



**Plan de marketing estratégico para la empresa Texas Chicken del grupo TCG, ubicado en
el cantón Quito durante el periodo 2024-2028**

Orozco Angulo, Leonardo Abdiel y Martinez Fajardo, Jennifer Rashell

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Mercadotecnia

Trabajo de Integración curricular, previo a la obtención del título de Licenciado/a en
Mercadotecnia

Ing. Parra Cárdenas, Alexandra Verónica, PhD

26 de febrero de 2024

Copyleaks

Plagiarism report

G2_Plan mkt estratégico final revisad...

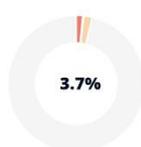
Scan details

Scan time:
February 26th, 2024 at 20:0 UTC

Total Pages:
158

Total Words:
39406

Plagiarism Detection



Types of plagiarism		Words
Identical	1.5%	588
Minor Changes	0.3%	118
Paraphrased	2%	769
Omitted Words	0%	0

AI Content Detection



Text coverage

- AI text
- Human text

Plagiarism Results: (51)

<p> TC130190.pdf 0.5%</p> <p>https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/tc130190.pdf</p> <p>Usuario de Windows</p> <p>Universidad Abierta Interamericana Sede Regional Rosario Facultad de Ciencias de la Comunicación Lic. En Publicidad TRABAJO FINAL "La co...</p>
<p> ¿Cómo innovar realizando cambios en la cadena de valor? - iAsesoría 0.3%</p> <p>https://www.iasesoría.com/como-innovar-realizando-cambios-en-la-cadena-de-valor/</p> <p>...</p>
<p> redaccion: Soberanía alimentaria: observaciones Columnistas Opinió... 0.2%</p> <p>https://www.eluniverso.com/2009/01/20/1/1363/0f9ed9d175234b83ade379274cbf8022.html/</p> <p>redaccion</p> <p>Publicidad MENÚ Opinión Editoriales Caricaturas Columnistas Cartas al Director Foro de Lectores Columnist...</p>
<p> Comportamiento del consumidor : decisiones y estrategia de marketing -... 0.2%</p> <p>https://books.google.com/books/about/comportamiento_del_consumidor_decisiones.html?id=xkcfcgaaqbaj</p> <p>Sign in Hidden fields Books Try the new Google Books Check out the new look and enjoy easier access to your favo...</p>





Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Mercadotecnia

Certificación

Certifico que el trabajo de integración curricular “**Plan de marketing estratégico para la empresa Texas Chicken del grupo TCG, ubicado en el cantón Quito durante el periodo 2024-2028**” fue realizado por los señores **Orozco Angulo Leonardo Abdiel y Martinez Fajardo Jennifer Rashell**; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 26 de febrero del 2024



Firmado electrónicamente por:
ALEXANDRA VERÓNICA
PARRA CÁRDENAS

Ing. Parra Cárdenas Alexandra Verónica, PhD

C.C: 1709094559



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Mercadotecnia

Responsabilidad de Autoría

Nosotros, **Orozco Angulo Leonardo Abdiel** y **Martinez Fajardo Jennifer Rashell**, con cédulas de ciudadanía N° 1726617838 y 1753402278, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de integración curricular: **"Plan de marketing estratégico para la empresa Texas Chicken del grupo TCG, ubicado en el cantón Quito durante el periodo 2024-2028"**, es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 26 de febrero de 2024

Orozco Angulo Leonardo Abdiel

C.C: 1726617838

Martinez Fajardo Jennifer Rashell

C.C: 1753402278



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Mercadotecnia

Autorización de Publicación

Nosotros, **Orozco Angulo Leonardo Abdiel** y **Martinez Fajardo Jennifer Rashell**, con cédulas de ciudadanía N° 1726617838 y 1753402278, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de integración curricular: **"Plan de marketing estratégico para la empresa Texas Chicken del grupo TCG, ubicado en el cantón Quito durante el periodo 2024-2028"** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 26 de febrero del 2024

Orozco Angulo Leonardo Abdiel

C.C: 1726617838

Martinez Fajardo Jennifer Rashell

C.C: 1753402278

Dedicatoria

A mi amado papá Oscar, mi fuente inagotable de sabiduría y apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera universitaria. Has sido mi guía constante, proporcionándome orientación y aliento en cada paso del camino. Gracias por compartir conmigo tu vasto conocimiento y por ser mi mentor de vida. Este logro no sería posible sin tu inquebrantable apoyo. A mi amada mamá Nadia, mi otra mentora de vida, cuyo amor, paciencia y cuidado fueron mi roca emocional durante todos estos años de estudio. Tu capacidad para infundirme ánimos y mantener mi equilibrio emocional ha sido esencial para enfrentar los desafíos académicos y personales. Aprecio profundamente tu dedicación y sacrificio, que han forjado la base de mi estabilidad emocional. A mi amado hermano Luigy, mi cómplice y amigo leal. Tu respaldo constante y motivación inagotable han desempeñado un papel fundamental para mi éxito académico. Aprecio cada palabra de aliento y cada gesto de apoyo que me brindaste durante este viaje. A mi amada abuela, aunque ya no esté físicamente presente, su espíritu y amor perduran en mi corazón y en cada logro alcanzado.

A todos ustedes mi familia, les dedico este logro con profundo agradecimiento. Su respaldo ha sido la fuerza impulsora detrás de cada página escrita, de cada examen y de cada obstáculo superado. Este logro es también suyo, y celebro este momento de éxito compartido con gratitud y amor.

Por último, a mi compañera de carrera Eliana, tu colaboración, paciencia y disposición para ayudarme en los desafíos iniciales fueron importantes para mi adaptación y éxito académico. Agradezco sinceramente tu amistad y cooperación.

Leonardo Orozco

Dedicatoria

En este transcurso muy importante lleno de sacrificios y mucho esfuerzo que ha implicado la realización de este proyecto de investigación, se lo dedico en primer lugar a Dios y a la Virgen María, por haberme brindado bendiciones, gracia y sabiduría durante todos estos años para culminar felizmente la carrera; también se lo dedico a mi amada madre, Cecilia, quien ha sido el pilar fundamental en mi formación y en todo este proceso de mi vida universitaria, por su amor, apoyo, sacrificio y confianza incondicional, siendo la guía y mi inspiración más profunda para salir adelante cada día, en especial en los momentos más difíciles, alentándome a perseguir mis sueños y superarme cada día a ser mejor persona.

A mis abuelitos, Rosario y Manuel, por brindarme su cariño desde el primer día de vida, su protección, cuidado en todo momento y sus consejos incondicionales llenos de sabiduría y mucha experiencia. A cada uno de los que conforman mi familia, mis tíos, tías, primos, les agradezco inmensamente por hacer de mi vida una aventura llena de risas y muchas emociones, acompañándome a lo largo de este gran viaje, llamado vida.

Finalmente, se lo dedico a mis mejores amigos, María José y Santiago, quienes han sido de las pocas personas con las que he mantenido una relación cercana desde mis inicios en la vida universitaria, por su ayuda, consejos, enseñanzas y las risas que nunca han faltado, demostrando su lealtad y sincera amistad, siendo un refugio emocional en este proceso; y a quienes han formado parte de mi vida y no lo están por diversas situaciones, por su contribución en mi formación de carácter y el entusiasmo de nunca darme por vencida.

Este logro es tanto mío como suyo y les estoy eternamente agradecido por ser parte de este viaje. Han sido fundamentales para alcanzar esta meta y las palabras no pueden expresar completamente mi gratitud.

Jennifer Martinez

Agradecimiento

Los autores desean expresar su más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron de manera significativa a la realización de este proyecto integrador. En primer lugar, agradecemos a nuestra tutora de proyecto integrador por su orientación, paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso. Sus valiosos comentarios y sugerencias han sido fundamentales para el desarrollo y mejora de nuestro trabajo.

Asimismo, queremos expresar nuestra gratitud a los profesores de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y los expertos del área de marketing, finanzas y operaciones de la empresa Texas Chicken, que generosamente compartieron su conocimiento y experiencia durante las entrevistas y consultas realizadas para la investigación. Sus aportes han enriquecido significativamente el contenido de este proyecto. Además, extendemos nuestro agradecimiento a las bibliotecas, instituciones académicas y recursos en línea que proporcionaron acceso a la información necesaria para llevar a cabo esta investigación de manera exhaustiva. La amplitud de recursos disponibles ha sido esencial para abordar los diversos aspectos de nuestro tema de estudio.

Por último, queremos agradecer a nuestras familias y amigos por su constante apoyo emocional y motivación. Su aliento ha sido fundamental para mantenernos enfocados en la culminación de este proyecto académico. En conjunto, estos agradecimientos reflejan nuestra profunda gratitud hacia aquellos que han contribuido de diversas maneras a la realización de este proyecto, sin los cuales no habríamos alcanzado este logro académico.

Leonardo Orozco y Jennifer Martinez

Índice general:

Resumen.....	25
Abstract.....	30
Generalidades.....	31
Introducción.....	31
Aproximación al Marco teórico referencial	33
Planteamiento del problema	34
Formulación del problema	39
Objetivo General.....	39
Objetivos Específicos.....	39
Justificación del tema.....	39
Fundamentación metodológica del proyecto.....	40
Delimitación del tema.....	40
Métodos prácticos.....	41
Método estadístico – matemático	41
Hipótesis estadísticas	41
Métodos teóricos	42
Deductivo – Inductivo.....	42
Análisis Bibliográfico.....	42
Investigación cualitativa exploratoria.....	43
Investigación cuantitativa descriptiva	43

	10
Histórico lógico	43
Otras técnicas utilizadas	43
FODA	43
EFE / EFI	44
Matriz PEYEA	44
Balanced Scorecard	44
Estructura del proyecto	45
Capítulo I: Fundamentación teórica	47
Marco Teórico	47
Teoría del marketing holístico:	48
Teoría del comportamiento del consumidor:	48
Teoría de la ventaja competitiva	50
Modelo de Planeación de Marketing	53
Estado del arte	55
Estudio Internacional	56
Estudio Nacional	57
Estudio Local	58
Marco conceptual	59
Análisis del capítulo I	66
Capítulo II: Etapa Analítica	67
Historia de la industria alimenticia:	67

Industria alimentaria en el Ecuador.....	68
Número de empresas en el sector de actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas por provincia.....	69
Perspectiva de la oferta en actividades de restaurantes y servicio móvil en Ecuador	71
Empresa Texas Chicken.....	72
Misión	73
Visión.....	73
Valores	73
Cadena de Valor.....	75
Ciclo de vida	76
Análisis situacional	76
Análisis del ambiente externo (Macroambiente).....	77
Análisis PESTEL.....	77
Factor Político.....	78
Constitución de la República: derecho a la alimentación en el Ecuador.....	78
Riesgo país.....	78
Factor Económico.....	80
Sector económico.....	80
PIB Sectorial.....	81
Inflación	83
PEA, PET, PEI y Desempleo	84
Consumo de pollo en Ecuador.....	86

Factor Sociocultural	88
Estratificación social	88
Ingreso familiar promedio	88
Canasta familiar.....	89
Gasto mensual	89
Población.....	90
Factor Tecnológico	91
Hogares con internet	91
Maquinaria para la producción.....	91
Máquinas de auto pedidos.....	92
Factor Ecológico	93
Envases ecológicos para comida rápida.....	93
Prácticas sostenibles en restaurantes.....	94
Factor Legal.....	95
Normativas de salud e higiene en alimentos.....	95
Derechos del consumidor:	96
Seguridad y salud en el trabajo:.....	97
Análisis del ambiente externo (Microambiente).....	98
Las 5 fuerzas de Porter.....	98
Factor clientes	99
Factor competencia	99

Factor de nuevos competidores	100
Factor proveedores.....	101
Factor productos sustitutos	102
Análisis del ambiente interno	102
Incremento / decremento de facturación en ventas anual	102
Volumen de compras anuales.....	103
Capacidad de comunicación	104
Capacidad directiva	105
Capacidad de mercado.....	106
Capacidad financiera	106
Capacidad tecnológica:.....	107
Capacidad de talento humano:	107
Matriz BCG	108
Análisis del capítulo II	110
Capítulo III: Estudio de Mercado	111
Formulación del problema	112
Definición del problema	112
Objetivos del estudio de mercado para clientes actuales.....	112
Objetivo general.....	112
Objetivos específicos	113
Hipótesis.....	113

Preguntas de investigación e hipótesis	113
Hipótesis específica: Perfil del cliente	113
Hipótesis específica: Marketing integrado.....	113
Hipótesis específica: Marketing relacional	114
Hipótesis específica: Comportamiento de compra	114
Diseño de la investigación	114
Investigación cualitativa exploratoria.....	115
Investigación cuantitativa descriptiva	115
Investigación cuantitativa correlacional	115
Tipo de estudio	116
Estudio Transversal	116
Enfoque de la investigación	116
Mixto: cualitativo y cuantitativo.....	116
Preparación	117
Necesidades de información.....	117
Recopilación de datos de fuentes secundarias	117
Recopilación de datos de fuentes primarias.....	118
Población objeto de estudio.....	119
Cálculo del POE para clientes actuales	119
Muestra poblacional para el estudio.....	119
Tipo de muestreo.....	119

Cálculo de la muestra	120
Método de recolección de datos	121
Variables de estudio	121
Diseño del instrumento	129
Elaboración de la encuesta de clientes actuales.....	129
Encuesta piloto	129
Estructura de la encuesta piloto.....	130
Validez de los instrumentos de medición	131
Encuesta final	133
Trabajo de campo.....	134
Planificación del trabajo de campo.....	134
Objetivo general	134
Objetivos específicos.....	134
Desarrollo	134
Selección	135
Recursos tecnológicos.....	136
Capacitación	136
Ejecución del trabajo de campo	136
Seguimiento o Supervisión	136
Validación y control de la información.....	137
Análisis del Capítulo III	137

Capítulo IV – Análisis de Resultados.....	138
Procesamiento de la información.....	138
Depuración de la base de datos.....	138
Codificación	138
Tabulación de la base de datos en Excel.....	138
Digitación de la base de datos en SPPS.....	139
Vista de datos.....	140
Vista de variables	140
Medida.....	141
Análisis de datos.....	142
Confiabilidad del instrumento de medición.....	142
Análisis univariado:.....	143
Análisis univariado de la dimensión: perfil del cliente.....	144
Análisis univariado de la dimensión: Marketing integrado	152
Análisis univariado de la dimensión: Marketing relacional.....	168
Análisis univariado de la dimensión: Comportamiento de compra	176
Análisis bivariado:.....	179
Comprobación de hipótesis.....	179
Chi cuadrado	179
Hipótesis específica: Perfil del cliente.....	180
Hipótesis específica: Marketing integrado.....	182

Hipótesis específica: Marketing relacional	184
Hipótesis específica: Comportamiento de compra	185
Entrevistas con expertos.....	187
Objetivos de la entrevista.....	187
Objetivo general	187
Objetivos específicos.....	188
Metodología.....	189
Planificación.....	189
Preguntas a los expertos	190
Preguntas generales.....	190
Preguntas específicas	190
Aspectos relevantes.....	192
Experto 1: Finanzas.....	192
Experto 2: Operaciones	193
Experto 3: Marketing.....	194
Conclusiones	194
Herramienta de análisis estratégico FODA	195
FODA.....	195
Matriz EFE	197
Matriz EFI	198
Resumen matriz EFE - EFI	199

Matriz PEYEA.....	200
Análisis del capítulo IV.....	202
Capítulo V – Propuesta estratégica de Marketing.....	205
Propuesta filosófica	206
Valores	207
Principios	207
Misión	208
Visión.....	208
Organigrama.....	208
Mercado meta.....	209
Buyer persona	209
Ventaja competitiva	211
Promesa de marca	213
Propuesta estratégica integral con la construcción del BSC	214
Matriz FODO – FADA	214
Matriz de estrategias básicas.....	214
Matriz de Objetivos Estratégicos.....	216
Balanced Scorecard	218
Perspectiva Procesos	219
Perspectiva Crecimiento y Mejora.....	229
Perspectiva Financiera	231

Perspectiva Clientes	236
Presupuesto de Marketing	243
Estado de resultados sin plan estratégico.....	246
Estado de resultados proyectado con plan estratégico	247
Plan de riesgos	249
Discusión de Resultados	254
Conclusiones	256
Conclusiones Parciales.....	256
Capítulo 1	256
Capítulo 2	257
Capítulo 3	258
Capítulo 4	259
Capítulo 5	260
Conclusiones Generales	261
Recomendaciones	263
Referencias	265

Índice de tablas

Tabla 1 Factores de evaluación del estado del arte.....	37
Tabla 2 <i>Modelos de Planeación de marketing</i>	53
Tabla 3 <i>Modelo de Planeación de Marketing de Kotler y Armstrong (2017)</i>	54
Tabla 4 <i>Composición de la Población Nacional trimestres de 2022 – 2023</i>	84
Tabla 5 <i>Ventas de los últimos cinco años en Texas Chicken</i>	103
Tabla 6 <i>Transacciones de los clientes de Texas Chicken</i>	104
Tabla 7 <i>Aproximación poblacional del PEA al 2023 en Quito</i>	119
Tabla 8 <i>Definición de variables</i>	121
Tabla 9 <i>Matriz de operacionalización de las variables</i>	122
Tabla 10 <i>Validación de encuesta de los docentes</i>	132
Tabla 11 <i>Planificación de actividades del trabajo de campo</i>	135
Tabla 12 <i>Validación de encuestas entre los autores</i>	137
Tabla 13 <i>Resumen coeficiente alfa de Cronbach</i>	142
Tabla 14 <i>Resumen escala Likert coeficiente alfa de Cronbach</i>	143
Tabla 15 <i>Edad de los clientes encuestados</i>	144
Tabla 16 <i>Sexo de los clientes encuestados</i>	145
Tabla 17 <i>Sector de Quito en el que viven los clientes encuestados</i>	146
Tabla 18 <i>Estado civil de los clientes encuestados</i>	147
Tabla 19 <i>Nivel de educación de los clientes encuestados</i>	148
Tabla 20 <i>Ocupación de los clientes encuestados</i>	149
Tabla 21 <i>Servicios que disponen en casa los clientes encuestados</i>	150
Tabla 22 <i>Ingreso promedio de los clientes encuestados</i>	151
Tabla 23 <i>Frecuencia de compra de pollo a la brasa de Texas Chicken de los clientes encuestados</i>	152

Tabla 24 <i>Categoría de producto con mayor frecuencia de compra por parte de los clientes encuestados</i>	153
Tabla 25 <i>Platillos con mayor frecuencia de consumo de los clientes encuestados</i>	154
Tabla 26 <i>Preferencia de acompañamiento con pollo a la brasa de los clientes encuestados</i>	155
Tabla 27 <i>Atractividad del imagotipo de Texas Chicken según los clientes encuestados (frecuencia)</i>	156
Tabla 28 <i>Atractividad del imagotipo de Texas Chicken según los clientes encuestados (porcentaje)</i>	156
Tabla 29 <i>Disposición a pagar un precio más alto por un pollo a la brasa de mayor calidad</i>	158
Tabla 30 <i>Las porciones de pollo a la brasa son adecuadas en relación con el precio</i> .	159
Tabla 31 <i>Locales donde los clientes compran productos de Texas Chicken</i>	160
Tabla 32 <i>Definición de las instalaciones de los locales que han visitado los clientes encuestados</i>	161
Tabla 33 <i>Opción que usan con mayor frecuencia al momento de comprar pollo a la brasa</i>	162
Tabla 34 <i>Medio por el que se informan los clientes sobre los productos de Texas Chicken</i>	163
Tabla 35 <i>Medio digital que utilizarían los clientes para informarse sobre los productos de Texas</i>	164
Tabla 36 <i>Satisfacción del servicio que otorga el personal de Texas Chicken a los clientes (frecuencia)</i>	165
Tabla 37 <i>Satisfacción del servicio que otorga el personal de Texas Chicken a los clientes (porcentaje)</i>	165

Tabla 38 <i>Importancia de factores al momento de realizar la compra de pollo a la brasa (frecuencia)</i>	167
Tabla 39 <i>Importancia de factores al momento de realizar la compra de pollo a la brasa (porcentaje)</i>	167
Tabla 40 <i>Disponibilidad de opciones de pollo a la brasa de otras marcas en el área...</i>	168
Tabla 41 <i>Otras opciones de pollo a la brasa que consumen los clientes</i>	169
Tabla 42 <i>Motivo por el que elige comprar pollo a la brasa</i>	171
Tabla 43 <i>Lealtad de los clientes a un lugar específico para comprar pollo a la brasa</i> ..	172
Tabla 44 <i>Recibimiento de algún tipo de tipo de recompensa de Texas Chicken por ser cliente</i>	173
Tabla 45 <i>Recompensa que los clientes han recibido por parte de Texas Chicken</i>	174
Tabla 46 <i>Recompensas que a los clientes les gustaría tener por ser fieles a Texas Chicken</i>	175
Tabla 47 <i>Factores que influyen en la elección de compra de pollo a la brasa de Texas Chicken antes que el de la competencia</i>	176
Tabla 48 <i>Disposición de los clientes encuestados en volver a consumir en Texas Chicken</i>	178
Tabla 49 <i>Correlación entre Rango de edad y categoría del producto</i>	181
Tabla 50 <i>Prueba de Chi Cuadrado – Hipótesis 1 de perfil del cliente</i>	182
Tabla 51 <i>Correlación entre opción para hacer la compra y locales donde compra</i>	183
Tabla 52 <i>Prueba de Chi Cuadrado – Hipótesis 2 Marketing integrado</i>	183
Tabla 53 <i>Correlación entre Lealtad de compra en un lugar específico y recibir recompensas</i>	184
Tabla 54 <i>Prueba de Chi Cuadrado – Hipótesis 3 Marketing relacional</i>	184
Tabla 55 <i>Correlación entre rango de edad de encuestados y decisión de compra</i>	186
Tabla 56 <i>Prueba de Chi Cuadrado – Hipótesis 4 Comportamiento de compra</i>	186

Tabla 57 <i>Perfil de los expertos</i>	188
Tabla 58 <i>Planificación de las entrevistas con expertos</i>	189
Tabla 59 <i>Matriz FODA</i>	195
Tabla 60 <i>Matriz EFE</i>	197
Tabla 61 <i>Matriz EFI</i>	198
Tabla 62 <i>Resumen Matriz EFE-EFI</i>	199
Tabla 63 <i>Conclusiones Matriz PEYEA</i>	200
Tabla 64 <i>Estrategias FO</i>	215
Tabla 65 <i>Estrategias DO</i>	215
Tabla 66 <i>Estrategias FA</i>	216
Tabla 67 <i>Estrategias DA</i>	216
Tabla 68 <i>Matriz de objetivos estratégicos</i>	216
Tabla 69 <i>Objetivo 1 de prácticas sostenibles en Texas Chicken</i>	220
Tabla 70 <i>Objetivo 2 de certificación y normativas de calidad</i>	222
Tabla 71 <i>Objetivo 3 de certificación y normativas de calidad</i>	225
Tabla 72 <i>Objetivo 4 de sistema integrado de gestión de riesgos</i>	227
Tabla 73 <i>Objetivo 5 de Capacitación integral para el personal de Texas Chicken</i>	229
Tabla 74 <i>Objetivo 6 de profundidad de línea de productos</i>	231
Tabla 75 <i>Objetivo 7 de aumentar cuota de mercado</i>	234
Tabla 76 <i>Objetivo 8 de líder en la industria de pollo a la brasa</i>	236
Tabla 77 <i>Objetivo 9 de comunicación efectiva con el cliente</i>	238
Tabla 78 <i>Objetivo 10 de Mejora de reconocimiento de marca</i>	241
Tabla 79 <i>Compendio de tácticas correspondientes a objetivos estratégicos</i>	243
Tabla 80 <i>Estado de resultados sin plan estratégico de Texas Chicken</i>	246
Tabla 81 <i>Proyección del EE.RR. con el plan estratégico de Texas Chicken</i>	247
Tabla 82 <i>Estado de flujos proyectado de Texas Chicken</i>	248

Tabla 83 <i>Cálculo del VAN y TIR</i>	248
Tabla 84 <i>Plan de riesgos</i>	250
Tabla 85 <i>Matriz de calificaciones de Riesgos</i>	253
Tabla 86 <i>Nivel de riesgo</i>	253
Tabla 87 <i>Evaluación del nivel de riesgo de la propuesta para Texas Chicken</i>	253

Índice de figuras

Figura 1 <i>Diagrama de Ishikawa para la empresa Texas Chicken</i>	38
Figura 2 <i>Hilo conductor de la Fundamentación teórica</i>	47
Figura 3 <i>Cadena de valor</i>	51
Figura 4 <i>Participación de empresas del sector actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas por provincias</i>	70
Figura 5 <i>Empresas dentro del código I561002 en la provincia de Pichincha</i>	71
Figura 6 <i>Organigrama de la empresa Texas Chicken</i>	74
Figura 7 <i>Cadena de valor de Texas Chicken</i>	75
Figura 8 <i>Análisis PESTEL Texas Chicken</i>	77
Figura 9 <i>Índice Riesgo país – EMBI</i>	79
Figura 10 <i>Tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto al 2022</i>	81
Figura 11 <i>Contribución al crecimiento económico de 2021 y 2022</i>	82
Figura 12 <i>Divisiones con mayor incidencia en la inflación anual</i>	83
Figura 13 <i>Tasa de participación global (TPG) y tasa de desempleo</i>	85
Figura 14 <i>Toneladas de carne de pollo producidas en el año en Ecuador</i>	86
Figura 15 <i>Consumo de pollo al año en Ecuador</i>	87
Figura 16 <i>Matriz BCG Texas Chicken</i>	109
Figura 17 <i>Proceso de Investigación de mercados</i>	111
Figura 18 <i>Validación del instrumento por parte de docentes</i>	133
Figura 19 <i>Tabulación de datos de la encuesta</i>	139
Figura 20 <i>Digitación de la base de datos en SPSS</i>	139
Figura 21 <i>Vista de datos en SPSS</i>	140
Figura 22 <i>Vista de variables en SPSS</i>	141
Figura 23 <i>Edad de los clientes encuestados</i>	144
Figura 24 <i>Sexo de los clientes</i>	145

Figura 25 Sector de Quito en el que viven los clientes encuestados	146
Figura 26 Estado civil de los clientes encuestados	147
Figura 27 Nivel de educación de los clientes encuestados	148
Figura 28 Ocupación de los clientes encuestados	149
Figura 29 Servicios que disponen en casa los clientes encuestados	150
Figura 30 Ingreso promedio de los clientes encuestados	151
Figura 31 Frecuencia de compra de pollo a la brasa de Texas Chicken de los clientes encuestados	152
Figura 32 Categoría de producto con mayor frecuencia de compra por parte de los clientes encuestados	153
Figura 33 Platillos con mayor frecuencia de consumo de los clientes encuestados.....	154
Figura 34 Preferencia de acompañamiento con pollo a la brasa de los clientes encuestados	155
Figura 35 Atractividad del imago tipo de Texas Chicken	157
Figura 36 Disposición a pagar un precio más alto por un pollo a la brasa de mayor calidad	158
Figura 37 Las porciones de pollo a la brasa son adecuadas en relación con el precio	159
Figura 38 Locales donde los clientes compran productos de Texas Chicken	160
Figura 39 Definición de las instalaciones de los locales que han visitado los clientes encuestados	161
Figura 40 Opción que usan con mayor frecuencia al momento de comprar pollo a la brasa	162
Figura 41 Medio por el que se informan los clientes sobre los productos de Texas Chicken	163
Figura 42 Medio digital que utilizarían los clientes para informarse sobre los productos de Texas.....	164

Figura 43 <i>Satisfacción del servicio que otorga el personal de Texas Chicken a los clientes (porcentaje)</i>	166
Figura 44 <i>Factores importantes para la compra de pollo a la brasa</i>	167
Figura 45 <i>Disponibilidad de opciones de pollo a la brasa de otras marcas en el área</i> .	169
Figura 46 <i>Otras opciones de pollo a la brasa que consumen los clientes</i>	170
Figura 47 <i>Motivo por el que elige comprar pollo a la brasa</i>	171
Figura 48 <i>Lealtad de los clientes a un lugar específico para comprar pollo a la brasa</i> .	172
Figura 49 <i>Recibimiento de algún tipo de tipo de recompensa de Texas Chicken por ser cliente</i>	173
Figura 50 <i>Recompensa que los clientes han recibido por parte de Texas Chicken</i>	174
Figura 51 <i>Recompensas que a los clientes les gustaría tener por ser fieles a Texas Chicken</i>	175
Figura 52 <i>Factores que influyen en la elección de compra de pollo a la brasa antes que el de la competencia</i>	177
Figura 53 <i>Disposición de los clientes encuestados en volver a consumir en Texas Chicken</i>	178
Figura 54 <i>Matriz EFE- EFI</i>	199
Figura 55 <i>Cuadrante coordenadas matrices PEYEA</i>	201
Figura 56 <i>Ciclo PHVA</i>	205
Figura 57 <i>Organigrama propuesto para Texas Chicken</i>	209
Figura 58 <i>Buyer persona de Texas Chicken (Casado)</i>	210
Figura 59 <i>Buyer persona de Texas Chicken (Soltero)</i>	211
Figura 60 <i>1 de promesa de marca</i>	213
Figura 61 <i>Modelo 2 de promesa de marca</i>	213
Figura 62 <i>Balance Scorecard (BCS N1)</i>	219
Figura 63 <i>Propuesta de diseño de empaque en material biodegradable</i>	221

Figura 64 <i>Formato de certificación de calidad INEN al acreditarlo a Texas Chicken</i>	223
Figura 65 <i>Formato de certificación de calidad ISO: 9001 a Texas Chicken</i>	224
Figura 66 <i>Primer contenido para promocionar la App de Texas Chicken</i>	226
Figura 67 <i>Segundo contenido para promocionar la App de Texas Chicken</i>	226
Figura 68 <i>Portada del material de estudio digital sobre desastres naturales</i>	228
Figura 69 <i>Propuesta del diseño de los certificados para los mejores trabajadores</i>	230
Figura 70 <i>Modelo AIDA</i>	237
Figura 71 <i>Mockup publicidad TikTok</i>	239
Figura 72 <i>E-mail marketing</i>	239
Figura 73 <i>Contenidos del manual de marca</i>	240
Figura 74 <i>Render modelo de área temática</i>	242

Resumen

La aplicación del marketing estratégico brinda a las empresas la facilidad de tener un direccionamiento hacia el cumplimiento de objetivos que conlleven a la realización de la visión empresarial, por ende, la intención de aplicar un plan de marketing estratégico en la empresa Texas Chicken radica en la importancia de determinar y comunicar la propuesta única de valor mejorando así su posicionamiento de marca. Iniciando de esta forma con la búsqueda de información con fundamentos en bases teóricas, filosóficas, del estado de arte recopiladas desde fuentes primarias y secundarias, siendo estos el pilar del constructo teórico para la construcción del plan de marketing.

Para el proyecto se implementaron métodos teóricos y prácticos, como el deductivo-inductivo, estadístico, matemático, análisis bibliográfico, uso de herramientas tecnológicas para medir el nivel de confiabilidad del instrumento en el trabajo de campo y procesamiento de datos obtenidos del estudio de mercado. Con los resultados obtenidos de la investigación y entrevistas a expertos se establecerá la propuesta del plan estratégico de marketing para la empresa.

En el planteamiento de la propuesta de marketing se parte de la realización del Balance Scorecard de nivel 1, en el cual se consideran cuatro perspectivas que engloban a la empresa en general, estas son: clientes, financiero, procesos, aprendizaje y mejora continua; sustentando así la base teórica del marketing holístico con enfoque hacia el cliente. Los objetivos establecidos son Smart que deberán realizarse dentro del periodo 2024 – 2028, con ayuda de las estrategias y tácticas de marketing, considerando la proyección financiera que determinarán la viabilidad de implementarse la propuesta.

Palabras clave: Plan estratégico de marketing, marketing estratégico, propuesta única de valor, preferencias del cliente.

Abstract

The application of strategic marketing provides companies with the ease of having a direction towards the fulfillment of objectives that lead to the realization of the business vision, therefore, the intention of applying a strategic marketing plan in the Texas Chicken company lies in the importance of determining and communicating the unique value proposition thus improving your brand positioning. Starting in this way with the search for information based on theoretical, philosophical, and state-of-the-art bases compiled from primary and secondary sources, these being the pillar of the theoretical construct for the construction of marketing plan.

To carry out the project, different theoretical and practical methods were implemented, such as deductive-inductive, statistical, mathematical, bibliographic analysis, use of technological tools to measure the level of reliability of the instrument in field work and processing of data obtained from the market study. With the results obtained from the research and interviews with experts, the proposed strategic marketing plan for the company will be established.

The approach to the marketing proposal starts with the creation of the level 1 Balance Scorecard, in which four perspectives that encompass the company in general are considered: customers, financial, processes, learning and continuous improvement; thus, supporting the theoretical basis of holistic marketing with a focus on the customer. The established objectives are Smart that must be achieved within the period 2024 – 2028, with the help of marketing strategies and tactics, considering the financial projection that will determine the viability of implementing the proposal.

Keywords: Strategic marketing plan, strategic marketing, unique value proposition, customer perception.

Generalidades

Introducción

La globalización es un fenómeno social, cultural, económico, tecnológico que en los últimos años ha tenido un gran impacto en la industria alimentaria permitiendo así que varias empresas de comida rápida amplíen su cartera de clientes a nivel mundial y pequeños negocios tengan la oportunidad de expandirse, según lo menciona (Roth, 2022), la globalización permite el acceso a la variedad de productos, por lo que cada día se ve reflejado en el incremento de la competencia y por tanto afecta a la fijación de precios más bajos. Por eso muchas de estas empresas del sector, para lograr el éxito, han tenido que innovar constantemente en sus estrategias, buscando oportunidades en los avances tecnológicos que ayuden a la agilización de procesos y entrega de productos de manera satisfactoria.

La industria alimentaria enfocada en la comida rápida es reconocida por ser uno de los sectores más competitivos dentro del ámbito alimenticio, los rápidos cambios en las preferencias del consumidor vuelven al entorno en donde se desarrollan las marcas en parte dinámico y donde tienen que buscar no solo su supervivencia, sino su prosperidad. El impacto que tiene la imagen corporativa en sus clientes se verá reforzado en base a la realización de sus actividades de forma eficaz y con el cumplimiento de prácticas sostenibles.

Lo primordial al hablar de marketing estratégico es buscar oportunidades de crecimiento y rentabilidad considerando la capacidad que tiene la compañía y los recursos de los que dispone. El propósito se basa en el análisis y a la comprensión de las necesidades de los clientes en el mercado con el desarrollo de productos que posean características diferenciadoras y únicas, como elemento distintivo de la competencia, y factor que determina la ventaja competitiva (Nobecilla & Granados, 2018). Para la adaptación a los cambios tecnológicos que se dan a nivel mundial es imprescindible que las empresas empleen planes estratégicos de marketing como herramienta guía donde se plasmen las directrices a llevar a

cabo para adaptarse al entorno cambiante, destacando las fortalezas de la misma y aprovechando oportunidades del mercado para sobresalir de la competencia, siendo así los primeros en posicionarse en la mente del consumidor y cumpliendo así con los objetivos del marketing que son: aumentar las ventas, incrementar la cuota de mercado, reconocimiento de marca, mejorar la experiencia del cliente y construir relaciones rentables.

El marketing estratégico dentro del contexto Latinoamericano, (Carbajal & Castro, 2019), establecen que en marketing estratégico los países líderes en investigaciones de este tipo son Colombia y Brasil, seguidos de Ecuador, Bolivia, México y Argentina, desde el 2016 se ha hecho uso del marketing estratégico como herramienta para posicionamiento, penetración de mercado e incremento de la demanda.

Por otro lado, en lo que Ecuador respecta, (Paredes, Fernández, Cando, & Méndez, 2021), destacan la forma en como influyen los programas de marketing dentro de la sociedad ecuatoriana, en el que las empresas fomentan una filosofía empresarial con visión estratégica logrando así estar dentro ranking de las 500 mejores empresas en el Ecuador en cuanto a ventas y posicionamiento de marca.

Por su parte, en Quito (Correa, Maldonado, López, Vizcaíno, & Cedeño, 2023) hacen referencia la forma en como las empresas de servicios comercializan sus productos a los clientes al contar con estrategias de marketing lo que les permite ser competitivos frente a un mercado tan diverso, la importancia de incorporar estrategias de marketing en gran medida dependen de los recursos financieros y humanos con los que cuente la empresa, el marketing estratégico va más allá de solo transacciones comerciales, sino que busca crear relaciones duraderas y de lealtad hacia la compañía.

Los autores de este proyecto con el propósito de ampliar el estudio basándose en un caso real proponen a Texas Chicken, la cual es una empresa que se ha visto afectada su

posicionamiento en el mercado durante los últimos años debido a varios factores y entre ellos la alta competitividad, ante eso se presenta un desafío con oportunidades y amenazas que requieren ser abordadas con el direccionamiento estratégico. La empresa mencionada pertenece al GRUPO TCG (Texas Chicken, Pollo Campero y Gus), que oferta pollo a la brasa y complementos desde el 2005, actualmente cuentan con nueve locales en Quito distribuidos en el norte y sur de la ciudad.

Aproximación al Marco teórico referencial

Con la aproximación al marco teórico referencial realizado por parte de los autores, consideran en la actualidad al marketing holístico muy importante porque reconoce la necesidad de establecer una conexión total entre todas las partes de una empresa para así mantener un enfoque hacia el cliente, brindándole experiencias significantes y valiosas a través de un producto, y como resultado se genera una marca sólida que destaca ante la competencia, ganando mayor cuota de mercado con el posicionamiento de marca.

De acuerdo con lo que menciona (Ridge, 2023), el marketing holístico es un nuevo enfoque de la mercadotecnia la cual se fundamenta en el diseño e implementación de campañas y estrategias que generen una conexión directa entre empresas, colaboradores y clientes, y este tiene cuatro dimensiones que son:

- Marketing Integrado
- Marketing Relacional
- Marketing Interno
- Marketing de Rendimiento

Estas dimensiones de forma conjunta permiten a las empresas afrontar de manera integral la realidad del mercado, haciendo que la compañía entregue valor hacia el cliente, tales dimensiones serán ampliadas en el capítulo 1.

Además de lo mencionado, también es fundamental tener en cuenta el modelo de Planeación Estratégica, puesto que para crear un plan estratégico de marketing efectivo hay que comprender las necesidades de los clientes y es entonces donde se debe partir del análisis del entorno, para así seguir una serie de pasos que llegue a la consecución de estrategias factibles que generen rentabilidad y mejoren el posicionamiento en el mercado.

Planteamiento del problema

Para determinar la problemática y los criterios causantes se ha considerado lo que menciona (Malhotra, 2008), para la identificación de los factores y atributos causas se parte de conversaciones con expertos de la industria, también con el análisis de información proveniente de datos secundarios e investigación cualitativa. Para esto se va a llevar a cabo dos técnicas que provienen de fuentes primarias con la entrevista a expertos, y de fuentes secundarias con la aproximación de información al estado del arte en base a estudios previamente publicados por autores a nivel internacional, nacional y local los cuales se enfrentan al mismo reto de elaboración de un plan de marketing estratégico para empresas pertenecientes a la industria.

Con el propósito de recabar datos y obtener información más profunda y detallada los autores del presente trabajo realizan una entrevista con la Ing. Daniela Bahamonde, Gerente de Marketing del Grupo Texas, Campero y Gus (TCG), a continuación, se expone la información recopilada: menciona que la marca no había pasado por una proceso de renovación de marca por más de 20 años, hasta que en el año 2020 a raíz de la pandemia se constituye un equipo de marketing para hacer frente a la problemática que enfrentaba la empresa al tener ventas bajas debido a la alta competitividad en el mercado, por lo que toman la decisión de refrescar la marca tratando de llegar a más segmentos de clientes.

Otro aspecto relevante que indicó es que al ser una empresa que ofrece pollo a la brasa y complementos, existe una fuerte rivalidad de competidores en el mercado, puesto que el

modelo de negocio no difiere mucho entre lo que ofrecen ellos y sus competidores. Adicional a esto, luego de realizar el rebranding notaron que los consumidores percibían a la marca como una completamente nueva, esto dado que, al pensar en rejuvenecer la marca, el cambio fue enteramente radical, lo que ocasionó una disminución en ventas.

Otro punto fue que, al quedarse cortos de presupuesto, el cambio de imagen en la marca se hizo solamente en una sucursal ubicada en el sector del Condado, lo que ocasionó a que el consumidor no reconozca la marca; al comprender esto, realizaron un nuevo rebranding, modificando detalles del nuevo diseño y retomando aspectos del imago tipo original, esto favoreció a restablecer la conexión con los clientes; actualmente intentan buscar un nuevo norte donde enfocar sus esfuerzos de marketing puesto que entienden que el mercado ha cambiado y deben adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor. Revisar **(Apéndice 1)**.

La segunda técnica consiste en una revisión de la literatura existente relacionado con el tema del proyecto. En la búsqueda de información para desarrollar el estado del arte los autores incluyeron criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

- Artículos de estudio a nivel internacional, nacional y local.
- Artículos de estudio desde el 2018 en adelante.
- Se considera el factor: plan de marketing estratégico para la industria alimenticia.
- Se considera aquellos que tienen un enfoque teórico holístico.

Criterios de exclusión

- Artículos de estudio hasta el 2017

A continuación, el análisis y el resumen de factores y dimensiones utilizados:

En el estudio internacional como lo establece la autora (Cadena, 2022) en su trabajo de investigación “Plan de marketing para incrementar las ventas en Javier Sazón Parrilla y Frijoles en la ciudad de Pasto”, menciona que la problemática del restaurante ha surgido a raíz de no tener establecido un plan de marketing estratégico, al desconocer la situación del mercado y la carencia de estrategias innovadoras y medios tecnológicos que faciliten los procesos y compitan a la par que otras empresas en el mercado colombiano. Por esta razón se determina llevar a cabo un plan de marketing estratégico el que comience desde una perspectiva del cliente y del entorno, para así identificar la situación de la empresa y llegar a cumplir los objetivos con el nivel de ventas deseadas y posicionamiento en el mercado.

Referente al estudio nacional, de acuerdo a lo que mencionan (Cuzco & Morán, 2019) en su trabajo de investigación “Plan de marketing para el restaurante Chinos Bar ubicado en el cantón Huaquillas”, manifiestan que uno de los sectores con mayor competitividad en el mercado es el de los restaurantes, donde se evidencia que al no contar con un plan de marketing cuentan con varias problemáticas como es la falta de innovación, diferenciación e implementación de estrategias que juegan un papel fundamental en la estadía de las empresas dentro del sector, para contrarrestarlo se plantea diseñar un plan de marketing, partiendo de investigación cualitativa y cuantitativa con herramientas como la entrevista y encuestas.

Por otra parte dentro del estudio local, como lo propone (Bravo, 2018) en su trabajo de investigación “Plan de marketing estratégico para una empresa de comida rápida ubicada en el Valle de los Chillos DMQ, caso Fuego y Carbón”, manifiesta que en el país existen una gran cantidad de empresas familiares que han surgido como emprendimientos y con el pasar del tiempo se han establecido de forma sólida, el problema del negocio Fuego y Carbón parte del no haber realizado previamente un análisis del entorno por lo que los conocimientos que se emplearon fueron de forma empírica, la competencia en el sector alimenticio incrementa cada día y el negocio no tiene establecido un direccionamiento que lo encamine y le ayude para

poder posicionarse , de ahí surgió el diseñar un plan estratégico de marketing, para mejorar los resultados de la empresa.

La profundización a lo expuesto por cada uno de los autores en sus estudios de investigación se lo tratara en el marco referencial dentro del capítulo I.

Tabla 1

Factores de evaluación del estado del arte

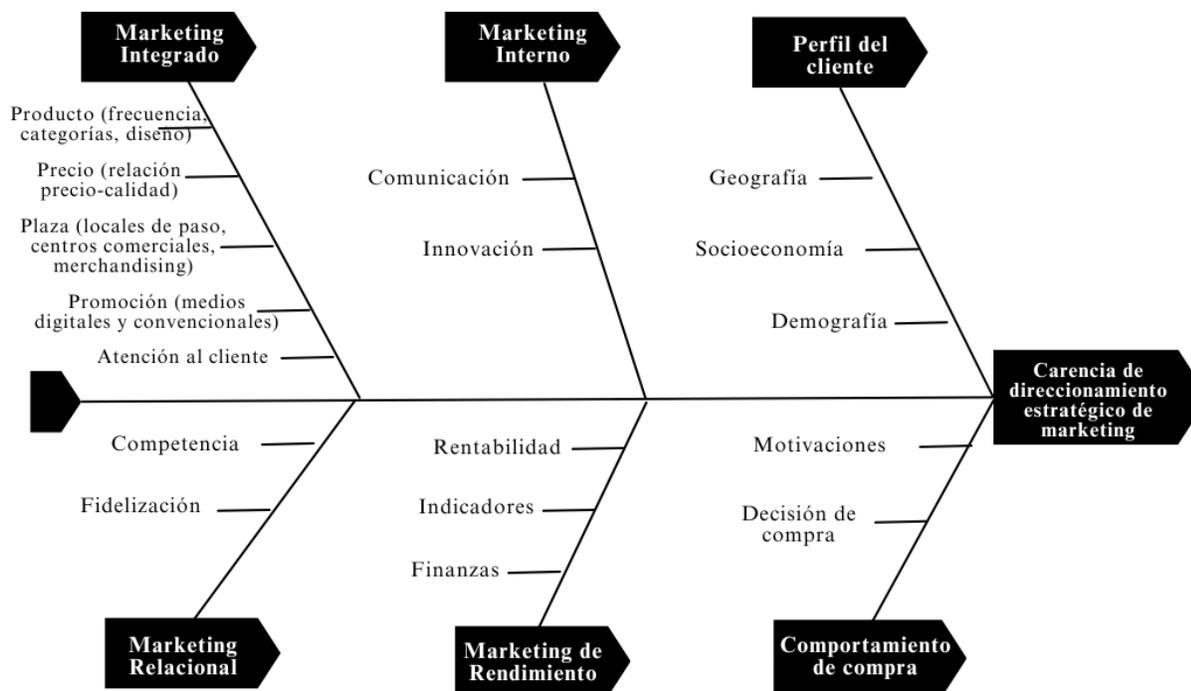
Espacio	Autores	Tema	Instrumento	Ítems	Factores	Dimensión						
Internacional	Cadena Laura (2022)	Plan de marketing para incrementar las ventas en Javier Sazón Parrilla y Frijoles en la ciudad de Pasto	Entrevista y buyer persona	15	Mix de marketing Innovación Desconocimiento del mercado Tecnología avanzada Comportamiento del consumidor Fidelización Rentabilidad	Marketing Interno Marketing interno Marketing integrado Marketing integrado Marketing integrado Comportamiento de compra Marketing relacional Marketing de rendimiento						
				19								
				2								
				5								
				2								
				10								
				2								
				3								
				<hr/>								
				Nacional			Cuzco Luz y Morán César (2019)	Plan de marketing para el restaurante Chinos Bar ubicado en el cantón Huaquillas	Entrevista y encuesta	6	Innovación Desconocimiento de la demanda Competencia Diferencia Recursos económicos	Marketing integrado Marketing integrado Marketing integrado Marketing de rendimiento
2												
10												
3												
1												
<hr/>												
Local	Bravo Sheyla (2018)	Plan de marketing estratégico para una empresa de comida rápida ubicada en el Valle de los Chillos DMQ, caso Fuego y Carbón	Entrevista y encuesta	2	Mix de marketing Competencia Comportamiento de compra Buyer persona	Marketing integrado Marketing integrado Comportamiento de compra Marketing integrado						
				6								
				25								
				5								
				3								
				1								

Nota. Se evidencia los factores determinantes sobre las problemáticas en cada estudio realizado por los autores, lo que ayudará en el planteamiento del problema

El perfil del cliente representa aquellas características del consumidor o segmento ideal para una empresa, según lo menciona (McIlveen, 2017) al momento en el que se decide establecer el perfil del cliente es necesario investigar acerca de datos demográficos (sexo, vivienda, ingresos, estado civil, edad), datos psicográficos (estilo de vida, ocupaciones). Es por esta razón que en el diagrama causa-efecto, la cual es una herramienta visual cuya función principal es la identificación de los factores causas que dan inicio a una problemática, para posteriormente crear acciones o estrategias para combatirlos o eliminarlos definitivamente (Cámara de Comercio de Oruro, 2021), se considerará dos dimensiones del marketing holístico que permitirá conocer sobre el cliente actual, estas son el marketing integrado y marketing relacional; además del perfil del cliente y el comportamiento de compra del cliente actual.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa para la empresa Texas Chicken



Nota. Diagrama de Ishikawa formado a partir de fuentes primarias y secundarias de la investigación.

Formulación del problema

¿Cómo direccionar estratégicamente a la empresa Texas Chicken del grupo TCG dentro de sus nueve sucursales en el cantón Quito durante el periodo 2024-2028?

Objetivo General

Desarrollar un plan de marketing estratégico para la empresa TEXAS CHICKEN del grupo TCG, ubicada en la ciudad de Quito en el periodo 2024-2028.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la investigación en base a un análisis crítico de la información recopilada referente al tema.
- Examinar la situación actual de la empresa Texas Chicken a través del estudio del macro, microentorno y estado interno.
- Efectuar una investigación de mercados con el fin de adquirir resultados relevantes que permitan la toma de decisiones estratégicas para la empresa Texas Chicken
- Diseñar la propuesta de plan de marketing estratégico para la empresa Texas Chicken enfocada en el establecimiento de estrategias competitivas para ganar posicionamiento en el mercado.
- Establecer el presupuesto de marketing en base al análisis financiero de la empresa.
- Preparar un cronograma correspondiente al área de marketing para la realización del plan estratégico de forma cronológica.

Justificación del tema

La interconexión global de mercados, tecnologías, costumbres, hábitos y culturas ha transformado la manera en que las empresas diseñan sus estrategias de marketing y cómo estas se gestionan para desarrollar relaciones con los consumidores. En este contexto, es importante que cada empresa parta de un plan de marketing estratégico, el cual sea una guía

para la realización y puesta en marcha de estrategias efectivas que garanticen la supervivencia de las empresas frente al mercado que se mantiene en constante evolución, a preferencias y expectativas cada vez más cambiantes y sofisticadas de los consumidores, para que de esta manera pueda adaptarse y responder de forma proactiva a las tendencias emergentes.

En cuanto a la empresa, Texas Chicken tiene un amplio recorrido en la industria de comida rápida, esto de cierta manera crea un campo de visión temporal que sirve de guía y brújula que permite identificar en qué punto la empresa empezó a perder mercado al no adaptarse a los cambios del entorno y del consumidor, es por ello la importancia de que la empresa desarrolle un plan estratégico de marketing para poder accionar de manera eficiente y eficaz ante los cambios en el mercado y el comportamiento del consumidor, lo cual le permita desarrollar la ventaja competitiva y diferenciadora ante las demás empresa, para lo que es fundamental la aplicación de estrategias innovadoras que capten la atención y preferencia de los clientes actuales y los potenciales, garantizándole así tener un mayor posicionamiento en el mercado.

Otro punto que destacar es la importancia de las estrategias digitales que contribuyen a la optimización de la presencia de la compañía en redes sociales, lo cual forma parte de integral del plan estratégico.

Fundamentación metodológica del proyecto

A continuación, se evidencian todas las metodologías aplicadas tanto para la parte de investigación de mercados y el desarrollo del plan de marketing, dividido en dos secciones: la práctica y teórica, los cuales son:

Delimitación del tema

Campo: Ciencias Administrativas

Línea de investigación: Economía, administración y política

Área: Mercadotecnia

Aspectos: Investigación, plan de marketing, estrategias, marketing estratégico

Espacial: 9 locales en la ciudad de Quito (Sur y Norte)

Temporal: marzo 2024 – marzo 2028

Universo: Clientes actuales que desean saciar su apetito con el consumo de pollo a la brasa y sus complementos.

Objeto de estudio: Planeación de marketing estratégico

Métodos prácticos

Método estadístico – matemático

En el estudio de mercado se plantean una serie de hipótesis que se someten una prueba para comprobarlas o refutarlas, en las que se usan algunas técnicas estadísticas como el alfa de Cronbach, t student, etc.; la técnica a usar dependerá del tipo de dato a tratar, si es cuantitativo o cualitativo.

Hipótesis estadísticas

La inclusión de hipótesis estadísticas es esencial para respaldar la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia. La formulación de las hipótesis permite estructurar las proposiciones que impactan en el desempeño de la empresa; en conjunto con el análisis de datos cuantitativos a través de métodos estadísticos, se logra determinar una base objetiva para aceptar o refutar las hipótesis planteadas, para lo que se consideró las siguientes:

- Las categorías de producto con mayor frecuencia de compra no son dependientes del rango de edad en la que se encuentran los clientes encuestados.
- La opción con mayor frecuencia al momento de comprar pollo a la brasa no depende de en qué local compra productos de Texas Chicken con mayor frecuencia.

- La lealtad de los clientes a un lugar específico de pollo a la brasa no depende de haber recibido algún tipo de recompensa.
- La lealtad de los clientes a un lugar específico de pollo a la brasa no depende de haber recibido algún tipo de recompensa.
- La disposición de los clientes en volver a comprar pollo a la brasa de Texas Chicken no depende del rango de edad en que se encuentran los encuestados.

Métodos teóricos

Deductivo – Inductivo.

Se desarrolla un análisis para la parte introductoria con aspectos generales como la globalización hasta definir temas menos complejos con respecto a la industria y el plan de marketing estratégico, lo cual ha permitido deducir la situación actual de la empresa y la problemática a enfrentar. Por otro lado, gracias al enfoque inductivo, se puede construir teorías a través de la observación, las cuales a través del análisis complementan la comprensión del entorno de la empresa. Usar los dos métodos simultáneamente nos permite llegar a respuestas concluyentes y en parte decisivas que brindan la oportunidad de mejora en la empresa.

Análisis Bibliográfico

Se desarrolló a partir de conceptos, definiciones, y estudios previos recopilados de fuentes primarias y secundarias de obras previamente realizadas, analizadas y publicadas por autores con respecto a temas como el plan de marketing, la industria alimentaria, estrategias, etc. También ha sido imprescindible el análisis bibliográfico para la comprensión del entorno externo e interno a la empresa Texas Chicken, permitiendo de esta forma tener un mayor entendimiento de la situación y del problema, dando un respaldo con el sustento de información pertinente y verídica.

Proporcionar la base teórica y realizar el análisis correspondiente de la misma, orienta a que las decisiones sean más estratégicas y que tengan mayor credibilidad al estar justificadas

de forma teórica. Esto permite incorporar a esta investigación, sus objetivos y conclusiones conceptos respaldados por la literatura científica e investigaciones previas.

Investigación cualitativa exploratoria

Esta metodología ha permitido que se lleva a cabo la aplicación de estudio de mercado para proporcionar conocimientos y entendimiento del tema con la aplicación de la técnica con entrevistas a expertos del tema.

Investigación cuantitativa descriptiva

Esta metodología de investigación se la usa para la obtención de resultados que sean medibles y sirvan de sustento a la investigación de mercados a través del trabajo de campo con la aplicación de herramientas como encuestas que se las determinan exclusivamente para la población objeto de estudio.

Histórico lógico

Contextualizar el marketing estratégico permite identificar de manera correcta los temas a tratar, describir los conceptos sirve para comprender el panorama por el cual un plan de marketing estratégico es de suma importancia dentro de la empresa. Es por ello por lo que en el capítulo uno "Fundamentación teórica" se destacan los principales temas que proporcionan información crucial para justificar la necesidad de un plan de marketing estratégico.

Otras técnicas utilizadas

FODA

El enfoque cuantitativo del análisis FODA permite priorizar las estrategias y medidas correctivas a tomar dentro del plan estratégico puesto que asegura una evaluación más precisa y objetivo al integrar los factores internos y externos que afectan a la organización y desprender de estos análisis indicadores clave de progreso y rendimiento.

EFE / EFI

La matriz EFI se centra en los factores internos tales como eficiencia operativa, gestión de recursos y satisfacción del cliente; estos factores pueden ser cuantificados usando métricas y evaluaciones de desempeño internas. Por otro lado, la matriz EFE se enfoca en evaluar los factores externos tales como la competencia, los cambios en regulaciones y condiciones económicas y las tendencias del mercado; estos también pueden ser analizados utilizando los datos del mercado y a través de la realización de proyecciones.

Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción ayuda a las empresas a mejorar la toma de decisiones estratégicas. Esta matriz emplea los cuadrantes del plano cartesiano para determinar si las estrategias que debería tomar la empresa deberían ser defensivas, agresivas, conservadoras o competitivas de acuerdo con los factores: fuerza financiera, ventaja competitiva, fuerza industrial y estabilidad ambiental

Balanced Scorecard

Esta herramienta logra alinear, evaluar y medir los objetivos estratégicos de la organización en cuatro perspectivas clave: Financiera, Cliente, Procesos internos y aprendizaje y crecimiento; lo importante de este instrumento es que permite establecer metas medibles y facilita la formulación de estrategias y toma de decisiones considerando toda la empresa.

SPSS

Esta herramienta se la utilizo para la digitación y tratamiento de la base de datos obtenida con los resultados de la encuesta realizada a los clientes finales de Texas Chicken, en la cual se digito y se hizo el procesamiento de las correlaciones, confiabilidad del instrumento de medición y comprobación de hipótesis.

Microsoft Office

La herramienta de Office es fundamental para el desarrollo de este proyecto, el cual se lo ha utilizado para la realización de las tablas y figuras en Microsoft Excel que se obtuvieron del SPSS, y demás cálculos para la proyección financiera y matriz de riesgos.

Google Forms

La herramienta de Google Forms se la utilizará para el proceso de trabajo de campo, debido a que esta se la implementará para el diseño de la encuesta; además brinda la facilidad con la generación de una base de datos con todos los resultados obtenidos por cada encuesta.

Estructura del proyecto

En el capítulo I se realizó un análisis de conceptos fundamentales que nos ayudarán a tener un mayor conocimiento y guía con respecto a la elaboración del plan de marketing estratégico; además de conceptos referentes a la industria en la que se ve inmersa la empresa de la cual se desarrolla nuestro proyecto, que en este caso es la industria alimentaria enfocada en el sector de la comida rápida.

En el capítulo II se da apertura a la etapa analítica del estudio, en el cual se realizó un análisis macro y micro del entorno a la empresa, con ayuda de herramientas como el análisis PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter, matriz FODA, para el análisis interno se considera la cadena de valor, matriz BCG, las capacidades que cuenta la empresa como son las tecnológicas, de talento humano, logística, ventas, marketing, etc. Además, se describe un breve repaso sobre el desarrollo de la industria alimentaria a lo largo de la historia.

