaria.

Fecha: 25 de Mayo de 2015

Instrucciones: Conteste con sinceridad las siguientes interrogantes.

Leyenda:

P = pregunta

G = gerente

PG1. Identificación de la identidad de la empresa – datos generales:

Nombre de la empresa: “PAVI CHICKEN LOJA”

Propietaria: Sra. Miriam Esperanza Riofrío Coronel

Número de RUC: 1101055414001

Dirección: Gran Colombia 31 – 26 y Tena

PG2. ¿Dentro de su empresa, lleva a cabo algún tipo de planificación (contable, inventarios, compras, financieras, entre otras)

Si	( )
No	(x)

PG3. ¿Su empresa cuenta con misión, visión y valores institucionales?

Si	( )
No	(x)

PG4. ¿Según su opinión, cómo define el ambiente de trabajo dentro la empresa?

Excelente	( )
Muy bueno	(x)
Bueno	( )
Regular	( )
Malo	( )

PG5. ¿Usted como gerente – propietaria se encuentra satisfecha con el nivel de ventas que su empresa tiene en la actualidad?

Si ( )

No (x)

¿Por qué? porque pensaba contar con ventas superiores a las que tiene actualmente.

PG6. ¿La empresa facilita cursos o talleres de capacitación a los empleados? ¿Cada qué tiempo?

Si ( )

No (x)

Frecuencia: en la apertura del negocio la propietaria capacitó a sus trabajadores por tres meses, en cuanto a preparación de los productos a venderse en el restaurante.

PG7. En cuanto a su opinión. ¿Cómo es el desempeño general de los empleados?

Excelente ( )

Muy bueno (x)

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

PG8. ¿Puede usted describir la competencia a la que se enfrenta la empresa? ¿Cuál es el principal competidor?

Actualmente en el lugar de ubicación donde se encuentra “PAVI CHICKEN LOJA” no existe competencia, ya que éste es el único restaurante dedicado a la venta de pollo a la brasa.

PG9. ¿Tiene la empresa manuales de funciones para cada cargo?

Desde inicio de actividades de la empresa, ningún trabajador obtuvo manuales de funciones, ya que las indicaciones de cómo llevar a cabo sus labores, se las informó de forma verbal.

PG10. ¿Qué tipos de beneficios (legales, laborales, contractuales, entre otros) reciben los empleados de la empresa?

Actualmente y desde el inicio de actividades del restaurante, los trabajadores perciben el sueldo básico, seguro y fondos de reserva; en cuanto a utilidades no reciben ya que la empresa es pequeña y no se dispone de suficientes ingresos.

PG11. ¿Existe la posibilidad de expandir su negocio?

De acuerdo al desarrollo y avance de la empresa, a futuro sí se tiene la visión de expandir el negocio con sucursales, no solamente en la ciudad de Loja sino también en la provincia.

PG12. ¿Cómo se financia la empresa?

Desde la apertura de la empresa se financió a través de capital propio y, lo cual hasta la actualidad se lo sigue haciendo de la misma manera cuando es necesario, caso contrario los gastos son cubiertos con las ventas generadas día a día en el restaurante.

PG13. ¿Su empresa se encuentra obligada a llevar contabilidad?

"PAVI CHICKEN LOJA" no se encuentra obligada a llevar contabilidad, ya que desde su apertura ha estado registrada en el Servicio de Rentas Internas, bajo el Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano.

PG14. ¿Cuenta con espacio suficiente para almacenar la materia prima?

Sí se cuenta con el espacio suficiente para almacenamiento de materia prima, ya que no se dispone mucho de la misma, por ende el espacio es adecuado.

PG15. ¿Posee servicio de entrega a domicilio?

Actualmente “PAVI CHICKEN LOJA” no tiene servicio a domicilio, ya que éste factor atraería más gastos para la empresa.

PG16. ¿Por qué medios de comunicación da a conocer sus servicios o productos?

“PAVI CHICKEN LOJA” no cuenta con publicidad.

PG17. ¿Qué opina usted acerca de la nueva disposición del gobierno, en cuanto a la implementación de las cocinas de inducción?

La nueva disposición que el gobierno ha considerado, implicará más gastos para la empresa y quizá se deba recurrir a fuentes de financiamiento para la adquisición de las mismas.

PG18. ¿Posee buzón de sugerencias?

La empresa no cuenta con buzón de sugerencias ya que no se ha creído conveniente agregar éste elemento.

PG19. ¿Cuenta con un sistema de facturación?

No se cuenta son sistema de facturación, pero se entrega notas de venta de forma escrita por la cajera encargada.

PG20. ¿Poseen maquinaria y herramientas adecuadas para el proceso de producción?

Sí, en la empresa se cuenta con todo lo necesario para un buen proceso de elaboración de los productos a venderse.

PG21. ¿Qué cree usted que le falta a la empresa para mejorar su situación competitiva, financiera y laboral?

Por el momento no se cree conveniente que le haga falta algo a la empresa, se tiene todo el material y equipo necesario para fabricación de los alimentos.

PG22. ¿Considera idónea la localización de la empresa?

Desde mi punto de vista sí creo idónea la localización del local, ya que es la única empresa dedicada a la venta de pollo al brasa dentro del sector donde actualmente se encuentra ubicada.

PG23. A su criterio, indique cuales son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

OPORTUNIDADES	Único restaurante dedicado a la venta de pollo a la brasa dentro del mismo sector.
AMENAZAS	No existe parqueadero para vehículos.
FORTALEZAS	El aliño con el que se adoba el pollo.
DEBILIDADES	Poco espacio físico para personas que llegan a comer en familia.

Síntesis de la entrevista aplicada a la Gerente - Propietaria de la Empresa "PAVI CHICKEN LOJA"

Fecha: 25 de Mayo de 2015

Lugar: Casa de la Sra. Miriam Riofrío, gerente – propietaria.

Hora: 1:30pm

Nombre de la persona entrevistada: Sra. Miriam Esperanza Riofrío Coronel

En la entrevista realizada a la Sra. Miriam Riofrío se destacan algunas opiniones, tales como:

En cuanto a la entrevista aplicada a la Sra. Miriam Riofrío gerente – propietaria de la empresa "PAVI CHICKEN LOJA" ubicada en la Av. Gran Colombia 31 – 26 y Tena, desde el inicio de sus actividades no ha contado con ningún tipo de planificación, ya que cuando se requiere algo dentro del restaurante, como por ejemplo víveres y demás condimentos para la preparación de los productos a venderse, la Sra. Miriam en el momento de la petición acude a comprar lo necesario para continuar con las actividades cotidianas del negocio en marcha.

Así mismo, la empresa actualmente no cuenta con misión ni visión, lo cual hace referencia a que no sabe con precisión a donde desea llegar hacia un futuro, pero al referirse a valores institucionales la empresa cuenta con responsabilidad y puntualidad en cuanto al personal que labora en la misma.

Haciendo referencia al ambiente de trabajo es muy bueno, pues todos y cada uno de los empleados tienen buenos lazos de compañerismo; la Sra. Miriam manifiesta que no se encuentra satisfecha con el nivel de ventas que percibe en los dos años de operación de la empresa ya que aspiraba contar con mejores ingresos.

A inicios del negocio la propietaria brindó capacitación personalmente durante tres meses a todos los empleados, con la finalidad de indicarles y darles a conocer la preparación de los productos a venderse y las actividades que cada uno de ellos van a desempeñar en el transcurso de su trabajo. En cuanto al desempeño de los trabajadores la dueña manifestó que es muy bueno ya que todos y cada uno de ellos saben las actividades que deben desarrollar.

Al hablar de competencia la Sra. Miriam menciona que el lugar de ubicación es idóneo puesto que no existe otro restaurante dedicado a la venta de pollos a la brasa y por ende no existe competencia. También, se hace hincapié que la empresa no cuenta con ningún tipo de manual de funciones para ningún cargo y que cada uno de los trabajadores actualmente perciben el sueldo básico, poseen seguro y mensualmente reciben los fondos de reserva correspondientes, pero en cuanto a utilidades ninguno de ellos perciben por el hecho de que la empresa es pequeña y no tiene demasiadas ventas para

agregar dicho valor, también se menciona que no se cuenta con contratos para el personal.

