



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTONOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN- MANAGUA**

**Investigación Para Optar al Grado de Máster en Administración
Funcional de Empresa**

Tema:

Diseño de un plan estratégico en la empresa El Pollazo S.A para el incremento de sus utilidades y la obtención una posición competitiva en el mercado mayorista durante el primer semestre del año 2019.

Sustentante:

Ing. Luis Adolfo Mejía Carazo

Tutor:

MSc. Leonardo López

Managua, Nicaragua, septiembre 2019

Dedicatoria

Mi tesis la dedico de manera especial a mis padres y hermanos que son personas que me han ofrecidos amor toda la vida.

En especial a mi mamá por sus bendiciones a lo largo de mi vida.

A mi hijo por ser la inspiración de culminar y cumplir está meta.

Agradecimientos

Le agradezco a Dios por ser el guía perfecto dándome sabiduría, comprensión para obtener nuevos conocimientos.

A mí tutor de tesis y otros maestrantes que me ayudaron con recomendaciones que me sirvieron en mejorar esta tesis.

A los maestrantes que en estos dos años compartimos muy buenos momentos y me apoyaron a entender mejor muchas situaciones que fueron mejorando mi aprendizaje.

Carta Aval del Tutor

En calidad de tutora de la tesis presentada por el Maestrante: Ing. Luis Adolfo Mejía Carazo con la finalidad de optar al Grado de Master en **Administración Funcional de Empresa**. Una vez revisado el contenido de la Tesis con el tema: “Diseño de un plan estratégico en la empresa El Pollazo S.A para el incremento de sus utilidades y la obtención una posición competitiva en el mercado mayorista durante el primer semestre del año 2019”.

En cumplimiento de lo dispuesto en la Normativa vigente de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua que regula los trabajos de Postgrado para la obtención del Título de Máster , considero que la Tesis en sus aspectos formales , técnicos y metodológicos reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador ya que se encuentra debidamente sustentada, cumpliendo con la normativa y requisitos establecidos y los procedimientos profesionales que demanda su elaboración.

Atentamente

MSc. Leonardo López Zepeda

Tutor

Resumen

La producción y comercialización de pollos es una de las actividades económicas más destacadas e importantes de Nicaragua, por lo que existe una gran demanda para este producto en el interior del país, por lo que entre los elementos encontrados se tienen: encuesta aplicada a clientes actuales (ver anexo #1), detalle de la inversión (ver anexo #2), depreciación y amortización (ver anexo #3), local en carretera nueva a León (ver anexo#4), cronograma de actividades (ver anexo #5).

Además, el diagnóstico de la situación actual en ventas, obtuvo un rango del 50% de la proyección de ventas y el potencial de ventas, las causas residen la no realización un plan específico de ventas, otro factor de importancia es la competencia actual dentro de las urbanizaciones la cual arroja un dato de hasta un 55% de la participación de mercado de los clientes potenciales.

Seguidamente, para el desarrollo del plan de marketing estratégico se estimó una inversión por el orden de hasta un 60% de las utilidades del negocio, tomando en consideración una inversión inicial del consolidado de ventas del año 2019 de hasta un 50% de la inversión depositada en las cuentas de la pyme para la implantación del plan.

La metodología a utilizarse en el presente trabajo será la de una investigación de tipo descriptiva, bajo un enfoque mixto, utilizando múltiples fuentes de información en las que se menciona la encuesta a clientes actuales, revisión de bibliografía especializada en el tema e investigaciones relacionadas con el tópico relacionado con el plan estratégico para la empresa, describiendo los factores industriales de mercado, así como los diferentes procesos y acciones funcionales de la administración.

Del plan estratégico del Pollazo, S.A., se puede concluir que actualmente el balance del análisis FODA es favorable para la distribuidora ya que existen más factores favorables que desfavorables, lo que indica que existen condiciones para la implementación del plan de marketing estratégico integral.

INDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Carta Aval	ii
Resumen.....	iv
1 I. Introduccion-----	1
1.1 Antecedentes del problema-----	3
1.2 Justificación-----	8
1.3 Planteamiento del problema-----	10
1.4 Formulación del problema -----	12
2 II. Objetivos-----	12
2.1 Objetivo general -----	12
2.2 Objetivos específicos-----	12
3 III. Marco teorico -----	13
3.1 La Planeación. -----	13
3.1.1 Planeación Estratégica. -----	14
3.1.2 Proceso de la planeación estratégica -----	15
3.1.3 Conceptos vinculados a la Planeación Estratégica -----	16
3.2 Plan estratégico-----	21
3.2.1 Concepto de Plan Estratégico -----	21
3.2.2 Ventajas de un Plan Estratégico. -----	22
3.2.3 Fases de elaboración de un plan estratégico-----	23
3.2.4 Formulación estratégica-----	24
3.2.5 Elementos de un Plan Estratégico.-----	25
3.3 Situación de ventas-----	27

3.3.1	Ventas y cadena de valor-----	27
3.3.2	Competitividad y situación de ventas -----	28
3.3.3	Fuerza de ventas y competitividad -----	30
3.4	Factores macro ambientales -----	32
3.4.1	Factores críticos de éxito -----	32
3.4.2	Factores críticos de éxito como estrategia de competitividad ----	33
3.4.3	Factores macro ambientales-----	35
3.5	Estrategias -----	38
3.5.2	El entorno estratégico -----	39
3.5.3	Determinación de la estrategia -----	40
3.6	Proyección financiera y presupuestos -----	41
3.6.1	Debilidades administrativas con respecto a la utilización del presupuesto, en las pequeñas y medianas empresas.-----	41
3.6.2	El presupuesto como instrumento que contribuye a controlar riesgos económicos-----	43
3.6.3	El estudio financiero de un plan estratégico -----	45
4	IV Preguntas directrices-----	48
5	V. Operacionalización de las variables. -----	49
5.1	Variables y cuadro de operacionalización de variables-----	50
6	VI. Diseño metodológico -----	53
6.1	Enfoque de la investigación -----	53
6.2	Tipo de investigación-----	54
6.3	Población y muestra-----	54
6.4	Métodos para la recolección procesamiento y análisis de datos-----	55
7	VII. Análisis de resultado-----	57

7.1	Plan estratégico en la empresa El Pollazo S.A	65
7.1.1	Resumen ejecutivo	65
7.1.2	Aspectos estratégicos empresariales	66
7.1.3	Unidades estratégicas de negocios (UEN)	67
7.1.4	Oportunidades de crecimiento	69
7.1.5	Aspectos estratégicos de marketing	70
7.1.6	Análisis FODA	73
7.1.7	Factores claves para el éxito (FCE)	75
7.1.8	Asuntos críticos (AC)	75
7.1.9	Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter	76
7.1.10	Análisis interno	81
7.1.11	Objetivos de marketing	87
7.1.12	Plan comercial y de marketing	89
7.1.13	Estrategias de ventas	89
7.1.14	Función de la Dirección de Ventas	90
7.1.15	Estudio financiero y de rentabilidad	90
7.1.16	Marketing mix	96
7.1.17	Sistema de control	98
7.1.18	Planes de contingencia	99
8	VIII. Conclusiones	100
9	IX. Recomendaciones	101
10	X. Referencias bibliograficas	102
	Anexos	110

I. INTRODUCCION

La producción y comercialización de pollos es una de las actividades económicas más destacadas e importantes de Nicaragua debido a la gran importancia proteínica de este alimento típico, lo cual hace que exista una gran demanda para este producto en el interior del país.

La importancia del estudio se destaca en los resultados que las empresas adquieren con la planeación estratégica, ya que con esta la empresa facilitará la toma de decisiones para ser competitivo en el mercado y así mejorar la satisfacción al cliente por medio de políticas de precios que permitirá la consolidación y posicionamiento en el mercado.

El principal objetivo del trabajo es diseñar un plan estratégico en la empresa "El Pollazo S.A.", que permita incrementar utilidades y la obtención de una posición competitiva en el mercado mayorista de carretera Nueva León, durante el primer semestre del año 2019.

Entre sus principales objetivos, se declaró la valoración de la situación actual de las ventas de la empresa El Pollazo S.A al primer semestre del año 2019, asimismo, el diagnóstico de los factores macro ambientales que influyen en las ventas en la empresa El Pollazo S.A contemplando diferentes acciones que contribuyan al diseño de los objetivos empresariales, por otro lado, la proposición de estrategias para mejorar las ventas y lograr el posicionamiento durante el primer semestre del año 2019, posteriormente la presentación de la proyección financiera y presupuestos para la aplicación y el desarrollo del plan estratégico.

Entre las limitaciones que se pudieron encontrar en la realización del presente trabajo, fue la falta de información actualizada de instituciones públicas, ejemplo de ANAPA (Asociación Nacional de Avicultores y productores de alimentos de Nicaragua), cuya información es escueta en lo que respecta a la comercialización

de productos derivados de las aves, también el poco estudio sobre este tema en el país, no obstante, existe alguna información de forma dispersa, la que se logra consolidar y a su vez se corresponde de manera que se pueda alcanzar los objetivos previamente declarados sobre el tema.

El presente estudio está estructurado en cinco capítulos los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

El primer capítulo aborda los aspectos generales vinculados con la introducción, el problema de investigación, los antecedentes teóricos y de campo, asimismo, se pone de relieve la justificación del estudio y se formulan los objetivos.

En el segundo capítulo se tomará en cuenta el abordaje de los aspectos teóricos que sustentan el plan estratégico con las disertaciones y conceptos de diferentes fuentes consultadas.

En el tercer capítulo se aborda el diseño metodológico, la estructura investigativa, los instrumentos que se aplicaran de cara a la obtención de información, la muestra y población de estudio, la operacionalización de las variables, la hipótesis de investigación y la forma de procesamiento de datos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de los instrumentos aplicados, la interpretación de gráficos que contrarrestan y dan salida a los objetivos propuestos, así como las conclusiones y recomendación del estudio.

En el quinto capítulo, y para finalizar se encuentra el diseño del plan estratégico de la empresa El Pollazo S.A.

1.1 Antecedentes del problema

A continuación, se presentan diversos antecedentes de estudio tanto teórico como de campo correspondiente a diferentes tesis de maestría con relación al presente estudio, cabe señalar que estas fuentes se tomaron en cuenta por los aspectos de plan estratégico.

Antecedentes Históricos

El sector primario, obedece fundamentalmente a una mayor expansión en la producción de carne de pollo, la cual elevó sus volúmenes desde 29.7 miles de toneladas métricas en 1997 hasta 89.8 miles de toneladas métricas en el 2007, manifestando un crecimiento de 8.2%, superior al índice del 3.7%, alcanzado por los países líderes en la producción de carne de pollo.

En industria, se ha realizado un proceso inversionista, que ha contribuido a mejorar las condiciones de producción en las granjas comerciales. Teniendo como resultado el incremento en el número de aves sacrificadas (9.2%) y los volúmenes de producción de carne (10.6%).

El desarrollo de la industria avícola se ha potenciado mediante el apoyo de las políticas de gobierno y la participación del sector privado, con el fin de unificar esfuerzo, para buscar como inducir a la población a insertar como parte de la dieta de consumo carne de pollo a través de precios bajos, creando condiciones para que la producción de carne bovina o roja fuera orientada en su mayor proporción al mercado externo, sustituyendo esta oferta productiva (demanda de carne roja, de cerdo o pescado) para el consumo interno, con la producción de carne de pollo, lo que ha traído en cierta medida resultados positivos al consumidor nacional al obtener un producto sustituto de la carne de res, a un precio mucho más favorable y de alta proteína, acorde a sus niveles de ingreso.

El sector avícola se caracteriza, por un elevado nivel tecnológico, un complejo sistema productivo y comercial y especialización a lo largo de la cadena productiva en la que se pueden diferenciar, los siguientes eslabones productivos:

La producción de carne de pollo en el país está concentrada en 4 grandes empresas que concentran el 96% de la producción nacional.

Las empresas y su porcentaje de participación aproximado son:

- grupo Cargill - (39%) ahora de capital norteamericano
- Avícola la Estrella (21%)
- Indavinsa (20%)
- Monisa concentra el (16%)
- Pequeños productores (4%)

El grupo Cargill ejerce liderazgo industrial y posee las 4 empresas más desarrolladas del país con las que cubre toda la cadena productiva y de comercialización de este producto que son:

Tip Top industrial comercializa y abastece demanda interna de pollo en sus diferentes presentaciones, entre ellas se encuentra:

Compañía MEBASA (Mezclados Balanceados) produce alimentos balanceados; RICASA (reproductora e incubación de C.A.S. de R.L) administra proceso de incubación de huevos fértiles.

Compañía AVITASA (avicultura tecnificada S. de R.L) produce pollo y huevos para el consumo local.

Avícola la estrella es el ejemplo más ilustrativo de la integración vertical con un amplio control sobre las variables de producción que requieren diferentes líneas de

producción, por lo que el valor agregado que genera es alto, asegura de forma permanente su propio abastecimiento; es la única empresa productora de derivados de la carne de pollo en Nicaragua: embutidos, carne molida y preformados.

Industria Avícola Integrada (INDAVINSA) fabrica alimentos balanceados para animales. El 80 % de las acciones es de la transnacional Rica Foods Inc., empresa líder en Costa Rica.

Molinos de Nicaragua, S.A. (MONISA): es una empresa nicaragüense de capital privado, su principal actividad es producir y comercializar harina de trigo, sin embargo, en el año de 1997 la empresa incursiona en un nuevo mercado, la producción y comercialización de carne de pollo vendido bajo la marca de pollo rico.

La cadena de distribución de la carne de pollo está conformada por la empresa productora, el importador, el distribuidor, el mayorista y el minorista (supermercados, ferias, hoteles, restaurantes, estructura del ejército, hospitales, puesto de ventas, etc.) de donde el producto pasa al consumidor.

Las empresas también realizan la distribución y comercialización a través de sus propios puestos de ventas instalados en las distintas ciudades del país. Los pequeños y medianos avicultores mantienen sus mercados alrededor de las granjas, pequeños minoristas de los mercados locales, fundamentalmente; estos comercializan únicamente el 5% de su producción en los supermercados (Prices mart, Pali, La unión y la Colonia), debido a que en estos lugares no pagan de contado.

En las zonas urbanas que colindan con las localidades rurales, estos avicultores venden directamente el pollo en forma fresca descongelada y muchas veces entero, sin invertir en equipos de refrigeración y poseen limitantes en sus sistemas de distribución y comercialización.

Antecedentes de campo

En el ámbito internacional se tiene que Jara Ibarra, se dio a la tarea de realizar un estudio denominado: “Plan de negocio para comercializar pollos enteros y (2018), “cortes especiales de la Avícola “JG” en las ciudadelas vía a la costa en el año 2018”, dicha investigación fue realizada en el año 2018, sobre datos muy valiosos obtenidos de varias entrevistas, encuestas y datos suministrados por diversas fuentes cuyo objetivo era: captar nuevos nichos de mercados mediante el servicio a domicilio de pollos enteros y cortes especiales.

Asimismo, entre los objetivos específicos declaraban la identificación de la situación actual de la Avícola “JG”, así como la realización de un estudio de mercado en el sector de la vía a la costa y estimar la demanda del producto y las necesidades de los clientes, seguidamente el desarrollo de un plan de marketing y ventas para cumplir con el objetivo comercial, continuando, la realización de un Estudio Financiero con la finalidad de determinar la inversión, el financiamiento requerido y la viabilidad económica de la propuesta y finalmente la determinación del impacto ambiental y social de la propuesta.

Como principales conclusiones se determinó que efectivamente la aceptación de los productos que se proponen vender es buena, estando el 69% de los encuestados dispuestos a obtener pollo para sus hogares por medio de pedidos a domicilio, asimismo, se determinó que la pieza del ave que más prefieren los clientes son las presas, con la finalidad de adaptar el producto a los requerimientos del mercado que se quiere abarcar; y, en cuanto a la evaluación financiera, se pudo comprobar que es rentable la propuesta de negocio con una TIR de 18%, mayor a la tasa de costo de capital que fue de 13,84%, un VAN positivo de US\$5.684 y un periodo de recuperación de 5 años, los mismos que se encuentran dentro de la evaluación financiera que se realizó.

Su relación con el presente estudio se establece en la apertura de nuevos segmentos de mercados mediante el servicio un sistema de distribución para pollos cortes especiales en el sector.

En fin, es necesario profundizar y de esta manera ampliar aún más la investigación en referencia a las tendencias del mercado de consumo, así como un estudio del comportamiento del consumidor y sus múltiples preferencias, asimismo, para comprender la tendencia actual del mercado, se debe tomar muy en cuenta como se mencionaba anteriormente: el comportamiento del consumidor en la zona del estudio para recabar información valiosa y de esta forma tratar de comprender sus necesidades, determinando de esta manera las muchas tendencias que corresponden a la compra y el consumo en el sector avícola.

Otro antecedente que se encuentra es el estudio realizado por elaborado por Doniris Dianith Fernandez Pacheco y Laura Yazmin Diaz Mena del proyecto de graduación del Programa de Ingeniera en Gestión de Agro negocios. Zamorano, Honduras, donde se dan a la tarea de desarrollar un plan de negocios para la apertura de nuevas sucursales de Pollos el Hondureño en las ciudades de San Pedro Sula y Choloma en el año 2006.

Su principal objetivo era ampliar sus operaciones con la marca pionera Pollos El Hondureño con nuevos puntos de venta en las ciudades de San Pedro Sula y Choloma en el departamento de Cortes, por medio de un plan de negocios.

Dentro de las principales conclusiones destaca que el estudio permitió definir la ventaja competitiva del negocio teniendo como visión convertirlos en una empresa estrella en un mercado tan exigente donde Pollos El Hondureño tendrá la capacidad para satisfacerlo, con estrategias de marketing y publicidad, también brindándole calidad y confianza que es lo que todo cliente desea de los productos y servicios.

La relación con este estudio el presente radica en la ventaja competitiva a través de la elaboración de un plan y las estrategias necesarias para el desarrollo y posicionamiento del negocio.

1.2 Justificación

La presente investigación se dirige al aprendizaje de la teoría funcional extraída del proceso administrativo e impacto que tiene un plan estratégico empresarial, así como su etapa de implantación y resultados positivos a la obtención de mejoras en la productividad y eficiencias de las entidades; además busca mostrar soluciones a las necesidades de crecimiento y expansión en contraste con la oferta y demanda de las diferentes industrias, el posicionamiento y las decisiones financieras tanto a corto como a largo plazo que se describen y analizan en un problema específico.

Así mismo y de forma práctica se realiza un análisis económico del sector productivo avícola con especificidad en la industria de la carne de pollo faenado, lo que genera la información necesaria que debe utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar este sector; ya que la empresa visiona la implementación de estrategias a corto plazo para la obtención de un nivel de expansión y crecimiento, diferenciándose de la competencia actual y produciendo aspectos de diferenciación y competitividad que contribuyan con el incremento de las ganancias.

Metodológicamente el estudio propone estrategias administrativas y de marketing para generar conocimiento válido y confiable, fundamentándose en el desarrollo de instrumentos que validen las mejoras hacia las empresas mayoristas y aporten un método para identificar, medir y encausar herramientas y técnicas necesarias para el investigador en las áreas de ciencias económicas.

Es necesario el plantear las limitaciones que han surgido durante el proceso de investigación siendo estas las principales: el aspecto socio económico que atraviesa el país desde el año 2018 al 2019, lo que crea una falta de confianza por parte de la muestra representativa seleccionada en el estudio, para contestar con un grado aceptable de credibilidad.

Por otra parte, las limitantes geográficas al encontrarse en construcción del tramo de transporte vial durante este periodo de tiempo la carretera nueva León ocasionó problemas de accesibilidad en las urbanizaciones, dificultándose su observación en los momentos específico planificados.

Cabe señalar que la bibliografía analizada y recopilada en la investigación, permitirá consolidar nuevos conocimientos que servirán de acervo documental y bibliográfico como antecedentes de futuras investigaciones, así como fuente de consulta para los estudiantes de pregrado y postgrado.

1.3 Planteamiento del problema

La carne de pollo es un alimento valiosamente nutritivo, ya que aporta muchas proteínas de alta calidad. En Nicaragua es la carne de mayor consumo, y la preferencia de los consumidores se debe a los valores nutricionales y al menor precio frente a la carne vacuna.

Según el Banco Central de Nicaragua (2018) durante 2018 la producción industrial de carne de pollo sumó a 298 millones de libras. En el caso de la producción reportada para este año, así mismo directivos de la Asociación Nacional de Avicultores y Productores de Alimentos explican que en los primeros cinco meses de 2019 se registró una caída de 6% en el volumen producido, respecto a igual período de 2018.

La baja en la producción es consecuencia de la reducción en el consumo interno destacando que el sector del pollo hay una reducción considerable debido a una lenta demanda, la que se mueve al ritmo de la desaceleración económica actual del país por falta de crédito en general, cierre de empresas, inestabilidad y desempleo.