En el capítulo III se lleva a cabo el estudio de mercado, en el que se parte con el planteamiento de objetivos, hipótesis, investigación exploratoria con la recopilación de información de entrevistas con expertos, investigación descriptiva con el desarrollo de la

encuesta, hasta el tratamiento de datos y comprobación de hipótesis. Todo esto ayuda a conocer como los clientes actuales perciben el producto de la empresa y ayudará a la toma de decisiones estratégicas para la elaboración del plan de marketing estratégico.

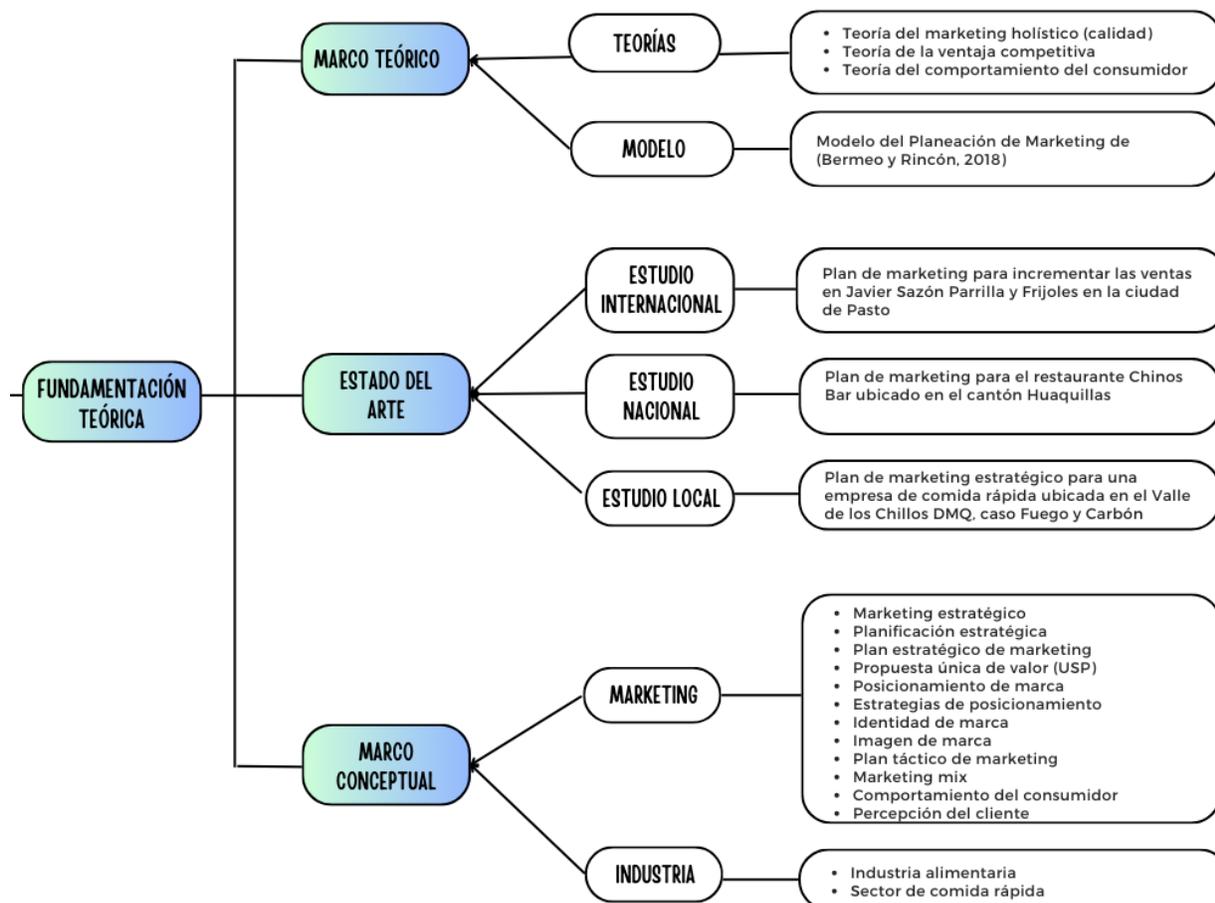
En el capítulo IV se realiza el análisis de todos los resultados obtenidos durante la encuesta a clientes actuales basados en las dimensiones establecidas de interés del estudio de mercado, se plasma de forma gráfica para la mejora del entendimiento de los resultados.

En el capítulo V se desarrolla la propuesta del plan estratégico de marketing para la empresa TEXAS CHICKEN, la cual refleja estrategias que dan solución a la problemática establecido al inicio del proyecto, también se incluye la parte operativa del mix de marketing, el presupuesto, cronograma para la ejecución del plan y plan de riesgos.

Capítulo I: Fundamentación teórica

Figura 2

Hilo conductor de la Fundamentación teórica



Marco Teórico

El marco teórico del estudio brinda apoyo y base de sustento para la formación de la hipótesis de investigación, está estrechamente relacionado con la definición del problema (Mellado, 2019).

Para la elaboración de nuestro proyecto se considera importante las siguientes teorías que serán de ayuda al desarrollo de esta, las cuales son:

Teoría del marketing holístico:

La teoría del marketing holístico según lo menciona (Gutiérrez, 2023), se fundamenta en la creencia sobre la alineación de todos las áreas y aspectos de una empresa deben laborar de forma conjunta para brindar mejores experiencias hacia los clientes. El tipo de visión con el que se maneja en esta teoría engloba de forma integral toda la empresa, en el que la propuesta de valor no solo se basará en la entrega de un producto diferenciador hacia el cliente, también se debe estar inmerso la identidad corporativa en la proyección del diseño hasta la calidad en los productos que se ofrece.

El marketing holístico está conformado por 4 dimensiones, como lo propone (Ridge, 2023) estas son:

- **Marketing Integrado:** se analiza la forma en como percibe el cliente el producto, marca a través del mix de marketing, en el cual influye la comunicación unificada del mensaje hacia el cliente para una mejor comprensión de la oferta de valor.
- **Marketing Interno:** coloca su foco de atención en temas y situaciones internos de la empresa, la idea está en construir una empresa sólida.
- **Marketing Relacional:** lo importante es garantizar y mantener relaciones rentables a largo plazo con el cliente en el que se sobreponga una marca ante la competencia, logrando que las interacciones con los colaboradores sean efectivas.
- **Marketing de Rendimiento:** se concentra en el análisis de los resultados obtenidos por una empresa al final de un periodo establecido con ayuda de indicadores financieros o kpi's.

Teoría del comportamiento del consumidor:

La teoría del comportamiento del consumidor es una disciplina que se dedica al estudio de las conductas de los seres humanos ante el uso, consumo de productos o servicios y como influyen diferentes factores en su comportamiento, según lo menciona (Rivas &

Ildefonso, 2011), la identificación del comportamiento del consumidor es imprescindible para la realización y puesta en marcha del plan estratégico de marketing, además del reconocimiento del target y posicionamiento de marca tomando en cuenta a los bienes y servicios ofertados. Algunos atributos que se consideran fundamentales conocer al momento de la decisión de compra de una persona son: los beneficios buscados, gustos, preferencias y expectativas.

Los procesos psicológicos desempeñan un papel importante en el comportamiento del consumidor por lo cual (Kotler & Keller, 2016), han determinado que el consumidor atraviesa cinco fases, las cuales son:

- *Reconocimiento del problema:* el comprador reconoce la presencia de un problema o una necesidad como consecuencia de estímulos internos como el hambre, sed o deseo sexual, y estímulos externos como la admiración hacia algún objeto o persona
- *Búsqueda de información:* las fuentes de información a disposición son las fuentes personales que está conformada por familia, amigos, vecinos, conocidos; fuentes comerciales como la publicidad, páginas web, vendedores, distribuidores, envases, exhibidores; fuentes públicas como los medios de comunicación y fuentes de experiencia que se da en base al uso o prueba de un producto.
- *Evaluación de alternativas:* es el proceso en que el consumidor evalúa bajo sus propios criterios toda la información que las diversas marcas le han entregado, no existe un proceso universal que es utilizado para todos los consumidores.
- *Decisión de compra:* es la etapa en la que el consumidor ya se decidió por una marca, y compra productos de esta, para esta decisión se considera que influye varios factores como el precio, método de pago, recomendaciones, etc.
- *Comportamiento posterior a la compra:* Un consumidor satisfecho después de la compra y del consumo del producto será más propenso a comprar nuevamente a la marca y expresar críticas positivas hacia otras personas.

Teoría de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva es crucial para la supervivencia de la empresa, permite que la compañía destaque frente a sus competidores a través de estrategias competitivas, tomar acciones defensivas y ofensivas con el objetivo de crear una posición defendible en la industria, (Porter, 2008) expone tres tipos de ventaja en los que se puede incurrir:

- *Liderazgo en costos:* Se caracteriza por la excelencia operativa, procura mejorar la oferta a través de la optimización de todas las operaciones de la empresa, estandariza los procesos de forma metodológica y sistemática causando la disminución de los costos, lo que conlleva a reducción de precios de los productos, permitiendo tener un mayor margen de rentabilidad al aumentar la venta de los bienes y/o servicios, generando una mayor resistencia a la competencia de precios.
- *Diferenciación:* Se destaca por la innovación, es decir, pequeños cambios que alteran la experiencia del servicio y/o producto; sin embargo, sus procesos no se logran estandarizar debido al entorno dinámico que presenta para poder realizar los cambios necesarios en el producto y/o servicio; empero, gracias a esta innovación la empresa es capaz de cobrar precios más elevados puesto que el bien y/o servicio es percibido como novedoso y único.
- *Enfoque:* Su objetivo principal es la personalización, concentrándose en un segmento específico del mercado, con especial énfasis en el servicio ligado al producto, debido a esto los procesos son adaptables a los requerimientos del nicho específico, logrando así atender las necesidades del consumidor de manera efectiva.

Dentro de esta teoría, (Porter, 2008) menciona la cadena de valor, que es el conjunto de actividades primarias y de apoyo que tienen la finalidad de entregar valor al cliente.

Figura 3

Cadena de valor



Las actividades primarias agregan valor directamente al producto, en ellas encontramos la logística interior que abarcan la recepción, almacenaje y distribución de la materia prima e insumos necesarios para fabricar el producto; seguido a esto tenemos las operaciones que son las actividades que contribuyen al desarrollo del producto terminado; en la logística exterior se da el almacenaje del producto terminado y la distribución del mismo hacia el consumidor; en cuanto a marketing y ventas son aquellas tareas relacionadas con dar a conocer el producto, promocionarlo y concretar ventas; las actividades dentro del campo 'servicios' están relacionadas con la prestación de servicios complementarios al producto como la instalación, la reparación, soporte o mantenimiento.

Posterior a esto tenemos a las actividades de soporte o apoyo, no intervienen directamente en la creación de valor, pero respaldan a las actividades primarias, en infraestructura de la empresa encontramos a contabilidad, finanzas y planificación; gestión del talento humano, es fundamental puesto que aquí se desarrollan actividades de búsqueda, contratación, capacitación y desarrollo del personal; en desarrollo de la tecnología encontramos a I&D (investigación y desarrollo) necesaria para la funcionalidad de todas las actividades y por

último las actividades de provisionamiento que están ligadas a los procesos de compra para empezar el ciclo de las actividades primarias y secundarias.

Por último, se enuncia las 5 fuerzas de Porter que tienen la finalidad de analizar a la competencia y la dinámica del mercado de la industria en específico, esto permite comprender el entorno en el cual opera la empresa.

- *Poder de negociación de los clientes:* Porter establece que, si los compradores se organizan, pueden imponer condiciones con relación a precios, calidad y servicios; además, resalta el hecho de la potestad con la que cuenta el cliente para elegir otro producto o servicio de la competencia.
- *Poder de negociación de los proveedores:* Se refiere al poder que tienen las empresas para influir y controlar la oferta de insumos necesarios en cuanto a precio, plazos de entrega, tamaño de pedido, entre otros. Se vuelve en este punto imprescindible contar con más de un solo proveedor, o tener un plan de contingencia de darse el caso de no contar con el proveedor principal.
- *Amenaza de productos sustitutos:* Examina la disponibilidad existente en el mercado de productos y/o servicios alternativos que podrían satisfacer las necesidades y/o deseos de los clientes
- *Amenaza de nuevos competidores:* Analiza el nivel de factibilidad con la que empresas emergentes con el mismo giro de negocio pueden competir con las ya existentes; este factor en parte se determina por las barreras de entrada y la dificultad de superarlas.
- *Rivalidad entre competidores:* Esto es el resultado de combinar las fuerzas mencionadas anteriormente, cada competidor intentará destacar sobre el resto, la lucha por la posición de mercado cuanto más intensa es, más difícil se vuelve para las empresas obtener la ventaja competitiva necesaria para supervivir.

Modelo de Planeación de Marketing

La planeación estratégica es una guía para el éxito a una empresa e influye directamente en la toma de decisiones de cada unidad del negocio. Algunos autores han establecido una serie de modelos para la planeación de marketing, los cuales son:

Tabla 2

Modelos de Planeación de marketing

William Newman (2022)	Frank Banghart (2002)	Tom Lambert (2000).	(Colón, Dimitri, & Rodríguez, 2005)
-Diagnóstico del problema	-Conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas	-Establecer la visión	-Objetivos
-Determinación de soluciones optativas	-Evaluación de planes o alternativas	-Definir la situación actual	-Estrategias
-Pronóstico de resultados de cada acción	-Selección de planes o alternativas	-Acordar su misión	-Modelo del negocio
-Elección del camino a seguir	-Instrumentación del plan o alternativa	-Desarrollar objetivos	-Análisis de consistencia
	-Retroalimentación	-Generar alternativas	-Cartera de acciones
		-Seleccionar estrategias	-Métrica de desempeño
		-Convenir tácticas	-Plan y presupuesto
		-Elaborar el plan táctico	-Ejecución
			-Resultados
			-Seguimiento y aprendizaje
(Bateman & Snell, 2001)	(Stanton & et, 2001)	(Bermeo & Rincón, 2018)	(Kotler & Armstrong, Marketing, 2017)
-Identificación y diagnóstico del problema	-Análisis de la situación	-Análisis interno y externo	-Resumen ejecutivo
-Generación de soluciones alternativas	-Objetivos de marketing	-Investigación de mercados	-Situación actual de marketing
-Evaluación de alternativas	-Determinar el posicionamiento y ventaja posicional	-Definición de objetivos	-Análisis de amenazas y oportunidades
-Implementación	- Selección de mercado meta y demanda de mercado	-Formulación de estrategias	-Objetivos y aspecto clave
-Evaluación	- Diseñar una mezcla estratégica de marketing	-Plan de acción	-Estrategias de marketing
		-Seguimiento y control	-Programas de acción
			-Presupuesto
			-Controles

Nota. Para el desarrollo del proyecto se considerará el modelo de planeación de marketing por (Kotler & Armstrong, 2017), se detalla el proceso de elaboración del plan (p.56).

Tabla 3*Modelo de Planeación de Marketing de Kotler y Armstrong (2017)*

Sección	Propósito
Resumen ejecutivo	Resumen breve de las metas y recomendaciones principales del plan, permite que se encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan
Situación actual de marketing	Esta sección comprende lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Descripción del mercado (mercado, principales segmentos, necesidades de los clientes, factores del entorno que podrían influir en la decisión de compra). - Revisión del producto (ventas, precios, márgenes brutos) - Revisión de la competencia (competidores, posición en el mercado, estrategias de calidad, precio, distribución y promoción) - Revisión de la distribución (tendencias en ventas, canales de distribución)
Análisis de amenazas y oportunidades	Evalúa amenazas y oportunidades que la empresa enfrentaría, le ayuda a anticiparse a situaciones positivas y negativas que afectarían al giro del negocio y estrategias
Objetivos y aspectos clave	Objetivos de marketing a lograr durante la vigencia del plan y aspectos que influyen en el logro de estos.
Estrategia de marketing	Traza la lógica del marketing para atraer a clientes, crear valor y establecer relaciones con ellos, características de los mercados meta, posicionamiento, gastos. Se diseñan estrategias para cada elemento del mix de marketing y se explica cómo responde cada uno ante amenazas y oportunidades.
Programas de acción	Forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programa de acción, responde a ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién se encargará?, ¿Cuánto costará?
Presupuestos	Es un estado de resultados proyectado, muestra las ganancias y costos esperados de producción, distribución y marketing. Este se convierte en una base para la compra de materiales, programación de producción, planeación personal, operaciones de marketing.
Controles	Indica la forma en que se vigilará el proceso.

Nota. Adaptado de Marketing por (Kotler y Armstrong, 2017, p.57), Pearson.

Análisis:

Las teorías y el modelo expuestos con anterioridad nos ayudan a enfatizar la parte teórica y dar un respaldo a la investigación, con sustentos en base a información de autores lo cual nos ayuda a mantener un entendimiento y direccionamiento correcto, aplicando de forma idónea la teoría en relación al planteamiento del problema, como en el caso de la teoría del marketing holístico, la cual nos ha sido de referencia para establecer las cuatro dimensiones de estudio para el planteamiento del problema en el diagrama de Ishikawa, se consideró esta teoría por la facilidad de tener un análisis tanto del ambiente y de la empresa para desatacar aquellos causas clave que ocasionan el problema de nuestra investigación.

La importancia de la teoría del comportamiento del consumidor nos ayudará al entendimiento del consumidor de la empresa Texas Chicken para lo cual, con las nuevas tendencias y evolución del mercado, el comportamiento de compra, medios por los que accede a información están en cambio constante, por lo que se los puede tratar con esta teoría. Además, la teoría de la ventaja competitiva es la primordial para la aplicación del plan de marketing estratégico, en el que el enfoque tendrá que destacar la propuesta de valor diferenciadora que le permita mantenerse de forma competitiva y así poder ganar mayor cuota de mercado. También, el modelo de planeación de marketing es una guía estructurada de todo el procedimiento a seguir para la realización del plan.

Estado del arte

El estado del arte se considera a la revisión académica y exhaustiva de apoyo a un tema específico de estudio, se basa en el conocimiento en cuanto los diferentes actores han tratado el tema de la búsqueda, resultados que han marcado el inicio de estrategias innovadoras sobre productos y problemas se están resolviendo. Los autores en base a los criterios de inclusión y exclusión consideran imprescindible analizar tres estudios: un

internacional, un nacional y un local, los cuales son de ayuda para el entendimiento de la problemática. A continuación, se exponen:

Estudio Internacional

Plan de marketing para incrementar las ventas en Javier Sazón Parrilla y Frijoles en la ciudad de Pasto

En el trabajo de grado presentado por (Cadena, 2022), con la temática “Plan de marketing para incrementar las ventas en Javier Sazón Parrilla y Frijoles en la ciudad de Pasto”, menciona una introducción al problema haciendo referencia a que Javier Sazón Parrilla y Frijoles es un restaurante que va ya 6 años en funcionamiento en el mercado, el que se ha caracterizado por entregar a sus clientes productos de alta calidad, otros factores que han influido en este crecimiento durante este tiempo es la ubicación estratégica del negocio por ser un establecimiento con alto flujo de personas.

Sin embargo, a pesar de la trayectoria y posicionamiento del restaurante en la mente de sus consumidores en el último año no ha logrado los niveles de ventas deseados, debido a la carencia de un plan de marketing, lo pone en desventaja ante la competencia, quienes constantemente están innovando sus estrategias y adaptándolas a medios tecnológicos, aprovechando las oportunidades del mercado. Así, surge la necesidad de desarrollar e implementar un plan de marketing que permita a la pyme partir de un diagnóstico inicial sobre un análisis situacional de la empresa y para ello se diseñe un plan marketing que plasme todas las tácticas y acciones pertinentes para alcanzar las metas de ventas deseadas. Otra de las actividades a realizar dentro del estudio es definir el buyer persona, para conocer realmente de esta forma el segmento al que se destinan los productos de Javier Sazón, considerando aspectos demográficos, comportamiento y decisión de comprar.

Estudio Nacional

Plan de marketing para el restaurante Chinos Bar ubicado en el cantón Huaquillas

Lo establecido en el trabajo de investigación por los autores (Cuzco & Morán, 2019), establece que dentro de la industria alimentaria centrado en el sector de los restaurantes es uno de los más competitivos y que mayor crecimiento ha tenido durante los últimos años, lo cual ha generado una controversial competitividad por la estadía en el mercado, en el que juega un papel importante la implementación de un plan de marketing que sirva de guía para la generación de un conjunto de estrategias, acciones innovadoras que logre marcar el elemento diferenciador y mantenerse en el mercado. El restaurante Chinos Bar lleva ya más de 20 años en funcionamiento, brindando productos y servicios a sus clientes, pero estos buscan tener un mayor reconocimiento y posicionamiento en la mente de las personas, el establecer estrategias que persiga lineamientos hacia al excelencia y satisfacción del cliente ayudara a la empresa a que se vea reflejado en cifras y rentabilidad a largo plazo.

La problemática surge durante los últimos años en que este restaurante ha sufrido pérdidas en ventas, ocasionado a la gran cantidad de negocios que son competencia cerca del sector en el que opera, lo que ha ocasionado que el proceso de reconocimiento de los clientes se deteriore y las ventas caigan, por lo que se ha planteado una investigación de mercado previa con el uso de encuestas y entrevistas, que permita conocer la demanda existente y la oferta de servicios similares dentro del miso área geográfica, para así implementar un plan exitoso que ayude al cumplimiento del objetivo. Los resultados evidenciaron que ciertos aspectos que los clientes valoran en la entrega de un producto y servicio es la calidad de la atención que se les otorga, la limpieza, ubicación estratégica.

Estudio Local

Plan de marketing estratégico para una empresa de comida rápida ubicada en el Valle de los Chillos DMQ, caso Fuego y Carbón

En el trabajo de titulación elaborado por (Bravo, 2018), en base a la pyme Fuego y Carbón menciona que esta tiene funcionalidad en la industria alimentaria desde el 2011, con un par de locales ubicados en el Valle de los Chillos, la problemática con este negocio surge posterior a la apertura de la primera sucursal la cual no genero los resultados esperados, al carecer de éxito en la comunicación de publicidad hacia las personas, y la falta de capacidad operativa para brindar servicio a los clientes en dos locales, por lo cual se empezó a tener una pérdida de clientes. Es por ello por lo que surge la idea de abrir otra sucursal, pero para este se aplicara un estudio de mercado que le permita conocer la factibilidad, demanda y así partir con un plan de marketing estratégico para el manejo de los 3 locales.

Con el plan estratégico se pretende establecer un direccionamiento de la empresa exitoso que le lleve al cumplimiento de metas y objetivos. Previamente se utilizó la investigación cuantitativa y cualitativa para a investigación, con uso de herramientas como entrevistas a expertos y encuestas a clientes actuales, en el que los resultados evidenciaron que los factores que influyen en la decisión de compra en un tipo de restaurante se lo hacen en base a facilidad que se le otorgue con la ubicación, calidad, parqueadero propio y disponibilidad a internet.

Análisis

La revisión de documentos basada en tres estudios realizados sobre planes de marketing estratégicos para empresas y pymes que se desarrollan en la industria alimentaria, ayudó a comprender la necesidad de que una empresa establezca su direccionamiento y parta

sus lineamientos desde un plan de marketing estratégico, ya que al existir una carencia de la misma la competitividad en el mercado es muy complejo, no solo por la falta de estrategias y acciones que ayuden a sobresalir ante las competencia, sino por desconocer el mercado meta.

Es por ello por lo que los autores de este proyecto desarrollarán un plan estratégico de marketing para la empresa Texas Chicken, en el cual se establezcan estrategias que ayuden a la potencialización de una ventaja competitiva, lo que genere a largo plazo un posicionamiento y recordación de marca en la mente de los consumidores, todo en base a un estudio previo del entorno al de la empresa.

Marco conceptual

Marketing estratégico

El marketing estratégico es una metodología propuesta para el análisis y conocimiento del mercado con el propósito de hallar todas las oportunidades presentes en el ambiente que sean de ayuda para la empresa para el desarrollo de los objetivos estratégicos, y así lograr la satisfacción de necesidades de los clientes (Zamarreño, 2019) .

Planificación estratégica

La planificación estratégica propone la alineación de los departamentos de una organización, que permitan una sinergia de esfuerzos del equipo que conforma la organización para lograr los objetivos propuestos y garantizar así la reducción del nivel de incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas (Hoyos, 2019).

Con la planeación se busca maximizar los resultados que se desean obtener y disminuir los riesgos y posibles problemas que surgen, esta planeación debe estar sujeta a reajustes que correspondan al entorno externo cambiante, (Chiavenato, 2017) menciona que los efectos

positivos en una empresa dependen de la eficiencia al optimizar y cuidar los recursos disponibles buscando principalmente la reducción de costos para contribuir a la maximización de la utilidad.

Plan Estratégico de Marketing

El plan estratégico de marketing determina cual es el target al que debe enfocarse una empresa y como debe destacar la ventaja competitiva posterior a realizar un diagnóstico del entorno en el que opera, encontrando oportunidades (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2016). Un plan de marketing estratégico no será de gran utilidad si este no sigue una serie de lineamientos establecidos durante la planificación y si no se lo implementa de forma adecuada. Las estrategias deben ser llevadas a cabo según lo determinan dos preguntas clave: ¿qué? Y ¿Por qué? de las acciones de marketing; en la fase de implementación se contesta a preguntas como ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿cómo? Cada nivel de la estrategia implica ciertas tareas de implementación táctica en un nivel inferior.

Propuesta única de valor

“La propuesta única de valor es la idea y estrategia central que posiciona a una organización en el mercado” (Sinohé, 2019). Es por esto por lo que la propuesta única de valor debe ser una idea específica y atractiva, la que se convierte en la estrategia central de la empresa, esta ayuda a tomar una posición en la mente del consumidor frente a las marcas competencia, por lo que debe ser lo suficientemente atractiva para tener la atención del público objetivo y que estos sepan la solución de necesidades que se está generando con este USP y los beneficios emocionales, para así crear vínculos entre una marca y el cliente.

Posicionamiento de marca

El posicionamiento se define concretamente al lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor, considerando de referencia el término “top of mind” (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2016). Por ello, se determina que al tener un correcto posicionamiento de marca ayuda de directriz para el desarrollo y aplicación de estrategia de marketing, todos los miembros deben conocer y entender el posicionamiento de la marca para tomar decisiones adecuadas.

Estrategia de posicionamiento

En el ámbito empresarial es necesario aplicar estrategias de posicionamiento para lo que se establece siete estrategias para el posicionamiento de una marca, como lo sugiere (Amselem, 2022) las cuales son:

- **Posicionamiento por atributos:** con la asociación de un producto con un atributo específico, creando una imagen diferente al cliente
- **Posicionamiento por la relación precio-calidad:** la calidad afecta al incremento del precio transmitiendo el concepto de exclusividad y superioridad.
- **Posicionamiento en función del uso:** con la asociación de un producto hacia el propósito funcional, aplicación o uso que se da en base al rendimiento.
- **Posicionamiento en función del consumidor:** este se da con la asociación de un tipo de cliente específico o estilo de vida con un producto o servicio, generando una conexión directa.
- **Posicionamiento en función de la clase de producto:** se genera un posicionamiento al verse un producto relacionado en su funcionamiento de forma conjunta con otro tipo de producto para un beneficio especial.
- **Posicionamiento por símbolos culturales:** se emplea símbolos culturales para transmitir conceptos en el que las personas sientan que mejoran su estatus personal.

- **Posicionamiento en función de la competencia:** se puede tomar de referencia la imagen sólida de otras empresas ya posicionadas para comunicar un concepto diferente en comparación a la competencia.

Identidad de marca

La identidad de marca engloba aquellos valores que nos permiten conocer cómo es una marca en su núcleo central, cuál es la naturaleza de esa marca y a quién se intenta dirigir. Es todo aquello que un consumidor puede ver y puede hacer que prefiera esa marca sobre otra por permitir una identificación entre marca y persona, entre los valores que defiende una marca y los valores de esa persona (Imaz, 2015). La identidad de marca destaca lo que la empresa quiere que el cliente sepa de ella, como es cómo quiere transmitir su identidad, por eso una marca debe cumplir a cabalidad y exitosamente las necesidades de los consumidores, en el valor agregado para marcar la diferencia de la competencia existente y entrante al mercado en el que opera.

Imagen de marca

Como lo menciona (Imaz, 2015), la imagen de marca es el conjunto de percepciones que el público y demás grupos de interés se forman. Estas percepciones vienen a la mente del consumidor cada vez que ve la marca o escucha hablar de ella. Van a ser el instinto básico, la reacción primaria a la hora de enfrentarse a la marca. La imagen de marca juega un papel imprescindible en el destino de esta, el tomar un posicionamiento en la mente del consumidor en base a la imagen que este tenga de la empresa destinará el éxito o fracaso, lo que se verá reflejado en resultados.

Plan táctico de marketing

Según (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2016), mencionan que el plan táctico de marketing hace alusión a la puesta en marcha de las tácticas de marketing, considerando cada uno de los elementos del mix de marketing con las 4p's fundamentales que son producto, precio, plaza, promoción, y si es un servicio o marketing digital se implementarían más elementos al mix según sea el caso.

Marketing Mix

La mezcla de marketing según (Estaún, 2023), determina que se refiere a un conjunto de actividades que se encaminan a la satisfacción del cliente considerando la promoción y comercialización del producto, las 7 p's del servicio son:

- *Precio*: valor monetario que le cuesta al cliente comprar un producto, el precio establecido debe ser fijado en base se pueda cubrir costos gastos, y generar beneficio.
- *Plaza*: son todos los canales de distribución que intervienen durante el proceso de entrega del producto hacia el consumidor final.
- *Promoción*: son los esfuerzos para hacer que un producto tenga mayor alcance y a través de herramientas del mix comunicacional como como la publicidad, marketing directo, venta personal, relaciones públicas, promoción de ventas.
- *Producto*: es un bien o servicio que satisface necesidades del cliente, estos pueden ser bienes físicos, servicios, experiencias, lugares, momentos, etc.
- *Procesos*: se refiere a la secuencia de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados
- *Persona*: también conocido como endomarketing, comprende a los colaboradores de la empresa porque son ellos quienes brindan el servicio.
- *Provisión de servicio al cliente*: el servicio al cliente se refiere a todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, reclamos.

Comportamiento del consumidor

Como lo menciona (Kotler & Keller, 2016), el comportamiento del consumidor es el estudio que analiza la relación estrecha que se genera entre el cliente y la empresa, considerando las acciones que determinan su acción de compra, satisfacción y relación de fidelización. La decisión de compra depende del comportamiento del consumidor cuando la realizará y se ve influenciado por factores culturales como las subculturas arraigadas por comunidades a las que pertenece el individuo, sociales como las clases sociales, grupos de referencia, de dependencia, familia y personales relacionados con las etapas del ciclo de vida como la edad y el género.

Percepción del cliente

La percepción del cliente es la imagen que los clientes sobre una marca o producto según las opiniones, sensaciones e impresiones generadas en cada punto de contacto que se tenga con este (Rodríguez, 2022).

Es primordial que la empresa se encargue de crear una percepción positiva en el cliente para construir un concepto de marca bueno en la mente del consumidor, y así consecuentemente este prefiera la marca antes que el de los rivales.

Industria alimentaria

La definición técnica propuesta por (Westreicher, 2020), establece que “la industria alimentaria es la que lleva a cabo todas las fases de la cadena alimenticia. Es donde se encarga de transformar materia prima de origen animal y vegetal en alimentos que se llevaran al mercado para el consumo directo”.

Sector de la comida rápida

“La comida rápida es un sector de la industria alimentaria que se ha consolidada en los últimos años” (Brito, 2019). En comida rápida se conoce a los alimentos que se pueden preparar y servir de forma instantánea en poco tiempo, entre ellos se consideran hamburguesas, salchipapas, sándwich, pizza, etc.

Análisis

Al plantear el marco conceptual, los autores del proyecto consideraron profundizar en términos que serán de importancia durante la elaboración del plan de marketing estratégico para Texas Chicken, de la comprensión de estos conceptos dependerá el éxito y aprovechamiento de acciones que encaminen al hallazgo de oportunidades que se presenten en el mercado, el establecer una ventaja competitiva y diferenciadora que le ayude a afrontar la situación de saturación del mercado con varias empresas competencias de la industria alimentaria enfatizando en el sector de la comida rápida. La importancia de definir de forma adecuada el buyer persona ayudará a que los esfuerzos de marketing en la aplicación de estrategias en base a las 7p's del servicio sean implementados para aquellos clientes que sean rentables y se quiera una relación a largo plazo.

Es importante entender sobre los cambios del comportamiento del consumidor que se van dando acorde a las nuevas modas y tendencias cambiantes cada día, incluso el desarrollo de la tecnología ha influenciado en esto, generando nuevas formas de compra, puntos de contacto entre un cliente y una empresa, por lo que se debe enfatizar en estrategias que vayan acorde al avance tecnológico e incluya plataformas digitales; además, hay que enfatizar en la fidelización de clientes, lo cual traerá en consecuencia una mejora del posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

Análisis del capítulo I

En la primera parte de este capítulo se ha abordado diversos temas, empezando por la relación entre la globalización y el marketing estratégico, destacando la importancia de que una empresa cuente con un plan estratégico para hacer frente a los desafíos que se presentan en el entorno. Se revisó el estado del arte a través de la consulta de estudios anteriores relacionadas con planes de marketing estratégico para empresas similares, permitiendo identificar lecciones aprendidas, problemas a afrontar y mejores prácticas que pueden informar, proporcionar valiosas perspectivas y enriquecer la elaboración del plan estratégico para este proyecto a través de la comprensión de los éxitos y desafíos experimentados por empresas del mismo sector y giro de negocio.

Teniendo en cuenta este contexto, en el marco teórico se resaltó la necesidad de identificar los atributos únicos que pueden diferenciar a la empresa de venta de pollos a la brasa y complementos en un mercado globalizado y competitivo, para esto se indago en la teoría de la ventaja competitiva. Ampliando el análisis, se mencionó al marketing holístico, acentuando lo fundamental que se vuelve el comprender al consumidor en su totalidad y de manera integral. Además, se discutió el modelo de planeación estratégica, resaltando la necesidad de establecer metas claras y alinearlas con las tendencias del mercado y las expectativas del consumidor.

Todo lo anterior mencionado, en conjunto son un apoyo que contribuye a la continuación de la realización del proyecto, proporcionando bases sólidas y un enfoque en el cual se pueden integrar teorías y evidencias que respalden la investigación. Estos elementos brindan una estructura para el desarrollo y análisis del proyecto, permitiendo una exploración más profunda y significativa del tema en cuestión; facilitando la presentación de argumentos sólidos y la formulación de conclusiones fundamentadas.

Capítulo II: Etapa Analítica

En este capítulo se dará apertura al diagnóstico del mercado, el cual se refiere a un análisis en la búsqueda de información acerca del entorno externo e interno para determinar las características del mercado, con lo que se tome de referencia para conocer la situación actual de una empresa, la demanda, oferta, gustos y preferencias del público objetivo (Castellanos, 2014).

Historia de la industria alimenticia:

Al abordar este tema, es importante mencionar que para que la industria alimentaria existiera, se tuvo que pasar por adaptaciones en los avances tecnológicos y científicos para garantizar la calidad y seguridad alimentaria en toda la cadena de suministro. Nos adentraremos en varios aspectos fundamentales en la historia de la industria alimentaria, teniendo en cuenta el artículo de (Rozo, 2002) de “Ciencia e Ingeniería de Alimentos: El Cambio en la Historia”, en el que hace referencia a que los alimentos que consume el ser humano tienen origen biológico, derivado de plantas y animales; en la industria, hay cambios que modifican su estado original, ya sea por reacciones químicas causadas o bioquímicas naturales.

Posteriormente, en el siglo XIX, se introduce el primer método de procesamiento industrial aplicable para todos los alimentos, después en 1749, François Appert desarrollaría el proceso del enlatado, luego en 1876 Louis Pasteur estructuraría el método que actualmente se conoce como “pasteurización”, el cual dio lugar a que los métodos de procesamiento de alimentos se desarrollaran teniendo en cuenta técnicas matemáticas, físicas, químicas y microbiológicas; abriendo paso al concepto de operaciones que estructura la secuencia y tipos de equipo para obtener los distintos alimentos procesados.

El avance tecnológico permitiría entonces regular los procesos productivos alimenticios manteniendo una alta calidad nutricional, sanitaria y sensorial, también apareció la regulación

gubernamental sobre la seguridad del procesamiento de alimentos lo que contribuiría a mantener estándares de calidad y seguridad en la producción y comercialización de los alimentos. El último desarrollo tomaría lugar en universidades que junto al apoyo gubernamental impulsó el desarrollo de la industrialización de alimentos, causando un crecimiento muy importante en términos económicos en varios países.

La ingeniería en alimentos desempeña entonces un papel crucial en la evolución de la industria de comida rápida, puesto que el llegar a desarrollar técnicas innovadoras para satisfacer las expectativas del consumidor y optimizar los procesos de preparación de los alimentos culmina en la transformación de todos estos esfuerzos a una experiencia significativa del producto terminado, elevando así el valor de la oferta entregada al cliente.

Industria alimentaria en el Ecuador

A lo largo de la historia la industria alimentaria se ha encontrado en la constante búsqueda de métodos y procesos más eficientes para satisfacer las demandas crecientes de los consumidores. Una innovación en este sector que transformó la manera de consumir los alimentos fue la introducción de la comida rápida; esto se dio por dos razones principales, por un lado, los avances en la ingeniería de alimentos y procesos productivos, y por otro lado la conveniencia en la vida moderna del cliente.

De acuerdo con un artículo (Inter Press Service, 1996) titulado “Ecuador: La invasión de comida rápida”, la presencia de franquicias de comida rápida en el país se remonta a finales del siglo XX, donde la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) empieza su incursión en el mercado ecuatoriano, después aparecerían otras compañías del mismo modelo de negocio como McDonald’s, Pizza Hut.

De acuerdo con un estudio del IDE Business School los establecimientos de comida rápida son la segunda preferencia en alimentos para el 21% de los hogares ecuatorianos; según la firma ICA (Ingenieros Consultores Asociados) en un informe publicado en el 2009, en Quito y Guayaquil los ciudadanos gastaron alrededor de 30 millones de dólares en comida rápida al mes, lo que refleja la popularidad de esta forma de alimentación y el impacto dentro de la economía.

La industria alimentaria en el Ecuador y en especial el sector de comida rápida ha experimentado una enorme transformación en las últimas décadas, siendo una de las elecciones principales al momento de satisfacer la necesidad básica como lo es el hambre. La expansión de las cadenas internacionales, negocios pequeños de la industria y el aumento del gasto en este sector evidencian un impacto económico directo, generando empleo, fomentando la inversión extranjera y contribuyendo al crecimiento económico.

Número de empresas en el sector de actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas por provincia.

Los datos publicados por el (INEC, 2019) en la página del Redatam muestra la cantidad de empresas existentes a nivel nacional por cada provincia que pertenecen a la clasificación del código CIIU I5610: Actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas, en su totalidad son 48777 empresas las cuales están dentro de la Industria alimentaria, distribuidos de la siguiente forma a nivel nacional.

Figura 4

Participación de empresas del sector actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas por provincias



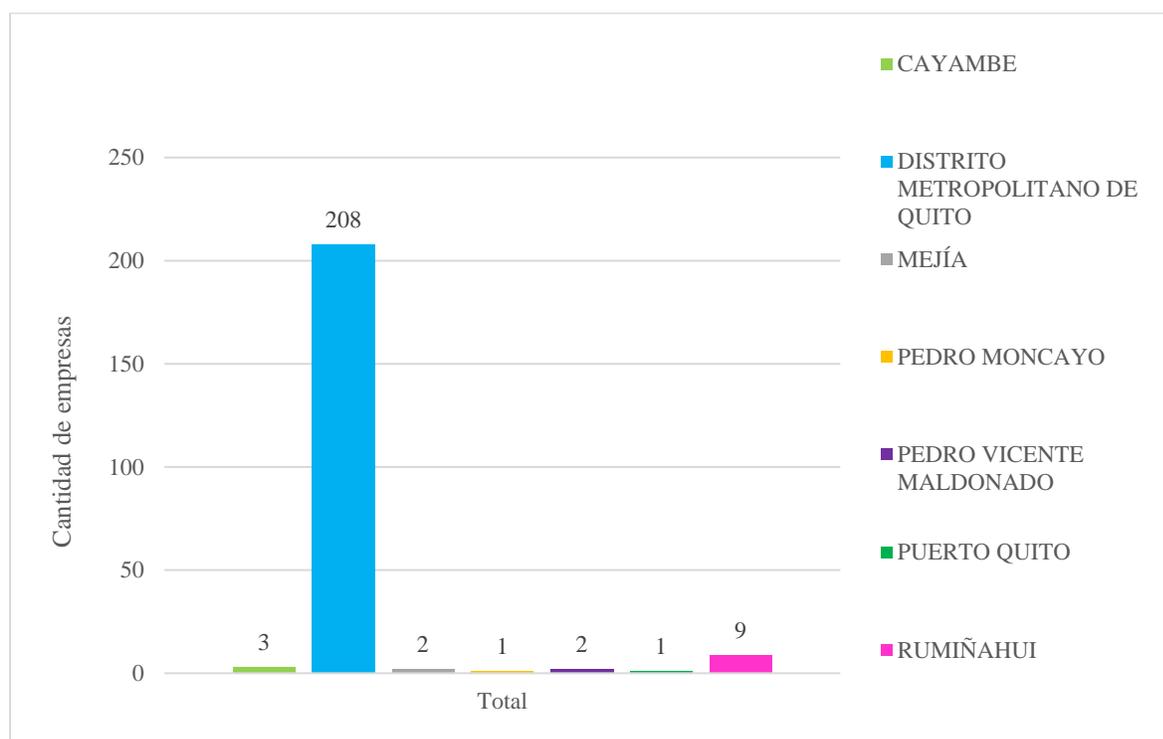
En el 2019 se destaca una mayor participación a aquellas empresas que están dentro de las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí y Azuay, debido a que son de las ciudades más grandes del país y cuentan con una cantidad superior de población con respecto a las otras 20 provincias, por lo cual han alcanzado un mayor desarrollo en la industria alimentaria para así satisfacer las necesidades de los consumidores; por otra parte, Morona Santiago, Napo, Zamora Chinchipe, Bolívar y Carchi son las provincias con menor cantidad de empresas en este sector, debido a las diversas condiciones geográficas presentes y la facilidades de conexión vial, lo que perjudica al incremento de la participación empresarial en el sector.

Según el Directorio de empresas publicado por el (INEC, 2017) dentro del código CIU I561002, sector enfocado en “Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de dota, etcétera”. En la provincia de Pichincha existen 226 empresas suscritas bajo este

código, lo que es importante conocer debido a que la empresa Texas Chicken pertenece a este sector. La cantidad de empresas están distribuidos de la siguiente manera en los diferentes cantones de la ciudad:

Figura 5

Empresas dentro del código I561002 en la provincia de Pichincha



Perspectiva de la oferta en actividades de restaurantes y servicio móvil en Ecuador

Según lo publicado por el (Directorio de empresas, 2021) del INEC en el 2021 se presenta que a nivel nacional se registró un total de 899.208 empresas, de las cuales se consideraba dentro del sector en actividades de restaurantes y servicio móvil (I5610) una totalidad de 49.918 empresas entre ellas pymes, micro y grandes empresas, de los cuales las cinco ciudades con principal presencia en este área del negocio fueron Quito (21.1%), Guayaquil (12.9%), Cuenca (5.7%), Ambato (3.3%) y Santo Domingo (2.6%).

Según la información presentada por (Directorio de empresas, 2021), se establece que al año 2018 en el DMQ se registró en su totalidad 10.557 empresas pertenecientes a este sector, del cual el 94.4% son microempresas, 4.8% pequeñas, 0.7% medianas y 0.2% grandes.

Entre otros datos el (Directorio de empresas, 2021) destacan que las empresas dedicadas a este tipo de negocio tuvieron una declaración total de ventas por \$851 millones, en comparación con datos registrados del año pasado, en el 2020 fue de \$782 millones, lo cual con la mejora en el desarrollo y crecimiento industrial de los negocios abrió paso a su vez a la acogida de nuevas plazas de trabajo para varias personas, en la cual se emplearon alrededor de 22 mil personas.

En cuanto al consumo de comida rápida según (La Hora, 2018) se lo lleva a cabo sea en restaurante o centros comerciales, por ejemplo, en el patio de comidas por lo general se posee un aforo para 1.100 personas, lo cual se llena al menos cinco veces cada día, lo que en realidad sería un promedio de 5.500 personas que comen al día en el restaurante o patio de comida, considerando que esta cifra incrementa durante los fines de semana.

Empresa Texas Chicken

La empresa Texas Chicken, perteneciente al grupo TCG (Texas, Campero y Gus) empezó sus historia con el desempeño de sus actividades en la ciudad de Quito en 2005, cuando cuatro personas emprendedoras decidieron abrir una marca de pollo asado con un status diferente al que se ve habitualmente, para luego así establecer una cadena de restaurantes a nivel local dedicados a la preparación de pollo a la brasa y complementos, los que cumplan con estándares de calidad acorde a la exigencia del mercado ecuatoriano empelando un toque tejano, creando así la empresa Texas Chicken.

Texas Chicken empezó sus actividades con sus dos primeros locales en el sector de la Colon y 6 de diciembre y fueron expandiéndose hasta tener 9 locales a nivel de Quito en la actualidad. En el 2013, la empresa cumplió 8 años de ser una de las marcas líderes dentro del sector de comida rápida con la entrega de pollo a la brasa hacia el consumidor final, todo como resultado de la alta exigencia, gestión y dedicación de todos los que conforman la organización, lo cual contribuyó hacia la consolidación y posicionamiento de la marca.

Si bien es cierto la empresa generaba gran rentabilidad años atrás, pero hubo una baja de ventas por el tema de la pandemia que ocurrió en 2020, sin embargo, después de tres años la empresa ha mejorado sus ventas y está tratando de volver a posicionarse como la marca prestigiosa que era anteriormente.

Misión

Somos un grupo de empresas que generan una experiencia positiva en nuestros clientes a través de proporcionar comida deliciosa, de calidad, a un precio justo, dentro de un ambiente acogedor. Contamos con personal y proveedores comprometidos trabajando conjuntamente hacia el adecuado desempeño de la compañía.

Visión

Ser un grupo de empresas eficientes dedicadas a la industria alimenticia con presencia nacional y en constante crecimiento.

Valores

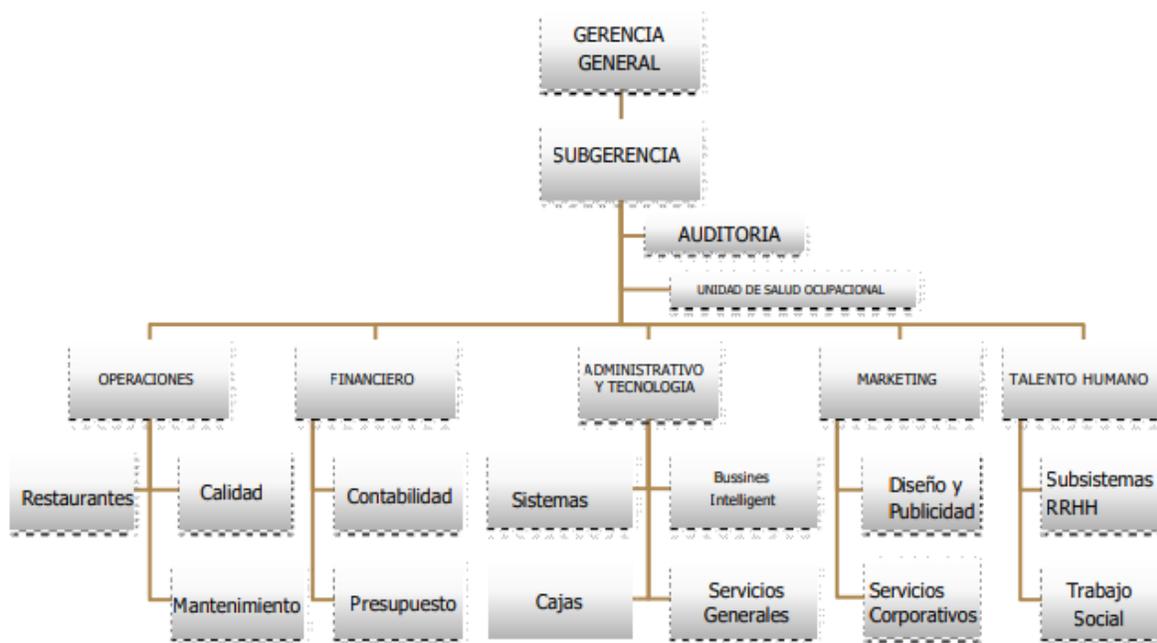
- Brinda la mejor atención
- Felicidad
- Responsabilidad

- Trabajo en equipo
- Calidad
- Innovación
- Puntualidad
- Honestidad

La cultura organizacional de Texas Chicken es fundamental para el desempeño correcto de todos los departamentos de la empresa bajo un mismo ideal, por lo cual se considera una fortaleza debido a que es un lineamiento fijo para dar un seguimiento de todos los procesos y funciones que conlleven hacia el cumplimiento de objetivos para cumplir con la visión empresarial.

Figura 6

Organigrama de la empresa Texas Chicken



Nota. Gráfico proporcionado directamente por gerencia del grupo TCG

Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta fundamental que permite entender la forma en como una empresa puede aportar valor a los productos o servicios durante todo el proceso hasta que se entrega al cliente, en este caso la cadena de valor de Texas Chicken presenta un conjunto de actividades de soporte y primarias que están interrelacionados para que así la empresa pueda producir, entregar y dar soporte a los bienes y servicios entregados. Las actividades primarias son aquellas relacionadas directamente con la creación y entrega del servicio y las de apoyo dan un respaldo a las actividades primarias.

Figura 7

Cadena de valor de Texas Chicken



Nota. Gráfico proporcionado directamente por gerencia del grupo TCG

Dentro de la cadena de valor de Texas Chicken, se considera que las actividades primarias son logística, operaciones, marketing y servicio post venta, los cuales son de mayor importancia al estar relacionados directamente con el procesamiento del producto que se entrega al cliente, para la realización eficaz de estas se tiene de soporte a recursos humanos,

tecnología, compras e instalaciones, a razón de que toda la empresa debe tener una sinergia en la realización de actividades directa o indirectamente para la entrega del producto garantizando la satisfacción del cliente, todo con un enfoque al cliente.

Ciclo de vida

Texas Chicken es una empresa que actualmente se encuentra en una etapa de madurez, al estar ya más de 15 años en la industria alimentaria en el sector de comida rápida en pollo a la brasa compitiendo con grandes empresas que ofertan el mismo servicio como Pollo Gus, Pollos de Kennedy. Sin embargo, en el 2020 y años anteriores a la pandemia las ventas de Texas Chicken eran superiores a las que actualmente se presentan, el periodo de confinamiento perjudicó a Texas y por el momento esta busca recuperar su posicionamiento y nivel de ventas, para lo que ha estado pasando por un proceso de recuperación a partir de mediados del 2023, en el cual las ventas han empezado a mejorar, pero no han llegado al nivel que se tenía años atrás.

Análisis situacional

El análisis situacional según lo menciona (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2016), es la sección en la que se presenta información importante sobre factores del macro y microentorno (p.56). Toda esta información es usada por las empresas para establecer un análisis FODA, referente a las capacidades que tiene una empresa para atender a los segmentos meta y afrontar a la competencia.

Es fundamental que la empresa Texas Chicken realice el análisis situacional para conocer el entorno en el que se desarrolla, para así considerar todos los factores que tienen influencia en el funcionamiento del negocio incluyendo las capacidades internas con las que cuenta para marcar su competitividad en el mercado.

Análisis del ambiente externo (Macroambiente)

El análisis del macro ambiente es el estudio del entorno externo que rodea a una empresa, con factores incontrolables y que tienen influencia en el funcionamiento de una empresa (Ludeña, Macroambiente de una empresa, 2021). El análisis del entorno externo pretende determinar aquellas oportunidades y amenazas a considerar en la empresa.

Análisis PESTEL

El PESTEL es una herramienta para llevar a cabo el estudio de lo que acontece en el entorno externo, identificando a nivel macro las oportunidades y amenazas presentes en el medio y que por tal influyen en el desempeño de una empresa (Marketing, 2022). Dentro del análisis PESTEL se consideran los siguientes factores para el análisis: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Figura 8

Análisis PESTEL Texas Chicken



Nota. Se plasman todos los factores del entorno macro a analizar

Factor Político

Constitución de la República: derecho a la alimentación en el Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador salvaguarda de manera explícita el derecho a una alimentación adecuada, en el artículo 13 se destaca que es el Estado ecuatoriano quien promoverá la soberanía alimentaria y ratifica que todas las personas y colectividades tienen acceso seguro y permanente al derecho sobre ingerir alimentos saludables y nutritivos.

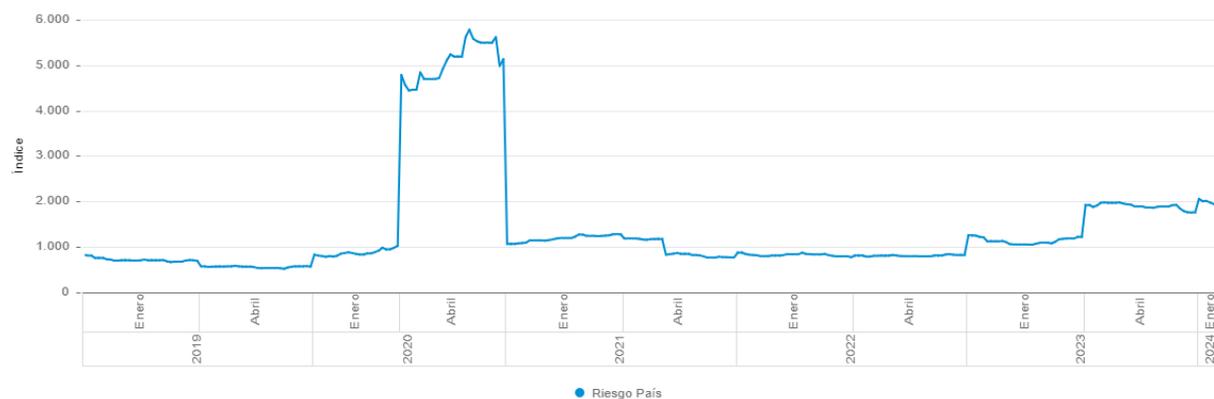
El artículo 281 expresa “La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente.” (FAO, 2010).

Análisis

Después del análisis, se considera una oportunidad para la empresa debido a que millones de ecuatorianos requieren satisfacer la necesidad alimentaria, por lo cual la Constitución garantiza el derecho a realizarlo de forma segura, para lo cual se constituyen varias empresas que se destacan en diferentes actividades económicas para realizarlo, ya dependerá en cuestión de gusto y preferencia de los ciudadanos.

Riesgo país

De acuerdo con las últimas cifras del (Banco Central del Ecuador, 2024), el riesgo país para la segunda semana de enero del presente año 2024 subió a los 2.054 puntos, superando a los 2.030 puntos que se alcanzó a mediados del mes de noviembre del año 2023. Realizando una filtración por año y mes, dentro del sistema del BCE y usando el principal indicador calculado por JP Morgan Chase, podemos realizar la siguiente comparativa:

Figura 9*Índice Riesgo país – EMBI*

Nota. Se consideran los meses de enero y abril de cada año desde el 2019 hasta el 2024.

Fuente: BCE. Elaborado por: Banco central del Ecuador

A finales de enero de 2019, año pre pandemia, el riesgo país se ubicaba en los 690 puntos, en el mismo mes, en el año 2020 subió a 1.018; es importante mencionar que para el cierre del mes de abril de 2020, el riesgo país mostró un récord histórico, ubicándose en los 5.617 puntos, esto debido a los efectos económicos causados por la pandemia COVID-19, a lo que se sumó la caída de los precios del petróleo y la preocupación de la capacidad del Ecuador para pagar la deuda externa; en 2021, se produjo la reestructuración de la deuda, lo que mejoró la percepción de los inversionistas en cuestiones de sostenibilidad de la deuda, lo que hizo que 2021 cierre el mes de abril con 764 puntos, luego de esto, con el cambio de gobierno, la crisis carcelaria y el alza de los precios del combustible, ubicó el riesgo país en 1.753 puntos.

En 2022, debido al paro nacional y la renegociación del acuerdo con el FMI, ubicó el índice en 1.902 punto. En 2023, dada la muerte cruzada, las elecciones presidenciales precipitadas, la crisis fiscal y el incremento en la violencia y delincuencia, ubicó a Ecuador en el undécimo lugar de los países más peligrosos del mundo de acuerdo con el Global Organized

Crime Index, cerrando el año en 2.055 puntos. Para el inicio del año 2024, el panorama no pinta diferente, puesto que a mediados en la segunda semana del mes de enero el riesgo país se encuentra en 2.054 puntos dado el conflicto interno armado ocasionado por grupos de antisociales.

Análisis:

La variación del riesgo país a lo largo de los últimos años refleja una inestabilidad política y económica en el Ecuador. Esto representa una amenaza para la empresa tanto en la forma en la que opera como en su crecimiento. La inseguridad tanto civil como económica, pueden afectar a la rentabilidad de la compañía, la capacidad de expansión y la toma de decisiones estratégicas.

Factor Económico

Sector económico

De acuerdo con (INEC, 2012), en la versión CIIU 4.0, el sector en el cual se desarrolla la empresa pertenece a I56 'Servicio de alimento y bebida' la cual nos indica que se trata de puestos provisionales o permanentes donde se expidan alimentos y bebidas para el consumo inmediato ya sea dentro del local o fuera, inclusive si este posee autoservicio. Ahora bien, dentro de este inciso, tenemos a la subdivisión I5610.02, la cual abarca restaurantes de comida rápida entre otros.

Análisis:

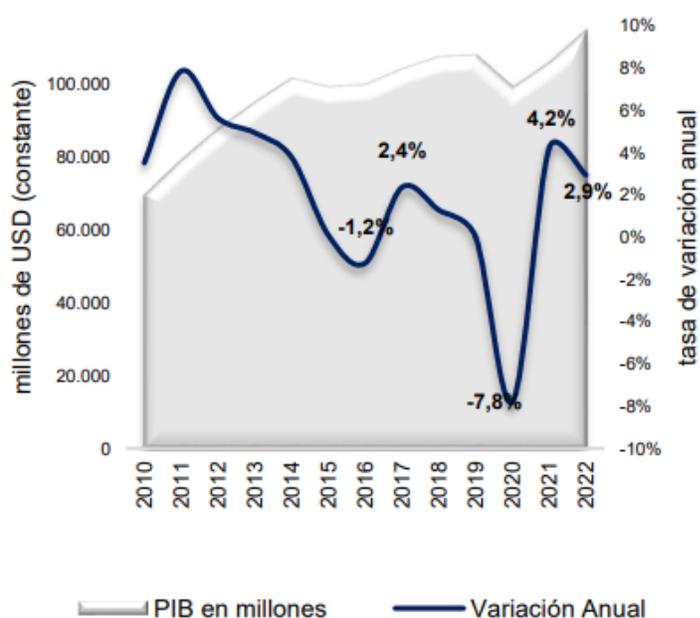
La empresa se encuentra dentro de la categoría de restaurantes representa una amenaza, al formar parte de servicios de alimentos y bebidas, la compañía tiene la capacidad de satisfacer una necesidad básica y constante en la sociedad, para lo cual se enfrenta a una gran cantidad de empresas competidoras en la misma industria.

