



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ASADERO
TRES MARÍAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Licenciada en Administración de
Empresas**

Autora:

Erika Carolina Mejía Chimbo

Director:

Eco. Paúl Fernando Vanegas Manzano

Cuenca – Ecuador

Año

2022

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios porque sin él nada hubiese sido posible porque me dio la fortaleza para seguir adelante en los momentos cuando sentía desmayar.

A mis padres Milton y Magdalena que han sido un apoyo fundamental en mi vida, me han brindado todo su amor y comprensión en los momentos más duros de esta vida universitaria.

A mi familia quienes me han brindado todo tipo de apoyo y siempre han estado apoyándome.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme cumplir uno de mis sueños más anhelados que fue el de culminar mi carrera.

Agradezco a mis padres, a mi hermana y a mi sobrina Isabella porque han sido el motor para seguir adelante con esta meta de mi vida.

Agradezco al Eco. Paúl Vanegas por su compromiso, apoyo y dedicación para conmigo durante el desarrollo de mi tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
RESUMEN:.....	vii
ABSTRACT:	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Concepto	4
1.3. Importancia	5
1.4. Partes de la planificación estratégica	5
1.5. Análisis PEST O PESTEL	7
1.6. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	11
1.7. Análisis FODA.....	13
CAPITULO II.....	15
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	15
2.1. Análisis de la comercialización de pollos en el Ecuador.....	15
2.2. Criterios descriptivos de la venta de pollos en la parroquia de Turi de Cuenca.....	17
2.2.1 Empresas	17
2.2.2 Rentabilidad.....	17
2.2.3 Competencia	18
2.2.4 Medio Ambiente	18
2.3 Análisis PEST	19
2.3.1 Aspecto político.....	19

2.3.2 Aspecto económico	20
2.3.3. Social.....	21
2.3.4. Tecnológico	23
CAPÍTULO III	24
3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	24
3.1. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	24
3.1.1. Poder de negociación con los clientes	24
3.1.2. Poder de negociación de los proveedores	24
3.1.3. La amenaza de nuevos competidores entrantes	25
3.1.4. Amenazas de nuevos productos sustitutos	25
3.1.5. Rivalidad entre competidores	26
3.2. Análisis cuantitativo de la competencia	26
3.3. Análisis cualitativo de la competencia	27
CAPITULO IV.....	29
4. ANÁLISIS INTERNO.....	29
4.1. Análisis FODA.....	29
4.1.1. Análisis de Oportunidades y Amenazas	29
4.1.2. Análisis de fortalezas y debilidades	30
4.2. Matriz FODA	31
CAPÍTULO V	32
5. MODELO ESTRATÉGICO.....	32
5.1. Filosofía Empresarial	32
5.1.1. Misión	32
5.1.2. Visión	32
5.1.3. Valores.....	32
5.2. Objetivos estratégicos e indicadores de gestión y metas estratégicas.....	33
5.2.1. Perspectiva financiera.....	33

5.2.2. Perspectiva de cliente	33
5.2.3. Perspectiva de los procesos internos.....	33
5.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	34
CAPÍTULO VI.....	35
6. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS.....	35
6.1. Acciones estratégicas	35
6.2. Estrategias de posicionamiento.....	35
6.2.1. Estrategias de Diferenciación de Porter.....	35
6.3. Estrategias de marketing.....	36
6.3.1. Marketing Mix.....	36
CONCLUSIÓN	38
REFERENCIAS	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción cuantitativa de la competencia	26
Tabla 2 Descripción cualitativa de la competencia	28
Tabla 3 Matriz Foda.....	31

RESUMEN:

La implementación de un plan estratégico empresarial es importante para toda firma, emprendimiento, negocio o establecimiento que ingrese al mercado y mucho más cuando la empresa enfrente a la competencia. En el caso del Asadero Tres Marías, uno de sus mayores problemas fue que los principales competidores se ubicaron cerca de su local. Para enfrentar este inconveniente se elaboró un plan estratégico con un enfoque mixto; es decir, una parte cualitativa, fundamentada en entrevistas a los gerentes de la empresa; y otra cuantitativa, pues se recopiló información mediante encuestas. Finalmente se entregó al Asadero Tres Marías un Plan Estratégico con líneas de trabajo para rivalizar con la competencia; para ello se detectaron falencias en los competidores, lo que resultó un aspecto clave para combatir este inconveniente.

Palabras clave: análisis, competencia, competidores, estrategias, objetivos, planificación estratégica.

ABSTRACT:

The implementation of a strategic business plan is important for any firm, enterprise, business or establishment that enters the market, and even more so when the company faces competition. In the case of "Asadero Tres Marías", one of its biggest problems was that the main competitors were located near its premises. To address this problem, a strategic plan was developed with a mixed approach; that is, a qualitative part, based on interviews with the company's managers, and a quantitative part, since information was collected through surveys. Finally, a Strategic Plan was delivered to "Asadero Tres Marías" with lines of work to rival with the competition; for this purpose, flaws in the competitors were detected, which was a key aspect to combat this problem.

Keywords: analysis, competition, competitors, objectives, strategic planning, strategies



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

El Asadero Tres Marías es un emprendimiento que abrió el 2 de enero del 2016, con su propietaria la señora Mariela Mora Pacheco, el mismo que está situado en el redondel de la avenida Doce de Octubre, de la Parroquia Turi, en la ciudad de Cuenca.

El emprendimiento surgió al advertir, los promotores, que por el lugar no había un asadero cercano de pollos y por tanto era necesario.

Los emprendimientos de hoy en día tienen bastante competencia, ya que muchas personas piensan en emprender, especialmente por la crisis económica que se vive en el país; pero emprender no es tan fácil, aunque hay un gran número de emprendedores y mucho más en los negocios de pollos asados, que es un mercado sencillo de ingresar.

En este contexto, para el presente proyecto de grado decidí trabajar un plan estratégico para el Asadero Tres Marías, el mismo que se encuentra en medio de mucha competencia, para el efecto se analizará cada uno de los problemas de esta empresa, en el intento de mejorar en todos sus ámbitos, habida cuenta que en el mercado gastronómico se piensa que es fácil innovar.

En medio del proceso de realizar la planificación estratégica del Asadero se ha tenido problemas como el obtener la información de la competencia, incluso del mismo local. Para realizar el FODA se debe hacer un análisis interno y externo; el más complicado fue el interno, ya que fue muy difícil obtener información verídica para plantear sus debilidades y fortalezas y, de acuerdo a estos factores, saber cómo se podría enfrentar a la competencia.

En la investigación se utilizó una metodología con un enfoque mixto, para ello se aplicaron encuestas respecto a la competencia a los diferentes restaurantes del sector y de las mismas se pudo obtener conocer qué ventajas lleva la competencia en cuanto al asadero Tres Marías y cuáles son sus debilidades. Se puede decir que la competencia es bastante grande y peligrosa para el local, puesto que existen alrededor de otros diez locales de asados en el mismo sector, a más de que cada uno tiene un alto número de clientes y han creado una alta fidelización para cada uno de sus negocios.

Toda empresa persigue objetivos, son algo fundamental puesto que es una manera de orientar a la empresa, es a lo que va a llegar, utilizando de la mejor manera sus recursos. Para el asadero Tres Marías se han planteado varios objetivos en los que se han propuesto analizar el sector gastronómico para intentar desempeñarse mejor dentro del mercado.

También se planteó analizar la competencia, cualitativa y cuantitativamente, para saber qué es lo que ofrece cada uno de sus integrantes y determinar qué se debería mejorar para competir de la mejor manera.

Por otro lado, también se analizó las condiciones internas de la empresa, lo que sirvió para saber las falencias del local en todos los ámbitos. El buscar una visión, misión y valores para la empresa es fundamental para lograr sus objetivos y llegar a ser lo que se ha propuesto hacia el futuro.

Además, se aplicó la matriz FODA, que es de gran ayuda para la empresa ya que ahí está reflejado todo lo bueno y malo que tiene la empresa; también se plantearon estrategias competitivas ya que, como planteó al inicio, el principal problema es la competencia. Al aplicar estas estrategias se quiere alcanzar una mejor posición dentro de este mercado.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

Velásquez et al. (2016) afirman que Sun Tzu (siglo IV AC) es el más antiguo de los estrategas y durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, por haber empleado la planeación estratégica. En la época moderna, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos relacionados con ella no eran controlables, como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Con respecto a tal circunstancia, los gerentes comenzaron a utilizar la planificación (pág. 562).

Se dice que la planificación estratégica viene de tiempos remotos, pues se solía utilizar para lograr los objetivos personales, sobre todo en temas de conquista de las tierras. En el siglo XX, la planificación estratégica cambio un tanto su dirección a los negocios, pero manteniendo su razón de ser a conseguir los objetivos deseados.