La industria de producción de pollo es sólida en su capacidad de satisfacer la demanda y el consumo nacional de pollo cuyo abastecimiento se garantiza en todos los rincones del país siendo el mercado nacional su prioridad.

Por otra parte, el pollo es una de las fuentes de proteína más barata que encuentran los nicaragüenses. La industria reconoce que la estabilidad que ha registrado el precio de la carne de pollo en los últimos años ha favorecido al sector, lo que permite que éste sea más accesible y demandado por los consumidores. Igualmente ha sabido producir un producto que se identifica con el paladar de los nicaragüenses.

Además, el mercado geográfico de carretera nueva León por su grado de crecimiento económica ha mostrado una necesidad de abastecimiento para las familias de las distintas urbanizaciones que a cada instante crecen; Los negocios de comida, las pulperías y misceláneas son parte sustancial que en este segmento de mercado se despierte el interés por el consumo de pollo faenados.

Por lo anterior expuesto se toman en cuenta factores como el rápido crecimiento de los negocios en las urbanizaciones debido a la falta de empleos formales, lo que ha acrecentado la apertura de ventas de fritangas, pollos asados en las carreteras, pulperías, ventas de carne entre otros.

Actualmente la empresa El Pollazo S.A busca soluciones de expansión y crecimiento debido a una caída mayor de un 35% por falta de demanda a la distribución en los segmentos habituales, por lo que ha buscado encontrar e incursionar en nuevos nichos de mercado, encontrando una alta demanda en las diferentes urbanizaciones de la carretera nueva León a partir del empalme de la cuesta del Plomo hasta el municipio de Mateare donde destacan urbanizaciones de gran crecimiento poblacional como lo son Valle de Sandino, Ciudad El Doral, Vistas de Momotombo, Los Brasiles entre otros.

Debido a esta necesidad de apertura en nuevos mercados, una escasez de información diagnóstica acerca de la competencia, la oferta histórica, los comportamientos del consumidor y las necesidades para satisfacer el mercado meta; la empresa busca mejorar de una forma estratégica todos sus aspectos funcionales y administrativos así como de mercado, por lo que se estima conveniente el establecimiento de un plan estratégico que aporte directamente de herramientas tácticas y eficaces al incremento de las utilidades y a dar cobertura a la oferta y demanda latente de carne de pollo faenado en el sector.

1.4 Formulación del problema

Por lo antes planteado se formula:

¿Es necesario diseñar un plan estratégico en la empresa El Pollazo, S.A. para lograr el incremento de las utilidades y a la obtención de una posición competitiva que permita dar cobertura a la demanda del mercado mayorista de carretera Nueva a León durante el primer semestre del año 2019?

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico en la empresa El Pollazo S.A que permita incrementar utilidades y la obtención de una posición competitiva en el mercado mayorista de carretera Nueva León, durante el primer semestre del año 2019.

2.2 Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de las ventas de la empresa El Pollazo S.A al primer semestre del año 2019.
2. Analizar los factores macro ambientales que influyen en las ventas en la empresa El Pollazo S.A contemplando diferentes acciones que contribuyan al diseño de los objetivos empresariales.
3. Proponer estrategias que permitan mejorar las ventas y lograr el posicionamiento durante el primer semestre del año 2019.
4. Realizar la proyección financiera y el presupuesto para la aplicación y el desarrollo del plan estratégico.

III. MARCO TEORICO

En esta sección se hace una revisión documental sobre la planeación estratégica, se abordan diferentes autores y enfoques, conclusiones e interpretaciones de importancia.

3.1 La Planeación.

Corredor (2007) señala que “porque planificar, en su sentido más amplio, es aproximarse al futuro, estando en el presente, para configurar modelos o escenarios a la medida de nuestras ideas”. (p, 1)

Otro autor resalta que: “La planificación puede definirse como una ciencia cuya aplicación permite lograr, en el objeto a planificar, los objetivos que el sujeto ha formulado con anterioridad. Con la práctica se ha verificado que la planificación es el medio más idóneo para dirigir los procesos sociales” (Mollins, 1998, p. 14).

Ander-Egg (2007) concibe que “la planificación aparezca como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos” (p. 23).

En un documento de las Naciones Unidas (2009) se definió la planificación como “el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos” (p. 7).

En esta sección, se ha deseado exhibir los conceptos de estos autores (pudo haber sido muchos más), a los efectos de unificar el criterio del término de planificación, que para nosotros es el sentido más básico es organizarse y trazar un plan a los efectos de alcanzar uno o más objetivos en el corto, mediano o largo plazo

con base a la disponibilidad de una serie de recursos; cabe destacar, que se puede acoplar o utilizar en cualquier actividad y a cualquier nivel.

3.1.1 Planeación Estratégica.

Se define a la planificación estratégica como: "El proceso por el que una organización, una vez analizado su entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo, elije (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de sus estrategias" (París, 2005, p. 23).

Desde el punto de vista empresarial, se afirma que: "Abordar el proceso de planeación estratégica se refiere al hecho de reafirmar o abandonar unas determinadas áreas de negocios; al hecho de determinar la disposición de los recursos, a la posibilidad de ampliar operaciones o diversificar, y a la identificación plena de los mercados y los sujetos sociales" (Zabala, 2005, p. 66).

Otro autor afirma que: "Es un proceso complejo que lleva a una empresa a un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas" (Fred, 2003, p. 5).

Serna (1994) expresa que: "La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro" (p. 55).

3.1.2 Proceso de la planeación estratégica

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en que consiste

Según Colón (2009) expresa:

Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales define estrategias y políticas para lograr esas 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 que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse cuando y como debe de realizarse quien lo llevará a cabo y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo flexible e integral que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechan en función de su situación Interna las oportunidades actuales y futuras del entorno.

De estas definiciones se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para establecer la mejor planeación

Estas características son:

- Proceso continuo flexible e integral
- De vital importancia
- Responsabilidad de la directiva
- Participativo

- Requiere de tiempo en información
- Pensamiento estratégico confiable
- Entorno
- Administración estratégica
- Cultural

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomara ante una situación específica ya sea a corto y mediano o largo plazo. (p.6).

3.1.3 Conceptos vinculados a la Planeación Estratégica

Para seguir progresando en este documento, y seguir consolidando el marco teórico, debemos seguir avanzando en la restante terminología relacionada a la planeación estratégica.

3.1.3.1 Decisiones estratégicas

Primeramente, “Toma de decisiones que, por su relevancia bien económica, bien social, bien de otra índole tienen una especial importancia para la persona que tiene que tomar la decisión” (Pardo, 1987, p.1).

Seguidamente, otro autor afirma que, “las estrategias guían a la dirección de operaciones para la transformación de recursos en productos, sobre la base del conocido paradigma de las 5P (...) Personal, Planta, Partes, Procesos y Planificación” (Huertas y Domínguez, 2008, pp.7-8).

3.1.3.2 Diagnóstico estratégico

Para comenzar, un autor expresa que “Es el análisis de la capacidad

potencial de la empresa y de la evolución del entorno y el análisis de los actores, su influencia sobre la actividad de la empresa y los resultados de ésta” (Varo, 1994, p. 199).

3.1.3.3 Dirección estratégica

“El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (Fred, 2003, p. 5).

3.1.3.4 Estrategas

Todos los individuos que actúan racionalmente son estrategas, toman sus decisiones de acuerdo a las mejores oportunidades basadas en su experiencia, ahora bien, “el estratega debe vigilar este proceso de manera continua; debe identificar y evaluar; decidir y actuar, una y otra vez” (Montgomery, 2012, p. SN).

3.1.3.5 Estrategias

Continuando, estrategia “Consiste en proyectar, ordenar y dirigir las operacionales militares de tal manera que se consiga el objetivo propuesto. En el ámbito militar, los pasos o momentos que conforman las estrategias son llamados técnicas o tácticas” (González, 2003, p. 2).

Seguidamente, si bien, el concepto anterior posee un enfoque militar, las estrategias también son aplicables en el mundo empresarial, “la formulación de cualquier estrategia se debe llevar a cabo después de que la empresa haya identificado, evaluado y seleccionado diferentes cursos de acción que se abre a sí misma” (Manso, 2003, p. 1).

En otro orden de cosas, Otro autor señala, “la estrategia en el ámbito empresarial contiene un conjunto de fines, misiones y objetivos, así como las acciones que han de emprenderse para alcanzarlos” (Huertas y Domínguez, 2008, p.7).

Por su parte, Rivas (2012) expone “las estrategias se elaboran para proporcionar una estructura que guíe el pensamiento y la acción para alcanzar la misión y los objetivos” (p.29).

Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1999) proponen que “la estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo. Una compañía que siempre vende los productos más caros de su industria, aspira a lo que normalmente se denomina estrategia de alto objetivo” (p, 23).

3.1.3.6 *Objetivos estratégicos*

Para comenzar, “Son un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de metas a largo plazo de la empresa (visión). Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización” (Martínez y Milla, 2012, p. 221).

3.1.3.7 *Metas*

Son los logros que se pretenden alcanzar, el logro de varias metas confiere la satisfacción de un objetivo; como lo dice Cyr y Gray (2004) “las metas son el resultado a largo plazo de lo que usted quiere para su negocio” (p. 16).

Aporta Robles y Alcerreca (2000) “las metas indican los resultados esperados de las estrategias especificados en forma medible” (p. 35).

3.1.3.8 *Políticas Estratégicas*

Son aquellas orientaciones o directrices que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la empresa, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización de acuerdo a su importancia.

Continuando, en el marco de la planificación menciona Ander-Egg (2007), expresan que: “toda planificación es mucho más que un proceso de racionalidad en la toma de decisiones; es la instrumentación de un proyecto político” (p. 40).

3.1.3.9 Etapas del Proceso de Planeación Estratégica

Primeramente, las etapas que constituyen la planeación estratégica, se ha venido explicando de acuerdo a diversos enfoques. Sobre el particular a continuación se muestran los pasos que constituye este proceso de acuerdo a varios autores.

Continuando, Fred (2000), asevera “el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia” (p. 5). Parafraseando a Fred, la primera etapa contiene la construcción de la misión y visión de la empresa, la caracterización de las oportunidades y amenazas en torno a la organización, la determinación de las fortalezas y debilidades en el ámbito interno, el establecimiento de objetivos a largo plazo, y el establecimiento de estrategias y su implementación.

En cuanto a la segunda etapa, es conocida en algunas ocasiones como el proceso de la planeación estratégica a la implementación de estrategia, resalta la necesidad de una estructura organizacional eficaz para alcanzar las metas anuales de la mano con las políticas de la empresa.

En la última etapa señalada por Fred, se realiza el análisis de la efectividad de la estrategia que fue tomada inicialmente, para determinar si funcionó o no correctamente, para tomar los correctivos que sean necesarios en las próximas gestiones.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999) en su libro “Safari a la Estrategia” proponen las siguientes etapas del proceso de planeación estratégica: a) la etapa de fijación de objetivos, b) la etapa de verificación externa, c) la etapa de verificación

interna, d) la etapa de evaluación de estrategias, e) la etapa de puesta en operación de la estrategia, y f) fijar plazos para todo el proceso” (pp. 72-75).

Continuando, la primera etapa que señala Mintzberg et al., está vinculada a que quiere lograr la organización para así fijar la estrategia; en la segunda etapa, se analiza el ambiente externo y se sugiere el desarrollo de pronósticos para prepararse ante posibles factores foráneos que puedan afectar a la empresa. En cuanto a la etapa tres que corresponde a verificación interna, se establece caracterizar a la empresa de acuerdo a sus virtudes y debilidades; en la evaluación de la estrategia, se estudia cuáles son los resultados que ésta ha generado. La puesta en operación de la estrategia, como su nombre lo indica es la ejecución del plan maestro; y finalmente, la fijación de plazos para todo el proceso, establece que las etapas del proceso simplemente no se deben programar, sino que se deben determinar los tiempos exactos de ejecución de cada punto.

Por su parte Serna (2008) indica que: “existen cinco etapas interconectadas, las cuales son: diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica, operacionalización estratégica e implementación estratégica”(p. 57).

La etapa uno, servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa; en la etapa dos, las empresas deben tener claro hacia donde van, es decir, saber cuáles son sus objetivos. En la etapa tres, las operaciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos. En la etapa cuatro, como operará la estrategia en cuanto a fechas y tiempos. Y en último lugar, la etapa cinco implementaciones estratégicas, que es simplemente la puesta en marcha.

Continuando, Carreto (2008), coincide con Fred y señala también que: “las etapas de la planificación estratégica son: formulación de las estrategias, implementación de estrategias, y evaluación de estrategias” (párr. 1-3).

La primera, incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

La segunda, requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción”.

La tercera consta de: (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio”.

3.2 Plan estratégico

3.2.1 Concepto de Plan Estratégico

El Plan Estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

Es por ello, que Russell Ackorff, profesor de Wharton Business School y destacado consultor, sobre Plan Estratégico manifiesta que: “El plan... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción” Ackoff (1981).

3.2.2 Ventajas de un Plan Estratégico.

El plan estratégico, en su proceso formal es útil debido a su proceso creativo, y que raras veces incide en las decisiones cotidianas, lo que trae como ventajas, las siguientes:

- ✓ Mejora el planteamiento estratégico.

Al establecer una visión, misión, la planificación y determinación de objetivos, influye positivamente en el desempeño de una empresa.

- ✓ Permite enfrentar los principales problemas de las empresas.

La planeación estratégica es una forma intencional y coordinada para que las empresas enfrenten la mayoría de sus problemas críticos, como: Reducir gastos, buscar nuevas formas de financiamiento, reordenar procesos; intentando resolverlos proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

- ✓ Introduce una forma moderna de gestionar la empresa

Una buena planificación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas.

Así mismo el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

- ✓ La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

3.2.3 Fases de elaboración de un plan estratégico

3.2.3.1 Análisis estratégico

Según Conan y Milla (2012): “El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias” (p.13).

Por lo antes mencionado las empresas deben partir con el primer eslabón del proceso administrativo, la planeación ya que sin esta no se tendría un propósito o una razón, sería como improvisar tanto los aspectos operativos, como análisis de mercado y aspectos financieros.

Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

Conan y Milla (2012)

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicas de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

- Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.
- Análisis interno. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados. (p.14).

Estos procesos son de vital diagnóstico para el desarrollo de cualquier estrategia, ya que si no se toman en cuenta puede desarrollar una actividad sin valorar los entornos, factores externos entre otros que son claves para poder entender el comportamiento de la demanda, los criterios del mercado y los diferentes escenarios en los que se estarían trabajando.

3.2.4 Formulación estratégica

Otro apartado dentro de las fases de elaboración de un plan estratégico es la formulación estrategia la cual desarrolla varios niveles:

3.2.4.1 Estrategias corporativas.

La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

¿En qué negocios deberíamos competir?

¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

3.2.4.2 Estrategias competitivas

Según CepymeNews (2019) citando al Michael Porter expone lo siguiente:

Se requiere cuando menos hacer tres distinciones principales entre plante estratégicos y operativos

1. Los horizontes temporales. Los planes estratégicos tienden a implicar años y a veces décadas

2. El alma. Los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades organizacionales mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado. Por tal razón algunos especialistas en administración hacen una distinción entre metas estratégicas y objetivos operativos.

3. Complejidad e impacto. Con frecuencia las metas estratégicas son generales y engañosamente simples Para que la organización avance de manera efectiva las metas y los planes operativos tienen que reflejar las metas y los planes estratégicos, así como la misión general de la organización

3.2.5 Elementos de un Plan Estratégico.

Según Harold Koon'tz y Cyril O'donnell, los elementos del plan estratégico pueden ser enunciados de la siguiente manera:

- a) Los Objetivos. Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, que representan no sólo la finalidad de la planeación sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, dirección y control.
- b) Visión: Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adonde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.
- c) Misión: Entendiéndose éste término como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.
- d) Estudio de los Factores Internos y Externos: Se establece los problemas de actualidad en el entorno, así como las oportunidades de resolverlos.
- e) Políticas. Son principios generales o maneras de comprender y que a la vez guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.
- f) Procedimientos. Establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.
- g) Programas. Son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.
- h) Estrategias. Son empleadas para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo, es decir que las "Estrategias" son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

i) Presupuestos. Un presupuesto es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de horas hombre – máquina **(falta el numero de la pagina de donde se extrajo este dato)**

3.3 Situación de ventas

3.3.1 Ventas y cadena de valor

Las ventas pueden significar el inicio o el final de la cadena de valor de una empresa, siendo su pilar fundamental ya que es la única actividad que genera ingresos. Thompsom y Strickland (2005), consideran la cadena de valor, "como la cadena de las actividades generadoras de valor que se requieren para suministrar un producto o servicio, iniciando con el aprovisionamiento de materia prima, la producción de componentes, la fabricación, el ensamblaje, la distribución y la venta hacia el consumidor final" (p.).

Así mismo El proceso de generación de valor es sistematizado a lo que Chiavenato (2006), refiere que: "deben organizarse, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución de la labor; así como establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno de los departamentos involucrados, es decir, que para alcanzar los objetivos, ejecutar los planes y lograr trabajos con eficiencia, es vital la adjudicación de actividades, agrupándolas y asignándolas a dependencias, equipos y personas específicas" (p.).

Al respecto, cada una de las actividades llevadas a cabo a lo largo de la cadena de valor, generan costos individualmente y de manera interrelacionada, es solo el

último eslabón de la cadena; la “venta” quien genera utilidad, ya los costos de funcionamiento forman parte del precio o costo total que los consumidores pagan al que se le adiciona la ganancia que genera rentabilidad para la empresa haciéndola competitiva.

De la misma forma Hill y Jones (2005), afirman que: “existen distintas maneras en que las ventas de una empresa pueden generar valor; bien sea por el posicionamiento de marca, publicidad, participación de mercados, lealtad de marca y la detección de necesidad de productos. No obstante, también puede generarse valor por medio de las labores llevadas a cabo por la fuerza de ventas” (p.).

3.3.2 Competitividad y situación de ventas

La competitividad es un concepto que debe ser estudiado ya que determina un enfoque empresarial catalizador de cambios en procesos evolutivos del mejoramiento del negocio hacia una productividad maximizada; trabajándose en conjunto desde el nivel gerencial hasta los niveles más bajos, siendo responsables y comprometidos con las transformaciones que deban darse en cada rol preestablecido y en cada uno de los eslabones formadores de la cadena de valor.

Estos han de actuar como sub equipos de trabajo, y que al momento de funcionar como un sistema se cohesionen y coordinen en un completo equipo, unido al conocimiento y la experiencia de sus miembros. No sólo debe considerarse la competitividad como formadora del ámbito micro de la empresa y como reflejo de la realidad empresarial, sino como parte de la economía nacional en su conjunto, en la industria y sector (Navarro y Minondo, 1999).

Esta teoría es apoyada por Benavides (2002), quien plantea que: “la competitividad es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el

ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica de un país”(p.).

Para las empresas el ser competitivo denota la capacidad de respuesta hacia determinado fenómeno que se presente, disminuyendo las posibilidades de debilidad en los procedimientos de cualquier naturaleza contando con características propias de la empresa y recursos por las cuales se diferencie y alcance ventaja competitiva.

La competitividad empresarial se vincula pues, con la productividad que en inicio solo se dirigía al ámbito empresarial, sin embargo, actualmente es fundamental no solo para las actividades productivas propiamente dichas, sino con el factor trabajo, y sus actores. Al respecto, Ackoff y Sasien (2006), expresan que: “las cúpulas gerenciales no solamente deben estar actualizadas con los conocimientos modernos que las aportan las diversas ciencias administrativas, sino saber gerenciar con productividad, todos los recursos de la empresa, especialmente el humano”(p.).

Por tanto, sea cual sea el área de producción de insumos o servicios, debe consolidarse en disposición asociado a obtener más de lo que se invierte de una manera apropiada, racional y trabajando coordinadamente dentro de la organización, para a partir de todo ello, lograr alcanzar rentabilidad.

Es en efecto Porter (2003), quien indica que “la competitividad de la empresa se encuentra reflejada en la cadena de valor por medio del alcance de ventajas competitivas en cada una de sus actividades, bien sean primarias entrada, operaciones, salidas, mercadeo y ventas-cobros o actividades de apoyo; compras, tecnología, recursos humanos e infraestructura. De esta manera se engloba la empresa en un todo y se toma en cuenta a la fuerza de ventas dentro del alcance de la competitividad” (p.).

Es posible afirmar que la competitividad consiste en ganar, conservar y aumentar la participación en los mercados. Dicha percepción es netamente industrial y solo enlaza factores económicos específicos, lo que no demuestra la realidad actual holística empresarial, donde actúan en escenarios de continuos cambios y la competitividad es factor que recibe influencia económica, política y social de todos ellos.