De acuerdo, al desarrollo y avance de la empresa, a futuro se pretende expandirla con más sucursales tanto en la ciudad de Loja como en la provincia, también es importante dar a conocer que desde el inicio de las actividades de la misma el financiamiento ha sido con capital propio, y hasta la actualidad se lo sigue haciendo de la misma manera o con utilidades percibidas de los ejercicios económicos.

“PAVI CHICKEN LOJA” debido a que no cuenta con ventas muy altas no se encuentra obligada a llevar contabilidad por tal motivo operan a través del Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano; haciendo referencia al espacio físico para almacenar la materia prima según criterio de la propietaria es suficiente con el q poseen actualmente; también se menciona que no se tiene el servicio de entrega a domicilio, y en cuanto a medios de publicidad no realizan por ningún medio.

En cuanto a la nueva disposición que el Gobierno pretende implantar que es la de cambiar las cocinas de gas por las cocinas de inducción la propietaria menciona que dicho factor aumentará gastos para la empresa y por ende tendrá que recurrir a préstamos bancarios lo cual no es beneficioso para la misma; por otro lado cabe mencionar que dentro del restaurante no se

cuenta con buzón de sugerencias ni sistemas de facturación; pero para lo que respecta el proceso de preparación se tiene toda la maquinaria y herramienta necesaria.

De acuerdo, al criterio personal de la dueña del negocio cree que no le falta nada a su empresa para mejorar su situación en los diferentes ámbitos y así mismo, da a conocer que la ubicación de “PAVI CHICKEN LOJA” es idónea ya que en el mismo lugar no existen más salones dedicados a la venta de pollo a la brasa.

La Sra. Miriam Riofrío en cuanto a una oportunidad hace referencia a que “PAVI CHICKEN LOJA” es el único restaurante dedicado a la venta de pollos a la brasa en el sector, como una amenaza define que no existe un parqueadero para estacionamiento de vehículos sobre todo cuando llegan a comer en familia, en cuanto a sus fortalezas está la buena sazón del pollo debido al aliño con el que adoban al mismo, y como una debilidad el poco espacio físico cuando las personas llegan a comer especialmente en familia.

ANEXO 2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos importantes para el desarrollo del trabajo de tesis denominado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA", DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2015 – 2020,** los mismos que serán utilizados con profesionalismo y discreción.

Objetivo: Determinar la opinión de los empleados de la empresa con respecto al entorno interno de la misma.

Fecha: ……..……

Instrucciones: Señale con una x la respuesta que usted crea conveniente, y conteste con veracidad las demás interrogantes.

Leyenda:

P = pregunta

E = empleados

PE1. ¿Conoce las razones por las que se creó la empresa “PAVI CHICKEN LOJA”?

Si ( )

No ( )

FIGURA N° 16

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta aplicada a los empleados se ha obtenido que el 1% de trabajadores tiene conocimiento del porqué se ha creado la empresa dando a conocer que es para promover fuentes de empleo y por ende ayudar a generar ingresos para dichas personas, mientras que un 99% indica que no conoce las razones por las que se creó el restaurante.

PE2. ¿Usted se siente conforme con el sueldo que actualmente percibe?

Si ( )

No ( )

CUADRO N° 48

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0%
No	8	100%
TOTAL	**8**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

Mediante la encuesta realizada los empleados han manifestado en un 100% que no se encuentran conformes con el sueldo que perciben actualmente, ya que los fines de semana también trabajan en el restaurante y sus horas extras no son reconocidas, además manifiestan que ni el sueldo básico es pagado en su totalidad.

PE3. ¿Actualmente recibe todos los beneficios de ley?

Si ( )

No ( )

¿Cuáles?.....

CUADRO N° 49

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0%
No	8	100%
TOTAL	**8**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De los ocho empleados encuestados, el 100% afirman que no reciben los beneficios de ley correspondientes, lo que da a conocer que la empresa no está cumpliendo con sus obligaciones legales en su totalidad, dichos trabajadores dan a conocer que no se encuentran asegurados, no perciben fondos de reserva y mucho menos utilidades, ya que, la propietaria del restaurante les ha indicado que dichos valores no se les puede cancelar porque la empresa es pequeña y no genera los ingresos suficientes para cubrir con lo mencionado.

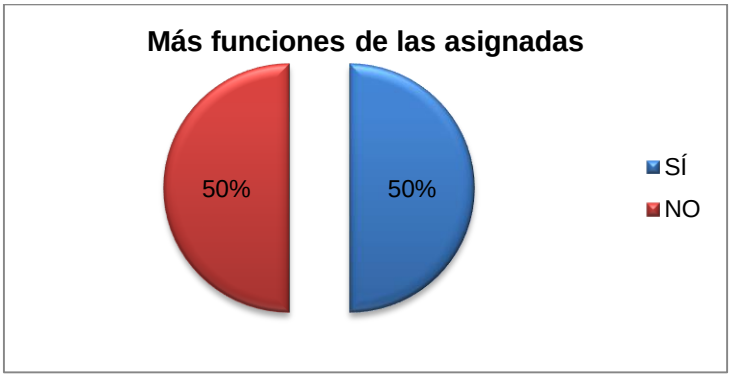
PE4. ¿Realiza otras funciones a parte de las que se le asignó en el contrato de trabajo?

Si ( )

No ( )

¿Cuáles?.....

FIGURA N° 17



Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

Mediante la encuesta aplicada se puede conocer que un 50% realiza más funciones de las que se le ha establecido para que realice diariamente, y el otro 50% cumple exactamente con las funciones designadas que se les señaló cuando ingresaron a laborar en el restaurante.

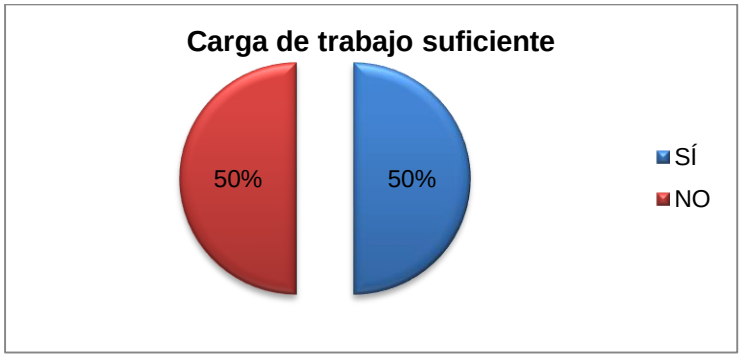
PE5. ¿Cree usted que es suficiente y adecuada su carga de trabajo?

Si ( )

No ( )

¿Por qué?.....

FIGURA N° 18



Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

Como se puede observar en el gráfico N° 5 los trabajadores dan a conocer que un 50% tiene su carga de trabajo adecuada, mientras que otro 50% menciona que su carga de trabajo no es cómoda ya que realizan más actividades de las asignadas, por ello, no existe igualdad para todos ocasionándose de esta manera que los trabajadores que desempeñan más actividades tenga un bajo rendimiento dentro de la empresa.

PE6. ¿Cómo define el ambiente de trabajo dentro de la empresa?