PIB Sectorial

Según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023) la economía ecuatoriana creció 2,9% en 2022 a pesar del registrado paro nacional en junio, este crecimiento se debió principalmente al gasto de consumo final de los hogares dado el crecimiento de crédito de consumo, aumento en las compras de bienes y las remesas recibidas durante el año.

Figura 10

Tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto al 2022



Nota. La tasa de crecimiento del PIB al 2022 es de 2,9%. Fuente: Banco Central del Ecuador-BCE, Información Estadística Mensual-IEM. Documento de programación macroeconómica 2023 – 2026 <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/1.2-Documento-de-Programacion-Macroeconomica-2023-2026.pdf>

El PIB en términos reales en el cuarto trimestre de 2022 alcanzó los USD 18.251 millones que superó a los niveles registrados en prepandemia que fue de USD 17.824 millones.

Hablando del sector que abarca las actividades de alojamiento y servicio de comida en el 2022 hubo un crecimiento del 12,2%, aportando un total del 0,2% al crecimiento de la economía en general.

Figura 11

Contribución al crecimiento económico de 2021 y 2022



Nota. Banco Central del Ecuador-BCE, Información Estadística Mensual-IEM. Documento de programación macroeconómica 2023 – 2026 <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/1.2-Documento-de-Programacion-Macroeconomica-2023-2026.pdf>

Análisis

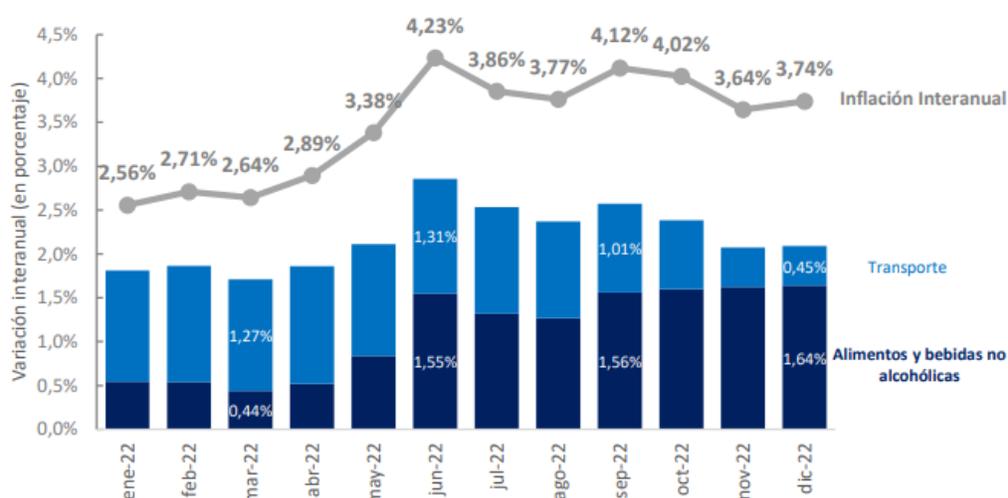
De acuerdo con los datos encontrados, el sector de alojamiento y servicios de comida en el Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, la tendencia positiva del crecimiento económico del sector impulsado por el gasto de los hogares representa una oportunidad para la empresa que puede propiciar una expansión o inversión debido a la recuperación sólida y continua que muestran los datos.

Inflación

En el mismo documento de la Programación Macroeconómica 2023 – 2026 emitido por el Ministerio de Economía y Fianzas nos habla que en enero de 2022 la inflación inicio con un 2,56% el cual se intensificó en el segundo trimestre del 2022 debido al paro nacional y produjo que la inflación llegara a 4,23%. Al finalizar el segundo semestre del año 2022, las tasas se mantuvieron ligeramente decrecientes y crecientes, esto dado por las guerras a nivel mundial que inciden en el precio de los alimentos y energía; el año 2022 tuvo una inflación promedio de 3,5%

Figura 12

Divisiones con mayor incidencia en la inflación anual



Nota. INEC, incidencias obtenidas a nivel anual. Elaboración MEF-VME-SCM

<https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/1.2-Documento-de-Programacion-Macroeconomica-2023-2026.pdf>

De acuerdo con el boletín técnico Nro. 01-2023-IPC presentado por el INEC y presentado por (Vera C. , 2023) nos dice que la inflación mensual en enero de 2023 en ‘alimentos y bebidas no alcohólicas’ fue de 0,08%, por su parte (Orozco, 2023) realiza una comparación entre la inflación dentro de ‘alimentos y bebidas no alcohólicas’ la incidencia es de

1,45% para septiembre de 2023 y 1,56% para septiembre de 2022. Según registra (Expansión, 2023) a diciembre de 2023, el IPC interanual acumulado es de 4,2% para esta misma categoría. En el 2023 al mes de junio se registró el IPC del 1,81%, que contrasta al IPC comparado al mes de junio del 2022 en un 2,09%.

Análisis:

La estabilización y la disminución de la inflación dentro del sector 'alimentos y bebidas no alcohólicas' sugiere una debilidad para la empresa que está envuelta en este mercado. La existencia de la inflación se refleja en el aumento del precio del producto, lo que estimula a la variación de demanda por parte del consumidor y esto permitir que las operaciones comerciales para la compañía sean más estables y estratégicas.

PEA, PET, PEI y Desempleo

De acuerdo con (INEC, 2023) en los datos de ENEMDU (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo), los datos de los tres primeros trimestres del año 2023 son recabados de acuerdo con una muestra de 9.016 viviendas cada mes, lo que acumula un total de 27.048 viviendas por trimestre, esta primera vista proporcionó los siguientes resultados (las cifras se encuentran en millones):

Tabla 4

Composición de la Población Nacional trimestres de 2022 – 2023

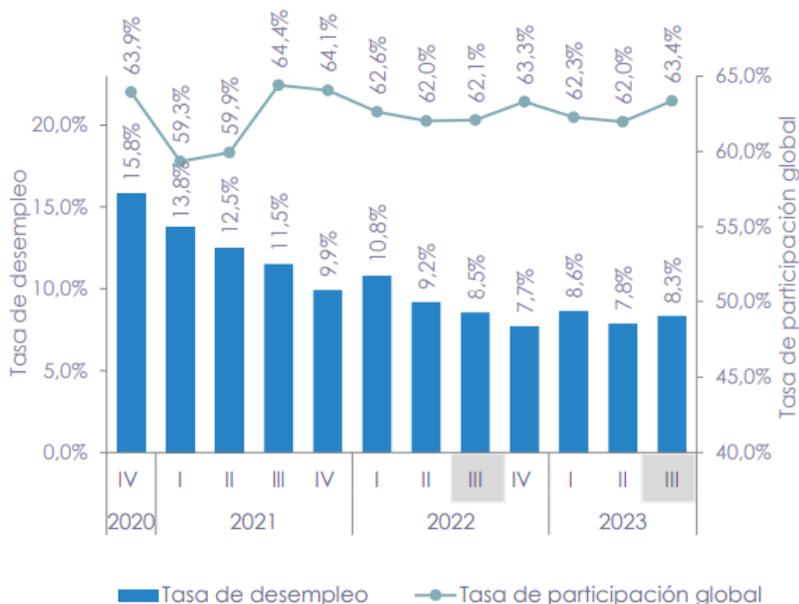
Poblaciones	2022			2023		
	I	II	III	I	II	III
Población en Edad de Trabajar	12.790.651	12.835.738	12.880.933	12.971.766	13.017.479	13.069.937
Población Económicamente Activa	8.433.650	8.551.774	8.633.185	8.500.995	8.387.811	8.574.550
Desempleo	424.826	367.265	351.201	324.904	320.957	322.972
Población Económicamente Inactiva	4.357.001	4.283.964	4.247.748	4.470.771	4.629.668	4.495.387

Nota. Datos INEC, ENEMDU III trimestre de 2023, principales indicadores de mercado laboral

Según el (INEC, 2023) se evidencia que existe una diferencia estadística significativa, esto dado que para la comparación entre los trimestres de los dos años 2022 y 2023 se usó un nivel de confianza del 95% en los dos casos, en el que los indicadores son la tasa de participación bruta y la tasa de participación global. En el trimestre número tres del 2023 la tasa de desempleo nacional fue de 3,8%, mientras que en el 2022 alcanzó el 4,1%.

Figura 13

Tasa de participación global (TPG) y tasa de desempleo



Nota. INEC, ENEMDU III trimestre de 2023, apartado 2.4 principales indicadores de mercado laboral, ciudades auto representadas

La ENEMDU muestra porcentajes específicos del desempleo en la ciudad de Quito: para el tercer trimestre de 2023, la tasa de desempleo en Quito se ubicó en 8,3%, mientras que, en 2022, en el mismo trimestre la tasa fue de 8,5% y en 2021 de 11,5%.

Análisis:

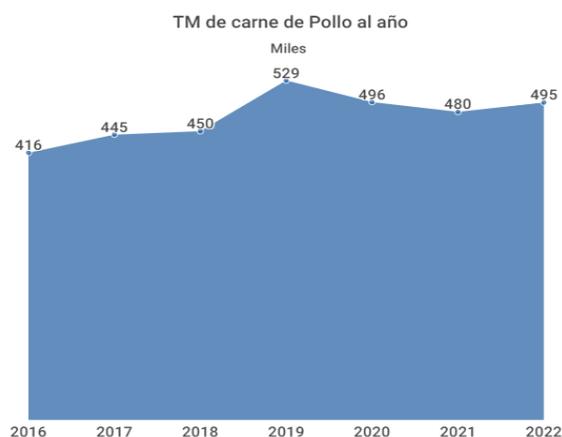
En primer lugar, la PET evidencia un crecimiento en el año 2023 respecto al anterior, lo que podría influir en el ámbito laboral; empero, a pesar de ese crecimiento, la PEA sugiere posibles fluctuaciones en la participación laboral. La disminución de la tasa de desempleo mostrada en 2023 es un claro ejemplo de que la economía se está reactivando; desde la perspectiva empresarial, esta disminución puede tomarse como oportunidad para atraer y retener talento, y mayor demanda de su producto alimenticio por parte del nicho de mercado.

Consumo de pollo en Ecuador

Según la organización de la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE, 2023), en el año 2022 el país produjo 495 mil toneladas de carne de pollo que surgieron a partir de la cría de 263 millones de pollos de engorde, esto quiere decir que un ecuatoriano en promedio consume 28kg de pollo anuales. Hay que considerar que el consumo de carne de pollo subió un 3,13% en 2022, es decir, 15 mil toneladas más que en el año 2021, este incremento es considerable teniendo en cuenta la pandemia y el paro indígena que se vivió; empero, dicho crecimiento no alcanza los niveles de producción que se dieron pre-pandemia.

Figura 14

Toneladas de carne de pollo producidas en el año en Ecuador



Nota. Estas estadísticas son obtenidas de acuerdo con los últimos datos de CONAVE publicadas el 23 de febrero. Fuente: <https://conave.org/informacion-sector-avicola-publico/>

Figura 15

Consumo de pollo al año en Ecuador



Nota. Estas estadísticas son obtenidas de acuerdo con los últimos datos de CONAVE publicadas el 23 de febrero. Fuente: <https://conave.org/informacion-sector-avicola-publico/>

Aunque el crecimiento se da paulatinamente y es reducido, a finales de noviembre de 2022 se presentó un nuevo brote de la gripe aviar, lo que llevó a que este sector de inicio el año 2023 con pérdidas de 8 millones de dólares y afectando granjas de Bolívar, Tungurahua y Cotopaxi; se calcularon que las aves infectadas representan un 0,15% a un 0,20% del total nacional.

Análisis:

A pesar del desafío en producción de la carne de pollo como lo fue la gripe aviar a finales del 2022 y principios del 2023 que resultó en pérdidas económicas, el paro indígena y adversidades varias como la pandemia, la creciente demanda post pandemia de la carne de pollo presenta un crecimiento potencial favorable para este mercado, por lo que la empresa puede aprovechar este nuevo incremento para impulsar el consumo de la carne de pollo en sus locales.

Factor Sociocultural

Estratificación social

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021), en sus informes anuales presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, en la que se evidencia resultados del estudio realizado a 9.744 viviendas perteneciente al sector urbano de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato, por lo que se concluye que en Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D.

Análisis

Al analizar la estratificación social, se determina que es una oportunidad para Texas, debido a que la mayor parte de la población se encuentra en un estrato B (medio alto) y C+ (medio típico), lo que significa que la población tiene la capacidad adquisitiva para comprar productos alimenticios que oferta la empresa para compartirlo en los hogares.

Ingreso familiar promedio

Los datos proporcionados por el (INEC, 2023) en el Boletín Técnico N°01-2023-IPC, muestra que el ingreso familiar mensual promedio (compuesto por las remuneraciones adicionales y sin incluir fondos de reserva) de un hogar de 4 miembros el ingreso promedio

mensual en enero de 2023 fue de \$840.00 dólares. Considerando otros datos emitidos en el informe de (Quito como vamos, 2022), evidencian que un 42% de los hogares viven con menos de \$500 al mes; y tan solo el 1.6% de estas viven con ingresos mensuales de entre \$3001 a \$5000, haciendo énfasis en que las mujeres son quienes perciben ingresos familiares mensuales más bajos en comparación con los hombres.

Análisis

Para Texas Chicken, este factor representa una amenaza al ser un ingreso promedio familiar bajo con respecto a la cantidad de dinero que se destina para gastos básicos y la canasta familiar anteriormente analizada.

Canasta familiar

El Boletín Técnico N°01-2023-IPC proporcionado por él (INEC, 2023) publicó datos que evidencian que el precio de la canasta básica familiar en enero de 2023 era de \$764,71. Esto significa que el ingreso promedio del hogar cubre el costo total de la canasta básica familiar. El costo de la canasta básica aumentó un 0,17% intermensual.

Análisis:

Se determina que es una amenaza, debido a que el costo de la canasta básica familiar incrementó, lo que deja un porcentaje bajo de los ingresos familiares para destinarlos en otros gastos en tipos de alimentos que no están incluidos en la canasta básica.

Gasto mensual

Según datos proporcionados por (INEC, 2023) en el mes de enero se presentó la información en el que se evidencia que en promedio un hogar de Quito con 4 miembros tiene gastos mensuales de \$730.20, en contraste la capacidad adquisitiva es de \$ 764.71 por

persona de forma mensual, en el que cada hogar deja cada mes \$138,04 para gastos varios y ahorro.

Análisis:

Se considera una amenaza para Texas Chicken, porque del ingreso sobrante para gastos varios o ahorro es de \$138,04, por lo que cada persona deberá destinar de esa cantidad en gastos alimentarios y podría optar por otras opciones más económicas.

Población

Según el (INEC, 2022), los resultados del censo realizado a nivel nacional en el 2022 demuestran que en Ecuador residen 16.938.986 personas y de esta población el 48,7% son hombres con 8.252.523 habitantes y el 51,3% son mujeres con 8.686.463, la cantidad de hogares es de 5.188.402, en el que cada hogar se conforma en promedio por 3.2 personas, también se demuestra que el 38,5% de los hogares declararon que la mujer es la representante del hogar.

Por otra parte, la población en la provincia de Pichincha está conformada por 3.089.473 habitantes, la cual representa el 18,2% de la población total, siendo así la segunda provincia más poblada a nivel nacional después de Guayas. La población en la ciudad de Quito es de 2.662.199 millones de habitantes, que corresponde al 86,17% de la población total de la provincia de Pichincha.

Análisis

Es una oportunidad para la empresa, debido a que mayor población requiere su necesidad de satisfacer la necesidad alimentaria y en ocasiones estos tendrán que acudir al sector de comida rápida para ello.

Factor Tecnológico

Hogares con internet

La cartera de Estado publicó en el informe presentado por (INEC, 2022) que el alcance de Internet fijo en el Distrito Metropolitano de Quito es de 526.000 hogares, se contabilizaron 2,48 millones de cuentas de servicio de acceso a Internet, lo que representa un crecimiento del 8,27% con respecto a 2018. Por otra parte, en la ciudad de Quito el 66,9% de los quiteños poseen un Smartphone, del cual el 72,6% de la población tienen acceso internet, el 93,3% comprende a jóvenes entre 15 a 24 años quienes son los que más usan internet, y el restante está conformado por quiteños mayores de 45 años.

Análisis

Este factor representa una oportunidad para Texas Chicken debido a que al dirigir publicidad por medios digitales va a tener un gran alcance porque en Quito más del 65% de la población entre 15 a 45 años tienen acceso a internet en casa y en dispositivos móviles.

Maquinaria para la producción

La maquinaria requerida para el proceso de asar el pollo puede ser tan diverso y dependiente de las capacidades y recursos que posea el negocio, de los cuales (Rob, 2019) hace referencia que existen algunos tipos de maquinarias, las cuales son:

- **Asadores de pollos eléctricos:** este tipo no necesita de ningún tipo de instalación técnica, se lo debe enchufar al conector de la corriente e instantáneamente ya estaría listo para su funcionamiento. Este es de los más usados en todo tipo de empresas de comida rápida, hoteleros por términos costo, seguridad y adaptabilidad al espacio.
- **De balancero:** este tipo de maquinaria no requiere implementos extras para la salida de humo y es el indicado para locales que no poseen ventilación y son pequeños, pero requiere de más tiempo para que el término de la carne esté listo

- **Planetarios:** asador multirotativo, está conformado por un plato giratorio con cuatro espadas que giran sobre sí mismas, es sostenible porque brinda un ahorro de energía por lo que el pollo tiene un asado uniforme.
- **De leña:** este le da un toque de calidad diferente, un sabor rustico debido a que la leña que hay en los extremos del asador.
- **Verticales:** Hay dos versiones las cuales son parrilla eléctrica o parrilla de gas, que tiene gran capacidad para freír pollos grandes y trozos abiertos.

Análisis

Representa una oportunidad para Texas Chicken por la diversidad de opciones en tipos de maquinaria para asar el pollo, los cuales varían según termino costo, beneficios, sostenibilidad, etc.

Máquinas de auto pedidos

La máquina POS de autoservicio de 21.5 pulgadas, pantalla táctil con scanner QR, impresora de recibos, es un tipo de terminal de autoservicio para aquellos clientes que piden comida en un restaurante, sirve como reemplazo del cajero tradicional y brinda beneficios en eliminación de tiempo en la cola de espera, admite diferentes métodos de pago con tarjetas, PayPal, y se lo puede configurar en diferentes idiomas a parte del inglés, español y chino (Leangle, s.f.).

Análisis

Representa una oportunidad para la empresa debido a que implementar este tipo de maquinaria para que los clientes realicen personalmente los pedidos, reduce los tiempos de espera en la entrega del servicio, largas filas y costes en implementar más cajeros.

Factor Ecológico

Envases ecológicos para comida rápida

Con el avance y desarrollo de la industria y el impacto que han tenido los desperdicios en la contaminación ambiental, se ha desarrollado nuevos tipos de envases que sean ecológicos, como lo propone (Bartolí, 2019), en la producción de envases que deben ser utilizados para comida para llevar, envases más demandados y solicitados por ciertas empresas son aquellos platos desechables biodegradables, envases a bases de celulosa, bolsas de almidón de patata, recipientes como botellas PET reciclables y los vasos desechables ecológicos.

El tipo de envase a utilizar siempre dependerá del tipo de producto que se requiera envasar, por ejemplo, un envase para temperaturas ya sean demasiado frías o calientes, se cuenta con la opción de platos, vasos elaborados con celulosa y para alimentos que se los consume en la calle, o son para llevar a casa se presenta la opción de envases de cartón Kraft. Entre otras diversas opciones que se presenta para alimentos especializados en comida rápida existe las denominadas hojas anti grasas para la envoltura de hamburguesas, bocadillos, o elementos complementarios como papas, conos, etc. Todos los envases presentados están realizados con materiales reciclables.

Los envases take away cuentan con certificados ecológicos para que de esta forma se pueda transmitir a los clientes que la empresa cuenta con responsabilidad social y se suma a la causa del cuidado medioambiental.

Análisis

Es una oportunidad para Texas Chicken porque hoy en día las empresas deben ir acogiendo practicas sostenibles, lo cual genera un valor agregado para el cliente que es consciente del cuidado ambiental.

Prácticas sostenibles en restaurantes

La sostenibilidad hoy en día se ha convertido en una práctica fundamental a emplear en diferentes establecimientos por el nivel de importancia que tienen en la vida de las personas y es clave para la conservación de recursos para futuras generaciones, en el que los restaurantes forman parte de una gran industria y por ello (The Fork, 2022) establecieron que los restaurantes también pueden contribuir en la sostenibilidad creando un ambiente ecológico de diferentes maneras, como:

- La compra de manera local los diferentes insumos, no solo para apoyar al crecimiento económico de otras empresas locales, sino porque permite crear una red que permite reducir el impacto de la contaminación en la compra de tus diferentes productos.
- Reducción de residuos, esto se puede llevar a cabo con una planificación y previsión de materiales, analizando los productos utilizados para el consumo de alimentos en restaurante y establece algunos parámetros que te ayuden a no comprar de más y tener un exceso de alimentos. Controlar las existencias y medidas seguras de conservación de los alimentos.
- Incluir el uso de envases sostenibles, en el caso del restaurante al servir los alimentos en el establecimiento o si es para llevar a casa, brindar la posibilidad de ofrecer envases sostenibles para esto y así reducir el uso de plástico
- También se puede incluir productos de limpieza sostenibles, asegurándose que sean productos biodegradables sin componentes agresivos para el medioambiente.

Análisis

Representa una oportunidad la aplicación de procesos sostenibles durante la preparación y entrega del servicio, debido a que permite la reducción de desperdicios y eso es un coste menos, también representa un elemento diferenciador ante la competencia.

Factor Legal

Normativas de salud e higiene en alimentos

El Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados, el Instructivo externo para la evaluación de restaurantes, cafeterías y el Protocolo para la higiene de alimentos en establecimientos de expendio expuestos por la ARCSA son normativas imprescindibles para tomar en consideración, puesto que los agentes reguladores son muy minuciosos en cuanto a alimentos se refiere. A continuación, se expone los artículos clave:

El artículo 3 dispone que los establecimientos donde se producen y manipulan alimentos deberán ser diseñados en armonía con la naturaleza de las operaciones y riesgos, las superficies y materiales que estén en contacto directo con los alimentos no deben ser tóxicos, el riesgo de contaminación y alteración se reduce y facilita el control de plagas.

Desde el artículo 11 al 14 se establece que todo el personal que manipule alimentos debe cumplir con una serie de requisitos, entre ellos: vestimenta que permita visualizar su limpieza, calzado permeable y antideslizante, desinfección de manos, prohibición de fumar o consumir alimentos dentro del área de trabajo, mantener el cabello cubierto, uñas cortas y sin esmalte y laborar sin maquillaje o barba.

En el artículo 61 se resalta que todas las operaciones de fabricación, procesamiento, envasado, almacenamiento y distribución de los alimentos deben estar sujetas a los controles de calidad apropiados y considerar manuales e instructivos donde se describan los detalles de equipos y procesos requeridos para fabricar alimentos.

En el artículo 82 se nombra al certificado de operación otorgado a las empresas por cumplir con buenas prácticas de manufactura, lo cual es importante en los establecimientos de comida puesto que aseguran a los consumidores la calidad de los productos a consumir.

Análisis

Se considera una oportunidad para Texas Chicken, debido a que la empresa cuenta con la certificación con respecto a la normativa en la que se aborda la salud e higiene en alimentos por la Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCSA), es donde se detallan aspectos clave relacionados con el diseño de establecimientos, requisitos para el personal, manipulación de alimentos y controles de calidad durante la fabricación, procesamiento y distribución de alimentos, lo cual incluso es un beneficio que otorga seguridad al consumidor final, generando confianza por la calidad certificada en la entrega de alimentos

Derechos del consumidor:

Abordaremos este tema teniendo en cuenta la 'ley orgánica de defensa del consumidor' en su edición del 2010 y su extensión en el 2012 en cuanto a publicidad, su contenido y regulación; por otra parte, también mencionaremos la 'ley orgánica de consumo, nutrición y salud alimentaria' publicada en abril del 2013. A continuación, se presenta los detalles más relevantes a considerar para nuestro campo de estudio:

En la versión del 2010, en el artículo 55 se describe que entre las prácticas prohibidas al proveedor se encuentran el rehusar a atender a un consumidor, aprovecharse de su capacidad, instrucción, salud o edad para venderle un determinado bien o servicio, colocar productos en oferta que no cumplan con las normas técnicas de calidad. En el artículo 57 de detallan las advertencias para productos que podrían resultar potencialmente peligrosos para el consumidor, es obligación del proveedor informar al usuario acerca de las medidas preventivas necesarias al momento de consumir productos.

En el capítulo XII nombra los controles de calidad que deben estar regularizados principalmente bajo las normas INEN, el registro sanitario y certificados de venta de alimentos

serán otorgados según lo dispone el Código de Salud en conformidad con las normas técnicas, regulaciones, resoluciones y códigos de práctica oficializados por autoridades competentes.

Dentro de la Ley No. 2000-21 de la Ley Orgánica de defensa del consumidor publicada en 2021, menciona los derechos y obligaciones de los consumidores donde se encuentran: el derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, satisfacción de las necesidades fundamentales; derecho a la información adecuada, clara, veraz, completa y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado , así como sus precios , características, calidad; derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva; derecho a que en los establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor.

Análisis

Estas disposiciones pueden brindar a la empresa una oportunidad para que demuestre transparencia, responsabilidad y calidad en la comercialización de sus productos y servicio; cumplir con estas normativas contribuiría a fortalecer la reputación de la empresa y generar confianza entre los consumidores.

Seguridad y salud en el trabajo:

En este punto contemplaremos al 'Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo'. En el reglamento, artículo 11 se detallan las obligaciones de los empleadores en las que este debe adoptar las medidas necesarias para la prevención de riesgos que puedan afectar a la salud y bienestar de los trabajadores en lugares de trabajo, así como organizar y facilitar los servicios médicos; mantener en buen estado las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro; proceder con reconocimientos médicos periódicos de los trabajadores en actividades peligrosas; y, especialmente, cuando sufran dolencias o defectos físicos; dar aviso

inmediato a las autoridades de trabajo y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de los accidentes y enfermedades profesionales ocurridos en sus centros de trabajo.

En cuanto a las obligaciones de los trabajadores, el artículo 13 describe que los trabajadores deberán participar en el control de desastres, prevención de riesgos y mantenimiento de la higiene en los locales de trabajo cumpliendo las normas vigentes; Informar al empleador de las averías y riesgos que puedan ocasionar accidentes de trabajo; cuidar de su higiene personal, para prevenir al contagio de enfermedades; no introducir bebidas alcohólicas ni otras sustancias tóxicas a los centros de trabajo; colaborar en la investigación de los accidentes que hayan presenciado.

Análisis

Estos lineamientos no solo representan una obligación para la empresa, sino también una oportunidad; garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable puede mejorar la moral de los empleados, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad. También proporcionar servicios médicos y llevar a cabo reconocimientos médicos periódicos demuestra el compromiso de la empresa con el bienestar de sus empleados.

Análisis del ambiente externo (Microambiente)

El análisis microambiente se encarga del estudio externo del sector comprendido en aquellos factores que afectan directamente a la empresa en su toma de decisiones y que muchas veces repercute en el funcionamiento negativo de la empresa (Ludeña, 2021). Dentro del análisis del microambiente comprende el estudio de las fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que permite analizar el microentorno, la competitividad que rodea el sector o industria al que pertenezca una empresa, por lo cual se

determina un estudio desde cinco perspectivas las cuales son: amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación del cliente, poder de negociación del proveedor.

El estudio de estos cinco factores permite evaluar el funcionamiento que lleva actualmente la empresa Texas Chicken, para identificar aquellas oportunidades y debilidades presentes en el desempeño de la empresa con sus Stakeholders, y así tomar decisiones efectivas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Factor clientes

Actualmente los clientes de Texas Chicken están comprendidos en hombres y mujeres de 25 a 70 años, los targets varían según la ubicación de los locales ya sea en los de paso o centros comerciales. En los locales de paso como los de la Av. Colon, Av. 6 de diciembre, Av. La prensa, el segmento de clientes son hombres y mujeres entre 25- 45 años. En cuanto respecta a los locales de centros comerciales como CCI, Condado, Cotocollao, Scala y Pomasqui son para las personas de 45 años en adelante.

Análisis

Es una oportunidad tener una amplia acogida del producto en los clientes lo cual a su vez proporciona un mayor alcance en el mercado de comida rápida por lo que es óptimo destinar los esfuerzos necesarios a cada segmento considerando las necesidades y preferencias de cada uno y aprovechando las ubicaciones estratégicas de cada local.

Factor competencia

En la provincia de Pichicha existen alrededor de 226 empresas pertenecientes al sector I561002 de Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que

ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, heladerías, fuentes de soda, etcétera. De las cuales en la ciudad de Quito existen 208 empresas que están registradas.

De las 208 empresas que están registradas netamente en la ciudad de Quito, entre estas pequeñas, medianas y grandes empresas que se dedican a la misma actividad económica de Texas Chicken, según lo expuesto durante una entrevista por la Gerente de Marketing del Grupo TCG, Daniela Bahamonde, mencionó que de todas las empresas del sector a las que se considera dentro de la competencia directa es en primer lugar a pollos Gus, pese a pertenecer al grupo TCG en el cual se encuentra Texas, esta distinción se da debido a que pollos Gus vende franquicias, es el principal rival debido a que los propietarios son el grupo KFC, también están otras empresas como pollos de la Kennedy, pollos de la Tri y pollos de la J. Otros competidores son los demás negocios de asaderos de pollo que se los ubica en lugares de paso en diferentes barrios de la ciudad en muchas ocasiones no están registrados.

Análisis

Evaluando la competencia existente se considera una amenaza debido a que las empresas mencionadas cuentan con un aspecto visual mejor al que trasmite a primera vista Texas Chicken, mejor manejo de marketing y mayor presupuesto para realizar mejoras y adecuaciones; además la empresa de estudio no posee un elemento diferenciador al de los competidores, pese a ofrecer un buen servicio y entregar productos de calidad, con gran sabor y variedad de productos complementarios.

Factor de nuevos competidores

El incremento de nuevos negocios de pollo a la brasa en la ciudad de Quito es abundante, considerando la variedad de opciones de restaurantes que ofrecen este mismo producto en cada barrio, además de su recomendación a usuarios por parte de páginas web

que son patrocinadas por estos negocios en crecimiento, como se lo publica en (For Quito Lovers, 2024), se evidencia la existencia de más de 20 negocios de pollo a la brasa nuevos como pollos a la brasa Tulcán, pollo Ejecutivo, pollo Tulcán, asadero el Rincón de la brasa etc., considerando otros negocios que no están registrados legalmente.

Análisis:

Se considera una amenaza para Texas Chicken la existencia de más negocios de pollo a la brasa en el sector, debido a que las barreras de entrada no son suficientes para limitar el incremento de la competencia, la diferencia entre los precios que ofertan estos a comparación de Texas tiene una amplia brecha por lo cual podría influir en la decisión de compra del cliente actual y de potenciales.

Factor proveedores

Actualmente Texas Chicken cuenta con una variedad de proveedores entre los cuales se encuentra Coca Cola en el aprovisionamiento de bebidas, el proveedor más importante es Pronaca para la preparación de los alimentos. Para el tema de marketing la empresa cuenta con dos proveedores fundamentales Pronto Soluciones, el cual está encargado en la distribución de láminas, lonas, tótems, entre otros y por último el distribuidor para material pop es RYR PUBLICIDAD, todas estas son empresa con las que se laboran ya por muchos años y se ha establecido una relación de confianza.

Análisis

Se considera una oportunidad el establecer relaciones de confianza con los proveedores y manejarse con marcas muy reconocida para el aprovisionamiento de materia prima y de productos complementarios, lo cual genera mayor confianza en el consumidor.

Factor productos sustitutos

El pollo a la brasa según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo publicó en (Exportemos, 2019) que el pollo asado o a la brasa pese a que ofrece su servicio como un restaurante, es considerado como comida rápida, por lo que entre los productos sustitutos se considera a las diversas preparaciones del pollo como pollo frito, pollo broaster, pollo a la parrilla, también hamburguesas, pizzas, carnes grill. Entre estos se considera a varias empresas como KFC, Campero, Mc Donald, Burger King, Inka Burger, Pizza Hut, Dominós Pizza, Pizzería Di Rulo, Papa Johns, etc.

Análisis

Para Texas Chicken este factor es una amenaza debido a que existe una gran cantidad de empresas que ofertan diversos productos sustitutos, lo cual ya dependerá del cliente el tipo de alternativa a escoger para satisfacer sus necesidades alimentarias.

Análisis del ambiente interno

El análisis interno comprende el estudio de algunos aspectos que comprende la parte interna y el funcionamiento de la empresa, en el cual se monitorea los procesos, riesgo, comunicación, entre otras capacidades de la organización (Purita, 2022). El análisis interno de la empresa Texas Chicken permitirá conocer aquellas fortalezas y debilidades con las que se maneja para afrontar el entorno.

Incremento / decremento de facturación en ventas anual

Las ventas de Texas Chicken en un periodo prepandemia bordeaban aproximadamente los 5 millones de dólares, considerando post pandemia se ha evidenciado una baja en las ventas, pero con acciones de marketing se ha estado tratando de recuperar el nivel de ventas anterior sin alcanzar el resultado, para la visualización de esta variación se ha establecido una matriz las ventas durante los últimos cinco años:

Tabla 5*Ventas de los últimos cinco años en Texas Chicken*

Ventas Texas Chicken				
2019	2020	2021	2022	2023
\$5.650.087,90	\$3.817.864	\$4.282.353,80	\$4.514.142,34	\$4.647.471,15

Nota. Datos proporcionados directamente por gerencia del grupo TCG

Para determinar el cálculo de la variación de las ventas de forma anual, considerando la facturación que tiene la empresa al final del periodo en el mes de diciembre se considera la siguiente formula: [(Facturación en ventas del año que finaliza – Facturación en ventas del año anterior) / Facturación en ventas del año anterior] * 100. En este caso se considerará la facturación en ventas del 2022 que fue de \$4.514.142,34 y en el 2023 fue de \$4.647.471,15; por lo tanto, se efectuará el cálculo con la siguiente fórmula:

$$\text{Incremento de facturación ventas anual} = \frac{\$4.647.471,15 - \$4.514.142,34}{\$4.514.142,34} * 100$$

$$\text{Incremento de facturación ventas anual} = 2,95358 \%$$

Análisis:

Se identifica como una fortaleza el incremento de las ventas durante los últimos años en la empresa de Texas Chicken, debido a que cuenta con el 2,95% de incremento de ventas totales al finalizar el periodo 2023.

Volumen de compras anuales

Texas Chicken posterior a la pandemia se ha visto en una etapa de recuperación ante esta problemática evidenciando un incremento en su nivel de ventas, por lo que se puede observar a continuación que durante los años 2022 y 2023 ha existido una variación en la cantidad de transacciones por parte de los clientes de la empresa.

Tabla 6*Transacciones de los clientes de Texas Chicken*

Texas Chicken Transacciones		
2022	2023	Diferencia
436.122	446.378	2%

Nota. Datos proporcionados directamente por gerencia del grupo TCG

Análisis:

Se determina que es una fortaleza de Texas Chicken, el generar un aumento en el volumen de compras de los clientes hasta diciembre de 2023, en comparación a la misma fecha de un año atrás, 2022, considerando un incremento del 2%.

Capacidad de comunicación

La comunicación que establece Texas Chicken con sus clientes se da de la siguiente forma:

- **Cliente Externo:** La comunicación se realiza para la emisión de las promociones e información relevante de la empresa hacia sus clientes se lo realiza a través de herramientas digitales como Ads en Meta, Google Ads, mailing. También se apoyan del material POP, como volanteo y diferentes activaciones de marca con: pintucaritas, entrega de globos, mimos, zancos, anfitrionas, promotores.
- **Cliente Interno:** La comunicación con el personal de la empresa se lo lleva a cabo para dar conocimiento de los resultados obtenidos en ventas con la junta mediante llamadas, correo, reuniones internas, visitas, herramientas como zoom, teams, etc. En estas juntas es partícipe los encargados del área de operaciones, marketing, directiva y finanzas.

Análisis:

Se considera una fortaleza que Texas Chicken cuente con un sistema de comunicación integral entre todos los departamentos que gestionan actividades de soporte como lo son marketing, operaciones, finanzas y directiva, considerando al cliente interno, para el proceso de entrega al producto con enfoque al cliente. Por parte de la comunicación con el cliente externo, es una debilidad al solo considerar las herramientas para informar de los productos y promociones, y no tomar de referencia el feedback sobre la satisfacción que el cliente final tuvo con el producto, para así implementar mejoras.

Capacidad directiva

La empresa Texas Chicken está compuesta por varios socios que forman ENMARSI S.A., el grupo comercial se denomina GRUPO TCG el cual se encarga del manejo de 4 empresas de comida rápida que son: Pollo Campero, Texas Chicken, franquicias de Cebiches de la Rumiñahui y franquicias de Pollo Gus.

La empresa Texas Chicken tiene definido su cultura y estructura organizacional, en el que la toma de decisiones está a cargo del presidente ejecutivo, a su vez cuenta con un comité para la revisión de resultados generados por Texas Chicken todos los miércoles en donde participan las siguientes áreas: Marketing, Finanzas, Operaciones y Directiva; también se revisan temas relacionados al análisis de la competencia y lo fundamental es la toma de decisiones en conjunto para el bien común de la empresa.

Análisis

El manejo de la capacidad directiva se la determina como una fortaleza de Texas Chicken considerando que existe una estructura organizacional y comunicación continua sobre los resultados generados de forma semanal para una mejora en la toma de decisiones.

Capacidad de mercado

Esta capacidad la lleva a cabo el área de marketing, quienes son los encargados de diseñar las diferentes estrategias para incrementar la venta, dar un mejor servicio, analizar competencia, diseñar promociones y generar mayor posicionamiento de la marca.

Actualmente, Texas Chicken se mantiene en un proceso de buscar su diferenciación en el mercado, pasó recientemente por un proceso de rebranding en el cual se trató de implementar un cambio en su imagen de marca en el local de Cotocollao como prueba para conocer la aceptación del cliente ante este cambio radical en el isologo, pasando del pollo animado con elementos tejanos, hacia un isologo que contenía un T con elementos tejanos, lo cual no tuvo buenos resultado, generando bajas en las ventas en ciertos meses del 2023.

Análisis

Se determina que es una debilidad que Texas Chicken, este en una etapa de transición al no tener su elemento diferenciador ante la competencia y tener cambios en el isologo, lo cual puede confundir a aquellos clientes actuales que ya tienen posicionadas la imagen de marca de la empresa.

Capacidad financiera

El porcentaje con el que se maneja el presupuesto del área de marketing para llevar acabo al realización de estrategias de marketing es una de las limitaciones principales con el que cuenta la empresa, esta solo destina el 1% del valor tola de las ventas para el fondo de presupuesto anual lo que conlleva el capital para la realización netamente de campañas publicitarias, en el caso de renovación de marca, estudios de mercado, remodelaciones y adecuaciones a los locales, etc. es uno de los retos a los que se enfrenta Texas Chicken.

Análisis:

Se establece que es una debilidad el contar con un presupuesto de marketing muy limitado, el cual ha imposibilitado que Texas Chicken no pueda remodelar constantemente los locales en el aspecto visual e implementación de nuevos atractivos.

Capacidad tecnológica:

El área de tecnología está encargada de toda la gestión de los procesos que se requiera en los sistemas que presta la compañía, en este caso son los responsables de activar, desactivar productos, verificar que los locales estén correctamente alineados al sistema de la empresa, y brindar un soporte en todo el proceso de facturación, para ello la empresa cuenta con herramientas de análisis de datos como los son Oracle BI y JD Edwards como sistemas para la facturación. También, durante los últimos 3 años se han incrementado algunos elementos tecnológicos en los asaderos, para que estos mejoren los tiempos y los procesos, para así brindar mayor variedad de oferta a los clientes.

Análisis:

Es una fortaleza con la que cuenta Texas Chicken, contar con herramientas tecnológicas que brinden soporte en diferentes actividades durante todo el proceso desde la creación, hasta la entrega del producto al cliente final.

Capacidad de talento humano:

El área de Recursos Humanos es la encargada del proceso de reclutar personal para los distintos locales, ellos están encargados de hacer la entrevista y los procesos de selección con el fin de buscar a la persona ideal para los puestos que se requieren tanto para los locales, oficinas y proveedores de la empresa.

Para la selección de personal, primero se establece el requerimiento, el perfil del cargo, la remuneración y si existen necesidades específicas que este rol deba cumplir, posterior a esto

se da comienzo al proceso de reclutamiento. En el caso específico de personal para el área de Marketing se realiza un assesment, que es un tipo de entrevistas en grupo de entre 4 a 5 postulantes preseleccionados donde se evalúa las destrezas, capacidades, habilidades, entre otros aspectos para obtener mejores resultados y posterior a esto se procede a tener una terna para la contratación del nuevo integrante del personal.

Análisis:

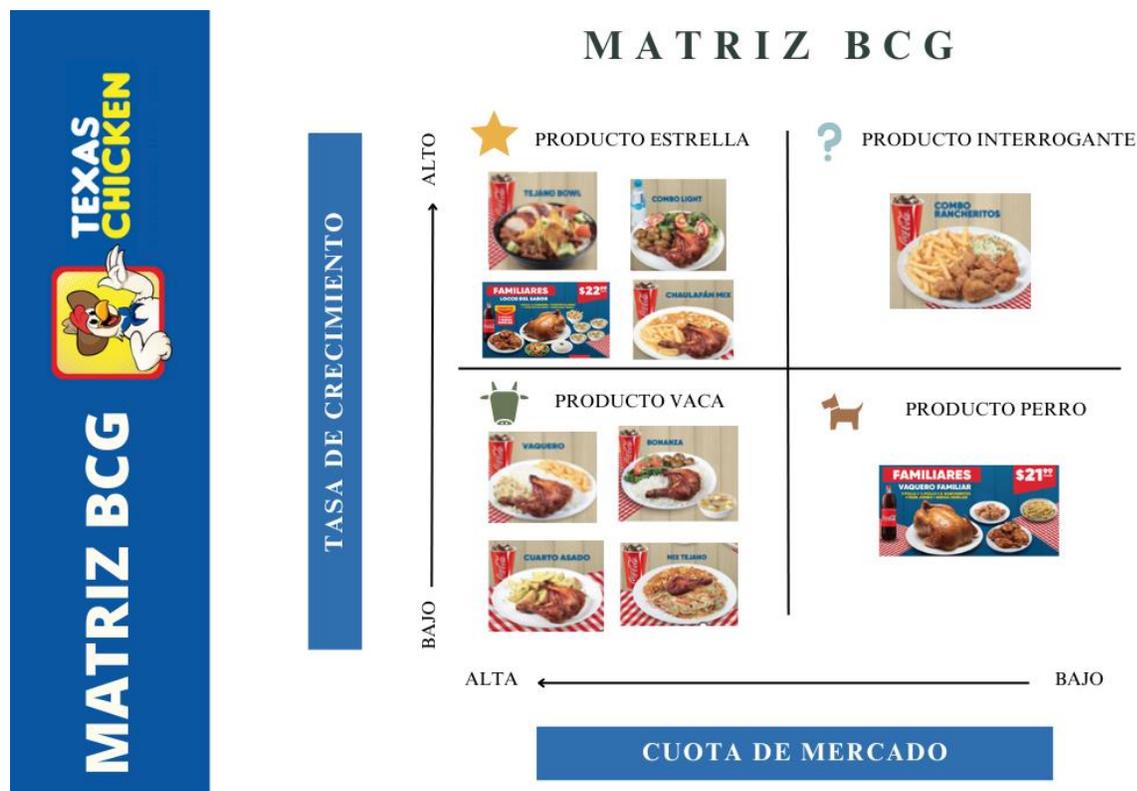
Se establece que es una fortaleza de Texas Chicken contar con un proceso dinámico para la selección de su personal en el área de marketing, en el cual se puedan mostrar no solo los conocimientos sino de pueda desenvolver en otros acetos como destrezas y habilidades, mejorando la capacidad del personal.

Matriz BCG

La matriz BCG o también denominada matriz de crecimiento-participación es una herramienta que es de utilidad en el desarrollo del marketing estratégico, esta permite analizar sobre los diferentes productos que se consideran rentables para una organización y aquellos a los que hay que discontinuarlos del mercado (UNIR, 2021). En base a lo recopilado por información emitida por la gerente de marketing de Texas Chicken se realiza la matriz BCG según la categoría de productos.

Figura 16

Matriz BCG Texas Chicken



Nota. Información proporcionada directamente por gerencia del grupo TCG

El objetivo de analizar la cartera de productos de Texas Chicken con la matriz BCG, es importante para así proponer estrategias para los productos dentro del plan estratégico, considerando que estas estrategias pueden tomar cuatro direcciones según el cuadrante en el que se encuentre como son:

- **Construir:** se recomienda invertir más recursos para generar aumento de ventas y cuota de mercado, se debe aplicar a productos interrogantes como combo rancherito.
- **Esperar:** dirigir los esfuerzos para garantizar sostener la cuota de mercado, este se lo utiliza con productos vaca, en este caso con combo vaquero, bonanza, combo tejano.
- **Cosechar:** las estrategias buscan la minimización de gastos y recursos para optimizar la rentabilidad de los productos, se lo recomienda usar para productos vaca.

- **Eliminar:** los productos perros y vaquero familiar, no tienen gran acogida por el cliente, se recomienda discontinuarlo del mercado y destinar los recursos a otros productos.

Análisis:

Amplia cartera de productos, lo cual se determinaría como una fortaleza al ofrecer una variedad de productos al cliente final; sin embargo, mayor parte de los recursos se deberían destinar a aquellos que son productos vaca o interrogante.

Análisis del capítulo II

Durante este capítulo se empieza con un breve repaso sobre la historia de la industria alimentaria en el Ecuador y de la empresa y su funcionamiento actual, la cultura organizacional con la que se maneja, lo cual ayuda a comprender sobre el giro del negocio y la visión por la que se realizan todos los esfuerzos de marketing a largo plazo. Por otra parte, el análisis de todo el entorno macro y micro en el que se desarrolla la empresa Texas Chicken, es de gran importancia para la planificación estratégica de la empresa, debido a que permite evaluar su posición actual, al identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las cuales se determinarían estrategias para atacar a la competencia y diferenciarse de los mismos, destacando las capacidades y recursos para mejorar su presencia en el mercado.

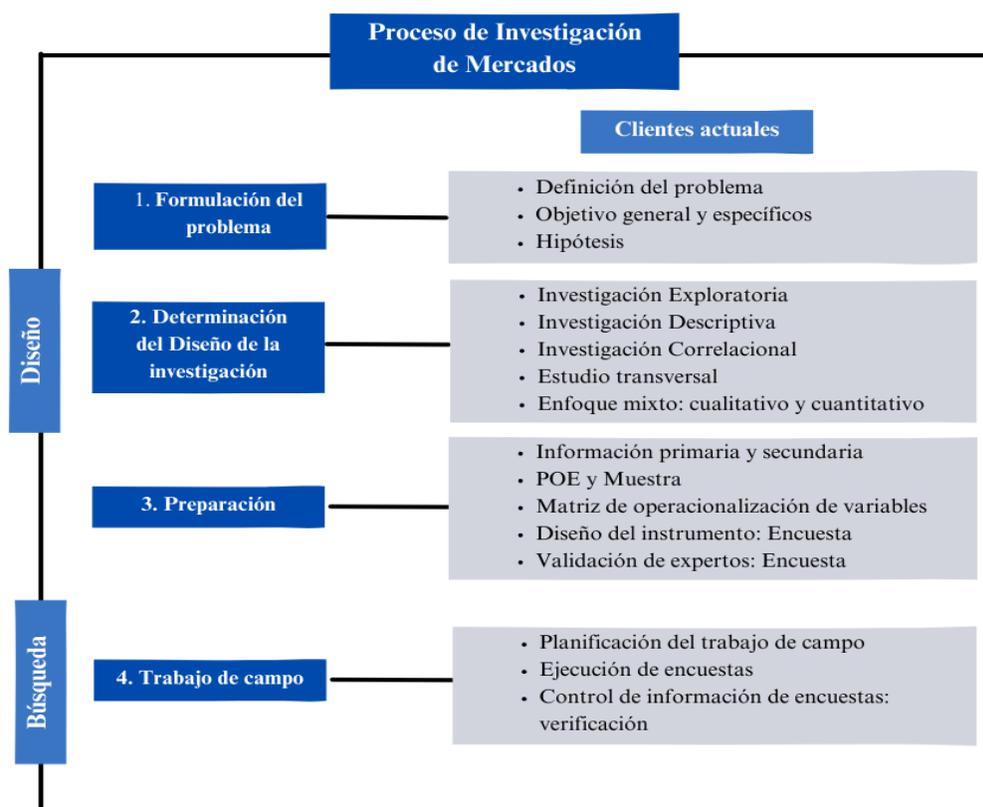
Capítulo III: Estudio de Mercado

En este capítulo se realizará el estudio de mercado el cual parte desde la formulación del problema, también se tendrá que definir la población objeto de estudio para determinar la muestra en la cual se llevará a cabo el trabajo de campo con la realización de las encuestas, de esta forma se podrá obtener resultados concisos que revele información relevante y de suma importancia para el establecimiento de estrategias y acciones para Texas Chicken.

A partir de los resultados se contará con información relevante para establecer una propuesta estratégica que se lo desarrollará en el siguiente capítulo, partiendo del diagnóstico FODA. A continuación, se detalla el proceso con cuatro etapas para su aplicación.

Figura 17

Proceso de Investigación de mercados



Nota. Guía del proceso de investigación de mercado a considerar durante el proyecto

Formulación del problema

Definición del problema

El problema de la empresa Texas Chicken es la carencia de una propuesta de valor diferenciada que se refleje en las preferencias relacionadas con los elementos del mix de marketing y la fidelización del cliente hacia la marca, la primera, la propuesta de valor diferenciada es la entrega de un producto diferenciado respecto a la competencia que dé solución a las necesidades del cliente y la segunda trata de experiencias positivas y únicas que apoyen a la construcción de fidelización del cliente a largo plazo. De esta manera, esta investigación de mercados será una guía para definir la propuesta estratégica de marketing que contribuirá a potenciar la rentabilidad y participación de mercado de la empresa.

Objetivos del estudio de mercado para clientes actuales

Para determinar los objetivos que se llevarán a cabo durante la investigación se tomará un enfoque en dos dimensiones del marketing holístico las cuales son: marketing integrado y marketing relacional, para así tener una visión clara de las preferencias del cliente ante el producto y la relación que tiene Texas Chicken con sus clientes actuales; también una dimensión de comportamiento de compra para saber las motivaciones que influyen en la decisión de compra, y el perfil del cliente que nos proporcionará información clave para definir posteriormente el buyer persona, considerando que todo eso ayudará al desarrollo de estrategias innovadoras para el plan estratégico de marketing.

Objetivo general

Determinar la preferencia que tiene el cliente actual sobre el pollo a la brasa que oferta Texas Chicken que influyen en la decisión de compra, para así posteriormente contribuir a la propuesta del plan de marketing estratégico de la empresa.

Objetivos específicos

Perfil del cliente: Definir el mercado meta que compran pollo a la brasa de Texas Chicken en los locales de la ciudad de Quito según aspectos geográficos, demográficos y socioeconómicos

Marketing Integrado: Identificar la influencia de cada elemento del marketing mix en la preferencia de compra de pollo a la brasa de Texas Chicken.

Marketing Relacional: Determinar la influencia que tiene los factores competencia y empresa-cliente para lograr la fidelización en la compra de pollo a la brasa de Texas Chicken.

Comportamiento de compra: Establecer las motivaciones que influyen en la decisión de compra del cliente actual de Texas Chicken.

Hipótesis

Preguntas de investigación e hipótesis

Hipótesis específica: Perfil del cliente

- PI: ¿La elección de las categorías de productos se ven influenciada según la edad del encuestado?
- H0: Las categorías de producto con mayor frecuencia de compra no son dependientes del rango de edad en la que se encuentran los clientes encuestados.
- H1: Las categorías de producto con mayor frecuencia de compra son dependientes del rango de edad en la que se encuentran los clientes encuestados.

Hipótesis específica: Marketing integrado

- PI: ¿La opción de compra de mayor frecuencia se ven influenciada según el local de compra?
- H0: La opción con mayor frecuencia al momento de comprar pollo a la brasa no depende de en qué local compra productos de Texas Chicken con mayor frecuencia.

- H1: La opción con mayor frecuencia al momento de comprar pollo a la brasa depende de en qué local compra productos de Texas Chicken con mayor frecuencia.

Hipótesis específica: Marketing relacional

- PI: ¿La lealtad de los clientes se ven influenciada según la recompensa entregada?
- H0: La lealtad de los clientes a un lugar específico de pollo a la brasa no depende de haber recibido algún tipo de recompensa.
- H1: La lealtad de los clientes a un lugar específico de pollo a la brasa depende de haber recibido algún tipo de recompensa.

Hipótesis específica: Comportamiento de compra

- PI: ¿La disposición de recompra se ven influenciada según la edad del encuestado?
- H0: La disposición de los clientes en volver a comprar pollo a la brasa de Texas Chicken no depende del rango de edad en que se encuentran los encuestados.
- H1: La disposición de los clientes en volver a comprar pollo a la brasa de Texas Chicken depende del rango de edad en que se encuentran los encuestados.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación de mercados que se está llevando a cabo es mixto, debido a que toma diferentes enfoques en el desarrollo de toda la investigación, los cuales son: investigación cualitativa exploratoria, e investigación cuantitativa descriptiva y correlacional. Para ello se considerará la variable dependiente: la USP (propuesta única de valor) y la variable independiente: las preferencias del cliente hacia la marca.

Investigación cualitativa exploratoria

El objetivo de la investigación exploratoria según (Malhotra, 2008), es explorar o examinar un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión (p. 80). Esta técnica de investigación cualitativa de orden exploratorio es necesario para definir el problema con precisión, identificar los recursos de acción pertinentes para la recopilación de información en base a revisión documental, entrevistas a expertos.

Investigación cuantitativa descriptiva

Según (Malhotra, 2008), el objetivo principal de la investigación descriptiva es describir las características o el funcionamiento de un mercado. El diseño descriptivo requiere especificar claramente quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo de la investigación (p. 100).

Este es un método cuantitativo el cual puede ser estudiado posterior de forma estadística, para lo cual se emplean algunas técnicas como observaciones y encuestas durante el trabajo de campo.

Investigación cuantitativa correlacional

Un estudio correlacional según (Gómez, 2020), el propósito se basa en determinar la relación entre dos o más variables en una muestra o contexto lo que significa analizar si un aumento o disminución en una variable va acompañado de un aumento o disminución en la otra variable. Por esta razón se considera este tipo de investigación porque el objetivo es analizar los resultados obtenidos mediante métodos estadísticos al final del estudio y evaluar las relaciones entre las variables.

Tipo de estudio

Estudio Transversal

La investigación de tipo transversal es un método no experimental que se usa para recoger y analizar datos en un momento determinado, limitando la recogida de información a un periodo específico (Montano, 2020).

De las características esenciales y que definen al estudio transversal es la evaluación de un momento específico basado en la observación de sujetos en su entorno real, en contraposición a los estudios longitudinales que involucran el seguimiento en el tiempo (Vega, Maguiña, Soto, Valdivia, & Correa, 2021)

El presente trabajo corresponde a un estudio transversal, por la recolección de información del público objetivo en un tiempo específico una sola vez, con lo cual se pretenderá realizar la asociación de variables en la parte estadística. Además, este tipo de estudio incluye diferentes tipos de investigación como la exploratoria, descriptiva y correlacional.

Enfoque de la investigación

Mixto: cualitativo y cuantitativo

Esta investigación de mercados tiene un enfoque mixto, al combinar el diseño de investigación cualitativo y cuantitativo para profundizar en el estudio, la investigación cualitativa se la usa para recopilar y analizar datos no numéricos para comprender datos desde la obtención de fuentes primarias y secundarias, se utilizará la técnica de entrevista a expertos para abordar información de la empresa en su comunicación y manejo con el cliente interno; por otra parte la investigación cuantitativa se basa en el proceso y análisis de datos numéricos, se utilizará la técnica de encuestas a clientes externos de la empresa, y los datos obtenidos se los tratará con estadística para la comprobación de hipótesis.

Preparación

Necesidades de información

Las necesidades de información se relacionan directamente con las causas planteadas en cada uno de los apartados del problema, lo cual nos ayudará a recopilar datos y aspectos relevantes de la población objeto de estudio que son los clientes actuales de Texas Chicken.

Perfil del cliente: En esta sección se relación con datos demográficos, geográficos y psicográficos del cliente actual de la empresa.

Marketing integrado: En esta sección se recopila información sobre las preferencias del cliente de Texas Chicken sobre el mix de marketing aplicado al producto final.

Marketing relacional: En esta sección se relaciona sobre la relación que tiene la empresa con el cliente actual, aspectos como la fidelización, recompensas.

Comportamiento de compra: En esta sección se relaciona con las razones y motivaciones que impulsan al cliente a tomar su decisión de compra por pollos a la brasa de Texas Chicken: aspectos influyentes sobre el producto final.

Marketing interno: En esta sección se relaciona con información sobre el manejo de la comunicación y relación del personal de los departamentos de la empresa con el enfoque al cliente.

Marketing de rendimiento: Esta sección se relaciona al manejo de la situación financiera, factores que influyen en los esfuerzos de marketing de la empresa.

Recopilación de datos de fuentes secundarias

Los datos de fuentes secundarios según el autor (Suárez, 2023), menciona que son interpretaciones que se dan en base a opiniones y puntos de vista elaborados a partir de

información original de otro autor, por ejemplo, libros de historia, artículos académicos, tesis, monografías, ensayos, reseñas, etc.

Este tipo de fuentes fueron utilizadas para el planteamiento del marco teórico y dato secundario, de lo cual se obtiene algunas fuentes como:

- Libros de autores como Malhotra, Laura Fischer.
- Estudios académicos nacionales, locales, e internacionales
- Páginas con información pública como el REDATAM para obtener información sobre las empresas del sector de restaurantes y comida rápida, INEC del cual se recopiló información para la población proyectada, PEA, IPC, etc.
- Fuentes legales como Normativas de salud e higiene en alimentos, Seguridad en el trabajo, Normativas del consumidor
- Entre otras fuentes también se recopiló información de tesis, informes, blogs, medios digitales de prensa.