Por su parte, para Ivancevich (1996) una empresa es "competitiva cuando produce bienes de calidad, generados mediante un sistema eficiente en cuanto al uso de los recursos, efectivo en el logro de resultados y eficaz en la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto externos como internos"(p.).

3.3.3 Fuerza de ventas y competitividad

Quienes tienen el contacto directo con el micro y macro ambiente, con el entorno competitivo interno y externo de la empresa es la fuerza de ventas; esta relación es inamovible, inseparable y dinámica. Porter (2003), dice que: "la esencia de implantar estrategias competitivas radica en establecer la relación existente entre la empresa y su medio ambiente" (p.).

Considerando la competitividad como una capacidad de las empresas que comienza desde sí hacia la vinculación con el exterior logrando eficiencia interna de los procesos, productos y personal, es la fuerza de ventas la parte de este personal que se proyecta al entorno, siendo generadores de ingresos monetarios a partir de donde se consiguen las ganancias y rentabilidad, indispensables para perdurar en el tiempo. El ser competitivo es una necesidad que no solo conlleva a obtener beneficios económicos sino inclusive a la supervivencia de la organización (Ferrel et al., 2003).

No solo es relevante permanecer en el tiempo, debe lograrse el crecimiento sostenido; en infraestructura, en el desarrollo de nuevos productos, en ganar posicionamiento en el mercado, reconocimiento de los competidores, clientes y proveedores, abrirse hacia nuevas plazas y en líneas generales lograr la obtención de los objetivos y metas que desde la dirección estratégica de la empresa se establecen.

Una empresa X, se plantea un objetivo general semestral de aumentar en un 20% las unidades de productos vendidas y ubicadas en plaza, para ello la fuerza de ventas debe trabajar en lograr vender esa cantidad de unidades, producción moverá su maquinaria para fabricar más unidades, compras necesitará adquirir mayor cantidad de materia prima, distribución deberá hacer más entregas y recursos humanos contratará nuevo personal calificado. Por tanto, para alcanzar resultados competitivos toda la empresa debe trabajar de manera conjunta, pero sin el arduo trabajo de la fuerza de ventas, producción no debería producir más unidades, compras no tendría recursos para adquirir materia prima, no harían falta nuevas entregas ni tampoco contratar personal.

Ante lo antes expuesto se hace indispensable acotar el señalamiento de Polevnsky (2003:177), "la competitividad a nivel de empresa es la capacidad para vender más productos o servicios y mantener o aumentar su participación en el mercado sin necesidad de sacrificar utilidades o salarios, o dañar el ambiente social o natural". La labor de ventas marca por tanto el punto de diferencia para considerar a una empresa no como cualquiera sino como una empresa competitiva"(p.).

3.4 Factores macro ambientales

3.4.1 Factores críticos de éxito

En los mercados actuales la intensidad de la rivalidad se ha venido acrecentando, las empresas compiten por los mercados a través de la oferta de mejores productos. Bajo esta intensa competencia las estrategias se han vuelto instrumentos de planeación indispensables para aumentar la participación del mercado.

Según Porter (1998), la definición de una estrategia competitiva consiste en: "desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos"(p.).

En el discurso estratégico los FCE constituyen una importante fuerza impulsora y reguladora del poder de adaptación, a través de los cuales se centra la atención en lo importante estratégicamente y permite enfocar la aplicación correcta de los recursos para la creación de ventaja competitiva, aunque como menciona King (2005), la creciente literatura de FCE no provee a los practicantes de las herramientas información suficiente para intervenir más efectivamente en implementaciones o proyectos, sólo es una ayuda parcial para que se entiendan las implicaciones de sus acciones.

Finalmente, y siguiendo la lógica y el sentido de las ideas expuestas, es muy importante la determinación de los FCE para la implementación efectiva de los proyectos de mejora continua y para ello se necesita una revisión exhaustiva de la literatura con el propósito de levantar un inventario de los FCE que son mencionados en ella.

Los FCE son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las

metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, la determinación de que es o que no es un FCE se basa en lo general de un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinar los FCE con claridad.

Según King (2005), menciona que: "la creciente literatura de FCE no provee las herramientas para intervenir más efectivamente en las implementaciones o proyectos, sólo es una ayuda parcial para que se entiendan las implicaciones de sus acciones"(p.).

3.4.2 Factores críticos de éxito como estrategia de competitividad

La necesidad que tienen las empresas de ser competitivas y permanecer en un mercado altamente cambiante las ha llevado a la implementación de una serie de metodologías y herramientas tales como: TQM (Total Quality Management), Reingeniería, Manufactura Esbelta, Six Sigma, entre otras; esto con la finalidad de mejorar sus procesos, tiempos de respuesta, reducción de costos y mejorar la calidad en los productos o servicios que ofrecen.

Sin embargo, no siempre es posible identificar, con absoluta claridad, cuáles son las prioridades que deben establecerse y las acciones que se deben tomar para la administración de un proyecto; para dar una respuesta a esos cuestionamientos Ronald (1961), propone el concepto de FCE, con el que se pueden identificar con precisión las prioridades desde una perspectiva estratégica, este concepto tiene diversas connotaciones, como se expone en el siguiente párrafo.

Ronald (1961), define este concepto como: "un conjunto de acciones cuyo resultado es una combinación de entradas o recursos que logran incrementar la rentabilidad de una empresa" (p.).

Rockart (1981), menciona que: "los FCE es un número limitado de áreas en la cuales, los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un desempeño competitivo exitoso para el individuo, departamento o la organización"(p.).

Por su parte, Leidecker (1984), lo define como: "características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica y Eccles (1993), menciona que son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa, por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros"(p.).

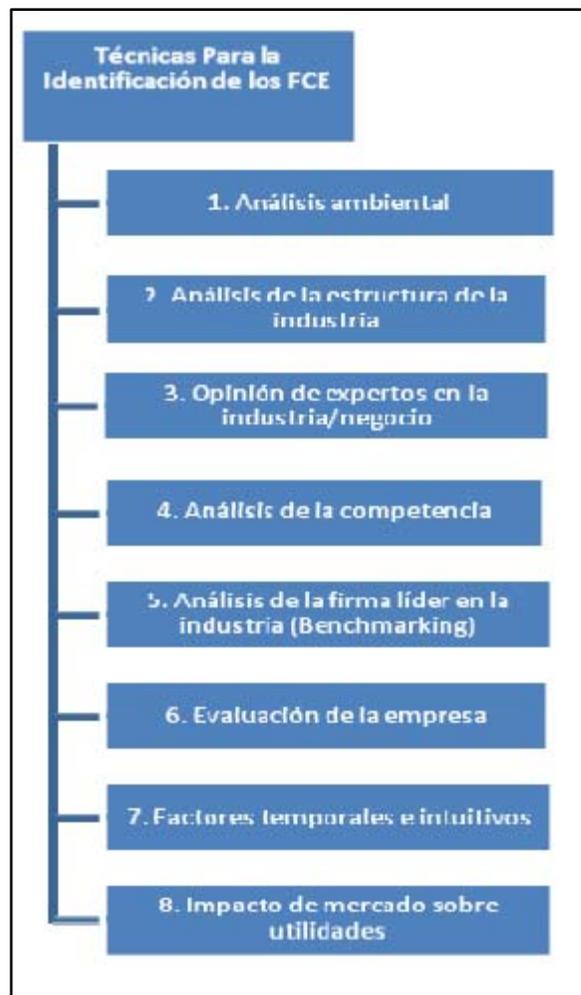


Figura No. 1. Técnicas para la identificación de los FCE propuestas por Leidecker.

3.4.3 Factores macro ambientales

3.4.3.1 *Análisis ambiental*

Se refiere a eventos macro ambientales de riesgo para la empresa. Es importante identificar las fuerzas económicas, políticas y sociales que afectan a la industria y/o empresa. En ésta etapa es importante identificar proveedores, consumidores, productos sustitutos, competidores, barreras de entrada y la relación entre todos estos elementos. Hay que tomar en cuenta la opinión de los diferentes públicos de la empresa: accionistas, consumidores, proveedores, reguladores, incluso competidores.

3.4.3.2 *Análisis de la estructura de la industria.*

Esto parte del supuesto de que cada industria tiene sus propios FCE que se encuentran definidos por sus propias características económicas y tecnológicas y que dichos factores son los mismos para toda empresa que compita en dicha industria, Villegas (1997). Por su parte, Porter (1998), provee un excelente ejemplo de ésta aproximación que consiste en identificar cinco componentes como barreras de entrada (ver Figura 3), que son los siguientes: proveedores, productos sustitutos, consumidores, competidores interempresariales y la relación que existe entre estos elementos.

3.4.3.3 *Opinión de expertos en la industria/negocio*

Esta categoría incluye aportaciones de personas que tienen un excelente conocimiento práctico de la industria/negocio.

La sabiduría convencional, una visión o intuición de la industria a menudo es una excelente fuente de FCE y combinado con técnicas más objetivas proveen al analista con una fuente de información para fundamentar otros FCE. El papel del analista es identificar personas cuya contribución sea la más valiosa, diseñar las preguntas más pertinentes y hacer las interpretaciones más correctas.

3.4.3.4 *Análisis de la competencia*

Es uno de los análisis más importantes, si no es que es la fuente más importante de FCE. El análisis de la competencia se refiere más a como las empresas compiten, en contraposición a la estructura de las industrias que incluye el análisis de la competencia como uno de sus cinco elementos estructurales. La ventaja de este enfoque se refiere a la naturaleza específica de la empresa, que es el entendimiento del entorno competitivo permitiendo incorporar fácilmente esta información en el proceso de elaboración de sus estrategias.

3.4.3.5 *Análisis de la firma líder en la industria (Benchmarking)*

A menudo la forma en que la empresa líder en la industria se conduce, puede proveer ideas significativas de los FCE dentro de la industria, ya que sirve como punto de referencia. Sin embargo, la decisión estratégica de imitación es peligrosa

por que bloquea la búsqueda de caminos alternos, pues se puede creer que existe solo un camino al éxito.

3.4.3.6 Evaluación de la empresa

Este es un enfoque específico de la empresa. Esta evaluación es interna y está enfocada al control. Una evaluación de sus fortalezas y debilidades, perfiles de recursos, auditorias y capacidades estratégicas. Todas tienen algo en común, por lo que el analista debe de explorar minuciosamente que es lo que la empresa hace bien y que no tan bien.

Factores temporales e intuitivos La intuición de líderes y expertos íntimamente relacionados con la firma es muy importante que si se combina adecuadamente con herramientas más formales y estructuradas es una herramienta muy poderosa. Los factores intuitivos se derivan de la intuición y conocimiento interior de individuos muy familiarizados con la empresa. El enfoque convencional no siempre identifica los FCE.

3.4.3.7 Impacto de la estrategia de mercado sobre utilidades

En esta técnica se trata de determinar cuáles son las actividades que realmente contribuyen a la rentabilidad del negocio. La primera y más grande responsabilidad de una empresa es ser rentable. Ciertamente la rentabilidad es una de las medidas de éxito de la industria o empresa, si es que no es la única. Otra recomendación de Leidecker (1984), es hacer un análisis de valor agregado, ya que puede ser una excelente herramienta para determinar los FCE.

Un cambio significativo a menudo está relacionado a un FCE. Una vez concluida la etapa de identificación de los FCE, es necesario priorizar los resultados, es decir, reducir el número de FCE a una menor cantidad utilizando para esto técnicas estadísticas como lo es el Análisis Factorial o el Análisis de Componentes Principales, que son técnicas estadísticas del Análisis Multivariante.

3.5 Estrategias

3.5.1.1 Dimensiones de la estrategia

El enfoque global de la estrategia empresarial puede clasificarse en tres dimensiones (O'Shaughnessy, 1991) "estrategia corporativa", "estrategia de negocios (gerencial)" y "objetivos de inversión". A cada una de estas dimensiones corresponde un nivel de dirección y de gestión de la estrategia de la empresa. Siguiendo la exposición de este autor, referimos estas tres dimensiones a las empresas de distribución comercial" (p.).

1. Estrategia corporativa, referida al área o áreas de negocio hacia las que la empresa canaliza sus recursos financieros y en las que procura realizar ventas con el fin de alcanzar sus objetivos de beneficios (actividad mayorista o minorista, elección de la actividad minorista según línea de productos y formas comerciales, tipo y tamaño de establecimientos -grandes superficies de tipo Centro Comercial, medianas superficies especializadas o no- y composición del surtido).

2. Estrategia de negocios (o gerencial); define la "fuerza impulsora" principal mediante la que pueden alcanzarse los objetivos de la empresa -recursos básicos, ventaja competitiva. (Localización; grado y tipo de organización con otras empresas, relación con proveedores; estrategia hacia los consumidores -definición del/los establecimientos/s y del tipo y nivel de los servicios: tipo de surtido, técnica de venta, "merchandising", nivel de atención a los clientes, entre otros)

3. Objetivos de inversión, como la definición de los objetivos de inversión dirigidas al crecimiento, la autodefensa, la reconversión, etc.- que reflejan las intenciones y prioridades que subyacen debajo de la asignación por área de los recursos de la empresa. (Nuevos establecimientos o modernización de los existentes; búsqueda de nuevas localizaciones; redefinición de los servicios: del surtido, grado de los servicios.).

3.5.2 El entorno estratégico

La estrategia empresarial se define en función del "entorno del marketing" que, en el caso de las empresas de distribución, puede representarse gráfica sentidos en que la empresa puede encontrar ocasiones para mejorar sus beneficios.

Pero también significan tres campos de actuación en los que la empresa habrá de tomar decisiones si realmente quiere definir y alcanzar sus propios objetivos. Dicho de forma resumida, la empresa habrá de definir su "posicionamiento" en el mercado respecto de los tres aspectos básicos que determinan el entorno estratégico del marketing. No es una cuestión que se pueda eludir ya que si una empresa rehúye definir activamente su posición, serán los demás agentes intervinientes en el mercado -competidores, consumidores o proveedores- los que lo hagan.

Lógicamente, en la práctica es inevitable que esa posición definida pasivamente difiera de los intereses y los objetivos de la propia empresa. El posicionamiento de la empresa en el mercado tiene la doble dimensión de concretar los objetivos de la empresa y decidir las grandes líneas de operación de las variables comerciales, en definitiva, la concreción de la estrategia empresarial consiste en la definición del

posicionamiento en el mercado como búsqueda activa de las mejores condiciones para alcanzar los objetivos de la empresa.

El posicionamiento de las empresas minoristas se consigue en función de las "variables comerciales": surtido, costes, servicios, precios, localización, entre otros.

Sin embargo, no siempre la empresa puede actuar directamente sobre una determinada variable. Mediante una política de promociones, por ejemplo, una empresa puede incentivar la compra en su establecimiento e incluso que los consumidores gasten más de lo previsto en una determinada gama de productos, provocando así un desplazamiento del gasto de los consumidores.

Pero no le será posible influir sobre la evolución de la renta disponible de las familias que determina el nivel de demanda de estas, sobre las pautas culturales determinantes de la estructura del gasto de los consumidores, los tipos de interés.

3.5.3 Determinación de la estrategia

Muñoz (1987) propone: "un esquema de análisis para la determinación de la ventaja competitiva que, de forma resumida, se ofrece en el gráfico nº 3. En este gráfico se muestra el esquema por el cual pueden determinarse finalmente las posibles ventajas competitivas sobre las que fundamentar la estrategia empresarial" (p.). A través del análisis de las características generales del consumidor; características socio-demográficas, de las utilidades buscadas por estos -utilidades tangibles e intangibles- y de sus estilos de vida, pueden determinarse las oportunidades de segmentación del mercado y, consecuentemente, fundamentar la decisión sobre el grupo de población objetivo al que dirigir la actividad.

Posteriormente, el análisis de la situación interna de la empresa y el de las empresas concurrentes en el mercado, servirán para definir las alternativas de

posicionamiento que se le ofrecen a la empresa y la ventaja competitiva aportada por ésta. La elección del posicionamiento en el mercado es fruto de un proceso de análisis de los factores condicionantes de la situación de mercado. "En toda elección estratégica (...) la empresa parte del análisis del entorno que la rodea con objeto de fijar las oportunidades y amenazas ante las que debe enfrentarse: tamaño del mercado, crecimiento, estructura de la oferta actual, márgenes, estacionalidades, tamaño de los competidores, cobertura geográfica, etc... La valoración de estas informaciones proporciona una idea del atractivo del mercado y de la mayor o menor presión competitiva a la que debería hacer frente.

3.6 Proyección financiera y presupuestos

3.6.1 Debilidades administrativas con respecto a la utilización del presupuesto, en las pequeñas y medianas empresas.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), son concebidas como asociaciones pequeñas, susceptibles cierre ante cualquier dificultad económica que ponga en peligro sus costos de producción, aún más en contextos de incertidumbre que no les permita diseñar estrategias de presupuestación para lograr sus objetivos y metas planeadas. Ante tales circunstancias, una de las exigencias actuales de la PyMEs es la de emplear herramientas de gestión, como el presupuesto, orientadas hacia la planificación y el control de las utilidades, ya que la base del éxito de cualquier empresa en la actualidad, depende de la habilidad de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización.

En este mismo orden de ideas, Amaya (2011), hace referencia: "sobre los variados problemas financieros que pueden presentar las pequeñas y grandes empresas, exponiendo tres causas primordiales relacionadas con el presupuesto:

1. La ausencia de un presupuesto. Es decir que la herramienta no existe o no se usa.

2. Mal uso del mismo. El presupuesto existe, pero no se respeta o se maneja a discreción de los directivos.

3. Prioridades financieras mal establecidas. Se elabora un presupuesto, pero las prioridades de inversión y gastos están mal definidas, con el consecuente desequilibrio en los objetivos del negocio" (p.).

Los estudios realizados por Lorain, Sastre y García (2012), "confirman que el objetivo del control presupuestario reside en proporcionar medios de regulación de la actividad económica, tomando en cuenta la evolución de los flujos financieros y sus consecuencias en los resultados de la empresa, en este caso, los datos del presupuesto deben presentar una precisión suficiente para vigilar y controlar la actividad de cada organización" (p.).

De acuerdo a lo referenciado, se puede argumentar que el presupuesto es una herramienta con la cual se pueden facilitar las acciones administrativas de la empresa, pero su debilidad puede causar serios inconvenientes, como es el caso de limitar el acceso a créditos bancarios, al no poder contar con las proyecciones financieras que sustenten dicha solicitud.

En atención a lo expuesto, Burbano (2011, p.11), "el presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos y su relación con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa".

3.6.2 El presupuesto como instrumento que contribuye a controlar riesgos económicos

La eficiencia y eficacia administrativa, en la mayoría de las empresas, se reconoce generalmente como el factor más importante en su éxito a largo plazo, en la medida que las mismas puedan fijar las metas de la organización y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo de los recursos humanos, materiales y el capital.

El proceso administrativo conlleva una serie de actividades independientes, utilizadas por la administración de una organización, para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar. Dentro de estas acciones administrativas se encuentra el registro presupuestal, el cual es entendido como el conjunto de procedimientos y recursos empleados para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de lograr el máximo rendimiento posible.

Acorde con lo expuesto, Correa (2011), afirma que: "el presupuesto es una herramienta administrativa de planeación y control financiero donde se presentan ordenadamente y en términos monetarios, los resultados previstos de un plan, un proyecto, una estrategia"(p.).

De igual forma el autor señala que el presupuesto no es algo aislado, más bien; como herramienta administrativa, es el resultado del desarrollo eficaz del proceso gerencial, en tal sentido:

- El presupuesto se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

- El presupuesto está orientado hacia el futuro y no hacia el pasado, el presupuesto puede referirse a cualquier lapso de tiempo (días, semanas, meses y años).

En este orden de ideas, Cárdenas (2008, p.2), expresa: La implantación de un sistema eficaz de presupuesto constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá sólo una idea muy vaga respecto a dónde se dirige la compañía” (p.).

Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

Según lo enunciado, en la actualidad el proceso presupuestario no debe ser considerado únicamente como el cálculo de cifras, debe ser percibido como un sistema integral que permite al pequeño empresario prestar particular atención a la fijación de los objetivos financieros con base en los cuales planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar en su administración, lo cual le permitirá prever en forma inteligente tanto sus ingresos y gastos, como las operaciones administrativas con el objeto de obtener utilidades, las cuales se logran de manera más eficiente si se coordinan o relacionan sistemáticamente todas las actividades de la empresa, acciones que sin duda pueden definirse en el presupuesto.