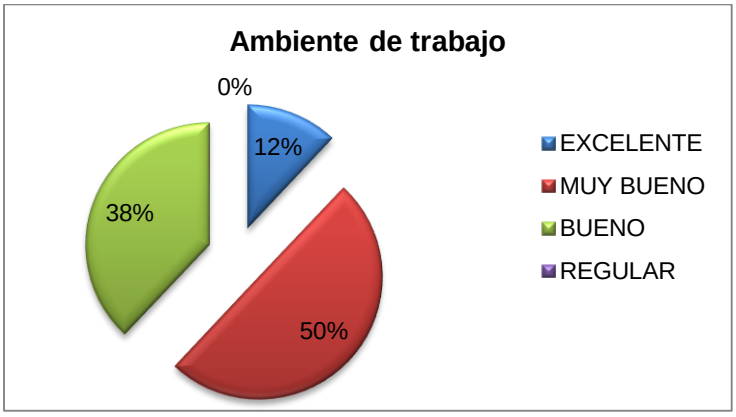
Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

FIGURA N° 19



Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

Mediante la encuesta realizada se ha determinado que el ambiente de trabajo en un 50% es muy bueno dando a conocer que existen lazos de compañerismo positivos dentro de la empresa, en un 38% bueno y en un 12% hace referencia a un ambiente excelente.

PE7. ¿De qué forma obtuvo información sobre las funciones que debía cumplir al momento de ingresar a la empresa?

Verbal ( )

Escrito ( )

Otros ( )

¿Cuáles?.....

CUADRO N° 50

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbal	8	100%
Escrito	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	**8**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta en un 100% los trabajadores de "PAVI CHICKEN LOJA" manifiestan que la gerente propietaria de manera verbal les dio toda la información respecto a las actividades que cada uno de ellos deberían realizar desde el momento en que ingresan a laborar en el restaurante.

PE8. ¿Es adecuada la distribución del espacio físico para la elaboración de los productos?

Si ( )

No ( )

CUADRO N° 51

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0%
No	8	100%
TOTAL	**8**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

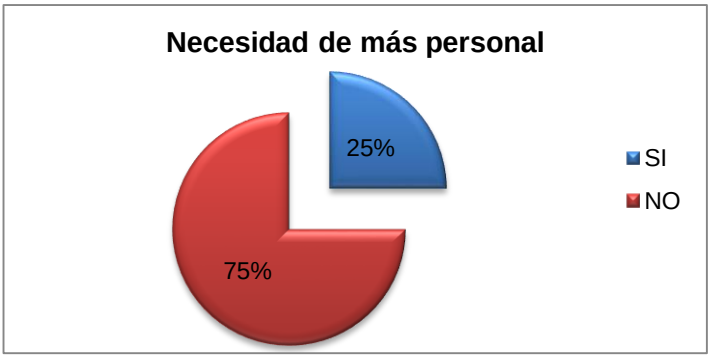
Como se puede observar en el gráfico N° 8 en cuanto a la adecuada distribución del espacio físico, los trabajadores del restaurante dieron a conocer que éste, es inapropiado e inadecuado para la elaboración de los productos destinados a su venta, ya que el mismo es demasiado estrecho, por ende los trabajadores no pueden desarrollar sus tareas pertinentemente.

PE9. ¿Cree que es necesario contar con más personal en el área de producción?

Si ( )

No ( )

FIGURA N° 20



Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

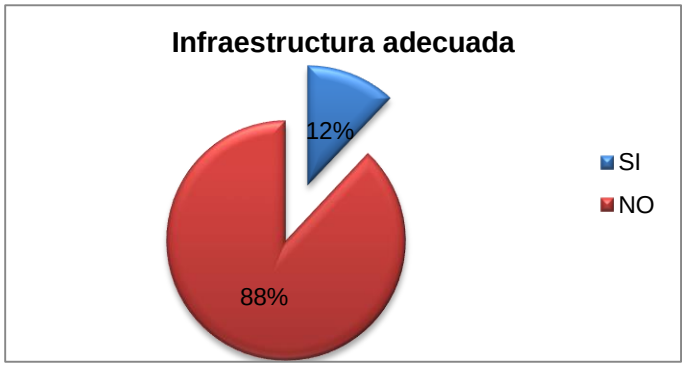
En el gráfico de la presente encuesta se puede observar que el 75% de los empleados no están de acuerdo en contar con más personal en el área de producción, ya que a pesar de tener poco tiempo en el mercado la empresa ha logrado tener buena acogida por el público incrementando significativamente su clientela en especial los días sábados y domingos, mientras que un 25% señala que si requieren de más compañeros de trabajo ya que se sienten con demasiada carga personal en los horarios establecidos de su trabajo, y sobre todo los fines de semana porque es en dónde se generan más ventas.

PE10. ¿Cree que la infraestructura del restaurante es suficiente y adecuada?

Si ( )

No ( )

FIGURA N° 21



Fuente: Encuesta aplicada

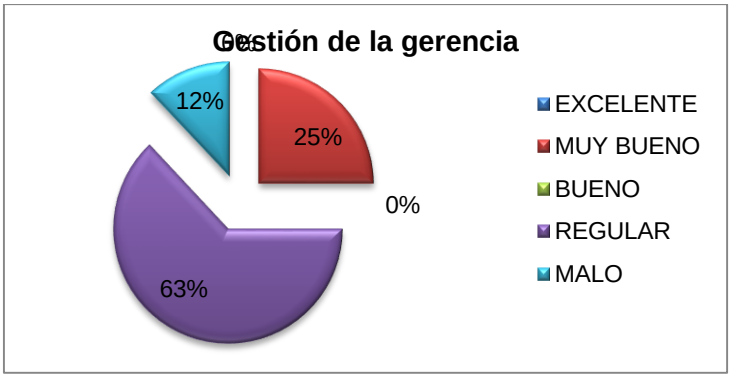
Análisis e interpretación

En cuanto a la presente pregunta claramente se observa en el gráfico N° 10 que un 88% del personal de trabajo manifiesta que la infraestructura del restaurante no es adecuada para el desarrollo de actividades tanto en el área de producción como en el área que corresponde a la venta de los productos que ofrece la misma.

PE11. ¿Cómo ve usted la gestión de la gerencia?

Excelente	( )
Muy bueno	( )
Bueno	( )
Regular	( )
Malo	( )

FIGURA N° 22



Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

Haciendo referencia a la gestión por parte de gerencia, según criterio de los trabajadores un 63% da a conocer que dicha gestión es regular ya que la Sra. Miriam gerente – propietaria, no se acerca a la empresa para verificar si los procesos de producción y de venta se están llevando a cabo con eficacia y eficiencia, así mismo un 25% opina que dicha gestión es muy buena y un 12% manifiesta una mala gestión dentro de “PAVI CHICKEN LOJA”.

PE12. A su criterio, indique cuales son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa donde usted labora.

OPORTUNIDADES	○ Buena ubicación de “PAVI CHICKEN LOJA” ya que es el único restaurante de pollo a la brasa en Av. Gran Colombia. ○ Creación de sucursales, debido a la buena sazón del pollo.
AMENAZAS	○ No hay parqueadero de vehículos. ○ La comida del mercado mayorista. ○ Alrededor de “PAVI CHICKEN LOJA” no existen cámaras de seguridad en caso de algún imprevisto. ○ Campañas del gobierno en contra de los malos hábitos alimenticios (comida chatarra).
FORTALEZAS	○ Buen sabor del pollo, por el aliño con el que lo adoban.
DEBILIDADES	○ Poco espacio físico en el restaurante.

Diagnóstico de la encuesta aplicada a los empleados de la Empresa "PAVI CHICKEN LOJA"

En la ciudad de Loja al no existir fuentes de empleo la empresa "PAVI CHICKEN LOJA" se ha creado con el fin de ayudar de alguna manera con ello, así como también en la satisfacción del cliente al consumir el producto, el mismo que es el de ofrecer pollos a la brasa y productos secundarios como salchipapas, papi pollo, papi carne y chori papa.

La mayoría de los empleados no están plenamente satisfechos con el sueldo que cuentan, por lo que también trabajan los fines de semana y corren por el mismo pago así como también algunos ni siquiera perciben el sueldo básico ocasionando un desacuerdo con la remuneración recibida.

Haciendo referencia al sueldo y los beneficios de ley con los que actualmente cuentan cada uno de los trabajadores, manifiestan que no se sienten conformes ya que, ni el salario básico es cancelado en su totalidad, así mismo no cuentan con seguro, fondos de reserva, y las utilidades correspondientes.

