



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG
Facultad de Estudios de Postgrados

Trabajo de Titulación para opción al título de Magister en
Administración de Empresas

Gestión estratégica para optimizar la eficiencia y eficacia del personal
administrativo de la Empresa Avícola San Isidro.

Autor:
Ing. Annabelle Elizabeth Arana Rodriguez

Director de tesis
María Augusta Játiva P. PhD(c).

Marzo 2023
Guayaquil – Ecuador

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primera instancia a Dios por permitirme contar con salud y así poder superar cualquier adversidad en lo largo del camino, realmente es un privilegio poder gozar de aquello. A mis padres pues ellos han estado y siguen estando y con la bendición de Dios pidiéndole que me les siga prestando vida para que me sigan acompañando día a día, animándome a que no desista y luche por alcanzar esta meta, pues el sacrificio es grande pero la magnitud de los resultados siempre será gratificante, hoy me encuentro con la seguridad necesaria de culminar este trabajo investigativo, a mis familiares, amigos, quienes de una u otra manera estuvieron apoyándome a alcanzar esta meta.

Un agradecimiento especial a la UTEG, pues fue parte de mi formación profesional durante este periodo académico, a todos ellos mis más sinceros agradecimientos. Las palabras de agradecimiento sobran, la alegría de un sueño alcanzado es indescriptible, para todos ellos va dedicado este trabajo de tesis.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo investigativo a Dios y a mis padres, ellos ha sido los que han guiado mis pasos brindándome los conocimientos necesarios para alcanzar todas mis metas, a mis familiares y amigos quienes siempre han estado conmigo apoyándome, brindando palabras de aliento y no dejando que decline o desista de alcanzar mis objetivos propuestos a pesar de los obstáculos que se presenten en el camino.

A los docentes, tutores de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG, por estar siempre predispuestos a compartir sus conocimientos, atentos a cualquier inquietud que se haya presentado en este largo tiempo de preparación de principio hasta la culminación del trabajo de investigación, siendo sin duda un aporte fundamental durante mi formación profesional.

RESUMEN

Este proyecto se desarrolla en la empresa Avícola San Isidro creada en el año 1985, siendo esta una empresa familiar con la finalidad de cubrir la demanda especializada en las líneas avícola, porcina y ganadera. El problema principal de la empresa radica en el deficiente manejo del personal y demás recursos de la empresa ya que sus directivos no tienen directrices claras para una eficiente administración de la empresa, adicional a esto la inexistencia de la misión, visión, políticas y valores corporativos de la misma. Con el diseño de un Plan Estratégico se pretende establecer objetivos que le permitan conocer su situación actual y a donde quiere llegar en un futuro, para ello se establecerá estrategias que permitan tener un futuro exitoso mejorando la parte administrativa y así lograr mejorar la eficiencia y eficacia de cada trabajador. El objetivo principal de este proyecto radica en el diseño de un Plan Estratégico que permita el mejoramiento de su gestión administrativa.

Palabras clave: demanda, plan estratégico, financieros, rentabilidad y gestión administrativa

ABSTRACT

This project is developed in the Avícola San Isidro company created in 1985, this being a family business with the purpose of covering the specialized demand in poultry, swine and livestock lines. The main problem of the company lies in the deficient management of the personnel and other resources of the company since its managers are not well trained for an efficient administration of the company, in addition to this the non-existence of the mission, vision, policies and values corporate of the same. With the design of a Strategic Plan, it is intended to establish objectives that allow you to know your current situation and where you want to go in the future, for this, strategies will be established that allow you to have a successful future by improving the administrative part and thus increasing your financial and cost effectiveness. The main objective of this project lies in the design of a Strategic Plan that allows the improvement of its administrative management.

Key Words demand, strategic plan, financial, profitability and administrative management.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	14
1.1 Antecedentes de la investigación.....	14
1.2 Planteamiento del problema de investigación	16
1.2.1 Formulación del problema.....	17
1.2.2 Sistematización del problema.....	17
1.3 Objetivos de la investigación.....	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 Justificación.....	18
1.4.1 Justificación Teórica.....	18
1.4.2 Justificación Metodológica	19
1.4.2 Justificación Práctica.....	20
1.5 Marco de referencia de la investigación	20
CAPITULO II, MARCO METODOLÓGICO	29
2.1 Tipo de investigación	29
2.2 Método de la investigación	29
2.3 Unidad de análisis, población y muestra.....	30
2.3.1 Unidad de análisis.....	30
2.3.2 Población y muestra.....	31
2.4 Variables de la Investigación, operacionalización	31
2.4.1 Variables de la investigación	31
2.4.2 Operacionalización de las variables	32
2.5. Fuentes, técnicas e Instrumentos para la recolección de información.....	34
2.5.1 Fuentes de la investigación.....	34
2.5.2 Técnicas de la investigación.....	34