De igual forma, los aportes teóricos de Burbano (2011) y Cárdenas (2008), dejan en claro que: “el presupuesto es un instrumento que permite establecer un adecuado control, para determinar las variaciones económicas de la actividad comercial de la empresa, procurando fijar correctivos con el objeto de evitar que en algunas estimaciones se hagan cálculos excesivos, por eso se aprecia como un instrumento de previsión, el cual hace referencia a la serie de decisiones que en forma anticipada puede tomar el director/gerente de la empresa para alcanzar los

resultados propuestos, facilitando un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control” (p.).

3.6.3 El estudio financiero de un plan estratégico

Con el fin de llevar a cabo la realización de un buen plan de negocios, es conveniente tener en cuenta el proceso de planeación financiera, entendida como una herramienta empresarial que permite la visualización del proyecto empresarial bajo un enfoque global, teniendo en cuenta los diferentes escenarios en donde puede incursionar y los distintos factores que lo impactan.

Dicho en otras palabras, este proceso, es el que permite traducir a términos cuantitativos (financieros) todas las políticas, prácticas y estrategias contempladas en el plan de negocios mediante la modelación financiera, la cual permite la realización de proyecciones y estimaciones financieras, imprimiéndole un carácter estratégico que apunta a la adecuada toma de decisiones.

En términos conceptuales, es preciso citar una definición encontrada en torno a la planeación financiera: “(...) entendido no sólo como un modelo de proyecciones financieras que arroja los Estados Financieros de resultados, balance y flujos de recursos con sus respectivos indicadores; sino también como un conjunto de actividades que se desarrollan principalmente en el nivel estratégico (tanto de negocio como funcional) y en menor grado, en el nivel operativo. Bajo estas consideraciones se puede decir que la planeación financiera es un “proceso en el cuál se transforma, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado; suministrando información que soporta las decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas”, (...). “ Un proceso integral y consciente de planeación financiera como herramienta empresarial, nos permite comprender y visualizar la estrategia global del negocio a la luz de los siguientes tres tipos de decisiones a nivel financiero: la de comprometer

recursos (inversiones), la de estructura de capital (capital y/o préstamos requeridos, riesgo) y la de los dividendos para los accionistas” (Sánchez, 2006,155).

En este sentido, la planeación financiera es una herramienta de suma importancia en la gestión empresarial, ya que permite integrar de forma armónica cada uno de los componentes del plan de negocios traduciéndolos a términos, no sólo financieros- cuantitativos sino también cualitativos. De esta manera, es posible lograr una mayor comprensión del proyecto de creación de empresa, tener la capacidad de estimar las condiciones futuras, cuantificar y cualificar los riesgos asociados a la operación, evaluar el modo de operar y las estrategias contempladas, establecer ciertos escenarios, y lo más importante, contar con un fundamento estratégico para la creación de empresas sostenibles en el tiempo (Correa & Jaramillo, 2007).

Este proceso se debe realizar de manera transversal en los distintos estudios del plan de negocios, ya que la experiencia denota que el componente financiero es uno de los más débiles debido a la falta de formación de los equipos emprendedores en el tema, lo que lleva a una desarticulación de los distintos componentes con los resultados financieros; en otros términos, no conversa lo dicho cualitativamente con lo expresado en términos financieros.

Del mismo modo, y como ventajas asociadas al uso de la planeación financiera, se pueden destacar las siguientes:

- La planeación financiera es un proceso flexible y puede ser realizado en cualquier período de tiempo.
- Constituye una herramienta empresarial muy útil para evaluar los resultados financieros del negocio, al integrar todos los componentes del plan de negocio y traducirlos a términos financieros.

- Puede ser utilizada para fines internos (propios del proyecto) o externos, tales como negociaciones, inversiones, solicitud de créditos, toma de decisiones, entre otras.

- Los resultados de la planeación financiera están estrechamente vinculados con las estrategias y políticas adoptadas para el proyecto de creación de empresa.

- Es importante que, para el proceso de modelación y proyección financiera, se tengan bien definidos y clarificados los parámetros o variables que impactan los resultados, tanto internas (de la empresa) como externas (factores macroeconómicos, políticas legales), ya que de estos dependen en gran medida los resultados de la proyección. (García, 1999 & Gutiérrez, 2007).

- La planeación financiera es una herramienta empresarial muy adaptable a cualquier tipo de proyecto de inversión, por lo que su buen uso permite fundamentar la creación de empresas sostenibles en el tiempo. Adicionalmente, es conveniente hacer mención al carácter estratégico e integral que adquiere la planeación financiera en un proceso de creación de empresa, dado que se convierte en la base para la toma de decisiones acertadas, al permitir predecir los futuros comportamientos del negocio y sus repercusiones en la situación económica, contable y financiera del mismo (Varela 2001; Meléndez, 2005; Frixione, 2004 y Mejía 2005).

En este sentido, podría decirse que la planeación financiera es el vehículo para la creación de empresas sostenibles, puesto que permite visualizar los resultados de las distintas áreas organizacionales en términos cuantitativos y de esta forma, intervenir en estos para que se logre un equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, afrontando los retos y cambios que impone el entorno de la mejor forma.

IV PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cuál es la situación actual de las ventas de la empresa El Pollazo S.A. al primer semestre del año 2019?

¿Cuáles acciones diagnósticas son necesarias adoptar para el diseño adecuado de objetivos empresariales que permitan el mejoramiento de la distribución y la cobertura de la demanda potencial actual del mercado mayorista de carretera Nueva a León?

¿Qué estrategias se deben implementar para mejorar las ventas y lograr el posicionamiento durante el primer semestre del año 2018?

¿Cuál es la proyección financiera para la aplicación y el desarrollo del plan estratégico?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Según Carrasco (2009) define la operacionalización de las variables como:

“Un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems” (p.11).

Una variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

Así mismo es el proceso a través del cual el investigador explica en detalle la definición que adoptará de las categorías y/o variables de estudio, tipos de valores (cuantitativos o cualitativos) que podrían asumir las mismas y los cálculos que se tendrían que realizar para obtener los valores de las variables cuantitativas. La operacionalización es un proceso que variará de acuerdo al tipo de investigación y de diseño.

5.1 Variables y cuadro de operacionalización de variables

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Indicador	Items/preguntas
Valorar la situación actual de las ventas de la empresa El Pollazo S.A al primer semestre del año 2019	Situación de ventas	Es la determinación de la medida en que una fuerza de ventas ha alcanzado sus objetivos de ventas dentro de un marco de tiempo especificado. Es uno de los aspectos importantes del análisis financiero, que a su vez es importante para cualquier negocio	Una situación de ventas queda definida cuando hay tres elementos presentes: un vendedor, un producto que se ofrece y un cliente que supuestamente está interesado en comprarlo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oferta ✓ Demanda ✓ Factores externos ✓ Factores internos 	#1,#2, #3, #4
Diagnosticar los factores macro ambientales	Factores macro ambientales	Los factores macro ambientales son fuerzas externas incontrolables que afectan al modo en que una empresa	Un cambio en estos factores puede ocasionar en uno o más de los otros. Por tanto, están interrelacionados. Lo que tienen en común todos es	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demografía ✓ Condiciones Económicas ✓ Factores socioculturales 	#3,#5

<p>que influyen en las ventas en la empresa El Pollazo S.A contemplando diferentes acciones que contribuyan al diseño de los objetivos empresariales</p>		<p>opera. Este tipo de factores siempre se encuentran fuera de cualquier tipo de control por parte de la empresa, y a menudo requieren cambios en la operación, administración, producción y comercialización</p>	<p>que se trata de fuerzas dinámicas; es decir, están sujetas a cambiar y además a hacerlo a un ritmo creciente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Factores Políticos legales ✓ Tecnología
<p>Proponer diferentes estrategias para mejorar las ventas y lograr el posicionamiento durante el primer semestre del año 2019.</p>	<p>Estrategias</p>	<p>La estrategia es un plan de alto nivel para lograr uno o más objetivos en condiciones de incertidumbre</p>	<p>Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclamos ✓ Gastos en inducción ✓ Unidades producidas ✓ Ventas ✓ Publicidad ✓ Calidad del servicio ✓ Procesos ✓ Cumplimiento de objetivos <p>#4,#7, #8, #9</p>

<p>Presentar la proyección financiera y presupuestos para la aplicación y el desarrollo del plan estratégico.</p>	<p>Proyección financiera y presupuestos</p>	<p>Es un plan de alto nivel para lograr uno o más objetivos en condiciones de incertidumbre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estado de resultado ✓ Proyección de ventas ✓ Estado de situación financiera ✓ Flujo de efectivo 	<p>#8, #4, #3</p>
---	---	--	--	-------------------

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación según el alcance, nivel de profundidad y tiempo de realización será contextualizado en diferentes tipos de investigación los cuales fueron analizados para determinar cuáles proveen los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos planteados en este trabajo.

El método de estudio es descriptivo en cuanto a que se trata de obtener una mayor comprensión de la utilidad el plan estratégico para la empresa y describir los factores industriales de mercado, así como los diferentes procesos y acciones funcionales de la administración.

Según Bernal (2010) el "método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizando, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados" (p.).

Por otra parte, El método cualitativo ó método no tradicional, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (1997), "se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada"(p.).

Por lo anterior expuesto se determina que el método del presente estudio es mixto en cuanto a que se trata de identificar las acciones estratégicas y las necesidades de planificación de la empresa El Pollazo S.A, pero no se pueden valorar sin antes identificar los aspectos macroeconómicos y microeconómicos como la demanda, la oferta histórica, así como el análisis de resultados financieros, la rentabilidad y volumen de producción, para la toma de decisiones tanto de expansión, diferenciación, como la penetración de nuevos mercado.

También identifica factores como la competitividad, el posicionamiento, la satisfacción, entre otros que son basados en el comportamiento del consumidor.

6.2 Tipo de investigación

Como se cita en Cerda (1998) del tipo de investigación descriptiva: “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (p. 71). (Bernal, 2010, p.113)

Por lo anterior expuesto la presente investigación es de tipo descriptiva ya que presenta y señala las particularidades de la comercialización de piezas de pollo faenado, realizando diferentes diagnósticos correspondientes en el plan de estratégico, así como las acciones a realizar, incluyendo los objetivos estratégicos y las estrategias necesarias para mejorar la distribución y alcance de nuevos mercados del negocio El Pollazo S.A.

Además, es de gran importancia señalar que el diseño de investigación es no experimental porque no se varia intencionalmente los factores independientes, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en el contexto natural para analizarlos posteriormente.

6.3 Población y muestra

La población es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación por lo que la población de estudio es el segmento de mercado de los negocios que compran al por mayor para luego vender al detalle

Para la presente investigación se cuenta con 150 clientes que se encargan de revender el producto.

La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

La muestra se genera a partir de la siguiente formula la cual

Población finita

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot p \cdot q}{E^2(N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

σ = Sigma, desviación típica

p = Proporción de la muestra que contiene el atributo en cuestión

q = 1-p = Proporción de la muestra que no contiene el atributo

E = error de la muestra

N = Tamaño poblacional

La muestra del presente estudio está tomada para poblaciones finitas, para ellos se obtiene la muestra óptima representativa de 30 negocios clientes que compran a la empresa El Pollazo S.A. al por mayor.

El Criterios de selección de la muestra se llevará a cabo según muestreo probabilístico, seleccionando a las empresas por tener más de 5 años como clientes de la empresa y generando un 50% de utilidad sobre el margen de ventas sobre cumplimiento de meta propuesta.

6.4 Métodos para la recolección procesamiento y análisis de datos

“Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro del instrumento pueden distinguirse dos aspectos diferentes, una forma y contenido” (Sabino, 1986, p.129).

Dentro de estos instrumentos utilizados en la presente investigación se presentan el cuestionario, la entrevista y la observación.

Así mismo Según Bernal (2010) señala que fuentes primarias "Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera"(p.).

Partiendo de esto se puede detallar como fuentes primarias la muestra representativa a ser entrevistada siguiendo diferentes criterios y parámetros para ser candidatos a la fiabilidad y autenticidad de las respuestas.

Por otra parte, también Bernal (2010) expresa: "que las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian"(p.).

Por lo anterior citado las principales fuentes secundarias para la obtención de la información de la presente investigación son los libros, los documentos escritos y digitales vía online.

Así mismo el análisis y procesamiento de datos se llevará a cabo por medio del programa estadístico SPSS utilizado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja. Exportando los gráficos al programa Excel

VII. ANALISIS DE RESULTADO

A continuación, se presenta el análisis de resultado de las encuestas realizadas a diferentes establecimientos de venta y distribución de pollo faenado al por mayor y al detalle teniendo como particularidad el criterio de que estos negocios tengan una clientela establecida por más de 5 años de esta en el mercado.

6.1 Edad

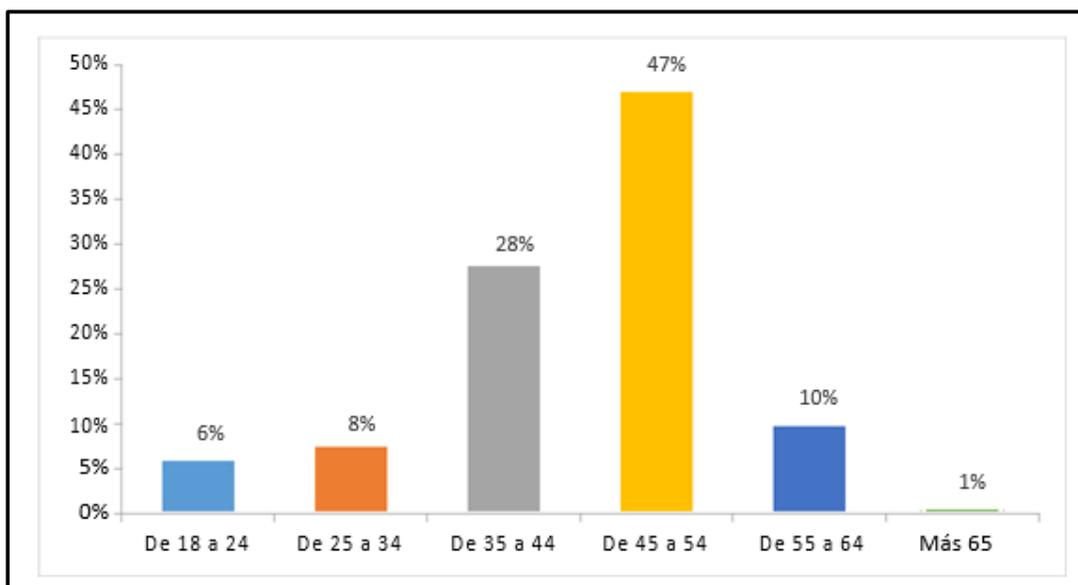


Gráfico 1. Edad del Encuestado. Fuente propia

Se puede observar que la edad que más consume carne de pollo es en un 47% a las edades de 55 a 64 años, lo que se puede atribuir a las características socio culturales, ya que estos clientes se encuentran establecidos dentro del núcleo familiar y tiene una vida de consumo ya establecida

Por otra parte, Las personas encuestadas en su mayoría están en el rango de edad de 35 a 54 años. Debido a que la encuesta en su gran parte fue realizada a través de internet con un vínculo al instrumento en Formularios de Google, podemos

inferir que las personas que efectivamente realizaron las encuestas son aquellas que están interesadas en el tema.

6.2 Sexo

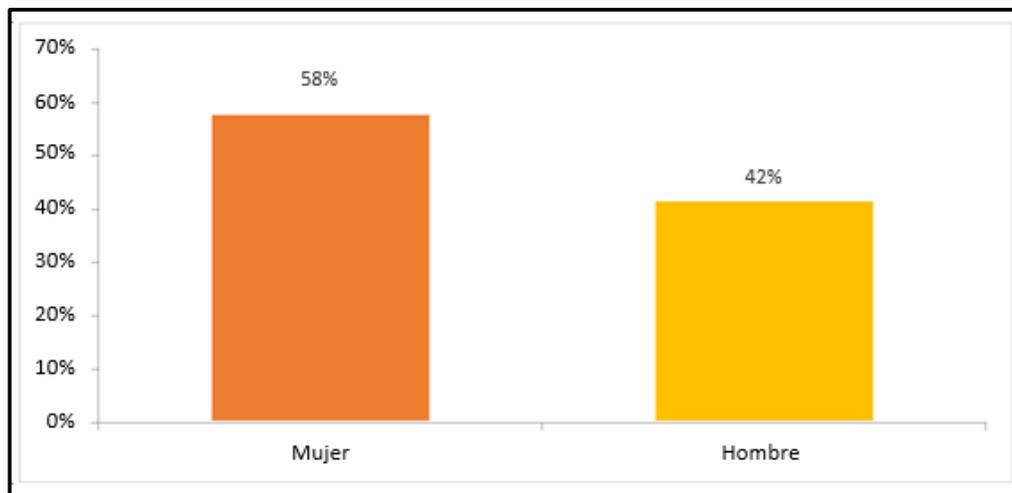


Grafico 2. Sexo del Encuestado. Fuente propia

De la muestra estudiada, el 42% eran de sexo masculino y el otro 52% femenino. Sin embargo, se conoce que, en un hogar, en el que recae la decisión de compra en cuanto a alimentos son las amas de casa, este comportamiento se genera debido a la idiosincrasia en que se desarrolla la sociedad nicaragüense

6.3 ¿Con que frecuencia adquiere carne de pollo, en cualquier presentación?

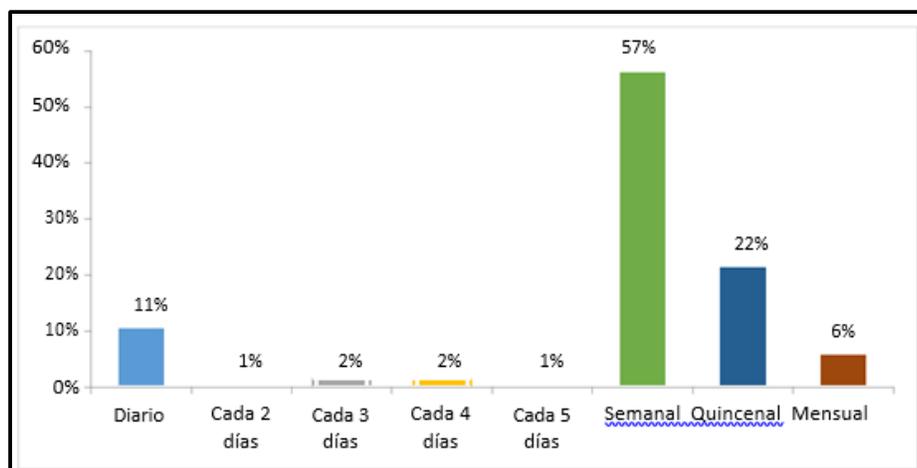


Grafico 3. Frecuencia adquisitiva del pollo. Frecuencia de compras,

Las personas que habitan en las urbanizaciones de la vía a la carretera nueva a León compran pollo en forma diaria, semanal y quincenal, pero cabe destacar que la frecuencia semanal es donde más aumenta la adquisición de pollo por parte de las personas que habitan en dicho lugar.

6.4 ¿En qué presentación o presentaciones adquiere usualmente la carne de pollo?

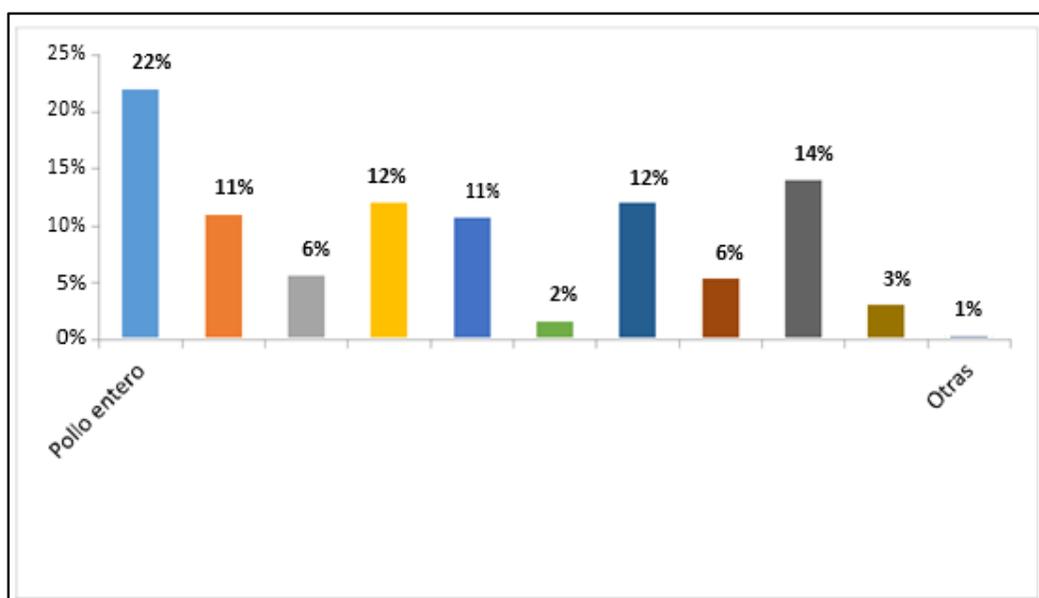


Grafico 4. Presentaciones en que se adquiere el pollo. Fuente propia

Sin duda alguna, en el mercado estudiado la mayoría prefiere adquirir los pollos enteros; sin embargo, existe un importante porcentaje de preferencia de caderas solas (14%), así como piernas y caderas (12%), pechuga deshuesada (12%) y pechugas enteras (11%). Esto evidencia que existe un nicho de mercado que se puede cubrir por medio de la comercialización de cortes especiales; sin embargo, al tener años de experiencia en el mercado como El Pollazo S.A sí puede incluir en su servicio a domicilio las demás presentaciones de pollo.