En cuanto a las funciones que desempeñan los empleados de la empresa, la mitad de ellos cumplen con las funciones asignadas, mientras que la otra mitad están cumpliendo más de las funciones establecidas al inicio de su

ingreso en el restaurante, por ende los mismos dan a conocer que poseen con más carga de trabajo que los demás.

En la empresa “PAVI CHICKEN LOJA” en cuanto al ambiente de trabajo la mitad de los empleados manifiestan que es muy bueno lo que da a conocer que existen lazos de compañerismo positivos dentro de la misma.

La gerente – propietaria del restaurante ha dado a conocer las actividades que desempeñará cada empleado de manera verbal, es decir, que al momento que cada uno de ellos ingresan a laborar la Sra. Miriam indica y asesora de las tareas que deben cumplir.

De acuerdo a la encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “PAVI CHICKEN LOJA”, se puede denotar que en un 100% los empleados no están conformes con el espacio físico con el que cuenta la misma, por ende los trabajadores manifiestan que no pueden desenvolverse y cumplir las diferentes operaciones y funciones que le competen a cada uno, tanto en el área para la preparación del pollo asado y productos secundarios, como para el espacio físico en el área en que los clientes se sirven los alimentos.

Por otro lado, se da a conocer que gran parte de los empleados que laboran en la empresa no creen que es necesaria la contratación de más personal, ya que ellos solos se pueden desenvolver en el restaurante, por ende manifiestan que a pesar de tener poco tiempo en el mercado, la empresa ha

logrado tener buena acogida por el público incrementando significativamente su clientela en especial los días sábados y domingos.

El personal de trabajo también indica que no cuentan con una infraestructura adecuada para la comercialización del pollo asado y productos secundarios, dando a conocer que el área de producción sirve también como almacenaje de materia prima y las personas encargadas de cocina no pueden desenvolver de forma rápida sus actividades, así mismo no cuentan suficiente espacio cuando las personas llegan a comer en familia, ya que hay pocas mensas y sillas, por tal razón mencionan que se debería contar con un local más amplio para satisfacer las necesidades de los mismos brindando así una mejor atención.

En lo que respecta a la gestión gerencial los empleados manifiestan que es regular ya que, no hace hincapié de una buena coordinación, ni administración, recalcando que una de las cajeras es quien se encarga de la coordinación de las actividades que se desarrollan diariamente en el restaurante.

En cuanto a las oportunidades, según criterio de los trabajadores dan a conocer que una oportunidad importante que la Sra. Miriam posee y debe aprovechar es que el lugar donde se encuentra ubicado actualmente el restaurante es idóneo puesto que es el único dedicado a la venta de pollo a

la brasa, así mismo una amenaza con la que cuenta dicho negocio es que no posee con un área de parqueadero cuando las personas llegan a comer en familia, en cuanto a fortalezas “PAVI CHICKEN LOJA” cuenta con excelente sazón del pollo, debido al aliño con el que se lo adoba y una debilidad importante que se debe tomar en cuenta es el poco espacio físico para que las personas degusten de sus alimentos.

ANEXO 3

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos importantes para el desarrollo del trabajo de tesis denominado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA", DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2015 – 2020,** los mismos que serán utilizados con profesionalismo y discreción.

Objetivo: Determinar el entorno externo de la empresa a través de los comentarios vertidos por los clientes de la misma.

Fecha: 25 de Mayo de 2015

Instrucciones: Señale con una x la respuesta que usted crea conveniente, y conteste con veracidad las demás interrogantes.

Leyenda:

P = pregunta

C = cliente

SEXO **M** ( ) **F** ( )

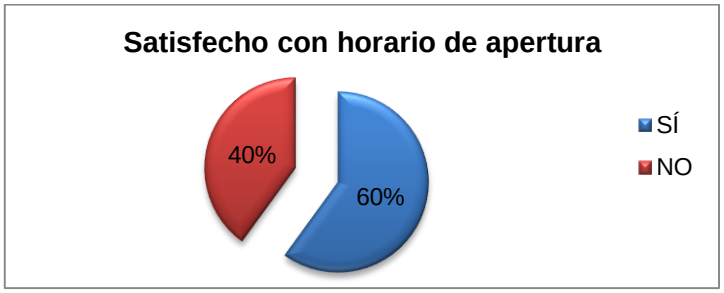
EDAD……

PC1. ¿Está satisfecho con el horario de apertura y cierre prestado por el restaurante?

Si ( )

No ( )

FIGURA N° 23



Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

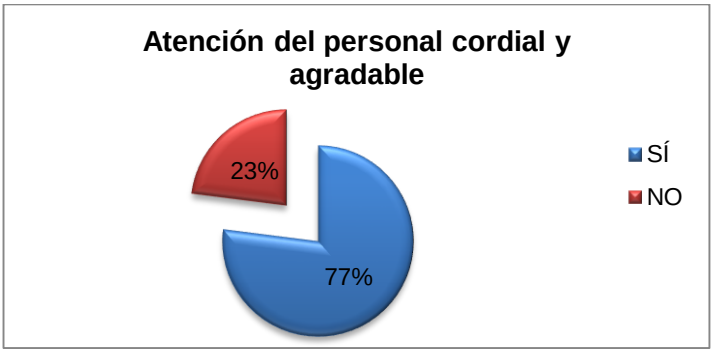
Del total de personas encuestadas el 60% han manifestado estar conformes con el horario de apertura y cierre del restaurante, mientras que el 40% dan a conocer lo contrario, ya que sugieren que el restaurante abra más temprano de la hora actual con la finalidad que pueda brindar al público apetitosos desayunos.

PC2. ¿La atención del personal ha sido cordial y agradable?

Si ( )

No ( )

FIGURA N° 24



Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

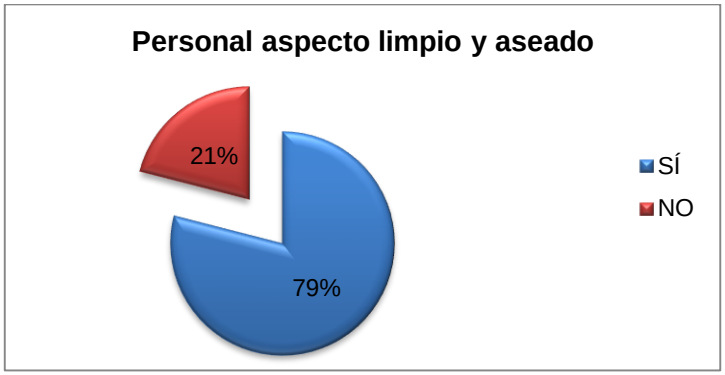
En cuanto a la calidad de atención del personal de trabajo al cliente, el 77% menciona que ha sido cordial y agradable, siendo esto positivo para la empresa ya que da como resultado el cumplimiento en cuanto a las expectativas de buen servicio hacia los clientes, pero por otro lado se menciona que el 23% de personas tienen un criterio contrario significando un factor negativo para el restaurante ya que podría disminuir con su clientela.

PC3. ¿El personal tiene un aspecto limpio y aseado?

Si ( )

No ( )

FIGURA N° 25



Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De los 205 clientes encuestados, el 79% manifestó que efectivamente el personal que actualmente se encuentra laborando en el restaurante, mantiene un aspecto limpio y aseado para atender con calidad a los usuarios que permanentemente visitan el local, mientras que un 21% declara lo contrario dando a conocer que para su opinión personal los trabajadores no se encuentran respectivamente aseados para la atención directa con el cliente.