2.5.3 Instrumentos de la investigación.....	35
2.6. Tratamiento de la Información.....	35
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	36
3 Resultados y Discusión.....	36
3.1 Análisis de la situación actual: análisis descriptivo, análisis externo e interno.	36
3.1.1 Análisis externo.....	36
3.1.2 Análisis interno.....	43
3.2 Resultados de la investigación de campo.....	45
3.2.1 Encuesta al Personal.....	45
3.3 Entrevistas.....	61
3.4 Modelo de la Planificación estratégica.....	62
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS FORMATO.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de operacionalización de variables	32
Tabla 2 Crecimiento del PIB	38
Tabla 3 Crecimiento del PIB	39
Tabla 4 Conocimiento de la Filosofía	45
Tabla 5 Comunicación de las estrategias	46
Tabla 6 Género	47
Tabla 7 Edad	48
Tabla 8 Las estrategias cubren las necesidades	49
Tabla 9 Los valores y objetivos corporativos de la Avícola San Isidro	50
Tabla 10 Avícola Isidro lo prefieren por	51
Tabla 11 la accesibilidad al equipo directivo	52
Tabla 12 Misión y Visión de la Avícola San Isidro.....	53
Tabla 13 Avícola San Isidro cumple para su buen funcionamiento	54
Tabla 14 incentivos cree usted que la Avícola San Isidro debería tener	55
Tabla 15 Control adecuado de las actividades a los trabajadores	56
Tabla 16 capacitación al personal	57
Tabla 17 Manual de funciones	58
Tabla 18 Ambiente de trabajo	59
Tabla 19 Uso inadecuado de los recursos.....	60
Tabla 20 Enfoque estratégico.	64
Tabla 21 Traslado hacia el BSC.	65
Tabla 22 Sincronización y despliegue.....	66
Tabla 23 Cultura de ejecución.....	68
Tabla 24 Departamento Administrativo Financiero.....	71
Tabla 25 Análisis FODA.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Concepto de Factor Económico	38
Ilustración 2 La inflación	39
Ilustración 3 Planificación	43
Ilustración 4 Conocimiento de la Filosofía	45
Ilustración 5 Género	47
Ilustración 6 Edad	48
Ilustración 7 Las estrategias cubren las necesidades.....	49
Ilustración 8 Los valores y objetivos corporativos de la Avícola San Isidro. 50	
Ilustración 9 Avícola Isidro lo prefieren por	51
Ilustración 10 La accesibilidad al equipo directivo.....	52
Ilustración 11 Misión y Visión de la Avícola San Isidro.....	53
Ilustración 12 Avícola San Isidro cumple para su buen funcionamiento.....	54
Ilustración 13 Incentivos cree usted que la avícola San Isidro debería tener	55
Ilustración 14 Control adecuado de las actividades a los trabajadores	56
Ilustración 15 Capacitación al personal.....	57
Ilustración 16 un manual de funciones	58
Ilustración 17 Ambiente de trabajo.....	59
Ilustración 18 Uso inadecuado de los recursos.....	60
Ilustración 19 Fuente: La investigación (2022).....	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, dentro de las organizaciones la implementación de planificación estratégica ha generado un impulso de modernización que les permiten afrontar los diferentes cambios que existen en el mercado. Algunas empresas muestran poco interés o importancia para iniciar y sostener un proceso de gestión estratégica, ya que al iniciar con su implementación están dejando atrás lo tradicional, lo que requiere que tanto la empresa como sus líderes generen estén preparados para la gestión de cambio, y generar un desarrollo sostenible (Hernández G. , 2020).

La planificación estratégica permite generar un sistema de toma de decisiones gerencial, que parte de un análisis del entorno, tanto interno como externo, que permita evaluar la situación de la empresa y generar un direccionamiento que le permita conseguir los resultados planteados y adelantarse a los posibles cambios del mercado para poder tener una ventaja competitiva, según lo indicó Chávez (2018): “la planeación estratégica se convierte en un elemento fundamental para decidir la mejor alternativa para guiar a una organización hacia el logro eficiente de objetivos, ante un entorno incierto y complejo” (pág. 6) lo denota su importancia y su aplicación a cualquier empresa indistintamente el tamaño o sector al que pertenezca.

Con el proceso de planificación estratégica se busca la construcción, implementación y monitorización constante de las estrategias con el fin de garantizar la estabilidad y el desarrollo organizacional. Al estar orientada a una sostenibilidad a largo plazo que provienen tanto de su exterior, como de su interior, centrándose en los factores que influyen en las empresas (Marciniak, 2012).

En el Ecuador, la industria avícola concentra a numerosas empresas dedicadas a la producción pecuaria de aves de corral, en la que se agrupan pequeños, medianos y grandes productores de aves principalmente pollo broiler destinado al consumo, de hecho la producción de proteína animal (pollo y cerdo) es una de las más importantes del país, representa ventas de más de \$4.500 millones,

es decir el 26 % del PIB agropecuario y generar alrededor de 325.000 empleos directos (Espín, 2021). Entre las principales empresas que desarrollan su actividad en la industria avícola, fundamentalmente en la producción de pollo en pie, existe la siguiente distribución:

En un 60%

- ✓ Pronaca

En un 40% las siguientes:

- ✓ Avícola San Isidro S.A AVISID
- ✓ Avitalsa
- ✓ Integración Avícola Oro
- ✓ Proavicea

En el Ecuador el sector avícola se ha distinguido a lo largo del tiempo por un gran desarrollo, tecnificación y especialización en todos los eslabones que comprenden los diferentes procesos de producción y comercialización de aves de corral destinadas al consumo, principalmente en la producción de pollos, huevos de mesa, así como carne.

La Avícola San Isidro S.A (AVISID) es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pollos, las misma que cuenta con una cadena completa que comprende desde la parte de reproductoras (ponedoras de huevos), incubación de los huevos dando como resultado el ingreso de los pollitos en cada una de las granjas para la crianza, que en total son veinte y cinco (Aguas Blancas1, Aguas Blancas 2, Aguas Blancas 3, BahioBohío 1, Bahio2, Borinquen 1, Borinquen 2, Borinquen 3, Borinquen 4, Guayacán, Lagartos, Monte Adentro 1, Monte Adentro 2, Patuca, Quisqueya, Sabana Grande, Siboney 1, Siboney 2, Siboney 3, Tiwinza, Torre, Viena 1, Viena 2, Viena 3, Viena 4, y Viena 5) las mismas que suman 239 galpones en cada una de las granjas antes mencionadas, con una capacidad de 24.000 a 39.000 pollos por galpón.

Cada granja posee un grupo médico veterinario en total once, sus cuatro jefes de zona, cada una con sus respectivo equipo de trabajo de galponeros y coloneros, todos especializados en la crianza de las aves, ejecutando un respectivo control de

calidad elaborando valoraciones de todos los equipos e instalaciones de cada uno de los galpones que pertenece a cada una de la granjas para brindar una garantía sanitaria donde en el transcurso de los días se realizan evaluaciones enviando muestras al laboratorio para examinar la genética y su desenvolvimiento mientras el ave va cumpliendo cada ciclo, hasta que cumpla la edad para ser comercializado en pie o despresado.

AVISID S.A. ha desarrollado procesos productivos industrializados, logrando grandes resultados en términos de producción y comercialización, sin embargo, todavía existen dificultades en la planificación estratégica, si bien es cierto, las gerencias y jefaturas establecen ciertos lineamientos, todavía no se ha logrado estandarizar una planificación estratégica acorde a las necesidades del mercado y las propias características internas de la empresa, por lo cual lograr la implementación de la planificación estratégica para la empresa se convierte en una oportunidad de anticiparse a los cambios del entorno.

La importancia del presente estudio radica en mejorar la capacidad de la empresa para hacer frente a los desafíos del mercado. Para ello el nivel organizativo es preponderante, la implementación de la visión para tener claro el horizonte de la empresa, la misión para saber la razón de ser como empresa. El establecimiento de objetivos estratégicos, definición de indicadores con sus respectivas metas, todo esto construido de forma articulada y participativa, para generar el empoderamiento de todos los miembros de la organización, y al mismo tiempo reflejar una estructura organizativa consolidada como institución

El trabajo contiene los siguientes apartados:

Capítulo I. Marco teórico conceptual. – en este capítulo se plantean los antecedentes de la investigación, el planteamiento del problema de investigación donde se definen los objetivos, la justificación y el marco de referencia.