Por otra parte, Ayestarán et al. (2012), en su libro de planificación estratégica y gestión de la publicidad, nos dicen que la planificación estratégica ha experimentado grandes cambios desde que empezó a emplearse en las agencias de publicidad en la década de 1960. El presente manual presenta un recorrido desde el origen de la estrategia, su planificación y ejecución, hasta llegar al pensamiento estratégico y al diseño de estrategias.

Una vez en este punto se detalla cómo se construye un modelo general para el desarrollo del trabajo del director de estrategia, a la vez que se establece una planificación estratégica en medios convencionales y digitales. El manual finaliza con la elaboración de un plan estratégico y una visión de futuro de la planificación estratégica, de acuerdo a la fuente mencionada (p.200).

Aníbal, (247-183 AC, general y estrategia cartaginés de las Guerras Púnicas), con el propósito de conquistar Roma, realizó una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente y cómo emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. Los escritores Baidaba y Nicolás Maquiavelo planteaban el aprovechamiento de las oportunidades así como el análisis de

los hechos anteriores y las causales de su éxito y fracaso, sorteando las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planeación para un buen gobierno (Jama, 2019, pág.39).

Sócrates buscaba una diferencia entre las actividades que realizaba un comerciante y un general y concluyó que, en el transcurso de toda su actividad, quienes la realizan debían crear un plan de acción y manejar los recursos de la mejor manera para cumplir con los objetivos.

1.2. Concepto

Según Mendez (2013), “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (pág. 27) y está de acuerdo con lo dicho, puesto que para que una empresa salga adelante se debe tener claras las estrategias y sus objetivos.

Otro autor ha afirmado lo siguiente:

Es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente; representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de los que desea alcanzar (Navajo, 2009, pág. 27).

Toda empresa u organización deberá siempre realizar una planificación estratégica para llevar de la mejor manera la dirección y buscar las estrategias más adecuadas para cumplir con los objetivos propuestos, como nos dice el siguiente autor: “La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (Fernández, 2004, pág. 9).

Concuerda, de esta manera, con lo dicho por los autores anteriores, Méndez y Navajo, que reafirman que la planeación estratégica sirve a las organizaciones para plantear las estrategias y llevar de la mejor manera la dirección y cumplir eficazmente con sus metas.

Citando a Bojorquéz y Pérez (2016), nos afirma que la planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y

políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida (pág. 12).

1.3. Importancia

Normalmente, realizar una planificación estratégica es algo que no realizan todas las empresas puesto que representa un costo adicional, pero empresas con grandes costos e ingresos deberán realizarlo ya que el tener los objetivos, la visión y la misión tendrán más claras sus estrategias y por ende resaltarán ante otras empresas que no tengan un plan estratégico. Así nos reafirma la importancia de la planeación estratégica el siguiente autor:

Chávez (2018), argumenta que la planeación estratégica contribuye a la competitividad empresarial porque involucra un procedimiento que va más allá de definir objetivos de trabajo. Los esfuerzos se encaminan al análisis del entorno, a la definición de decisiones de acción en las que se requiere la colaboración de todos los integrantes de la organización, a fin de lograr los propósitos estratégicos que permitan ser competentes ante los cambios ambientales de la entidad organizacional (pág. 10).

Por otro lado Rojas et al. (2011), argumentan en su libro “Planificación Estratégica” que esta es importante, ya que contribuye con la empresa para realizar de la mejor manera la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales y mucho más cuando los recursos son escasos; también se trata de que la distribución de los recursos sea de la manera más organizada para lograr la obtención de los objetivos y minimizar de alguna manera los riesgos que conlleva el distribuir los recursos y el acoplarse a que pueden existir situaciones susceptibles de cambiar por cualquier factor.

1.4. Partes de la planificación estratégica

Al hablar acerca de las partes de una planificación estratégica, los autores lo expresan de diferentes maneras; pero, tomando en cuenta que nos están diciendo exactamente lo mismo, los autores afirman lo siguiente:

Aranda et al., (2005) nos dice que la planificación estratégica consta de las siguientes partes:

- **Misión:** La misión es una declaración que clarifica la esencia, la razón de ser y el propósito de la organización. Es producto de la reflexión del grupo administrativo responsable de la organización social y expresada en términos claros y concisos.
- **Visión:** El concepto de visión incluye una perspectiva hacia el largo plazo porque implica expresar lo que se proyecta que la organización será en el futuro, aunque se enuncia en términos concretos.
- **Los diagnósticos de estado de la organización:** Del diagnóstico debe obtenerse un comparativo sobre las funciones que en la actualidad realiza cada parte de la organización con respecto a las que teóricamente debería efectuar. Esto permite que se hagan los ajustes pertinentes tanto en el plano teórico como en las funciones prácticas que corresponden a cada parte de la organización.
- **Los objetivos de la organización:** Los objetivos expresan una puntualización en el plano teórico, de los logros que se persiguen dentro de la organización social y de los que la organización social persigue en relación al entorno. La formulación de los objetivos sintetiza y explicita los contenidos de la misión, al tiempo que resalta las áreas en las que la organización social debe replantear o reforzar sus funciones.
- **La identificación de metas y recursos disponibles de la organización:** Las metas derivan de los objetivos a lograr planteados para la organización. Las metas reflejan la manera en que la organización buscará cumplir los objetivos, con la consideración explícita de los recursos disponibles, incluyendo al recurso tiempo. Las metas por lo regular se expresan en términos de logros cuantificables.
- **La elaboración del plan estratégico o de acciones delineadas en la organización:** Las acciones proyectadas se desprenden de la definición de metas, son la interfase entre los planes hechos por el grupo directivo de la organización y los resultados que se esperan de los equipos de acción de la organización, que en rigor son los que realizan el trabajo.
- **El seguimiento del plan estratégico:** Antes de emprender las acciones para el logro de metas y objetivos, es conveniente establecer algunos lineamientos de evaluación y seguimiento del plan estratégico. El propósito de las evaluaciones no es generar tensión en las personas responsables de la ejecución de las acciones, sino verificar objetivamente que el plan estratégico se desarrolle conforme a lo

previsto, y para adoptar las medidas de ajuste necesarias en atenuación de imponderables con el fin del buen logro de la misión.

Por otra parte, Fuentes y Luna (2011), mencionan que las partes de la planificación estratégica son:

1. Formulación de la estrategia: En este punto se realiza la elaboración de la visión y la misión de la empresa, también se procede a auditar de manera interna y externa, así como a establecer los objetivos a largo plazo y a crear estrategias para evaluarlas y seleccionarlas.
2. Implantación de estrategias: Se procede a la determinación de los asuntos relacionados con la gerencia, así como a la determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.
3. Evaluación de la estrategia: Se realiza la medición y evaluación del rendimiento, es decir que se revisa si tal vez algunas estrategias no estén funcionando correctamente.

Los dos autores tienen una manera diferente de nombrar las partes de una planificación estratégica, pero se puede observar que básicamente dicen la misma información tan solo con palabras propias de cada autor.

1.5. Análisis PEST O PESTEL

Citando a Martínez y Milla (2012), los autores antes mencionados destacan que el análisis Pest no es más que realizar un estudio de cómo actúan los componentes externos en la compañía ya que no pueden ser vigilados por la misma, sin embargo, existe el riesgo que representen de alguna manera un peligro para la compañía.

Los factores del análisis PESTEL, según Torres (2019), son los siguientes:

*** Políticos**

Se analizan los factores asociados a la clase política que influyen en la actividad futura de la empresa, y pueden ser:

- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
- La política fiscal de los diferentes países.
- Las modificaciones en los tratados comerciales.

- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad y la empresa.

* Económicos

Se analizan las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de la estrategia y pueden ser:

- Los ciclos económicos de nuestro país y/o de otros países en los que trabajamos, o que son de potencial interés.
- Las políticas económicas del gobierno.
- Los tipos de interés.
- La inflación y los niveles de renta.
- La segmentación en clases económicas de la población y sus posibles cambios.
- Los factores macroeconómicos propios de cada país.
- Los tipos de cambio o el nivel de inflación que se han de considerar para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- La tasa de desempleo.

* Socioculturales

Se analizan los factores socioculturales que nos ayudan a identificar las tendencias de la sociedad actual, y pueden ser:

- Cambios en gustos o modas que repercuten el nivel de consumo.
- Cambios en el nivel de ingresos.
- La conciencia por la salud.
- Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos.
- Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida.
- Rasgos religiosos de interés.