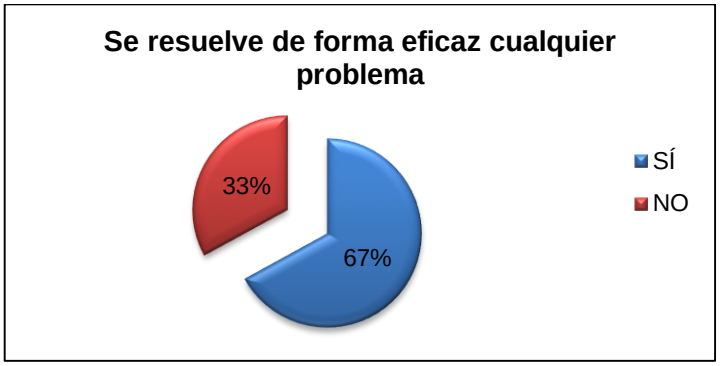
PC4. ¿Se resuelve de forma eficaz cualquier problema que pueda tener durante su estancia en el restaurante?

Si ( )

No ( )

¿Cómo?……

FIGURA N° 26



Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta aplicada los resultados demuestran que el 67% de los clientes manifiestan que se resuelve de forma eficaz cualquier problema ocurrido en su estadía dentro del restaurante y el 33% mencionan estar en desacuerdo.

PC5. ¿Los productos son entregados a tiempo?

Si ( )

No ( )

FIGURA N° 27

Fuente: Encuesta aplicada

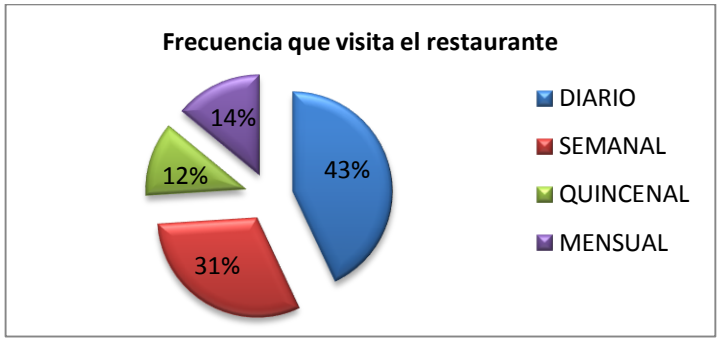
Análisis e interpretación

Al preguntar al cliente si los productos son entregados a tiempo el 97% mencionó que sí, dando como resultado un rendimiento eficaz por parte de los trabajadores al momento de servir o entregar el pedido para llevar, sin embargo existe un pequeño porcentaje que es del 3% en donde manifiestan no ser atendidos de la forma correcta, por tal motivo es necesario corregir esas falencias que en ocasiones puede repercutir en pérdida de clientes.

PC6. ¿Con qué frecuencia visita el restaurante?

Diario	( )
Semanal	( )
Quincenal	( )
Mensual	( )

FIGURA N° 28



Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De las 205 personas encuestadas, el 43% contestaron que asisten al restaurante diariamente, dando a conocer que "PAVI CHICKEN LOJA" si cuenta con afluencia de personas debido a que el restaurante se encuentra cerca a sus trabajos, así mismo un 31% manifiestan que asisten semanalmente, un 14% mensualmente y un 12% de manera quincenal.

PC7. ¿Recomendaría este local a un amigo o familiar?

Si ( )

No ( )

¿Por qué?……..……

FIGURA N° 29

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

La mayoría de personas siendo en un 99% manifestaron que si estarían de acuerdo en recomendar éste restaurante a amigos o familiares ya que el mismo, ofrece pollo a la brasa con delicioso sabor y sazón, variedad de productos y sobre todo mantiene buena atención con los usuarios que visitan el establecimiento, cabe mencionar que esto genera un punto a favor de la empresa ya que a través de sus mismos clientes se estaría atrayendo la atención de más gente para que consuma los productos, realizando de alguna forma publicidad en forma indirecta.

PC8. ¿Por qué medios se enteró de los productos que ofrece el restaurante?

Radio ( )

Televisión ( )

Periódico ( )

Redes sociales ( )

Amigos ( )

Otros……

CUADRO N° 52

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	0	0%
Televisión	0	0%
Periódico	0	0%
Redes sociales	0	0%
Amigos	205	100%
Otros	0	0%
TOTAL	**205**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De las personas encuestadas, el 100% menciona que la forma de haber conocido al restaurante “PAVI CHICKEN LOJKA” fue por medio de amigos.

PC9. ¿Cree usted que deberían existir promociones?

Si ( )

No ( )

¿Cuáles?……..……..……

CUADRO N° 53

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	205	100%
No	0	0%
TOTAL	**205**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

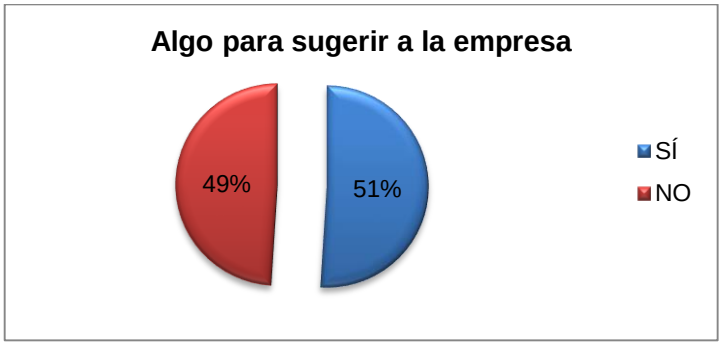
El 100% de las personas encuestadas dan a conocer que están totalmente de acuerdo en que el restaurante implemente promociones, con la finalidad de incentivar a los usuarios y de esta manera mantengan constantemente visitas y por ende se generan más utilidades para la gerente – propietaria.

PC10. ¿Hay algo más que le gustaría decir o sugerir a la empresa "PAVI CHICKEN LOJA" que no le hayamos preguntado en esta encuesta en cuanto a los productos y servicios?

……

……

FIGURA N° 30



Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

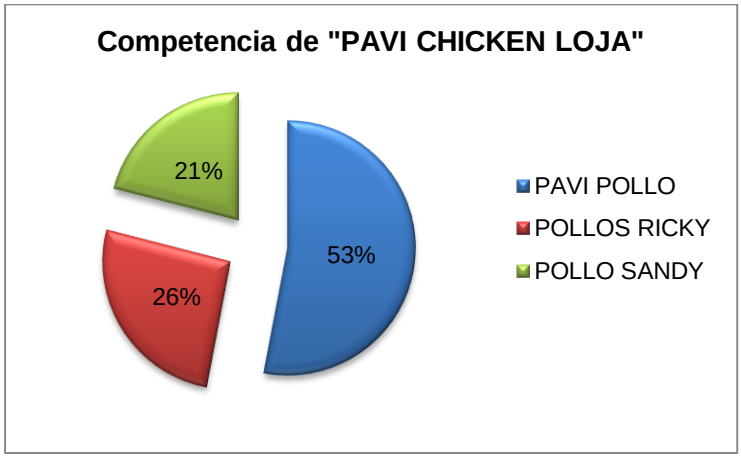
El 51% de las personas encuestadas manifiestan que les gustaría que tomen como sugerencia la de ofertar pollo brosterizado, así como hot dogs y hamburguesas, y un 49% mencionó que les parece bien como actualmente se encuentra el restaurante, es decir que no sugieren nada.

PC11. A su criterio, qué restaurante cree usted que sería la competencia de "PAVI CHICKEN LOJA"

……

……

FIGURA N° 31



Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De las 205 personas encuestadas en cuanto a la competencia actual que creen los usuarios que existe para “PAVI CHICKEN LOJA”, un 53% da a conocer que como competencia principal aunque no se encuentren cerca es Pavi Pollo, un 26% menciona a Pollos Ricky y un 21% a Pollo Sandy.

Diagnóstico de la encuesta aplicada a los clientes de la Empresa “PAVI CHICKEN LOJA”

En cuanto a la encuesta aplicada a los clientes de la empresa “PAVI CHICKEN LOJA” se menciona que en lo que respecta a la satisfacción del cliente haciendo referencia al horario con el cual trabaja el restaurante, están de acuerdo la mayoría de personas, sin embargo cabe mencionar que existen clientes que no concuerdan con este parecer, pues algunos de ellos trabajan hasta altas horas de la noche y creen conveniente que se extienda un poco más dicho horario, así como también se ofrezcan apetitivos desayunos diariamente.