Capítulo II. Marco metodológico. – Se plantea el diseño de la investigación, así como la operacionalización de las variables; se pretende desarrollar en primera instancia la identificación de la situación actual, diagnóstico interno y externo para

tener una perspectiva real de la empresa, luego de lo cual se describen las fases o paso a paso de los componentes del plan de gestión propuesto.

Capítulo III. Resultados y discusión. – en este capítulo se presentan los resultados de la investigación, desde el análisis del entorno y las tendencias, hasta la discusión de los principales resultados encontrados.

Capítulo IV. Propuesta. – en este capítulo se delinear los postulados del modelo aplicado a la planificación estratégica de la Avícola San Isidro AVISID S.A.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

A continuación, se presentan artículos relacionados con este trabajo de investigación:

Un trabajo sobre innovación en el área de producción para el mejoramiento de la rentabilidad económica de la Industria Avícola, se realizó un enfoque sobre la planificación estratégica en la que se pudo constatar que el 59% de los encuestados indicaron que no existen procesos estratégicos de innovación o se implementan de forma intermedia, esto llevó a plantear una propuesta de solución que logre impulsar la innovación lo que permita una proyección de crecimiento sostenido (Reyes, 2020).

En Colombia un estudio sobre un plan de mejora de una Avícola familiar, tuvo entre sus objetivos la formulación de estrategias que le permitan a la avícola familiar Moreno Ramírez mejorar sus procesos y ser más competitivas en el mercado, haciendo un análisis interno y externo, que dio como resultado un plan para mejora de la distribución y transportación del producto, además de un adecuado tratamiento de la cadena de frío; otro de los aspectos a tener en cuenta una adecuada planificación que cumpla con las necesidades y requisitos del mercado (Rincón, 2019).

Sobre el modelo de control de la gestión, se revisó un trabajo de Lucas (2019) sobre los procesos de control y su incidencia en la producción y comercialización de una empresa avícola. A partir de actividades de investigación se procedió a analizar el contexto interno y externo de la organización que tuvo una consecución en la elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI), que al dar seguimiento se constató diferencias negativas en los ingresos por ventas en la producción, sobre la perspectiva de clientes el indicador con valores mínimos fue por el ingreso por grupo de clientes, mientras que en la perspectiva interna tuvieron dificultades en los niveles de producción.

Córdova (2018) realizó una investigación en Perú sobre la planificación estratégica en una Avícola, este trabajo tuvo como objetivo principal diseñar un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L.,

entre los principales resultados se pudo apreciar que el 60 % de las actividades que realizan en la empresa no se planifican con anticipación; solo el 20 % de los departamentos tienen planes operativos aprobados. Las actividades comerciales y de análisis de mercado se realizan solo en un 50 %. Las actividades productivas y de distribución de productos si están controladas y tienen estrategias claras de mejora y de crecimiento. El estudio concluyó indicando que la planificación estratégica permite mejorar la rentabilidad de la empresa, de modo que su uso es recomendable.

Un trabajo que tuvo como título “Elaboración de un plan estratégico para la empresa Avícola Vitaloa S.A. Avitalsa ubicada en la ciudad de Quito parroquia Tumbaco” que luego de una investigación exhaustiva, establecieron como meta el crecimiento de las ventas con el propósito de satisfacer las necesidades del mercado, para lo cual se propusieron como meta la actualización del sistema informático contable de la organización, desarrollar las capacidades y competencias del personal, mejorar la cadena de distribución del producto y el diseño de campañas de publicidad y promoción; se concluyó que para lograr un adecuado desarrollo organizacional la empresa debe mejorar la alineación del personal, puesto que a pesar de tener documentos de planificación estratégica estas no son compartidas con el personal (Asipuela, 2019).

En otra investigación se ha podido analizar cómo se mejora la gestión financiera a través de la planificación estratégica, además de ayudar a direccionamiento estratégico de la empresa en función de la toma de decisiones según evidencia orientada en indicadores de gestión. Se realizó un análisis interno y externo de la organización lo que llevó a una estructura de la visión, misión y valores de la compañía como punto de partida para el desarrollo de estrategias con la metodología de Cuadro de Mando Integral con 8 objetivos estratégicos a mediano y largo plazo con una proyección de crecimiento de ventas del 30% en un periodo de 3 años (Coro, 2019).

Todas las investigaciones que se han planteado están en función de la del análisis de la planificación estratégica que permita una mejor gestión de la

organización, sobre factores internos y externos, además del uso de diversas metodologías para lograr el seguimiento de los indicadores, por lo que permite entender la importancia de la planificación para cualquier empresa, al igual que las empresas Avícolas, como lo expresa Galarza (2021) en un estudio que indica que mediante el uso de un cuadro de mando integral, se podrán alcanzar los resultados esperados, además de controlar la producción y la administración, además de un adecuado control presupuestario.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

La empresa AVISID, desde sus inicios, ha establecido una definición de parámetros importantes como requisitos trascendentales para lograr un adecuado funcionamiento, siempre considerando su crecimiento y la oportunidad de reinventarse y tener establecida una estrategia que los identifique.

Sin embargo, a pesar del buen trabajo desempeñado es claro que se necesitan más elementos para una adecuada planificación estratégica, la cual logre el desarrollo hacia una empresa competitiva. La organización actualmente no cuenta con una planificación estratégica (establecida de modo formal, ya que si cuenta con lineamientos organizativos y operativos) lo que ha ocasionado que a medida que salgan proyectos se trabaje con un doble esfuerzo, al no tener claros los objetivos estratégicos de la organización y así mismo, metas a mediano, corto y largo plazo planteadas, ni planes de acción o un control y evaluación deficiente, sino que el trabajo se realiza con un enfoque en cada proyecto generando acciones repetidas lo que genera doble esfuerzo en las actividades, además del uso ineficiente de los recursos especialmente en el área administrativa.

Debido a esto, se ha visto reflejado la necesidad de enfocarse en planificación estratégica que permita un manejo eficiente de los recursos mediante el control y seguimiento de las actividades; además de la definición de objetivos estratégicos que orienten un trabajo eficaz del personal de la Avícola San Isidro. Es importante además contar como indicadores de control y seguimiento que permita

mejorar la toma de decisiones de la organización y evitar la mala gestión de los recursos por excesos de acciones repetidas.