6.5 ¿Adquiere la carne de pollo congelada (bajo 0°) o refrigerada (0° - 10°)?

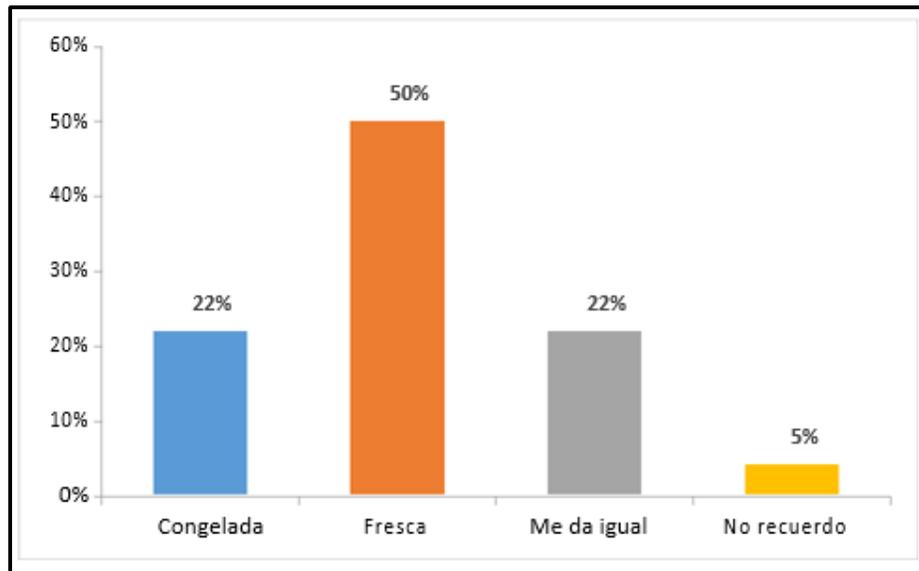


Gráfico5. Temperatura en la que se adquiere el pollo. *Fuente propia*

Según los datos obtenidos, las personas supieron responder que prefieren la carne del pollo fresca a la congelada. Algunas personas encuestadas manifestaron que preferían pollo fresco para disfrutar mejor el sabor del pollo.

6.6 ¿En qué establecimiento habitualmente compra carne de pollo?

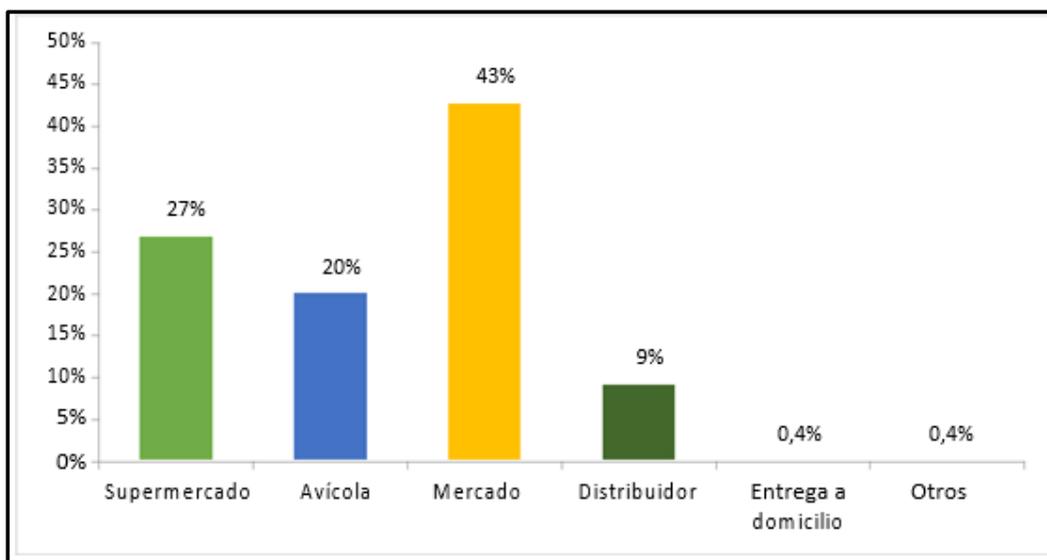


Grafico 5. Lugar donde compra el pollo. *Fuente propia.*

Según los datos mostrados, las personas que habitan en las urbanizaciones de la carretera Nueva a León compra la carne del pollo en los mercados, a diferencia de otros lugares que cuentan como segunda opción como los supermercados y las avícolas.

6.7 ¿Conoce de algún servicio de venta de carne de pollo a domicilio?

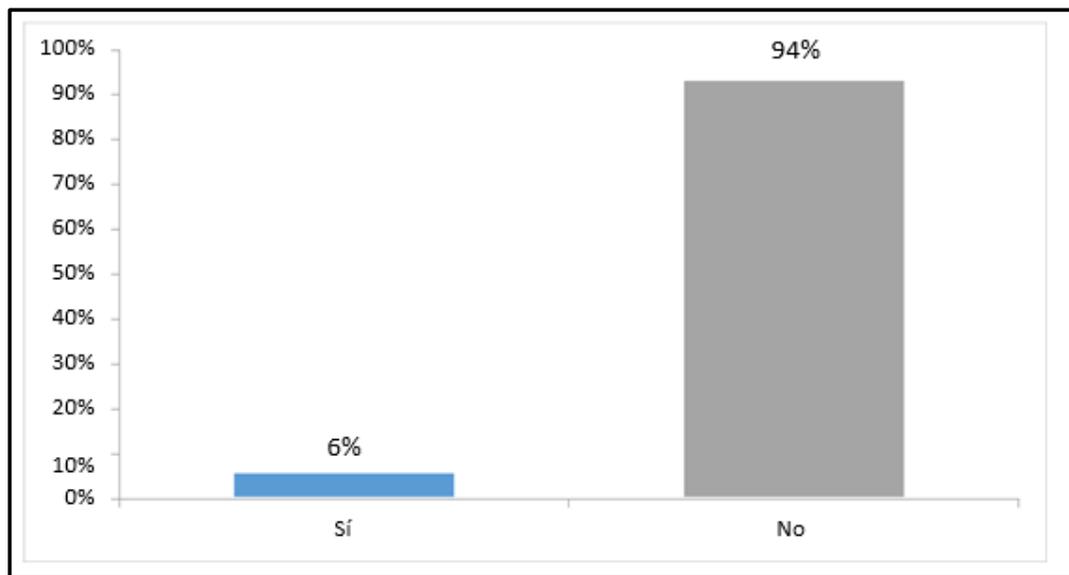


Grafico7. Servicio de venta de pollo a domicilio. Fuente propia

Las personas que conocen de algún servicio de venta de pollo a domicilio son muy pocas, a diferencia de las personas que lo desconocen. Esto quiere decir, que existe un amplio nicho del mercado que se puede explotar con el servicio de entrega a domicilio de pollos.

6.8 Como calificaría el producto

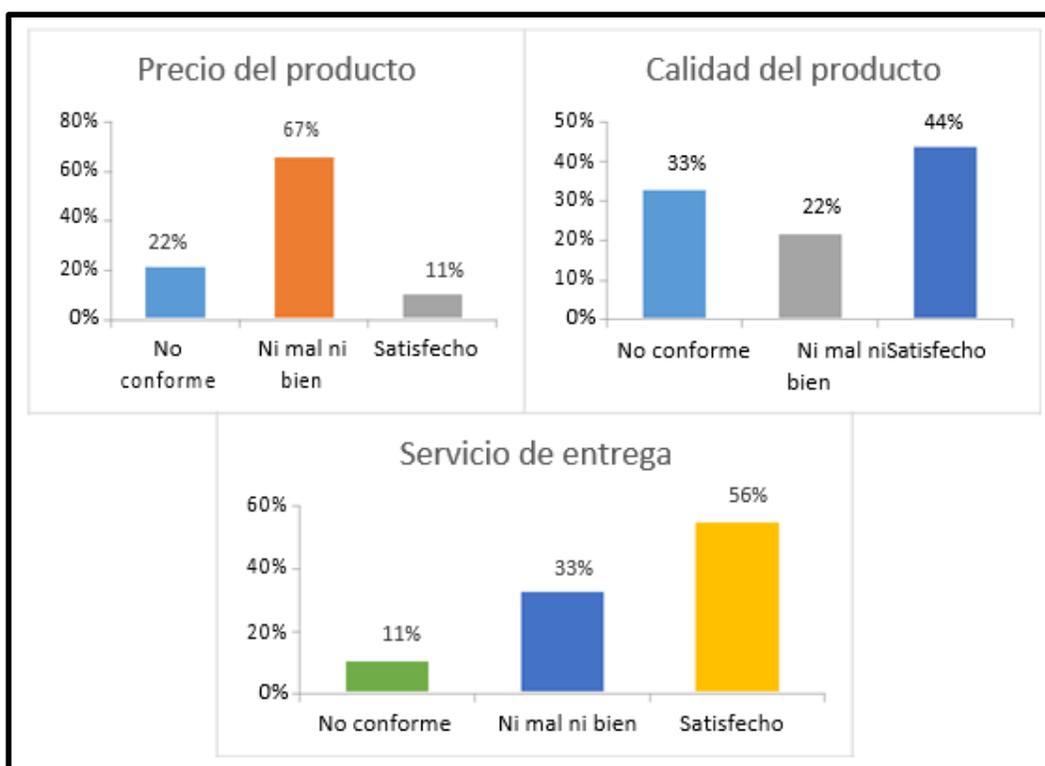


Grafico 8. Calificación del producto. Fuente propia

Los clientes que experimentaron al usar un servicio de entrega de pollo a domicilio manifestaron que se sintieron satisfechas, en cuanto al precio les pareció ni mal ni bien, lo que quiere decir que no han llegado a sentirse conformes con este aspecto del servicio; pero, aun así, se sintieron muy satisfechos con la calidad del producto.

6.9 ¿Le gustaría tener el servicio a domicilio de este producto?

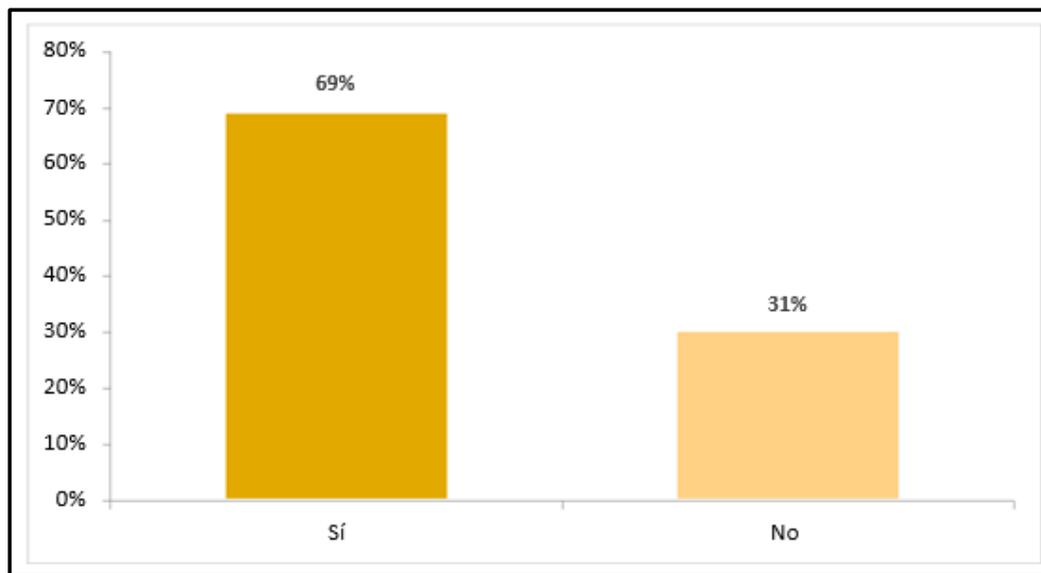


Grafico 9. Servicio de venta de pollo a domicilio. Fuente propia

Conforme al estudio realizado, la mayoría de personas sí quieren contar con servicio de entrega a domicilio dando paso a que se pueda abrir a futuro y que tenga una buena aceptación por parte del mercado.

7.1 Plan estratégico en la empresa El Pollazo S.A

7.1.1 Resumen ejecutivo

La empresa El Pollazo S.A, tiene cinco años de estar operando sus actividades de comercialización y distribución de pollos faenados al por mayor o menor, tanto entero como partes, tales como la pechuga en sus variedades, pierna, cadera, chincaca, etc.

En la actualidad la empresa cuenta con 5 trabajadores

Ubicados en carretera nueva León Km 16 ½ municipio de mateare.

Se cuenta con una ventaja competitiva, enfocados en la satisfacción y fidelización de los clientes por un producto de calidad, alta higiene y peso adecuado, así como servicio a domicilio y en diferentes puntos estratégicos de venta con alianzas promocionales en distintas áreas geográficas a lo largo de la carretera y sus urbanizaciones.

La empresa El Pollazo S.A, tiene ventaja geográfica al encontrarse en crecimiento; negocios, plazas de compra, hoteles, restaurantes, por lo cual se determina en base a estudio cuantitativos y cualitativos, la necesidad de productos alimenticios de calidad y precio justo. Por lo que no solo es un negocio auto sostenible, sino que ofrece todos los atractivos del mercado para generar crecimiento y posicionarse en corto plazo. EL Pollazo S.A distribuirá sus productos en los momentos en que los grandes distribuidores o proveedores para pequeños negocios no puedan surtir, debido a que estos realizan una sola entrega 2 veces a la semana. Si la demanda de estos pequeños negocios de venta de pollo asado o pulperías es buena, quedan desabastecidos por lo que es ahí donde la empresa ha venido retomando posición competitiva y generando valor de exclusividad con sus clientes

Por otra parte, la empresa El Pollazo S.A, es un negocio en crecimiento, innovación y mejora continua por lo que se presenta su Plan Estratégico.

7.1.2 Aspectos estratégicos empresariales

7.1.2.1 Misión:

Comercializar pollo faenado dirigido hacia el sector de restaurantes y público en general interesados en consumir productos totalmente frescos, enfocándonos en las necesidades del momento a un precio competitivo; contamos con un personal de colaboradores calificados y motivados, comprometidos con la calidad, satisfacción y fidelidad de nuestros clientes locales de carretera nueva León, enfocados en la mejora continua y la aplicación de nuevas tecnologías.

7.1.2.2 Visión:

Posicionarnos como la empresa líder de comercialización y distribución de productos a base de pollo faenados frescos, desarrollando estándares de calidad para dar cobertura al segmento de mercado de carretera nueva León.

7.1.3 Unidades estratégicas de negocios (UEN)

La empresa “El Pollazo” S.A. ofrecerá el servicio de entrega a domicilio de pollos y cortes especiales. Los productos que se comercializarán son los siguientes:



Figura 1. Carne molida de pechuga de pollo



Figura 2. Pechuga de pollo en cubitos



Figura 3. Pechuga de pollo con hueso



Figura 4. Pollos enteros



Figura .5 Alitas de pollo

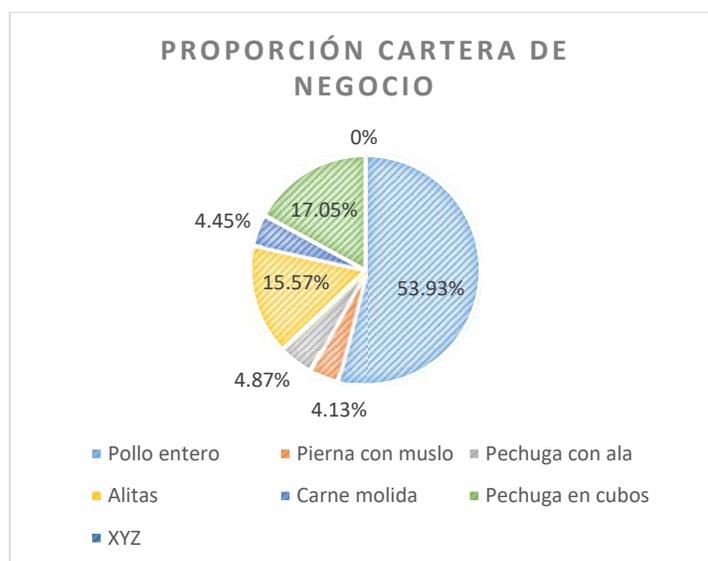


Figura 6. Pierna y muslo

Tabla 1. Participación de mercado del segmento de carretera nueva a León.

Urbanizadora	Fritanga	Libras Consumidas	Pulperia	Libras Consumidas	Restaurante	Libras Consumidas	Pollo asado	Libras Consumidas	Total participación	Total en libras semanales	Total en libras mensuales	Total anual
Doral	8	1560	10	1920	3	855	2	4560	23	8895	35580	426960
Los brasiles	4	840	8	1560	1	405	1	3480	16	6285	25140	301680
Vista de momotombo	5	1020	5	1020	2	630	2	4056	20	6726	26904	322848
Valle de Sandino	4	750	4	750	1	495	1	3127	14	5122	20489	245865.6
Motastepe	2	561	2	561	1	401	1	2477	10	4000	15998	191977.9
Altos de motastepe	5	1020	2	429	1	334	3	6360	7	8143	32572	390866.4
Otra	4	750	1	336	1	405	1	2760	5	4251	17004	204052.3
		6501		6576		3525		26820		43422	173688	2084250

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

7.1.4 Oportunidades de crecimiento

Existe un alto grado de crecimiento en el segmento de las urbanizaciones que pertenecen a carretera nueva a León, el cual presenta un mercado apropiado para la distribución de nuestros productos, así como, los negocios que constantemente están abriendo.

Otro factor de alto impacto son las aperturas de puntos de venta de pollos asados, lo cuales ofertan el pollo entero a un precio de C\$ 200 córdobas y C\$ 100 córdobas el medio pollo. Quienes necesitan ser abastecidos en todo momento, Por lo tanto, se pretende un desarrollo de estrategias de crecimiento intensivo, cómo será, la penetración de mercado actual, luego se aplicara el desarrollo de nuevos mercados, a medida que estos mismos vayan creciendo aplicaremos el desarrollo de productos y por último se aplicara una estrategia de diversificación concéntrica.

A. Penetración de mercado actual:

Con esta estrategia se pretende ganar mayor participación de mercado, actual el mercado que se ha incursionado en las urbanizaciones y algunos comercios de ciudad Sandino por lo es necesario captar nuevos clientes.

B. Desarrollo de nuevos Mercados:

A medida que se logra ser conocidos en la carretera, se ampliara la participación de mercado hacia las urbanizaciones, Ciudad El Doral, vista del Momotombo, valle de Sandino, Urbanizaciones de cuesta del plomo, Motastepe, satélites de Asososca y Los Brasiles, así como los comercios que se encuentran en la carretera.

C. Desarrollo de productos

Como parte del proceso de mejora continua, buscaremos la manera de bajar costos con nuestros proveedores, mejorando la calidad, la rapidez, colocación del producto en los puntos de venta al detalle, el empaçado, etiquetado y agregando marcas propias, según las necesidades de los clientes.

D. Diversificación concéntrica

Por último, se pretende la apertura la distribución por medio de comisionistas en distintas zonas de carretera nueva a León.

Los comisionistas son personas emprendedoras que tienen la facilidad de ubicar el producto que ofrece El Pollazo S.A. Los comisionistas tienen una comisión del 5% sobre el precio de venta al público, el mismo que aparece en la página web. Esta comisión será calculado por mes vencido y puede ser entregado en efectivo o en producto. Para poder mantener código de vendedor comisionista, deben mantener una venta mínima de \$3000 al mes por cliente por zona. La entrega de producto a los comisionistas se realizará a las direcciones que ellos indiquen o a sus propios domicilios.

7.1.5 Aspectos estratégicos de marketing

7.1.5.1 Análisis de la situación

7.1.5.1.1 Análisis del mercado

La industria de productos Avícolas en concepto de pollos faenados y en las urbanizaciones son escasas, en las pulperías y misceláneas se vende este producto, pero a un alto precio

Los clientes de las urbanizaciones son personas que instalan negocios nuevos para generar ingreso y las demás son de clase trabajadora, que pasa la mayor parte en sus trabajos y llegan a sus hogares por la noche, cansados y sin ganas de ir a compra, por lo que no tienen el suficiente tiempo para realizar sus compras de productos alimenticios.