* Tecnológicos

Se analiza la influencia de las nuevas tecnologías y el cambio que puede surgir en el futuro y pueden ser:

- Los agentes que promueven la innovación de las TIC.
- La inversión en I + D de los países o continentes.
- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.
- La aparición de tecnologías disruptivas que cambian las reglas del juego de muchos sectores.
- La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.
- Cambios en los usos de la energía y consecuencias.
- Nuevas formas de producción y distribución.
- Velocidad de los cambios y acortamiento de los plazos de obsolescencia.

* Ecológicos

Se analizan los posibles cambios referidos a la ecología y pueden ser:

- Leyes de protección medioambiental.
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.
- Preocupación por el calentamiento global.
- Concienciación social ecológica actual y futura.
- Preocupación por la contaminación y el cambio climático.

* Legales

Básicamente este factor realiza una revisión total de todas las normas legales que pueden influir de buena o mala manera en nuestro propósito, mismas que pueden ser:

- Licencias.

- Leyes sobre el empleo.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Leyes de salud y seguridad laboral.
- Sectores protegidos o regulados.

Además, según Amador (2022), el análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de las palabras Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. Con los resultados que ofrece el análisis PESTEL es posible tener una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados, crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la organización.

Mencionaremos los factores del análisis PESTEL que para González et al. (2019), son:

- Políticos: En este componente básicamente se mencionará todo lo relacionado con lo político que sea bueno o malo para la compañía o que pueda dañarla.
- Económicos: En este componente se pueden situar a todos los factores que pueden afectar el sector económico como los son el PIB, la inflación, etc. Los mismos que pueden afectar de una gran manera a la empresa.
- Sociales: En este se puede indicar todo lo relacionado con la población puesto que los cambios de las personas pueden influir positiva o negativamente en la empresa.
- Tecnológicos: Es otro de los factores a tener en cuenta, ya que la tecnología es una fuerza impulsora que contribuye a un mejoramiento en la calidad, se reducen las barreras de entrada.
- Ecológicos: Este factor analiza lo que corresponde a las características relacionadas con la protección del medio ambiente y el cambio climático.
- Legales: Este último factor analiza las características relacionadas con las licencias ambientales y la protección y regulación del sector al cual pertenezca la empresa.

1.6. Las Cinco Fuerzas de Porter

El realizar un análisis a la empresa para saber los riesgos que corre con la competencia, su rentabilidad, productos sustitutos y más, es muy importante, ya que contribuye con la estabilidad de la empresa para saber más a fondo los riesgos que están en el entorno de la organización. Esto se realizará mediante las Cinco Fuerzas de Porter. Una teoría afirma que “Es una herramienta que permite medir el impacto de las fuerzas de la industria en la rentabilidad de las empresas que forman parte del mismo sector”(Alvarado, 2015, pág. 3)

Por otra parte, Michaux y Cadiat (2016), conceptualizan que las Cinco Fuerzas de Porter es un análisis del entorno competitivo de una industria. Este análisis nos permite comprender la industria y la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores del mercado en la que una empresa se desarrolla.

De otra manera se puede decir que aplicar las Cinco Fuerzas de Porter ayuda para entender, de una mejor forma, el comportamiento de los factores del entorno de la empresa.

Estos dos autores coinciden con sus teorías acerca de las Cinco Fuerzas de Porter, ya que los dos buscan identificar los riesgos del entorno de la empresa y asegurar su estabilidad. A continuación, explicaremos estas cinco fuerzas:

Según Brume (2017), las Cinco Fuerzas de Porter son las siguientes:

- Competidores potenciales: Amenaza de nuevos entrantes. La amenaza dependerá de las barreras de ingreso.
- Proveedores: Poder de negociación de los proveedores. Pueden ejercer poder de negociación amenazando sobre el precio o la calidad.
- Compradores: Poder de negociación de los clientes. Actúan en el sector, forzando la baja de precios, negociando por superior calidad y más servicios.
- Productos sustitutos: Amenaza de productos sustitutos. Cuanto más atractivos sean los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades del sector.
- Rivalidad de la industria: La rivalidad se basa en manipular su posición utilizando tácticas como competencia, precios, campañas publicitarias, introducción de nuevos productos, incremento en servicio al cliente.

Estolano et al., (2013) asegura que las Cinco Fuerzas de Porter son las que nos menciona en su artículo detallándolas de la siguiente manera:

La primera fuerza es la amenaza de los nuevos competidores, los mismos que incrementan su capacidad de participar en el mercado, colocando presión en los precios, los costos y su tasa de inversión misma, que es necesaria para competir.

La segunda fuerza corresponde a la fuerza del poder de los proveedores; se puede decir que obtienen más valor al incrementar los precios, limitando la calidad y los servicios. También cambian los costos entre los participantes de la empresa.

La tercera fuerza se dirige al poder de los compradores, se podría decir de alguna manera que los poderosos obtienen más valor con un precio más bajo y una mejor calidad al poner a los competidores de la empresa en contra entre ellos, con el único objetivo de lograr el mayor beneficio posible con un costo más bajo.

La cuarta fuerza es la amenaza de los productos sustitutos en cuanto a esta fuerza se dirá que es similar a los productos existentes, pero se maneja utilizando medios distintos. También se puede indicar que limitan los precios y las posibilidades de la empresa.

La última fuerza que sería la quinta, es la rivalidad entre los competidores existentes. Esta fuerza tiene maneras distintas comenzando por la reducción de precios, el introducir nuevos productos, campañas de publicidad hasta las mejoras en el servicio. Cabe recordar que la alta rivalidad limita la rentabilidad de una empresa y para esto dependerá de la intensidad con la que compitan y luego las bases en las que las competencias se desarrollan.

Los autores anteriores coinciden en que las Fuerzas de Porter ayudan básicamente a una empresa para medir el nivel de riesgo que tiene cada componente de las Fuerzas de Porter y finalmente citaremos al creador de estas fuerzas en el cual nos dice lo siguiente:

Para Porter (2009), estas fuerzas se definen así:

Amenaza de entrada

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir.

La influencia de los proveedores

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria.

La influencia de los compradores

Los clientes influyentes, aquí podemos decir que los clientes son los que tienen muchas posibilidades de sacar provecho de la empresa puesto que si son pocos clientes tendrán el poder quizás de bajar precios ya que es de su conocimiento que la empresa los necesita.

La amenaza de los sustitutos

Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera.

Rivalidad entre competidores existentes

Esta rivalidad es algo que ha existido y existirá siempre, por lo que se harán las mejores ofertas por parte de cada empresa para retener clientes y garantizar su fidelidad.

1.7. Análisis FODA

Sarli et al., (2015) expresan que en todas las empresas es primordial realizar un análisis FODA, puesto que este sirve para identificar los factores positivos y negativos que tiene la empresa, tanto interna como externamente. El autor mencionado también nos explica en que consiste cada uno de sus componentes a continuación:

Una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social.

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Por otro lado, Trejo (2016), conceptualiza que “La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias”. De otra manera se puede decir que este autor mencionado hace más énfasis en renombrar que mediante este análisis se busca obtener las mejores estrategias para empresa. También nos indica otros conceptos sobre sus componentes en el cual nos dice lo siguiente:

Una fortaleza es alguna función que una microempresa realiza de modo correcto como lo son sus capacidades y habilidades personales.

Una debilidad es un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1. Análisis de la comercialización de pollos en el Ecuador

En este capítulo se estudiará las empresas más antiguas del país y las más importantes de Quito, Guayaquil y Cuenca, así como los restaurantes más concurridos de la Parroquia Turi.

Se dice que el sector gastronómico, en los años recientes, se ha fortalecido y representado una muy buena fuente de ingresos. Ahora se podría decir que es uno de los sectores rentables de la economía, que va desde un puesto de comida rápida hasta un restaurante gourmet. Dentro de este sector tenemos a los restaurantes que ofertan pollos al carbón y parrilladas, algunos de estos restaurantes son pioneros de esa actividad en nuestro país, como se explicara a continuación:

Según la Superintendencia de Compañías (2021), “El Brasero Bravediaz” Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana que nació en Quito en julio de 1977, empresa dedicada a la comercialización de pollos y carnes al carbón. Esta comenzó con una utilidad de 27,27 sucres, (poco más de un dólar de esa época, equivalente a 4.90 dólares de hoy – Dinero en el tiempo, 2022) y al 2021 su utilidad ha incrementado a 20.607,7 dólares, posicionándose en uno de los primeros lugares dentro del mercado; sus activos han incrementado en un 8 % y sus pasivos han disminuido en un - 4 %.

También se puede acotar que cuenta con aproximadamente 20 empleados. Según el informe del gerente, la empresa replantea nuevamente sus metas y estrategias para este año, con el objetivo de crecer y sobresalir mucho más en el mercado, estas metas son el fortalecimiento en la venta directa, fidelización de clientes, reducción de los gastos operativos.