La empresa debe evaluar acciones que puedan afectar el rendimiento y productividad, además que todos los planes operativos deben estar alienados a la planificación estratégica, lo que permita cumplir con las metas en los plazos establecidos, para el adecuado seguimiento y cumplimiento por parte de jefaturas y gerencia.

Es importante recalcar que este trabajo se enfoca en la planificación estratégica que tiene como punto de partida objetivos, metas, indicadores apalancados sobre el liderazgo, seguimiento y control, como los elementos principales de los que carece la empresa y los cuales se han trabajado muy poco. En la actualidad a nivel local, nacional y mundial estos son factores que identifican y categorizan a las empresas en su nivel estratégico y competitivo como aptos, además de que están evaluando aspectos como la generación de conocimiento o de información que como empresa pueden aportar al sector en el que está incluida la organización.

1.2.1 Formulación del problema

¿Una adecuada Planificación Estratégica permitirá alcanzar los objetivos y metas de la compañía, así como el uso adecuado de los recursos para la ejecución de la estrategia de la Empresa Avícola San Isidro?

1.2.2 Sistematización del problema

- ¿La empresa una adecuada elaboración de su misión, visión con respecto al entorno en el que se opera?
- ¿La empresa ha evaluado el entorno, externo e internos en la cual se pueda identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que le permita delinear una estrategia y tomar decisiones para alcanzar los resultados esperados?

- ¿Existen objetivos estratégicos, metas, planes estratégicos, operativos y tácticos que permitan a los colaboradores del área administrativa estar alienados y cumplir con lo que se espera de ellos?
- ¿Qué impacto tendría en términos de eficacia (cumplimiento de objetivos) y eficiencia (gestión de recursos para aplicación de la estrategia), de acuerdo a un mando de control, dentro de la Avícola San Isidro?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Elaborar la planificación estratégica que permita alcanzar los objetivos y metas de la compañía, así como el uso adecuado de los recursos de la Empresa Avícola San Isidro.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Definir la misión, visión y ventaja competitiva de la Avícola San Isidro según el entorno empresarial
2. Analizar el entorno externo e interno de la empresa: fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que sean la base para la estrategia. (FODA)
3. Determinar la planificación estratégica por medio de la implementación de objetivos, indicadores y metas que permitan alinear los esfuerzos de los colaboradores y los resultados esperados.
4. Implementar Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) para que permita el seguimiento a través de indicadores de gestión.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación Teórica

El presente trabajo tiene una relevancia práctica desde la concepción de un mundo globalizado en la que los retos y exigencias para la estabilidad organizacional e individual son cada día más complejos, se hace necesario e indispensable que la empresa en general y en particular desarrolle la planificación estratégica que en la actualidad es de vital importancia porque permite identificar aquellas variables que influyen en el desempeño de un entorno cambiante para

cumplir con los objetivos y metas planteadas a corto, mediano o largo plazo brindando la posibilidad de prever situaciones futuras y tomar decisiones acertadas siendo una buena herramienta que proporciona el crecimiento de la organización.

Desde un enfoque administrativo, este proyecto pretende brindar una alternativa para mejorar las dificultades en la organización, en el desarrollo de un la planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de ejecutar una gestión más eficiente, rescatando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para el personal administrativo de la empresa avícola San Isidro, que permita direccionar el buen uso de los recursos para la sostenibilidad, garantizando su rendimiento y el alcance de sus objetivos propuestos en distintos escenarios.

Este trabajo posee una relevancia científica, puesto que se pondrán en práctica dos modelos de planificación estratégica, el Modelo de Planificación Estratégica de Fred David (2009) y el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2000) aplicados a una empresa Avícola, como fundamento de una adecuada administración, siguiendo lineamientos de formulación, implantación y evaluación de la estrategia; así como la clasificación de los objetivos según cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje), que logre un efectivo seguimiento de los objetivos planteados, considerando que además de se busca un alineamiento de toda la organización.

Desde una perspectiva humana, el proyecto establece un marco de organización estructural que le permita a los colaboradores de AVISID tener un mejor conocimiento de la empresa y los canales de comunicación, además de conocer sus objetivos lo que le permita un mayor desempeño.

1.4.2 Justificación Metodológica

El presente proyecto investigativo utilizará un enfoque cuantitativo - cualitativo mediante el uso de herramientas como encuesta a los empleados y entrevista al gerente de la empresa. Tomando como base la situación actual de la

empresa, se logrará obtener los datos necesarios para aplicar una adecuada gestión administrativa para optimizar la eficacia y eficiencia en el personal administrativo así una mejorar la productividad en las diferentes áreas y a su vez mejorar el rendimiento organizacional.

1.4.2 Justificación Práctica

Este proyecto investigativo dará a conocer una técnica de gestión que podrá ser aplicada en cualquier área a nivel organizacional. El implementar Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) permite involucrar a los empleados en el proceso de cambio, partiendo desde su conocimiento del puesto de trabajo, se podrán repasar los procedimientos a seguir y así crear una disciplina donde se comprometen a seguir las instrucciones y donde se valoran sus aportaciones para poder logran una mejora continua en el área de trabajo. Este estudio se puede tomar como base para poder aplicarlo a empresas para mejorar su productividad o para prevenir la desorganización de los almacenes.

1.5 Marco de referencia de la investigación

Para entender que es la planificación estratégica, es necesario conocer la base de esta, que es la “planeación”. Se puede considerar como la oportunidad de ver con anticipaciones las consecuencias de las acciones que se toman, es la voluntad de sacrificar recursos y capitales a corto plazo a cambio de recibir mayores resultados a largo plazo (UNAM, 2018).

“Para el economista Agustín Reyes Ponce: La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización función administrativa que proporciona los medios para que los trabajadores puedan conocer las acciones futuras a partir de los problemas en ambientes complejos, dinámicos y constantes”. (1992, pág. 244)

La planeación proporciona los medios e instrucciones que deben seguir los trabajadores ante distintas eventualidades y escenarios futuros que se presenten al momento de realizar sus actividades. En la actualidad todas empresas y organizaciones se encuentran en escenarios y/o ambientes de fluctuantes cambios, como; tecnológicos, económicos, sociales y políticos. Por lo que la administración debe planear con antelación las acciones y métodos para afrontar dichos cambios, y que no perjudiquen los objetivos de la organización (Cruz, 2013).

Importancia de la planeación.