Los clientes piden sus productos a domicilio, y la mayor cantidad de pedidos lo genera los clientes que tienen negocios dentro de las urbanizaciones como, misceláneas, pulperías, comederas y restaurantes, despensas entre otras pertenecientes a la venta y suministro de comida tanto cruda como preparada

Partiendo de esto, nuestro mercado meta son los restaurantes, fritangas, pulperías y misceláneas, ahora las ventas de pollo asado en las carreteras y habitantes en general de los residenciales.

Actualmente se tiene cinco años de trabajar en el mercado, pero de una manera empírica y aprendiendo sobre la marcha por lo cual se han ido adquiriendo conocimiento de los mercados, por medio de encuestas de satisfacción y la observación.

a) Segmentos de Mercados Meta:

Son los clientes en los cuales El Pollazo buscará ser líder y alcanzar su idealización.

El segmento estará constituido por:

1. Comercios que venden pollo faenados dentro de las urbanizaciones
2. Pulperías y misceláneas
3. Ventas de comida o comideras en el día y por la noche
4. Ventas de pollo asado en las carreteras
5. Consumidores de pollo

b-) Factores (Variables) de los Segmentos Meta:

Geográficos: Se encuentran ubicados en diferentes urbanizaciones a lo largo de carretera nueva León a partir de las piedrecitas hasta mateare. El mercado crece a partir que la urbanización crece.

Demográficos: Atenderemos todos los negocios que necesiten productos alimenticios avícolas listos para su preparación, con alimentación bajo altos estándares de calidad, trazabilidad e inocuidad.

Conductuales: Por la tasa de uso del cliente, los productos avícolas son especiales para la dieta de los clientes, ya que se puede usar cocido, asado; actualmente carretera nueva León se ha convertido en ventas de pollo asado al por mayor, donde el costo es pollo asado entero es a C\$ 200.00 córdobas y medio pollo C\$ 100.00 córdobas

Psicográficas: Los clientes tienen la necesidad de consumir pollo asado por motivos de dieta. Ya que es una tendencia hacia la comida natural. Le interesa el consumo de productos de calidad, que no se encuentren congelados que tengan inocuidad en sus procesos, que sean frescos y de buen sabor.

c-) Necesidades del Mercado:

En respuesta a la experiencia obtenida en el mercado durante estos cinco años, es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos para lograr fidelizar al cliente

Calidad en el producto: Se buscará la mejora continua del producto respecto a la apariencia del producto, trazabilidad e inocuidad

Entrega a domicilio: Se entregarán los pedidos en tiempo y forma y de acuerdo a las especificaciones del cliente

Atención al cliente: Se buscará a lealtad del cliente por medio del trato amable, así como manejo del producto, recetas de cocina y afiliaciones como comisionistas

Información del producto: Se instruirá al cliente que necesita la utilización de partes de pollo faenado, explicando cual es de mejor uso para su solicitud, por medio de los canales de comunicación de Pollazo S.A. como lo es el facebook, vía email y whatsapp.

D-) Crecimiento del Mercado:

La industria Avícola de pollos faenados tiene un alto crecimiento ya que las empresas necesitan alimentación a precio accesible con alto nivel de inocuidad y calidad de manera diaria por lo que la adquisición de estos productos se hace de manera semanal o quincenal, al igual que las necesidades para dar cobertura a negocios de comida, manteniendo la calidad se incrementara gradualmente la participación de mercado, actualmente cuenta con una participación de mercado de un 40% del mercado; se espera incrementar un 10% anual progresivo.

7.1.6 Análisis FODA

Se presenta el análisis FODA de la empresa El Pollazo S.A valorando su situación en 5 años de operar en el mercado.



Figura 10. Análisis DAFO del sector

7.1.6.1 Matriz CAME

De la matriz FODA se logra analizar las diferentes acciones estratégicas a valorar a corto y mediano plazo.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1-Sector de Clase Media-Alta motivación es confort en casa	1.-Tiempo prudencial en desarrollarse y ganar popularidad en la zona.
OPORTUNIDADES	F-O	D-O
1.-Introducción a con Complejos de Urbanizaciones.	1.-Sector de Clase Media-Alta motivación es confort en casa, se realizarían convenios con Urbanizaciones para eventos y fiestas en complejos de Urbanizaciones.	1.-Al desarrollarse e introducirse con convenios en Urbanizaciones se daría a conocer con los habitantes.
2.-Sector con acelerado crecimiento de población.	2.- Al ser un Sector con un acelerado crecimiento y con constante afluencia de clientes, dependerá del personal de	2 -Al no tener suficientes parques se incentivaría el servicio a domicilio.
AMENAZAS	F-A	D-A
1.-Competencia Directa informal, adopte metodología	1.-Sector clase Media-Alta con paladares exigentes se enfabizará en calidad de sus platos.	1.- Mientras se desarrollarse el negocio la competencia informal llevará ventaja, se realizarán arduas campañas de introducción en redes sociales.

7.1.6.2 Matriz de crecimiento de Ansoff

Matriz de crecimiento Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: "Investigación de campo".

7.1.7 Factores claves para el éxito (FCE)

Para que El Pollazo S.A logre una empresa líder y auto sostenible en el tiempo, así como un negocio con alta rentabilidad requiere los siguientes factores claves de éxito:

1. Satisfacción total del cliente
2. Productos de alta calidad
3. Entrega puntual de pedidos
4. Publicidad e información constante
5. No subestimar a ningún competidor, más bien realizar prácticas comparativas con los líderes del mercado.

7.1.8 Asuntos críticos (AC)

Como negocio El Pollazo S.A aún se encuentra en su parte inicial por lo que tendrá que tomar en consideración:

1. Posicionamiento como distribuidor local de carretera Nueva León
2. No bajar la calidad en los productos.
3. Venta por medio de comisionistas
4. Publicidad 3 veces por semana de productos con promociones adecuadas a la temporada.
5. Servicio delivery con atención y servicio al cliente personalizado y de calidad.

7.1.9 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

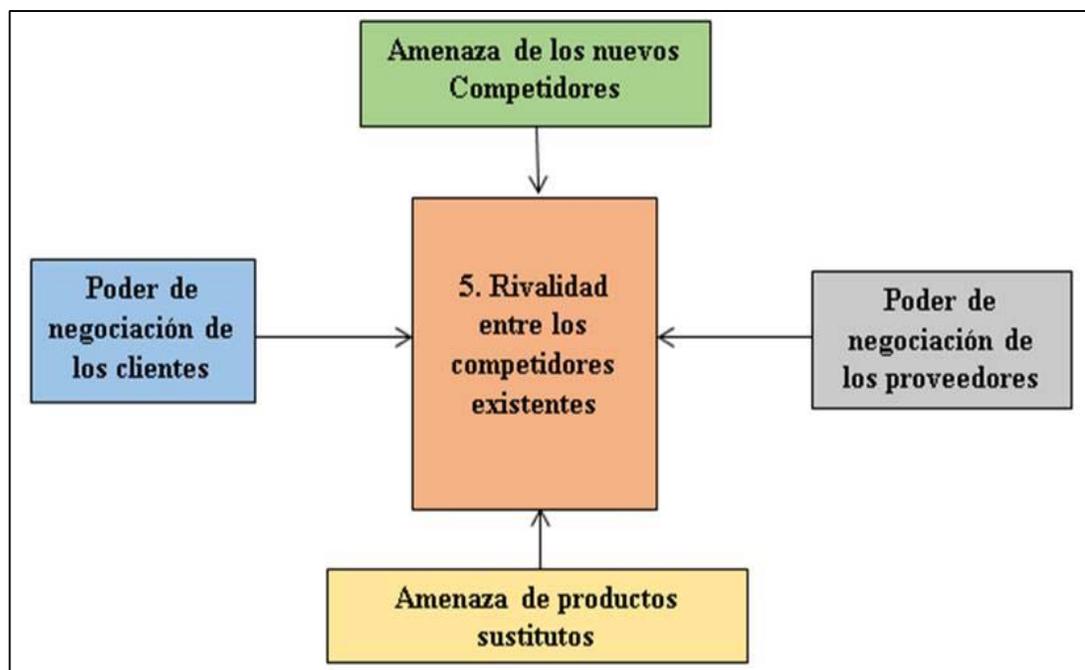


Figura 11. Las 5 fuerzas de Porter. Adaptado de “Porter, M. (2009). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En M. Porter, Ser competitivo (págs. 29-62). Barcelona: Ediciones DEUSTO”.

7.1.9.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: Alta

Existen muchas microempresas creadas en la última década que se dedican a ejercer cualquier actividad comercial que les dé un ingreso aceptable para su economía, este tipo de proyectos de emprendimientos han tenido constante apoyo por parte del gobierno, a través de esta situación se puede decir que en el mercado de carretera Nueva a León existe rivalidad entre las empresas.

A pesar de que en la actualidad existen avícolas ya posicionados en la carretera Nueva a León, no ha cubierto la demanda del sector de mateare y de km 9 Motastepe, sin embargo, existe la posibilidad de que a futuro aparezca una compañía que se dedique a la producción y distribución de pollos enteros y cortes especiales en tal sector, lo que ocasionaría sin dudas una rivalidad con los nuevos competidores.

7.1.9.2 Rivalidad entre los Competidores: Media-Baja

Como se había mencionado en el análisis del sector, los competidores identificados fueron Mi Pollos Caldera, Maxi Pali y pequeñas empresas que se dedican a realizar entregas de pollos en el sector, pero de manera informal sin una marca o nombre en específico y que no logran abarcar todo el sector que se propone en el proyecto. Si bien es cierto, la competencia más directa que se identificó Pollos Caldera en Ciudad Sandino, ya que posee una marca posicionada en el mercado ecuatoriano y es conocido por los productos que comercializa, dentro de los cuales se encuentra el pollo; sin embargo, ellos no realizan entrega a domicilio.

Por otro lado, se tiene a los pequeños distribuidores de pollo que han querido llegar a la zona de carretera Nueva a León por medio del servicio a domicilio, pero que no poseen una marca y su gestión es informal, por lo que tampoco han abarcado mucho mercado.

En este sentido, se puede decir que no existe mucha competencia en el sector al que se quiere llegar. En cuanto al factor precio, se tiene conocimiento que el pollo tiene un precio más o menos estandarizado en el que es difícil competir dado que este deja un margen pequeño de ganancia porque es un negocio que apunta al volumen para notar ganancias; sin embargo, también se sabe que el cliente está dispuesto a pagar un poco más por un servicio personalizado y que le brinde una buena experiencia de compra, así como le sea útil y le ahorre otros factores de mayor valor para ellos como el tiempo que se tomaría al ir a un local a adquirir el producto o les dé comodidad.

Es por esto, que El Pollazo S.A apunta a brindar un nuevo servicio en el sector teniendo cierto grado de certeza que este será aceptado por el segmento de mercado al que se está apuntando, a pesar de que cueste un poco más, la disposición de los clientes a pagarlo está presente, siempre que la relación costos beneficio sea a favor de ellos.

7.1.9.3 Poder de negociación de los proveedores: Baja

Así como existen y pueden existir muchos comercializadores de pollos en el mercado, dado que es un negocio en el que no se requiere de tanto capital para invertir y las barreras de entrada se las puede considerar bajas. Así también sucede en el caso de los proveedores de pollos, que está conformado por criaderos de pollos o personas que críen los pollos, existen muchos que se postulan para proveedores, lo que lo hace un sector muy sensible al precio, que por unos pocos centavos menos un proveedor puede captar a un nuevo cliente o, así mismo, puede perderlo.

Es así que para El Pollazo S.A el poder de negociación de sus proveedores es muy bajo porque existen varios distribuidores de pollos en el sector que ofrecen una gran variedad de precios y calidades. Es decir, si uno no cubre las necesidades que se tiene como empresa, es fácil cambiarse de proveedor sin incurrir en algún costo adicional.

7.1.9.4 Poder de Negociación de los clientes o compradores: Bajo

En el sector en que El Pollazo S.A desarrolla sus actividades se gana por volumen de ventas, dado que el margen de ganancia es, relativamente, bajo. Por lo cual requiere de un gran volumen de clientes a quienes comercializar y, al no haber concentración de ventas en pocos clientes disminuye el poder de negociación de los clientes considerablemente, ya que la empresa puede ampliar su cartera de clientes sin ningún problema.

Es decir que, si no existe una buena aceptación del servicio que se está proponiendo en el sector, El Pollazo S.A ya posee su cartera de clientes, puede mantenerse con ella y no se vería tan afectado, e incluso, puede ser una oportunidad para ampliar su penetración en el mercado y abarcar mayor participación en el mismo. Lo importante es hacer percibir el valor agregado que los clientes están adquiriendo al momento comprar

7.1.9.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Alta

Los productos sustitutos son aquellos que pueden desplazar a otros, sin ser exactamente iguales, pero que ofrecen al consumidor un producto equivalente no sólo en valor sino en calidad. Se podría considerar como productos sustitutos de las pechugas de pollo deshuesada, a los otros tipos de alimentos de origen cárnico.

Dentro de la ciudad está en crecimiento la demanda de productos, siendo así, la carne, la chuleta, las costillas de res, pasarían a ser un producto sustituto con el que se podría mantener cierto nivel de competencia ardua, para esto es necesario que se den a conocer las propiedades vitamínicas, que el consumo de los pollos trae consigo.

Matriz de evaluación de las fuerzas de mercado de Porter

Fuerzas del mercado	Grado
Poder de negociación de los clientes	Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Alto
Amenaza de servicios o productos sustitutos	Alto
Rivalidad entre competidores existentes	Medio-Bajo

Fuente: Tomado de "Investigación de campo".

Realizando la matriz de evaluación de las fuerzas del mercado de Porter, se puede decir que el mercado al que se desea incursionar tiene aspectos importantes que se deben tener en cuenta, al momento de abarcar

El mercado al que se apunta, como lo es la gran variedad de sustitutos que tiene la carne de pollo, la rivalidad entre competidores que se genera en este sector y la amenaza de entrada de nuevos competidores, dado que las barreras de entrada en el sector son bajas. Por lo que es necesario que la ventaja competitiva del servicio que se plantea ofrecer sea debidamente promocionada y llegue a ser percibida por el cliente, lo que se espera que se traduzca en la fidelización de los clientes y cautivar dicho nicho.

7.1.10 Análisis interno

7.1.10.1 Cadena de valor

La idea de la cadena de valor se basa en la visión de proceso de la organización, la idea de ver a la organización como un sistema, compuesto de subsistemas con insumos, procesos de transformación y resultados. Los insumos, los procesos de transformación y los productos implican la adquisición y el consumo de recursos - dinero, mano de obra, materiales, equipos, edificios, terrenos, administración y administración. La forma en que se llevan a cabo las actividades de la cadena de valor determina los costos y afecta los beneficios (Publicaciones Vértice, 2008).

Actividades primarias de la cadena de valor del Pollazo S.A

Actividades Primarias	El Pollazo S.A.
Logística de entrada. Adquisición de recursos para el negocio.	En el caso de El Pollazo S.A es la obtención de los pollos enteros muertos y pelados.
Transformación. Los recursos se transforman en productos finales.	La transformación se genera cuando se los Limpia, se los corta y empaquetan.
Logística de salida. Los productos terminados	Está compuesta por el despacho, pesado, Firma y el traslado al lugar de entrega.
Marketing y ventas. Comercializar los productos terminado.	Como se mencionó, la comercialización se generará por medio de la página web y el tele mercadeo.
Servicio. – Ofrecer servicios adicionales	El servicio adicional es la entrega a domicilio que se generará para las personas que viven en las urbanizaciones y el seguimiento del cliente.

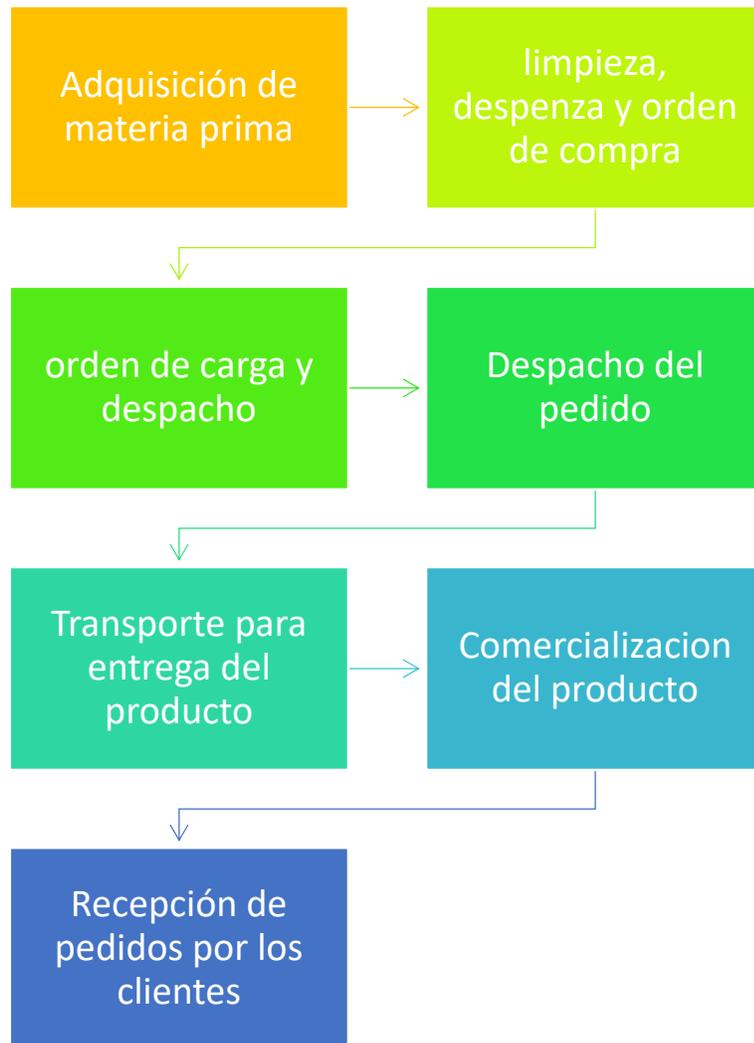
Fuente: Tomado de “Investigación de campo”.

Actividades de apoyo en la cadena de valor del Pollazo S.A

Actividades de Apoyo	El Pollazo S.A.
Compras y aprovisionamiento	La compra se realiza a los proveedores de pollos que la avícola posee y ha conseguido durante los años que tiene en el mercado.
Desarrollo de la tecnología	Para dar el servicio que se propone, será necesario hacer uso de página web, teléfono o celular y de medios de transporte.
Administración del recurso humano	Las personas que se encarguen de la venta de los pollos ganarán por comisiones, que es el 5% sobre la venta lograda. Mientras que los choferes de entrega ganarán sueldo básico.
Infraestructura de la organización	Como la empresa ya posee su local principal, de ahí partirán las entregas en un inicio, luego se espera abrir una sucursal en el sector en mención, con la finalidad de agilizar el servicio.

Fuente: Tomado de “Investigación de campo”.

Diagrama de operaciones



7.1.10.2 Benchmarking

Las empresas exitosas trabajan constantemente para simplificar las prácticas y aumentar los beneficios. La evaluación comparativa es una forma que los dueños de negocios y la administración evalúen las políticas internas y hagan comparaciones con los competidores y otras empresas.

Este proceso de evaluación proporciona información de gestión sobre los medios de aumentar la línea de fondo. Una empresa puede utilizar los resultados de benchmarking para concentrarse en un área de operaciones o renovar varios procesos de negocio dentro de la empresa.

El proceso de benchmarking del Pollazo S.A será el siguiente:

Paso 1: Preparación y planificación. Al igual que con cualquier otro proyecto, una preparación y planificación minuciosas son esenciales al principio. Reconocer la necesidad de benchmarking, determinar la metodología que va a utilizar e identificar a los participantes en el proyecto.

Paso 2: Recolección de datos. Esta etapa implica decidir lo que se va a medir y cómo medir. Es necesario definir el sobre de evaluación comparativa - lo que debe ser comparado y lo que debe excluirse. En este punto, se puede establecer las métricas que desea utilizar; también deben definirse clara y sin ambigüedades para garantizar la comparabilidad de los conjuntos de datos que se recogerá. Por último, es necesario determinar el vehículo más apropiado para la recopilación de datos.

Paso 3: Análisis de datos. Las actividades clave aquí son la validación y normalización de los datos. Antes de poder realizar cualquier análisis significativo, es esencial que todos los datos sean validados para establecer la exactitud e integridad. Normalmente se requiere alguna forma de normalización de datos para permitir comparaciones similares entre lo que pueden ser temas operativos muy diferentes. Sin ella, las comparaciones directas de rendimiento son normalmente imposibles y pueden conducir a conclusiones mal informadas.