Recopilación de datos de fuentes primarias

Los datos de fuentes primarias son testigos directos de los hechos, suelen tener un mayor valor histórico y científico, ya que proporcionan datos e información más fiable y objetiva (Suárez, 2023). Para la investigación se recopiló datos de fuentes primarias por medio de:

Entrevistas: se llevará a cabo con 3 expertos que laboran en la empresa Texas Chicken con experiencia en el área de marketing, operaciones y finanzas, los cuales brindaron amplia información de utilidad para la investigación.

Encuestas: se realizará el levantamiento de información de una muestra de 385 personas correspondientes al área de estudio que es la ciudad de Quito, quienes tienen una edad desde los 25 años en adelante y pertenecen al PEA, se recopiló datos de forma directa y presencial.

Población objeto de estudio

La población objeto de estudio es el consumidor final de la ciudad de Quito en el que se considera datos proporcionados por el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023), que establece que la población de Quito es de 2.679.722 de habitantes.

Cálculo del POE para clientes actuales

Para la delimitación del POE para clientes actuales se considera a la población económicamente activa, que tienen la capacidad adquisitiva para comprar productos de Texas Chicken y están dentro del rango de edad del target de la empresa, lo que comprende a hombres y mujeres de los 25 años en adelante de la ciudad de Quito.

Se considera datos proporcionados por (INEC, 2023) con respecto a la cantidad de habitantes del PEA a nivel nacional que es de 8.574.550 y representa el 50,6002% de la población total. Para conocer la población del PEA a nivel Quito se realizó aproximaciones tomando de referencia el porcentaje que representa el PEA a nivel nacional.

Tabla 7

Aproximación poblacional del PEA al 2023 en Quito

Dimensión	Población total	PEA (50,6202%)
Ecuador	16.938.986	8.574.550
Quito	2.679.722	1.356.481

Muestra poblacional para el estudio

Tipo de muestreo

Según lo menciona (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), el muestreo probabilístico se refiere a un método de muestreo en el que todos los elementos de una población tienen la

misma cantidad de posibilidades de ser seleccionados para considerarse dentro de una muestra para un estudio de mercado, lo determinará condiciones de segmentación psicográfica, demográfica, geográfica, etc para el sesgo.

El autor (Malhotra, 2008) , establece que el muestreo no probabilístico se refiere a una técnica de muestreo que no requiere de un procedimiento al azar para seleccionar de una base de datos a los elementos que constituirán una muestra, estos basan su funcionamiento en el juicio personal de cada investigador para seleccionar los miembros de una muestra.

Para determinar la muestra para el estudio de mercado se ha tomado en consideración una técnica de muestreo probabilístico estratificado, donde el elemento dentro de un estrato debe ser tan homogéneo como sea posible, pero los elementos de los distintos estratos deben ser tan heterogéneos como sea posible, sigue el muestreo estratificado porque hemos identificado el segmento según personas pertenecientes al PEA.

También se ha considerado una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia ya que se seleccionó a los encuestados porque se situaban en el lugar en el que se encontraba el encuestador, dentro del área de estudio en un tiempo apropiado. La técnica de muestreo no probabilístico por juicio se usó en el sentido de que el encuestador seleccionaba según su criterio para levantar la información mediante las encuestas en ciertas personas que este considere como consumidor final.

Cálculo de la muestra

De acuerdo con (PedroLópez & Fachelli, 2017), una población se considera infinita cuando $N \geq 100.000$. Al superar nuestra población el límite previsto, se procede a utilizar la fórmula para determinar la muestra para poblaciones infinitas.

Procedimiento.

$$n = \frac{(Z^2 * S^2)}{e^2}$$

Z (margen de confiabilidad) = 1,96

S (desviación estándar) = 0,5

e (error de estimación) = 0,05

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5^2}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25}{0,0025}$$

$$n = 384,16$$

$$n(\text{aproximado}) = 385$$

Método de recolección de datos

Este proceso de la investigación de mercados se lo va a llevar a cabo con la herramienta de encuestas, la cual es un instrumento que nos permitirá recopilar información del cliente actual de la empresa Texas Chicken referente al mix de marketing, la forma en como perciben aspectos de mercado que influyen en la decisión de compra del cliente.

VARIABLES DE ESTUDIO**Tabla 8**

Definición de variables

Variable Independiente	Variable Dependiente
Preferencias y factores que influyen en la decisión de compra del cliente	Propuesta única de valor (USP)

Tabla 9

Matriz de operacionalización de las variables

Variable	Objetivo General	Objetivos específicos	Teoría/ artículo	Dimensión	Tipo de variable	Escala	Pregunta	Opción de respuesta
Propuesta de valor diferenciada (Variable dependiente)	Determinar la preferencia que tiene el cliente actual sobre el pollo a la brasa que oferta Texas Chicken que influyen en la decisión de compra, para así posteriormente contribuir a la propuesta del plan de marketing estratégico de la empresa.	Definir el buyer persona que compra pollo a la brasa de Texas Chicken en los locales de la ciudad de Quito		Pregunta filtro	Compra en Texas Chicken	Dicotómica	¿Compra pollo a la brasa de Texas Chicken?	-Si -No
				Perfil del cliente	Edad	De razón	¿Cuál es su edad? Poner números enteros.	_____
					Sexo	Nominal	¿Cuál es su sexo?	-Masculino -Femenino -No definido
					Sector de residencia	Nominal	¿En qué sector de la ciudad de Quito vive?	-Sur -Norte -Centro -Valles: Tumbaco/ Cumbayá
					Estado civil	Nominal	¿Cuál es su estado civil?	-Soltero/a -Casado/a -Unión libre -Casado/a sin hijos -Casado con hijos -Otro, especifique
					Nivel de educación	Ordinal	¿Cuál es su nivel de educación?	-Primaria. -Secundaria. -Educación superior incompleta. - Educación superior completa. -Posgrado.

Variable	Objetivo General	Objetivos específicos	Teoría/ artículo	Dimensión	Tipo de variable	Escala	Pregunta	Opción de respuesta
								-Masterado. -Otro, especifique
					Ocupación	Nominal	¿Cuál es su ocupación?	-Empleado privado -Trabajo autónomo -Trabajo informal -Empleado público -Amo/a de casa -Policía nacional -Fuerzas Armadas -Jubilado -Desempleado -Otro, especifique
					Servicios disponibles	Nominal	¿Qué servicios dispone en casa?	-Servicio de luz eléctrica -Servicio de agua potable -Servicio de internet -Servicio telefónico -Servicio de televisión por cable -Servicio de entretenimiento -Todos
					Ingreso individual	Razón	¿Cuál es su ingreso promedio?	-Menos de \$400 -\$400 - \$600 -\$600 - \$800 -más de \$800

Variable	Objetivo General	Objetivos específicos	Teoría/ artículo	Dimensión	Tipo de variable	Escala	Pregunta	Opción de respuesta
		Identificar la influencia de cada elemento del marketing mix en la preferencia de compra de pollo a la brasa de Texas Chicken.	Teoría del Marketing Holístico	Marketing Integrado	Frecuencia de compra	Razón	¿Con qué frecuencia suele comprar pollo a la brasa de Texas Chicken en un mes?	1 - 3 veces al mes 4 - 6 veces al mes 7 - 9 veces al mes Más de 10 veces
	Producto de mayor frecuencia de compra				Nominal	Del menú de Texas Chicken ¿En qué categorías se encuentran el producto que usted compra con mayor frecuencia? Indique cuál	-Auténticos -Tradicionales -Bowls -Light -Variados -Super económicos -Familiares -Mega familiar Especifique cuál	
	Acompañamiento de pollo a la brasa				Nominal	¿Tiene preferencia por algún acompañamiento específico al comprar pollo a la brasa?	-Arroz -Papas fritas -Papas cocinadas -Mote -Ensalada -Otro, especifique	
	Logotipo				Ordinal	¿Qué tan atractivo considera el logotipo de Texas Chicken? -Nombre -Slogan -Logo -Colores -Tipología de letra	-Nada atractivo -Poco atractivo -Neutral -Atractivo -Muy atractivo	
	Precio - calidad				Nominal	¿Estaría dispuesto/a pagar un precio más alto por pollo a la brasa de mayor calidad en Texas Chicken?	-Sí, definitivamente -Sí, pero con límites -Dependería de la diferencia de calidad	

Variable	Objetivo General	Objetivos específicos	Teoría/ artículo	Dimensión	Tipo de variable	Escala	Pregunta	Opción de respuesta
								-No, buscaría la opción más económica
					Precio - porciones	Ordinal	¿Considera que las porciones de pollo a la brasa son adecuadas en relación con el precio?	-Nunca -Raramente -Ocasionalmente -Frecuentemente -Siempre
					Locales	Nominal	¿En qué locales compra productos de Texas Chicken con mayor frecuencia?	-Locales de paso -Locales en centros comerciales
					Instalaciones	Nominal	¿Cómo definiría a las instalaciones de los locales que ha visitado de Texas Chicken?	-Atractivo visualmente a primera vista -Muy clásico y tejano -Moderno y refinado -Adecuado para comida rápida -Nada atractivo visualmente
					Métodos de compra	Nominal	¿Qué opción usa con mayor frecuencia al momento de comprar pollo a la brasa en Texas Chicken?	-Para llevar -Para consumir en el lugar -Pedidos a domicilio -No tiene preferencia
					Medios de información	Nominal	¿A Través de qué medio principalmente se informa sobre los productos y	-Redes sociales -Televisión

Variable	Objetivo General	Objetivos específicos	Teoría/ artículo	Dimensión	Tipo de variable	Escala	Pregunta	Opción de respuesta
							promociones de Texas Chicken?	-Al verlos en la calle -Material POP -Referencia de otras personas -Otro, especifique
					Medios digitales	Nominal	¿Qué medio digital principalmente utiliza para informarse sobre los productos de Texas Chicken?	-Facebook -Instagram -Tik tok -Youtube -Página web -Otro, especifique
					Estadía en el local	Ordinal	¿Cómo calificaría el servicio que le otorga el personal de Texas Chicken durante su estadía? -Tiempo de espera -Amabilidad -Comunicación del pedido	-Nada satisfactorio -Poco satisfactorio -Neutral -Satisfactorio -Muy satisfactorio
					Factores de compra	Ordinal	Coloque el nivel de importancia que considere le corresponde a cada uno de los siguientes factores al momento de realizar la compra de pollo a la brasa -Cantidad/calidad -Precio -Presentación -Promociones -Atención al cliente	-No es importante -Poco importante -Neutral -Importante -Muy importante
		Determinar el impacto que tienen los factores competencia y		Marketing Relacional	Competencia en el sector	Ordinal	¿Cómo describiría la disponibilidad de opciones de pollo a la brasa de otras marcas en su área?	-Muy limitada -Limitada -Neutral -Abundante

Variable	Objetivo General	Objetivos específicos	Teoría/ artículo	Dimensión	Tipo de variable	Escala	Pregunta	Opción de respuesta
		empresa- cliente para la compra de pollo a la brasa de Texas Chicken.						-Muy abundante
					Preferencia por la competencia	Nominal	¿Qué otro pollo a la brasa compra en su área?	-Pollos Gus -Pollos de la Kennedy -Pollos de la Tri -Pollos de la J -Ningún otro -Otro, especifique
					Producto sustituto	Nominal	¿Cuál es el principal motivo por el que elige comprar pollo a la brasa en lugar de otras opciones de comida?	-Sabor único del pollo a la brasa -Rapidez en el servicio -Tradición familiar/cultural -Variedad en acompañamientos y salsas -Otro, especifique
					Lugar de compra	Ordinal	¿Suele ser leal a un lugar específico para comprar pollo a la brasa?	-Nunca -Raramente -Ocasionalmente -Frecuentemente -Siempre
					Recompensa	Nominal	¿Anteriormente, ha recibido algún tipo de recompensa de Texas Chicken por ser un cliente fiel?	-Si, ¿Cuál? -No, nunca
					Fidelidad	Nominal	¿Qué tipo de recompensa le gustaría tener por su fidelidad con Texas Chicken?	-Cupones para consumo -Descuentos en fechas especiales como

Variable	Objetivo General	Objetivos específicos	Teoría/ artículo	Dimensión	Tipo de variable	Escala	Pregunta	Opción de respuesta
								cumpleaños, aniversario, etc. -Pertener a un club -Ninguno, no considero necesario
		Establecer los factores clave que influyen en la decisión de compra del cliente actual de Texas Chicken.	Teoría del Comportamiento del consumidor	Comportamiento de compra	Decisión de compra	Nominal	¿Qué factores influyen más en su elección de comprar pollo a la brasa de Texas Chicken antes que el de la competencia?	-Descuentos o promociones especiales -Calidad de los ingredientes y métodos de preparación -Menor precio -Limpieza del local -Visibilidad de la preparación -Atención al cliente -Menú para dieta - Recomendaciones de amigos/familiares -Experiencias positivas anteriores en ese establecimiento -Otro, especifique
					Recompra	Dicotómica	¿Estaría dispuesto en volver a comprar pollo a la brasa de Texas Chicken?	-Sí, ¿Por qué? _____ -No, ¿Por qué? _____

Diseño del instrumento

Elaboración de la encuesta de clientes actuales

El diseño de la encuesta se lo realizará con los componentes del marketing holístico, tomando de referencia esta teoría para establecer dos dimensiones en la encuesta que son: Marketing integrado y Marketing relacional; además de una dimensión del comportamiento de compra y perfil del cliente.

Estas cuatro dimensiones son de gran utilidad para recopilar información clave para el entendimiento de la variable dependiente: Propuesta de valor diferenciada, a través del levantamiento de datos en base a las preferencias que tiene el cliente actual sobre los productos y servicios de Texas Chicken sobre el mix de marketing (marketing integrado), la relación empresa- cliente y competencia (marketing relacional) , factores que influyen en la decisión de compra (comportamiento de compra) y el perfil del cliente.

La encuesta comienza con una pregunta filtro, la cual ayuda a descartar a aquellos que no son clientes de la empresa, y termina con la sección de datos personales.

Encuesta piloto

La prueba o encuesta piloto es el proceso en el que se pone a prueba el instrumento en una muestra pequeña, en el que según el autor (Malhotra, 2008), por lo general el tamaño de la muestra que se recomienda para el levantamiento de datos con la prueba piloto es de 15 a 30 de encuestados (p.320). El poner a prueba el cuestionario tiene un propósito de mejorarlo con la identificación de problemas durante el trabajo de campo.

En nuestro caso, se realizará un levantamiento de 30 encuestas piloto efectivas, considerando descartar las encuestas de aquellos que no pasen la pregunta filtro.

Estructura de la encuesta piloto

Título: Encuesta sobre la percepción del cliente que compra pollo a la brasa de Texas Chicken

Saludo: Presentación formal de los estudiantes del proyecto hacia el público, se explica el propósito de la encuesta y el tiempo de duración de la encuesta.

Indicaciones: explicación sobre lo que es pollo a la brasa y la guía de como contestar a las preguntas

Pregunta filtro: permite descartar a quienes no son clientes de la empresa y por ende no están considerados dentro de la muestra

Apartados

Perfil del cliente: se estableció preguntas respecto a la edad, sexo, sector de residencia, estado civil, nivel de educación, ocupación, servicios disponibles en casa e ingreso promedio del cliente actual.

Marketing Integrado: se estableció preguntas referentes al producto, precio, plaza, promoción, previsión del servicio al cliente.

Marketing relacional: se estableció preguntas referentes a la competencia, relación de la empresa con el cliente respecto a la fidelidad

Comportamiento de compra: se estableció preguntas referentes a los factores que influyen en la decisión de compra de pollo a la brasa de Texas Chicken ante la competencia y de recompra.

Datos de contacto: en la parte final de la encuesta se solicita datos personales como nombre y apellido, número de celular y correo electrónico

Agradecimiento: Se agradece a la persona por la colaboración en la encuesta

En el apartado de Marketing integrado, en la pregunta 3.2 se requiere de una imagen impresa para que los clientes puedan identificar el palto que mayormente compra que se

visualiza en el menú y en la pregunta 3.4 se utiliza otra imagen impresa con el logo de Texas Chicken, para conocer las preferencias sobre el atractivo de este.

Para visualizar el diseño de la encuesta piloto, revisar el **(Apéndice 2)**.

Para visualizar las evidencias de las encuestas piloto realizadas, revisar el **(Apéndice 3)**

Validez de los instrumentos de medición

La validación del instrumento de la encuesta por parte de expertos dentro del área de estudio es fundamental, estos mediante su experiencia colaboran en la evaluación del instrumento de forma general con la eliminación de ítems innecesarios o redundantes, aportando información y recomendaciones necesarias dentro de cada ítem, también la ubicación correcta de las preguntas en la dimensión correspondiente y correcciones en la redacción con el propósito de que el instrumento sea entendible y confiable para ser llevado a cabo durante el trabajo de campo (García, 2018).

De esta forma este instrumento será validado por parte de tres expertos que desempeñan sus labores dentro de la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” en el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Comercio (DCEAC) en el área de Mercadotecnia, para esto se elaboró una matriz de validación del instrumento en el que consideró cuatro aspectos que son la representatividad, comprensión, interpretación y claridad de cada ítem, para la medición se considera una escala de 1 al 3 en cada aspecto, que da una valoración total de 12 puntos siendo este el 100%, esto se aplicará con cada pregunta; además se cuenta con una sección de comentarios o sugerencias y en la parte final para la constancia de la validación de cada experto se registra sus datos personales y la firma correspondiente.

- **Validador N°1:** Mgtr. Horfayt Alvear, profesional de la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”, coordinador de prácticas preprofesionales y pasantías de la

carrera de Mercadotecnia, experto en las áreas de mercadotecnia, publicidad, dirección y gestión, se especializa en las materias de Investigación de Mercados I, CRM, Gestión de distribución, trade, merchandising, retail y Marketing digital

(Apéndice 4)

- **Validador N°2:** Ing. Juan Fernando Iturralde, Mgs. profesional de la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” y experto en el área de Mercadotecnia y Publicidad, se especializa en las materias de Social Media, CRM y Creatividad

(Apéndice 5)

- **Validador N°3:** Dr. Luis Tipán, PhD. profesional de la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” y experto en el área de gestión financiera, se especializa en la materia de Gestión y Emprendimiento **(Apéndice 6)**

Tabla 10

Validación de encuesta de los docentes

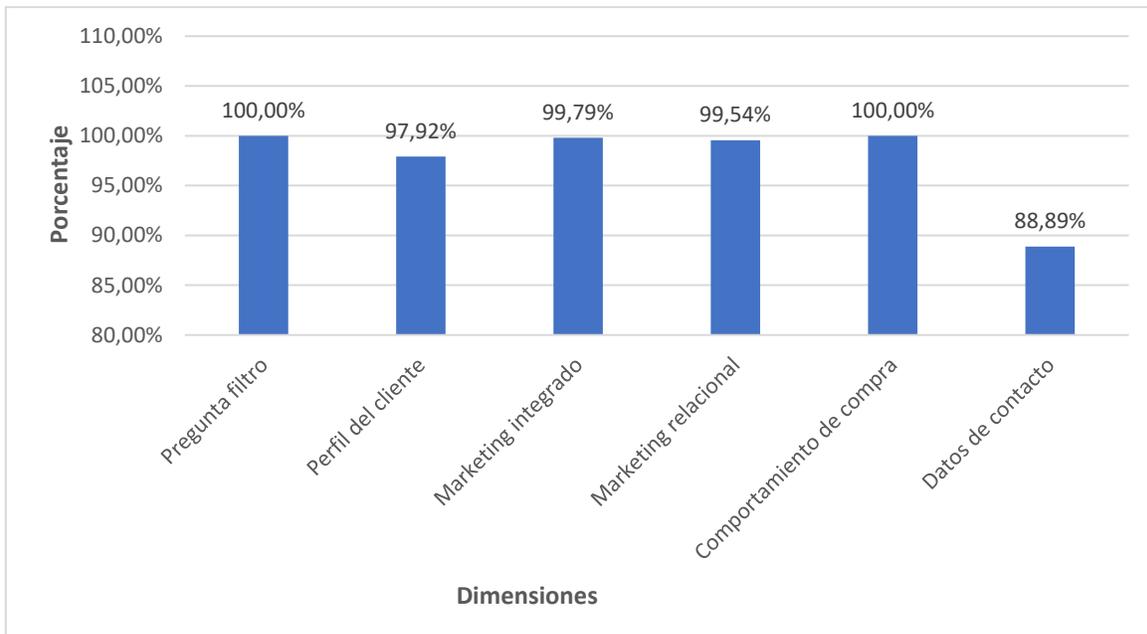
Dimensiones	Puntaje Max.	Punt. Val. Ing. Tipan	Punt. Val. Ing. Alvear	Punt. Val. Ing. Iturralde	Promedio	(%)
Pregunta filtro	24	24	24	24	24	100,00%
Perfil del cliente	96	96	90	96	94	97,92%
Marketing integrado	156	156	155	156	155,67	99,79%
Marketing relacional	72	72	71	72	71,67	99,54%
Comportamiento de compra	24	24	24	24	24	100,00%
Datos de contacto	36	36	36	24	32	88,89%
TOTAL	408	408	400	396	401,3	98,37%

Nota. Esta tabla presenta el resumen de las dimensiones consideradas en la encuesta,

las cuales constan de varias preguntas. Fuente: Investigación de mercados enero 2024.

Figura 18

Validación del instrumento por parte de docentes



Análisis:

Conforme el cálculo realizado, tomando en cuenta las 4 dimensiones principales que fueron tomadas del diagrama de Ishikawa y las dimensiones: pregunta filtro y datos de contacto con el objetivo de crear una base de datos real de clientes de Texas Chicken; se concluye que la encuesta es un instrumento confiable y completo para la recopilación de información necesaria y queda aprobada con un 98,37%.

Encuesta final

El diseño de la encuesta final cumple con el propósito de recopilar información relevante y de suma importancia acerca de la muestra representativa con respecto a la población objeto de estudio. Posterior a realizar correcciones pequeñas considerando las recomendaciones como resultado de las validaciones de los expertos se presenta el diseño final del instrumento que se lo llevara a cabo con clientes actuales de la empresa Texas Chicken (**Apéndice 7**).

Trabajo de campo

El trabajo de campo según el autor (Malhotra, 2008), se refiere a la etapa en los trabajadores de campo hacen contacto con los encuestados, aplican los cuestionarios, registran datos y entregan las formas terminadas para su procesamiento (p.411).

Planificación del trabajo de campo

El trabajo de campo es una de las partes fundamentales durante la investigación de mercados, este permite levantar información y conocer lo que sucede en un entorno determinado.

Objetivo general

Determinar una planificación detallada de todo el proceso de trabajo de campo, desde la capacitación hasta la validación de las encuestas que son efectivas.

Objetivos específicos

- Establecer las fechas y horario específico para el levantamiento de encuestas
- Definir los encargados del levantamiento de encuestas dentro del tiempo predeterminado
- Brindar un seguimiento durante todo el proceso de levantamiento de encuestas
- Validar las encuestas efectivas, y descartar las que no cumplen los requerimientos

Desarrollo

En la siguiente tabla se detallará de forma específica los encargados de realizar el levantamiento de encuestas, las fechas y horarios en los que se llevará a cabo todo el proceso.

Tabla 11*Planificación de actividades del trabajo de campo*

Encargado	Fecha	Horario	Cantidad encuestas
Jennifer Martinez	22/1/2024	10:00 am – 15:00 pm	20
	23/1/2024	10:00 am – 15:00 pm	20
	24/1/2024	10:00 am – 15:00 pm	20
	25/1/2024	10:00 am – 15:00 pm	20
	26/1/2024	10:00 am – 15:00 pm	20
	27/1/2024	10:00 am – 16:00 pm	20
	28/1/2024	10:00 am – 16:00 pm	20
	29/1/2024	10:00 am – 15:00 pm	20
	30/1/2024	10:00 am – 15:00 pm	20
	31/1/2024	10:00 am – 15:00 pm	20
	Leonardo Orozco	22/1/2024	10:00 am – 15:00 pm
23/1/2024		10:00 am – 15:00 pm	20
24/1/2024		10:00 am – 15:00 pm	20
25/1/2024		10:00 am – 15:00 pm	20
26/1/2024		10:00 am – 15:00 pm	20
27/1/2024		10:00 am – 16:00 pm	20
28/1/2024		10:00 am – 16:00 pm	20
29/1/2024		10:00 am – 15:00 pm	20
30/1/2024		10:00 am – 15:00 pm	20
31/1/2024		10:00 am – 15:00 pm	20

Selección

Se determinará a los trabajadores encargados del levantamiento de encuestas en el trabajo de campo, quienes serán los autores: Jennifer Martinez y Leonardo Orozco, encargados de realizar las encuestas de forma presencial en la ciudad de Quito, en lugares cercanos a donde se ubican los 8 locales de Texas Chicken dentro de Quito. Los requerimientos necesarios que deben cumplir los encuestadores son los siguientes:

- Mantener un lenguaje de respeto y fluidez con las personas encuestadas, para así transmitir confianza y seguridad.
- Tener buena apariencia en la vestimenta

Recursos tecnológicos

Las encuestas se las elaborará con uso de la herramienta digital, denominada Google Forms la cual permite la optimización de recursos y ahorro en gastos de impresiones, realizándola el dispositivo móvil y la conectividad a internet; además, se contará con un diseño de tarjetas que se imprimirán para facilitar la contestación de dos preguntas referentes al menú de Texas Chicken y al logotipo. Revisar **(Apéndice 8)**.

Capacitación

La capacitación de los encargados del levantamiento de encuestas durante el trabajado de campo es fundamental para la obtención de datos de calidad, para lo que se gestionó una reunión entre los autores a través de la herramienta Meet para tratar los puntos importantes para presentarse durante el trabajo de campo que son: poseer el carné institucional para que así identificarse como estudiante de la ESPE, o la cédula de identidad.

Ejecución del trabajo de campo

En esta etapa se realiza el levantamiento de encuestas en el área geográfica determinada que es la ciudad de Quito a los clientes actuales que compran pollo a la brasa de Texas Chicken, para visualizar las evidencias de este proceso **(Apéndice 9)**.

Seguimiento o Supervisión

La supervisión significa asegurarse de que los encuestadores sigan los procedimientos y las técnicas que se detallaron durante la capacitación, en este caso los autores, Jennifer Martines y Leonardo Orozco, se encargarán de revisar la base de datos que se ira generando con el Google Forms, para descartar aquellas encuestas no válidas.

Validación y control de la información

Para el proceso de validación de la información que fue obtenida durante el trabajo de campo se aplicará una verificación de forma interna, por parte de los autores, viceversa se revisarán las encuestas efectivas y las que no.

Tabla 12

Validación de encuestas entre los autores

Validador	Validado	Encuestas totales	Encuestas efectivas	Encuestas eliminadas	Fecha
Jennifer Martinez	Leonardo Orozco	200	193	7	01/02/2024 – 03/02/2024
Leonardo Orozco	Jennifer Martinez	200	192	8	01/02/2024 – 03/02/2024

Análisis del Capítulo III

Este capítulo referente al proceso de investigación de mercados es imprescindible para Texas Chicken, porque de este parte los análisis y las propuestas para la planeación estratégica de marketing complementando lo analizado en capítulos anteriores, debido al contacto directo que se tiene con los clientes actuales de la empresa para así conocer la preferencia del producto. Este proceso implica llevar a cabo una planificación total, desde el planteamiento del problema de investigación, definir los objetivos que se pretende alcanzar, hipótesis a comprobar en base a los resultados que se obtengan de la investigación, definir el POE y la muestra representativa para el estudio, diseño de las encuestas, trabajo de campo y la verificación de las encuestas efectivas.

Capítulo IV – Análisis de Resultados

Procesamiento de la información

Depuración de la base de datos

La depuración de la base de datos tiene un proceso, el cual va desde la revisión, Codificación, transcripción y verificación. Según lo menciona (Malhotra, 2008) los datos que se plasman en el cuestionario deben ser revisados y posterior se les asignan un código sea se numérico o con letras para representar cada respuesta (p.11). Para revisar la base de datos ver **(Apéndice 10)**

Codificación

En esta etapa se debe asignar un código que en su mayor parte es colocar un número o letra a cada respuesta por cada pregunta que se haya establecido en el cuestionario. El autor (Malhotra, 2008), hace referencia que cada código incluye una indicación de la posición en la columna (campo) y el registro que ocupará cada dato (p. 431).

En el diseño de la encuesta se realizará la codificación numérica que corresponde para cada una de las opciones que se presenta de respuesta. Se iniciará la codificación con el número de encuesta y se finaliza con los datos de información.

Tabulación de la base de datos en Excel

La tabulación es un proceso esencial en el análisis de los datos recopilados de un cuestionario, se debe prepararlos y agruparlos través de la herramienta Excel, en la primera fila se digita todos los códigos de forma separada y ascendente, en cada columna se registra la respuesta obtenida por cada persona a la que se le fue realizado la encuesta.

Figura 19

Tabulación de datos de la encuesta

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	¿En qué rango de edad se encuentra?	¿Compra pollo a la brasa de Texas Chicken?	¿Cuál es su sexo?	¿En qué sector de la ciudad de Quito vive?	¿Cuál es su estado civil?	¿Cuál es su nivel de educación?	¿Cuál es su ocupación?	¿Qué servicios dispone en casa?	¿Qué servicios dispone en casa?	¿Qué servicios dispone en casa?
2		1	1	1	1	4	2	1	2	
3		1	1	2	2	1	1	7		
4		1	1	2	2	3	1	7		
5		2	1	2	1	3	1	1	2	
6		6	1	2	4	5	4	7		
7		1	1	1	4	1	3	7		
8		1	1	1	1	4	2	7		
9		1	1	2	1	4	2	1	2	
10		1	1	1	4	3	1	1	2	
11		2	1	2	1	4	1	7		
12		2	1	1	2	3	1	1	2	
13		2	1	1	4	4	4	7		
14		2	1	2	1	3	4	7		
15		1	1	2	2	3	9	1	2	

Nota. Para una mejor visualización de la tabulación, revisar el **(Apéndice 11)**

Digitación de la base de datos en SPSS

Posterior al tabular la base de datos en la herramienta de Excel, se procede a subir la información al programa SPSS, en la sección vista de datos se procede a pegar las respuestas codificadas según el documento Excel **(Apéndice 12)**.

Figura 20

Digitación de la base de datos en SPSS

	S22_5	MR23	MR24_1	MR24_2	MR24_3	MR24_4	MR24_5	MR25	MR26	MR27_1	MR27_2	MR28	CC29_1	CC29_2	CC29_3	CC29_4
1	5	3	3					1	3	2		1	4	6		
2	3	5	1	5				5	2	2		1	8			
3	5	4	1	3				3	3	2		4	2	4	5	
4	4	2	1					3	2	2		1	4			
5	5	2	1					1	3	2		2	2	9		
6	5	2	1	2				1	1	2		2	1	2	6	
7	2	2	6					4	4	1	1	5	1			
8	5	1	4					2	2	2		1	2	6	9	
9	5	4	1	5				5	3	2		1	2	8		
10	4	2	1					2	3	2		1	1			
11	5	4	1	3	4			4	3	2		4	1			
12	3	4	2					1	4	2		4	2			
13	3	1	1					1	1	2		1	1			
14	5	3	1	3				3	3	2		2	2	8	9	
15	3	1	3					1	2	2		1	1			
16	5	2	1					1	5	2		4	1	2	4	
17	5	4	4	5				5	1	2		4	9			
18	4	3	5					4	3	2		4	2			
19	5	2	5					5	2	2		1	1	3		
20	4	3	1					3	3	2		2	2			
21	5	4	1	3				1	3	2		1	2	4	6	
22	5	2	1					1	2	2		1	2	8	9	
23	4	4	1					5	3	2		4	5			

Vista de datos

Al digitar toda la información al SPSS, se seguirá una estructura establecida por el programa en el que las variables (preguntas) se ubicarán en las columnas, por otra parte, los registros de las respuestas en cada fila.

Figura 21

Vista de datos en SPSS

Base de datos.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 70 de 70 variables

	PC1	PF	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7_1	PC7_2	PC7_3	PC7_4	PC7_5	PC8	M9	M10
1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	2	3	4	3	1	2
2	1	1	2	2	1	3	1	7	2	1	2
3	1	1	2	2	1	3	1	7	2	1	8
4	2	1	2	1	1	3	1	1	2	3	.	.	2	1	2
5	6	1	2	4	5	4	1	7	2	1	7
6	1	1	1	4	1	3	3	7	4	1	8
7	1	1	1	1	1	4	2	7	2	2	8
8	1	1	2	1	1	4	2	1	2	3	6	.	2	1	6
9	1	1	1	4	1	3	1	1	2	3	4	.	2	1	5
10	2	1	2	1	1	4	1	7	2	1	1
11	2	1	1	2	1	3	1	1	2	3	6	.	2	1	5
12	2	1	1	4	1	4	4	7	4	1	1
13	2	1	2	1	1	3	4	7	4	1	5
14	1	1	2	2	1	3	9	1	2	3	.	.	1	1	7
15	1	1	1	4	1	4	1	7	2	1	2
16	1	1	1	2	1	5	1	7	4	1	3
17	2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	6	.	1	1	7
18	2	1	2	4	1	4	1	7	2	1	2
19	1	1	1	4	1	4	1	1	2	3	.	.	1	1	4
20	1	1	2	1	1	4	1	7	4	1	2
21	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	4	6	2	2	2
22	2	1	2	2	2	3	2	1	2	3	4	6	2	1	1
23	3	1	2	4	2	4	3	1	2	3	.	.	1	1	7

Vista de datos Vista de variables

Vista de variables

Según el diseño de encuestas realizado, se identificó algunas variables de tipo cadena que se usa para las preguntas abiertas y cualitativas como estado civil, lugar de residencia, marcas de pollo a la brasa, factores que influyen en la decisión de compra, el porqué de la recompra en Texas Chicken, etc.

Figura 22

Vista de variables en SPSS

Base de datos.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	PC1	Númérico	20	0	¿En qué rango ...	{1, De 25 a ...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	PF	Númérico	20	0	¿Compra pollo ...	{1, S}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
3	PC2	Númérico	20	0	¿Cuál es su se...	{1, Masculin...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
4	PC3	Númérico	20	0	¿En qué sector...	{1, Sur}...	Ninguna	9	Derecha	Nominal	Entrada
5	PC4	Númérico	12	0	¿Cuál es su es...	{1, Soltero/a...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
6	PC5	Númérico	12	0	¿Cuál es su niv...	{1, Primaria}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	PC6	Númérico	12	0	¿Cuál es su oc...	{1, Emplead...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	PCT_1	Númérico	12	0	¿Qué servicios ...	{1, Servicio ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	PCT_2	Númérico	12	0	¿Qué servicios ...	{1, Servicio ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
10	PCT_3	Númérico	12	0	¿Qué servicios ...	{1, Servicio ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	PCT_4	Númérico	12	0	¿Qué servicios ...	{1, Servicio ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
12	PCT_5	Númérico	12	0	¿Qué servicios ...	{1, Servicio ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
13	PC8	Númérico	12	0	¿Cuál es su ing...	{1, menos d...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	MI9	Númérico	12	0	¿Con qué frecu...	{1, 1 - 3 vec...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	MI10	Númérico	12	0	Del menú de Te...	{1, Auténtic...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
16	MI11	Númérico	12	0	Especifique el ...	{1, Bonanza...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
17	MI12_1	Númérico	12	0	¿Tiene preferen...	{1, Arroz}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
18	MI12_2	Númérico	8	0	¿Tiene preferen...	{1, Arroz}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
19	MI12_3	Númérico	8	0	¿Tiene preferen...	{1, Arroz}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
20	MI12_4	Númérico	8	0	¿Tiene preferen...	{1, Arroz}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
21	MI13_1	Númérico	12	0	¿Qué tan atract...	{1, Nada atr...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	MI13_2	Númérico	8	0	¿Qué tan atract...	{1, Nada atr...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	MI13_3	Númérico	8	0	¿Qué tan atract...	{1, Nada atr...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	MI13_4	Númérico	12	0	¿Qué tan atract...	{1, Nada atr...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

Medida

En esta sección se identifica las preguntas de orden nominal, ordinal y escala:

- Nominal: preguntas informativas, no tienen datos numéricos como el sector de residencia, nivel de educación, aspectos del menú de Texas Chicken, etc.
- Ordinal: preguntas de escala de Likert, como el atractivo del logotipo, satisfacción con el servicio que le da el personal de Texas Chicken durante la estadía para la compra, con escalas de muy importante a nada importante.
- Escala: preguntas con respuestas numérica, como la edad, ingreso promedio.

Análisis de datos

Confiabilidad del instrumento de medición

Para medir la confiabilidad del instrumento usado, se procedió a realizar una encuesta piloto a 19 clientes de Texas Chicken a través de un formulario virtual creado en Google Forms, una vez obtenidos los datos, estos fueron procesados a través del software IBM SPSS Statistics 26, en primera estancia se llevó a cabo el análisis del coeficiente alfa de Cronbach para saber cuál es la consistencia interna que existe entre los ítems de la encuesta. Si el coeficiente supera el 0,6 se dice que el instrumento tiene una fiabilidad elevada, caso contrario si es $<0,6$ se dice que el instrumento posee una fiabilidad limitada.

> 0.9	Excelente
0,9 – 0,8	Bueno
0,8 – 0,7	Aceptable
0,7 – 0,6	Débil
0,6 – 0,5	Limitada

Tabla 13

Resumen coeficiente alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,674	22

Análisis:

Considerando todas las variables con una correlación alta a través de una correlación bivariado, exceptuando aquellas variables con respuestas que producen que el coeficiente discriminante sea bajo, como por ejemplo la pregunta filtro, se obtiene un alfa de 0,674, acercándose al 0,7 del valor ideal de consistencia interna de la escala; sin embargo, al momento de considerar el coeficiente solo con las variables de escala Likert,

el mismo nos da un resultado de 0,87, por lo que podemos inferir que el instrumento es aceptable.

Tabla 14

Resumen escala Likert coeficiente alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	14

Análisis univariado:

Este tipo de análisis consiste en una técnica estadística que se centra en la descripción y el estudio de una sola variable a la vez. Lo que caracteriza a este análisis es que no considera las relaciones existentes con otras variables, su principal objetivo es el de comprender las propiedades específicas de una variable en concreto.

En este análisis se considera estadística descriptiva como: media, mediana, moda, desviación estándar y se emplea gráficos y diagramas como histogramas y diagramas de caja para visualizar la distribución que posee la variable, esta vista de los datos facilita su interpretación e identificación de la información. Esta información se vuelve crucial para decisiones posteriores en el proceso de investigación, esto permite que dichas decisiones sean tomadas de manera informada. En resumen, el análisis univariado es una herramienta esencial para la exploración y comprensión de los datos recabados antes de realizar otro tipo de análisis de mayor complejidad.

Análisis univariado de la dimensión: perfil del cliente

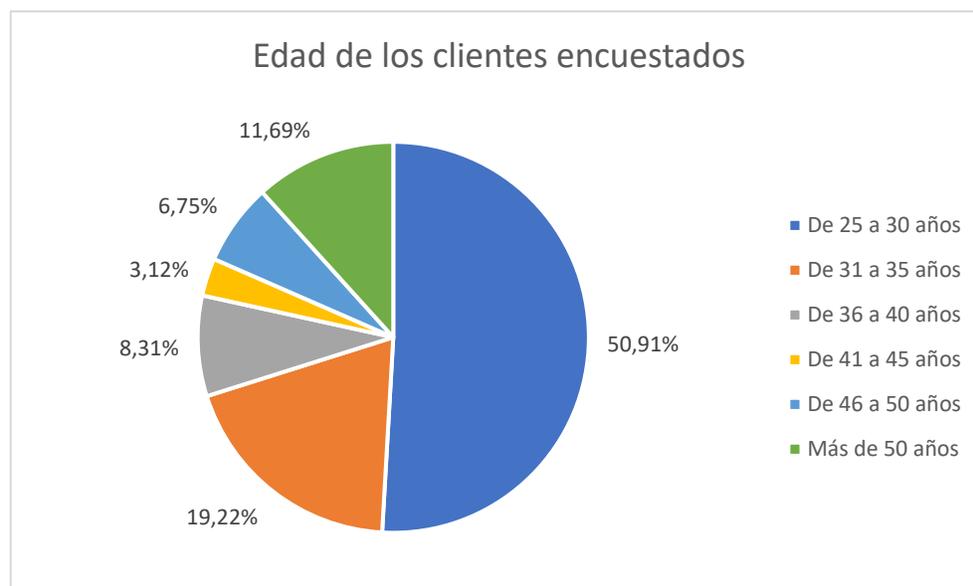
Tabla 15

Edad de los clientes encuestados

Edad de los clientes encuestados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 25 a 30 años	196	50,91	50,91	50,9
De 31 a 35 años	74	19,22	19,22	70,1
De 36 a 40 años	32	8,31	8,31	78,4
De 41 a 45 años	12	3,12	3,12	81,6
De 46 a 50 años	26	6,75	6,75	88,3
Más de 50 años	45	11,69	11,69	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Figura 23

Edad de los clientes encuestados



Análisis:

En base a la muestra previamente calculada, se muestra que mayor parte de los clientes actuales de Texas Chicken encuestados están en un rango de edad de los 25 a

30 años conformado por el 50,9%, seguido en gran parte por el 19,22% por aquellos que están en un rango de 31 a 35 años y el 11.69% por clientes mayores a 51 años.

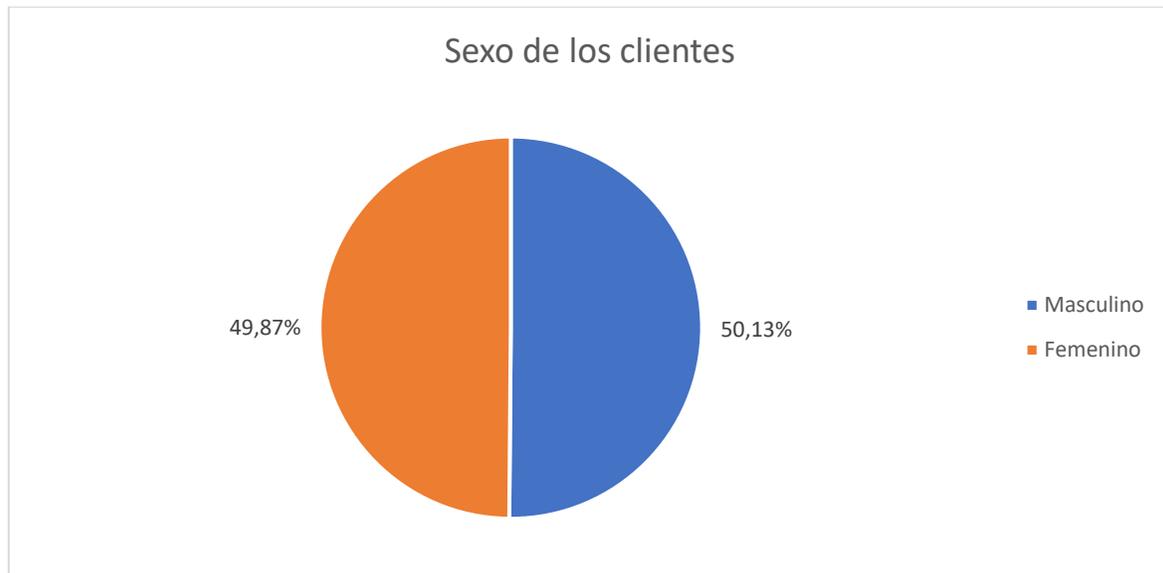
Tabla 16

Sexo de los clientes encuestados

¿Cuál es su sexo?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	193	50,13	50,13	50,13
Femenino	192	49,87	49,87	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 24

Sexo de los clientes

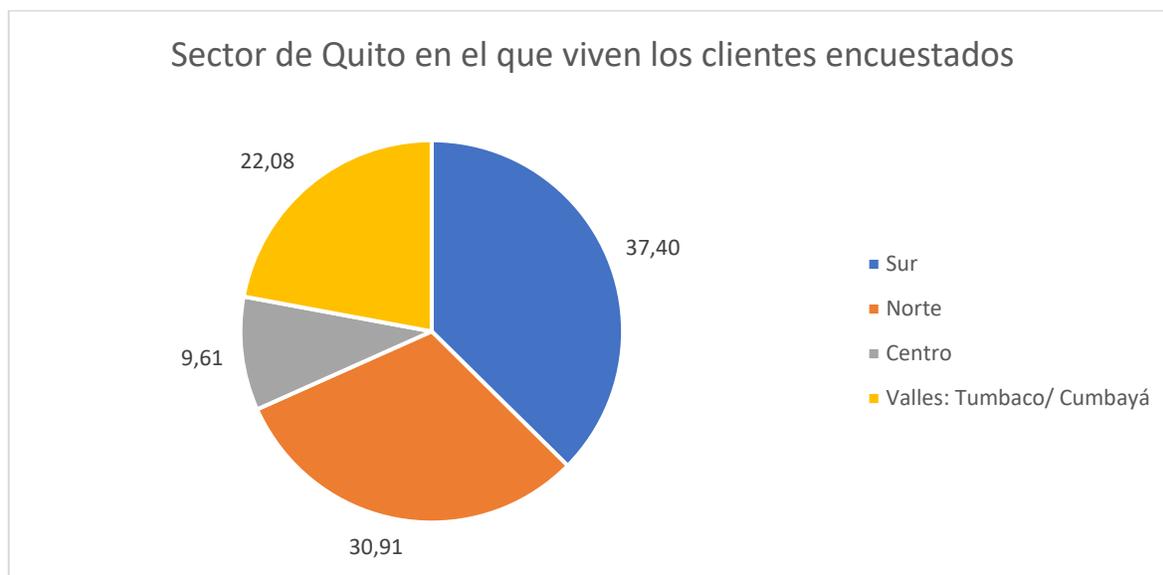


Análisis:

El 50,13% de los clientes encuestados de Texas Chicken son de género masculino y el 49,87% de género femenino, evidenciando una proporción equitativa según el género entre las opiniones y percepción al momento de llenar la encuesta.

Tabla 17*Sector de Quito en el que viven los clientes encuestados*

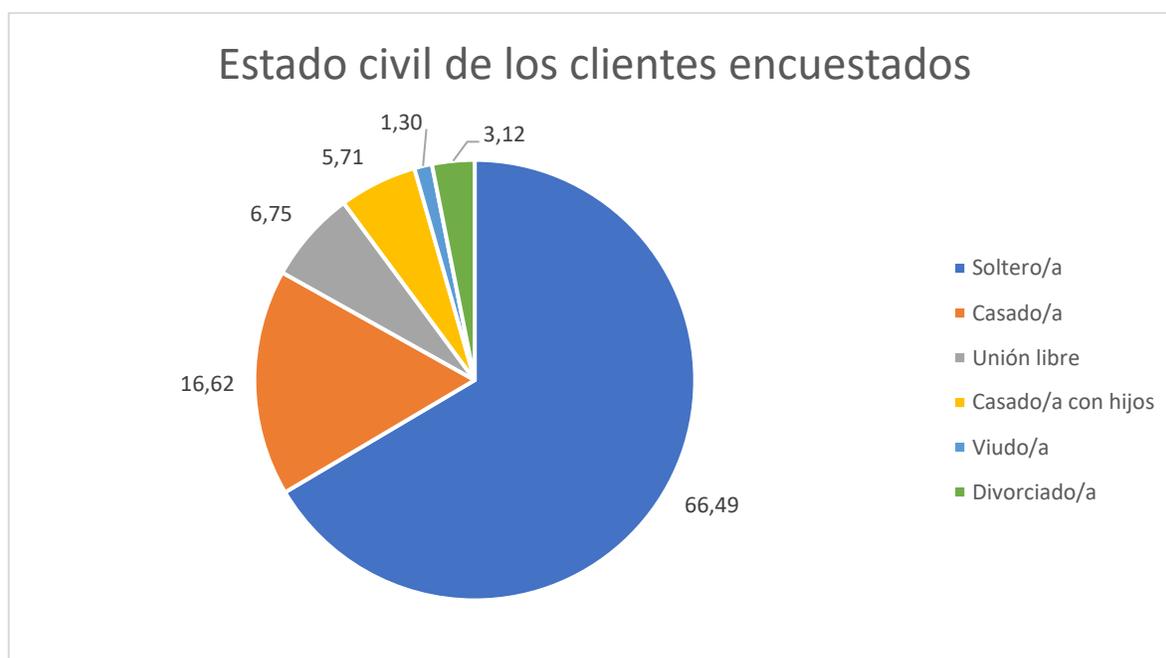
Sector de Quito en el que viven los clientes encuestados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sur	144	37,40	37,40	37,4
Norte	119	30,91	30,91	68,3
Centro	37	9,61	9,61	77,9
Valles: Tumbaco/ Cumbayá	85	22,08	22,08	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Figura 25*Sector de Quito en el que viven los clientes encuestados***Análisis:**

Los clientes de Texas Chicken que fueron encuestados, el 37.40% residen en el sector Sur de la ciudad de Quito, el 30.91% en el norte, el 22.08% en los valles y en una mínima proporción con el 9.61% residen en el centro histórico.

Tabla 18*Estado civil de los clientes encuestados*

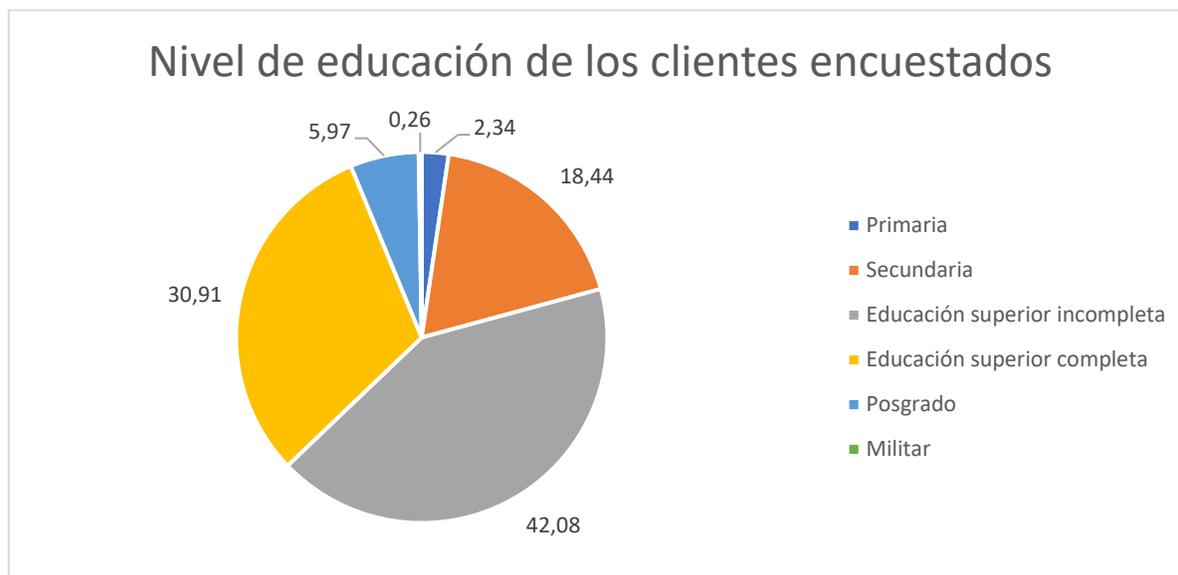
Estado civil de los clientes encuestados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Soltero/a	256	66,49	66,49	66,49
Casado/a	64	16,62	16,62	83,12
Unión libre	26	6,75	6,75	89,87
Casado/a con hijos	22	5,71	5,71	95,58
Viudo/a	5	1,30	1,30	96,88
Divorciado/a	12	3,12	3,12	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 26*Estado civil de los clientes encuestados***Análisis:**

De los clientes actuales de Texas Chicken el 66,49% contestaron que son solteros, siendo la mayor parte de los encuestados, seguidos del 16,62% que son casados, el 6,75% viven en unión libre.

Tabla 19*Nivel de educación de los clientes encuestados*

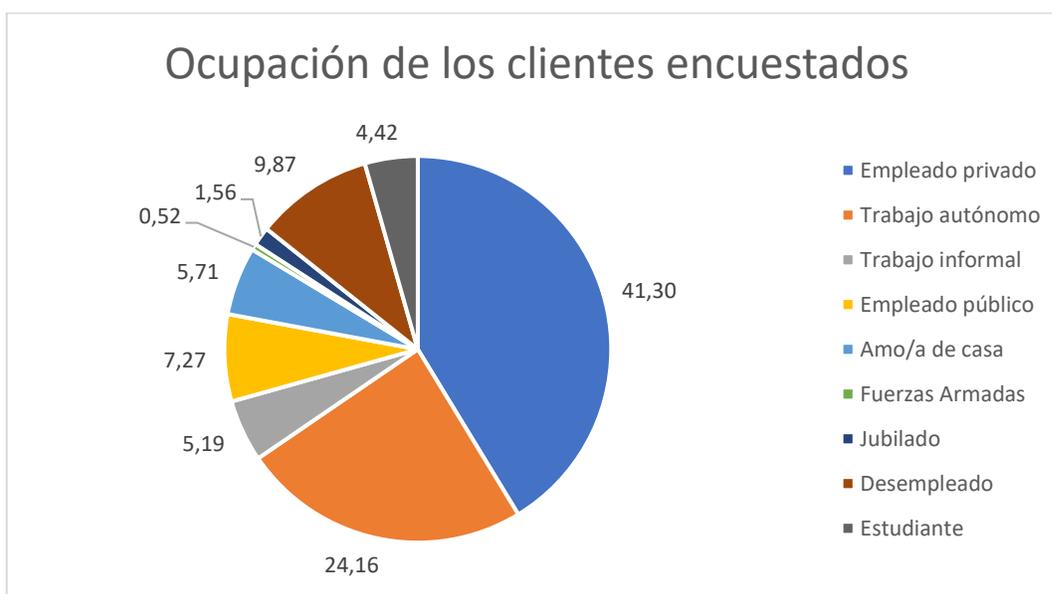
Nivel de educación de los clientes encuestados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	9	2,34	2,34	2,3
Secundaria	71	18,44	18,44	20,8
Educación superior incompleta	162	42,08	42,08	62,9
Educación superior completa	119	30,91	30,91	93,8
Posgrado	23	5,97	5,97	99,7
Militar	1	0,26	0,26	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Figura 27*Nivel de educación de los clientes encuestados***Análisis:**

De los clientes encuestados se evidencia en los resultados que el 42,08% tienen un nivel de estudio hasta educación superior incompleta, mientras que el 30,91% han logrado concluir la educación superior y 18,44% han culminado la secundaria.

Tabla 20*Ocupación de los clientes encuestados*

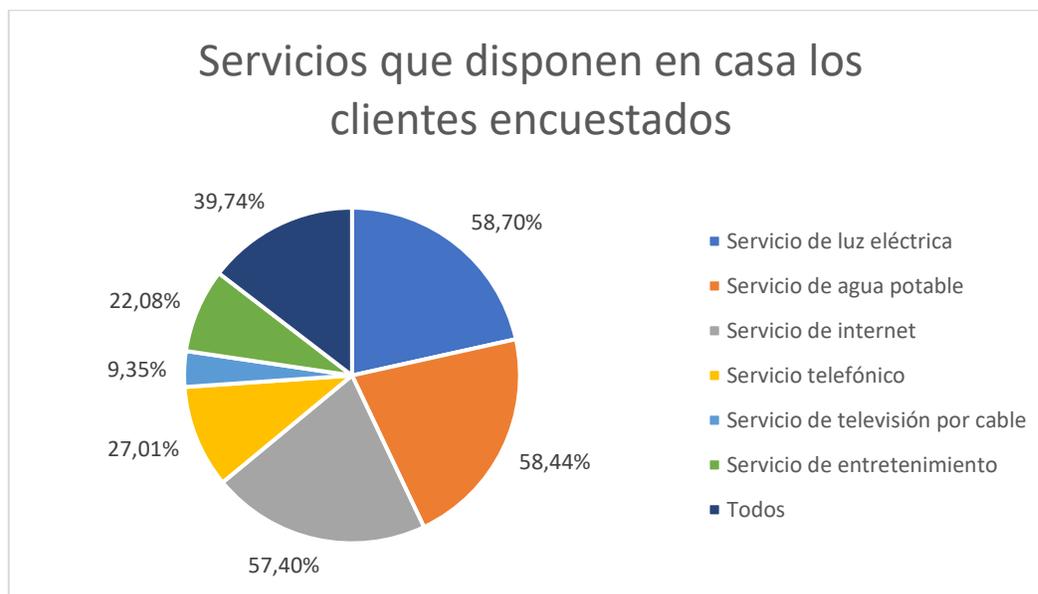
Ocupación de los clientes encuestados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Empleado privado	159	41,30	41,30	41,3
Trabajo autónomo	93	24,16	24,16	65,5
Trabajo informal	20	5,19	5,19	70,6
Empleado público	28	7,27	7,27	77,9
Amo/a de casa	22	5,71	5,71	83,6
Fuerzas Armadas	2	0,52	0,52	84,2
Jubilado	6	1,56	1,56	85,7
Desempleado	38	9,87	9,87	95,6
Estudiante	17	4,42	4,42	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Figura 28*Ocupación de los clientes encuestados***Análisis:**

El 41,30% de los clientes encuestados hacen referencia que su ocupación corresponde como empleado privado, seguido del 24,16% que trabajan de forma autónoma en sus propios negocios, el 9,87% se encuentran en una situación de desempleo y el 7,27% son empleados públicos.

Tabla 21*Servicios que disponen en casa los clientes encuestados*

Servicios que disponen en casa los clientes encuestados			
	Respuestas N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Servicio de luz eléctrica	226	21,5%	58,70%
Servicio de agua potable	225	21,4%	58,44%
Servicio de internet	221	21,0%	57,40%
Servicio telefónico	104	9,9%	27,01%
Servicio de televisión por cable	36	3,4%	9,35%
Servicio de entretenimiento	85	8,1%	22,08%
Todos	153	14,6%	39,74%

Figura 29*Servicios que disponen en casa los clientes encuestados***Análisis:**

Se observa que el 39,74% de los clientes encuestados posee todos los servicios de agua, luz, internet, telefonía fija, televisión por cable y servicio de entretenimiento entre lo que se incluye: Netflix, Amazon Prime Video, HBO Max, Movistar TV. Este porcentaje no supera el 50% debido a que entre los encuestados hay quienes no tenían televisión

por cable y/o servicio de telefonía fija. En cuanto a servicio de luz eléctrica, agua potable e internet, el 98,44% de los encuestados posee estos tres servicios básicos en su lugar de residencia.