“El Brasero” cuenta con un lema que lo identifica: "El sabor de la tradición". Después de 40 años en el mercado, El Brasero se consolida como el lugar donde degustar de pollos y carnes al carbón con ese sabor inigualable que tanto gusta a la familia quiteña, porque los tiempos cambian y los gustos también, pero la gente que sabe apreciar lo bueno, siempre se mantiene fiel a “El Brasero”, una opción gastronómica convertida en tradición (Bravediaz, 2022).

Además, tenemos al restaurante “La Parrilla del Ñato C.A” que fue fundado por el señor Eduardo García, en diciembre de 1980, en la ciudadela Urdesa, de Guayaquil. Su fundador, de origen uruguayo, inició con ocho empleados y una utilidad de 153.337,62 sucres (unos 5.500 dólares de ese momento y casi 25.000 de hoy según las mismas fuentes) y en la actualidad tiene una utilidad de 475.699 dólares y aproximadamente 170 empleados (Superintendencia de Compañías, 2021).

Mensualmente, “La Parrilla del Ñato” tiene aproximadamente 50.000 clientes y tiene sucursales en Guayaquil, la clave del éxito de este restaurante es, básicamente, la atención directa del dueño, haciéndolos sentir cómodos y en casa; de la misma forma, el trato de los empleados es primordial ya que lo que buscan es brindar un servicio de calidad y hogareño. También ofrece parrilladas de todo precio; pero, más que eso, con un toque exquisito puesto que sus carnes son de primera, con todo lo mencionado se han posicionado en el primer lugar en el país en cuanto se trata a parrilladas (García, 2022).

También se mencionará al Restaurante Rancho Dorado, que nació en la ciudad de Cuenca en febrero de 1998. Los fundadores crearon una gran idea que era cocinar productos alimenticios de excelente calidad y muy saludables; así, con este simple principio, comenzó todo. El 3 de noviembre de 1999 inició las operaciones con su primer restaurante y muchas expectativas, pero, sobre todo, con un gran compromiso: servir la mejor comida típica, siendo el pollo al carbón su principal producto a vender. Hoy, luego de muchos años, siguen adelante y dispuestos siempre a mejorar, crear, adaptar e innovar para que los clientes siempre se alimenten de los mejores productos cárnicos, puesto que ofrecen parrilladas completas a precios cómodos, siempre priorizando el servicio al cliente e intentando lograr que se sienta en su hogar (Blandín, 2022).

En la actualidad también se han creado nuevos restaurantes excelentes como el restaurante “Alma Parrilla”, fundado en marzo de 2021, en Guayaquil, dirigido por el chef Alexis Villacís, su propietario. El nombre “Alma Parrilla” surge de la manera original que tiene su propietario de utilizar ingredientes, los cuales cada uno tiene su propia historia.

Este restaurante tiene dos características que lo distinguen del resto de restaurantes y es que para elaborar cualquier plato se utiliza desde semillas hasta flores, con lo que se hace participar a la naturaleza. Otra característica es su parrilla, todo se hace ahí, incluso los postres y de esta forma consiguen los mejores sabores (Villacís, 2022).

En la parroquia Turi, de la ciudad de Cuenca, se ha instalado el restaurante “El Asador del Sabor”, su propietario, el señor Luis Pañi, inicio sus actividades en enero de 2007, cuenta con siete empleados, ofrece los mejores pollos asados con una exquisita sazón casera. Más que eso, también ofrecen cuyes asados, chanco a la barbosa, bebidas, etc.

También está el restaurante “Pollos de la Autopista”, su propietario el señor Jorge Alberto Pacheco Calle, quien inició sus actividades el 20 de enero de 2005, cuenta con cinco empleados, ofrecen pollos asados, chanco a la barbosa, bebidas, etc.

2.2. Criterios descriptivos de la venta de pollos en la parroquia de Turi de Cuenca

2.2.1 Empresas

Actualmente es necesario distinguir cómo funcionan los mercados en la economía, por su producción, comercialización, venta de servicios, número de empleados, ingresos, activos, etc.

En la parroquia Turi existen medianos y pequeños asaderos de pollos, se pudo encontrar unos 40 asaderos de estos emprendimientos. Algunos de ellos son: “Picantería Reina del Cisne”, “Asador Don Juan”, “Asador San Agustín”, “Restaurante Doña Mary”, “Pollos al Carbón Cinco Esquinas”, “Asados al Carbón Doña Luz”, “Restaurante Corazón de Jesús”, “Asador Trinidad”, “Rancho Tres Cruces”. Se puede decir que son los medianos negocios, tienen una larga trayectoria y excelente clientela. Entre los emprendimientos pequeños están “Comida Rápida El Vecino”, “Antojitos al Carbón”, “Asados El Estadio”, entre otros.

Estos negocios se encuentran ubicados principalmente en el centro de Turi, algunos han abiertos sucursales a su alrededor.

2.2.2 Rentabilidad

Según el Banco Central del Ecuador (2021), el Producto Interno Bruto (PIB) registró un valor de \$106.166 millones de dólares; en cuanto a la inflación, se puede decir que, mensualmente, ha sido de 0,16; se tiene una previsión de crecimiento para el 2022 de 2,8. En cuanto a su tasa activa referencial mensual, fue de 8,09 y la tasa pasiva referencial mensual es de 5,76. Se acota también como principales actividades al

alojamiento y servicios de comida, agricultura y pesca, el refinamiento de petróleo y por último el transporte y el comercio.

Según lo investigado, se ha podido encontrar en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento, (2020) que los ingresos durante la pandemia bajaron de una manera agresiva hasta en un 60 %, puesto que muchos locales tuvieron que cerrar, ya que no podían sostener las cuentas del personal, ni la materia prima; más que eso, empleaban alimentos perecibles que les causaban grandes pérdidas.

Ahora, los locales se han reactivado de una manera leve, ya que con la remodelación del Mirador de Turi el acceso a los turistas es difícil, lo que implica que no haya suficientes clientes.

2.2.3 Competencia

La competencia es uno de los factores más importantes dentro de una empresa y entorno, por ello que dentro del sector de la comida existe una gran variedad de competencia no solo local sino nacional y hasta internacional.

Los competidores dentro de la parroquia son aproximadamente unos 30, entre los pequeños y medianos negocios. “Asados al carbón la Y”, “Asador La delicia de Doña Rosita”, “Pollos al carbón Virgen de Guadalupe”, “Pollos asados Punta Corral”, constan como pequeños emprendimientos de la parroquia. En cuanto a medianos negocios, están el “Asador La Autopista”, “Asador San Agustín”, “Restaurante Doña Mary”, “Pollos al carbón Cinco Esquinas”. También se puede decir que su preparación es, principalmente, a base de carbón, aunque algunos usan medios eléctricos.

2.2.4 Medio Ambiente

Si bien se sabe que el medio ambiente es el factor principal al cual se le debe cuidar y mantener limpio, sin embargo, existen empresas e industrias que se dedican a producir o comercializar ciertos productos, los cuales utilizan maquinaria para poder desarrollarlas y provocan contaminación.

En cuanto a la parroquia Turi, el impacto ambiental que ha tenido los asaderos ha sido de alguna forma un tanto adverso pues en la venta y producción se utiliza envases descartables que generan contaminación.

2.3 Análisis PEST

Para este análisis se recopilará información básicamente del PDOT del GAD de Turi puesto que el mismo goza de toda la información necesaria para desarrollar el análisis PEST.

2.3.1 Aspecto político

El GAD de Turi está conformado de la siguiente manera:

Presidente: Paúl Gonzalo Pañi Sasaguay

Vicepresidente: Iván Patricio Merchán Lojano

Vocal: Yolanda Beatriz Lojano Guamán

Vocal: Julio Rosendo Jara Pintado

Vocal: Boris Vinicio Chicaiza Jara

Técnico del Área Social Supervisor del Estudio:

Diego Vinicio Macero Vázquez

Equipo Consultor del PDOT Consultor:

Roberto Abrahán Jiménez Rivas

Equipo Técnico:

Luis Andrés Aguirre Cando

Paúl Alejandro Alvarado Cando Román

Florencio Carabajo Alvear

Mariela Elizabeth Fajardo Gutiérrez

Xavier Santiago Genovez Orellana

Juan José Uyaguari Quezada I

Víctor Marcelo Vélez Hurtado (PDOT TURI, 2020)

En un pequeño sondeo que se hizo en la parroquia Turi se puede decir que la Junta Parroquial y sus dirigentes tienen en gran parte la aceptación de las personas sin dejar de mencionar que en ciertas comunidades desean que se les dé la oportunidad a otras personas ya que el presidente va ya tres períodos seguidos.