La falta de planeación estratégica en la mayoría de las pequeñas empresas es un problema recurrente, ya que son alineadas a una administración empírica, y resuelven los problemas cuando van surgiendo en el camino, pero este tipo de gestión limita mucho las posibilidades de la empresa y no poder tomar medidas necesarias a tiempo, dificultando el crecimiento y su superveniencia (Ugalde A, 2017).

Planificación Estratégica.

La planificación estratégica funciona como una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones de las empresas según sus actividades económicas. Está planificación se reestructura y reajusta según los cambios que presente factores internos y externos a la organización, para optimizar la eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proporciona la misma (Dumorne K, 2013).

Cuando una empresa define una planificación estratégica, puede obtener mejores resultados con cada uno de sus recursos, sean estos sus trabajadores, materias primas, clientes, proveedores, entre otros. Como conclusión la planificación estratégica es un medio que utilizan los líderes de las empresas o compañías para alcanzar los objetivos y estrategias; requiere de la participación de todos los miembros de los diferentes departamentos, como es el área administrativa, de marketing, finanzas y contabilidad, producción e investigación, para establecer los planes y factores que integran el plan estratégico, y que garantizaran el éxito de empresa en el mercado. Se podría considerar planeación estratégica como una técnica de juego para la empresa, por ejemplo, en un equipo

de futbol se necesita un buen plan de juego para obtener una oportunidad frente al equipo rival el equipo más unido y con mejores estrategias será el que se lleve la victoria; así mismo una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir con otras empresas en el medio.

Finalidad de la Planificación Estratégica

Con la planificación estratégica se establece la dirección de la empresa, y alinearla cada uno de los trabajadores que la integran. Cuando el líder de la empresa comparte su visión con sus colaboradores, la organización define el rumbo correcto para alcanzar los objetivos. De una u otra forma esto obliga a los ejecutivos a ver la planificación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de forma que las actividades diarias que realizan los trabajadores arrojen buenos resultados que los acerquen cada vez más a las metas propuestas (Restrepo, 2017).

Diagnostico Situacional

Es la etapa principal del proceso de planificación estratégica, donde se hace un análisis o revisión de la etapa en el que se encuentra la organización, recopilación de información que sirve como base de la realidad en cuestión a situaciones interna (debilidades y fortaleza de la empresa) y externas (mercado y competidores).

En el análisis del mercado es de vital importancia para la empresa, por lo que se analiza los diferentes tipos de competidores, ambiente externo con relación a competidores y clientes que tiene la empresa. Esto revelará las oportunidades y amenazas que se encuentren en el entorno y el mercado para la empresa. El análisis interno permitirá identificar las debilidades y fortalezas de la empresa. Se realiza a través de herramientas de autoanálisis estratégico, permitiendo evaluar si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas, y si se han aplicado correctamente. (Mendoza, 2014).

Análisis Interno

El análisis parte desde diagnosticar el estado actual de la empresa, desde el ámbito interno, donde permita conocer la calidad del producto que se oferta, los

recursos con que se cuentan para la elaboración de su producto final, las fortalezas y las debilidades, el personal y todos los factores que determinan el funcionamiento, independientemente de la actividad económica que se dedique la empresa, todo esto con el objetivo de adoptar las herramientas estratégicas oportunas y poder conseguir así un nivel de resultados óptimos.

Para Wheelen y Hunger, no solo es suficiente examinar el análisis externo de las empresas, sino también indagar los factores internos que son estratégicos como las fortalezas y las debilidades, para comprobar si la organización empresarial, tendrá la: “capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas del entorno. Este análisis interno, normalmente conocido como auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización” (2013, pág. 106).

Análisis Externo

Esta parte del diagnóstico permite determinar los factores que provienen del exterior de la empresa y que afecta el funcionamiento de este, como, por ejemplo, las políticas económicas del país donde se desenvuelve, el pago de impuesto, las restricciones en cuanto a la comercialización, distribución; la cultura, la inflación y los factores climáticos.

El análisis externo, permite estudiar los ambientes, económicos, sociales, políticos, culturales, legales, tecnológicos, demográficos y clientes entre otros, enfatizando sus oportunidades y amenazas, verbigracia, las condiciones de la economía del Estado. (Hax, 1996).

Micro

De acuerdo con Porter (1986), el micro ambiente está conformado por aquellos elementos cercanos a la empresa que puedan afectar a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Es decir, son los factores de mercado e industrial, como lo son: competidores, nuevos productos, los clientes y los proveedores.

Clientes

Las empresas perduran por las personas que compran sus productos o de quien recibe el servicio que presta, es decir, el cliente que es la clave principal en la acción comercial es la razón de ser, la existencia y los motivos de la empresa. Es por ello, que es importante analizar el perfil de los clientes, para conocer sus gustos y prestarle mejor su servicio.

Proveedores

Los proveedores, son aquellos que prestan sus servicios a la empresa, siendo necesarios, ya que los mismos van a suministrar a la empresa los materiales o servicios necesarios y si se hace un buen análisis se podrá obtener un proveedor a bajo costo y que el material, servicios o insumos sean de buena calidad (Lozano, 2002).

Competidores

El análisis detallado de los competidores de la empresa es necesario para identificar las debilidades y las fortalezas de las empresas que competían en el mercado estudiando sus características, objetivos y de esta manera las estrategias deben ser tomadas en cuenta para atraer a más clientes (Marenco K, 2018).

Matriz FODA

La matriz FODA hace referencia sobre todas las circunstancias en la cual esta desenvuelta la empresa, que no están prevista en las operaciones, es decir, que son escenarios externos a la organización y que pueden ser utilizados para reforzar su estado y liderar antes la competencia.

Lo que se quiere obtener es que las amenazas se conviertan en oportunidades y las debilidades en fortaleza; reflejando el trabajo del proceso de evaluación que desempeñó, siendo un ejercicio dentro de la planeación estratégica de metas. En este caso, las fortalezas son aprovechadas para innovar y crear nuevas oportunidades.