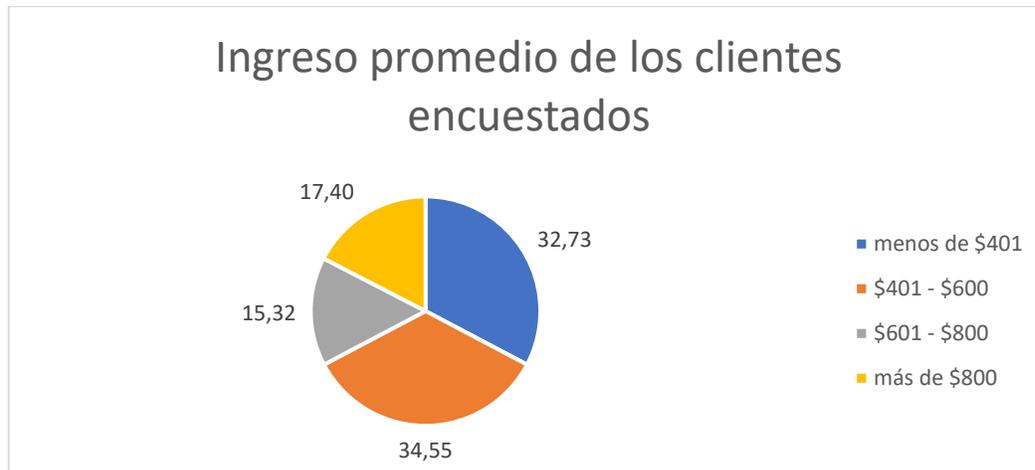
Tabla 22

Ingreso promedio de los clientes encuestados

Ingreso promedio de los clientes encuestados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
menos de \$401	126	32,7	32,73	32,73
\$401 - \$600	133	34,5	34,55	67,27
\$601 - \$800	59	15,3	15,32	82,60
más de \$800	67	17,4	17,40	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 30

Ingreso promedio de los clientes encuestados



Análisis:

El ingreso promedio individual de los clientes encuestados de Texas Chicken corresponde en un 34.55% entre un rango de \$400 - \$600, seguidos del 32,73% con un ingreso menor a los \$400, el 17.40% cuenta con un ingreso mensual superior a los \$800 y el restante, en este caso el 15.32% genera un ingreso de \$600 a \$800.

Análisis univariado de la dimensión: Marketing integrado

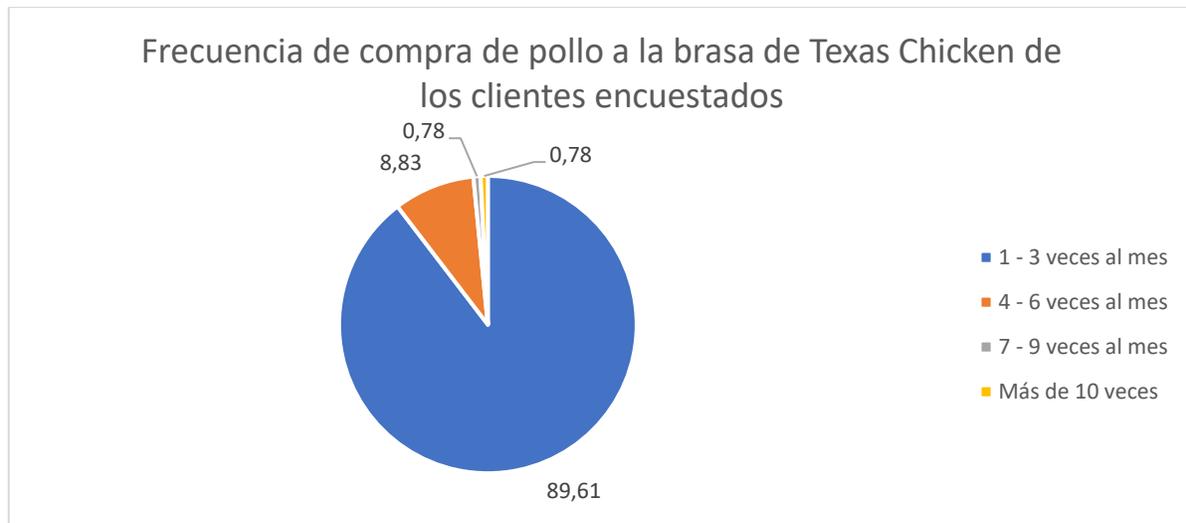
Tabla 23

Frecuencia de compra de pollo a la brasa de Texas Chicken de los clientes encuestados

Frecuencia de compra de pollo a la brasa de Texas Chicken de los clientes encuestados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 - 3 veces al mes	345	89,6	89,61	89,61
4 - 6 veces al mes	34	8,8	8,83	98,44
7 - 9 veces al mes	3	0,8	0,78	99,22
Más de 10 veces	3	0,8	0,78	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 31

Frecuencia de compra de pollo a la brasa de Texas Chicken de los clientes encuestados



Análisis:

La mayoría de los clientes encuestados, el 89,61% suelen consumir pollo a la brasa de Texas Chicken de 1 a 3 veces al mes, el 8,83% de 4 a 5 veces al mes, de 7 a 9 veces al mes el 0,78% y más de 10 veces al mes el 0,78, las opiniones que daban los clientes mientras la pregunta era realizada en donde mencionaban diversos factores entre los cuales se incluye: disponibilidad de otras opciones de comida, preferencias personales de consumo, cercanía con el lugar entre otras consideraciones.

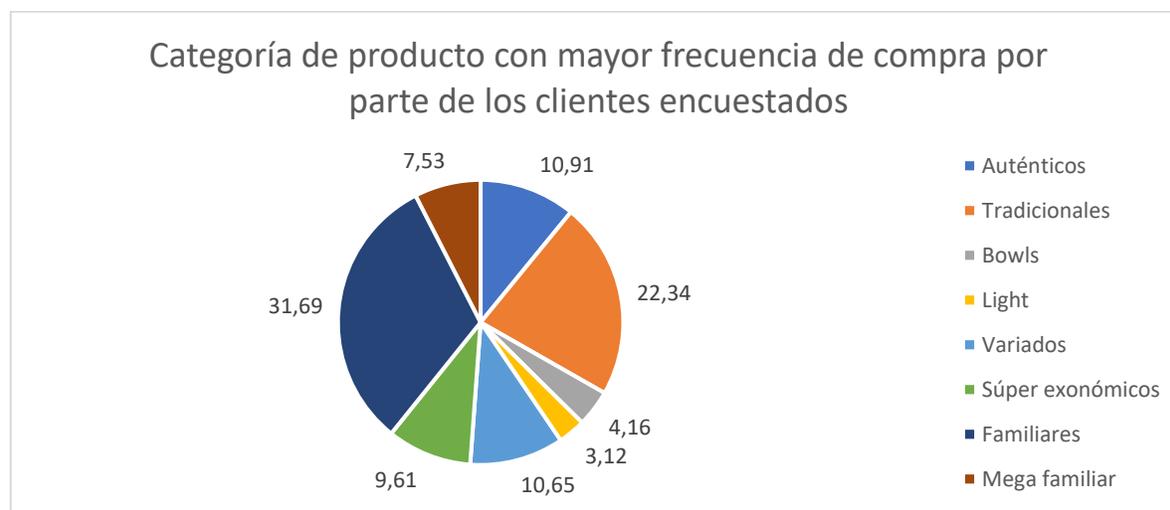
Tabla 24

Categoría de producto con mayor frecuencia de compra por parte de los clientes encuestados

Categoría de producto con mayor frecuencia de compra por parte de los clientes encuestados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Auténticos	42	10,9	10,91	10,91
Tradicionales	86	22,3	22,34	33,25
Bowls	16	4,2	4,16	37,40
Light	12	3,1	3,12	40,52
Variados	41	10,6	10,65	51,17
Súper económicos	37	9,6	9,61	60,78
Familiares	122	31,7	31,69	92,47
Mega familiar	29	7,5	7,53	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 32

Categoría de producto con mayor frecuencia de compra por parte de los clientes encuestados

**Análisis:**

La categoría de mayor consumo por parte de los clientes es la de 'familiares' con el 31,69%, esto quiere decir que casi un tercio de los clientes optan por opciones de comida para compartir y disfrutar en entornos familiares cuando hablamos de pollo asado. La categoría 'Tradicionales' que comprende los platillos: vaquero, tejano, chaulafán mix y

cuarto asado representa un 22,34% de la categoría de mayor consumo por los clientes de Texas Chicken.

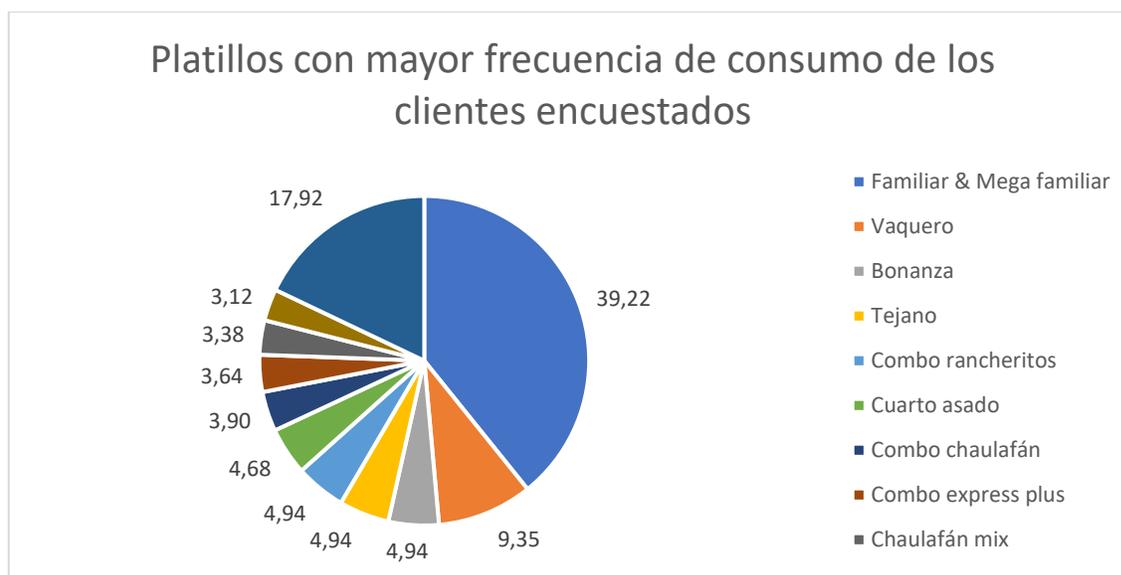
Tabla 25

Platillos con mayor frecuencia de consumo de los clientes encuestados

Platillos con mayor frecuencia de consumo de los clientes encuestados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Familiar & Mega familiar	151	39,2	39,22	39,22
Vaquero	36	9,4	9,35	48,57
Bonanza	19	4,9	4,94	53,51
Tejano	19	4,9	4,94	58,44
Combo rancheritos	19	4,9	4,94	63,38
Cuarto asado	18	4,7	4,68	68,05
Combo chaulafán	15	3,9	3,90	71,95
Combo express plus	14	3,6	3,64	75,58
Chaulafán mix	13	3,4	3,38	78,96
Combo express	12	3,1	3,12	82,08
Otros	69	17,9	17,92	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 33

Platillos con mayor frecuencia de consumo de los clientes encuestados



Análisis:

Encabezando la lista tenemos a los combos 'familiar & mega familiar' con un 39,22% de preferencia, seguido del combo 'vaquero' con el 9,35% de frecuencia de consumo, el combo 'bonanza' con un 4,94% de preferencia; mientras que los marcados como 'otros' que comprenden un 17,92% están constituidos por los combos que tuvieron una frecuencia igual o menor a 11 que son: vaquero económico, tejano bowl, fritada de pollo, combo light, mix tejano, rancheritos bowl, combo pro y combo criollo. Para tener una visión a detalle revisar (**Apéndice 13**).

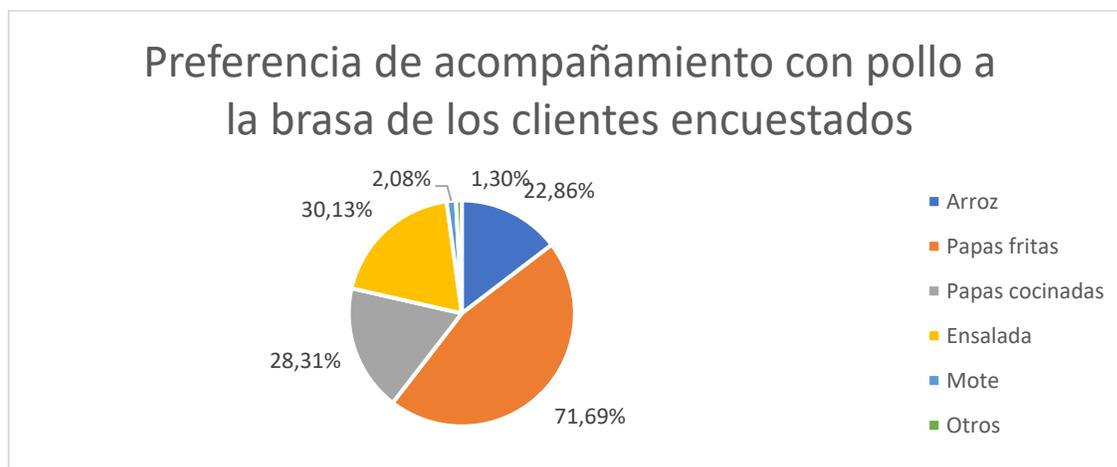
Tabla 26

Preferencia de acompañamiento con pollo a la brasa de los clientes encuestados

Preferencia de acompañamiento con pollo a la brasa de los clientes encuestados			
	Respuestas N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Arroz	88	14,62%	22,86%
Papas fritas	276	45,85%	71,69%
Papas cocinadas	109	18,11%	28,31%
Ensalada	116	19,27%	30,13%
Mote	8	1,33%	2,08%
Otros	5	0,83%	1,30%

Figura 34

Preferencia de acompañamiento con pollo a la brasa de los clientes encuestados



Análisis:

El 71,69% de los encuestados prefieren las papas fritas para acompañar su pollo a la brasa, seguido de la ensalada con un 30,13% de preferencia, como tercer acompañamiento preferido por parte de los clientes se encuentran las papas cocinadas con 28,31% de preferencia seguido del arroz con un 22,86% de preferencia; en la agrupación “otros” se incluyen a acompañamientos con una frecuencia de respuestas menor o igual a 2, entre ellas se encuentran: consomé, gaseosa, postre y tortilla de papa. **Ver apéndice 13** para tener una visión más detallada de la agrupación.

Tabla 27

Atractividad del imagotipo de Texas Chicken según los clientes encuestados (frecuencia)

Atractividad del imagotipo de Texas Chicken según los clientes encuestados (frecuencia)						
	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Total
Nombre	7	23	114	172	69	385
Isotipo	10	49	123	140	63	385
Colores	11	67	119	135	53	385
Tipología de letra	21	59	129	126	50	385

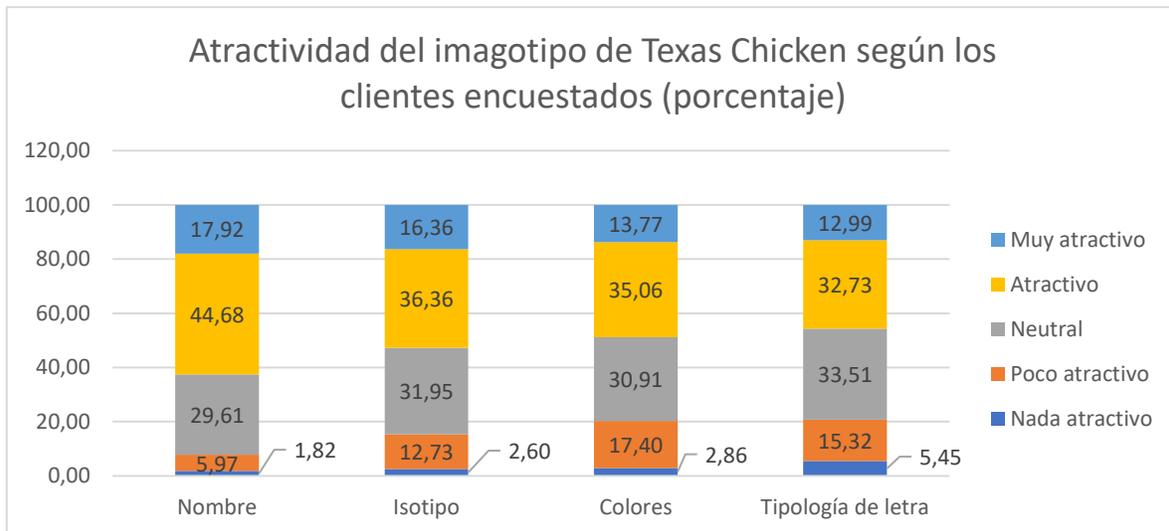
Tabla 28

Atractividad del imagotipo de Texas Chicken según los clientes encuestados (porcentaje)

Atractividad del imagotipo de Texas Chicken según los clientes encuestados (porcentaje)						
	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Total
Nombre	1,82	5,97	29,61	44,68	17,92	100
Isotipo	2,60	12,73	31,95	36,36	16,36	100
Colores	2,86	17,40	30,91	35,06	13,77	100
Tipología de letra	5,45	15,32	33,51	32,73	12,99	100

Figura 35

Atractividad del imagotipo de Texas Chicken

**Análisis:**

Como se logra evidenciar tanto en frecuencia como en porcentaje, con respecto al nombre, el 44,68% considera que es atractivo, el 17,92% que es muy atractivo y apenas el 1,82% que no es para nada atractivo. En cuanto al isotipo, el 36,36% de los encuestados lo califica como atractivo, el 16,36% como muy atractivo y el 2,6% como nada atractivo, esto debido a que en su mayoría opinan que al isotipo le hace falta vida. Sobre los colores, el 35,06% considera que son atractivos, el 13,77% muy atractivo y el 2,86% que no son para nada atractivos. Por último, la tipología de letra es atractiva en un 32,73%, muy atractiva con un 12,99% y para nada atractiva con un 5,45%.

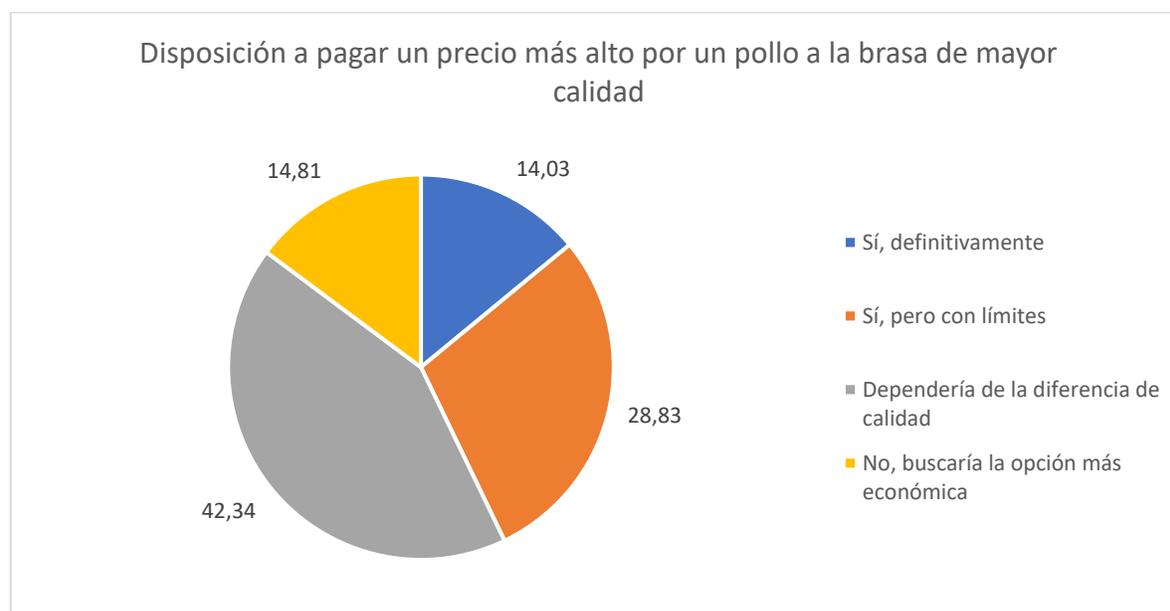
Tabla 29

Disposición a pagar un precio más alto por un pollo a la brasa de mayor calidad

Disposición a pagar un precio más alto por un pollo a la brasa de mayor calidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí, definitivamente	54	14,0	14,03	14,03
Sí, pero con límites	111	28,8	28,83	42,86
Dependería de la diferencia de calidad	163	42,3	42,34	85,19
No, buscaría la opción más económica	57	14,8	14,81	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 36

Disposición a pagar un precio más alto por un pollo a la brasa de mayor calidad

**Análisis:**

En cuanto a la sensibilidad de los clientes encuestados a pagar un precio más alto por un pollo a la brasa de mayor calidad, refiriéndonos a calidad como un sabor que sea percibido por los consumidores, los mismos en un 42,34% dicen que estarían dispuestos pero dependería de la diferencia de calidad (mejor sabor) que perciban, el 28,83% sí

estarían dispuestos a pagar más pero con límites, el 14,03% definitivamente pagaría un mayor precio por mayor calidad y el 14,8% no estaría dispuesto a hacerlo y en su lugar buscarían la opción más económica. Este análisis nos muestra que se debe mantener un equilibrio entre la calidad que es percibida y la accesibilidad en términos de precio para así poder atraer a nuestro público objetivo.

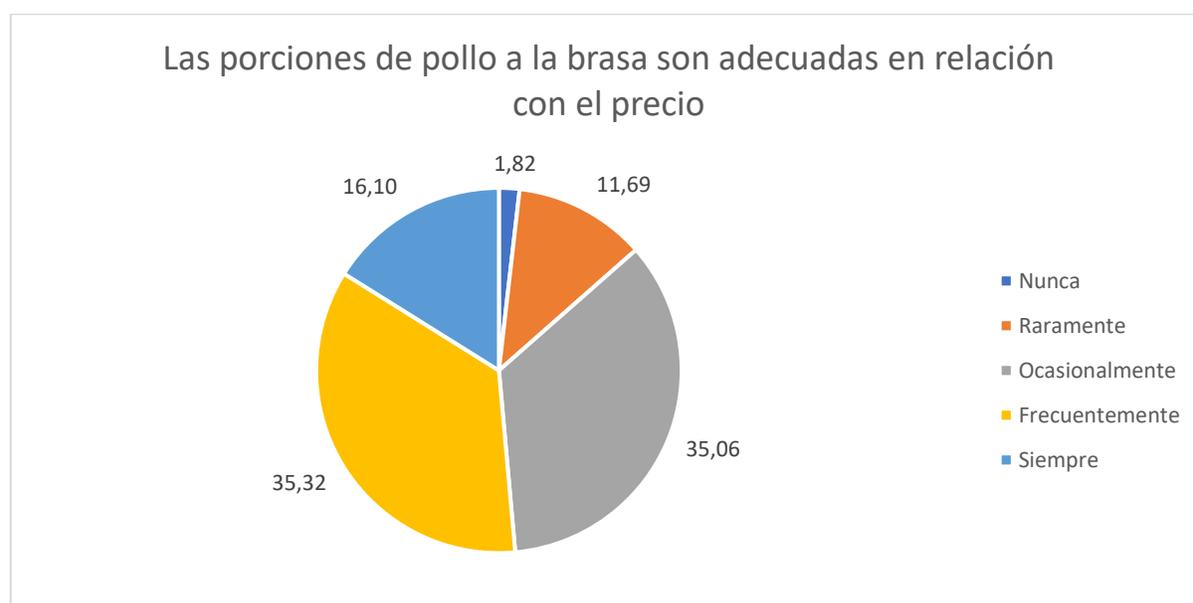
Tabla 30

Las porciones de pollo a la brasa son adecuadas en relación con el precio

Las porciones de pollo a la brasa son adecuadas en relación con el precio				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	1,8	1,82	1,82
Raramente	45	11,7	11,69	13,51
Ocasionalmente	135	35,1	35,06	48,57
Frecuentemente	136	35,3	35,32	83,90
Siempre	62	16,1	16,10	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 37

Las porciones de pollo a la brasa son adecuadas en relación con el precio



Análisis:

Aquí se buscó principalmente entender cuál es la preferencia que tienen los clientes con respecto a la cantidad de comida que reciben y el precio que pagan por ella, el 35,32% de los encuestados frecuentemente ha recibido la porción adecuada por el dinero de desembolsa, el 35,06% ocasionalmente, el 16,10% siempre, el 11,69% raramente y un 1,82% percibe que nunca recibe la porción adecuada de pollo a la brasa en relación con el precio.

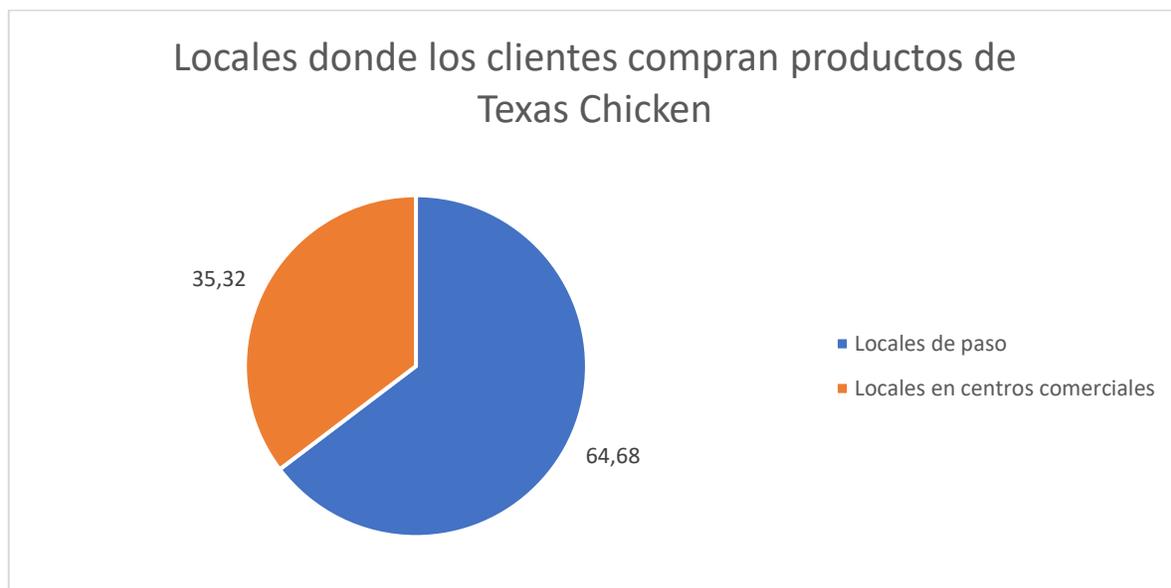
Tabla 31

Locales donde los clientes compran productos de Texas Chicken

¿En qué locales compra productos de Texas Chicken con mayor frecuencia?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Locales de paso	249	64,7	64,68	64,68
Locales en centros comerciales	136	35,3	35,32	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 38

Locales donde los clientes compran productos de Texas Chicken



Análisis:

El 64,68% de los encuestados consume pollo a la brasa de Texas Chicken en los locales de paso que posee la marca y un 35,32% en locales que se encuentran en centros comerciales.

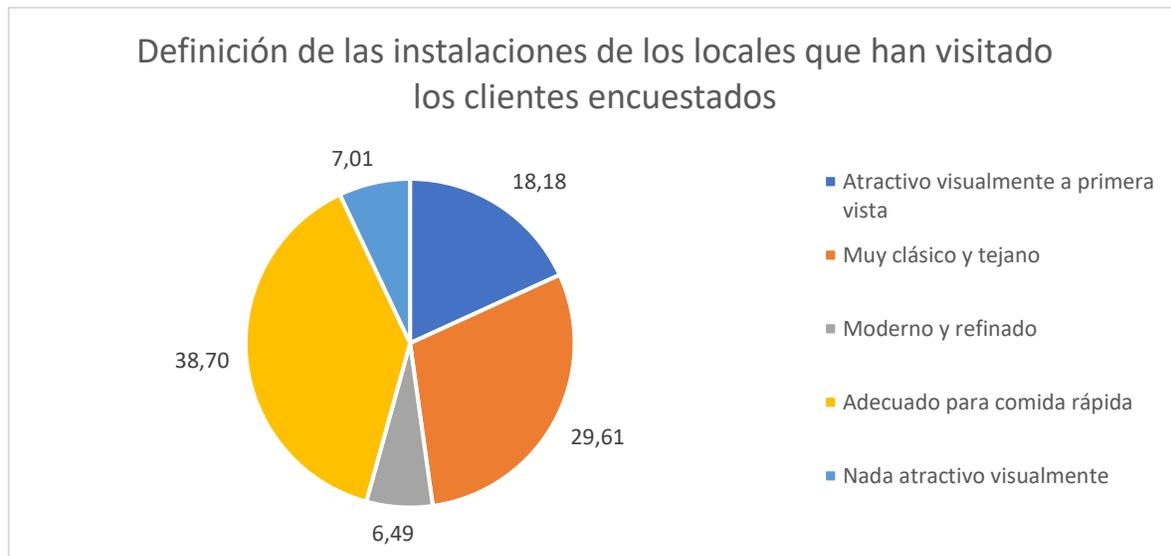
Tabla 32

Definición de las instalaciones de los locales que han visitado los clientes encuestados

Definición de las instalaciones de los locales que han visitado los clientes encuestados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Atractivo visualmente a primera vista	70	18,2	18,18	18,18
Muy clásico y tejano	114	29,6	29,61	47,79
Moderno y refinado	25	6,5	6,49	54,29
Adecuado para comida rápida	149	38,7	38,70	92,99
Nada atractivo visualmente	27	7,0	7,01	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 39

Definición de las instalaciones de los locales que han visitado los clientes encuestados



Análisis:

El 38,70% de los clientes define a las instalaciones de los locales que han visitado como 'adecuados para comida rápida', mientras que el 29,61% los define como muy clásicos y tejanos; por otro lado, el 18,18% los define como atractivos visualmente a primera vista y un 7,01% como nada atractivo visualmente; esto nos quiere decir que la percepción visual de los clientes está dispersa y que se pueden explorar mejoras visuales para atraer a un segmento más amplio de clientes.

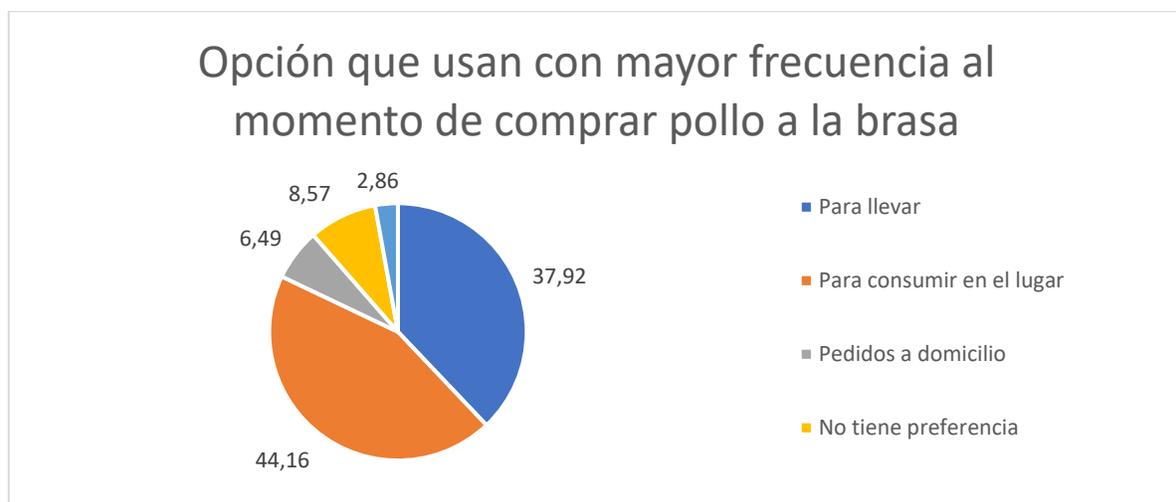
Tabla 33

Opción que usan con mayor frecuencia al momento de comprar pollo a la brasa

Opción que usan con mayor frecuencia al momento de comprar pollo a la brasa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Para llevar	146	37,9	37,92	37,92
Para consumir en el lugar	170	44,2	44,16	82,08
Pedidos a domicilio	25	6,5	6,49	88,57
No tiene preferencia	33	8,6	8,57	97,14
Apps de delivery (Uber Eats, Rappi, etc.)	11	2,9	2,86	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 40

Opción que usan con mayor frecuencia al momento de comprar pollo a la brasa



Análisis:

El 44, 16% de los clientes encuestados compra el pollo a la brasa para consumir en el lugar, el 37,92% para llevar, el 6,49% realiza pedidos a domicilio, el 2,86% usa aplicaciones de delivery y el 8,57% no tiene una opción definida para comer el pollo asado.

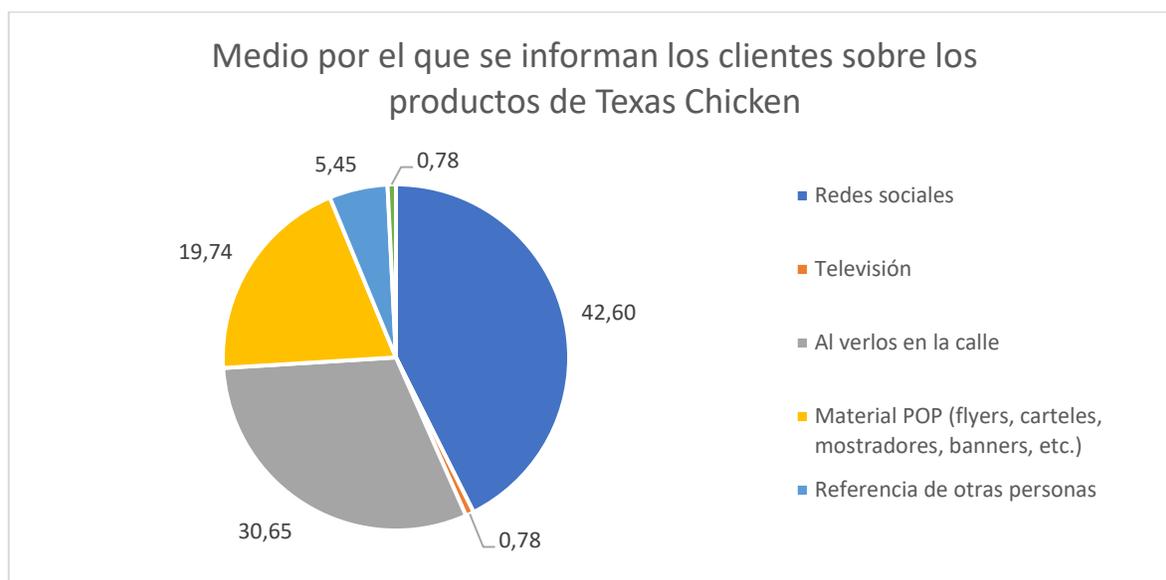
Tabla 34

Medio por el que se informan los clientes sobre los productos de Texas Chicken

Medio por el que se informan los clientes sobre los productos de Texas Chicken				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Redes sociales	164	42,6	42,60	42,60
Televisión	3	0,8	0,78	43,38
Al verlos en la calle	118	30,6	30,65	74,03
Material POP (flyers, carteles, mostradores, banners, etc.)	76	19,7	19,74	93,77
Referencia de otras personas	21	5,5	5,45	99,22
Apps de delivery (Uber Eats, Rappi, etc.)	3	0,8	0,78	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 41

Medio por el que se informan los clientes sobre los productos de Texas Chicken



Análisis:

El medio principal por el cual los clientes se informan sobre los productos y promociones de Texas Chicken es a través de redes sociales con un 42,60% de elección, seguido de un 30,65% de los encuestados que se informa acerca de Texas Chicken directamente al verlos mientras están por la calle, el 19,74% a través de material POP que es repartido directa e indirectamente al cliente. El 5,45% de los encuestados se informa por referencia de otras personas y un 0,78% a través de aplicaciones de delivery.

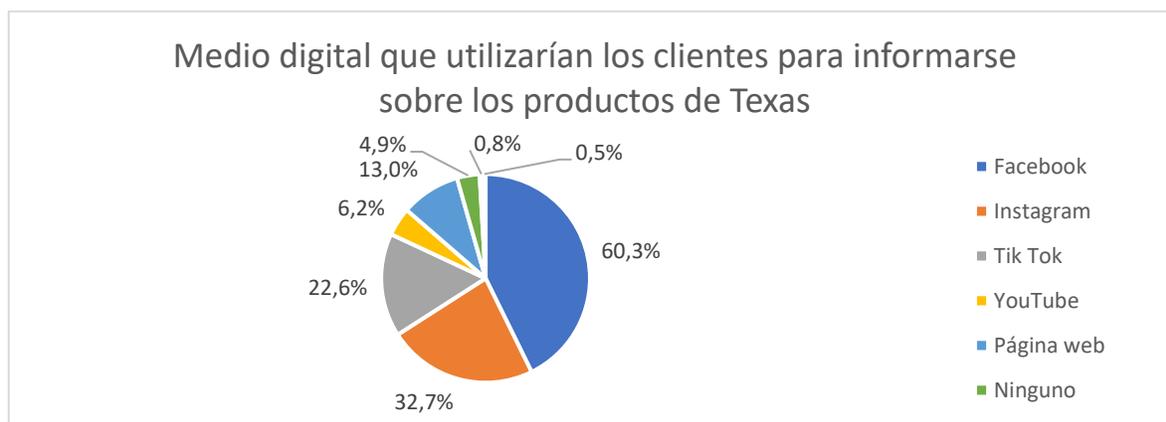
Tabla 35

Medio digital que utilizarían los clientes para informarse sobre los productos de Texas

Medio digital que utilizarían los clientes para informarse sobre los productos de Texas			
	Respuestas N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Facebook	232	42,73%	60,26%
Instagram	126	23,20%	32,73%
TikTok	87	16,02%	22,60%
YouTube	24	4,42%	6,23%
Página web	50	9,21%	12,99%
Ninguno	19	3,50%	4,94%
Apps de delivery	3	0,55%	0,78%
WhatsApp	2	0,37%	0,52%

Figura 42

Medio digital que utilizarían los clientes para informarse sobre los productos de Texas



Análisis:

El medio digital de preferencia que usarían los clientes actuales para informarse sobre los productos de Texas Chicken es la red social Facebook con un 42,73%, seguido de Instagram en un 23, 20% de preferencia y TikTok con un 16,0,2%. Esto sugiere que Facebook sigue siendo una herramienta efectiva para la comunicación de Texas Chicken y su audiencia actual.

Tabla 36

Satisfacción del servicio que otorga el personal de Texas Chicken a los clientes

(frecuencia)

Satisfacción del servicio que otorga el personal de Texas Chicken a los clientes (frecuencia)						
	Nada satisfactorio	Poco satisfactorio	Neutral	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Total
Tiempo de espera	11	47	97	178	52	385
Amabilidad	9	40	76	178	82	385
Comunicación del pedido	4	41	79	165	96	385

Tabla 37

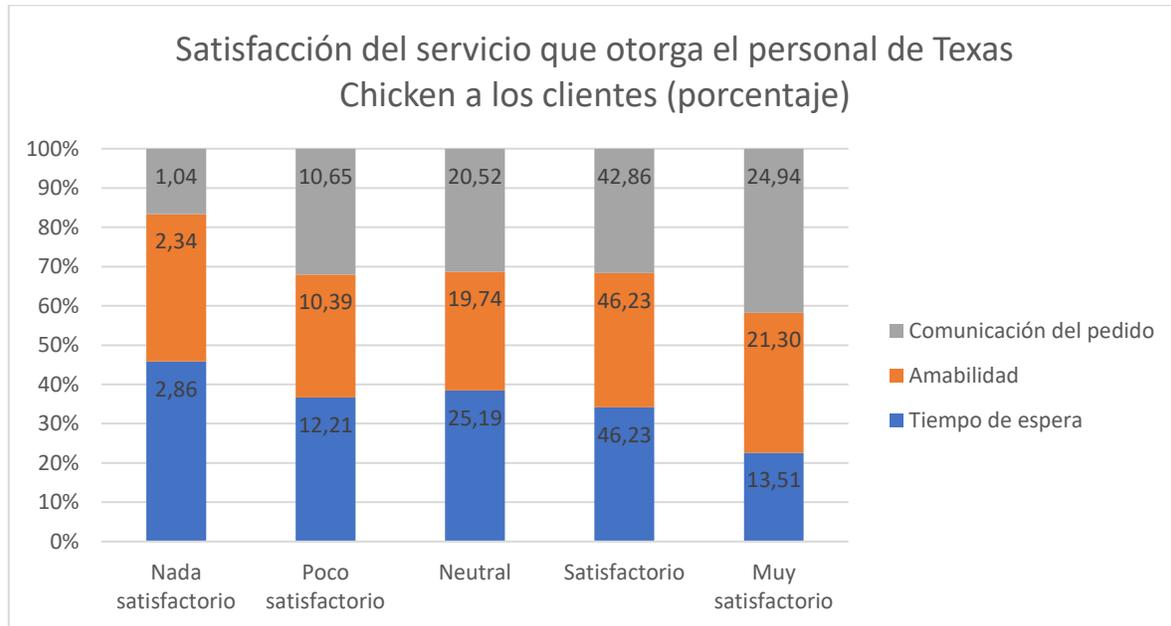
Satisfacción del servicio que otorga el personal de Texas Chicken a los clientes

(porcentaje)

Satisfacción del servicio que otorga el personal de Texas Chicken a los clientes (porcentaje)						
	Nada satisfactorio	Poco satisfactorio	Neutral	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Total
Tiempo de espera	2,86	12,21	25,19	46,23	13,51	100
Amabilidad	2,34	10,39	19,74	46,23	21,30	100
Comunicación del pedido	1,04	10,65	20,52	42,86	24,94	100

Figura 43

*Satisfacción del servicio que otorga el personal de Texas Chicken a los clientes
(porcentaje)*



Análisis:

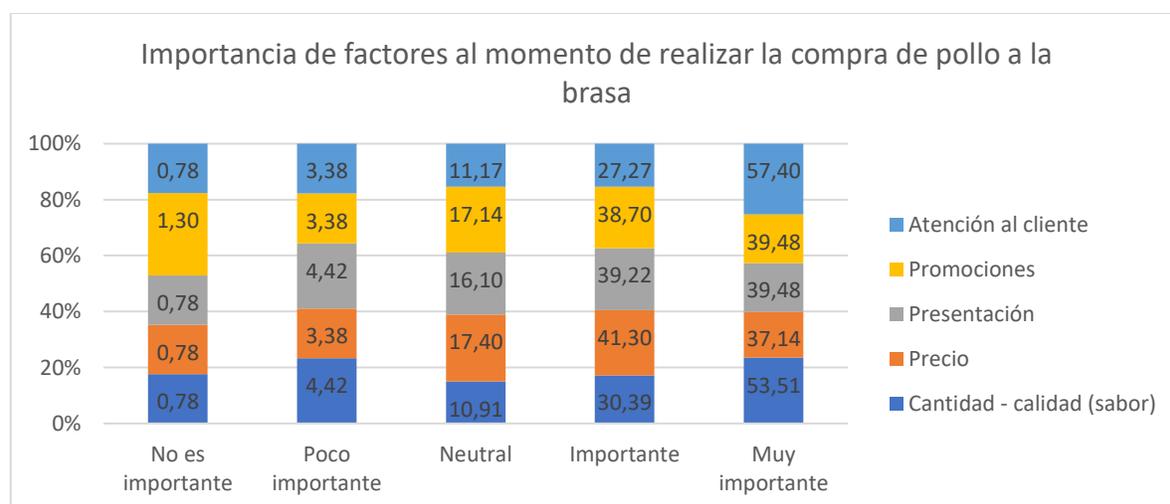
En la previsión del servicio al cliente, el 46, 23% de los clientes encuestados se sienten satisfechos en cuanto al tiempo de espera que transcurre desde que hacen el pedido en la caja u online hasta que es entregado en la mesa o al domicilio, el 13,51 considera que este tiempo de espera es muy satisfactorio y el 2,86% nada satisfactorio. Con respecto a la amabilidad del personal, el 46,23% de los clientes considera que es satisfactorio este punto y el 21,30% que es muy satisfactorio, mientras que el 2,34% lo calificó como nada satisfactorio. Por último, en relación con la comunicación del pedido, es decir, recibe lo que pide, el 42,86% está satisfecho y el 24,94% muy satisfecho, mientras que solo el 1,04% de los encuestados no están satisfechos con este punto, es decir, no recibieron lo que pidieron.

Tabla 38*Importancia de factores al momento de realizar la compra de pollo a la brasa (frecuencia)*

Importancia de factores al momento de realizar la compra de pollo a la brasa (frecuencia)						
	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante	Total
Cantidad - calidad (sabor)	3	17	42	117	206	385
Precio	3	13	67	159	143	385
Presentación	3	17	62	151	152	385
Promociones	5	13	66	149	152	385
Atención al cliente	3	13	43	105	221	385

Tabla 39*Importancia de factores al momento de realizar la compra de pollo a la brasa (porcentaje)*

Importancia de factores al momento de realizar la compra de pollo a la brasa (porcentaje)						
	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante	Total
Cantidad - calidad (sabor)	0,78	4,42	10,91	30,39	53,51	100
Precio	0,78	3,38	17,40	41,30	37,14	100
Presentación	0,78	4,42	16,10	39,22	39,48	100
Promociones	1,30	3,38	17,14	38,70	39,48	100
Atención al cliente	0,78	3,38	11,17	27,27	57,40	100

Figura 44*Factores importantes para la compra de pollo a la brasa*

Análisis:

El 53,51% de los clientes consideran que es muy importante la cantidad – calidad (sabor) que perciben al momento de comprar pollo a la brasa y el 30,30% contempla este factor como importante. Para el 41,30% de los encuestados el precio es importante y para el 37,14% es muy importante. La presentación se torna muy importante con el 39,48% e importante con el 39,22%. Respecto a las promociones, el 39,48% de los consumidores encuestados considera que son muy importantes a la hora de realizar la compra de pollo asado y el 38,70% las considera importantes. La atención al cliente es uno de los factores determinantes a la hora de la compra, el 57,40% de los encuestados lo representa como muy importante y el 27,27% como importante.

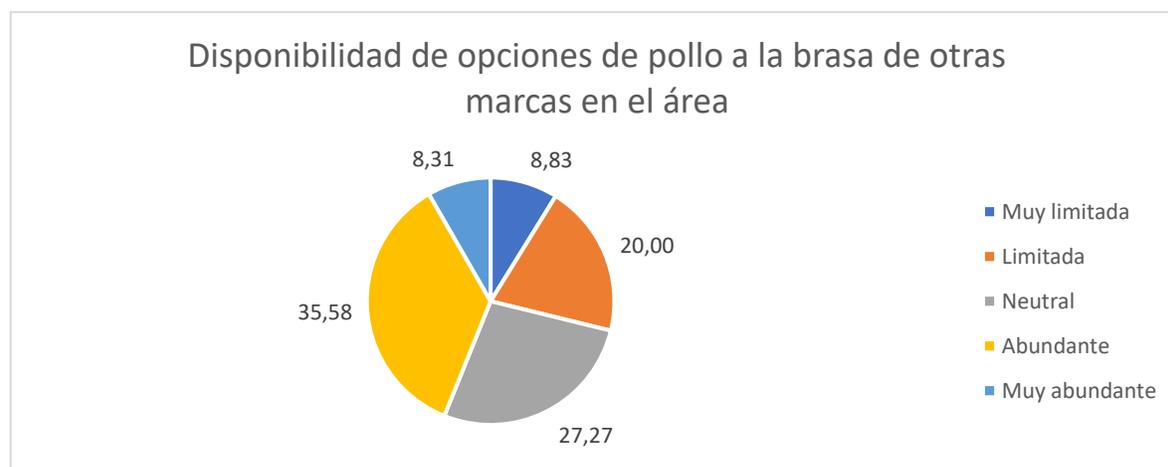
Análisis univariado de la dimensión: Marketing relacional**Tabla 40**

Disponibilidad de opciones de pollo a la brasa de otras marcas en el área

Disponibilidad de opciones de pollo a la brasa de otras marcas en el área				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy limitada	34	8,8	8,83	8,83
Limitada	77	20,0	20,00	28,83
Neutral	105	27,3	27,27	56,10
Abundante	137	35,6	35,58	91,69
Muy abundante	32	8,3	8,31	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 45

Disponibilidad de opciones de pollo a la brasa de otras marcas en el área

**Análisis:**

Este punto fue evaluado en base a la cercanía de otras marcas de pollo a la brasa que tenía alrededor de su lugar de residencia la persona encuestada, el 35,58% de los clientes mencionaron que en la proximidad de su vivienda la disponibilidad de otras marcas es abundante, el 27,27% que es neutral y el 20,00% que es limitada.

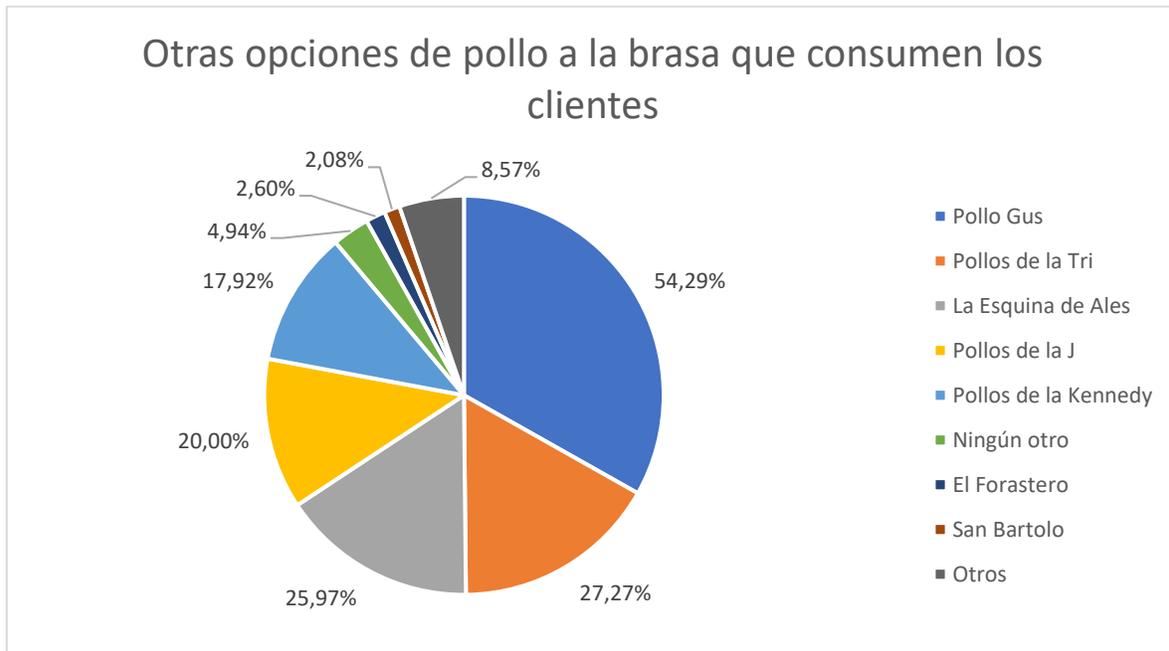
Tabla 41

Otras opciones de pollo a la brasa que consumen los clientes

Otras opciones de pollo a la brasa que consumen los clientes			
	Respuestas N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Pollo Gus	209	33,17%	54,29%
Pollos de la Tri	105	16,67%	27,27%
La Esquina de Ales	100	15,87%	25,97%
Pollos de la J	77	12,22%	20,00%
Pollos de la Kennedy	69	10,95%	17,92%
Ningún otro	19	3,02%	4,94%
El Forastero	10	1,59%	2,60%
San Bartolo	8	1,27%	2,08%
Otros	33	5,24%	8,57%

Figura 46

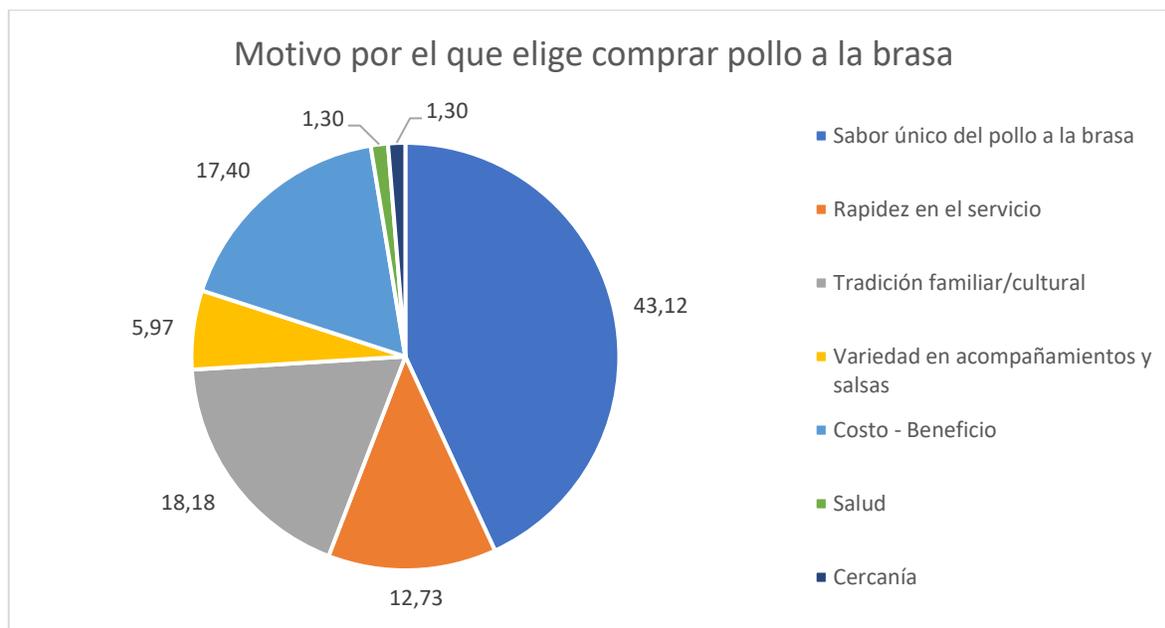
Otras opciones de pollo a la brasa que consumen los clientes

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados, el principal competidor para Texas Chicken sigue siendo Pollo Gus con un 54,29% de compra por parte de los encuestados; seguido de Pollos de la Tri con un 27,27% de compra y en tercer y cuarto lugar ubicándose La Esquina de Ales y Pollos de la J con un 25,97% y 20,00% respectivamente. En el quinto puesto tenemos a Pollos de la Kennedy con un 17,92% de compra. La clasificación de 'otros' abarca marcas con una frecuencia menor o igual a 7 entre las cuales encontramos: Pollos de 10, El Gordito, Stav, Sandry, EL Hornero, Kario King y Koko Riko. Se puede visualizar los resultados a detalle en el **apéndice 13**.

Tabla 42*Motivo por el que elige comprar pollo a la brasa*

Motivo por el que elige comprar pollo a la brasa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sabor único del pollo a la brasa	166	43,1	43,12	43,12
Rapidez en el servicio	49	12,7	12,73	55,84
Tradición familiar/cultural	70	18,2	18,18	74,03
Variedad en acompañamientos y salsas	23	6,0	5,97	80,00
Costo – Beneficio	67	17,4	17,40	97,40
Salud	5	1,3	1,30	98,70
Cercanía	5	1,3	1,30	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 47*Motivo por el que elige comprar pollo a la brasa***Análisis:**

Con un 43,12% de preferencia, el principal motivo por el que los clientes encuestados eligen comprar pollo a la brasa en lugar de otras opciones de comida es por el sabor único del pollo asado, seguido por tradición familiar – cultural con el 18,18% y el

costo – beneficio con un 17,40%. En un porcentaje menor se encuentra la rapidez del servicio con un 12,73% y la variedad de acompañamientos y salsas con un 5,97%.

Tabla 43

Lealtad de los clientes a un lugar específico para comprar pollo a la brasa

Lealtad de los clientes a un lugar específico para comprar pollo a la brasa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	33	8,6	8,57	8,57
Raramente	111	28,8	28,83	37,40
Ocasionalmente	127	33,0	32,99	70,39
Frecuentemente	92	23,9	23,90	94,29
Siempre	22	5,7	5,71	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 48

Lealtad de los clientes a un lugar específico para comprar pollo a la brasa



Análisis:

El 32,99% de los clientes encuestados suele ser leal a un lugar específico para comprar pollo asado ocasionalmente, el 28,83% raramente es fiel a un determinado de

pollo a la brasa, mientras que 23,90% con frecuencia es leal a un sitio específico de pollo a la brasa. Solo el 5,71% de los encuestados siempre es leal a un lugar específico al momento de comprar pollo a la brasa.

Tabla 44

Recibimiento de algún tipo de tipo de recompensa de Texas Chicken por ser cliente

Recibimiento de algún tipo de tipo de recompensa de Texas Chicken por ser cliente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	19	4,9	4,94	4,94
No	366	95,1	95,06	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 49

Recibimiento de algún tipo de tipo de recompensa de Texas Chicken por ser cliente



Análisis:

El 95,06% de los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de recompensa por parte de Texas Chicken por ser clientes, esta alta proporción puede

desembocar en falta de reconocimiento que podría afectar a la retención y satisfacción del cliente. Por otro lado, el 4,94% que alegan si recibieron un tipo de recompensa por parte de la empresa, aunque es un porcentaje bajo, este grupo representa a clientes que han experimentado algún tipo de beneficio o incentivo por su lealtad.