Paso 4: Reporte. El análisis debe ser informado en un formato claro, conciso y fácilmente comprensible a través de un medio apropiado.

Paso 5: Aprender de las mejores prácticas. En este paso, las organizaciones de alto rendimiento comparten las mejores prácticas, en beneficio mutuo a la empresa.

Paso 6: Planificación e implementación de acciones de mejora. Una vez que se han determinado los puntos de aprendizaje, cada organización debe desarrollar y comunicar un plan de acción para los cambios que necesitará hacer para realizar mejoras. Los puntos de aprendizaje deben alimentar el plan estratégico de la organización y deben ser implementados a través de sus procesos de mejora del desempeño.

Paso 7: Institucionalizar el aprendizaje. Los conocimientos adquiridos y las mejoras de rendimiento que ha logrado deben integrarse plenamente en la organización; es fundamental asegurarse de que las ganancias se desplieguen a lo largo del negocio y se mantienen con el tiempo.



Figura 13. Proceso de benchmarking

7.1.11 Objetivos de marketing

7.1.11.1 *Objetivos comerciales*

Un objetivo comercial es una meta o un resultado que una organización desearía lograr. Los objetivos de la empresa son mensurables. Ellos describen eficazmente las acciones necesarias para llevar a cabo una tarea. Los objetivos definen las técnicas que una organización usará para lograr éxito de ventas, metas de servicio al cliente, metas financieras y cualquier otra aspiración mensurable de la empresa.

Se debe establecer objetivos financieros claros, deben ser ambiciosos pero también medibles y realistas. La empresa pretenderá incrementar un 20 por ciento en ingresos y ganancias dentro de los próximos 12 meses. Otro objetivo financiero podría centrarse en aumentar el capital y las inversiones, como atraer a nuevos accionistas e inversores mediante la mejora de la solvencia crediticia y el flujo de caja.

Los objetivos de ventas y marketing ayudan a la empresa a medir la posición frente a los competidores de la industria. Estos objetivos tienden a centrarse en las formas en que una organización puede superar la competencia en cuota de mercado, calidad de producto y reconocimiento de marca. Un ejemplo de un objetivo de marketing podría ser reducir los costos con respecto a los precios de los competidores para atraer a una nueva clase de compradores, o introducir una nueva línea de productos para atraer a un grupo demográfico más amplio.

Para operar con eficacia, la organización necesita empleados competentes. Los objetivos de los recursos humanos cubren la estructura organizativa y las relaciones con los empleados. También cubren los objetivos de formación y desarrollo de los empleados de la organización. Un objetivo de recursos humanos podría ser reducir la rotación de empleados en un 20 por ciento mediante la introducción de un nuevo programa de asistencia a los empleados. Otro objetivo podría ser mejorar la productividad implementando un programa de capacitación a nivel del negocio. El personal de una organización también es un foco de recursos humanos. Un objetivo

para satisfacer las necesidades de personal podría ser la contratación activa de trabajadores calificados.

Otro objetivo es proporcionar un servicio al cliente de calidad. Estos objetivos tratan de medir la satisfacción del cliente con los costos y la calidad general de un producto o servicio. Un objetivo de servicio al cliente podría ser reducir el tiempo de entrega y distribución de productos y servicios. Otro podría ser reducir el número y la frecuencia de las devoluciones y quejas de los clientes, o mejorar el tiempo de respuesta de las consultas de los clientes.

Es así que los objetivos comerciales que se establecen para la El Pollazo S.A son los siguientes:

7.1.11.2 *Objetivos*

- Incrementar las ventas en un 20% progresivo anual, dirigiendo su producto a las urbanizaciones ubicadas en carretera nueva León.
- Incrementar un 20% de participación del mercado meta establecida para el año 2021.
- Fidelizar al menos el 40% de los nuevos clientes obtenidos.
- Establecer estándares de calidad para el servicio ofrecido al cliente durante el proceso de comercialización.

- Establecer un método de control para vendedores que permita dar seguimiento a la gestión de ventas.
- Obtener fondos para capacitar al personal, aportando a su desarrollo dentro del negocio.
- Establecer medidas que impulsen el desarrollo profesional de los colaboradores.

7.1.12 Plan comercial y de marketing

Un plan de marketing incluye todo, desde la comprensión del mercado objetivo y la posición competitiva en ese mercado, hasta cómo pretende llegar a ese mercado (las tácticas) y diferenciarse de la competencia para hacer una venta.

7.1.13 Estrategias de ventas

Estrategia # 1: Diferenciarse a sí mismo y la empresa. Para competir con una empresa más grande hay que tener algo diferente. El producto debe ser de mayor calidad, más fácil de usar, más cómodo de comprar, o un mejor ajuste que el de la competencia.

Estrategia # 2: Tratar las debilidades como fortalezas. Los clientes pueden no conocer a la empresa, pero no tienen preconcepciones negativas. La empresa puede aplicar una estrategia de precios bajos, que le permitirá hacer una buena penetración en el mercado y mejorar su condición de competitividad ante los que ya se encuentran posicionados en el sector.

Estrategia # 3: Se empleará una estrategia de diferenciación en el servicio brindando. Es así que, al dar un mejor servicio al cliente y un producto de calidad, se generará una fidelización y de esta manera se podrá abarcar un mayor mercado. estrategia # 4: Forjar una marca. La "experiencia de marca" es la emoción que un cliente siente al comprar o usar un producto.

7.1.14 Función de la Dirección de Ventas

- Investigación y planificación de las ventas.
- Costos de ventas y presupuesto.
- Fijaciones de precios.
- Coordinación de ventas.
- Introducción de nuevos productos en el mercado.
- Aumentar la distribución de los productos existentes.
- Reducción del costo de ventas y distribución.

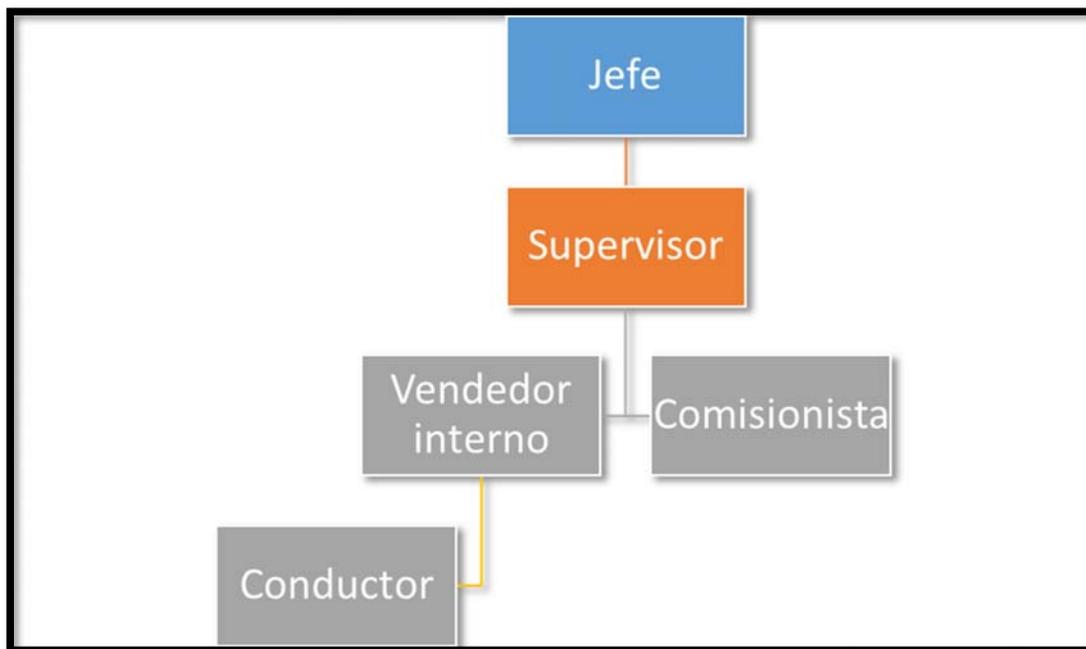


Figura 11. Organigrama del Pollazo S.A.

7.1.15 Estudio financiero y de rentabilidad

7.1.15.1 Inversiones

INVERSIONES		<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
ACTIVOS FIJOS:							
SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS		C\$ 41,505.00					
ACTIVOS DIFERIDOS:							
SUBTOTAL ACTIVOS DIFERIDOS		C\$ 29,775.76					
TOTAL ACTIVOS ACUMULADOS		C\$ 71,280.76	\$ 71,280.76	\$ 71,280.76	\$ 71,280.76	\$ 71,280.76	\$ 71,280.76
CAPITAL DE TRABAJO:							
Capital de trabajo		C\$ 71,280.76					
SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO		C\$ 71,280.76	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSION TOTAL							
		C\$ 142,561.52	\$ 71,280.76	\$ 71,280.76	\$ 71,280.76	\$ 71,280.76	\$ 71,280.76
APORTE DE SOCIOS		C\$ 28,512.30					
FINANCIAMIENTO		C\$ 114,049.21					

7.1.15.2 Ingresos

INGRESOS		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Ingresos Operacionales						
Total Ingresos		C\$ 23,853,750,336.00	C\$ 25,041,773,011.56	C\$ 26,289,196,818.96	C\$ 27,598,991,814.79	C\$ 28,974,276,558.48
Cantidades		2084250.24	2188463	2297886	2412780	2533419
Precio		C\$ 38.00				
Costos		627,730,272.00	658,994,026.62	691,820,968.92	726,289,258.28	762,480,962.07
TOTAL INGRESOS EN DOLARES		\$ 703,818,790	\$ 738,872,090	\$ 775,678,056	\$ 814,324,320	\$ 854,902,897
Utilidad Bruta		C\$ 23,226,020,064.00	C\$ 24,382,778,984.94	C\$ 25,597,375,850.04	C\$ 26,872,702,556.51	C\$ 28,211,795,596.41
Tipo de Cambio						

33

7.1.15.3 Detalle de costos

COSTO FIJO					
MANO DE OBRA DIRECTA					
DESCRIPCION	CANTIDAD	MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	
Vendedor	2	C\$ 52,800.00	C\$ 105,600.00	C\$ 1,267,200.00	
Despachador en el local	2	C\$ 33,000.00	C\$ 66,000.00	C\$ 792,000.00	
TOTAL			C\$ -	C\$ 2,059,200.00	
MANO DE OBRA INDIRECTA					
DESCRIPCION	CANTIDAD	MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	
Seguridad	2	C\$ 9,240.00	C\$ 18,480.00	C\$ 221,760.00	
Mantenimiento y Limpieza	1	C\$ 9,240.00	C\$ 9,240.00	C\$ 110,880.00	
TOTAL			C\$ -	C\$ 332,640.00	
COSTO VARIABLE					
MATERIALES DIRECTOS					
DESCRIPCION	Cantidad	Precio promedio compra	MENSUAL	TOTAL ANUAL	
Pollo Faenado Fresco	2084250	\$ 25.00	C\$ 52,106,256.00	C\$ 625,275,072.00	
TOTAL			C\$ 52,106,256.00	C\$ 625,275,072.00	
MATERIALES INDIRECTOS					
DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL			
Suministro de limpieza	\$1,980.0	C\$ 23,760.00			
Suministro de oficina	\$3,300.0	C\$ 39,600.00			
Total	C\$ 5,280.00	C\$ 63,360.00			
COSTO DE BODEGA					
COSTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS	\$ 2,391,840.00	\$ 2,391,840.00	\$ 2,391,840.00	\$ 2,391,840.00	\$ 2,391,840.00
Mano de Obra Directa	2,059,200.00	2,059,200.00	2,059,200.00	2,059,200.00	2,059,200.00
Mano de Obra Indirecta	332,640.00	332,640.00	332,640.00	332,640.00	332,640.00
COSTOS VARIABLES	625,338,432.00	656,602,186.62	689,429,128.92	723,897,418.28	760,089,122.07
Materiales Directos	625,275,072.00	656,538,825.60	689,365,766.88	723,834,055.22	760,025,757.99
Materiales Indirectos	63,360.00	63,361.02	63,362.04	63,363.06	63,364.08
COSTOS TOTALES	627,730,272.00	658,994,026.62	691,820,968.92	726,289,258.28	762,480,962.07

El costo indirecto aumente en un 2% progresivo a cada año

7.1.15.4 Egresos

EGRESOS	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Costos	\$ 627,730,272	\$ 658,994,027	\$ 691,820,969	\$ 726,289,258	\$ 762,480,962
SUBTOTAL COSTOS	\$ 627,730,272	\$ 658,994,027	\$ 691,820,969	\$ 726,289,258	\$ 762,480,962
Gastos Fijos	\$ 270,967	\$ 270,967	\$ 270,967	\$ 270,967	\$ 270,967
Gastos Variables	\$ 447,163	\$ 456,106	\$ 465,229	\$ 474,533	\$ 484,024
SUBTOTAL GASTOS	\$ 718,130	\$ 727,074	\$ 736,196	\$ 745,500	\$ 754,991
TOTAL EGRESOS	\$ 628,448,402	\$ 659,721,100	\$ 692,557,165	\$ 727,034,759	\$ 763,235,953

7.1.15.5 Gastos

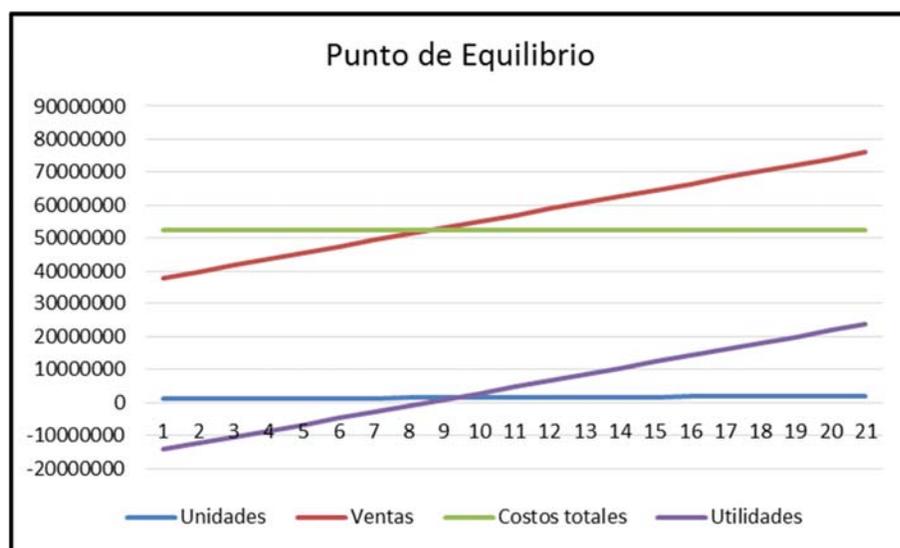
GASTOS ADMINISTRATIVOS									
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MENSUAL	TOTAL MENSUAL	ANUAL					
Mantenimiento y Limpieza	1	9240	9240	110880					
Servicios Básicos		\$ 9,500.60	\$ 13,340.60	\$ 160,087.20	Variable				
Electricidad 2000 Kv por mes	2880	\$ 8,553.60	\$ 8,553.60	\$ 102,643.20					
Agua		27	27	324					
Teléfono	2	120	3960	47520					
Gastos de Instalacion y Mantenimiento		800	800	9600					
Total Gastos Administrativos		\$ 18,740.60	\$ 22,580.60	\$ 270,967.20					
Consumo /Energía/Eléctrica:									
		Consumo Kw/hora							
		Kw/hora	Horas/día	Kw/Diario	Mensual	Coste\$/kw./hora	Consumo mensual	Anual	Consumo Anual \$
Refrigeradoras industriales	2	24	48	960	2.97	C\$ 2,851.20	11520	C\$ 34,214.40	
Focos Encendidos	12	8	96	1920	2.97	C\$ 5,702.40	23040	C\$ 68,428.80	
TOTAL CONSUMO ENERGIA ELECTRICA				2880		C\$ 8,553.60		C\$ 102,643.20	
GASTO DE VENTA Y PUBLICIDAD									
Nombre Medio	Detalle	CANTIDAD	MENSUAL	TOTAL MENSUAL	ANUAL				
Diario la prensa	1/4 pag. Color	6	11550	11550	138600				
Afiches de 64 * 44 cms papel caushe		250	3960	3960	47520				
Vallas publicitarias		2	6600	13200	158400				
Total Gasto de Venta y Publicidad				28710	344520				

7.1.15.6 Estado de resultado proyectado

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO					
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<i>Ingresos</i>	C\$ 23,853,750,336.00	C\$ 25,041,773,011.56	C\$ 26,289,196,818.96	C\$ 27,598,991,814.79	C\$ 28,974,276,558.48
<i>Costos</i>	C\$ 627,730,272.00	C\$ 658,994,026.62	C\$ 691,820,968.92	C\$ 726,289,258.28	C\$ 762,480,962.07
<i>Costos variables</i>	C\$ 625,338,432.00	C\$ 656,602,186.62	C\$ 689,429,128.92	C\$ 723,897,418.28	C\$ 760,089,122.07
<i>Costos fijos</i>	C\$ 2,391,840.00				
<i>Gastos</i>	C\$ 718,130.40	C\$ 727,073.66	C\$ 736,195.79	C\$ 745,500.37	C\$ 754,991.03
<i>Gastos variables</i>	C\$ 447,163.20	C\$ 456,106.46	C\$ 465,228.59	C\$ 474,533.17	C\$ 484,023.83
<i>Gastos fijos</i>	C\$ 270,967.20				
<i>EBITDA</i>	C\$ 23,225,301,933.60	C\$ 24,382,051,911.28	C\$ 25,596,639,654.25	C\$ 26,871,957,056.14	C\$ 28,211,040,605.38
<i>Depreciaciones y Amortizaciones</i>	C\$ 21,326.25	C\$ 21,326.25	C\$ 21,326.25	C\$ 3,401.00	C\$ 3,401.00
<i>EBIT = Utilidad Operativa</i>	C\$ 23,225,280,607.35	C\$ 24,382,030,585.02	C\$ 25,596,618,327.99	C\$ 26,871,953,655.14	C\$ 28,211,037,204.38
<i>Gastos financieros</i>	C\$ 10,264.43	C\$ 8,211.54	C\$ 6,158.66	C\$ 4,105.77	C\$ 2,052.89
<i>Otros Ingresos</i>	C\$ -				
<i>Otros Egresos</i>	C\$ -				
<i>UAI</i>	C\$ 23,225,270,342.92	C\$ 24,382,022,373.48	C\$ 25,596,612,169.34	C\$ 26,871,949,549.37	C\$ 28,211,035,151.50
<i>Impuestos</i>	C\$ 6,967,581,102.88	C\$ 7,314,606,712.04	C\$ 7,678,983,650.80	C\$ 8,061,584,864.81	C\$ 8,463,310,545.45
UTILIDAD NETA	C\$ 16,257,689,240.04	C\$ 17,067,415,661.44	C\$ 17,917,628,518.54	C\$ 18,810,364,684.56	C\$ 19,747,724,606.05

7.1.15.7 Punto de equilibrio

Unidades	Ventas	Costos totales	Utilidades
1000000	C\$ 38,000,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ (14,310,856.00)
1050000	C\$ 39,900,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ (12,410,856.00)
1100000	C\$ 41,800,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ (10,510,856.00)
1150000	C\$ 43,700,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ (8,610,856.00)
1200000	C\$ 45,600,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ (6,710,856.00)
1250000	C\$ 47,500,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ (4,810,856.00)
1300000	C\$ 49,400,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ (2,910,856.00)
1350000	C\$ 51,300,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ (1,010,856.00)
1400000	C\$ 53,200,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 889,144.00
1450000	C\$ 55,100,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 2,789,144.00
1500000	C\$ 57,000,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 4,689,144.00
1550000	C\$ 58,900,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 6,589,144.00
1600000	C\$ 60,800,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 8,489,144.00
1650000	C\$ 62,700,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 10,389,144.00
1700000	C\$ 64,600,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 12,289,144.00
1750000	C\$ 66,500,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 14,189,144.00
1800000	C\$ 68,400,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 16,089,144.00
1850000	C\$ 70,300,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 17,989,144.00
1900000	C\$ 72,200,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 19,889,144.00
1950000	C\$ 74,100,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 21,789,144.00
2000000	C\$ 76,000,000.00	C\$ 52,310,856.00	C\$ 23,689,144.00



Punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia

7.1.16 Marketing mix

El Marketing se define de forma simplista como "poner el producto adecuado en el lugar correcto, al precio justo, en el momento adecuado". Y si incluso un elemento está fuera de la marca, un producto o servicio prometedor puede fallar completamente y terminar costando a la empresa sustancialmente.