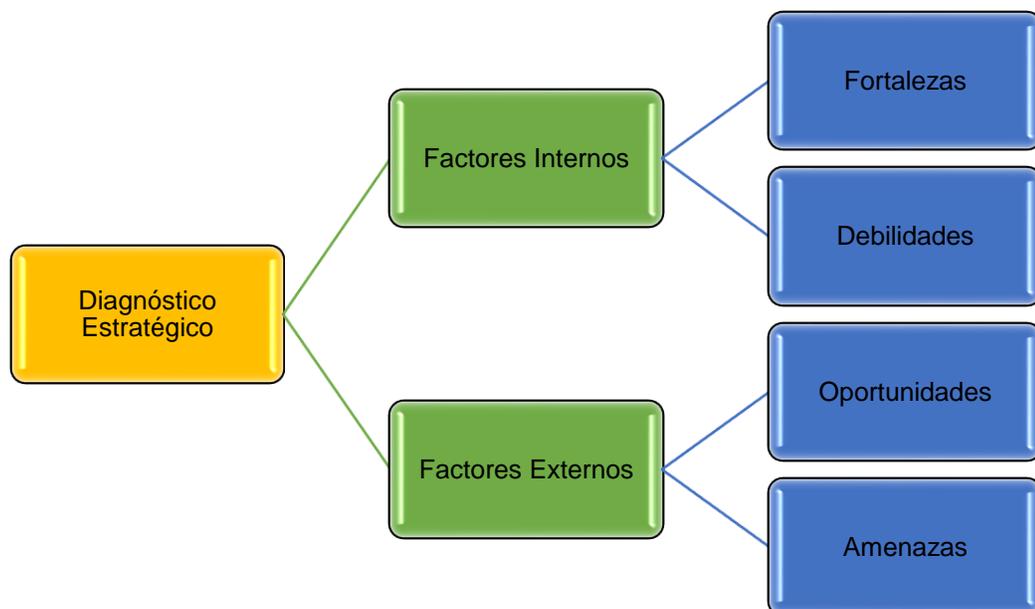
Con relación a las amenazas, es importante aclarar que éstas se refieren al área externa de la empresa, estando fuera del control de la compañía, para ello es

necesario conocerlas y establecer acciones pertinentes, para disminuir los efectos negativos en la empresa. Las posibilidades permiten disipar las amenazas.

Para López (2008), este análisis permite determinar las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas de la empresa, no solo enfocándose en la actualidad, sino en las futuras, con ayuda de personas externas a la misma.

De las cuales, se dice que las fortalezas los constituyen todos aquellos elementos quedan la posibilidad de desarrollo; las debilidades, son las situaciones en los que se necesita actuar bajo circunstancias negativas, o dificultoso; Las oportunidades son los factores que las pueden aprovechar la empresa; las amenazas son aquellas que pueden obstaculizar el buen desarrollo de esta.

Figura 1: Matriz FODA



Fuente: Análisis FODA para la elaboración de estrategias

Elaborado por: Annabelle Arana Rodriguez

Eficiencia

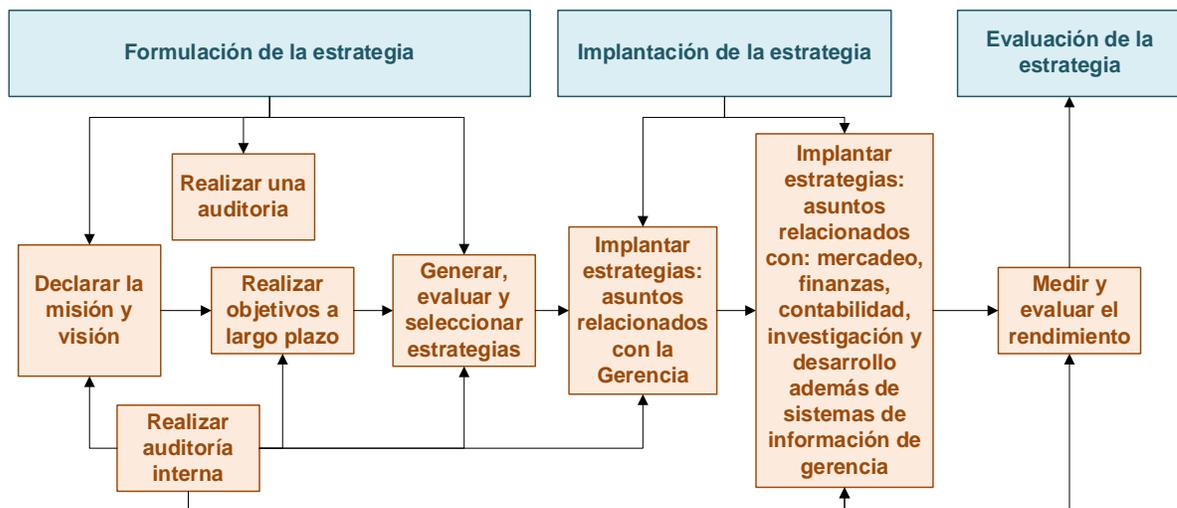
Chiavenato (2004), quien expresa que la eficiencia es: la capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones; significa utilización correcta de los recursos (medios

de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E = P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

Eficacia

Para Gil (2011) la eficacia: se mide por el cumplimiento de los objetivos de la organización y al respecto agrega, que para lograrlos deben estar alineados con la visión definida y ordenados sobre la base de sus prioridades e importancia para su cumplimiento y así poder medir las expectativas de los clientes respecto a los productos y servicios”.

Figura 2 Modelo de Planificación Estratégica de Fred David



Fuente: Retos de la gobernanza en el México Contemporáneo

Elaborado por: Fred David

El modelo de Planificación Estratégica de Fred David tiene tres etapas que son las siguientes:

1. Formulación de la estrategia.

- Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- Realización de una auditoría externa e interna.
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo
- Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2. Implantación de estrategias.

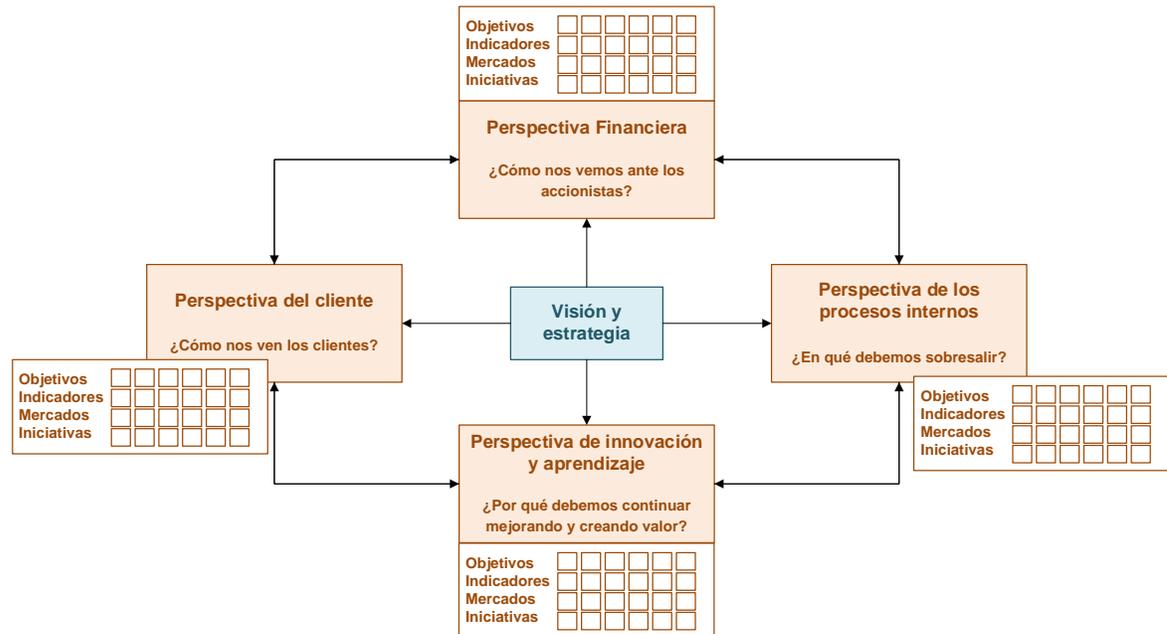
- Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la estrategia