Por otro lado también se menciona que en cuanto a la calidad de atención del personal al cliente se cuenta con un porcentaje muy significativo dando a conocer que se está cumpliendo con las expectativas de buen servicio y teniendo en cuenta que se debe mantener esa posición.

También, de acuerdo a dicha encuesta se puede denotar que casi en su totalidad los clientes del restaurante están satisfechos con el aspecto limpio y aseado del personal que los atiende, eso demuestra que los empleados tratan de aportar de buena manera a que el restaurante cuente con un personal comprometido con su crecimiento, de igual manera cabe recalcar que al cliente le agrada la forma como se resuelve alguna eventualidad

durante su estadía en el restaurante ya que han manifestado que la atención es muy buena.

Haciendo referencia a la agilidad con la que se atiende a los clientes se obtuvo un grado de positivismo a favor de “PAVI CHICKEN LOJA”, pues éste factor da a conocer que a la mayoría de los clientes se los atiende de forma eficaz ya que al momento de servir y entregar lo que el cliente pide se lo hace de forma rápida. También es importante mencionar que por medio de las encuestas se puede dar a conocer que existe gran afluencia de personas que prefieren nuestro restaurante en períodos cortos como son diaria y semanalmente, ya que manifestaron que su lugar de trabajo está cerca al restaurante.

De igual manera se da a conocer que la mayoría de personas encuestadas están de acuerdo en recomendar este restaurante ya que les gusta mucho la preparación del pollo y la buena atención que ofrece su personal; ello es un punto a favor de nuestra empresa ya que a través de sus mismos clientes se estaría atrayendo la atención de más gente para que consuma nuestros productos, realizando de alguna forma publicidad en forma indirecta.

En su totalidad los clientes que actualmente asisten a degustar de nuestros productos señalan que el medio por el cual se enteraron de la existencia de “PAVI CHICKEN LOJA” es a través de sus amigos, y algunos de ellos por su

propia cuenta ya que la ubicación del restaurante es muy transitada puesto que existe el Mercado Mayorista dentro de éste sector, así mismo los usuarios manifiestan que si el restaurante oferta promociones contaría día a día con más clientela y sería más llamativo para la sociedad.

En cuanto a sugerencias por parte de los clientes que a menudo asisten al restaurante, señalan que dentro de la empresa se ofrezca variedad de productos tales como jugos de diferentes sabores, milk shake, batidos, diferente preparación en cuanto a la carne de res, pollo broster, comida rápida como hot dog y hamburguesas; y sobre todo la entrega de los productos a domicilio.

Haciendo referencia a la competencia con la que actualmente cuenta el restaurante, los clientes mencionan tres como principales amenazas, siendo éstos Pavi Pollo, Pollos Ricky y Pollo Sandy; aunque dichos salones de comida no se encuentran cerca de la empresa de estudio, mencionan como competencia debido a que éstos negocios se mantienen abiertos hasta altas horas de la noche a diferencia de “PAVI CHICKEN LOJA”

ANEXO 4

ESTADOS FINANCIEROS

EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
AV. GRAN COLOMBIA Y TENA
RUC: 1101055414001

BALANCE GENERAL
DESDE 14/02/2013 HASTA 31/12/2013

Código de Cta.	Descripción de la Cuenta	Subtotales	Totales	
1.	ACTIVO			
1.1	CORRIENTE			
1.1.01	Caja	1147,97		
1.1.03	Bancos	2539,86		
1.1.18	Inventario de Mercaderías	1090,09		
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE		4777,92	
1.2	NO CORRIENTE			
1.2.01	Muebles y Enseres	1500,00		
1.2.01.01	Depreciación muebles y enseres	-137,50		
1.2.02	Maquinaria y equipo	5252,20		
1.2.02.02	Depreciación maquinaria y equipo	-962,90		
1.2.03	Menaje de Cocina	983,90		
1.2.03.03	Depreciación menaje de cocina	-180,38		
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		6455,32	
	TOTAL ACTIVO			11233,24
2.	PASIVO			
2.1.	CORRIENTE			
2.1.01	Provisión décimo tercera remuneración	212,00		
2.1.02	Provisión décimo cuarta remuneración	1060,00		
2.1.03	Provisión vacaciones	1166,00		
2.1.04	Aporte al IESS - SECAP - IECE por pagar	549,50		
	TOTAL PASIVO CORRIENTE		2987,50	

	TOTAL PASIVO		2987,50	
3.	PATRIMONIO			
3.1.01	Capital	7000,00		
3.4	RESULTADOS - Ganancia	1245,74		
	TOTAL PATRIMONIO		8245,74	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			11233,24

Sra. Miriam Esperanza Riofrío Coronel
RUC: 1101055414001
GERENTE PROPIETARIA

EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
AV. GRAN COLOMBIA Y TENA
RUC: 1101055414001

BALANCE GENERAL
DESDE 01/01/2014 HASTA 31/12/2014

Código de Cta.	Descripción de la Cuenta	Subtotales	Totales	
1.	ACTIVO			
1.1	CORRIENTE			
1.1.01	Caja	1559,56		
1.1.03	Bancos	3523,96		
1.1.18	Inventario de Mercaderías	1005,99		
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE		6089,51	
1.2	NO CORRIENTE			
1.2.01	Muebles y Enseres	1500,00		
1.2.01.01	Depreciación acumulada muebles y enseres	-287,50		
1.2.02	Maquinaria y equipo	6717,20		
1.2.02.02	Depreciación acumulada maquinaria y equipo	-2306,34		
1.2.03	Menaje de Cocina	983,90		
1.2.03.03	Depreciación acumulada menaje de cocina	-377,16		
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		6230,10	
	TOTAL ACTIVO			12319,61
2.	PASIVO			
2.1.	CORRIENTE			
2.1.01	Provisión décimo tercera remuneración	226,67		
2.1.02	Provisión décimo cuarta remuneración	1133,33		
2.1.03	Provisión vacaciones	1360,00		
2.1.04	Aportes al IESS - SECAP - IECE por pagar	587,52		
	TOTAL PASIVO CORRIENTE		3307,52	
	TOTAL PASIVO			

3.	PATRIMONIO			
3.1.01	Capital	3148,65		
3.4	RESULTADOS - Ganancia	5863,44		
	TOTAL PATRIMONIO		9012,09	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			12319,61

Sra. Miriam Esperanza Riofrío Coronel
RUC: 1101055414001
GERENTE PROPIETARIA

EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
AV. GRAN COLOMBIA Y TENA
RUC: 1101055414001

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
DESDE 14/02/2013 HASTA 31/12/2013

Código de Cta.	Descripción de la Cuenta	Subtotales	Totales		
4.	INGRESOS				
4.1	CORRIENTES				
4.1.01	Ventas	47376,00			
	TOTAL INGRESOS CORRIENTES		47376,00		
	TOTAL INGRESOS			47376,00	47376,00
5.	GASTOS				
5.1	CORRIENTES				
5.1.06	Sueldos	27984,00			
5.1.10	Décimo Tercera Remuneración	2332,00			
5.1.11	Décimo Cuarta Remuneración	2332,00			
5.1.12	Vacaciones	1166,00			
5.1.13	Aporte patronal al IESS - SECAP - IECE	3400,06			
5.1.14	Suministros de aseo y limpieza	650,42			
5.1.15	Servicios básicos	1485,00			
5.1.16	Arriendo	5500,00			
5.1.29	Gasto Depreciación Activos Fijos	1280,79			
	TOTAL GASTOS CORRIENTES		46130,26		
	TOTAL GASTOS			46130,26	
	GANANCIA / PÉRDIDA			1245,74	47376,00

Sra. Miriam Esperanza Riofrío Coronel
RUC: 1101055414001
GERENTE PROPIETARIA

EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"
AV. GRAN COLOMBIA Y TENA
RUC: 1101055414001