2.3.2 Aspecto económico

En cuanto al factor económico, el PDOT de Turi indica, dentro de la PEA, a los sectores económicos de la parroquia Turi, por rama de actividad.

Por otro lado, se puede indicar que la PEA representa una de las mejores maneras de identificar a las personas que ofrecen sus servicios para la colectividad. Dentro de este tenemos a las personas que se encuentran trabajando o las personas que no se encuentran con empleo, pero necesitan trabajar. Mientras que los inactivos son las personas que no están disponibles para trabajar, ya sea porque se encuentran incapacitados obligatoriamente o no desean trabajar (PDOT TURI, 2020, p. 205).

La población en edad de trabajar (PET) en el cantón Cuenca, se estima en 409.295 personas, es decir, el 80.9% de la población total del cantón.

PDOT TURI (2020) explica que en Turi, la mayoría de su población está dedicada a la prestación de servicios en la construcción, así como a ser empleadas domésticas, también tenemos a microempresas de corte y confección es decir fábricas de Jean por otro lado tomemos algo a lo que en la actualidad se ha vuelto lo más optado por la población son los emprendimientos de restaurantes, negocios de venta de comida rápida y tiendas y por último tenemos la agricultura que aunque ya pocas personas se dedican a esas actividades todavía existe así como la crianza de gallinas, cerdos, vacas, ovejas, cuyes, los mismos que luego sirven para la venta.

En cuanto a los grupos de ocupación en la gente tenemos tres grandes sectores que son: primario, secundario y terciario, los mismos que representan en gran parte la economía de un país, ciudad o en este caso de la parroquia.

A continuación, se explican los sectores económicos de la parroquia Turi:

El PDOT TURI (2020) refiere que el sector primario lo forman las actividades como la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, caza y la minería, se podría decir que hoy en

día este sector no representa una gran fuente de empleo en la parroquia puesto que la mayoría de personas se han dedicado a salir a la ciudad a emprender y a trabajar.

En cuanto al sector secundario, PDOT TURI (2020), explica que en este sector tenemos a emprendimientos como los son: fábrica de jeans, fábrica de velas, lugares donde crean bloques, fábrica de producción de zapatos, fábrica de juegos pirotécnicos, de cerámica, de estuco; así como fábrica de fideos, muebles que se pueden considerar más grandes ya que emplean a más personas pues el proceso de producción es más extenso; también tenemos las pollerías y picanterías que se han hecho ya un grupo grande puesto que muchas personas han empezado a realizar la venta de comida y por último podemos nombrar los nuevos emprendimientos que son los mercados de hortalizas y animales que se sitúan los fines de semana en la comunidad Punta Corral y en Turi centro los mismos que fueron formados por mujeres solas que representan el único sustento para sus hijos con esta necesidad se decidió crear estos mercados.

Por último, se menciona al sector terciario, que según PDOT TURI (2020) lo forman los sectores que prestan servicios con los son los buses y taxis, farmacias, el gas, el agua de proyecto Nero que cabe recalcar que casi la mayoría de la parroquia Turi se abastece de esta agua.

Por otro lado, podemos decir que la parroquia en la actualidad cuenta con restaurantes reconocidos, miradores turísticos reconocidos localmente; así como servicios de hospedaje, domésticos, social, entre otros, los mismos que son básicamente importantes para la parroquia puesto que han generado varias fuentes de empleo, así como ingresos para la parroquia misma.

2.3.3. Social

El factor Social analiza, básicamente, a la población en sí, ya sea su sexo, edad, su nivel de educación, la condición de empleo, etc., como se indica a continuación:

Análisis demográfico

El PDOT TURI (2020) nos indica que en cuanto a la población total la parroquia Turi es de 8.964 siendo 4.177 y 4.787 siendo esto las cantidades que existe de hombres y mujeres respectivamente.

Se dice que en la parroquia existen más personas jóvenes los mismos que van entre 5 y 19 años y el segmento con menos personas es el de la tercera edad que son las personas que van con más de 65 años; mientras que las personas que están en edad para trabajar son de 25 a 64 años que están representando el 40% de la población de Turi.

Educación

Según el PDOT TURI (2020) dice que la educación es un derecho humano de gran importancia para todas las personas puesto que hoy en día se le da muchas maneras de que las personas reciban educación, incluso personas adultas y de la tercera edad.

Se constató, según el PDOT TURI (2020), que en la parroquia Turi laboran 50 docentes femeninas y 17 docentes masculinos, dando un total de 67 docentes en los diferentes centros educativos.

En cuanto a la cantidad de estudiantes de la parroquia se puede decir que ha disminuido de gran manera el porcentaje de estudiantes puesto que muchos han migrado y otros se han retirado para estudiar en institutos los fines de semana y trabajar en la semana.

Tasa de mortalidad

La parroquia Turi refleja, según su PDOT TURI (2020), que la tasa de mortalidad del 4.3% ha aumentado de gran manera debido a la pandemia, tasa que no se ha podido calcular por el mismo hecho que fueron muchos decesos, se prevé que con el nuevo censo se podrán conocer cifras reales puesto que en su mayoría las personas de la tercera edad principalmente fallecieron.

Instrucción

El PDOT TURI (2020) señala que en la parroquia existen una gran parte de adultos mayores que viven de una manera deplorable se indica que son más mujeres que hombres, también se debe contar con que Turi es una de las parroquias que tiene más personas analfabetas ya sean de la tercera edad o menores que van entre 40 y 60 años.

Movilidad humana

El PDOT TURI (2020), señala que la mayoría de migrantes ecuatorianos están en Estados Unidos, España, Italia, Canadá, Chile son los países en los que principalmente están casi todos los ecuatorianos que migraron. Estos migrantes salieron entre edades de 20 a 25 años y en la actualidad las cifras de migrantes se han triplicado puesto en el 2021 hubo un oleaje migratorio la mayoría de familias enteras. Estas cifras se aclararán con el nuevo censo a realizarse a nivel nacional.

2.3.4. Tecnológico

Este último factor trata únicamente de la tecnología, cómo ha ido innovándose y mucho más ahora que la tecnología es primordial en muchos sectores económicos, puesto que con mejor tecnología se puede progresar. Aquí están los factores de:

Conectividad la misma que implica la cobertura que tiene la parroquia para teléfonos fijos que hoy en día ya casi no se utilizan porque han sido reemplazados por los teléfonos móviles.

En cuanto al internet se puede decir que hace 10 años atrás la única compañía que nos prestaba el servicio de internet es Etapa E.P. pero en la actualidad hay muchas más empresas de internet que ofrecen los servicios a la parroquia tales son los casos de Astronet, Celerity, Miranet, Netlife, entre otros. Los mismos que se han colocado en un mejor puesto en la parroquia ante la empresa Etapa que una líder en la conectividad de Cuenca, pero esto se debe a que Etapa no cuenta con una señal más extensa para los lugares rurales más adentrados de la parroquia.

Por otro lado, tenemos a la telefonía móvil que es la más utilizada ahora en estos tiempos, pero la parroquia carece de cobertura puesto que son pocas las comunidades que cuentan con una cobertura buena, en la parroquia la empresa Movistar es la que predomina debido a esto la empresa Claro colocó una antena en la comunidad de Punata Corral, antena que ha servido para mejorar la cobertura de algunas comunidades cercanas.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.1. Las Cinco Fuerzas de Porter

Según Hernández (2011), las Cinco Fuerzas de Porter “es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad”.

3.1.1. Poder de negociación con los clientes

Esta fuerza es de gran importancia para una empresa, puesto que del poder que tengan con los clientes dependerá el éxito de la misma, tal como lo señala Hernández (2011): “La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.”

En el caso de la pollería, se puede decir que la misma tiene una muy buena cantidad de clientes y, lo más importante, tienen una alta fidelidad, algo que resulta muy beneficioso para la pollería ya que tiene la posibilidad de decidir los precios y la calidad, aunque cabe resaltar que la calidad siempre ha sido la mejor. De esto ha dependido el atraer a los clientes que tienen hoy en día, para ellos la calidad vale más que el precio, por esto la pollería ha logrado establecer precios rentables, con las condiciones que los propietarios creían convenientes.

3.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Hernández (2011), refiere que esta fuerza es la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

En el caso de esta pollería, sí se encuentra un tanto estancada, ya que no posee muchos proveedores y la pollería casi está sujeta a las condiciones de los proveedores ya que cuenta solo con dos proveedores de cada uno de los ingredientes que necesita. Con frecuencia han tendido que buscar proveedores extras ya que las condiciones de pago las imponen los proveedores y si no se lea cumple ellos no proveen de la materia prima. Algunas veces, por falta de organización por parte de los dueños de la pollería, se les ha quedado mal a los proveedores en los pagos, lo que ha causado que endurezcan sus

condiciones de pago, algo que para nada es bueno para el negocio si los proveedores piden el pago total de la materia prima y no por cuotas, como hacían antes, algo que está resultando perjudicial para la empresa.