- Medición y evaluación del rendimiento

Balanced Scorecard

Figura 3 Modelo de Balanced Scorecard



Fuente: The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action

Elaborado por: Kaplan y Norton

El Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral fueron creados por Robert Kaplan y David Norton, como un sistema de administración donde los gerentes puedan evaluar e identificar la marcha de una empresa. De acuerdo con los creadores:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la

organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans - departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio (Kaplan & Norton, 1996, pág. 45).

El sistema plantea la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada (Kaplan & Norton, 1996):

- Del cliente (Customer) – ¿Cómo nos ven los clientes?
- Interna del Negocio (Internal Business) – ¿En qué debemos sobresalir?
- Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning) – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Financiera (Financial) – ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

CAPITULO II, MARCO METODOLÓGICO

En el presente trabajo tiene el propósito de exponer el tipo de investigación, diseño, alcance y el enfoque que aborda el estudio, así como también los métodos y herramientas estadísticas que se utilizaran en el proceso tanto de recolección, organización y clasificación de los datos más importantes para el desarrollo del proyecto.

2.1 Tipo de investigación

Cuantitativa/ Cualitativa

La investigación es mixta cuantitativa y cualitativa porque el tema de investigación se basa en la medición de las variables a través de la recolección de datos probando diferentes teorías y estableciendo patrones de comportamiento enfocadas en la propuesta de modelo de gestión estratégica para optimizar la eficiencia y eficacia del personal administrativo de la empresa proporcionando un análisis con los resultados obtenidos.

Descriptiva

A raíz de lo mencionado llegamos a la conclusión que la investigación se despliega en parámetros descriptivos, mismos que son de suma importancia emplearlos ya que se desarrollarán estudios estadísticos que permitirán al autor a conocer más sobre los modelos de gestión estratégicos idóneas y proponer las mejores alternativas que ayuden a optimizar la eficiencia y eficacia del personal administrativo de la Avícola San Isidro. Para esto se va a aplicar técnicas de investigación utilizando herramientas acordes a los objetivos del estudio, siendo este, la recolección de datos que puedan ser analizados e interpretados.

2.2 Método de la investigación

El presente proyecto de investigación responde al tipo de estudio descriptiva, puesto que se describirá todos sus componentes principales y se correlacionara con las variables de eficiencia y eficacia, en este caso la realidad que atraviesa la Empresa Avícola San Isidro en cuanto a su proceso administrativo y tratará de explicar los factores se puedan mejorar para tener un mejor desempeño del personal administrativo y optimizar la eficiencia y eficacia de este.

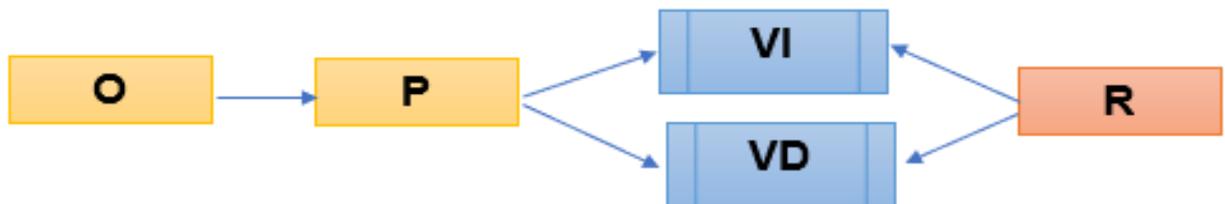
Por otra parte, la investigación bibliográfica también permite fundamentar las variables del presente trabajo investigativo, mediante lo cual se pudo preparar de manera apropiada la recolección, selección, evaluación y análisis de la información de la empresa Avícola San Isidro, en base a los cuales se podrá planear el modelo de gestión estratégica que ayuden a mejorar a la empresa.

Diseño de investigación

Los diseños de investigación no experimental transeccional son los que recolectan datos, información en un momento determinado describiendo las variables y analizando sus características, como ejemplo se puede decir al momento que se captura un paisaje en una fotografía cuya finalidad es establecer inferencias sobre los posibles cambios, determinantes y consecuencias en torno a las variables y sin ninguna manipulación.

El diseño de un estudio no experimental es el siguiente:

Figura 4 Esquema de diseño de estudio no experimental:



Fuente: Metodología de la investigación

Elaborado por: Annabelle Arana Rodriguez

O= Observación

P= Problema

VD= Variable Dependiente

VI= Variable Independiente

R= Resultado

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

2.3.1 Unidad de análisis

La recolección de datos va a hacer a través de entrevista al gerente administrativo y encuestas al personal administrativo de la Avícola San Isidro,

midiendo de forma cualitativa y cuantitativa las variables con los indicadores de gestión y evaluación de desempeño de cada trabajador de la empresa para la aplicación de un modelo de gestión estratégica que ayude a optimizar la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

2.3.2 Población y muestra

La avícola San Isidro está conformada por 1.186 empleados de los cuales 82 trabajan en departamentos realizando funciones administrativas en oficinas. Para este trabajo de investigación se consideró a la población de 82 empleados Administrativos que trabajan en la Avícola, los cuales serán encuestados, conformados por los departamentos de costos, recursos humanos, sistemas, compras, facturación, jefes de granjas y gerente administrativo de la empresa Avícola San Isidro dedicada a la crianza y venta de pollo.