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
DESDE 01/01/2014 HASTA 31/12/2014

Código de Cta.	Descripción de la Cuenta	Subtotales	Totales		
4.	INGRESOS				
4.1	CORRIENTES				
4.1.01	Ventas	62400,00			
	TOTAL INGRESOS CORRIENTES		62400,00		
	TOTAL INGRESOS			62400,00	62400,00
5.	GASTOS				
5.1	CORRIENTES				
5.1.06	Sueldos	32640,00			
5.1.10	Décimo Tercera Remuneración	2720,00			
5.1.11	Décimo Cuarta Remuneración	2720,00			
5.1.12	Vacaciones	1360,00			
5.1.13	Aporte patronal al IESS - SECAP - IECE	3965,76			
5.1.14	Fondo de reserva	2720,00			
5.1.15	Suministros de aseo y limpieza	1100,58			
5.1.16	Servicios básicos	1620,00			
5.1.17	Arriendo	6000,00			
5.1.29	Gasto Depreciación Activos Fijos	1690,22			
	TOTAL GASTOS CORRIENTES		56536,56		
	TOTAL GASTOS			56536,56	
	GANANCIA / PÉRDIDA			5863,44	62400,00

Sra. Miriam Esperanza Riofrío Coronel
RUC: 1101055414001
GERENTE PROPIETARIA

ANEXO 5

APROBACIÓN DE LA GERENTE – PROPIETARIA PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO

Loja, 09 de Febrero del 2015

Ing. Raquel Padilla

COORDINADORA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

En su despacho

De mi consideración:

Yo, Miriam Esperanza Riofrío Coronel con cédula de identidad N° 1101055414, **GERENTE DE LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA", DE LA CIUDAD DE LOJA**, me dirijo a su autoridad para certificarle que la Srta. Fanny Valeria Merino Palta con cédula de identidad N° 1104493356 puede realizar su tesis con el tema **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA", DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2015 – 2020,** ya que nuestra empresa no cuenta con una planeación estratégica.

Por la acogida que se digne dar a la presente me anticipo en expresarle mi sincero agradecimiento.

Atentamente

PAVI CHICKEN
Miriam Esp[illegible]
RUC: 1101[illegible]
LOJA-ECUADOR

Miriam E. Riofrío C.
C.I 1101055414

ANEXO 6

CERTIFICACIÓN DE LA GERENTE – PROPIETARIA PARA ACCEDER A TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA DE LA EMPRESA.

Loja, 09 de Febrero del 2015

CERTIFICO:

Que la señorita Fanny Valeria Merino Palta, con cédula de identidad N° 1104493356 estudiante de la carrera de Banca y Finanzas de la Universidad Nacional de Loja tiene acceso a toda la información que requiera para el desarrollo del trabajo de tesis, el mismo que se denomina **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA", DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2015 – 2020.**

Es cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente en lo que estime conveniente para su bien personal.

Atentamente

PAVI [illegible]EN
PRIN[illegible]
Mirian Esperanza [illegible]el
RUC: 110105541[illegible]001
LOJA-ECUADOR

Miriam E. Riofrío C.
C.I 1101055414

ANEXO 7

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES DE LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA"

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRI

NUMERO RUC: 1101055414001

APELLIDOS Y NOMBRES: RIOFRIO CORONEL MIRIAM ESPERANZA

NOMBRE COMERCIAL: PAVI CHICKEN LOJA

CLASE CONTRIBUYENTE: RISE **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

CONTRIBUYENTE EN SUSPENSION TEMPORAL: No

FEC. NACIMIENTO:	20/12/1954	**FEC. ACTUALIZACION:**	13/06/2014
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	22/10/1999	**FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**	
FEC. INSCRIPCION:	30/11/1999	**FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**	21/02/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTE PARA SU CONSUMO INMEDIATO.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: SAN SEBASTIAN Calle: MERCADILLO Número: 14-91 Intersección: SUCRE Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE SAN SEBASTIAN Teléfono: 072573679 Email: cynan111@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* REGIMEN SIMPLIFICADO

GRUPO	CATEGORIA	RANGO	CUOTA MENSUAL
ACTIVIDADES DE HOTELES Y RESTAURANTES	1	0-5000	6.6
		TOTAL A PAGAR:	**6.6**

El valor de su cuota final será la sumatoria de todos los grupos de actividades que constan en esta sección. El valor final a pagar podrá ser superior si existe retraso en el pago de sus cuotas, de acuerdo al vencimiento establecido según su noveno dígito del RUC.

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* REGIMEN SIMPLIFICADO

GRUPO	CATEGORIA	RANGO	CUOTA MENSUAL
ACTIVIDADES DE HOTELES Y RESTAURANTES	1	0-5000	6.6
		TOTAL A PAGAR:	**6.6**

El valor de su cuota final será la sumatoria de todos los grupos de actividades que constan en esta sección. El valor final a pagar podrá ser superior si existe retraso en el pago de sus cuotas, de acuerdo al vencimiento establecido según su noveno dígito del RUC.

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

 # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** **CERRADOS:** 2

JURISDICCION: \ REGIONAL SUR\ LOJA

FECHA 13 JUN 2014

FIRMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE

USUARIO DIRECCIÓN REGIONAL DEL SUR

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MGCP050713 **Lugar de emisión:** LOJA/BERNARDO **Fecha y hora:** 13/06/2014 16:01:48

Página 1 de 2

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1101055414001

APELLIDOS Y NOMBRES: RIOFRIO CORONEL MIRIAM ESPERANZA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO** ABIERTO MATRIZ **FEC. INICIO ACT.** 21/02/2013

NOMBRE COMERCIAL: PAVI CHICKEN LOJA **FEC. CIERRE:**

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTE PARA SU CONSUMO INMEDIATO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: VALLE Calle: GRAN COLOMBIA Número: 3126 Intersección: TENA Referencia: FRENTE A LA PUERTA DE LA CIUDAD Celular: 0993267689 Email: cynan111@hotmail.com Telefono Domicilio: 072573729

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** CERRADO OFICINA **FEC. INICIO ACT.** 22/10/1999

NOMBRE COMERCIAL: PAVI POLLO TRES **FEC. CIERRE:** 31/12/2009

FEC. REINICIO: 28/07/2006

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTE.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: SAN SEBASTIAN Barrio: SAN SEBASTIAN Calle: MERCADILLO Número: 14-91 Intersección: SUCRE Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE SAN SEBASTIAN Telefono Domicilio: 072573679

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: SAN SEBASTIAN Barrio: SAN SEBASTIAN Calle: MERCADILLO Número: 14-91 Intersección: SUCRE Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE SAN SEBASTIAN Telefono Domicilio: 072573679

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO** CERRADO LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.** 13/08/2009

NOMBRE COMERCIAL: PAVI POLLO **FEC. CIERRE:** 31/12/2009

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTE.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Barrio: 10 DE NOVIEMBRE Calle: FRANCISCO DE ORELLANA Número: SN Intersección: AMAZONAS Referencia: JUNTO A LA POLICIA NACIONAL Celular: 0991095176

FECHA 13 JUN 2014

FIRMA DEL SEÑOR(A) RESPONSABLE

USUARIO 06400770 DIRECCIÓN REGIONAL DEL SUR

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MGCP050713 **Lugar de emisión:** LOJA/BERNARDO **Fecha y hora:** 13/06/2014 16:01:48

Página 2 de 2

ANEXO 8

DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Loja, 29 de Abril del 2015

Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade, Mg. Sc.
COORDINADORA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
Ciudad.-

De mi consideración:

Yo, Fanny Valeria Merino Palta, con cédula de identidad 1104493356, estudiante del décimo ciclo paralelo "A", de la Carrera de Banca y Finanzas, me dirijo a su autoridad para solicitarle se me designe un director de tesis para el tema denominado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "PAVI CHICKEN LOJA", DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2015 – 2020**, esto con la finalidad de seguir con el proceso de graduación que lo estipula el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.