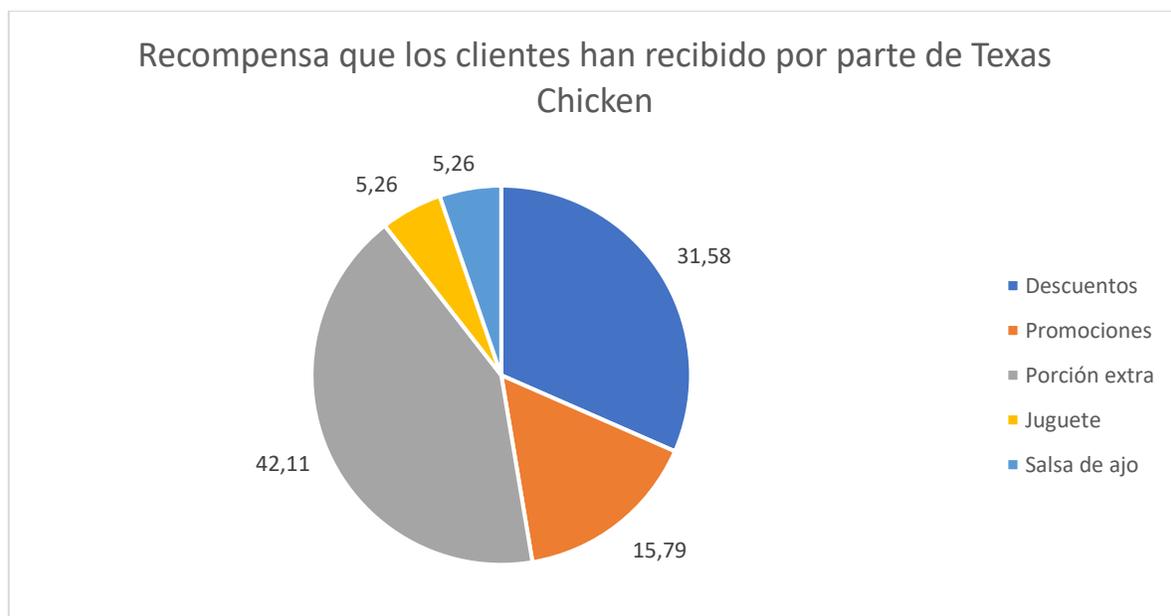
Tabla 45

Recompensa que los clientes han recibido por parte de Texas Chicken

¿Cuál es la recompensa que ha recibido por ser un cliente fiel?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Descuentos	6	1,6	31,58	31,58
Promociones	3	0,8	15,79	47,37
Porción extra	8	2,1	42,11	89,47
Juguete	1	0,3	5,26	94,74
Salsa de ajo	1	0,3	5,26	100,00
Subtotal	19	4,9	100,0	
Valores perdidos	366	95,1		
Total	385	100,0		

Figura 50

Recompensa que los clientes han recibido por parte de Texas Chicken



Análisis:

De los clientes que percibieron el recibir algún tipo de recompensa por parte de Texas Chicken, al 42,11% les dieron una porción extra como enmienda por una equivocación en el pedido o por una promoción. El 31,58% percibe a los descuentos con los que se manejan como parte de una recompensa seguido de las promociones con 15,79%; sugiere que los clientes valoran considerablemente las oportunidades de ahorro.

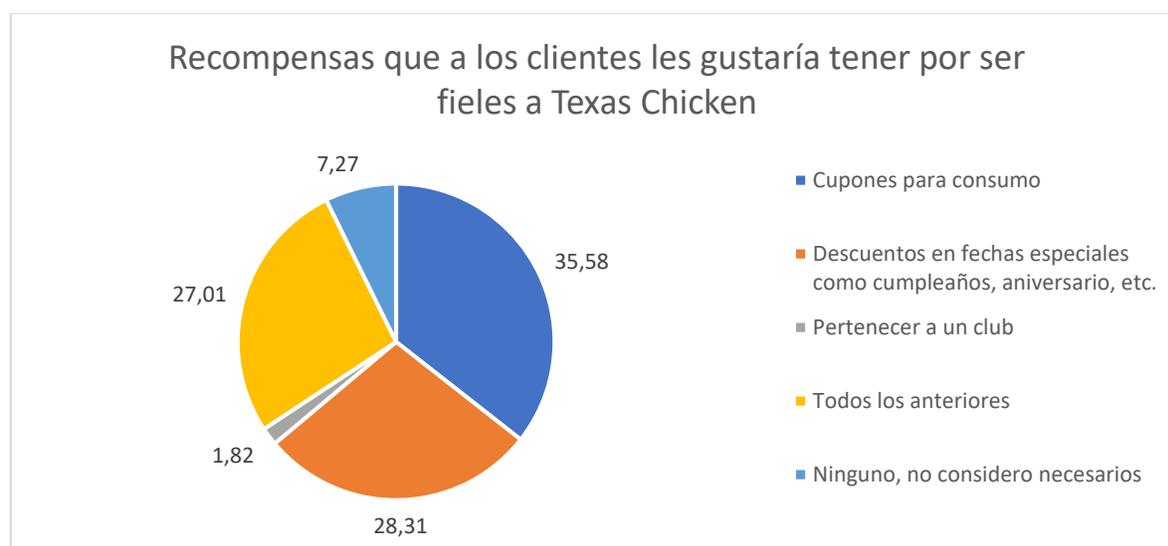
Tabla 46

Recompensas que a los clientes les gustaría tener por ser fieles a Texas Chicken

Recompensas que a los clientes les gustaría tener por ser fieles a Texas Chicken				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cupones para consumo	137	35,6	35,58	35,58
Descuentos en fechas especiales como cumpleaños, aniversario, etc.	109	28,3	28,31	63,90
Pertenecer a un club	7	1,8	1,82	65,71
Todos los anteriores	104	27,0	27,01	92,73
Ninguno, no considero necesarios	28	7,3	7,27	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 51

Recompensas que a los clientes les gustaría tener por ser fieles a Texas Chicken



Análisis:

El principal tipo de recompensa que a los clientes les gustaría recibir por su fidelidad hacia Texas Chicken son cupones para consumo con el 35,58% de preferencia. En segundo lugar, tenemos con el 28,31% a los descuentos en fechas especiales como cumpleaños, aniversario, etc. Y en tercer lugar 'todos los anteriores' en los cuales se incluyen las recompensas antes mencionadas y la opción 'pertenecer a un club'.

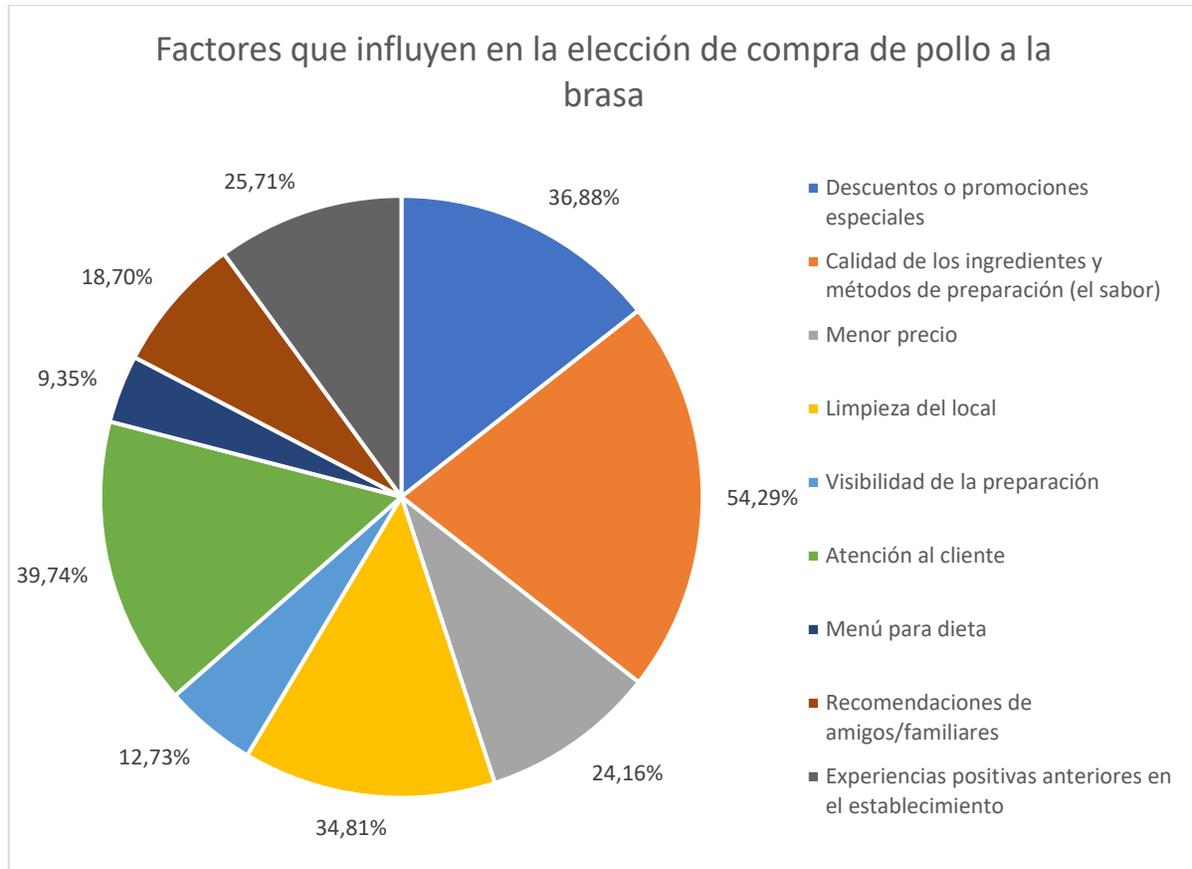
Análisis univariado de la dimensión: Comportamiento de compra**Tabla 47**

Factores que influyen en la elección de compra de pollo a la brasa de Texas Chicken antes que el de la competencia

Factores que influyen en la elección de compra de pollo a la brasa			
	Respuestas N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Descuentos o promociones especiales	142	14,39%	36,88%
Calidad de los ingredientes y métodos de preparación (el sabor)	209	21,18%	54,29%
Menor precio	93	9,42%	24,16%
Limpieza del local	134	13,58%	34,81%
Visibilidad de la preparación	49	4,96%	12,73%
Atención al cliente	153	15,50%	39,74%
Menú para dieta	36	3,65%	9,35%
Recomendaciones de amigos/familiares	72	7,29%	18,70%
Experiencias positivas anteriores en el establecimiento	99	10,03%	25,71%

Figura 52

Factores que influyen en la elección de compra de pollo a la brasa antes que el de la competencia

**Análisis:**

El factor más influyente a la hora de comprar pollo a la brasa es con un 54,29% la Calidad de los ingredientes y métodos de preparación (el sabor); con un 36,88% los descuentos o promociones especiales, la atención al cliente con un 39,74%, la limpieza del local con un 34,81%, experiencias positivas anteriores en el establecimiento con el 25,71% y que el precio sea conveniente con un 24,16%. Estos elementos destacan la importancia de mantener una experiencia integral para el cliente, que va más allá del producto, abarcando aspectos como el servicio al cliente y la percepción general del establecimiento.

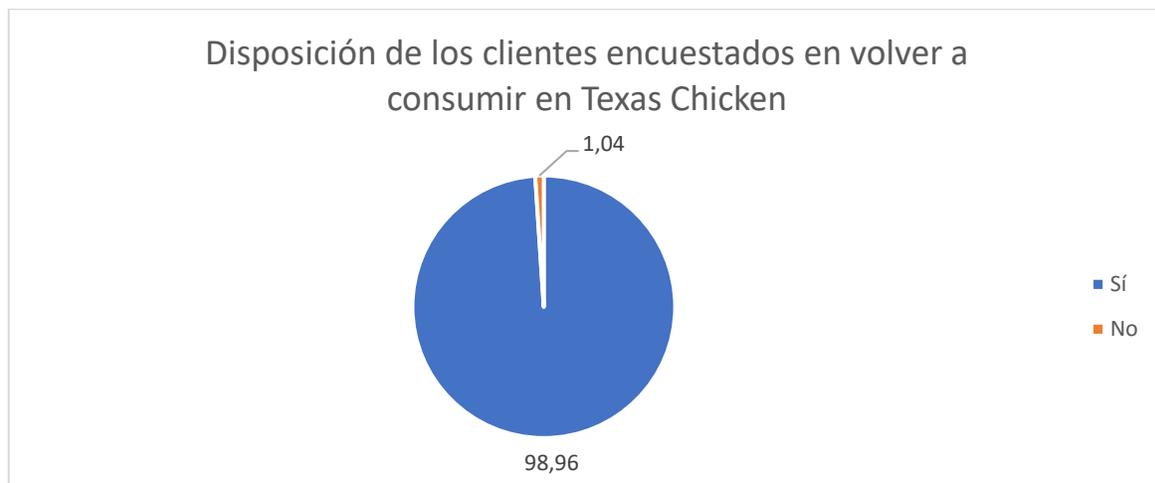
Tabla 48

Disposición de los clientes encuestados en volver a consumir en Texas Chicken

Disposición de los clientes encuestados en volver a consumir en Texas Chicken				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	381	99,0	98,96	98,96
No	4	1,0	1,04	100,00
Total	385	100,0	100,0	

Figura 53

Disposición de los clientes encuestados en volver a consumir en Texas Chicken

**Análisis:**

El 98,96% de los clientes tienen la disposición de volver a consumir en Texas Chicken por diversas razones en las cuales se destacan: sabor, precio, calidad, experiencias positivas anteriores, tradición, atención al cliente, etc. Por otra parte, el 1,04% de consumidores que no volverían a consumir en Texas Chicken se debe a: dan pocas papas, solo el pollo es bueno, mala experiencia. Ver apéndice # para visualizar las respuestas individuales de los clientes.

Análisis bivariado:

En este tipo de análisis se examina de manera simultánea dos variables para comprender la relación y/o asociación existente entre ellas. A diferencia del análisis univariado, este permite explorar cómo cambia una variable en función de otra. Esta herramienta permite identificar patrones, correlaciones y tendencias entre dos variables específicas.

Los métodos más comunes de análisis bivariado son: análisis de correlación, pruebas de significancia estadística para determinar si la relación que existe entre las variables es significativa y la creación de gráficos como diagramas de dispersión para visualizar la relación. Estos análisis aportan información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y apoyo en la formulación de estrategias de marketing efectivas (Benites, 2021).

Comprobación de hipótesis***Chi cuadrado***

A breves rasgos, esta prueba estadística realiza un contraste entre las frecuencias observadas con las esperadas para poder determinar si existe una dependencia de una variable con otra; para la consecución de esta prueba se debe evaluar el cruce de variables teniendo en cuenta las frecuencias marginales de fila y las frecuencias marginales de columna.

Lo que buscamos con esta prueba es saber si existe una dependencia entre una variable y otra; en caso de aceptarse la hipótesis alternativa (H1) es importante saber cuál de las opciones de las variables tanto en filas como columnas tienen una contribución mayor al chi cuadrado para poder efectuar una conclusión objetiva.

Por un lado, tenemos a los grados de libertad que son la combinación del número de observaciones de un conjunto de datos que varían de forma aleatoria e independiente y que pueden variar dentro de ciertos parámetros estadísticos. Por otro lado, tenemos al valor P que mide la probabilidad de que la diferencia de resultado se deba al azar.

Para las siguientes pruebas de hipótesis se tendrá en cuenta la región de rechazo con un nivel de significancia 5% o 0,05 y el cálculo del valor de la prueba estadística.

Hipótesis específica: Perfil del cliente

- H0: Las categorías de producto con mayor frecuencia de compra no son dependientes del rango de edad en la que se encuentran los clientes encuestados.
- H1: Las categorías de producto con mayor frecuencia de compra son dependientes del rango de edad en la que se encuentran los clientes encuestados.

Tabla 49*Correlación entre Rango de edad y categoría del producto*

		Rango edad * categoría del producto								
		Categoría del producto de Texas Chicken								
		Auténticos	Tradicionales	Bowls	Light	Variados	Súper económicos	Familiares	Mega familiar	Total
	De 25 a 30 años	21 _{a, b}	49 _{b, c}	13 _c	8 _{a, b, c}	23 _{a, b, c}	17 _{a, b}	51 _a	14 _{a, b}	196
	De 30 a 35 años	8 _a	17 _a	3 _a	2 _a	11 _a	10 _a	19 _a	4 _a	74
Rango	De 35 a 40 años	4 _a	8 _a	0 _a	0 _a	2 _a	3 _a	12 _a	3 _a	32
de edad	De 40 a 45 años	0 _a	1 _a	0 _{a, b}	0 _{a, b}	0 _a	1 _{a, b}	6 _{a, b}	4 _b	12
	De 45 a 50 años	2 _a	6 _a	0 _a	2 _a	4 _a	2 _a	9 _a	1 _a	26
	Más de 50 años	7 _{a, b}	5 _c	0 _{b, c}	0 _{a, b, c}	1 _c	4 _{a, b, c}	25 _a	3 _{a, b, c}	45
	Total	42	86	16	12	41	37	122	29	385

Cada letra del subíndice denota un subconjunto de Del menú de Texas Chicken ¿En qué categorías se encuentran el producto que usted compra con mayor frecuencia? categorías cuyas proporciones de columna no difieren de forma significativa entre sí en el nivel ,05.

Tabla 50*Prueba de Chi Cuadrado – Hipótesis 1 de perfil del cliente*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,391 ^a	35	,030
Razón de verosimilitud	57,279	35	,010
Asociación lineal por lineal	8,140	1	,004
N de casos válidos	385		

a. 28 casillas (58,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,37.

Reglas de decisión:

- Si el valor de significancia calculado es $< 0,05$ se rechaza H_0
- Si el valor de significancia calculado es $> 0,05$ se acepta H_0
- Si el valor de chi cuadrado calculado es $>$ al valor crítico se rechaza H_0
- Si el valor de chi cuadrado calculado es $<$ al valor crítico se acepta H_0
- Factor crítico es calculado con la tabla de distribución de chi cuadrado X^2 , teniendo en cuenta los grados de libertad (gl), **Ver apéndice 14**

Análisis:

- El valor de significancia 0,030 es menor a 0,05 por lo que se acepta H_1 , existe en relación entre variables.
- $X^2 = 52,391$ es mayor que $FC = 49,801$ por lo tanto se acepta H_1 . Esto demuestra que las categorías de producto con mayor frecuencia de compra son dependientes del rango de edad en la que se encuentran los clientes encuestados.

Hipótesis específica: Marketing integrado

- H_0 : La opción con mayor frecuencia al momento de comprar pollo a la brasa no depende de en qué local compra productos de Texas Chicken con mayor frecuencia.

- H1: La opción con mayor frecuencia al momento de comprar pollo a la brasa depende de en qué local compra productos de Texas Chicken con mayor frecuencia.

Tabla 51

Correlación entre opción para hacer la compra y locales donde compra

Opción usada al momento de comprar pollo a la brasa en Texas Chicken*Locales donde compran productos de Texas Chicken				
		Locales donde compran productos de Texas Chicken		Total
		Locales de paso	Locales en centros comerciales	
	Para llevar	94,4	51,6	146,0
Opción usada al momento de comprar pollo a la brasa en Texas Chicken	Para consumir en el lugar	109,9	60,1	170,0
	Pedidos a domicilio	16,2	8,8	25,0
	No tiene preferencia	21,3	11,7	33,0
	Apps de delivery (Uber Eats, Rappi, etc.)	7,1	3,9	11,0
Total		249,0	136,0	385,0

Tabla 52

Prueba de Chi Cuadrado – Hipótesis 2 Marketing integrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,804 ^a	4	,001
Razón de verosimilitud	20,170	4	,000
Asociación lineal por lineal	7,808	1	,005
N de casos válidos	385		

a. 1 casillas (10,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,89.

Reglas de decisión:

- Si el valor de significancia calculado es $< 0,05$ se rechaza H0
- Si el valor de significancia calculado es $> 0,05$ se acepta H0
- Si el valor de chi cuadrado calculado es $>$ al valor crítico se rechaza H0

- Si el valor de chi cuadrado calculado es < al valor crítico se acepta H0
- Factor crítico es calculado con la tabla de distribución de chi cuadrado X^2 , teniendo en cuenta los grados de libertad (gl), **Ver apéndice 14.**

Análisis:

- El valor de significancia 0,001 es menor a 0,05 por lo que se acepta H1, existe en relación entre variables.
- $X^2 = 19,804$ es mayor que $FC = 9,4877$ por lo tanto se acepta H1.

Hipótesis específica: Marketing relacional

- H0: La lealtad de los clientes a un lugar específico de pollo a la brasa no depende de haber recibido algún tipo de recompensa.
- H1: La lealtad de los clientes a un lugar específico de pollo a la brasa depende de haber recibido algún tipo de recompensa.

Tabla 53

Correlación entre Lealtad de compra en un lugar específico y recibir recompensas

Frecuencia de lealtad a un lugar específico para comprar pollo a la brasa * Recibimiento de recompensa de Texas Chicken por ser un cliente fiel				
		Recibimiento de recompensa de Texas Chicken por ser un cliente fiel		Total
		Sí	No	
Frecuencia de lealtad a un lugar específico de pollo a la brasa	Nunca	1,6	31,4	33,0
	Raramente	5,5	105,5	111,0
	Ocasionalmente	6,3	120,7	127,0
	Frecuentemente	4,5	87,5	92,0
	Siempre	1,1	20,9	22,0
Total		19,0	366,0	385,0

Tabla 54

Prueba de Chi Cuadrado – Hipótesis 3 Marketing relacional

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,903 ^a	4	,754
Razón de verosimilitud	2,991	4	,559
Asociación lineal por lineal	,198	1	,656
N de casos válidos	385		

a. 3 casillas (30,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,09.

Reglas de decisión:

- Si el valor de significancia calculado es $< 0,05$ se rechaza H_0
- Si el valor de significancia calculado es $> 0,05$ se acepta H_0
- Si el valor de chi cuadrado calculado es $>$ al valor crítico se rechaza H_0
- Si el valor de chi cuadrado calculado es $<$ al valor crítico se acepta H_0
- Factor crítico es calculado con la tabla de distribución de chi cuadrado X^2 , teniendo en cuenta los grados de libertad (gl), **Ver apéndice 14.**

Análisis:

- El valor de significancia 0,754 es mayor a 0,05 por lo que se rechaza H_1 , no existe en relación entre variables.
- $X^2 = 1,903$ es menor que $FC = 9,4877$ por lo tanto se rechaza H_1 . La lealtad de los clientes a un lugar específico de pollo a la brasa no depende de haber recibido algún tipo de recompensa.

Hipótesis específica: Comportamiento de compra

- H_0 : La disposición de los clientes en volver a comprar pollo a la brasa de Texas Chicken no depende del rango de edad en que se encuentran los encuestados.
- H_1 : La disposición de los clientes en volver a comprar pollo a la brasa de Texas Chicken depende del rango de edad en que se encuentran los encuestados.

Tabla 55

Correlación entre rango de edad de encuestados y decisión de compra

Rango de edad de los encuestados*Estaría dispuesto en volver a comprar pollo a la brasa de Texas				
Chicken				
		Estaría dispuesto en volver a comprar pollo a la brasa de Texas Chicken		Total
		Sí	No	
Rango de edad de los encuestados	De 25 a 30 años	194,0	2,0	196,0
	De 30 a 35 años	73,2	,8	74,0
	De 35 a 40 años	31,7	,3	32,0
	De 40 a 45 años	11,9	,1	12,0
	De 45 a 50 años	25,7	,3	26,0
	Más de 50 años	44,5	,5	45,0
Total		381,0	4,0	385,0

Tabla 56

Prueba de Chi Cuadrado – Hipótesis 4 Comportamiento de compra

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,585 ^a	5	,764
Razón de verosimilitud	3,872	5	,568
Asociación lineal por lineal	,004	1	,949
N de casos válidos	385		

a. 6 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,12.

Reglas de decisión:

- Si el valor de significancia calculado es $< 0,05$ se rechaza H_0
- Si el valor de significancia calculado es $> 0,05$ se acepta H_0
- Si el valor de chi cuadrado calculado es $>$ al valor crítico se rechaza H_0
- Si el valor de chi cuadrado calculado es $<$ al valor crítico se acepta H_0
- Factor crítico es calculado con la tabla de distribución de chi cuadrado X^2 , teniendo en cuenta los grados de libertad (gl), **Ver apéndice 14.**

Análisis:

- El valor de significancia 0,764 es mayor a 0,05 por lo que se rechaza H1, no existe en relación entre variables.
- $X^2 = 2,585$ es menor que $FC = 11,0705$ por lo tanto se rechaza H1. La disposición de los clientes en volver a comprar pollo a la brasa de Texas Chicken no depende del rango de edad en que se encuentran los encuestados.

Entrevistas con expertos

Las entrevistas con expertos se refieren a “técnica que se utiliza para la recolección de datos cualitativos, permite la obtención de información detallada y amplia, y de datos que demandan análisis e interpretaciones profundas” (Mata, 2020).

Se considera a la entrevista como una herramienta de investigación para conocer el manejo y la comunicación que se maneja con el cliente interno de la empresa Texas Chicken, por lo cual en este se tendrá en cuenta dos de las dimensiones establecidas en el diagrama de Ishikawa, las cuales son marketing interno y marketing de rendimiento, por lo cual se planificará entrevistas con expertos que correspondan a la empresa, para conocer de cerca el funcionamiento de esta.

Objetivos de la entrevista***Objetivo general***

Recopilar información del desarrollo del marketing interno en Texas Chicken con respecto al manejo de la comunicación y enfoque al cliente para la entrega de una propuesta de valor diferenciada y coherente a través de experiencias y opiniones de expertos que laboran en la empresa.

Objetivos específicos

- Interpretar toda la información que emitan los expertos.
- Analizar los aspectos relevantes recopilados de las entrevistas con cada experto.
- Determinar debilidades y fortalezas que se tenga en la empresa en base al testimonio de cada experto.
- Definir estrategias efectivas que contribuyan al plan de marketing desde una visión interna de la empresa.

Perfil de expertos

Tabla 57

Perfil de los expertos

Experto	Información personal
	<p>Nombre: Daniela Bahamonde Ocupación: Gerente de Marketing Empresa: Texas Chicken Años de experiencia en el sector: 8 años</p>
	<p>Nombre: Abraham Vigoda Ocupación: Gerente Financiero Empresa: Texas Chicken Años de experiencia en el sector: 10 años</p>
	<p>Nombre: Javier Padilla Ocupación: Gerente de Operaciones Empresa: Texas Chicken Años de experiencia en el sector: 26 años</p>

Metodología

La entrevista en investigación de mercados según lo menciona (González, 2022) se refiere a una técnica cualitativa para la cual no existe un guion definido, se adapta según la temática de estudio y brinda flexibilidad en base a las respuestas proporcionados por cada uno de los entrevistados, pero siempre se debe considerar una orientación hacia los objetivos de investigación. Para el desarrollo de una entrevista se establecen tres fases:

- **Introdutoria:** se realiza la planificación previa respecto al establecimiento de la fecha y hora, medios, herramientas, preguntas para realizar en la entrevista
- **Desarrollo:** se realiza el encuentro con los expertos según lo establecido en la planificación.
- **Formulación de preguntas:** se lleva a cabo la entrevista, donde se formulan las preguntas previstas en la planificación, y posterior se resume todos los aspectos importantes según lo expuesto por cada uno.

Planificación

Para la panificación se considera la fecha y horario exacto que se prevé para realizar la entrevista con cada experto de tres diferentes departamentos.

Tabla 58

Planificación de las entrevistas con expertos

Actividad	Fecha	Hora
Entrevista con experto en Marketing	7/2/2024	15:00 pm – 16:00 pm
Entrevista con experto en Finanzas	7/2/2024	16:01 pm – 17:00 pm
Entrevista con experto en Operaciones	7/2/2024	17:01 pm – 18:00 pm

Preguntas a los expertos

Preguntas generales

- Cuéntenos acerca de usted. ¿Cuánto tiempo trabaja con Texas Chicken?
- ¿Cuál ha sido su experiencia profesional con relación al sector de comida rápida?
- ¿Cómo ha sido su experiencia laboral durante todo este tiempo con la empresa?
- ¿Qué funciones cumple en su área de trabajo?
- ¿Conoce acerca del manejo del enfoque al cliente que se lleva en la empresa?
- ¿Qué factores considera positivos que puede destacar de la empresa?

Preguntas específicas

Experto en Finanzas

- ¿Cuáles han sido los principales desafíos financieros que ha enfrentado la empresa durante los últimos 5 años?
- ¿Cómo se determina la planificación financiera para la empresa considerando el presupuesto anual?
- ¿Disponen de un plan de contingencia financiero en el caso que al terminar el año comercial se tenga un resultado negativo como muestra de carencia de ganancias?
- ¿Cómo ha afectado la situación del país, y otros factores externos en el desempeño de Texas Chicken?
- ¿Qué estrategias financieras se llevan a cabo para controlar el tema de costos y presupuesto?
- ¿Cómo es la comunicación entre marketing – finanzas y otras áreas de la empresa?
- ¿Cómo determinaría actualmente el desempeño de la empresa, lo considera rentable?

Experto en Operaciones

- ¿Cómo se desarrollan los procesos de producción y logística en los establecimientos de locales de paso y centros comerciales?
- ¿Cómo se realiza la gestión de inventario, considerando el abastecimiento de materia prima en cada uno de los locales?
- ¿Qué estrategias se han considerado para la mejora en los procesos de preparación, espera y entrega del producto al cliente?
- ¿Qué garantiza al cliente que los productos que compra cumplen con los estándares de calidad?
- ¿Cuál es el proceso de selección para los proveedores que abastecen la cadena de suministro?
- ¿Qué estrategias se lleva a cabo en operaciones en temporadas especiales con mucho tráfico de clientes?
- ¿Se garantiza una sinergia en la comunicación entre el personal de operaciones con el de otros departamentos de la empresa?
- ¿Se han implementado prácticas sostenibles para el tratamiento de residuos?

Experto en Marketing:

- ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento con la que actualmente se maneja la empresa?
- ¿Cómo es el proceso del diseño del mensaje para comunicar a los clientes sobre los productos y novedades que oferta Texas?
- ¿A través de que herramienta obtienen un feedback sobre la preferencia del cliente ante el servicio otorgado, y cómo esto es de ayuda en el diseño de nuevas estrategias?

- ¿Qué tipo de promociones y en qué temporadas han sido las más exitosas para incentivar mayormente al consumo de pollo a la brasa en la empresa?
- ¿Cómo es el manejo del marketing digital para comunicar al cliente las ofertas de la empresa?
- ¿Cuáles han sido las iniciativas para mejorar la experiencia del cliente en los locales de la empresa?
- ¿Posee la empresa una estrategia de diferenciación, cuál es?
- ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación en el área de marketing ante los avances tecnológicos para el desarrollo de publicidad, como la IA?
- ¿Cómo es la comunicación del departamento de marketing con otras áreas de la empresa?
- ¿En qué etapa del ciclo de vida del servicio se encuentra actualmente la empresa?

Aspectos relevantes

Experto 1: Finanzas

- A partir de la pandemia las ventas bajaron el 20%, actualmente se encuentra recuperándose en ritmo de doble dígito comparado a las ventas del mes de febrero comparando el 2023 y 2024.
- Del 100% de ingresos el 46% está en costo de materia prima, mano de obra 32%, costos de fabricación el 13% y gastos administrativos el 4,5%.
- La empresa es rentable pero no al nivel que se estimaría, lo óptimo sería tener entre el 12% y el 15% antes de gastos administrativos.
- La empresa al 2023 generó 3 puntos de utilidad, es decir un 3% de ROI. Actualmente la empresa no está dejando utilidad para reinvertir por lo que se opta buscar financiamiento directo de los accionistas.

- No se dispone de un plan de contingencia, simplemente se hace una revisión del presupuesto, y se realiza un ajuste.
- La subida del IVA implicaría la subida de costos importantes, que el precio del pollo suba un 4%, de la papa importada un 25%.
- RP JD Edwards, son softwares que han implementado en a la empresa desde el 2018, donde se va controlando cuenta por cuenta cada uno de los valores que genera Texas Chicken y se va controlando que no se pasen los presupuestos.

Experto 2: Operaciones

- Se encarga de las activaciones, alianzas comerciales con proveedores como coca cola, dar seguimiento a locales en cuanto a imagen de los empaques, señalética, fachada, control de proveedores en cuanto a material POP.
- Operaciones y mercadeo trabajan conjuntamente para dar el servicio al cliente, en el caso del cliente interno se les otorga capacitaciones y talleres de cuidado e imagen personal (cabello recogido, uñas limpias, usar malla), se lo realiza cada 3 meses. Recientemente se realizó el cambio de uniformes para lo cual también proporcionan charlas de cuidado para el uso correcto y cuidado de este.
- Se maneja un speech predeterminados para la comunicación con el cliente, hay speech para cajeros y en call center con upgrades en la parte de acompañamientos; tratamiento de quejas, en el caso de presentarse en los locales el administrador se encarga de solucionarlo y si es por redes sociales la agencia publicitaria lo recepta.
- El sabor es unos de los atributos más importantes, la receta y que no es seco. El proveedor es Pronaca por lo cual se asegura calidad.

Experto 3: Marketing

- La empresa ha ido cambiando a través del tiempo, por lo cual no tiene una estrategia de marketing definida. Se empleó el prueba y error, para destacar su propuesta de valor, pero no se la define todavía. La estrategia es encontrarle un diferenciador a la marca.
- La comunicación con el cliente externo es un trabajo que va de la mano con la agencia, para temas de pauta, artes según las fechas especiales, campañas, etc. Se da inicio desde el brief con la idea de lo que quieren comunicar que lo envía la empresa, luego la agencia comparte los resultados que se dan en cada canal.
- La mejor temporada del año para las ventas es la del día del niño, por lo que mayormente se realizan activaciones con globos, pintar la cara, promotoras “vaqueritas”.
- El manejo de marketing digital en la empresa se lo da por plataformas sociales, todo aparte con el brief, pauta, plan digital, presupuesto, se manejan con META en Facebook e Instagram, también compran keywords en Google Search.
- La comunicación con todo el equipo es muy cercana, tratado como un ambiente familiar, las oficinas están cerca, la comunicación no se da no es solo por correo sino hablando personalmente en juntas, o de forma inmediata.
- La empresa está en una etapa en madurez- declive, razón por la que este año no está en condiciones para introducirse en nuevos mercados, segmentos, pero a largo plazo la intención es que renazca. Para este año hay aprobación para remodelación de local de la Colón como prueba, de forma interna y externa.

Conclusiones

Con la profundización en el conocimiento sobre el manejo del cliente interno en el ambiente laboral se puede deducir las siguientes conclusiones según las dos dimensiones establecida anteriormente en el planteamiento del problema:

Marketing interno

- La comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa es constante, realizándose reuniones, considerando las áreas de mayor importancia que tienen una sinergia en relación con el cliente externo estas operaciones, marketing y finanzas por lo cual entre estos se establece reuniones semanales para determinar presupuestos, ver avances y determinar estrategias para la empresa.
- Por parte del talento humano, todo el equipo que lo conforma está en constante capacitación y charlas para el manejo y cuidado personal.

Marketing de rendimiento

- Durante los últimos dos años no se ha tenido pérdidas, pero el ROI es del 2%, lo cual es bajo y les imposibilita invertir en ampliación de locales en nuevos lugares, etc.
- La empresa no se encuentra en una situación de expandirse a otros mercados geográficos por la falta de presupuesto para marketing, esto debido a que la recuperación de la inversión sería muy tardía, considerando que se destina para gastos de marketing el 1% del total de las ventas.
- Se espera que la empresa en los próximos años tenga una recuperación tanto en el posicionamiento de marca y ganar cuota de mercado, entrando a nuevos segmentos.

Herramienta de análisis estratégico FODA

FODA

Tabla 59

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Aumento de las ventas de forma anual	1. Carencia de una propuesta de valor diferenciadora
2. Estructura organizacional definida con profesionales con título de tercer y cuarto nivel	2. Inestabilidad en la imagen de marca tras pasar por un rebranding
3. Comunicación continua entre los diferentes departamentos de la empresa	3. Presupuesto limitado para llevar a cabo las acciones de marketing

Fortalezas	Debilidades
4. Herramientas tecnológicas que brindan soporte para la entrega del producto final	4. Falta de margen de utilidad para innovar y adecuar las instalaciones
5. Proceso de selección de personal dinámico para destacar habilidades, destrezas y conocimientos	5. Alta rotación de personal
6. Amplia cartera de productos que se oferta al cliente final	6. No hay un plan de contingencia
7. Locales con buenas ubicaciones estratégicas	7. Falta de iniciativa de crecimiento hacia nuevos espacios geográficos
8. Capacitación y talleres cada tres meses	
9. Manejo del enfoque al cliente en la empresa	
10. Buenas prácticas de procesamiento de residuos orgánicos e inorgánicos	
11. Feedback con el cliente sobre la satisfacción de la entrega del pedido	

Oportunidades	Amenazas
1. Aumento del PEA, por lo que las personas tienen capacidad de comprar más productos	1. Variación del riesgo país genera una inestabilidad política y económica
2. Incremento del consumo de carne de pollo	2. Ingreso promedio familiar bajo que en mayor parte se destina a gastos básicos y la canasta familiar
3. Gran parte de la población tiene capacidad adquisitiva al estar en un estrato medio alto	3. Costo alto de la canasta básica familiar
4. Quito es la segunda ciudad con mayor población nacional	4. Alta grado de empresas que compiten en el sector de restaurantes y bebidas de comida rápida
5. Mas de 65% de la población quiteña tiene acceso a internet en sus hogares	5. Alto grado de productos sustitutos que pueden reemplazar el consumo de pollo a la brasa
6. Innovaciones tecnológicas en maquinaria para implementar en los asaderos de pollo	6. Incremento al 15% del IVA, ocasionará la subida de los precios de los productos
7. Disminución de la inflación del sector de alimentos y bebidas no alcohólicas	7. Desastres naturales
8. Máquinas de auto pedidos que reducen los tiempos de espera	
9. Envases ecológicos para garantizar la conciencia ambiental	
10. Aplicación de procesos sostenibles para la preparación y entrega del producto	
11. Certificación que garantice la calidad e higiene en el procesamiento de alimentos	
12. Normativas que demuestran la transparencia y confianza en la comercialización de productos	
13. Certificación que garantice un ambiente de trabajo seguro	
14. Nuevos segmentos de clientes a explorar	
15. Proveedores reconocidos que proporcionan productos de calidad en la cadena de valor	

Nota. Elaboración del FODA según factores externo e internos del ambiente y la empresa

Matriz EFE

Tabla 60

Matriz EFE

Factores Externos	Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades			
1. Aumento del PEA, por lo que las personas tienen capacidad de comprar más productos	0.08	4	0.32
2. Incremento del consumo de carne de pollo	0.06	4	0.24
3. Gran parte de la población tiene capacidad adquisitiva al estar en un estrato medio alto	0.04	3	0.12
4. Quito es la segunda ciudad con mayor población nacional	0.02	3	0.06
5. Mas de 65% de la población quiteña tiene acceso a internet en sus hogares	0.02	3	0.06
6. Innovaciones tecnológicas en maquinaria para implementar en los asaderos de pollo	0.04	4	0.16
7. Disminución de la inflación del sector de alimentos y bebidas no alcohólicas	0.02	3	0.06
8. Máquinas de auto pedidos que reducen los tiempos de espera	0.03	3	0.09
9. Envases ecológicos para garantizar la conciencia ambiental	0.05	4	0.2
10. Aplicación de procesos sostenibles para la preparación y entrega del producto	0.03	3	0.09
11. Certificación que garantice la calidad e higiene en el procesamiento de alimentos	0.05	3	0.15
12. Normativas que demuestran la transparencia y confianza en la comercialización de productos	0.05	3	0.15
13. Certificación que garantice un ambiente de trabajo seguro	0.05	4	0.2
14. Nuevos segmentos de clientes a explorar	0.08	4	0.32
15. Proveedores reconocidos que proporcionan productos de calidad en la cadena de valor	0.06	4	0.24
Amenazas			
1. Variación del riesgo país genera una inestabilidad política y económica	0.06	2	0.12
2. Ingreso promedio familiar bajo que en mayor parte se destina a gastos básicos y la canasta familiar	0.04	2	0.08
3. Costo alto de la canasta básica familiar	0.02	2	0.04
4. Alta grado de empresas que compiten en el sector de restaurantes y bebidas de comida rápida	0.06	2	0.12
5. Alto grado de productos sustitutos que pueden reemplazar el consumo de pollo a la brasa	0.05	1	0.05
6. Incremento al 15% del IVA, ocasionará la subida de los precios de los productos	0.06	2	0.12
7. Desastres naturales	0.03	1	0.03
Total	1.00		3.02

Matriz EFI

Tabla 61

Matriz EFI

Factores claves internos	Importancia	Calificación	Valor
Fortalezas			
1. Aumento de las ventas de forma anual	0.09	4	0.36
2. Estructura organizacional definida con personal que cuenta título de tercer y cuarto nivel	0.07	3	0.21
3. Comunicación continua entre los diferentes departamentos de la empresa	0.08	4	0.32
4. Herramientas tecnológicas que brindan soporte para la entrega del producto final	0.05	3	0.15
5. Proceso de selección de personal dinámico para destacar habilidades, destrezas y conocimientos	0.05	3	0.15
6. Amplia cartera de productos que se oferta al cliente final	0.05	4	0.2
7. Locales con buenas ubicaciones estratégicas	0.07	3	0.21
8. Capacitación y talleres cada tres meses	0.05	3	0.15
9. Manejo del enfoque al cliente en la empresa	0.07	4	0.28
10. Buenas prácticas de procesamiento de residuos orgánicos e inorgánicos	0.07	4	0.28
11. Feedback con el cliente sobre la satisfacción de la entrega del pedido	0.04	4	0.16
Debilidades			
1. Falta de una propuesta de valor diferenciadora	0.09	2	0.18
2. Inestabilidad en la imagen de marca tras pasar por un rebranding	0.05	2	0.1
3. Presupuesto limitado para llevar a cabo las acciones de marketing	0.04	2	0.08
4. Falta de margen de utilidad para innovar y adecuar las instalaciones	0.05	2	0.1
5. Alta rotación de personal	0.08	2	0.16
6. No hay un plan de contingencia	0.05	1	0.05
7. Falta de iniciativa de crecimiento hacia nuevos espacios geográficos	0.07	1	0.07
Total	1.00		3.21

Resumen matriz EFE - EFI

Tabla 62

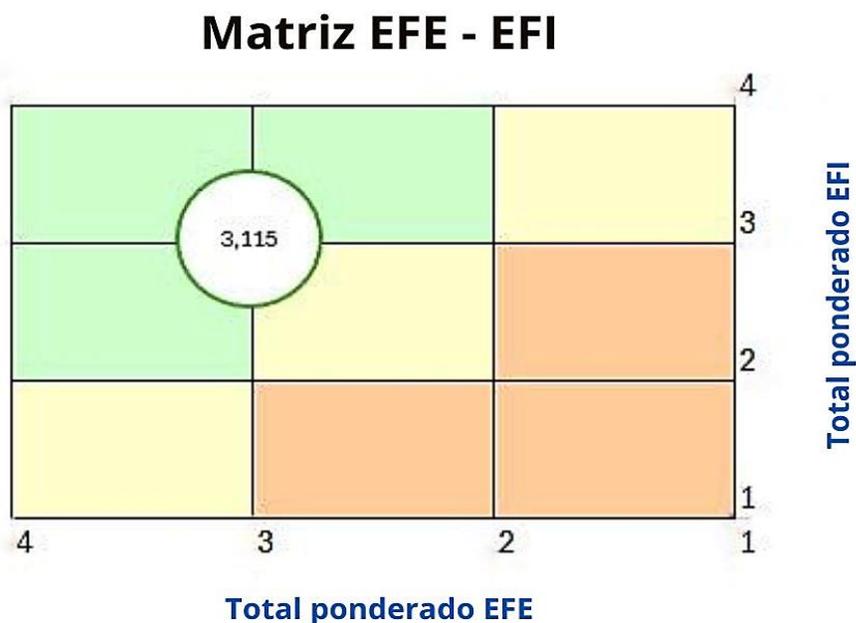
Resumen Matriz EFE-EFI

Matriz EFI	Matriz EFE	Promedio
3,21	3,02	3,115

Nota. El promedio obtenido es de 3,115 que lo ubicará en los cuadrantes de decisión

Figura 54

Matriz EFE- EFI



En resultado a los valores que se obtuvieron de la matriz EFE y EFI posterior a la ponderación a cada factor analizado, se observa en la gráfica que se obtuvo un promedio entre ambas matrices de 3.115; lo que determina que se encuentra en el cuadrante de crecer y construir, corresponde a un conjunto de prácticas y técnicas que se utilizarán para apoyar a la empresa Texas Chicken del grupo TCG, a crecer y expandirse. Estas estrategias pueden incluir actividades como:

- Incrementar la cuota de mercado, expansión a nuevos mercados
- El desarrollo de nuevos productos
- La mejora de la eficiencia operativa

Se deberán analizar los riesgos de las estrategias de crecer y construir previo a implementarse correctamente.

Matriz PEYEA

Identificar qué tipo de estrategias y acciones son las adecuadas a implementar es vital para encaminar los recursos de la empresa hacia el camino del éxito. Es por ello por lo que se vuelve crucial establecer si las estrategias deben ser conservadoras (cuadrante I), agresivas (cuadrante II), defensivas (cuadrante III) o competitivas (cuadrante IV). Para la construcción de esta matriz de posición estratégica y evaluación de la acción se adoptará el formato de construcción establecido por (Alvarado, Dávila, Fuentes, & Quintero, 2017).

Para la construcción de estrategias que sean de soporte hacia el crecimiento de la empresa se procede a elaborar la matriz PEYEA para establecer el enfoque que estas deben tener. Estos servirán para realizar el BSC N1.

Tabla 63

Conclusiones Matriz PEYEA

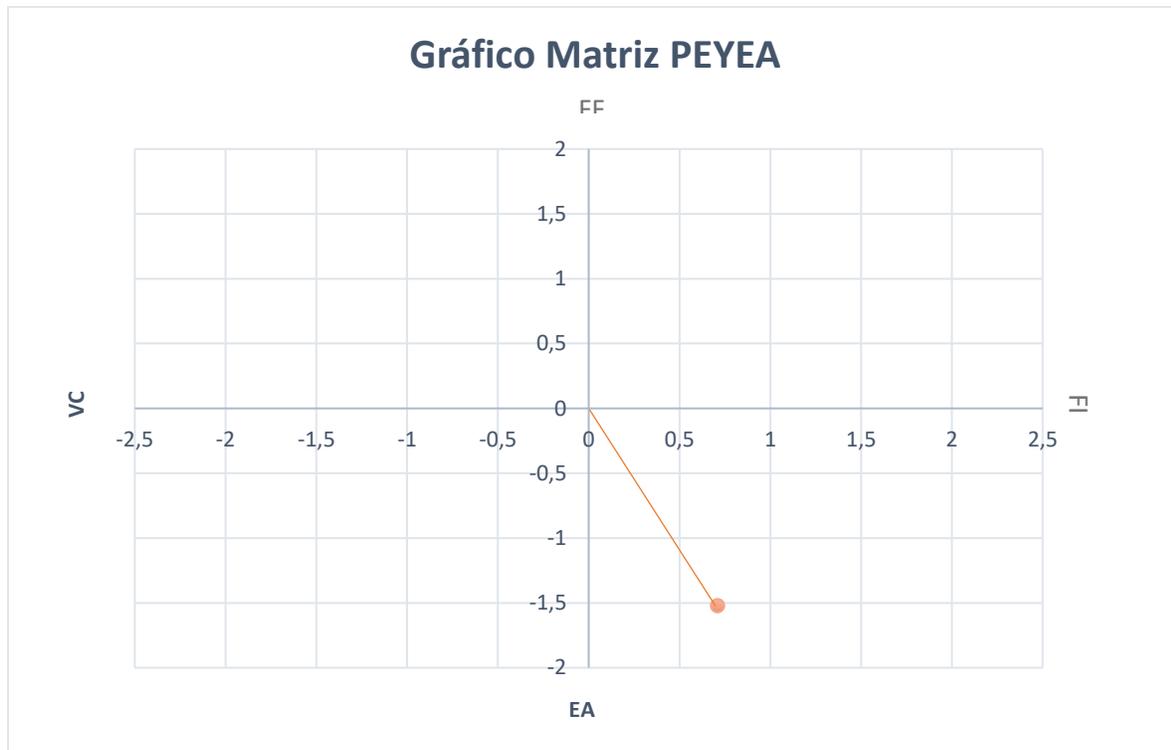
CONCLUSIÓN			
Promedio para la EA	-4,375	El promedio para la FI es	3,571
Promedio para la VC	-2,857	El promedio para la FF es	2,857
El vector direccional coordina		Eje x	0,71
		Eje y	-1,52

Nota. Los factores considerados en estas posiciones internas y externa se establecieron en base a la información recopilada de fuentes primarias y secundarias con anterioridad.

De acuerdo con los gráficos de referencia de (Alvarado, Dávila, Fuentes, & Quintero, 2017). El punto formado por las coordenadas X y Y se posiciona en el cuadrante IV

Figura 55

Cuadrante coordenadas matrices PEYEA



Puesto que las coordenadas se sitúan en el cuadrante IV, la empresa Texas Chicken tiene un perfil competitivo, esto quiere decir que la empresa se destaca en su industria y puede enfrentar de manera exitosa a los desafíos que se presentan en el mercado; también se destaca por su capacidad de ofrecer productos y/o servicios que responden de manera efectiva a las necesidades de los consumidores; esto quiero decir que deberá optar por el siguiente tipo de estrategias:

- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto

Lo cual es plenamente coincidente con dos de los resultados de las matrices EFE – EFI.

Análisis del capítulo IV

Se destacarán los principales hallazgos tanto univariado como bivariado obtenidos a través del procesamiento de los datos usando el software IBM SPSS Statistics 26, tomando en cuenta las cuatro dimensiones tratadas en la encuesta definitiva: Perfil del cliente, Marketing integrado, Marketing relacional y comportamiento de compra.

- **Perfil del cliente:** En este punto se logra destacar que el 50,91% de los encuestados están entre 25 a 30 años, respecto al sexo, se encuentra casi equitativo, teniendo una diferencia de 0,26% entre el género masculino y femenino. Los encuestados en su mayoría pertenecen al Sur de Quito 37,40% seguido de los que se sitúan al norte con un 30,91%. Con el 66,49%, los clientes se sitúan como solteros con un nivel de educación 'superior incompleta' con el 42,08% y con 'superior completa' con un 30,91%. Además, en su mayoría laboran como empleados privados (41,30%). Las personas que poseen agua, luz, teléfono fijo, servicio de entretenimiento y televisión por cable representan el 39,74% del total de encuestados; y con un 34,55% el ingreso promedio mensual se sitúa en \$401 a \$600 dólares.
- **Marketing integrado:** La frecuencia de consumo de pollo a la brasa de Texas Chicken en su mayoría es de 1 a 3 veces al mes, representando el 89,61% de los clientes encuestados. La categoría de productos mayormente consumida es 'familiares' con un 31,69% y 'tradicionales' con el 22,34%; hablando de platos específicos, los familiares y mega familiares encabezan la lista siendo elegidos en un 39,22% por los encuestados; importante, tener en consideración que si bien en la dimensión anterior se visualizó que en su mayoría los clientes eran solteros, este plato sigue siendo preferencia puesto que la mayoría compra el combo familiar y divide las presas para ir las consumiendo progresivamente día con día; el siguiente combo en elección es 'vaquero' 9,35% y

'bonanza' 4,94%. El 42,34% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un precio más alto por un pollo a la brasa de mayor calidad, es decir, un mejor sabor; pero esto dependería de la diferencia de calidad que perciban. El 64,68% de los encuestados consume Texas Chicken en locales de paso; en cuanto a la adecuación de las instalaciones de los locales de Texas Chicken, los encuestados las perciben como adecuado para comida rápida (38,70%). La opción que prefieren al momento de comprar pollo a la brasa es para consumir en el lugar (44,16%) seguido de la opción 'para llevar' con un 37,92%. Principalmente se informan de los productos y promociones de Texas Chicken es por de RR.SS. en específico Facebook con 42,60%, seguido de 'al verlos por la calle', es decir, al ir pasando por uno de sus locales (30,65%).

- **Marketing relacional:** En lo que respecta al servicio que otorga Texas Chicken al cliente, en promedio con un 46% se sitúa en la puntuación de satisfactorio y en un 19% como muy satisfactorio. De acuerdo con los factores que los clientes consideran de suma importancia se sitúan principalmente: calidad-cantidad (sabor) superando el 50%, las promociones y la presentación del plato con casi un 40%. La disponibilidad de otras opciones de pollo a la brasa en el área en que residen los encuestados es abundante (35,58%), siendo los principales competidores: Pollo Gus (33,17%) y Pollos de la Tri (16,67%). La razón principal por la que los encuestados eligen pollo a la brasa en lugar de otras opciones de comida es por el sabor único del pollo a la brasa (43,12%) y por tradición familiar/cultural (18,18%). Los clientes suelen ser leales ocasionalmente (32,99%) y raramente (28,83%). Con una puntuación de 95,06% los clientes encuestados no consideran que hayan recibido una recompensa por parte de Texas Chicken; lo que les gustaría recibir como recompensa en su mayoría son cupones para consumo (35,58%).
- **Comportamiento de compra:** De los factores que influyen en la elección de compra de pollo a la brasa de Texas Chicken antes que el de la competencia, la calidad de los

ingredientes y los métodos de preparación (el sabor), encabeza esta lista con un 21,18% de preferencia, seguido de atención al cliente (15,50%) y descuentos o promociones especiales (14,39%). El 98,96% de los clientes están dispuestos a volver a comprar pollo a la brasa de Texas Chicken.

En lo que respecta al análisis bivariado, se realizó correlaciones igualmente considerando las cuatro dimensiones mencionadas al comienzo de estas conclusiones, generando los siguientes resultados: Las categorías de preferencia de los clientes si son dependientes de la edad en la que se encuentran los mismos. La opción con mayor frecuencia al momento de comprar pollo a la brasa depende de en qué local compra productos de Texas Chicken con mayor frecuencia. La lealtad de los clientes a un lugar específico de pollo a la brasa no depende de haber recibido algún tipo de recompensa y la disposición de los clientes en volver a comprar pollo a la brasa de Texas Chicken no depende del rango de edad en que se encuentran los encuestados.

Estas principales conclusiones parciales serán de gran ayuda en la formulación de estrategias y tácticas en el capítulo siguiente.

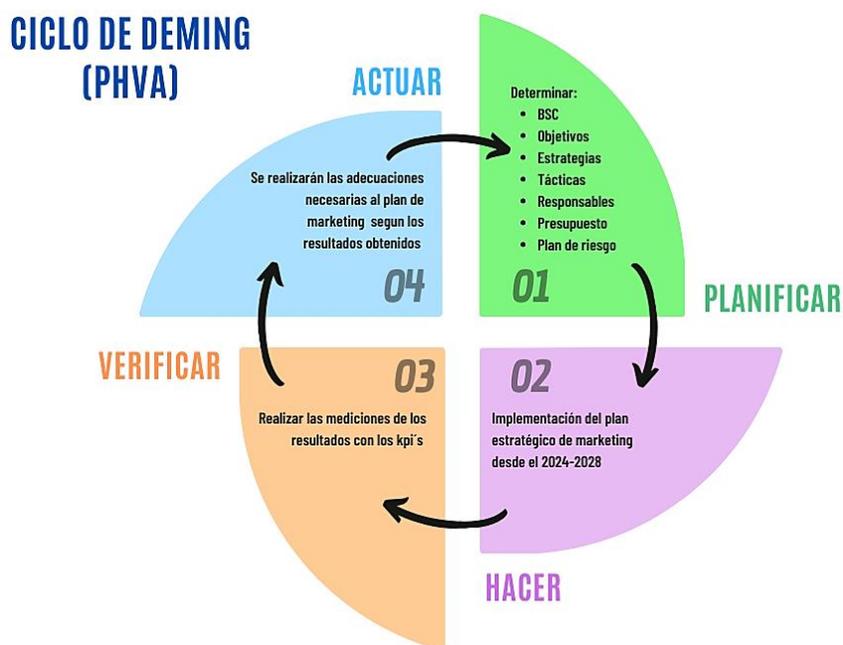
Capítulo V – Propuesta estratégica de Marketing

En base a lo analizado en el capítulo anterior con los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, entendiendo directamente la forma en cómo se maneja la empresa en el mercado y como el cliente percibe la oferta, a continuación, se presenta el plan estratégico de marketing que sirve de guía para el cumplimiento de objetivos a largo plazo que encaminarán a Texas Chicken hacia el desarrollo y comunicación de su propuesta única de valor que lo diferencien de la competencia.

Para esto, se considera fundamental la teoría del marketing de 360 grados, por lo que las estrategias y tácticas estarán enfocadas tanto para el cliente interno y externo de la organización, partiendo de la intención estratégica que es “crecer y construir” siguiendo de la mano de las 4 perspectivas estratégicas que lo determina el Balance Scorecard. Además, para la implementación adecuada de la propuesta del plan estratégico de marketing para Texas Chicken se considera el ciclo PHVA.

Figura 56

Ciclo PHVA



Las etapas del ciclo de Deming se las implementará en Texas Chicken así:

- **Planificar:** con la identificación del problema de Texas Chicken, el cual es la carencia de una propuesta única de valor (USP), se iniciará con la planificación estratégica aplicando la herramienta del Balance Scorecard de nivel 1, donde se establecen los objetivos, estrategias, responsables, indicadores y cronograma. Adicional a lo que determina el BSC se incluyen las tácticas de marketing y presupuesto, lo cual garantizará el direccionamiento estratégico de la empresa.
- **Hacer:** en esta etapa se pondrá en marcha del plan estratégico de marketing en la empresa, considerando la duración del cronograma que va desde el 2024 al 2028.
- **Verificar:** se evalúa los resultados y el progreso obtenidos para Texas Chicken con los Kpi's propuestos es cada estrategia, considerando el momento desde que se implementó el plan estratégico de marketing.
- **Actuar:** en esta fase se realizarán las adecuaciones necesarias al plan de marketing de Texas Chicken considerando el resultado obtenido con la propuesta, si es positivo se lo podría potenciar y mejorar, caso contrario y se presenten problemas debido a factores incontrolables del entorno se considerará el plan de riesgos y se lo adecuará a corto o mediano plazo, llevando a cabo acciones necesarias.

Propuesta filosófica

Para iniciar se presenta la propuesta filosófica con la cual se pretende mejorar la misión y visión del departamento de marketing, estableciendo temporalidad y directrices para el cumplimiento del mismo, complementando los principios y valores con los que se desarrolla el ambiente laboral en Texas Chicken, influyendo en la innovación y mejora de la cultura organizacional que son fundamentales para transmitir la identidad de marca deseada hacia el cliente, garantizando así el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y apartando a la misión y visión global de la compañía.

Valores

Los valores son el corazón de la empresa que definen su identidad cultural y ética, influenciando así en el comportamiento y toma de decisiones de cada uno de los colaboradores que conforman el departamento de marketing y de la empresa en general. Estos valores representan las creencias, actitudes y principios éticos que encaminan al desarrollo de cada una de las acciones en la organización, por lo que se establecen los siguientes valores para una mejor relación y estrecha colaboración con todos los grupos de interés de Texas Chicken.