El uso de marketing mix es una excelente manera de poner el producto adecuado en el lugar correcto. El marketing mix es una herramienta crucial para ayudar a entender lo que el producto o servicio puede ofrecer y cómo planificar una oferta de productos exitosa.

7.1.16.1 Producto

El Pollazo S:A comercializará a domicilio pollo al vacío y cortes especiales en el sector de carretera nueva a Leon, este producto puede ser adquirido por todo consumidor sin importa la edad y clase social.

7.1.16.2 Precio

El precio del producto promedio es de \$1.84 la libra de pollos enteros y cortes especiales, este valor es el precio de venta al público, si las tiendas pueden adquirir este producto para que puedan ser comercializado, el costo del producto promedio para estos establecimientos será de \$ 1.25; a esto se le sumará el valor de transporte que dependerá del valor total de mercadería comprada.

7.1.16.3 Plaza

La plaza para promocionar pollo vacío y cortes especiales a los consumidores es de manera directa, pero esta se delimitará por varios perímetros (4 en total), debido que en estas zonas varían las cantidades de hogares, establecimientos de compras y restaurantes.

7.1.16.4 Promoción

La promoción del producto se efectuará mediante volantes en el sector anteriormente mencionado, ya que en este sector se encuentra el mercado potencial como hogares, pequeños restaurantes y pequeños establecimientos comerciales como tiendas y pequeñas despensas.

7.1.17 Sistema de control

7.1.17.1 Cuadro de mando integral

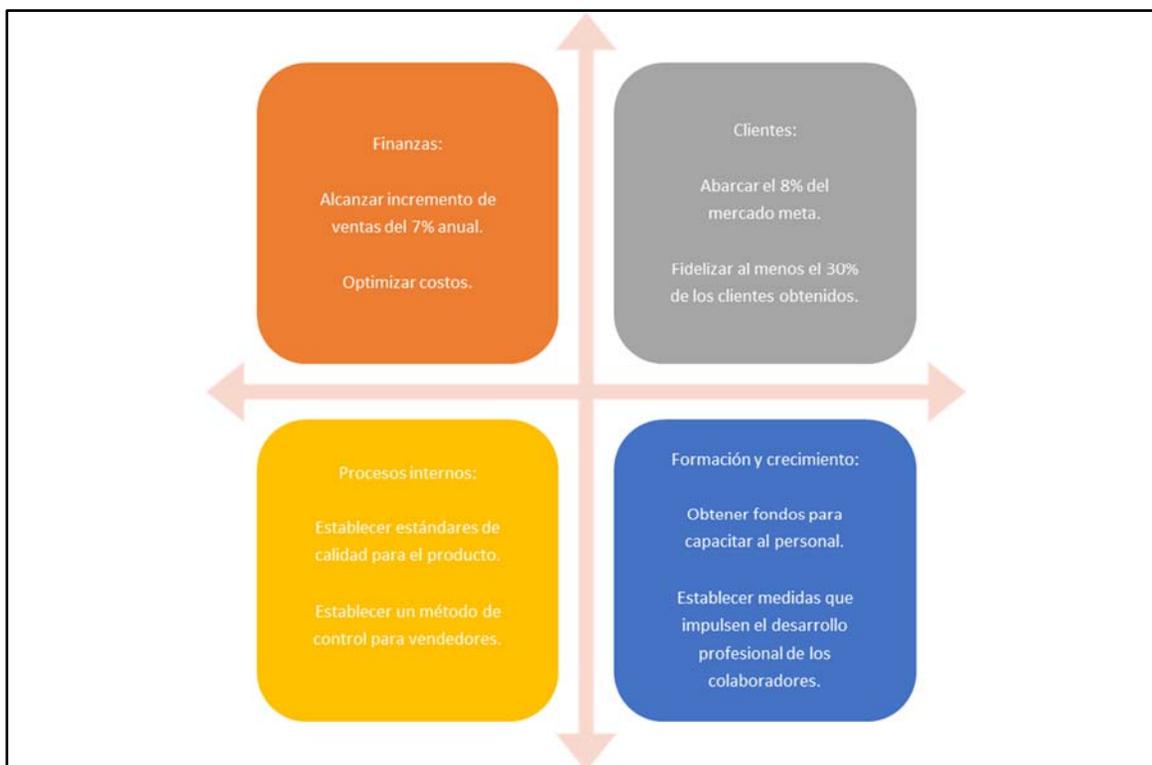


Figura 14. Cuadro de mando integral

7.1.18 Planes de contingencia

- *Pérdida o sustracción del producto o de la venta recaudada*

En caso de que se llegue a suscitar estos inconvenientes, los proveedores que nos entregan el producto nos pueden otorgar facilidades mayores en relación al pago de las facturas; destinamos mensualmente un porcentaje de ahorro para afrontar estos casos.

- *Desperfectos mecánicos en los camiones repartidores*

Contamos con una compañía de transporte que posee furgones con su cadena de frío para efectuar las entregas y de esta manera no exista retraso en las entregas de producto.

- *Fallas en la cámara de frío para almacenamiento del producto*

Contamos con una cámara de frío adicional la misma que vuelve a entrar en funcionamiento en caso que se presente esta situación.

- *Ausencia de personal*

Frente a esta contingencia, siempre se trata de capacitar a todo el personal, de esta manera todos están preparados para los diferentes cortes que deben realizar y así poder suplir la ausencia del personal.

- *Falta de producto*

Se realiza una preventa anterior para conocer la cantidad necesaria para el despacho y de esta manera coordinar con los proveedores la compra de la misma; aunque siempre se pide un extra en el producto para de esta manera no tener inconvenientes en el despacho del mismo.

VIII. CONCLUSIONES

Logrando diagnosticar la situación actual de ventas obteniendo un rango menor del 50% de la proyección de venta y el potencial de ventas. Las causas a estas cifras residen en que no se realiza un plan específico de ventas, no se programan las visitas, por otra parte, no se tiene una relación personalizada con el cliente, aunque la pyme comunique sus promociones y lanzamiento de nuevos productos. Otro factor es la competencia actual dentro de las urbanizaciones la cual centra un 55% de la participación de mercado de los clientes potenciales.

Identificando los factores macro ambientales que influyen en las ventas de la empresa El Pollazo S.A se contemplan diferentes acciones que contribuyan al diseño de los objetivos de marketing. En términos cuantitativos, el balance del análisis FODA es favorable para la distribuidora ya que más factores favorables que desfavorables, lo que indica que existen condiciones para la implementación del plan de marketing estratégico. Dentro de los aspectos más relevantes se encontró debilidades en la distribución y plan de medios publicitario.

Se brindan propuestas de diferentes estrategias de Marketing para mejorar las ventas y lograr el posicionamiento en el año 2019. Entre ellas se describe el liderazgo en costos como estrategia genérica, como estrategias de marketing relacional se fijaron las estrategias de fidelización y posicionamiento de mercado de la distribuidora; como estrategias de posicionamiento y ventaja competitiva se propone la diferenciación de producto y servicio; Así mismo se aplicaron estrategias para el marketing mix.

Presentando la proyección financiera y presupuestos para la aplicación y el desarrollo del plan de marketing estratégico para lo cual se estima que la inversión en marketing forma parte del 60% de las utilidades del negocio, estimando una inversión inicial del consolidado de ventas del año 2019 de un 50% de la inversión depositada en las cuentas de la pyme para implantar y hacer que el plan sea funcional.

IX. RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones se propone un plan de abastecimiento para mantener la cantidad necesaria de pollo para cualquier pedido, en forma contingente

Se expone la necesidad de ejecución del plan de Marketing estratégico sus respectivos controles y un cronograma de aplicación.

La ejecución del plan de marketing debe ir relacionada con los aspectos operativos y financieros de la empresa, así como del personal adecuado e idóneo para la puesta en marcha del plan y las diferentes contingencias.

Se observa la necesidad de la elaboración de un manual operativo que complemente el plan para las diferentes administraciones que puedan conformar la distribuidora.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ander-Egg, E. (2007). Introducción a la Planificación Estratégica. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen Hvmanitas.
2. Achanga Pius, Shehab Esam, Roy Rajkumar, Nelder Geoff. 2006. Critical success factors for lean implementation within SMEs, UK. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 17 No. 4, pp 460-471.
3. Antony Jiju, Leung Kevin, Knowles Graeme. 2002. Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. UK. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 5, pp 551-566.
4. Banuelas Coronado Ricardo and Antony Jiju. 2002. Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organisations. UK. The TQM Magazine, Vol. 14 No. 2, pp 92-99.
5. Barthelmess Vargas, C. (2009). La planeación estratégica en las organizaciones. Santa Fe, Argentina, Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/28756?page=8>.
6. Carreto, J. (2008). Etapas de la Planeación Estratégica. [Blog] Planeación.

7. Conan Doyle, A. y Milla Gutiérrez, A. (2012). Introducción al plan estratégico. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/62663?page=13>.
8. Dimitri Colón, R. (2009). Planeación estratégica. Santa Fe, Argentina, Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/29226?page=6>.
9. Eccles Paul. 1993. Planning for Improved Performance. Management Accounting, pp 53-54. Kassicieh Suleiman K., Yourstone Steven A. 1998. Training, performance evaluation, rewards, and TQM implementation success. NM, USA. Journal of Quality Management, Vol. 3 No. 1, pp 25-38.
10. Estratégica. Available at: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacion-estrategica.html>. [Accessed 23 Sep. 2016].
11. Cyr, D. & Gray. D. (2004). Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa. Bogotá: Editorial Norma, S.A.
12. Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

13. González, V. (2003) Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje. México: Editorial Pax.
14. Huertas, R. & Domínguez, R. (2008). Decisiones Estratégicas para la Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios y Turísticas. Barcelona: Publicacions I Edicions de la Universitat de Barcelona.
15. Jara, F. (2018), "Plan de negocio para comercializar pollos enteros y cortes especiales de la Avícola "JG" en las ciudadelas vía a la costa en el año 2018", Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Ventas, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
16. Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
17. Manso, F. (2003). Diccionario Enciclopédico de la Estrategia Empresarial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
18. Martínez, D. y Milla, A. (2012). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
19. Mintzberg, H. Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). Safari a la Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

20. Montgomery, C. (2012). *El Estratega, conviértete en un líder que tu negocio necesita*. México: Penguin Random House Grupo Editorial.
21. Naciones Unidas. (2009). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. New York.
22. Pacheco, D. y Diaz, L. (2006), "desarrollo de un plan de negocios para la apertura de nuevas sucursales de Pollos el Hondureño en las ciudades de San Pedro Sula y Choloma", Zamorano, Honduras.
23. Pardo, L. (1987). *Decisiones Estratégicas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
24. París, F. (2005). (4a Ed.). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
25. Rivas, J. (2012). *Dirección Estratégica de Empresas Turísticas*. Septem Ediciones, S.L.
26. Robles, G. & Alcerreca, C. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
27. Serna, H. (2008) (10ma Ed.) *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

28. Varo, J. (1994). *Gestión Estratégica de la Calidad de los Servicios Sanitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
29. Zabala, H. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
30. Ackoff, Russell y Sasien, Omar (2006). *Administración y competencias en pequeñas dosis*. Prentice-Hall España.
31. Anderson Rolph, Hair Joseph y Bush Alan (1996). *Administración de Ventas*. Mc Graw Hill. México. 668p.
32. Benavides, Raymundo (2002). *Administración*. Mc Graw Hill. México. Canfield, Bertrand (1999). *Administración de Ventas*. Ediciones Diana. México.
33. Chiavenato Idalberto (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. Colombia.
34. Churchill Gilbert; Ford Neil y Walker Orville (1999). *Dirección de Ventas*. Novena Edición. Esic Editorial. España.
35. Dess Gregory y Lumpkin Tom (2003). *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill. España. 560p. Diez Enrique; Navarro Antonio y Peral Begoña (2003). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. Mc Graw Hill. México. 463 p.
36. Fisher Laura (2005). *Mercadotecnia*. Segunda Edición. Mc Graw Hill. México.

37. Fisher Laura y Espejo Jorge (2003). Mercadotecnia. Mc Graw Hill. México. 539p.
38. Ferrel, O.C; Hartline Michael y Lucas George (2003). Fundamentos de Mercadotecnia. Mc Graw Hill. México.
39. Goleman Daniel (1999). La Inteligencia Emocional. Javier Vergara Ediciones. Colombia.
40. Gultinan Joseph, Paul Gordon y Madden Thomas (2005). Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas. Mc Graw Hill.Colombia.
41. Hill Charles, Jones Gareth (2005). Administración Estratégica. Mc Graw HillThompson Editores. México.
42. Ivancevich, John (1996). Calidad de Servicios. Editorial Díaz de Santos. España.
43. Kotler Phillip y Amstrong Gary (2008). Principios del Marketing. Pearson Prentice Hill. España. 1020 p.
44. Naim, Moíses (2002). Venezuela Competitiva. Caracas. Editado por IESA.
45. Navarro Maickol y Minondo Asier (1999). "Competitividad y empleo en la industria manufacturera: un análisis comparado", Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía, núm. 44. España. Pp. 92-115.

46. Polevnsky, Yeidckol (2003). Premisas y retos de la competitividad en México, en coord. Enrique Dussel, Facultad de Economía, UNAM, México. Pp. 177-184.
47. Porter, Michael (2003). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. 555 p.
Porter Michael (1999). Administración Estratégica. Novena edición. Prentice Hill. México.
48. Pride, William y Ferrel, O.C (2000). Marketing, Decisiones y Conceptos Básicos. Nueva Editorial Interamericana. México. 610p.
49. Schein Edgar (1997). Psicología de la Organización. Prentice Hill. México. Thompsom Arthur y Strickland Alonzo (2005) Administración Estratégica: Textos y Casos. Mc Graw Hill Interamericana. México.
50. Werther William y Keith Davis (2000) Administración de Personal y de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México.
51. King Stephen F., Burgess Thomas F. 2005. Beyond critical success factors: a dynamic model of enterprise system innovation. UK. International Journal of Information Management, Vol. 26, pp 59-69.
52. Leidecker Joel K., Bruno Albert V. 1984. Identifying and Using Critical Success Factors. Great Britain. Long Range Planning. Vol. 17 No. 1, pp 23-32.

53. Newton Robert, Wilkinson Michael. 1995. Critical Success in Management Development. Management Development Review. Vol. 8 No. 1, pp 16-24.
54. Porter Michael E. Estrategia Competitiva, México, CECSA, 1998 Rockart John F., Bullen Christine V. 1981.
55. A Primer on critical success factors, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Information Crisis. Harvard Business Review, pp 111-121. Newton Robert, Wilkinson Michael. 1995.
56. Critical Success in Management Development. Management Development Review. Vol. 8 No. 1, pp 16-24.
57. Porter Michael E. Estrategia Competitiva, México, CECSA, 1998 Rockart John F., Bullen Christine V. 1981. A Primer on critical success factors, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
58. Sohal A. S., Terziovski M. 2000. TQM in Australian manufacturing: factors critical to success. Australia. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 17 No. 2, pp 158- 167.

ANEXOS

Anexo No. 1 Encuesta aplicada a clientes actuales

Este formulario es obligatorio y debe ser completado por el usuario antes de poder acceder a los datos de la encuesta.

***Obligatorio**

1 - DATOS DEMOGRÁFICOS

NOMBRE DEL ENCUESTADO *

Tu respuesta

FECHA DE LA ENCUESTA *

Fecha

dd/mm/aaaa

NOMBRE DE LA URBANIZACIÓN *

Tu respuesta

EDAD DEL ENCUESTADO *

Tu respuesta

SEXO DEL ENCUESTADO *

Mujer

Hombre

FRECUENCIA DE COMPRAS

¿CON QUE FRECUENCIA ADQUIERE CARNE DE POLLO , EN CUALQUIER PRESENTACIÓN?

- MENSUAL
- QUINCENAL
- SEMANAL
- DIARIO
- Otros: _____

PREFERENCIA DE CONSUMO

¿EN QUE PRESENTACIÓN O PRESENTACIONES ADQUIERE USUALMENTE LA CARNE DE POLLO?

- PIERNAS Y CADERAS
- CADERAS
- PECHUGA FILETEADA
- POLLO ENTERO
- PECHUGA SIN PIEL Y CON HUESO
- PECHUGA ENTERA
- ALITAS SOLAS
- CARNE MOLIDA DE POLLO
- PECHUGA DESHUESADA
- ALAS CON ESPALDILLAS
- Otros: _____

¿ADQUIERE LA CARNE DE POLLO CONGELADA (BAJO 0°) O REFRIGERADA (0° - 10°)?

- CONGELADA
- FRESCA
- ME DA IGUAL
- Otros: _____

¿EN QUE ESTABLECIMIENTO HABITUALMENTE COMPRA CARNE DE POLLO?

- SUPERMERCADOS
- AVICOLAS
- MERCADOS
- DISTRIBUIDOR
- ENTREGA A DOMICILIO
- Otros: _____

COMPETENCIA

¿CONOCE DE ALGÚN SERVICIO DE VENTA DE CARNE DE POLLO A DOMICILIO?

- SI, RESPUESTA AFIRMATIVA CUAL ES
- NO
- Otros: _____

SI SU RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR FUE AFIRMATIVA , Y UTILIZO EL SERVICIO , ¿COMO LO CALIFICARÍA DEL 1 AL 3? (3 ES MEJOR)

	1 NO CONFORME	2 NI MAL , NI BIEN	3 SATISFECHO
PRECIO DEL PRODUCTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SERVICIO DE ENTREGA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CALIDAD DEL PRODUCTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿LE GUSTARÍA TENER EL SERVICIO A DOMICILIO DE ESTE PRODUCTO? *

- SI
- NO

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Anexo No. 2 Detalle de inversión

EQUIPOS DE OFICINAS Y ENSERES				
EQUIPO	DETALLE	CANTIDAD	Valor Unitario	Valor Total
Equipo horizontal	Refrigerador	1	C\$ 24,000.00	C\$ 24,000.00
	Mesa	1	C\$ 5,280.00	C\$ 5,280.00
	Mostrador	1	C\$ 3,960.00	C\$ 3,960.00
	Urna de exhibicion de productos	1	C\$ 3,465.00	C\$ 3,465.00
	Sillas fijas con brazo	2	C\$ 1,650.00	C\$ 3,300.00
	Calculadora	1	C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00
	Cuchillos	5	C\$ 100.00	C\$ 500.00
TOTAL				C\$ 41,505.00
ACTIVOS DIFERIDOS				
RUBRO	DETALLE	CANTIDAD	Valor Unitario	Valor Total
PAGINA WEB		1	C\$ 6,600.00	C\$ 6,600.00
VOLANTES		5000	C\$ 0.02	C\$ 75.76
	Violetas para publicidad	100	C\$ 231.00	C\$ 23,100.00
TOTAL				C\$ 29,775.76
CAPITAL DE TRABAJO				
EQUIPO	DETALLE	CANTIDAD	Valor Unitario	Valor Total
Capital de trabajo	Efectivo			C\$ 71,280.76
TOTAL				C\$ 71,280.76
TC: 33.000				

Anexo No. 3 Depreciación y amortización

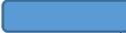
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Depreciaciones:						
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 17,005					
Depreciación		\$ 3,401	\$ 3,401	\$ 3,401	\$ 3,401	\$ 3,401
Depreciación acumulada		\$ 3,401	\$ 6,802	\$ 10,203	\$ 13,604	\$ 17,005
Valor en libros	\$ 17,005	\$ 13,604	\$ 10,203	\$ 6,802	\$ 3,401	\$ -
Equipo de refrigeración	\$ 24,000					
Depreciación		\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000		
Depreciación acumulada		\$ 8,000	\$ 16,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000
Valor en libros	\$ 24,000	\$ 16,000	\$ 8,000	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones:						
Preoperativos	\$ 29,776					
Amortización		\$ 9,925	\$ 9,925	\$ 9,925		
Amortización acumulada		\$ 9,925	\$ 19,851	\$ 29,776	\$ 29,776	\$ 29,776
Valor en libros	\$ 29,776	\$ 19,851	\$ 9,925	\$ -	\$ -	\$ -
Totales		21,326.25	21,326.25	21,326.25	3,401.00	3,401.00
Amortización		\$ 9,925	\$ 9,925	\$ 9,925	\$ -	\$ -
		11,401.00	11,401.00	11,401.00	3,401	3,401.00

Anexo No. 4 Local en carretera nueva a León



Anexo No.4 Local carretera Nueva León. Foto propia

Anexo No.5 Cronograma de actividades.

Cronograma Semana	Funciones	Actividades por Semana							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1/2	Presentación de Problema de Investigación y objetivos.								
3	Presentación de Marco Teórico.								
4	Elaboración de análisis de aspectos internos y externos <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de instrumentos • Aplicación de instrumentos • Propuesta de plan estratégico 								
5	Análisis de resultados								
8	Conclusión y Resumen								