3.1.3. La amenaza de nuevos competidores entrantes

Hernández (2011), considera que esta fuerza se desarrolla en sectores en los que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo; se dice también que la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. (p.5)

En cuanto a este tema, la pollería se encuentra muy vulnerable ya que, como sabemos, es un giro de negocio al cual es fácil acceder. Al momento hay un nuevo emprendimiento cerca de la pollería y por más que recién empieza ya representa una amenaza para el negocio. Por otro lado, no puede asegurarse todavía, pero se cree que hay dos emprendimientos más, posiblemente también pollerías, a corta distancia del negocio, lo cual representa una amenaza más grande, por lo que la empresa está buscando soluciones como crear nuevos atractivos en el negocio.

3.1.4. Amenazas de nuevos productos sustitutos

En cuanto a esta fuerza, Hernández (2011), señala que los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio; estos constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, puesto que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen, es decir, que representan otra alternativa para satisfacer la demanda. Se puede decir que la pollería intenta combatir a esto, todos los días y piensan que siempre, con la calidad y el sabor, se puede competir con los productos rivales. Los propietarios están de acuerdo que dentro del mercado gastronómico es difícil competir con los productos sustitutos ya que, si tiene un buen sabor, el cliente puede cambiar fácilmente la elección de un producto por otro. Sin embargo, el producto mejora cada día su sabor y con él el negocio, pues a pesar de que han surgido nuevos productos, el negocio ha podido mantener la fidelidad de la clientela.

3.1.5. Rivalidad entre competidores

Esta última fuerza implica las estrategias que elabora cada empresa para posicionarse en un buen puesto dentro del mercado; de las estrategias que utilicen dependerá el éxito de la misma. Según Hernández (2011), la rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del Modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Según los propietarios de la pollería, esta amenaza siempre ha existido; para ellos es algo de todos los días. Es por esto que, diariamente, se esfuerzan por emplear ingredientes frescos pues, aseguran que sus clientes aman comer platos recién hechos y mas no comida recalentada ni cosas por el estilo. Es la mejor manera que ellos han encontrado para competir con sus rivales.

3.2. Análisis cuantitativo de la competencia

En la presente Tabla 1., se presentan los seis competidores más peligrosos para el negocio ya que su cobertura va desde el redondel de Turi en la Autopista, hasta el Control Sur, que son los más próximos al negocio, en el cual hay 32 productos y un total de 72.000 clientes al año. En cuanto al precio, se puede decir que el precio promedio es \$11,50; por otro lado, el precio mínimo es de \$ 10 y el precio máximo \$ 15.

Tabla 1

Descripción cuantitativa de la competencia

COMPETIDORES	PRODUCTO	Nº CLIENTES	Nº DE VENTAS EN DÓLARES	PRECIO
LA AUTOPISTA POLLOS Y CUYES	POLLOS	11000	\$165.000,00	\$15
	CUYES			\$20
	CHANCHO A LA BARBOSA			\$7
	JUGOS			\$1,50
	COLAS			\$2
ASADOS Y SECOS	POLLOS	5.400	\$64.000,00	\$10
	BROSTER			\$3,50
	SECOS			\$3
	COLAS			\$2

FOGÓN Y LEÑA	POLLOS	7.200	\$79.200,00	\$12	
	CHANCHO A LA BARBOSA			\$5	
	PLATOS A LA CARTA			\$4	
	COLAS			\$2	
PICANTERIA REINA DEL CISNE	POLLOS	25.200	\$288.000,00	\$15	
	CHANCHO A LA BARBOSA			\$6	
	FRITADA			\$4	
	TORTILLAS			\$1	
	BOLONES			\$1,00	
	JUGOS			\$2	
	COLAS			\$1,00	
	BOTELLAS DE AGUA			\$0,60	
TROPISALON	POLLOS	5.000	\$65.000,00	\$13,00	
	CARNE ASADA			\$5,00	
	SECOS			\$3,00	
	COLAS			\$1,00	
	AGUAS			\$1,00	
PICANTERIA JOSUE	POLLOS	10.800	\$90.000,00	\$10,00	
	SANCOCHO			\$5,00	
	FRITADA			\$4,00	
	CHUZOS			\$2,00	
	COLAS			\$1,00	
	BOTELLAS DE AGUA			\$0,50	
		32	64600	751200	Precio Promedio:
					\$10,74

Fuente: Información tomada de la Parroquia Turi

3.3. Análisis cualitativo de la competencia

En la siguiente Tabla 2., encontramos que la mayoría de negocios tiene un excelente sabor, una buena higiene algo que resulta peligroso puesto que casi todos tienen lo mismo que nuestro negocio, su antigüedad también es un factor clave ya que la mayoría tiene años dentro del sector vendiendo pollos y asumimos que todos los negocios están implementando nuevas estrategias para sobresalir; entonces, dentro de la matriz, se puede observar los factores más sobresalientes para el negocio.

Tabla 2*Descripción cualitativa de la competencia*

COMPETIDORES	CALIDAD	SABOR	PRESENTACIÓN	HIGIÉNE	UBICACIÓN	ANTIGÜEDAD
La autopista pollos y cuyes	Alta	Rico	Buena	Buena	Redondel 12 de Octubre	15 años
Asados y secos	Medio	Rico	Buena	Muy Buena	Circunvalación Sur	7 años
Fogón y Leña	Alta	Rico	Muy Buena	Muy Buena	Redondel 12 de Octubre	5 años
Picanteria Reina del Cisne	Medio	Rico	Muy Buena	Muy Buena	Redondel de Turi	7 años
Tropisalon	Medio	Rico	Muy Buena	Muy Buena	Circunvalación Sur Sector Carmen de Guzho	4 años
Picanteria Josue	Medio	Rico	Muy Buena	Buena	Circunvalación Sur Sector Carmen de Guzho	8 años

Fuente: Información tomada de la Parroquia Turi

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. Análisis FODA

Según García y Cano (2013), la técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se aplica para identificar y analizar las “Fortalezas” y “Debilidades” de la organización, así como las “Oportunidades” aprovechadas y desaprovechadas; y, las “Amenazas” reveladas por la información obtenida del contexto externo (p. 89).

4.1.1. Análisis de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

Son las situaciones positivas que tiene la organización en su exterior, es decir, los cambios que pueden tomar en cuenta en la empresa para así conseguir los objetivos deseados.

A continuación, consideramos que las oportunidades con las que cuenta el asadero. Se pueden mencionar:

Un producto que tiene una alta demanda.

Existe una competencia desorganizada del producto dentro del sector.

Se piensa aperturar nuevas sucursales.

El mercado al que pertenece la empresa es creciente.

Posibilidades de establecer promociones.

Amenazas

Son situaciones negativas para la empresa, las mismas que se dan al exterior y que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos deseados, siendo de gran peligro ya que no se encuentra en capacidad de ser controladas por la empresa.

Las principales amenazas que se identifican son:

Alza de precios en los productos de primera necesidad, los mismos que son necesarios para preparar los alimentos

Aumento de locales en el sector

Temporadas de carestía de pollos

Crisis económica

Los cambios en los hábitos de los clientes puesto que hay muchas personas que por salud o por imagen han decidido tomar un estilo de vida deferentes, es decir un estilo fitness

4.1.2. Análisis de fortalezas y debilidades

Fortalezas

Son aquellas situaciones que inciden de manera positiva en la empresa y más que eso son situaciones que se encuentran dentro de la misma, convirtiéndose en ventajas para la organización, puesto que pueden ser manejadas de la mejor manera a beneficio de la empresa.

Las fortalezas con las que cuenta el asadero son:

Cuentan con capital propio

Cuentan con una infraestructura propia

Tienen personal para dos jornadas laborales

Conocimientos para elaborar los alimentos con la mejor calidad

Cuenta con variedad de platos a la carta

Cuenta con parqueadero propio

Debilidades

Son falencias que posee la empresa, las mismas que pueden ser controladas y mejoradas para direccionarlas hacia la manera más factible, buscando siempre el cumplimiento de los objetivos deseados.

Las debilidades que posee la empresa son las siguientes:

Hay cambios de personal cada cierto tiempo

Existen conflictos entre ciertos empleados

Son productos perecibles
 Ausencia de seguridad adecuada
 Tiene un diseño de interior pobre
 El letrero no es llamativo

4.2. Matriz FODA

Según Salazar y Rivero (2013), la matriz estratégica FODA también puede ser denominada como DAFO o DOFA, la misma es conocida como una metodología efectiva dentro de la planificación estratégica para el estudio de la situación competitiva de una empresa y posterior toma de decisiones (p. 396).