- Calidad
- Felicidad
- Respeto
- Fraternidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Integridad
- Responsabilidad

Principios

Los principios empresariales son directrices que representan el cómo se debe actuar y tomar decisiones en cada uno de los departamentos que conforman Texas Chicken, estos representan la puesta en práctica de los valores en cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa considerando a todos los grupos de interés, por lo que se determinan los siguientes principios:

- Orientación al cliente
- Brindar la mejor atención
- Desarrollo continuo y profesional del equipo

- Trabajo en equipo
- Sostenibilidad
- Innovación
- Transparencia

Misión

Somos el equipo marquetero de Texas Chicken comprometidos en deleitar a nuestros clientes con la autenticidad del sabor tejano en pollo a la brasa y complementos dentro de un ambiente acogedor que trasmite tradición familiar. Trabajamos con todos los departamentos de la empresa para brindar experiencias positivas a nuestros clientes. Valoramos a nuestros colaboradores, por lo que contamos con personal y proveedores comprometidos trabajando conjuntamente hacia el adecuado desempeño de la compañía y del medio ambiente.

Visión

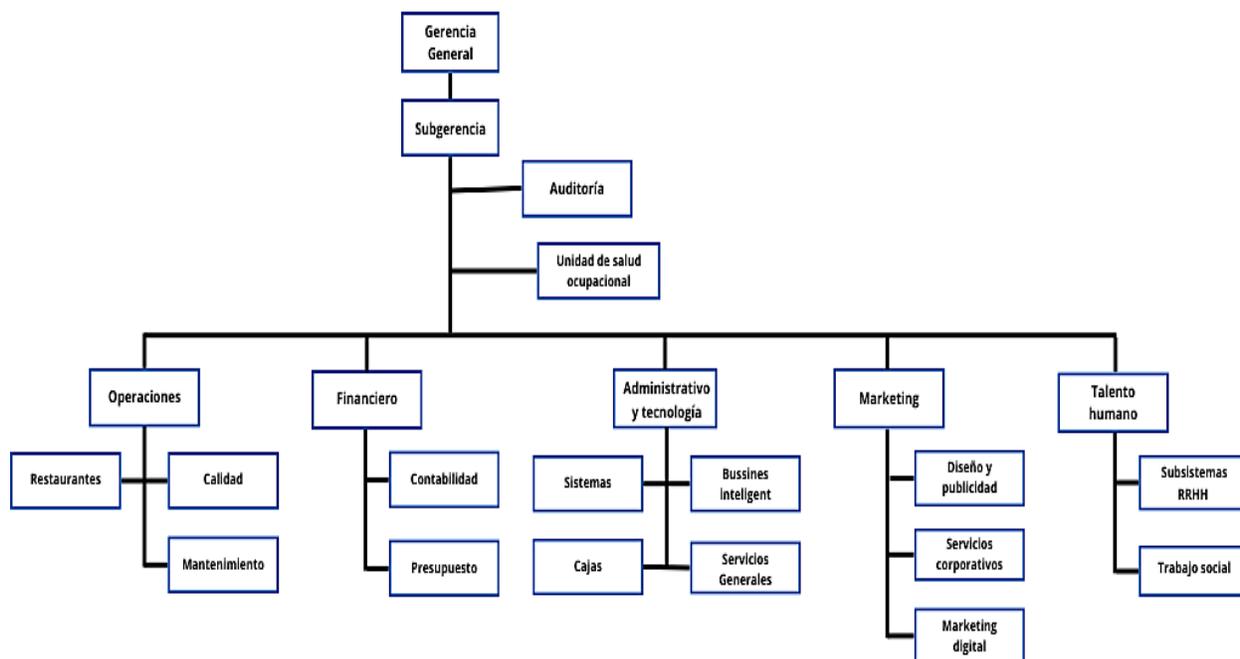
Al 2030, nuestro departamento de marketing será el líder innovador en la creación de campañas y estrategias de marketing enfocadas a la comercialización de pollo a la brasa que no solo resaltan por su autenticidad y dinamismo, sino también por la conexión emocional con nuestros clientes.

Organigrama

En la propuesta del organigrama funcional se incorpora Marketing digital, el cual va a encargarse del manejo de estrategias y tácticas netamente con plataformas digitales.

Figura 57

Organigrama propuesto para Texas Chicken



Mercado meta

El mercado meta de la empresa son los consumidores finales que cuentan con una capacidad adquisitiva de compra independiente al estar dentro del PEA. En base a los resultados de la encuesta se determina que el mercado meta de Texas Chicken tanto para establecimientos de locales de paso y centros comerciales está comprendido entre hombres y mujeres desde los 25 hasta los 50 años, quienes cuentan con un empleo fijo en empresas privadas, públicas e incluso son dueños de sus propios negocios.

Buyer persona

Para definir el buyer persona de Texas Chicken se considerará los resultados de la encuesta, considerando factores demográficos, psicográficos, geográficos y de comportamiento de compra, esto ayudara a establecer el tipo de cliente ideal para la empresa, a quienes se

destinarán los esfuerzos de marketing para la satisfacción de necesidades, creación de experiencias positivas y entrega de la propuesta de valor única.

Figura 58

Buyer persona de Texas Chicken (Casado)



Figura 59

Buyer persona de Texas Chicken (Soltero)



Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Texas Chicken se la establecerá con relación a los resultados de la encuesta, considerando la preferencia del cliente actual sobre los factores motivacionales que mayormente valora del producto que la empresa le otorga, siendo así estos fundamentales para la preferencia de marca y decisión de compra en Texas Chicken antes que la competencia.

¿Cuál es el principal motivo por el que elige comprar pollo a la brasa en lugar de otras opciones de comida?

- Sabor único del pollo a la brasa

- Rapidez en el servicio
- Tradición familiar/cultural
- Variedad en acompañamientos y salsas

¿Qué factores influyen más en su elección de comprar pollo a la brasa de Texas Chicken antes que el de la competencia?

- Descuentos o promociones especiales
- Calidad de los ingredientes y métodos de preparación (sabor)
- Menor precio
- Limpieza del local
- Visibilidad de la preparación
- Atención al cliente
- Menú para dieta
- Recomendaciones de amigos/familiares
- Experiencias positivas anteriores en ese establecimiento

Valoración del producto

De los nueve factores establecidos en la pregunta de la encuesta, la mayoría de los clientes actuales contestaron que el factor que mayormente destaca y por el cual se debe su elección de compra y preferencia de marca con Texas Chicken es por la calidad de los ingredientes y métodos de preparación que se ven reflejados en el sabor ranchero con un toque tejano del producto. También, se determina que el principal motivo por el que el cliente actual compra pollo a la brasa antes de otro tipo de comida rápida se debe a la tradición familiar, por lo cual la ventaja competitiva y propuesta de valor única de la empresa se verá inducido a destacar este factor (sabor ranchero con toque tejano) para celebrar y disfrutar una tradición familiar.

Promesa de marca

Posterior al análisis de la percepción del cliente actual de Texas Chicken referente a los motivos y factores que influyen en su decisión de compra y preferencia antes que la competencia, se determina la propuesta de marca:

Figura 60

1 de promesa de marca



Figura 61

Modelo 2 de promesa de marca



- Sabor tejano, momentos en familia

Propuesta estratégica integral con la construcción del BSC

Matriz FODO – FADA

La matriz FODO, FADA es un instrumento que permite desarrollar estrategias (FO, DO, FA, DA) que resultan de los diferentes cruces que se realizan del FODA, para lo cual se debe enumerar cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza, posterior se procede a otorgar una calificación el que sigue un formato establecido, donde si la valoración que se considera conveniente es del 1 al 4 es equivalente a calificarlo con 1; si la valoración considerada esta entre 5 y 8 es equivalente a una calificación 5 y si esta entre el 9 y 10 es equivalente a 9; es decir que en la matriz FODO, FADA netamente se califica con 1, 5 y 9.

Para las estrategias a desarrollar se considerarán a aquellos cruces donde la calificación únicamente es de 9 (**Apéndice 15**).

Matriz de estrategias básicas

Para definir las estrategias correspondientes según los cruces realizados en las matrices FO, DO, FA, DA, se deben considerar lo siguiente:

- **Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades):** permiten utilizar las fortalezas y habilidades de la empresa para aprovechar oportunidades presentes en el mercado.
- **Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades):** estas tienen el propósito de ayudar a superar las debilidades de la empresa aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas):** estas estrategias utilizan las fortalezas como barrera para afrontar o disminuir el impacto de las amenazas externas.
- **Estrategias DA (Debilidades – Amenazas):** estas estrategias pretenden disminuir las debilidades y neutralizar el impacto de las amenazas.

Tabla 64*Estrategias FO*

Estrategias FO	
F1O2	Desarrollando nuevos productos para la línea actual que sigan las tendencias de consumo (profundidad)
F1O15	Optimizando el networking de la empresa con los proveedores
F4O6	Integrando herramientas y maquinaria tecnológica que aporten valor en la cadena de suministro
F4O14	Atrayendo a nuevos clientes maximizando el uso de plataformas digitales
F5O13	Estableciendo un programa de certificación en un ambiente de trabajo seguro
F6O14	Expandiendo la oferta de la empresa hacia nuevos segmentos
F7O8	Implementando tecnología de autoservicio en los locales aprovechando su ubicación estratégica
F7O14	Diversificando el menú ofertado, entrando a nuevas líneas de producto (amplitud)
F8O10	Integrando capacitaciones sobre prácticas sostenibles y conciencia ambiental
F9O14	Personalizando la comunicación con el cliente de manera online y offline
F10O9	Implementando un programa integral de sostenibilidad en todo el proceso de producción y entrega del producto al cliente
F10O11	Diseñando un plan de gestión de procesamiento de alimentos alineados a las normas INEN e internacionales ISO
F11O14	Maximizando la satisfacción del cliente a través de la comunicación bilateral

Tabla 65*Estrategias DO*

Estrategias DO	
D1O14	Creando la propuesta única de valor para el cliente
D2O14	Estableciendo la nueva imagen de marca en todos los establecimientos
D3O8	Maximizando el uso de plataformas digitales para autoservicio
D3O9	Introduciendo envases y empaques ecológicos de bajo costo para los pedidos: domicilio y llevar
D5O13	Desarrollando un programa de bienestar, retención y crecimiento profesional
D7O14	Ingresando a nuevos segmentos geográficos

Tabla 66*Estrategias FA*

Estrategias FA
A4F1 Posicionando la propuesta única de valor en la mente del consumidor
A4F4 Efectuando estrategias pull and push tanto de forma tradicional como digital
A4F7 Remodelando los establecimientos, tanto fachada interna como externa
A4F9 Elaborando programa de fidelización de clientes
A7F3 Diseñando planes de contingencia contra desastres naturales de forma integral
A7F8 Implementando programas de capacitación contra desastres naturales

Tabla 67*Estrategias DA*

Estrategias DA
A7D6 Crear un fondo de emergencia

Matriz de Objetivos Estratégicos

Esta matriz comprende la etapa de definir los objetivos estratégicos que se establecerán para la empresa considerando las estrategias definidas con anterioridad, agrupando aquellas que tienen relación y clasificándolos según la perspectiva que comprendería dentro del Balance Scorecard.

Tabla 68*Matriz de objetivos estratégicos*

Matriz de Objetivos Estratégicos			
Cruces	Crear o desarrollar objetivos estratégicos	Perspectiva	Justificación
F1O2; F1O15; F7O14	Ampliar el portafolio de productos ofertados por la empresa, introduciendo profundidad y nuevas líneas de productos para satisfacer las necesidades tendenciales de los consumidores	Financiera	Aumento de la rentabilidad
F4O6; F7O8; D3O8	Integrar al 2028 en la cadena de suministro de Texas Chicken herramientas y equipos de vanguardia que garanticen la eficacia en la compra y entrega de productos hacia el cliente final en los establecimientos, tanto como locales de paso y centros comerciales	Procesos internos	Innovación

Matriz de Objetivos Estratégicos

F4O14; F9O14; F11O14; A4F4	Incrementar la comunicación efectiva de la empresa con el cliente maximizando la presencia de la empresa Texas Chicken en sus diferentes canales tradicionales y digitales	Clientes	Enfoque al cliente
F5O13; D5O13	Diseñar un plan de capacitación integral para el personal de la empresa Texas Chicken hasta el 2028, garantizando el compromiso por atender las necesidades de crecimiento profesional y desarrollo de habilidades del cliente interno	Aprendizaje y crecimiento	Talento y desarrollo humano
F6O14; D7O14;	Aumentar la cuota de mercado expandiendo la oferta a otros segmentos para aprovechar nuevas oportunidades que contribuyan al crecimiento y rentabilidad de la empresa	Financiera	Expansión a nuevos mercados
F10O9; D3O9; F8O10	Implementar prácticas ambientalmente sostenibles en la empresa Texas Chicken garantizando su compromiso con el medio ambiente con la gestión de procesos responsables desde la producción hasta la entrega del producto al cliente	Procesos internos	Sostenibilidad
D1O14; A4F1; A4F9	Destacar como líder y referente en la comercialización de pollo a la brasa comunicando siempre una propuesta única de valor con el fin de ser la marca preferente por los consumidores de pollo a la brasa	Clientes	Top of mind
D2O14; A4F7	Mejorar la presencia y reconocimiento de marca de la empresa Texas Chicken destacando sus mejoras y cambios con el propósito de fomentar la lealtad de los clientes nuevos y existentes.	Clientes	Top of mind
A7F3; A7F8; A7D6	Implementar un sistema integrado de gestión de riesgos en la empresa Texas Chicken para los próximos cuatro años garantizando la agilidad y capacidad de la empresa para actuar ante adversidades generadas por factores incontrolables.	Procesos internos	Gestión de riesgos
F10O11	Obtener la certificación de las normativas de calidad INEN e ISO 9001 hasta el 2027, garantizando así confianza y satisfacción en el cliente con la entrega de productos que cumplen con estándares de calidad	Procesos internos	Calidad

Al finalizar la matriz de objetivos estratégicos, se realiza el mapa estratégico que es una herramienta que permite visualizar y ser de guía para el entendimiento de la relación y la lógica existente entre los diferentes objetivos según los aspectos estratégicos planteados, evidenciando que existe una coherencia y sinergia entre todos (**Apéndice 16**).

Balanced Scorecard

Posterior a la formulación de objetivos y estrategias provenientes en base a la información del FODA de la empresa, hallazgos obtenidos de las entrevistas con expertos, con resultados de los análisis univariado y bivariado, contribuirán a la construcción de un Balanced Scorecard de nivel 1.

Este BSC de nivel 1 permitirá generar métricas de forma general para maximizar el desempeño de la organización en las áreas mencionadas anteriormente. Esto permitirá alinear las actividades de marketing con los objetivos globales de la compañía, asegurando que las estrategias, tácticas, acciones e iniciativas de marketing sean efectivas. Además, el BSC nivel 1 contribuye en la comunicación interdepartamental de la empresa y el entendimiento de los departamentos involucrados.

- **Perspectiva financiera:** Aquí se definen los objetivos financieros clave que la empresa deberá alcanzar para el éxito a largo plazo, teniendo en cuenta las variables del FODA generado con anterioridad. Se incluyen aspectos como la rentabilidad, la optimización de recursos y la generación de valor para los accionistas.
- **Perspectiva clientes:** Los objetivos aquí se centran en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; se definen indicadores como: calidad del producto, satisfacción del servicio, lealtad con el cliente y otros factores que son relevantes respecto a la relación cliente – empresa y viceversa.
- **Perspectiva procesos internos:** Aquí se incluyen objetivos relacionados con los procesos internos de la compañía que impactan directamente en la relación y la satisfacción del cliente; se pueden incluir KPI's en relación con la eficiencia operativa, la innovación y la calidad del proceso.
- **Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:** La mejora continua de las capacidades de la organización es fundamental para que la empresa siga siendo competitiva. Es por ello

por lo que establecer objetivos enfocados al desarrollo permiten que la compañía pueda adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. Los principales indicadores que se destacan en esta perspectiva son: métricas de capacitación y desarrollo de habilidades, gestión del conocimiento, etc.

Figura 62

Balance Scorecard (BCS N1)

DIRECCION / PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS					METAS			RESPONSABLE DE METAS	MEDIOS					
		KPI'S	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACION	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META MARZO 2024	META MARZO 2025	ROJO		AMARILLO	VERDE	INICIATIVA ESTRATEGICA / PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACION	FECHA INICIO	FECHA FIN
FINANCIERO	Ampliar el portafolio de productos ofertados por la empresa, introduciendo profundidad y nuevas líneas de producción para satisfacer las necesidades volacionales de los consumidores.	Margen de Participación de	Informe de nuevos (Ventas de nuevos)	Anual	Informe financiero al	30%	10%	30%	7%	20%	30%	Departamento financiero con	Desarrollar nuevos productos para la línea actual que sigan las tendencias de consumo (profundidad)	Gerente financiero y de marketing	marzo 2024	marzo 2028
		Cumplimiento de	Informe de nuevos (Matriz de progreso)	Semestral	Informe financiero al	98%	95%	98%	93%	95%	98%	Departamento financiero con	Optimizar el networking de la empresa con los proveedores y de finanzas	Gerente de operaciones y de finanzas	marzo 2024	marzo 2028
		Índice de	Informe de nuevos (Número de pedidos)	Semestral	Informe financiero al	98%	95%	98%	93%	95%	98%	Departamento financiero con	Desarrollar el menú extendido, entrando a nuevas líneas de productos (ampliación)	Gerente financiero y de marketing	marzo 2024	marzo 2028
		Participación de	Informe de nuevos (Ingresos totales)	Anual	Informe financiero al	25%	5%	25%	5%	15%	25%	Departamento financiero con	Expandir la oferta de la empresa hacia nuevos segmentos	Gerente financiero y de marketing	marzo 2024	marzo 2027
		Aumentar el costo de mercado	Informe de nuevos (Ingresos totales de	Anual	Informe financiero al	35%	15%	35%	15%	25%	35%	Departamento de marketing con	Expandir la oferta de la empresa hacia nuevos segmentos	Gerente financiero y de marketing	marzo 2024	marzo 2027
OPERACIONAL	Aumentar el costo de mercado apostando la oferta a otros segmentos para aprovechar nuevas oportunidades que contribuyan al crecimiento y rentabilidad de la	Costo de Adquisición	Informe de nuevos (Costo total de	Anual	Informe de ventas al	<=	Punto de	>	Punto de	<=	Punto de	Departamento de marketing con	Expandir la oferta de la empresa hacia nuevos segmentos	Gerente financiero y de marketing	marzo 2024	marzo 2027
		Tasa de Conversión	Informe de nuevos (Número de ventas al	Anual	Informe de ventas al	>=	Punto de	>	Punto de	<=	Punto de	Departamento de marketing con	Expandir la oferta de la empresa hacia nuevos segmentos	Gerente financiero y de marketing	marzo 2024	marzo 2027
		Tasa de Crecimiento	Informe de nuevos (Ingresos anteriores)	Anual	Informe financiero al	30%	15%	30%	15%	25%	30%	Departamento de finanzas con apoyo	Ingresar a nuevos segmentos geográficos	Gerente financiero y de marketing	marzo 2024	marzo 2027
		Participación de	Informe de nuevos (Ventas en nuevos	Anual	Informe financiero al	40%	20%	40%	20%	30%	40%	Departamento de finanzas con apoyo	Ingresar a nuevos segmentos geográficos	Gerente financiero y de marketing	marzo 2024	marzo 2027
		Participación de	Informe de nuevos (Ventas en nuevos	Anual	Informe financiero al	40%	20%	40%	20%	30%	40%	Departamento de finanzas con apoyo	Ingresar a nuevos segmentos geográficos	Gerente financiero y de marketing	marzo 2024	marzo 2027
CLIENTES	Destacar como líder y referente en la comercialización de pollo a la brasa comenando siempre una propuesta única de valor con el fin de favorecer la comunicación efectiva de la empresa con el cliente maximizando la presencia de la empresa Teasa Chicken en sus diferentes canales tradicionales y digitales.	Tasa de interacción de Reconocimiento de	Informe de nuevos (Número de clientes al	Trimestral	Informe de cumplimiento	80%	60%	80%	60%	70%	80%	Departamento de marketing	Crear la propuesta única de valor para el cliente.	Gerente de marketing	marzo 2024	marzo 2026
		Participación de	Informe de nuevos (Cantidad total de	Anual	Informe general de	97%	75%	97%	75%	85%	97%	Departamento de marketing	Posicionar la propuesta única de valor en la mente del	Gerente de marketing	marzo 2024	marzo 2028
		Tasa de Conversión	Informe de nuevos (Número de	Trimestral	Informe de cumplimiento	70%	40%	70%	>=40%	55%	70%	Departamento de marketing	Elaborar programa de fidelización de clientes	Gerente de marketing	marzo 2024	marzo 2028
		Índice de Retorno del	Informe de nuevos (Ingresos generados)	Trimestral	Informe de cumplimiento	>=	Punto de	>	Punto de	<=	Punto de	Departamento de marketing	Atacar a nuevos clientes maximizando el uso de plataformas digitales	Gerente de marketing	marzo 2024	marzo 2028
		Índice de Retención	Informe de nuevos (Número de clientes)	Semestral	Informe general de	80%	60%	80%	60%	70%	80%	Departamento de marketing	Reconstruir la comunicación con el cliente de manera	Gerente de marketing y operaciones	marzo 2024	marzo 2027
		Índice de Satisfacción	Informe de nuevos (Encuestas de	Trimestral	Informe de cumplimiento	90%	70%	90%	70%	80%	90%	Departamento de marketing con	Mantener la satisfacción del cliente a través de la comunicación bilateral	Gerente de marketing y operaciones	marzo 2024	marzo 2028
		Percepción de	Informe de nuevos (Participación por	Semestral	Informe general de	80%	60%	80%	60%	70%	80%	Departamento de marketing	Ejecutar estrategias pull and push tanto de forma	Gerente de marketing y operaciones	marzo 2024	marzo 2028
		Reconocimiento de la	Informe de nuevos (Número de personas)	Anual	Informe general de	97%	60%	97%	60%	70%	97%	Departamento de marketing, finanzas,	Establecer la nueva imagen de marca en todos los	Gerente de marketing y operaciones	marzo 2024	marzo 2027
		Reconocimiento de marca de la	Informe de nuevos (Ingresos totales)	Trimestral	Informe de cumplimiento	25%	Mantenimiento	25%	>=15%	15%	25%	Departamento de marketing, finanzas,	Reconstruir la comunicación con el cliente de manera	Gerente de marketing y operaciones	marzo 2024	marzo 2027
		Incremento en el Valor	Informe de nuevos (Costo total de la	Anual	Informe general de	<=	Presupuesto	Presupuesto	>=	<=	Presupuesto	Departamento de marketing, finanzas,	Reconstruir la comunicación con el cliente de manera	Gerente de marketing y operaciones	marzo 2024	marzo 2027
PROCESOS	Implementar prácticas ambientalmente sostenibles en la empresa Teasa Chicken garantizando su compromiso con el medio ambiente con la gestión de procesos responsables desde la producción hasta la entrega del producto al cliente.	Reducción de residuos	Informe de nuevos (Porcentaje de	Trimestral	Informe de cumplimiento	90%	60%	90%	60%	70%	90%	Departamento de marketing y operaciones	Implementar un programa integral de sostenibilidad en todo el proceso de producción y entrega del producto	Gerente de marketing y operaciones	marzo 2024	marzo 2028
		Prácticas sostenibles	Informe de nuevos (Cantidad de residuos)	Semestral	Informe de cumplimiento	5	1	5	1	3	5	Departamento de marketing y operaciones	Introducir empaques y envases ecológicos de bajo costo para los pedidos domicilio y llevar	Gerente de marketing y operaciones	marzo 2024	marzo 2028
		Encuestas de	Informe de nuevos (NPS)	Trimestral	Informe de cumplimiento	80%	30%	80%	15%	25%	80%	Departamento de marketing y operaciones	Integrar capacitaciones sobre prácticas sostenibles y conciencia ambiental	Gerente de marketing y operaciones	marzo 2024	marzo 2028
		Evaluaciones de	Informe de nuevos (85/100 calificación mínima)	Trimestral	Informe de cumplimiento	85	70	85	<30	>=60	>85	Departamento de marketing y operaciones	Integrar capacitaciones sobre prácticas sostenibles y conciencia ambiental	Gerente de marketing y operaciones	marzo 2024	marzo 2028
		Evaluaciones de	Informe de nuevos (85/100 calificación)	Anual	Informe de cumplimiento	85	70	85	<30	>=60	>85	Departamento de marketing y operaciones	Integrar capacitaciones sobre prácticas sostenibles y conciencia ambiental	Gerente de marketing y operaciones	marzo 2024	marzo 2028
CAPACITACION	Ofertar la certificación de las normativas de calidad INEN e ISO 9001 hasta el 2027, garantizando así confianza y satisfacción en el cliente con la entrega de productos que cumplen con estándares de calidad normativos de cada	Porcentaje de cumplimiento con	Informe de nuevos (Número de	Trimestral	Informe de cumplimiento	99%	25%	99%	<=60%	>=75%	>85%	Departamento de marketing con apoyo de	Disenar un plan de gestión de procesamiento de alimentos alineados a las normas INEN e	Gerente general	marzo 2024	marzo 2027
		Requisitos para	Informe de nuevos (Total de requisitos)	Anual	Informe de cumplimiento	99%	25%	99%	<=60%	>=75%	>85%	Departamento de marketing con apoyo de	Disenar un plan de gestión de procesamiento de alimentos alineados a las normas INEN e	Gerente general	marzo 2024	marzo 2027
		Requisitos para	Informe de nuevos (Requisitos cumplidos)	Anual	Informe de cumplimiento	99%	25%	99%	<=60%	>=75%	>85%	Departamento de marketing con apoyo de	Disenar un plan de gestión de procesamiento de alimentos alineados a las normas INEN e	Gerente general	marzo 2024	marzo 2027
		Requisitos para	Informe de nuevos (Requisitos cumplidos)	Anual	Informe de cumplimiento	99%	25%	99%	<=60%	>=75%	>85%	Departamento de marketing con apoyo de	Disenar un plan de gestión de procesamiento de alimentos alineados a las normas INEN e	Gerente general	marzo 2024	marzo 2027
		Requisitos para	Informe de nuevos (Requisitos cumplidos)	Anual	Informe de cumplimiento	99%	25%	99%	<=60%	>=75%	>85%	Departamento de marketing con apoyo de	Disenar un plan de gestión de procesamiento de alimentos alineados a las normas INEN e	Gerente general	marzo 2024	marzo 2027
CAPACITACION	Integrar al 2028 en la cadena de suministro de Teasa Chicken herramientas y equipos de vanguardia que garanticen la eficacia en la compra y entrega de productos	Cantidad de equipos	Informe de nuevos (Herramientas)	Anual	Informe de operaciones	10	2	5	10	>2	>=10	Departamento de marketing con apoyo de	Integrar herramientas y maquinaria tecnológica que	Gerente de operaciones	marzo 2024	marzo 2028
		Equipos	Informe de nuevos (Equipos implementados en	Anual	Informe de operaciones	10	2	5	10	>2	>=10	Departamento de marketing con apoyo de	Integrar herramientas y maquinaria tecnológica que	Gerente de operaciones	marzo 2024	marzo 2028
		Equipos	Informe de nuevos (Equipos implementados en	Anual	Informe de operaciones	10	2	5	10	>2	>=10	Departamento de marketing con apoyo de	Integrar herramientas y maquinaria tecnológica que	Gerente de operaciones	marzo 2024	marzo 2028
		Equipos	Informe de nuevos (Equipos implementados en	Anual	Informe de operaciones	10	2	5	10	>2	>=10	Departamento de marketing con apoyo de	Integrar herramientas y maquinaria tecnológica que	Gerente de operaciones	marzo 2024	marzo 2028
		Equipos	Informe de nuevos (Equipos implementados en	Anual	Informe de operaciones	10	2	5	10	>2	>=10	Departamento de marketing con apoyo de	Integrar herramientas y maquinaria tecnológica que	Gerente de operaciones	marzo 2024	marzo 2028
CAPACITACION	Implementar un sistema integrado de gestión de riesgos en la empresa Teasa Chicken para los próximos cuatro años garantizando la agilidad y capacidad de la empresa para actuar ante adversidades generadas por factores incontrolables	Matriz check in del	Informe de nuevos (Matriz check in del	Semestral	Informe de cada	95%	-	95%	60%	75%	95%	Departamento de marketing con apoyo de finanzas	Disenar planes de contingencia contra desastres naturales de forma integral	Gerentes de cada departamento	marzo 2024	marzo 2028
		Matriz check in del	Informe de nuevos (Matriz check in del	Semestral	Informe de cada	95%	-	95%	60%	75%	95%	Departamento de marketing con apoyo de finanzas	Disenar planes de contingencia contra desastres naturales de forma integral	Gerentes de cada departamento	marzo 2024	marzo 2028
		Matriz check in del	Informe de nuevos (Matriz check in del	Semestral	Informe de cada	95%	-	95%	60%	75%	95%	Departamento de marketing con apoyo de finanzas	Disenar planes de contingencia contra desastres naturales de forma integral	Gerentes de cada departamento	marzo 2024	marzo 2028
		Matriz check in del	Informe de nuevos (Matriz check in del	Semestral	Informe de cada	95%	-	95%	60%	75%	95%	Departamento de marketing con apoyo de finanzas	Disenar planes de contingencia contra desastres naturales de forma integral	Gerentes de cada departamento	marzo 2024	marzo 2028
		Matriz check in del	Informe de nuevos (Matriz check in del	Semestral	Informe de cada	95%	-	95%	60%	75%	95%	Departamento de marketing con apoyo de finanzas	Disenar planes de contingencia contra desastres naturales de forma integral	Gerentes de cada departamento	marzo 2024	marzo 2028
CAPACITACION	Implementar un sistema integrado de gestión de riesgos en la empresa Teasa Chicken para los próximos cuatro años garantizando la agilidad y capacidad de la empresa para actuar ante adversidades generadas por factores incontrolables	Cantidad de dinero	Informe de nuevos (Cantidad de dinero	Anual	Informe financiero	3%	1,00%	3%	1%	2%	3%	Departamento de marketing con apoyo de finanzas	Implementar programas de capacitación contra desastres naturales	Gerentes de cada departamento	marzo 2024	marzo 2028
		Cantidad de dinero	Informe de nuevos (Cantidad de dinero	Anual	Informe financiero	3%	1,00%	3%	1%	2%	3%	Departamento de marketing con apoyo de finanzas	Implementar programas de capacitación contra desastres naturales	Gerentes de cada departamento	marzo 2024	marzo 2028
CAPACITACION	Desarrollar un plan de capacitación integral para el personal de la empresa Teasa Chicken hasta el 2028, garantizando el compromiso por atender las necesidades de	Cantidad de	Informe de nuevos (Cantidad de	Anual	Informe sobre las	5	2	5	2	3	>=5	Departamento de marketing con apoyo de talento humano	Establecer un programa de certificación en un	Gerentes de cada departamento	marzo 2024	marzo 2028
		Cantidad de	Informe de nuevos (Cantidad de	Anual	Informe sobre las	5	2	5	2	3	>=5	Departamento de marketing con apoyo de talento humano	Establecer un programa de certificación en un	Gerentes de cada departamento	marzo 2024	marzo 2028
CAPACITACION	Desarrollar un plan de capacitación integral para el personal de la empresa Teasa Chicken hasta el 2028, garantizando el compromiso por atender las necesidades de	Número de programas de	Informe de nuevos (Número de programas de	Anual	Informe de crecimiento profesional	10	1	10	2	5	>=10	Departamento de marketing con apoyo de talento humano	Desarrollar un programa de bienestar, retención y crecimiento profesional	Gerentes de cada departamento	marzo 2024	marzo 2028
		Número de programas de	Informe de nuevos (Número de programas de	Anual	Informe de crecimiento profesional	10	1	10	2	5	>=10	Departamento de marketing con apoyo de talento humano	Desarrollar un programa de bienestar, retención y crecimiento profesional	Gerentes de cada departamento	marzo 2024	marzo 2028

Nota. Visualización completa del BSC N1 a través del Apéndice 17.

Objetivos Estratégicos

Perspectiva Procesos

Objetivo 1: Implementar practicas ambientalmente sostenibles en la empresa Texas Chicken garantizando su compromiso con el medio ambiente con la gestión de procesos responsables desde la producción hasta la entrega del producto al cliente

Tabla 69

Objetivo 1 de prácticas sostenibles en Texas Chicken

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Mix del marketing	Tácticas	Indicadores	Responsable	Cronograma de implementación	Presupuesto anual
Implementar prácticas ambientalmente sostenibles en la empresa Texas Chicken garantizando su compromiso con el medio ambiente con la gestión de procesos responsables desde la producción hasta la entrega del producto al cliente	Implementando un programa integral de sostenibilidad en todo el proceso de producción y entrega del producto al cliente	Procesos	Gestión de residuos por tipo materia	Porcentaje de reducción de residuos	Departamento de marketing y operaciones	01/05/2024 - 31/05/2025	\$317,16
		Plaza	Envío de facturas al correo electrónico para evitar el uso de impresiones	Cantidad de prácticas sostenibles implementadas		01/05/2024 - 31/05/2025	\$103,00
		Producto	Empaques para llevar de material biodegradable			01/05/2024 - 31/05/2025	\$10.614,00
	Introduciendo envases y empaques ecológicos de bajo costo para los pedidos: domicilio y llevar	Producto	Envases para bebidas de material biodegradable	Encuesta de satisfacción del cliente sobre empaques biodegradables		01/05/2024 - 31/05/2025	\$10.770,00
		Producto	Bolsas de papel biodegradable que reemplace las fundas			01/05/2024 - 31/05/2025	\$11.870,00
		Plaza	Entrega a domicilio en medios de transporte eléctricos	Encuestas de satisfacción del cliente por tiempo en entrega		01/05/2024 - 31/03/2028	\$26.982,00
		Personas	Reuniones con el personal para tratar temas de sostenibilidad en el negocio	Evaluaciones de conocimiento y aprendizaje		15/04/2024 - 31/05/2025	\$479,52
Total							\$61.135,68

Figura 63

Propuesta de diseño de empaque en material biodegradable



Objetivo 2: Obtener la certificación de las normativas de calidad INEN e ISO 9001 hasta el 2027, garantizando así confianza y satisfacción en el cliente con la entrega de productos que cumplen con estándares de calidad

Tabla 70

Objetivo 2 de certificación y normativas de calidad

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Mix del marketing	Tácticas	Responsable	Cronograma de implementación	Presupuesto anual
Obtener la certificación de las normativas de calidad INEN e ISO 9001 hasta el 2027, garantizando así confianza y satisfacción en el cliente con la entrega de productos que cumplen con estándares de calidad	Diseñando un plan de gestión de procesamiento de alimentos alineados a las normas INEN e internacionales ISO	Personas	Capacitaciones prácticas al personal sobre las técnicas de manipulación de alimentos		01/04/2024 - 31/05/2025	\$479,52
		Personas	Capacitaciones por vía web en la plataforma de zoom sobre las prácticas laborales	Departamento de operaciones con apoyo de marketing	01/04/2024 - 31/03/2025	\$0,00
		Procesos	Auditorías internas para la verificación del cumplimiento de los estándares de calidad en los establecimientos		01/05/2024 - 31/03/2027	\$1.000,00
Total						\$1.479,52

Figura 64

Formato de certificación de calidad INEN al acreditarlo a Texas Chicken

CERTIFICADO DE CONFORMIDAD CON
SELLO DE CALIDAD


Instituto Ecuatoriano de Normalización

Nro. DVC-SC-2022-044
Otorgado al producto:

Pollo a la brasa

Marca Comercial:

Grupo TCG

Elaborado por
ENMARSÍ S.A

Texas Chicken
Quito - Ecuador

Documento Normativo de Referencia:

IEEE C37.74:2014

Fecha de expedición:	Fecha de vencimiento:
2025 - 03- 15	2028 - 03- 15

 **RALPH RIAD
ASSAF NADER**

Mgs. Ralph Assaf Nader
DIRECTOR EJECUTIVO ENCARGADO
SERVICIO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN
INEN

Esta certificación está sujeta a que la empresa y el producto cumplan permanentemente con los requisitos del documento Normativo de Referencia y el Convenio para la utilización del Certificado y Marca de Conformidad "Sello de Calidad INEN"

Sede: El Estrecho de la Libertad, Buzón: Milenio 2011, Depto. de Aragua, Quito - Ecuador | Teléfono: (593) 2 461 5441 | 461 5444
Twitter: @INEN_EC | Facebook.com/NormalizacionEcuador

VC-RE-76
2021-03-18

Figura 65

Formato de certificación de calidad ISO: 9001 a Texas Chicken

Gestión de Calidad



Gestión de Calidad

ACCM, Agencia para la Certificación de la Calidad y el Medio Ambiente, CERTIFICA que la entidad:

ENMARSI S.A. - Texas Chicken

Dispone de un Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con los requisitos de la Norma:

UNE-EN ISO 9001:2015

Para las actividades de:

Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de dote, etcétera

Que se realizan en:

Quito - Pichincha Ecuador

Código de registro: **CA-834622**

Certificación Inicial: 01/04/2027 Última modificación: 01/04/2027 Valido hasta: 01/04/2032



El Director General de ACCM.



Entidad de Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad acreditada por ENAC con el número 21/C-SC024.

CERTIFICADO

Calle de la Maratón 13-15, -28037- MADRID | T. 91 324 26 47

info@accm.es | www.accm.es

Objetivo 3: Integrar al 2028 en la cadena de suministro de Texas Chicken herramientas y equipos de vanguardia que garanticen la eficacia en la compra y entrega de productos hacia el cliente final en los establecimientos, tanto como locales de paso y centros comerciales

Tabla 71

Objetivo 3 de certificación y normativas de calidad

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Mix del marketing	Tácticas	Responsable	Cronograma de implementación	Presupuesto anual
Integrar al 2028 en la cadena de suministro de Texas Chicken herramientas y equipos de vanguardia que garanticen la eficacia en la compra y entrega de productos hacia el cliente final en los establecimientos, tanto como locales de paso y centros comerciales	Integrando herramientas y maquinaria tecnológica que aporten valor en la cadena de suministro	Procesos	Pantallas digitales en las cocinas	Departamento de marketing con apoyo de operaciones	01/05/2024 - 31/03/2028	\$9.360,00
		Promoción	Diseño de aplicación móvil para realizar compras		01/05/2024 - 31/05/2025	\$4.000,00
	Implementando tecnología de autoservicio en los locales aprovechando su ubicación estratégica	Plaza	Máquinas de autoservicios en los locales		01/05/2024 - 01/05/2028	\$8.500,00
		Plaza	Avisadores de cliente para centros comerciales y locales de paso		01/05/2024 - 01/05/2028	\$11.569,50
	Maximizando el uso de plataformas digitales para autoservicio	Plaza	Implementación de pantallas digitales que muestren los menús		01/05/2024 - 01/05/2026	\$6.200,00
	Total					

Figura 66

Primer contenido para promocionar la App de Texas Chicken



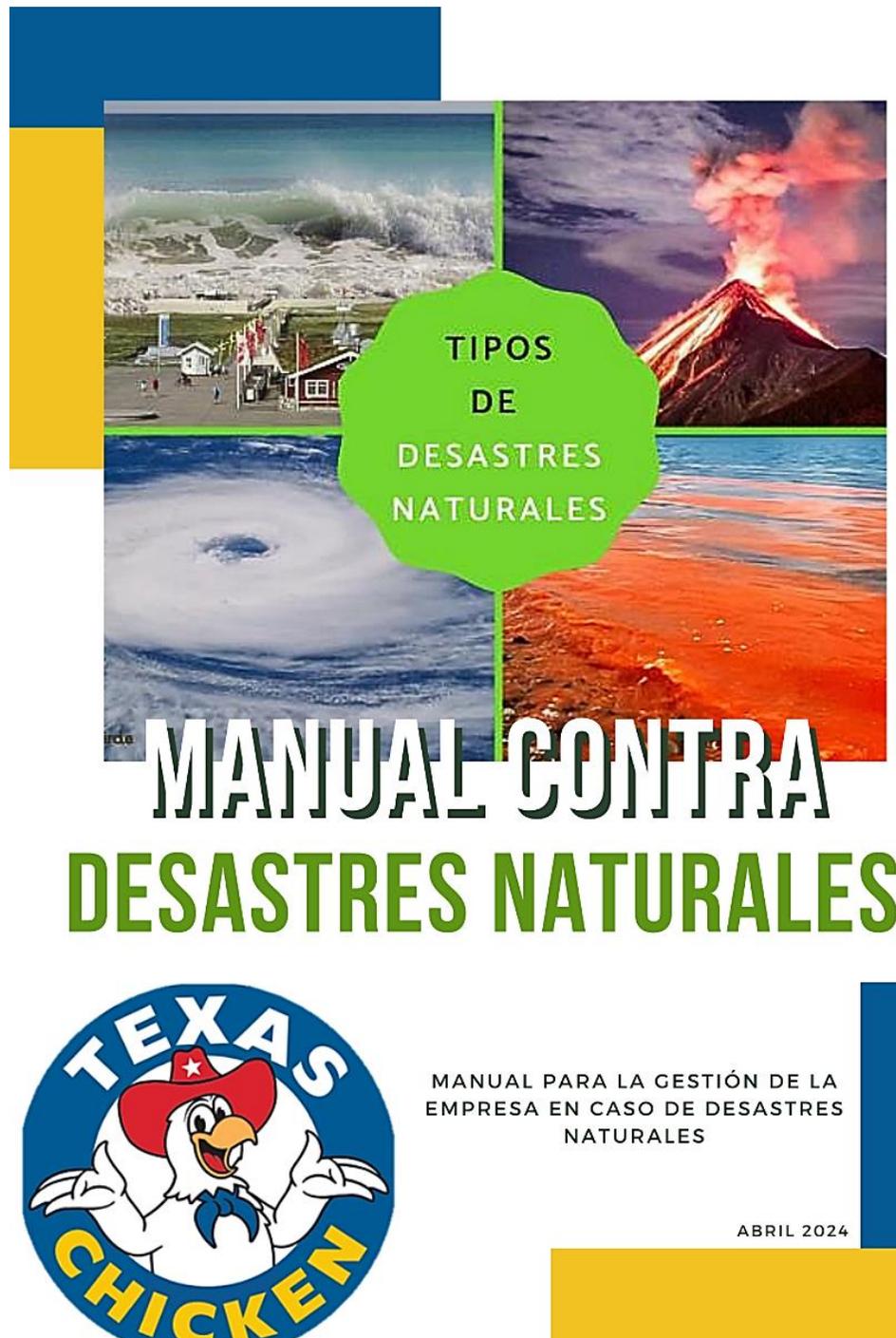
Figura 67

Segundo contenido para promocionar la App de Texas Chicken



Figura 68

Portada del material de estudio digital sobre desastres naturales



Nota. Para revisar el manual completo revisar **(Apéndice 21)**

Perspectiva Crecimiento y Mejora

Objetivo 5: Diseñar un plan de capacitación integral para el personal de la empresa Texas Chicken hasta el 2028, garantizando el compromiso por atender las necesidades de crecimiento profesional y desarrollo de habilidades del cliente interno.

Tabla 73

Objetivo 5 de Capacitación integral para el personal de Texas Chicken

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Mix del marketing	Tácticas	Responsable	Cronograma de implementación	Presupuesto anual
Diseñar un plan de capacitación integral para el personal de la empresa Texas Chicken hasta el 2028, garantizando el compromiso por atender las necesidades de crecimiento profesional y desarrollo de habilidades del cliente interno	Estableciendo un programa de certificación en un ambiente de trabajo seguro	Personas	Material de estudio digital sobre las prácticas de trabajo	Departamento de marketing con apoyo de talento humano	01/04/2024 - 31/03/2025	\$0,00
	Desarrollando un programa de bienestar, retención y crecimiento profesional	Personas	Acceso a capacitaciones grabadas disponibles en una carpeta de Google Drive		01/04/2024 - 31/03/2025	\$119,88
		Personas	Incentivo económico al mejor trabajador en el área de operaciones		01/04/2024 - 31/03/2025	\$900,00
	Personas	Entrega de reconocimientos y certificados a los empleados que mejor se destaquen en sus labores	01/04/2024 - 31/03/2025		\$12,94	
Total						\$1.032,82

Figura 69

Propuesta del diseño de los certificados para los mejores trabajadores



Perspectiva Financiera

Objetivo 6: Ampliar el portafolio de productos ofertados por la empresa, introduciendo profundidad y nuevas líneas de productos para satisfacer las necesidades tendenciales de los consumidores.

Tabla 74

Objetivo 6 de profundidad de línea de productos

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Mix del marketing	Tácticas	Responsable	Cronograma de implementación	Presupuesto anual
Ampliar el portafolio de productos ofertados por la empresa, introduciendo profundidad y nuevas líneas de productos para satisfacer las necesidades tendenciales de los consumidores	Desarrollando nuevos productos para la línea actual que sigan las tendencias de consumo (profundidad)	Producto	Investigación de mercado con enfoque en desarrollo de nuevos productos		01/05/2024 - 31/05/2025	\$4.800,00
	Optimizando el networking de la empresa con los proveedores	Producto	Auditorías a proveedores	Departamento financiero con apoyo en marketing	01/03/2024 - 31/03/2028	\$1.358,00
		Producto	Colaboración con proveedores en el desarrollo de nuevos productos		01/03/2024 - 31/03/2025	\$0,00
	Diversificando el menú ofertado, entrando a nuevas líneas de producto (amplitud)	Precio	Establecer precios competitivos que reflejen una buena relación de calidad-precio y permitan captar un público más amplio		31/03/2025 - 01/03/2026	\$0,00
Total						\$6.158,00

Políticas de desarrollo de nuevos productos de pollo a la brasa en línea actual:

- Realizar análisis periódicos de las tendencias de consumo en la industria alimenticia para identificar oportunidades emergentes
- Mantener un grado de flexibilidad y adaptación dentro del menú ofertado para permitir la introducción y rotación de nuevos productos tanto estacionales como preferentes.
- Fomentar la participación de la comunidad en línea estableciendo canales abiertos para recopilar opiniones a través de encuestas, comentarios, solicitudes, etc. Para establecer un flujo de información que aporte nuevas ideas de productos.
- Lanzar pruebas piloto de nuevos productos antes de su implementación completa en el menú recurrente.
- Incentivar la colaboración interdepartamental, especialmente entre marketing y operaciones para mantener los estándares de calidad tanto en la preparación de alimentos como en su comercialización y publicidad.

Políticas de fijación de precio para nuevas líneas de producto:

- Establecer precios basados en los costos de producción de la nueva línea de productos, considerando costos operativos, de materia prima, gastos operativos y administrativos más el margen de ganancia considerado.
- Analizar los precios de productos existentes y similares en el mercado para fijar los precios de manera competitiva.
- Considerar fijar los precios de acuerdo con el valor percibido por los clientes, factores como la calidad, presentación, atributos de los productos, etc.
- Utilizar estrategias de penetración, es decir, ofrecer precios bajos o estrategia de descremado donde los precios se fijan en valores altos y se reducen a medida que

el tiempo pasa. Considerar la posición de la empresa en el mercado y la rapidez con la que se desea capturar la cuota de mercado.

Optimización del networking con los proveedores:

Una comunicación abierta con los proveedores contribuye a la construcción de una relación basada en transparencia y confianza mutua. Fortalecer las relaciones comerciales con los agentes que intervienen en la cadena de suministro asegura que la misma sea eficiente y eficaz. Llevar esta colaboración estratégica mediante la implementación de prácticas de gestión de la cadena de suministro; la planificación conjunta de inventarios se traduce en una cadena de suministro más eficiente al mismo tiempo que optimiza las operaciones del proveedor.

Informe de auditoría a proveedores:

Se realiza el contexto de la auditoría y se establece su procedimiento, en este segundo punto se puede incluir: Evaluación a los proveedores bajo los estándares de calidad impuestos por la compañía., cumplimiento de prácticas de bienestar y responsabilidad animal, seguridad de los alimentos, revisión de procesos de manipulación y procesamiento de los alimentos, cumplimiento de plazos de entrega en cuanto a eficiencia y puntualidad que aseguren la continuidad operativa.

Objetivo 7: Aumentar la cuota de mercado expandiendo la oferta a otros segmentos para aprovechar nuevas oportunidades que contribuyan al crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Tabla 75

Objetivo 7 de aumentar cuota de mercado

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Mix del marketing	Tácticas	Responsable	Cronograma de implementación	Presupuesto anual
Aumentar la cuota de mercado expandiendo la oferta a otros segmentos para aprovechar nuevas oportunidades que contribuyan al crecimiento y rentabilidad de la empresa	Expandiendo la oferta de la empresa hacia nuevos segmentos	Plaza	Investigación de mercados con enfoque en identificación y penetración de nuevos mercados	Departamento financiero con apoyo en marketing y operaciones	01/05/2024 - 31/05/2025	\$5.760,00
		Plaza	Adecuación de la oferta a las necesidades del nuevo segmento		01/05/2025 - 31/05/2026	\$0,00
	Plaza	Búsqueda, selección y evaluación de ubicaciones estratégicas	01/05/2025 - 31/05/2026		\$5.052,00	
	Plaza	Optimización de la logística	01/07/2024 - 31/07/2026		\$0,00	
Total						\$10.812,00

Investigación de mercados con enfoque en penetración a nuevos segmentos y espacios geográficos:

Para realizar la investigación se deben considerar las implicaciones que esta conlleva, es decir, considerar el análisis exhaustivo de las oportunidades y desafíos tanto explícitos como implícitos asociados al ingreso de nuevos segmentos y/o espacios geográficos. En primer lugar, se llevaría a cabo una evaluación de la demanda insatisfecha o potencial, la factibilidad y viabilidad de los nuevos mercados identificados teniendo en cuenta el comportamiento del consumidor del nuevo segmento o área geográfica. Como segundo punto se analizaría las preferencias de los consumidores del nuevo segmento o zona, analizando sus hábitos de consumo, características culturales y expectativas del cliente; esto se lo realizaría a través de entrevistas y encuestas para adaptar la oferta actual de la empresa al nuevo segmento.

Además, es importante analizar a la competencia directa e indirecta para evaluar la PUV que poseen y diferenciarse de dicha propuesta, identificar los puntos débiles y fuertes de la competencia permitirá desarrollar estrategias efectivas y competitivas para destacar la propuesta única de valor de la empresa.

Como punto tres, el análisis financiero toma suma importancia en la investigación, puesto que se deben evaluar puntos clave como: la rentabilidad y ROI esperado del nuevo segmento, barreras de entrada, nuevos costos operacionales y de logística y la adaptación de la oferta en términos cuantitativos.

Perspectiva Clientes

Objetivo 8: Destacar como líder y referente en la comercialización de pollo a la brasa comunicando siempre una propuesta única de valor con el fin de ser la marca preferente por los consumidores de pollo a la brasa.

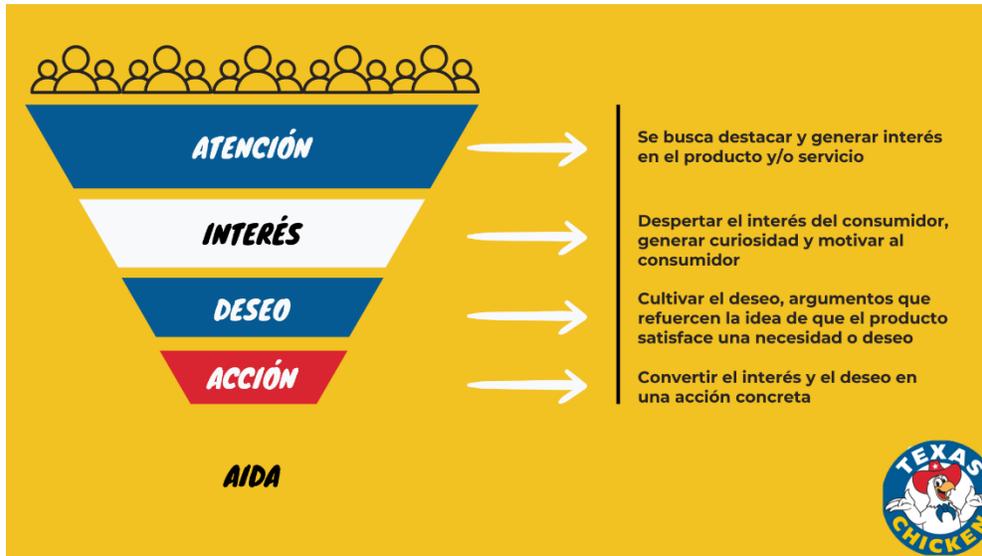
Tabla 76

Objetivo 8 de líder en la industria de pollo a la brasa

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Mix del marketing	Tácticas	Responsable	Cronograma de implementación	Presupuesto anual
Destacar como líder y referente en la comercialización de pollo a la brasa comunicando siempre una propuesta única de valor con el fin de ser la marca preferente por los consumidores de pollo a la brasa	Creando la propuesta única de valor para el cliente	Procesos	Implementación del modelo AIDA	Departamento de marketing con apoyo en operaciones	01/03/2024 - 31/03/2025	\$0,00
		Procesos	Optimización de procesos de entrega de servicio y/o producto		01/03/2024 - 31/03/2025	\$0,00
	Posicionando la propuesta única de valor en la mente del consumidor	Promoción	Colaboración con influencers del medio que estén alineados a la PUV de le empresa		01/07/2026 - 31/07/2027	\$600,00
		Promoción	Descuentos exclusivos a miembros del club Tejano		01/01/2025 - 31/01/2026	\$12.000,00
	Elaborarando programa de fidelización de clientes	Promoción	Programa de acumulación de puntos por cada compra		01/05/2024 - 31/07/2025	\$12.000,00
		Promoción	Programa de referidos		01/07/2026 - 31/07/2027	\$12.000,00
Total						\$36.600,00

Figura 70

Modelo AIDA



Programa de acumulación de puntos por compra:

Registro y membresía: Se ofrece una membresía gratuita y se incentiva a participar al programa de lealtad, esto se lo realiza de forma virtual a través de la página web, app móvil o en el punto de venta físico.

Bonificación por la primera compra: Al momento de realizar la primera compra luego de regostarse el cliente recibe puntos extra-equivalentes al monto de gasto; es decir, un punto por cada dólar de consumo o 5 puntos por cada orden de consumo.

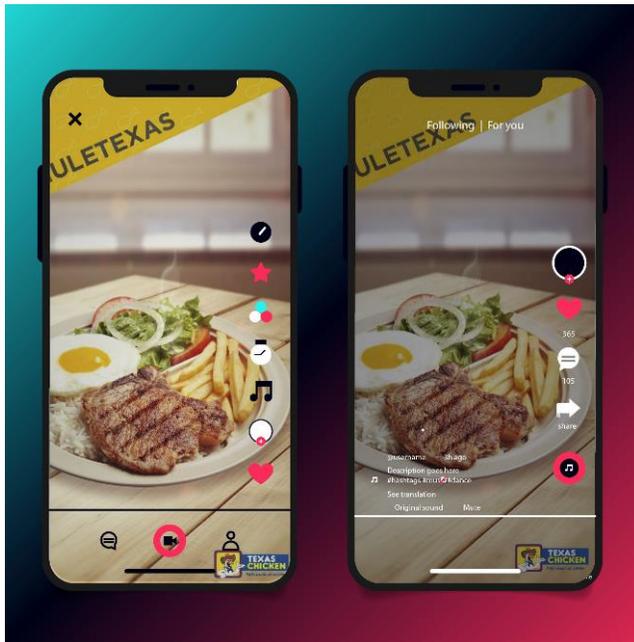
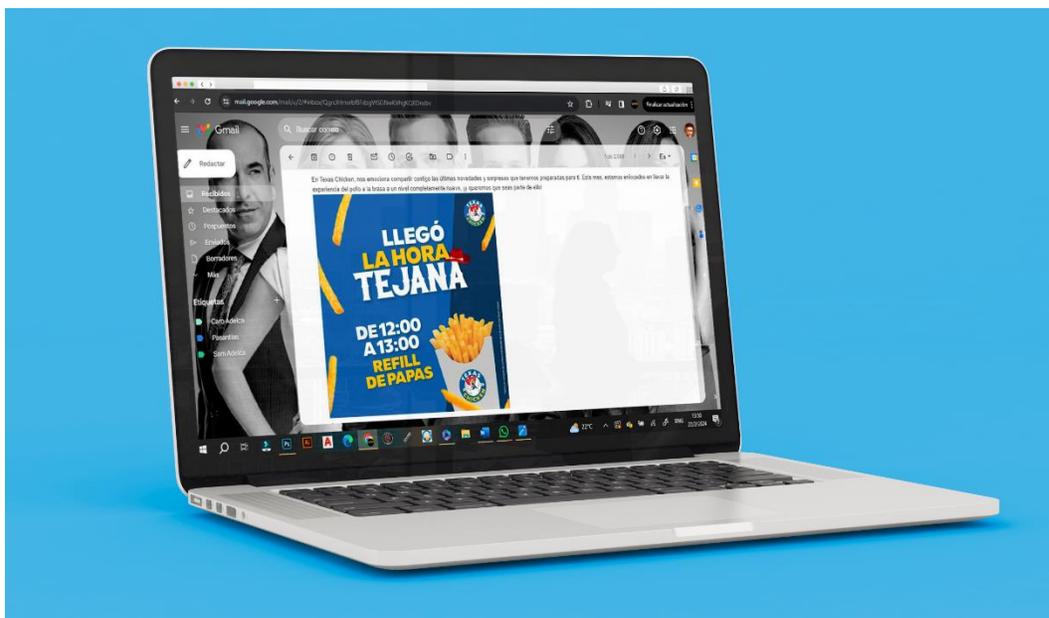
Canje de puntos: Se establece ordenes que funcionen como canje con los puntos, descuentos en futuras compras, artículos promocionales o productos gratuitos.

Objetivo 9: Incrementar la comunicación efectiva de la empresa con el cliente maximizando la presencia de la empresa Texas Chicken en sus diferentes canales tradicionales y digitales.