Por la atención que se digne brindar a la presente me anticipo en expresarle mi sincero agradecimiento.

Atentamente,

Fanny Valeria Merino Palta
C.I. 1104493356

Presentada el día de hoy treinta de abril de dos mil quince, a las 10H00.- Lo certifico:

Dra. Aida Leticia Carrión Vega.
SECRETARIA-ABOGADA DEL AJSA

De conformidad al informe favorable sobre la estructura y coherencia del proyecto de tesis, previo a la obtención del grado de Ingeniera en Banca y Finanzas y del título de Ingeniera en Banca y Finanzas, de la aspirante señorita **FANNY VALERIA MERINO PALTA**, emitido por el Ing. Jorge Baltazar Vallejo Ramírez, Mg. Sc., docente de la Carrera de Banca y Finanzas, del Área Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, se autoriza la ejecución de dicho proyecto; y, atendiendo la petición que antecede, se designa como Director de Tesis al señor Econ. Lenin Ernesto Peláez Moreno, MGP.- Notifíquese.

Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade, Mg. Sc.
COORDINADORA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Loja, treinta de abril de dos mil quince, a las 10H30.- Notifiqué con el decreto que antecede al Econ. Lenin Ernesto Peláez Moreno, MGP., y firma.

Econ. Lenin Ernesto Peláez Moreno, MGP.
DIRECTOR DE TESIS

Dra. Aida Leticia Carrión Vega.
SECRETARIA-ABOGADA AJSA

Elaborado por: Soledad Medina Gordillo

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro 1: Pasos básicos para la planificación……..17

Cuadro 2: Capacidades del análisis interno……..24

Cuadro 3: Formato de la matriz de evaluación interna (MEI)…….…31

Cuadro 4: Factores del análisis del entorno (Externos)……..33

Cuadro 5: Formato de la matriz de perfil competitivo (MPC)……..35

Cuadro 6: Formato de la matriz de evaluación del entorno (MEE)……....37

Cuadro 7: Matriz DOFA…….....39

Cuadro 8: Estrategias DOFA…….....40

Cuadro 9: Diferencia entre misión y visión……..46

Cuadro 10: Diferencia entre misión, visión y estrategias……47

Cuadro 11: Referencias de las estrategias……49

Cuadro 12: Elementos principales de las estrategias……..….54

Cuadro 13: Características de la definición de las estrategias……54

Cuadro 14: Plan de acción……60

Cuadro 15: Razón corriente……..95

Cuadro 16: Capital de trabajo…….……95

Cuadro 17: Prueba ácida…….……96

Cuadro 18: Rotación de activos fijos…….……97

Cuadro 19: Rotación de activos operacionales…….……...97

Cuadro 20: Rotación de activos totales…….……98

Cuadro 21: Nivel de endeudamiento con terceros…….….99

Cuadro 22: Concentración de endeudamiento corto plazo……...99

Cuadro 23: Apalancamiento total……...100

Cuadro 24: Margen de utilidad……101

Cuadro 25: Rendimiento de patrimonio……102

Cuadro 26: Leverage total……..….102

Cuadro 27: Matriz de análisis interno “PAVI CHICKEN LOJA”……104

Cuadro 28: Matriz de evaluación interna (MEI)……110

Cuadro 29: Matriz de análisis externo “PAVI CHICKEN LOJA”……118

Cuadro 30: Matriz de perfil competitivo……123

Cuadro 31: Matriz de evaluación externa (MEE)……124

Cuadro 32: Matriz DOFA……..…126

Cuadro 33: Estrategias DOFA……127

Cuadro 34: Elementos claves para establecer la visión propuesta…….132

Cuadro 35: Estrategias y objetivos estratégicos……...……..136

Cuadro 36: Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 1……..…138

Cuadro 37: Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 2……..…139

Cuadro 38: Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 3……..…140

Cuadro 39: Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 4……..…141

Cuadro 40: Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 5……..…142

Cuadro 41: Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 6……..…143

Cuadro 42: Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 7……..144

Cuadro 43: Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 8……..145

Cuadro 44: Plan operativo anual 2015 – 2016……..146

Cuadro 45: Plan operativo anual 2016……..147

Cuadro 46: Plan operativo anual 2016 – 2017……..…148

Cuadro 47: Presupuesto de los planes de acción estratégicos……..148

Cuadro 48: Encuesta empleados, conforme con el sueldo……172

Cuadro 49: Encuesta empleados, reciben beneficios de ley…….173

Cuadro 50: Encuesta empleados información de sus funciones de trabajo177

Cuadro 51: Encuesta empleados, distribución de espacio físico……..177

Cuadro 52: Encuesta clientes, por qué medios ofrece los productos……..194

Cuadro 53: Encuesta clientes, promociones……195

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA……...i

CERTIFICACIÓN……ii

AUTORÍA…….iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS……iv

DEDICATORIA……....v

AGRADECIMIENTO……..vi

a. TÍTULO……..……1
b. RESUMEN……2
c. INTRODUCCIÓN…….....6
d. REVISIÓN LITERARIA…….…..…9

Empresa……..9

Restaurante……9

El plan organizacional……12

Planificación……12

Planificación estratégica……19

Pasos de la planificación estratégica……...22

1. Análisis estratégico……..……22

Auditoría interna…….23

Análisis financiero……..24

Estados financieros……25

Balance general…….….26

Estado de pérdidas y ganancias……..26

Análisis vertical……26

Análisis horizontal……...27

Indicadores financieros……..28

Matriz de evaluación interna……..…...30

Auditoría externa…….32

Matriz de perfil competitivo……33

Matriz de evaluación externa……35

Análisis DOFA……38

2. Valores compartidos……40

3. Valores finales de la organización……41

Misión…….…..42

Visión…….…45

Factores claves de éxito…….…47

4. Formulación y alineación de las estrategias……....48

Estrategias…….....48

Elementos de las estrategias……....49

Importancia de las estrategias…….....51

Las cinco Ps de la estrategia……52

Formulación del presupuesto estratégico……56

Formulación de políticas…….……...56

El plan de acción…….57

Importancia……..58

Plan operativo anual (POA)……..62

5. Implantación de las estrategias……..63

e. MATERIALES Y MÉTODOS……...65

f. RESULTADOS……..70

1. Análisis estratégico……...70

Auditoria interna.- Diagnóstico de la situación inicial……..……70

Diagnóstico financiero……72

Indicadores financieros…….…….94

Indicadores de liquidez…….…….94

Indicadores de actividad……..……..96

Indicadores de endeudamiento……..…..98

Indicadores de apalancamiento…….…...99

Indicadores de rendimiento……100

Indicadores de crisis……101

Factores internos de la empresa……104

Matriz de evaluación interna……...109

Auditoría externa.- Factores del análisis del entorno de la empresa……110

Factores externos de la empresa……...118

Matriz de perfil competitivo……..122

Matriz de evaluación externa……..123

Matriz DOFA……..124

Estrategias DOFA……126

2. Valores compartidos…….…….128

3. Valores finales de la organización……..130

Misión propuesta para la empresa……130

Visión propuesta para la empresa…….……130

Factores claves de éxito……..…133

4. Formulación y alienación de las estrategias……...135

Estrategias y objetivos estratégicos……...……135

Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 1…….……..137

Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 2……..138

Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 3……..139

Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 4……..140

Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 5……..141

Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 6…….……142

Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 7……..143

Plan de operatividad del objetivo estratégico N° 8……..144

Plan operativo anual 2015 – 2016……..145

Plan operativo anual 2016……146

Plan operativo anual 2016 – 2017……..…147

Presupuesto de los planes de acción estratégicos…….....147

g. DISCUSIÓN…….148

h. CONCLUSIONES……...150

i. RECOMENDACIONES……..152

j. BIBLIOGRAFÍA……155

k. ANEXOS……...157

ÍNDICE DE TABLAS……..212

ÍNDICE DE CONTENIDOS……..216