Tabla 3

Matriz Foda

Debilidades	Amenazas
Hay cambios de personal cada cierto tiempo	Alza de precios en los productos para prepararlos
Existen conflictos entre ciertos empleados	Aumento de locales en el sector
Son productos perecibles	Temporadas de carestía de pollos
Ausencia de seguridad adecuada	Crisis económica
Tiene un diseño de interior pobre	Los cambios de los hábitos de los clientes
Letrero no llamativo	
Fortalezas	Oportunidades
Cuentan con capital propio	Producto que tiene una alta demanda
Cuentan con una infraestructura propia	Competencia desorganizada dentro del sector
Tienen personal para dos jornadas	Aperturar nuevas sucursales
Conocimiento para elaborar los alimentos con la mejor calidad	Crecimiento del mercado
Cuenta con variedad de platos a la carta	Promociones
Cuenta con parqueadero propios	

Fuente: Información tomada del restaurante el Asadero “Tres Marías”

CAPÍTULO V

5. MODELO ESTRATÉGICO

5.1. Filosofía Empresarial

5.1.1. Misión

Según Cerón y Ramírez (2016), señalan: “la misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad” (p. 12).

Misión del Asadero Tres Marías

Ofrecer productos saludables y de excelente calidad que satisfagan los gustos del cliente, con precios accesibles, un servicio eficaz y de calidad en un ambiente ameno, para así lograr la fidelidad del cliente.

5.1.2. Visión

La visión de una empresa es la condición futura a la que una organización desea llegar, es decir, a una condición mejor que la actual.

Visión del Asadero Tres Marías

El Asadero Tres Marías, para el año 2024, pretende ser reconocido a nivel local, ofrecer productos de primera y lograr ser uno de los mejores restaurantes en asados al carbón.

5.1.3. Valores

Son los principios morales que toda empresa debe desarrollar y transmitir en su seno, es la conducta que presenta la empresa ante los demás.

Para el Asadero Tres Marías es relevante contar con valores fundamentados en la empresa, quienes la conforman deben tener conocimiento de los mismos y tener el empeño de cumplirlos.

5.2. Objetivos estratégicos e indicadores de gestión y metas estratégicas

5.2.1. Perspectiva financiera

Esta perspectiva hace referencia al análisis económico financiero. Pérez y Pirona (2012) indican que la perspectiva financiera “permite concretar los indicadores que se deben establecer para generar valor” (p. 161).

Objetivos:

Incrementar el margen de utilidad en un 10%

Implementar canales nuevos de ingresos

Lograr una reducción en costos de producción

5.2.2. Perspectiva de cliente

Pérez y Pirona (2012) indican que la perspectiva de cliente se delimita el posicionamiento de la entidad en el mercado, indicando la cuota de mercado y cómo se crea valor para los clientes, asegurando así su fidelidad (p.161).

Objetivos:

Incrementar el número de clientes para los tres próximos años

Mejorar la satisfacción del cliente

Lograr un reconocimiento de marca

5.2.3. Perspectiva de los procesos internos

Alveiro (2011) refiere que la perspectiva interna compone la excelencia que debe caracterizar a cada uno de los departamentos de la organización, pues lo principal es que haya un enfoque de operaciones internas críticas que permitan satisfacer a los clientes.

Objetivos:

Mejorar la presentación y empaquetamiento de los pollos

Contar con sistemas de distribución diferente a la de las otras pollerías

Mejorar la capacidad de producción.

5.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

“Este indicador plantea la importancia que representa para la empresa incluir dentro de sus valores y formas de medición, esa capacidad de mejora con el tiempo, puesto que es la única fórmula aseguradora de éxito” (Alveiro, 2011, p. 5).

Objetivos del Asadero Tres Marías:

Capacitar al personal para un mejor desenvolvimiento en sus responsabilidades

Lograr una buena comunicación con el personal

Fomentar una buena relación entre empleados.

CAPÍTULO VI

6. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

6.1. Acciones estratégicas

Estas acciones están encaminadas a cambiar sus recursos también los objetivos y la competencia. Además, plantea que la manera de crecer y de administrar sean distintos.

6.2. Estrategias de posicionamiento

El desarrollo de estrategias de posicionamiento es algo que se debe realizar y analizar de la mejor manera a la competencia, así como a los clientes potenciales. También se debe tener en cuenta el mercado meta, la competencia y los puntos de paridad.

En la estrategia de posicionamiento hacia los consumidores se piensa que para un segmento joven sería algo novedoso, pues son quienes conforman el target principal para el crecimiento en nuevos clientes. A ellos se les ofrecerá una oferta novedosa y distinta a la convencional en la que considera sándwich de pollo a la brasa con salsas diferentes. Hay que resaltar que la magia en las salsas, frecuentemente cambia el sabor de los alimentos y le da toques inigualables. También se ofrecerá mix de piqueos, cocteles los mismos que resultaran productos diferentes que se ofrecerá en el sector.

6.2.1. Estrategias de Diferenciación de Porter

Para desarrollar estas estrategias necesariamente se debe conocer muy a fondo al cliente para saber sus preferencias y poder ofrecer productos e incluso experiencias que la competencia no pueda. También es importante que al definir bien estas estrategias se tenga la opción de aumentar la rentabilidad, mejorando precios y logrando que aun así el cliente lo prefiera, debido a novedosos productos y experiencias inigualables.

Para el Asador Tres Marías se puede implementar estrategias como:

El cambio de mobiliario en el restaurante. Se propone implementar unos taburetes de madera de doble cara para la mejor imagen del restaurante.

El cambio de focos por lámparas para dar un toque más elegante.

El cambio de pintura en las paredes, ya que se encuentran desgastadas y los colores no son muy apropiados.

El envasado será en cajas de cartón personalizadas de la empresa, diferenciándose así de la competencia.

Agrandar el parqueadero, a fin de que el cliente se sienta cómodo

Mejorar la higiene al momento de manipular el pollo, tanto cuando entra como cuando sale del horno; esto se lograría utilizando guantes de vinitrol.

6.3. Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing son las maneras que tiene la empresa para utilizar los recursos técnicos para mejorar las ventas y sobresalir en la competencia.

6.3.1. Marketing Mix

“Es una definición utilizada para denominar al grupo de instrumentos y diversos factores que tiene la persona que se encarga de la mercadotecnia de una empresa, para lograr las metas de la organización” (Ariaga et al., 2013, p.7).

Producto:

“Es aquel componente palpable e impalpable, que cumple una necesidad o algún anhelo del mercado meta o los clientes, con la finalidad de tener la capacidad de cumplir eficientemente una escasez determinada creando una primacía del cliente o consumidor” (Ariaga et al., 2013).

En cuanto a este punto se ofrecerá pollos de un tamaño más grande y casero y con un aliño de una receta especial acompañado de papas fritas y salsas nuevas.

Precio:

Ariaga et al., (2013) se refiere al precio como el costo económico que los clientes gastarían para adquirir la posesión o utilizar algún bien o servicio determinado, fortaleciendo una nivelación de costos que resulten a las metas fijadas previamente.

En cuanto a este factor, no podemos incrementar los precios, pero si podemos buscar los mejores proveedores de manera que el margen de utilidad sea rentable, que lo que ganemos alcance un 20 % de lo que se invierte, por lo menos, además de conseguir

la fidelidad de los clientes. Al mismo tiempo se brindaría promociones, descuentos a las compras que superen los 30 dólares y aceptación de tarjetas de crédito.

Plaza:

Según Ariaga et al., (2013) plaza es “la organización interna y externa que posibilita crear la relación entre la organización y sus consumidores para hacer más fácil la adquisición del producto.” (Ariaga et al., 2013)

La comercialización se realizará en forma directa para el consumidor. El producto se ofrecerá al público directamente desde el punto de venta propio, brindando cortesía al cliente, servicio, sabor, entregas a domicilio.

Promoción:

Promoción, según Ariaga et al., (2013) son actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes para dar a conocer sus productos, servicios y ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores.

El asador ha establecido un sistema de publicidad, como una variable de comunicación que en la sociedad es muy significativa y se ha convertido en una actividad casi necesaria para poner en conocimiento de los consumidores la existencia del producto como una alternativa más deliciosa y agradable.

El asador cuenta con pancartas, volantes y están medios de comunicación como la radio; pero, más que esto, se piensa que la publicidad de boca en boca es antigua, pero es uno de los mejores métodos de publicidad y se podría decir que muchos locales han salido adelante mediante este medio.

CONCLUSIÓN

En resumen, mediante el desarrollo de la investigación se ha logrado obtener los resultados de por qué surge el problema, también se ha obtenido resultados de las diferentes acciones que se ha desempeñado en cada capítulo.