Tabla 77

Objetivo 9 de comunicación efectiva con el cliente

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Mix del marketing	Tácticas	Responsable	Cronograma de implementación	Presupuesto anual
Incrementar la comunicación efectiva de la empresa con el cliente maximizando la presencia de la empresa Texas Chicken en sus diferentes canales tradicionales y digitales	Atrayendo a nuevos clientes maximizando el uso de plataformas digitales	Evidencia física	Utilización de nuevos canales de visualización de contenido (TikTok)	Departamento de marketing	01/03/2024 - 31/03/2025	\$1.600,00
		Promoción	E-mail marketing personalizado a segmento de clientes (no intrusivo)		01/02/2025 - 31/02/2026	\$780,00
	Personalizando la comunicación con el cliente de manera online y offline	Promoción	Uso de herramientas automatizadas en flujo de comunicación con el cliente		01/06/2024 - 31/06/2025	\$216,00
		Promoción	Emisión de volantes para domicilio		01/03/2024 - 31/03/2028	\$5.400,00
		Promoción	Integración omnicanal para coherencia en la comunicación		01/02/2026 - 31/02/2028	\$3.948,00
	Maximizando la satisfacción del cliente a través de la comunicación bilateral	Promoción	Implementación de encuestas regulares de satisfacción		01/05/2024 - 31/05/2026	\$0,00
		Efectuando estrategias pull and push tanto de forma tradicional como digital	Promoción		Creación de manual de identidad de marca	01/04/2024 - 31/04/2025
	Promoción		Creación de contenido de calidad y engagement		01/05/2024 - 31/05/2026	\$133.056,00
	Total					

Figura 71*Mockup publicidad TikTok***Figura 72***E-mail marketing*

Manual de identidad de marca:

Figura 73

Contenidos del manual de marca

CONTENIDO	
1. Nuestra marca	
Idea de marca	
Atributos de personalidad	
Valores de marca	
Categorías de productos Texas Chicken	
2. Identidad básica	
Logotipo	
Retícula de construcción	
Área de reserva	
Logotipo y nombre del punto de venta - Interrelación	
Logotipo y nombre del punto de venta - Área de reserva:	
Logotipo y nombre del punto de venta - Ejemplos	
Aplicación principal en fachada	
Aplicación en fachada: Versión opcional	
Tamaño mínimo de reproducción	
Paleta de color	
Versiones de color	
Uso del logotipo sobre fotografías	
Usos incorrectos	
Co-branding: Relación con Texas Chicken	
Co-branding Marcas externas - Versión especial del logotipo	
Co-branding Marcas externas	
3. Lenguaje visual complementario	
Lenguaje visual complementario	
Uso y proporciones de color	
Familias tipográficas	
Tipografía para documentos electrónicos	
	Composición tipográfica: recomendaciones
	Los marcos
	Características del sistema de marcos
	Márgenes
	Ubicación del marco principal
	Tamaño recomendado para el logotipo
	Ubicación del logotipo
	Calibre de línea - marco
	Uso de fotografía silueteada
	Uso de fotografía de fondo
	Color en roles de comunicación
	Usos incorrectos de los marcos
	Fotografía de personas u objetos silueteados
	Fotografía de oficios
	Usos incorrectos de la fotografía
	Tono de voz
	4. Aplicaciones de marca
	Modelo de fachada
	Página web
	Revista Texas Chicken: Portada
	Revista Texas Chicken: Página interna
	Uniformes: Asesor
	Uniformes: Administrador
	Uniformes: área cocina
	Tarjetas de presentación
	Marcación de producto en punto de venta
	Publicidad exterior para punto de venta

Los cuatro puntos fundamentales de este manual ayudarán a estandarizar tanto el contenido digital para las plataformas digitales, como para fachada interna y externa de los locales de paso y de centros comerciales que posee la empresa.

En el manual se encontrarán los lineamientos básicos para el manejo de la identidad visual de Texas Chicken. La aplicación consistente de la marca asegurará una difusión clara y memorable de ella. Para la elaboración de las piezas destinadas a los diferentes medios de comunicación, se deben seguir cuidadosamente las normas establecidas en el manual.

Objetivo 10: Incrementar la comunicación efectiva de la empresa con el cliente maximizando la presencia de la empresa Texas Chicken en sus diferentes canales tradicionales y digitales.

Tabla 78

Objetivo 10 de Mejora de reconocimiento de marca

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Mix del marketing	Tácticas	Responsable	Cronograma de implementación	Presupuesto anual
Mejorar la presencia y reconocimiento de marca de la empresa Texas Chicken destacando sus mejoras y cambios con el propósito de fomentar la lealtad de los clientes nuevos y existentes	Estableciendo la nueva imagen de marca en todos los establecimientos	Evidencia física	Evento de lanzamiento para presentar la nueva imagen de marca a todos los Stakeholders		01/08/2024 - 31/08/2025	\$4.860,00
		Evidencia física	Incorporación de elementos visuales y gráficos tanto en fachada interior como exterior		01/04/2024 - 31/04/2025	\$33.300,00
	Remodelando los establecimientos, tanto fachada interna como externa	Evidencia física	Contratación y desarrollo de layout con arquitecto con especialidad en diseño de interiores	Departamento de marketing con apoyo de operaciones	01/04/2024 - 31/04/2027	\$220.500,00
		Evidencia física	Integración de elementos sensoriales (aroma, música, texturas)		01/04/2024 - 31/04/2028	\$1.640,88
		Evidencia física	Creación de áreas temáticas que añadan personalidad al entorno		01/04/2024 - 31/04/2028	\$21.150,00
Total						\$281.450,88

Figura 74

Render modelo de área temática



El render presentado intenta dar una primera visualización a un área temática con un diseño moderno y funcional, sin perder la calidez y autenticidad tejana. Se usa una combinación de tonos y colores rústicos para aportar un ambiente acogedor. Esta área está pensada para los clientes que desean vivir la experiencia tejana en su totalidad, este espacio brinda la oportunidad de fotos instagrameables que apoyan a la difusión de la marca, adicional también buscar el marketing WOM a través de la divulgación de este espacio único en cada local de paso de la empresa.

Presupuesto de Marketing

Tabla 79

Compendio de tácticas correspondientes a objetivos estratégicos

Obj.	Mix del marketing	Tácticas	Cantidad por local	Implementación	Cantidad total	UMB	Tiempos	Precio unitario	Total anual
1	Procesos	Gestión de residuos por tipo de materia	1	Total	1	U	Mensual	\$26,43	\$317,16
1	Plaza	Envío de facturas al correo electrónico para evitar el uso de impresiones	1	Total	1	U	Anual	\$103,00	\$103,00
1	Producto	Empaques para llevar de material biodegradable	100000	Total	100000	U	Anual	\$0,11	\$10.614,00
1	Producto	Envases para bebidas de material biodegradable	100000	Total	100000	U	Anual	\$0,11	\$10.770,00
1	Producto	Bolsas de papel biodegradable que reemplace las fundas	100000	total	100000	U	Anual	\$0,12	\$11.870,00
1	Plaza	Entrega a domicilio en medios de transporte eléctricos	2	todos	18	U	Anual	\$1.499,00	\$26.982,00
1	Personas	Reuniones con el personal para tratar temas de sostenibilidad en el negocio	1	todos	9	U	Trimestral	\$13,32	\$479,52
2	Personas	Capacitaciones prácticas al personal sobre las técnicas de manipulación de alimentos	1	todos	9	U	Trimestral	\$13,32	\$479,52
2	Personas	Capacitaciones por vía web en la plataforma de zoom sobre las prácticas laborales	1	todos	9	U	Trimestral	\$0,00	\$0,00
2	Procesos	Auditorías internas para la verificación del cumplimiento de los estándares de calidad en los establecimientos	1	total	1	U	Anual	\$1.000,00	\$1.000,00
3	Procesos	Pantallas digitales en las cocinas	1	todos	9	U	Anual	\$1.040,00	\$9.360,00
3	Promoción	Diseño de aplicación móvil para realizar compras	1	total	1	U	Anual	\$4.000,00	\$4.000,00
3	Plaza	Máquinas de autoservicios en los locales	1	parcial	5	U	Anual	\$1.700,00	\$8.500,00
3	Plaza	Avisadores de cliente para centros comerciales y locales de paso	15	todos	135	U	Anual	\$85,70	\$11.569,50
3	Plaza	Implementación de pantallas digitales que muestren los menús	2	parcial	10	U	Anual	\$620,00	\$6.200,00
4	Personas	Reunión con los gerentes de cada departamento para determinar el plan de situación ante riesgos ambientales	1	total	1	U	Semestral	\$0,00	\$0,00

Obj.	Mix del marketing	Tácticas	Cantidad por local	Implementación	Cantidad total	UMB	Tiempos	Precio unitario	Total anual
4	Personas	Material de estudio digital sobre desastres naturales	1	total	1	U	Anual	\$0,00	\$0,00
4	Personas	Talleres de capacitación interactiva en caso de desastres naturales con los bomberos y cruz roja	1	todos	9	U	Anual	\$60,00	\$540,00
4	Procesos	Creación de un fondo de ahorro para casos de emergencia	1	total	1	U	Anual	\$0,00	\$0,00
5	Personas	Material de estudio digital sobre las prácticas de trabajo	1	total	1	U	Anual	\$0,00	\$0,00
5	Personas	Acceso a capacitaciones grabadas disponibles en una carpeta de Google Drive	1	total	1	U	Mensual	\$9,99	\$119,88
5	Personas	Incentivo económico al mejor trabajador en el área de operaciones	1	todos	9	U	Trimestral	\$25,00	\$900,00
5	Personas	Entrega de reconocimientos y certificados a los empleados que mejor se destaquen en sus labores	1	todos	9	U	Mensual	\$0,12	\$12,94
6	Producto	Investigación de mercado con enfoque en desarrollo de nuevos productos	1	total	1	U	Anual	\$4.800,00	\$4.800,00
6	Producto	Auditorías a proveedores	1	total	1	persona	Semestral	\$679,00	\$1.358,00
6	Producto	Colaboración con proveedores en el desarrollo de nuevos productos	1	total	1	-		\$0,00	\$0,00
6	Precio	Establecer precios competitivos que reflejen una buena relación de calidad-precio y permitan captar un público más amplio	1	total	1	-	Anual	\$0,00	\$0,00
7	Plaza	Investigación de mercados con enfoque en identificación y penetración de nuevos mercados	1	total	1	U	Anual	\$5.760,00	\$5.760,00
7	Plaza	Adecuación de la oferta a las necesidades del nuevo segmento	1	total	1	U		\$0,00	\$0,00
7	Plaza	Búsqueda, selección y evaluación de ubicaciones estratégicas	1	total	1	persona	Semestral	\$2.526,00	\$5.052,00
7	Plaza	Optimización de la logística	1	total	1	U		\$0,00	\$0,00
8	Procesos	Implementación del modelo AIDA	1	total	1	U		\$0,00	\$0,00
8	Procesos	Optimización de procesos de entrega de servicio y/o producto	1	total	1	U		\$0,00	\$0,00
8	Promoción	Colaboración con influencers del medio que estén alineados a la PUV de le empresa	1	total	1	persona	Trimestral	\$150,00	\$600,00
8	Promoción	Descuentos exclusivos a miembros del club Tejano	1	total	1	U	Bimensual	\$2.000,00	\$12.000,00

Obj.	Mix del marketing	Tácticas	Cantidad por local	Implementación	Cantidad total	UMB	Tiempos	Precio unitario	Total anual
8	Promoción	Programa de acumulación de puntos por cada compra	1	total	1	U	Bimensual	\$2.000,00	\$12.000,00
8	Promoción	Programa de referidos	1	total	1	U	Bimensual	\$2.000,00	\$12.000,00
9	Evidencia física	Utilización de nuevos canales de visualización de contenido (TikTok)	1	total	1	U	Trimestral	\$400,00	\$1.600,00
9	Promoción	E-mail marketing personalizado a segmento de clientes (no intrusivo)	1	total	1	U	Mensual	\$65,00	\$780,00
9	Promoción	Uso de herramientas automatizadas en flujo de comunicación con el cliente	1	total	1	U	Mensual	\$18,00	\$216,00
9	Promoción	Emisión de volantes para domicilio	1	todos	9	paquete	Bimensual	\$100,00	\$5.400,00
9	Promoción	Integración omnicanal para coherencia en la comunicación	1	total	1	U	Mensual	\$329,00	\$3.948,00
9	Promoción	Implementación de encuestas regulares de satisfacción	1	todos	9	U	Semestral	\$0,00	\$0,00
9	Promoción	Creación de manual de identidad de marca	1	total	1	U	Anual	\$3.360,00	\$3.360,00
9	Promoción	Creación de contenido de calidad y engagement	1	todos	9	U	Mensual	\$1.232,00	\$133.056,00
10	Evidencia física	Evento de lanzamiento para presentar la nueva imagen de marca a todos los Stakeholders	1	total	1	U	Anual	\$4.860,00	\$4.860,00
10	Evidencia física	Incorporación de elementos visuales y gráficos tanto en fachada interior como exterior	1	todos	9	U	Anual	\$3.700,00	\$33.300,00
10	Evidencia física	Contratación y desarrollo de layout con arquitecto con especialidad en diseño de interiores	1	parcial	5	U	Anual	\$24.500,00	\$122.500,00
10	Evidencia física	Integración de elementos sensoriales (aroma, música, texturas)	1	parcial	5	U	Anual	\$182,32	\$911,60
10	Evidencia física	Creación de áreas temáticas que añadan personalidad al entorno	1	parcial	5	U	Anual	\$2.350,00	\$11.750,00
TOTAL									\$479.069,12

Nota. Tomar en consideración las observaciones descritas en la hoja 'plan' y los URL de la hoja 'links referenciales' del **apéndice 18**.

Estado de resultados sin plan estratégico

Tabla 80

Estado de resultados sin plan estratégico de Texas Chicken

	Incremento en ventas	2%	2%	2%	2%	2%
Años	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por ventas	\$4.647.471,15	\$4.740.420,57	\$4.835.228,98	\$4.931.933,56	\$5.030.572,24	\$5.131.183,68
(-) costo de ventas (MP, MO, Gastos fabricación.)	\$4.229.198,75	\$4.313.782,72	\$4.400.058,38	\$4.488.059,54	\$4.577.820,73	\$4.669.377,15
Utilidad bruta en ventas	\$418.272,40	\$426.637,85	\$435.170,61	\$443.874,02	\$452.751,50	\$461.806,53
(-) Gastos administrativos	\$209.136,20	\$213.318,93	\$217.585,30	\$221.937,01	\$226.375,75	\$230.903,27
Utilidad operativa	\$209.136,20	\$213.318,93	\$217.585,30	\$221.937,01	\$226.375,75	\$230.903,27
(+) otros ingresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) otros egresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad	\$209.136,20	\$213.318,93	\$217.585,30	\$221.937,01	\$226.375,75	\$230.903,27
(-)15% participación trabajadores	\$31.370,43	\$31.997,84	\$32.637,80	\$33.290,55	\$33.956,36	\$34.635,49
Utilidad antes de impuestos	\$177.765,77	\$181.321,09	\$184.947,51	\$188.646,46	\$192.419,39	\$196.267,78
(-)25% impuesto renta	\$44.441,44	\$45.330,27	\$46.236,88	\$47.161,61	\$48.104,85	\$49.066,94
utilidad neta (socios decidir repartirse o acumular)	\$133.324,33	\$135.990,82	\$138.710,63	\$141.484,84	\$144.314,54	\$147.200,83

Nota. Para visualizar los cálculos revisar el **apéndice 19**.

Como se explicó en un capítulo previamente en la Tabla 5, se considera un incremento del 2% dado el crecimiento en ventas del 2023 con respecto al año 2022. Aunque este resultado es favorable, puesto que existe un margen de utilidad, no es el óptimo que esta empresa podría alcanzar implementando el plan estratégico de marketing.

Estado de resultados proyectado con plan estratégico

Tabla 81

Proyección del EE.RR. con el plan estratégico de Texas Chicken

Incremento en ventas	10%	10%	10%	10%	10%	
Años	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por ventas	\$4.647.471,15	\$5.112.218,27	\$5.623.440,09	\$6.185.784,10	\$6.804.362,51	\$7.484.798,76
(-) costo de ventas (MP, MO, Gastos fabricación.)	\$4.229.198,75	\$4.652.118,62	\$5.117.330,48	\$5.629.063,53	\$6.191.969,88	\$6.811.166,87
Utilidad bruta en ventas	\$418.272,40	\$460.099,64	\$506.109,61	\$556.720,57	\$612.392,63	\$673.631,89
(-) Gastos administrativos	\$209.136,20	\$230.049,82	\$253.054,80	\$278.360,28	\$306.196,31	\$336.815,94
Utilidad operativa	\$209.136,20	\$230.049,82	\$253.054,80	\$278.360,28	\$306.196,31	\$336.815,94
(+) otros ingresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) otros egresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad	\$209.136,20	\$230.049,82	\$253.054,80	\$278.360,28	\$306.196,31	\$336.815,94
(-)15% participación trabajadores	\$31.370,43	\$34.507,47	\$37.958,22	\$41.754,04	\$45.929,45	\$50.522,39
Utilidad antes de impuestos	\$177.765,77	\$195.542,35	\$215.096,58	\$236.606,24	\$260.266,87	\$286.293,55
(-)25% impuesto renta	\$44.441,44	\$48.885,59	\$53.774,15	\$59.151,56	\$65.066,72	\$71.573,39
Utilidad neta (socios decidir repartirse o acumular)	\$133.324,33	\$146.656,76	\$161.322,44	\$177.454,68	\$195.200,15	\$214.720,16

Nota. Para visualizar los cálculos revisar el **Apéndice 20**.

Con la aplicación del plan estratégico de marketing, proyectamos un crecimiento del 10% en ingresos por ventas para la empresa desde el año 2024. Este plan no solo representa un crecimiento económico, sino también la creación de una experiencia mejorada con el cliente que apoyen la consecución de la misión y visión de la compañía.

Estado de flujos aplicando el plan estratégico

Tabla 82

Estado de flujos proyectado de Texas Chicken

Descripción	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-\$479.069,12					
Ingresos por ventas		\$5.112.218,27	\$5.623.440,09	\$6.185.784,10	\$6.804.362,51	\$7.484.798,76
Costos de producción		-\$4.652.118,62	-\$5.117.330,48	-\$5.629.063,53	-\$6.191.969,88	-\$6.811.166,87
Gastos administrativos		-\$230.049,82	-\$253.054,80	-\$278.360,28	-\$306.196,31	-\$336.815,94
Impuestos y participación		-\$83.393,06	-\$91.732,37	-\$100.905,60	-\$110.996,16	-\$122.095,78
Flujo de Caja	-\$479.069,12	\$146.656,76	\$161.322,44	\$177.454,68	\$195.200,15	\$214.720,16

Nota. Para visualizar los cálculos revisar el **Apéndice 20**.

El enfoque estratégico prioriza la eficiencia y la eficacia en la asignación de recursos, la inversión inicial contemplada abarca los valores de todas las tácticas consideradas en los objetivos de las perspectivas descritas anteriormente, algunos de los valores de esta inversión inicial se deberán entrar dentro de costos y gastos para los siguientes años, siempre y cuando los indicadores del Balanced Scorecard Nivel muestren que las tácticas están dando los resultados esperados; caso contrario, se deberá optar por una evaluación y reajuste de las estrategias y tácticas implementadas.

Tabla 83

Cálculo del VAN y TIR

TASA DE DESCUENTO	12%	INVERSION INICIAL	\$479.069,12
VAN	\$136.321,09	PERIODO DE RECUPERACION (PRI)	2,96 años
TIR	23,34%	COEFICIENTE BENEFICIO COSTO (B/C)	1,0629

Nota. Para visualizar los cálculos revisar el **Apéndice 20**.

La tasa interna de retorno (TIR) supera en 11,34% a la tasa de descuento considerada, lo que significa que la inversión en este proyecto se considera rentable. El valor actual neto (VAN) es positivo, lo que quiere decir que el proyecto supera a la tasa de descuento requerida, traduciéndose en que el proyecto generará rendimientos económicos.

Para el cálculo del coeficiente beneficio costo (B/C) se utilizó el método ajustado, el cual muestra la diferencia de los ingresos y egresos, pero elevados al valor presente neto. El resultado de 1,0629 sugiere que los beneficios generados por el proyecto son un 5% mayores que los costos asociados; en otras palabras, se puede definir que: por cada dólar invertido se estima una ganancia de 0,06 centavos de dólar.

En cuanto al periodo de recuperación de la inversión (PRI), este se calculó tomando en cuenta el método simple que considera el flujo de efectivo a través de los años con el flujo acumulado de los mismos. Se estima recuperar el valor total de la inversión a los 2,96 años, aunque el periodo de recuperación es un poco extenso, esto se debe principalmente a los altos costos de remodelación de los cinco locales de paso que posee la empresa.

Plan de riesgos

La matriz de riesgos es la herramienta que se utilizará para gestionar y priorizar los riesgos que pueden suscitarse en la empresa Texas Chicken, para lo cual se evaluará dependiendo la severidad y probabilidad que estos se den, identificando así los riesgos que requieren de atención inmediata y los que no.

Tabla 84

Plan de riesgos

Número	Área	Objetivo	Peligro	Riesgo	Probabilidad	Severidad	Total
1	Departamento de marketing y operaciones	"Implementar prácticas ambientalmente sostenibles en la empresa Texas Chicken garantizando su compromiso con el medio ambiente con la gestión de procesos responsables desde la producción hasta la entrega del producto al cliente	Costos altos de implementos y materiales sostenibles	Presupuesto limitado	2	2	4
			Regulaciones cambiantes con las normativas medioambientales	Penalización por el incumplimiento adecuado de las normativas	1	2	2
2	Departamento de operaciones con apoyo de marketing	Obtener la certificación de las normativas de calidad INEN e ISO 9001 hasta el 2027, garantizando así confianza y satisfacción en el cliente con la entrega de productos que cumplen con estándares de calidad	Desconfianza e inseguridad en los clientes	Disminución en las ventas	1	2	2
			Barrera de entrada a nuevos segmentos geográficos	Limitación de desarrollo de mercados hacia años futuros	2	2	4
3	Departamento de marketing con apoyo de operaciones	Integrar al 2028 en la cadena de suministro de Texas Chicken herramientas y equipos de vanguardia que garanticen la eficacia en la compra y entrega de productos hacia el cliente final en los establecimientos, tanto como locales de paso y centros comerciales	Costos altos de herramientas tecnológicas	Endeudamiento durante los próximos años	2	2	4
			Equipos tecnológicos adquiridos obsoletos	Ineficiencia operativa	1	3	3

Número	Área	Objetivo	Peligro	Riesgo	Probabilidad	Severidad	Total
4	"Departamento de marketing con apoyo de finanzas	Implementar un sistema integrado de gestión de riesgos en la empresa Texas Chicken para los próximos cuatro años garantizando la agilidad y capacidad de la empresa para actuar ante adversidades generadas por factores incontrolables	Cambios en el ambiente que ocasione falsos riesgos positivos y negativos	Complicaciones en la realización de estrategias	1	1	1
5	Departamento de marketing con apoyo de talento humano	Diseñar un plan de capacitación integral para el personal de la empresa Texas Chicken hasta el 2028, garantizando el compromiso por atender las necesidades de crecimiento profesional y desarrollo de habilidades del cliente interno	Alta rotación de personal	Ineficiencia operativa	2	1	2
			Dependencia de incentivos y beneficios para el desempeño eficaz del personal	Rentabilidad no supera el coste	1	2	2
6	Departamento financiero con apoyo en marketing	Ampliar el portafolio de productos ofertados por la empresa, introduciendo profundidad y nuevas líneas de productos para satisfacer las necesidades tendenciales de los consumidores	Costo alto de realizar una nueva investigación de mercados	Mercado es cambiante ante las tendencias de consumo	2	2	4
			Limitaciones del proveedor a aprobar las auditorias	Pérdida de relaciones estrechas de confianza	2	2	4
7	Departamento financiero con apoyo en marketing y operaciones	Aumentar la cuota de mercado expandiendo la oferta a otros segmentos para aprovechar nuevas oportunidades que contribuyan al crecimiento y rentabilidad de la empresa	Costo alto que implica la búsqueda y expansión a nuevos segmentos	Limitaciones que retrasan el desarrollo de mercados	3	1	3
8	Departamento de marketing con apoyo en operaciones	Destacar como líder y referente en la comercialización de pollo a la brasa comunicando siempre una propuesta única de valor con el fin de ser la marca preferente por los consumidores de pollo a la brasa	Altos costos al generar programas de fidelización	El retorno de la inversión para este grupo de clientes no es rentable	1	2	2

Número	Área	Objetivo	Peligro	Riesgo	Probabilidad	Severidad	Total
9	Departamento de marketing	Incrementar la comunicación efectiva de la empresa con el cliente maximizando la presencia de la empresa Texas Chicken en sus diferentes canales tradicionales y digitales	Costos altos y requiere de varios recursos en la sinergia de la identidad de marca	Confusión del cliente	1	3	3
			Reducción de presupuesto para otras acciones	El ROI podría ser negativo, y no recuperar la inversión emitida en este contenido	2	2	4
10	Departamento de marketing con apoyo de operaciones	Mejorar la presencia y reconocimiento de marca de la empresa Texas Chicken destacando sus mejoras y cambios con el propósito de fomentar la lealtad de los clientes nuevos y existentes	Alto costo en la readecuación de los establecimientos	Suspensión de la remodelación o retraso por más años	3	2	c

Tabla 85*Matriz de calificaciones de Riesgos*

Matriz de Riesgos				
Probabilidad		Impacto		
		Mínima	Moderada	Máxima
		1	2	3
Alta	3	3	6	9
Media	2	2	4	6
Baja	1	1	2	3

Tabla 86*Nivel de riesgo*

Nivel de riesgo	
1 y 2	Aceptable
3 – 5	Tolerable
6 – 9	Alto

Tabla 87*Evaluación del nivel de riesgo de la propuesta para Texas Chicken*

Evento	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo
Objetivo 1	Media	Moderada	Tolerable
Objetivo 2	Media	Moderada	Tolerable
Objetivo 3	Media	Moderada	Tolerable
Objetivo 4	Baja	Mínima	Aceptable
Objetivo 5	Media	Moderada	Aceptable
Objetivo 6	Media	Moderada	Tolerable
Objetivo 7	Alta	Mínima	Tolerable
Objetivo 8	Baja	Moderada	Aceptable
Objetivo 9	Media	Máxima	Tolerable
Objetivo 10	Alta	Máxima	Alto

Discusión de Resultados

En base a los resultados que se obtuvieron del objeto de estudio, planeación de marketing estratégico, se destaca los beneficios que otorga a Texas Chicken como direccionamiento estratégico a largo plazo, lo que le permite obtener adaptabilidad para ajustarse a los cambios que se dan en el entorno según sea el caso, los objetivos estratégicos y tácticas brindan una trayectoria a seguir que parten desde la misión hasta cumplir la visión de la empresa; además, la planeación es el soporte para distribuir de manera efectiva los recursos con los que cuenta la empresa.

Esta planeación estratégica de marketing aporta al éxito a largo plazo de la compañía, puesto que contribuye a tener una ventaja competitiva frente a los rivales del sector; mejora la calidad tanto en servicio, producto y comunicación entre clientes internos y externos, permitiendo que la empresa asegure el fortalecimiento de percepción de marca en la mente de los consumidores. Esta planeación entonces se convierte en la hoja de ruta de la compañía para la toma de decisiones y ejecución de estrategias efectivas que se traduzcan en beneficios financieros para los shareholders.

Por otra parte, ciertos autores como (Bravo, 2018) y (Cadena, 2022) en la propuesta de los planes de marketing estratégico para empresas dentro del sector de comida rápida y restaurantes no consideraron la importancia de definir estrategias de marketing digital, por lo que se consideró brindar un aporte al desarrollo de la industria con la implementación de estrategias y tácticas dentro del mix comunicacional basadas en el desarrollo tecnológico con la inteligencia artificial, considerando esta como herramienta imprescindible para la generación de contenido y campañas innovadoras segmentadas y eficientes que comuniquen en valor de la empresa a los clientes, lo que permite conectar directamente con la audiencia durante las 24 horas en toda la semana. En la industria

alimentaria el brindar la facilidad de compra a los usuarios se constituye como una ventaja competitiva por lo cual se considera el desarrollo de la aplicación móvil, para mejorar así la experiencia del usuario, siendo estos los principales aportes dentro del aspecto digital en el proyecto presente.

A partir de otra perspectiva (Ekos, 2023) establece que el futuro de la industria alimentaria está regido por la sostenibilidad e implementación de envases inteligentes, es por esto que otro aspecto importante a considerar dentro de la propuesta elaborada en el proyecto es el beneficio hacia el sector con la aplicación de estrategias y prácticas sostenibles, con la búsqueda de optimizar los procesos, reducción de residuos, el uso de envases biodegradables, garantizando un compromiso con el medio ambiente y el bienestar del consumidor final.

Por último, la necesidad de implementar un estudio de mercado para el progreso de una empresa dentro de una industria gigante como la alimentaria es necesaria para alcanzar el éxito, como lo expresa (Carpio, 2019) el mayor de los problemas que enfrentan las pymes y empresas es el desconocimiento de aplicar un estudio de mercado para analizar la competitividad y el futuro del negocio, por lo que dentro del presente proyecto se cuenta con un análisis y profundización del estudio en bases teóricas, papers, políticas, el entorno, considerando el ambiente exterior e interior a la empresa para conocer la situación actual de Texas Chicken y desarrollar el plan de marketing a largo plazo, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos que garanticen la obtención de resultados efectivos en base al cliente. En definitiva, lo propuesto por otros autores en cada obra realizada son primordiales para comprobar que el estudio y contribución realizada por los autores de este proyecto son fundamentales y necesarios para deducir a la aplicación de un plan de marketing estratégico en una empresa de la industria alimentaria del sector de restaurantes y comida rápida.

Conclusiones

Conclusiones Parciales

Capítulo 1

- La planificación estratégica de marketing contribuye en una organización al establecimiento de una directriz que garantice el desarrollo guiado de sus objetivos empresariales con el cumplimiento de la visión, misión, estrategias, garantizando así una sinergia en la identidad de marca que se transmite hacia los clientes y grupos de interés. Para el desarrollo de la planeación estratégica se consideran ciertas teorías que son imprescindible para la construcción de un ambiente laboral y el enfoque al cliente, como la teoría del marketing holístico en el que se destaca la relevancia de tener una perspectiva completa tanto hacia el cliente interno y externo, garantizando la eficacia de la empresa en las relaciones laborales y la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.
- También, la teoría de ventaja competitiva juega un papel relevante dentro de las empresas considerando que, en base al autor, Michael Porter, quien propone tres estrategias genéricas que ayudan al posicionamiento de marca, diferenciación, enfoque y liderazgo en costos. Además, la teoría del comportamiento del consumidor hace referencia a la influencia de factores psicológicos, sociales, del entorno en las acciones y decisiones de compra que tiene un cliente.
- Los conceptos básicos en el entorno del marketing ayudan a tener una mejor comprensión del desarrollo de todo el proyecto, la importancia de considerar a la mercadotecnia estratégica para una perspectiva a largo plazo y la mercadotecnia táctica a mediano y corto plazo para la implementación de estrategias efectivas según los elementos que forman el mix.
- Considerar a todas estas teorías, modelos y conceptos permiten la consecución efectiva y congruente de este proyecto, el análisis completo que estos términos

proporcionan un fundamento para determinar la propuesta de valor única del producto que oferta la empresa.

Capítulo 2

- Con el análisis del entorno externo e interno a la empresa se destaca las fortalezas más importantes con las que cuenta Texas Chicken, como la comunicación entre todos los departamentos que conforman la empresa, lo que garantiza un mejor desempeño del personal que se refleja en la realización eficaz de diversas actividades destinadas para la satisfacción del cliente final. También es importante considerar el aumento de las ventas a doble dígito que tiene este año considerando de referencia el 2023, esto evidencia la recuperación de la empresa posterior a los años de pandemia. Por último, las ubicaciones estratégicas de los locales es de las fortalezas que mayor provecho se puede obtener posterior a la aplicación de la propuesta definida en el presente proyecto, con la remodelación de establecimientos y adecuación tecnológica se busca potenciar su nivel de competitividad ante las otras empresas cercanas, siendo mayormente atractiva a primera vista.
- De los factores externos a considerar más relevantes dentro del estudio fueron el PEA, innovaciones tecnológicas para la gestión de procesos dentro del área de producción de las empresas dedicadas al procesamiento de pollo a la brasa, la disponibilidad de acceso a internet y las políticas y normativas legales para constituir un negocio en la industria alimentaria.
- En base al análisis realizado, las debilidades más fuertes que acechan a la empresa son la carencia de una propuesta de valor única de valor, por lo cual se consideró necesario centrar el objeto de estudio del proyecto en este problema, también la inestabilidad en la imagen de marca al pasar recientemente por un

proceso de rebranding que reflejó resultados negativos en ventas y el presupuesto limitado para el área de marketing son factores que han influenciado en la limitación de crecimiento de la empresa hacia nuevos segmentos, siendo un inconveniente ante el aumento de la competencia tanto en productos similares y sustitutos.

Capítulo 3

- En el estudio de mercado se definió el problema de investigación el cual fue la carencia de una propuesta de valor única, el cual fue detectado posterior a la entrevista con la gerente de marketing, se planteó objetivos e hipótesis a comprobar y medir con las herramientas de encuesta y entrevistas a expertos. Para la realización de las encuestas se consideró como público objetivo las personas pertenecientes al PEA de los 25 años en adelante de la ciudad de Quito, tomando en cuenta que el target actual de la empresa va a partir de los 30 años, se manejó con una muestra representativa de 385 para una población infinita.
- El tipo de estudio se lo delimitó como transversal al considerar la realización y análisis de las variables determinadas en el estudio únicamente una sola vez, la investigación es mixta, considerando la cualitativa por la realización de entrevistas para el proceso, cuantitativa por la recopilación de datos de encuestas y correlacional al comprobar relación entre elementos y comprobación de hipótesis.
- Durante el trabajo de campo se inició con una encuesta piloto realizada al cliente final, también se pasó por un proceso de validación del instrumento por parte de expertos en el área de marketing para la obtención del diseño de la encuesta final. El proceso de relación de encuestas se las realizó en una modalidad híbrido, en mayor parte se lo llevo a cabo de forma presencial en sectores cercanos a donde

se encuentran los establecimientos de locales de paso, en sectores como la Colón, las universidades, la Carolina, Cotocollao, etc.

Capítulo 4

- Los resultados más importantes dentro de este capítulo inician con el análisis de confiabilidad del instrumento que fue del 0,870 lo que significa que es bueno por lo que los resultados serán confiables, posterior se realizó un proceso de depuración de datos, digitación y tabulación de los resultados obtenidos de las 385 encuestas en las herramientas de Excel y Spss. Con el análisis univariado se detectó datos relevantes por cada pregunta del cuestionario según las 4 dimensiones establecidas inicialmente, como por ejemplo de los encuestados que son clientes actuales de la empresa en mayor parte son solteros, en un rango de 25 a 30 años, quienes cuentan con un ingreso promedio de \$400 a \$600, lo que valoran del producto de Texas Chicken es el sabor, calidad y promociones que ofrece la empresa, mayormente consumen en los locales y también piden para llevar, los medios digitales por los que mayormente se informan son Facebook e Instagram, no prefieren a la competencia por motivos de sabor, factor que se considera a destacar en la propuesta del plan de marketing y la disposición a una recompra en un 98%, por lo que se fomentara en estrategias de fidelización.
- Del análisis bivariado con la comprobación de hipótesis se determinó los siguientes hallazgos como que la categoría de producto que mayormente compran de la empresa va relacionada con la edad de los clientes actuales, y la lealtad del cliente no depende de la fidelización; sin embargo, si les gustaría que la empresa empezará a otorgar beneficios a los que son más leales como descuentos y cupones para próximas compras.

- Posterior a la entrevista con los expertos que son gerentes de la empresa en el área de marketing, operaciones y finanzas, se recopiló datos importantes como el conocer el proceso del manejo de proveedores con Texas Chicken, estrategias de comunicación, manejo de marketing y la situación de la empresa en términos de rentabilidad, siendo al final del 2023 que se terminó un ROI del 3%.
- Con los datos del análisis del entorno, de la encuesta y entrevistas con expertos se estableció la matriz EFE, EFI con cruces de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, del cual el resultado refleja una posición entre el cuadrante 1, 2 y 4, que hace referencia a que la intención de la propuesta debe tomar un lineamiento hacia el crecimiento y construcción de la empresa. Además, dando secuencia a este proceso hasta definir el BSC se aplica la matriz PEYEA, colocando la intención en el cuadrante 4 que menciona que las estrategias deben ser competitivas.

Capítulo 5

- Para el planteamiento de la propuesta estratégica de marketing se consideró la construcción de la matriz Balance Scorecard N1, como herramienta para la planificación estratégica considerando así las 4 perspectivas que son clientes, procesos, financiero, aprendizaje y mejora, proceso en el cual está regido bajo el ciclo del Deming (PHVA) con todo el proceso que conlleva desde el planear el plan, hasta el control de resultados posterior a la aplicación en la empresa.
- Los objetivos propuestos son Smart en base a las perspectivas que requiere el BSC, esto conlleva un proceso en el que cada objetivo, estrategia y táctica estas alineados hacia el cumplimiento de la nueva visión empresarial, el mix de marketing se lo consideró para la definición de tácticas. Se estableció un

presupuesto de marketing eficaz para la empresa acorde a la facturación anual con el VAN y TIR esperado.

- Para finalizar, la elaboración de una matriz de riesgos es imprescindible en este proceso, considerando aquellos objetivos que son de mayor riesgo y peligro, por lo que ahí deberían tomar acciones para establecer mejoras continuas en la propuesta y no sea de afectación a largo plazo.

Conclusiones Generales

- La recopilación de información tanto de fuentes primarias y secundarias, el análisis del entorno en el ámbito externo e interno han proporcionado soporte, validez al proyecto, partiendo de estructura definida para determinar estrategias y objetivos que sean de ayuda a la empresa Texas Chicken para la definición de la propuesta única de valor, conociendo la preferencia que tienen los clientes actuales de la empresa en base al producto que se oferta. Con la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se logró establecer objetivos para encaminar a la organización a largo plazo hacia la intención de crecer y construir con estrategias competitivas, lo que se refiere a la expansión hacia nuevos segmentos.
- Texas Chicken es una empresa madura que cuenta ya con más de 20 años de experiencia en el mercado, al desconocer profundamente el valor diferenciador que poseen le ha costado que se retrase la expansión hacia mercados nuevos debido a la pérdida de reconocimiento de marca. Texas es una empresa que cuenta con fortalezas fuertes que lo guían hacia la rentabilidad y ganancia de mayor cuota de mercado, por lo cual es necesario sacar provecho y hacer de esta empresa tan fuerte como lo fue años atrás.

- Con la investigación de mercados se llegó a resultados interesantes en base a los cuales se desarrolló tácticas y estrategias de marketing, con el perfil del cliente se destacó que la mayor parte de los clientes actuales están comprendidos entre un rango de edad de 25 a 50 años de edad, quienes cuentan con un ingreso promedio de \$400 a \$600, respecto al marketing mix y comportamiento de compra se desataca la importancia del factor producto (sabor-calidad) siendo el más valorado por los clientes para realizar una compra, seguido de las promocione y descuentos, la ambientación del espacio físico, la atención al cliente, determinando así la importancia de considerar mejoras e implementar innovaciones tecnológicas para destacar la competitividad de la empresa optimizando los procesos y mejorando la eficiencia. Por parte del marketing relacional entre cliente y empresa, se identifica que los clientes nunca han recibido compensación alguna por la lealtad, en el cual se debe destacar el engagement y programas de fidelización, para así garantizar la recompra y la tasa de retención alta de clientes.
- La propuesta del plan de marketing estratégico y el presupuesto están destinados para ponerlos en marcha desde el 2024 hasta el 2028, por lo que la proyección de estados de flujos considera la inversión determinada y la ganancia restante por cada año, considerando el periodo de recuperación de la inversión inicial dentro de un periodo de 3,43 años. Por otra parte, el costo beneficio que deja la implementación de la propuesta es una ganancia de 0,57 centavos por cada dólar vendido, una TIR del 15,98% que supera a la tasa de descuento del 12%, por lo cual es óptimo que los inversionistas consideren el proyecto realizado para aplicarlo durante este periodo.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Texas Chicken la implementación de la propuesta presentada del plan estratégico de marketing, el cual establece objetivos a largo plazo, estrategias y tácticas de marketing que consideran a toda la empresa como una sola unidad integrada para el desarrollo efectivo con el manejo del enfoque al cliente, partiendo estratégicamente con la planificación del BSC Nivel 1. Además, en base a resultados financieros con el VAN y TIR es rentable y viable su aplicación con la recuperación de la inversión dentro del lapso comprendido de duración del plan.
- Es importante considerar el plan de riesgos expuesto en caso se suscite inconvenientes en el ambiente debido a factores incontrolables, por el cual se necesite hacer ajustes al plan y al presupuesto, esto dentro de la fase de control con la medición de los resultados alcanzados según lo determine los indicadores propuestos, siguiendo el proceso establecido por el Ciclo de Deming (PHVA).
- Es recomendable aplicar una investigación de mercado con técnicas de neuromarketing, la importancia recabe en la necesidad de entender al cliente desde sus pensamientos y decisiones profundas e inconscientes, factores relevantes para mejorar la oferta y experiencia del cliente dentro de todos los puntos de contacto.
- Se sugiere la innovación constante para la implementación de estrategias de marketing digital para mejorar la competitividad, considerando que el mercado meta comprende desde los 25 años, por lo que se debe facilitar las experiencias y compra con herramientas tecnológicas, pero no se debe dejar de lado los métodos promocionales tradicionales con materiales pop considerando al consumidor adulto que esta entre los 40 a 50 años, quienes hacen uso de este tipo de

publicidad para informarse. La implementación de inteligencia artificial es imprescindible para el desarrollo de contenido valioso e innovador, la atención total de 24/7 al cliente en todos los medios digitales.

Referencias

- Acosta, M., & Espin, M. (07 de julio de 2018). La importancia del marco legal en el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Polo del Conocimiento*, 1-11. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/568/pdf>
- Alvarado, F., Dávila, M., Fuentes, M., & Quintero, M. (2017). Matriz PEYEA. En F. Alvarado, M. Dávila, M. Fuentes, & M. Quintero, *Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción* (págs. 2-11). Colombia: issuu. Obtenido de https://issuu.com/marlonfuentes8/docs/alvarado__d__vila__fuentes__quinter_7312a3503172a0
- Amselem, C. (10 de Enero de 2022). Obtenido de <https://carlosamselem.com/2022/01/10/siete-estrategias-para-construir-el-posicionamiento-de-marca/>
- ARCSA. (04 de noviembre de 2002). *Reglamento de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados*. Obtenido de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-BUENAS-PRACTICAS-PARA-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf>
- ARCSA. (2015). *Instructivo externo para la evaluación de "Restaurantes/Cafeterías"*. Obtenido de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/IE-E.2.2-EST-42-Evaluacio%CC%81n-Restaurantes-Cafeterias-v1.0.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2024). *Riesgo País - EMBI*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:

<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/oc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=0>

Bartolí, R. (31 de Mayo de 2019). *Ecologic.com*. Obtenido de

<https://www.ecologic.com/blog/tendencias-envases-ecologicos-negocios-comida-para-llevar>

Bateman, T., & Snell, S. (2001). *Administración: una ventaja competitiva*. México.

Bellmunt, A., Lora, V. d., Casanova, E., Estrada, M., Fandos, J., & Gallart, V. (2015).

Fijación de objetivos y estrategias de marketing. En T. Bellmunt, *Principios de marketing*. España: Une. Obtenido de <https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/LibroMicroeconomia.pdf>

Bello, E. (18 de Enero de 2022). *IEBS*. Obtenido de

<https://www.iebschool.com/blog/diferencias-marketing-estrategico/>

Benites, L. (12 de septiembre de 2021). *Definición y ejemplo de análisis bivariado*.

Obtenido de Statologos: <https://statologos.com/analisis-bivariado-2/>

Bravo, S. (2018). *Plan de marketing estratégico para una empresa de comida rápida ubicada en el valle de los chillos DMQ. Caso: "Fuego y Carbón"*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Matriz, Quito. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://repositorio.puce.edu.ec/bitstre

am/handle/22000/15312/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n%20PUCE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Brito, G. (22 de Noviembre de 2019). *Metal Boss*. Obtenido de <https://www.metalboss.com.mx/blog/comida-rapida>

Bustamante, M., Zerda, E., Obando, F., & Michelle, T. (2019). *Fundamentos de la calidad de servicio: El modelo Servqual*. Revista empresarial, Talca. doi:<https://doi.org/10.23878/empr.v13i2.001>

Cadena, L. (2022). *Plan de marketing para incrementar las ventas en Javier Sazón Parrilla y Frijoles en la ciudad de Pasto 2022*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Pasto. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/27926>

Cámara de Comercio de Oruro. (09 de Agosto de 2021). *Cámara de Comercio de Oruro*. Obtenido de <https://camaradecomerciodeoruro.com/2021/08/09/que-es-y-para-que-sirve-el-diagrama-causa-efecto/>

Carbajal, Y., & Castro, Y. (2019). *“El Marketing Estratégico en las empresas de Latinoamérica y Europa en los últimos 15 años”: una revisión de la literatura científica*. Obtenido de Repositorio Universidad Privada del Norte: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22381/CARBAJAL%20SIMARRA%2c%20YESSICA%20FERNANDA%20--%20CASTRO%20RUIZ%2c%20YESICA%20MILAGROS.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

- Carpio, J. (2019). Plan de marketing digital para incrementar ventas en el restaurante Las gaviotas Pimentel. *Tesis Plan de marketing digital*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7099/Gil%20Carpio%20John%20Lee%20Van.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castellanos, A. (12 de Marzo de 2014). *Prezi*. Obtenido de https://prezi.com/7ko_it597w9m/diagnostico-de-mercado/
- Chiavenato, I. (2017). Proceso de la planeación estratégica. En I. Chiavenato, *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA. Obtenido de <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3708/1/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20%283%29.pdf>
- Colón, Dimitri, & Rodríguez. (2005). Obtenido de <http://www.monografias>.
- Comisión técnica de consumo, nutrición y salud alimentaria. (abril de 2013). *Ley orgánica de consumo, nutrición y salud alimentaria*. Obtenido de observatorio del cambio rural: <https://ocaru.org.ec/wp-content/uploads/2020/09/152996872-Propuesta-Ley-Consumo-Final.pdf>
- CONAVE. (23 de febrero de 2023). *Cifras actualizadas del sector avícola*. Obtenido de CONAVE: <https://conave.org/cifras-actualizadas-del-sector-avicola/>

Coronado, L. (2019). *Teoría del comportamiento del consumidor*. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos.

Coronado, L. K. (s.f.). Teoría del comportamiento del consumidor. 2019. Universidad de la Amazonía Peruana, Iquitos. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/6965/Linda_Exam.Suf.Prof_Titulo_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Correa, M., Maldonado, I., López, J., Vizcaíno, P., & Cedeño, R. (02 de octubre de 2023). *Ciencia Latina Revista multidisciplinar Volumen 7 número 4*, 10317 - 10339. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7733>

Cuzco, L., & Morán, C. (2019). *Plan de marketing para el restaurante "Chinos Bar", ubicado en el cantón Huaquillas*. Universidad del Azuay, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8826>

Datosmacro. (2021). *Expansión Datosmacro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/ecuador>

Directorio de empresas. (2021). *INEC*. Obtenido de <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/Restaurantes-y-servicio-movil-de-comidas.pdf>

Directorio de empresas. (2021). *INEC*. Obtenido de <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/Restaurantes-Quito.pdf>

Editorial Etecé. (06 de Mayo de 2022). *Concepto*. Obtenido de

<https://concepto.de/fundamentos-teoricos/>

Ekos. (30 de Junio de 2023). *Ekos Negocios*. Obtenido de

<https://ekosnegocios.com/articulo/el-futuro-de-la-industria-alimentaria-la-sostenibilidad-y-envasado-inteligente>

Estaún, M. (02 de Febrero de 2023). *IEBS Digital School*. Obtenido de

<https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>

Expansión. (diciembre de 2023). *IPC de Ecuador - Alimentos y bebidas no alcohólicas 2023*. Obtenido de Expansión. datos macro:

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/ecuador?sector=Alimentos+y+bebidas+no+alcoh%C3%B3licas&sc=IPC-AyB>

Exportemos, B. (2019). Pollos a la brasa. *Pollos a la brasa*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Perú.

FAO. (2010). *El derecho a la alimentación en el mundo - Ecuador*. Obtenido de

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:
<https://www.fao.org/right-to-food-around-the-globe/countries/ecu/es/>

For Quito Lovers. (2024). Obtenido de

<https://www.forquitolovers.com/es/mejores/asadores-pollos-quito>

García, R. (15 de Febrero de 2018). *Scielo*. doi:10.1590/S0104-40362018002601263

Gómez, E. (Noviembre de 2020). *Scielo*. Obtenido de

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-478.pdf>

González, E. (28 de diciembre de 2022). *LinkedIn*. Obtenido de

<https://www.linkedin.com/pulse/la-entrevista-en-investigaci%C3%B3n-de-mercados-gonz%C3%A1lez-cicero/?originalSubdomain=es>

Gutiérrez, V. (06 de Febrero de 2023). *Inbound Cycle*. Obtenido de

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-holistico-y-como-funciona>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*.

México: McGraw-Hill. Obtenido de

http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hoyos, R. (2019). Capítulo 1: Estrategia. En R. Hoyos, *Plan de Marketing: Diseño,*

Implementación; y Control con Enfoque en Gerencia de Marketing. Barcelona:

Marge Books. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=fXA5EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR19&dq=plan+de+marketing&ots=y9ulX5dCK-&sig=VNJJcCI-8qKm0PqOsJWjYZB67z8&redir_esc=y#v=onepage&q=plan%20de%20marketing&f=false

- Imaz, C. (Marzo de 2015). Repositorio Comillas. *El concepto de identidad frente a imagen de marca*. Universidad Pontificia Comillas , Madrid. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7112/retrieve
- INEC. (2012). Servicio de Alimento y Bebida. *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*, 141-142. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (05 de Diciembre de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- INEC. (2019). *Redatam +SP*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?BASE=DIEE2017>
- INEC. (2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2022). *Presentación de resultados nacionales*. Ecuador. Obtenido de https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2023/10/Presentacio%CC%81n_Nacional_1%C2%B0entrega-4.pdf

INEC. (Enero de 2023). Obtenido de

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/enero/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_01-2023-IPC.pdf

INEC. (2023). Obtenido de

https://inec.censoecuador.gob.ec/public/BoletinNacional_SegundaEntrega_s3.html

INEC. (2023). *Boletín Técnico N°01-2023-IPC*. Instituto Nacional de Estadísticas y

Censos. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/enero/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_01-2023-IPC.pdf

INEC. (31 de octubre de 2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU*. Obtenido de Ecuador en cifras:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_III/2023_III_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf

INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU (Indicadores laborales)*. Obtenido de Ecuador en cifras:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (06 de Diciembre de 2023). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/calderon-la-parroquia-rural-que-en-12-anos-crecio-en-mas-de-100-mil-habitantes/>

- Inter Press Service. (01 de marzo de 1996). *Ecuador: La invasión de la comida rápida*.
Obtenido de IPS noticias: <https://ipsnoticias.net/1996/03/ecuador-la-invasion-de-la-comida-rapida/>
- Kauffman, S. (2005). *Modelo general de planeación mercadológica*. IIESCA, Veracruz.
- Kotler, P. (2014). *Dirección de Marketing (14va edición)*. México: Person Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Marketing* (págs. 700-702). México: Pearson. Obtenido de https://www.academia.edu/42138305/Marketing_kotler_armstrong_14_Edicion
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (Decimosexta ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- La Hora. (28 de Julio de 2018). Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticias/7-de-cada-10-quitenos-comen-fuera-de-casa/>
- Leangle. (s.f.). Obtenido de <https://leangle.com/products/self-order-payment-kiosk>
- Londoño, O., Maldonado, L., & Calderón, L. (2014). *Guía para construir estados del arte*. International Corporation of Networks of Knowledge, Bogotá. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/formacion_continua/7.Curso-Vigilancia-Tecnologica/3.1.Guia-construir-estado-del-arte.pdf

Ludeña, J. (01 de Agosto de 2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/macroambiente-de-una-empresa.html>

Ludeña, J. (01 de Agosto de 2021). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/microambiente-de-una-empresa.html#google_vignette

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.

Marketing. (11 de Octubre de 2022). *ESERP*. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>

Mata, L. (04 de Febrero de 2020). *Investigalia*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>

McIlveen, C. (20 de Septiembre de 2017). *Brandwatch*. Obtenido de <https://www.brandwatch.com/es/blog/perfiles-de-clientes/>

Mellado, F. (23 de julio de 2019). *La importancia del Marco Teórico en la investigación*. Obtenido de Analítica y evaluación: <https://mellado1.com/2019/07/23/la-importancia-del-marco-teorico-en-la-investigacion/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (Abril de 2023). *Programación Macroeconómica*. Obtenido de Finanzas.gob.ec: <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/1.2-Documento-de-Programacion-Macroeconomica-2023-2026.pdf>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2020). *Protocolo para la Higiene de Alimentos en Establecimientos de Expendio*. Obtenido de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca:

<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/12/MMT6-PTC-001-Protocolo-para-la-Higiene-de-Alimentos-en-establecimientos-de-expendio.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2012). *Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo:

<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>

MJV Team. (14 de Septiembre de 2022). *MJV Technology and Innovation* . Obtenido de

<https://www.mjvinnovation.com/es/blog/estrategia-de-posicionamiento-orientar-las-propuestas-de-valor-perfectas/#:~:text=Una%20estrategia%20de%20posicionamiento%20es,una%20marca%20de%20sus%20competidores.>

Montano, J. (2020). *Jim Content*. Obtenido de

<file:///C:/Users/HP/Downloads/Investigaci%C3%B3n%20Transversal.pdf>

Nobecilla, M., & Granados, M. (2018). Marketing Estratégico. En M. Nobecilla, & M.

Granados, *El Marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento* (págs. 147-163). Machala: UTMACH. Obtenido de Utmach:

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14400/1/Cap.5%20Marketing%20Estrat%C3%A9gico.pdf>

- Orozco, M. (05 de octubre de 2023). *La inflación anual de Ecuador cerró en 2,23% en septiembre de 2023*. Obtenido de Primicias:
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/inflacion-alimentos-limon-precios/>
- Parasuman, P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual: A multiple - Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. En *Journal of Retailing* (págs. 12-40). Volumen 62.
- Paredes, A., Fernández, L., Cando, S., & Méndez, J. (11 de febrero de 2021). *Marketing estratégico en el Ecuador*. Obtenido de Portal de libros Cidepro Editorial:
<https://libros.cidepro.org/index.php/cidepro/catalog/book/17>
- PedroLópez, & Fachelli, S. (2017). Parte II: El diseño de la muestra. En PedroLópez, & S. Fachelli, *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA* (págs. 6-8). Barcelona: Creative Commons. Obtenido de
https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccua_cap2-4a2017.pdf
- Porter, M. (2008). ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia. En M. Porter, *Acciones y tácticas competitivas* (págs. 103 - 121). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de Academia:
https://academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Purita, G. (17 de Agosto de 2022). *OBS*. Obtenido de
<https://www.obsbusiness.school/blog/claves-para-el-analisis-interno-de-una-empresa>

Quito como vamos. (2022). Obtenido de https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-CALIDAD-DE-VIDA-QUITO-2022_compressed.pdf

Quito como vamos. (2022). *Quito como vamos*. Obtenido de https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/12/02Factsheet_Pobreza2022.pdf

Ridge, B. (29 de Agosto de 2023). *Medium Multimedia*. Obtenido de https://www.mediummultimedia.com/marketing/cuales-son-las-4-dimensiones-del-marketing-holistico/#google_vignette

Riquelme, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de Repositorio UDG virtual: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3206>

Rivadeneira, R. (2017). *Resolución No. 054-DPE-CGAJ-2017*. Obtenido de Defensoría del Pueblo: https://www.dpe.gob.ec/lotaip/2017/pdfagosto/JURIDICO/a3/RESOLUCION_054-2017.pdf

Rivas, J., & Ildfonso, E. (2011). *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W6_GJN0PcjUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=libro+de+la+teoria+del+comportamiento+del+consumidor&ots=MF5cdUGbxm&sig=2TTLiySeTcRuvh6_W5Nwef1HGlg#v=onepage&q&f=false

Rob, F. (25 de Enero de 2019). Obtenido de Mundiario:

<https://www.mundiario.com/articulo/economia/asadores-pollos-negocio-auge/20190125115302144073.html>

Rodríguez, R. (28 de Noviembre de 2022). *Upnify*. Obtenido de

<https://upnify.com/es/blog/importancia-de-la-percepcion-del-cliente.html>

Roth, H. (02 de Noviembre de 2022). *Neuroflash*. Obtenido de

<https://neuroflash.com/es/la-globalizacion-su-significado-en-el-marketing-y-la-marca/#:~:text=La%20globalizaci%C3%B3n%20en%20la%20comercializaci%C3%B3n,empresas%20aprovechen%20los%20mercados%20internacionales.>

Rozo, C. (2002). Ciencia e ingeniería de alimentos: el cambio en la historia. *Revista de la Universidad de La Salle*, 81-91. Obtenido de

<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1590&context=ruls>

Sinohé, A. (Octubre de 2019). *UDG Virtual*. Obtenido de

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2972/1/Valor%20agregado%20y%20propuesta%20%C3%BAnica%20de%20valor.pdf>

Stanton, & et, a. (2001). *Fundamentos de marketing*. México.

Suárez, E. (11 de Enero de 2023). *Experto Universitario*. Obtenido de

<https://expertouniversitario.es/blog/fuentes-primarias-y-secundarias/>

Superintendencia de Bancos. (2021). Sistema de Banca Privada y Pública, Informe del Sector Alojamiento y Servicios de Comida. *Estadísticas portal estudios*, 4-24.

Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/estadisticas/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2022/01/estudio-sectorial-alojamiento-sep-21.pdf>

The Fork. (20 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/gestion-de-restaurantes/como-hacer-que-un-restaurante-sea-sostenible>

Tribuna del Consumidor. (agosto de 2010). *Ley orgánica de defensa del consumidor*.

Obtenido de FES - IILDS:

https://ecuador.fes.de/fileadmin/user_upload/pdf/indice_libros-ley-0510.pdf

Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. España: Alienta Editorial. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52519449/33578_EL_PEQUENO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION-libre.pdf?1491519650=&response-content-

disposition=inline%3B+filename%3DEl_pequeno_libro_de_la_motivacion.pdf&Expires

UNIR. (06 de Mayo de 2021). *La Universidad en Internet*. Obtenido de

<https://www.unir.net/empresa/revista/matriz-bcg/>

Vega, C., Maguiña, J., Soto, A., Valdivia, J., & Correa, L. (2021). Estudios transversales.

Scielo Perú, XXI(01). doi:10.25176/rfmh.v21i1.3069

Vera, C. (enero de 2023). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*, *Boletín Técnico N°01-2023-IPC*. Obtenido de Ecuador en cifras:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/enero/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_01-2023-IPC.pdf

Vera, G. (15 de Julio de 2022). *Comunica Ec*. Obtenido de

<https://www.comunicaec.com/dia-mundial-del-pollo-a-la-brasa-20-de-ventas-de-asaderos-son-por-delivery/#:~:text=En%20promedio%2C%20los%20ecuatorianos%20gastan,que%20sigan%20creciendo%20este%202022.>

Westreicher, G. (01 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/industria-alimentaria.html>

Zamarreño, G. (2019). El enfoque del marketing estratégico. En G. Zamarreño, *Marketing Estratégico*. España: Elearning S.L. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=r3XIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=marketing+estrategico&ots=VYvRPyV3Ep&sig=oROPzC0T6r-xuGBsx7U0Nlp8gCw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false