En cuanto al capítulo I, se desarrolló lo que implica la teoría acerca de la Planificación. Para ello se efectuó una investigación bibliográfica a base de artículos científicos de diferentes bibliotecas digitales como Scopus, Cielo, Dialnet, etc. Se investigó definiciones de planificación estratégica, su importancia, sus partes, su historia; también se investigó lo que es el FODA, su matriz y todo el análisis. Así mismo, se efectuó el análisis PEST mediante el desglose de cada uno de sus factores: político, económico, social y tecnológico.

En cuanto al capítulo II, aquí se vio y se investigó los antecedentes de la comercialización de pollos; se analizaron varias empresas según la Superintendencia de Compañías, con un análisis de la más antigua y las empresas que registran más ingresos de cada una de las tres principales ciudades del país: Quito, Guayaquil y Cuenca. También se analizó los restaurantes de la parroquia Turi, con un estudio de los más concurridos.

En el capítulo III se procedió al análisis de la competencia mediante las Cinco Fuerzas de Porter. Como primera está el poder de negociación con los clientes. Se puede decir que el asador Tres Marías se encuentra en una buena situación, ya que tiene una buena fidelización del cliente lo que ayuda a los gerentes del asador Tres Marías a poner sus propias condiciones. La segunda fuerza es el poder de negociación de los proveedores; lo que, en cuanto al asador, se encuentra un tanto mal, ya que no cuenta con muchos proveedores y es por esto que está en la cuerda floja pues debe someterse a las condiciones del proveedor. La tercera fuerza es la amenaza de nuevos competidores. Aquí, el asador Tres Marías se encuentra en un peligro constante puesto que es un mercado fácil de acceder, por lo que el asador tendrá que estar atento constantemente para no quedarse atrás en cuanto a la competencia. A la cuarta fuerza: “amenaza de nuevos productos sustitutos” el asador ha podido combatir mejorando el sabor de sus platos e innovando nuevos platos a la carta; como último, la rivalidad entre competidores, el asador lo vive todos los días y lo que se puede hacer para salir adelante es mejorar cada día la calidad, el sabor y la atención al cliente. También está el análisis de la competencia cualitativa y

cuantitativa, aquí se pudo encontrar el precio promedio del principal producto, el pollo y también el promedio de ventas anuales que alcanza cada negocio.

Además, el capítulo IV contiene el análisis FODA, en el cual se obtuvo todas sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades las mismas que serán mejoradas y aprovechadas, como es el caso de las necesidades de que haya un buen ambiente de trabajo dentro del asador y la de mejorar la apariencia del local (su falencia es por ahora una debilidad).

En este capítulo tratamos el modelo estratégico en el mismo que se creó la visión, misión y valores del asador, algo que es nuevo en la empresa pero que resultará de gran ayuda también, así se crearon los objetivos estratégicos de acuerdo a cada una de las perspectivas, los mismos que se espera sean cumplidos.

Y, por último, están las estrategias competitivas, la diferenciación que es lo que servirá para competir ya que de esto se trata esta investigación: de buscar estrategias para mejorar el asador y que sobresalga dentro del sector, la parroquia; y, si fuese posible, incluso en la ciudad. Para ello se crearon estrategias competitivas que se esperan sean ejecutadas.

REFERENCIAS

- Alvarado, O. (2015). Análisis de la situación externa. *Administración Estratégica*, 1–19.
- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de Futuro*, 15, 2–26. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Amador, C. Y. (2022). El análisis PESTEL The PESTEL analysis. 4(1), 1–2.
- Aranda, J., & Salgado, E. (2005). El diseño Curricular y la planeación estratégica. *Innovación Educativa*, 5(26), 25–35. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421475003>
- Ariaga, L., Avalos, A., y De la Torre de la Fuente, M. (2013). Marketing mix: La fortaleza de las grandes empresas. *Contribuciones a La ...*, 11, 18. <https://www.eumed.net/ce/2012/marketing-mix.pdf>
- Ayestarán et al., R. (2012). Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectado con el consumidor. Madrid: ESIC.
- Bojorquéz, M., y Pérez, A. (2016). Planeación estratégica. Serie Gran Biblioteca Empresarial-Prentice Hall, 1–15.
- Bravediaz, B. (2022, febrero). Brasero Bravediaz Cía. Ltda. Retrieved from Brasero Bravediaz Cia. Ltda.: <https://www.facebook.com/elbrasero.ecuador/>
- Brume, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38(51), 1–20. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Cerón, H., y Ramírez, J. (2016). Conceptos de administración estratégica. In *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA* (Vol. 4, Issue 8, p. 35). <https://doi.org/10.29057/icea.v4i8.217>
- Chávez, N. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el entorno. *Contaduría y Finanzas*, 2(12), 1–26. <http://www.itson.mx/Pacioli>.
- Compañías, S. d. (2021, diciembre 31). Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Retrieved from Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul
- DINERO EN EL TIEMPO (2022) Valor actual del dólar de 1977 <https://www.dineroeneltiempo.com/dolar/de-1977-a-valor-presente>.
- Dorado, R. (2022). Rancho Dorado. Retrieved from Rancho Dorado: <https://www.facebook.com/ranchodoradoecuador>
- Ecuador, B. C. (2021). Banco Central del Ecuador. Retrieved from Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/>
- Estolano, D., Berumen, M., Castillo, I., y Mendoza, J. (2013). El escenario de competencia de la industria gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*, 24, 67–97. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424835004>

- Fernández, A. (2004). DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICAS EN LA EMPRESAS Y ORGANIZACIONES. MADRID: EDICIONES DIAZ DE SANTOS, S.A.
- Fuentes, T., y Luna, M. (2011). Dialnet-análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. Redip, Unexpo, VRB, 1(2), 1. <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>
- García, T., y Cano, M. (2013). El FODA: Una Técnica para el Análisis de Problemas en el Contexto de la Planeación en las Organizaciones. Investigadoras Del I.I.E.S.C.A., 84–98. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- González, N. G. C. B. B. C. H. C. R. C. M. (2019). Neutrosophic Computing and Machine Learning, Vol. 5, 2019. 5.
- Hernández, J. A. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Academia, 8, 7–10. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1661960393&Signature=T8mSQTmpir~KpH~lANJ6miYeXoBzOT4W9scA5Y5zNmj2vRjN4aNieAGJGro5Mu1e4X2SnnujVez8j9toS4k57uRHEZfK61dP
- Jama-Zambrano, V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables). ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 35–57. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>
- Martínez, D., y Milla, A. (2012). Análisis del Entorno. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Méndez, E. (2013). Psicotécnica Y Pedagógica La Pareja Ideal. <https://psicotecnicapedagogica.webnode.mx/>
- Michaux, S., y Cadiat, A. (2016). LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. 50MINUTOS.es. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mWLyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=las+5+fuerzas+de+porter+definicion&ots=W5W326jbNs&sig=PrNw50a5ZKMMF3cVK6LipzQah_o#v=onepage&q&f=false
- Navajo, P. (2009). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. MADRID: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.
- Ñato, P. d. (2022). PARRILLA DEL ÑATO. Retrieved from PARRILLA DEL ÑATO: <http://www.parrilladelnato.com/index.php/es/sobre-nosotros/historia>
- Parrilla, A. (2022). Alma Parrilla. Retrieved from Alma Parrilla: <https://www.instagram.com/almaparrillaec/?hl=es>
- PDOT TURI, 2020. (2020). PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PARROQUIA RURAL TURI, CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY. Syria Studies, 7(1), 543. http://www.turi.gob.ec/wp-content/uploads/2018/PDOT_TURI_2020.pdf
- Pérez, D. del C., y Pirona, J. A. (2012). Perspectivas “Financiera” y “De Clientes” del Cuadro de Mando Integral aplicadas a la gerencia media de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Multiciencias, 12, 158–163. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90431109025.pdf>

- Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Harvard Business Press, 9, 621.
https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf
- Rojas et al., M. (2011). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Bogotá: Ediciones de la U.
- Salazar, T., y Rivero, J. L. (2013). Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el INCES penitenciario. *Visión Gerencial*, 12(2), 395–414.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545894007.pdf>
- Sarli, R., González, S., y Ayres, N. (2015). Actualizaciones Análisis FODA. *Revista de La Facultad de Odontología*, 9, 17–20.
http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Torres, M. G. (2019). ANÁLISIS PESTEL. 1999(junio), 1–6.
- Trejo, N. T. E. T. y J. (2016). *Revista de Planeación y Control Microfinanciero* *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8–22. www.ecorfan.org/spain
- Velásquez-Campozano, M. R., Castillo-García, P. G., & Zambrano-Saavedra, M. E. (2016). Strategic planning of information and communication technologies Planeamiento. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 560–570.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/283/336>