Al considerar una población menor a 100 personas, se tomará como muestra a toda la población que cumpla con los siguientes criterios:

- Que tengan en la empresa más de 2 años
- Que participen o hayan participado en procesos de planificación (reuniones donde discutan estrategia, aunque no sea formal)

2.4 Variables de la Investigación, operacionalización

2.4.1 Variables de la investigación

Variable Independiente

- Planificación estratégica

Variable dependiente

- Eficacia (cumplimiento de objetivos)
- Eficiencia (gestión de recursos)

2.4.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1: Cuadro de operacionalización de variables

Objetivos	Variables	Conceptualización	Indicadores	Fuentes	Técnicas
Analizar la misión, visión y ventaja competitiva de la Avícola San Isidro según el entorno empresarial	Análisis estratégico	Perspectiva de crecimiento y orientación hacia el futuro de la compañía y cómo afronta los cambios del mercado y el entorno.	Análisis de la Visión Análisis de la Misión Análisis de la ventaja competitiva	Empleados, jefes y Gerencia	Análisis Documental Entrevista Encuesta Grupos focales
Identificar el entorno externo de la empresa, fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que sean la base para la estrategia	Análisis organizacional	Consiste en identificar mediante un análisis interno y externo las condiciones de la compañía y poder determinar estrategias apropiadas según las fortalezas y debilidades propias de la compañía	Análisis FODA Análisis PESTEL	Empleados, jefes y Gerencia	Análisis Documental Entrevista Encuesta Grupos focales
Determinar los objetivos, metas, planes estratégicos, operativos y tácticos que permitan alinear los esfuerzos de los colaboradores del área administrativa y los resultados esperados	Planificación estratégica	Consiste en todos los objetivos y planes estratégicos que permitan el cumplimiento y desarrollo de la planificación estratégica	Objetivos Metas Planes estratégicos Planes tácticos Planes operativos	Empleados, jefes y Gerencia	Análisis Documental Entrevista Encuesta Grupos focales

<p>Evaluar los indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan dar seguimiento a los planes y programas, además del cumplimiento de los objetivos planteados</p>	<p>Indicadores de seguimiento</p>	<p>Son todas las métricas que permitan dar seguimiento a los objetivos y planes estratégicos</p>	<p>Indicadores de seguimiento</p>	<p>Empleados, jefes y Gerencia</p>	<p>Análisis Documental Entrevista Encuesta Grupos focales</p>
<p>Diseñar un plan de gestión estratégica utilizando la metodología de Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) que permita el seguimiento a través de indicadores de gestión</p>	<p>Eficiencia y Eficacia</p>	<p>La eficacia se entiende como el cumplimiento de los objetivos establecidos y la evidencia la asignación y uso de los recursos necesarios para que se cumplan las actividades, programas y objetivos del plan estratégico</p>	<p>Cumplimiento de objetivos</p>	<p>Empleados, jefes y Gerencia</p>	<p>Análisis Documental Entrevista Encuesta Grupos focales</p>

Fuente: Objetivos específicos

Elaborado por: Annabelle Arana Rodriguez

2.5. Fuentes, técnicas e Instrumentos para la recolección de información

Para realizar la investigación se considerarán los siguientes aspectos

2.5.1 Fuentes de la investigación

- Fuentes bibliográficas. – Se revisarán diversos autores y teorías para definir un modelo estratégico acorde a las necesidades de AVISID, que formarán parte del Marco teórico y de la propuesta.
- Gerentes. – Brindarán información estratégica de la compañía y su funcionamiento, además de las necesidades del entorno y el direccionamiento de esta.
- Jefaturas. – Definen el conocimiento interno y estructural de la compañía, así como los diferentes planes tácticos y operativos.
- Empleados. – Generan información de los procesos organizativos, funciones y las responsabilidades, así como la alineación con la estrategia.
- Documentos institucionales. – Son los descriptivos de puesto, presupuestos, balances, procesos y todo lo que pueda servir para recolectar la información necesaria para el proyecto

2.5.2 Técnicas de la investigación

Las técnicas que se utilizarán en este proyecto se encuentran:

- Análisis documental. – se revisarán los documentos propios de la investigación, siguiendo lineamientos expuestos en los objetivos
- Entrevistas. – Se realizarán a los Gerentes y jefatura sobre la gestión estratégica de la organización
- Encuestas. – Las encuestas se la realizarán a los colaboradores para definir aspectos relacionados con sus funciones y los principales procesos de la compañía
- Grupos focales. – Se realizarán para un análisis del entorno externo e interno para tener una visión de la organización
- Comité de planificación. – Se definirán las estrategias según la información recolectada

2.5.3 Instrumentos de la investigación

Para realizar la investigación se considerarán los siguientes instrumentos

- Encuesta AD-HOC. – Se preparará un formulario (online) con preguntas cerradas y abiertas sobre el modelo de gestión administrativo
- Entrevistas AD-HOC. – Las entrevistas recogerán información de los gerentes y jefaturas
- Matriz FODA. – Se levantará la información en una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Análisis PESTEL. – Se analizará el contexto de la organización
- Análisis de las 5 fuerzas de PORTER. – Se analiza la organización sobre el análisis de la competencia y el entorno de la organización
- Diagnóstico funcional. – Analiza las estructuras formales e informales de la comunicación en la organización.
- Descriptivos de puesto AD-HOC. – se plantea un formato de recolección de datos para las principales funciones
- Diagnóstico organizacional. – Se analizan los procesos, normas y políticas orientadas a la gestión administrativa
- Análisis estratégico. – Se colocan los aspectos estratégicos de Misión, Visión, valores
- Matriz estratégica. – Se definen las estrategias que se pondrán en práctica en la organización en función de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos
- Cuadro de Mando Integral (CMI). – Se resumen los objetivos estratégicos con los principales objetivos según las perspectivas indicadas.

2.6. Tratamiento de la Información

La información de las encuestas será tabulada en cuadros y tablas estadísticas por ser una técnica cuantitativa. Otras herramientas como los grupos focales serán expresadas en una matriz de opinión al igual que las entrevistas hasta encontrar un punto de saturación de la información. Otras técnicas e instrumentos serán analizadas en matrices configuradas para las prácticas específicas.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3 Resultados y Discusión

En este presente capítulo, se expondrán los resultados producto de la investigación realizada, valiéndose de herramientas de estadística descriptiva, para la debida organización de datos y presentación de resultados preliminares del subsector objeto del estudio.

3.1 Análisis de la situación actual: análisis descriptivo, análisis externo e interno.

3.1.1 Análisis externo

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control (CreceNegocios, 2022).

El objetivo de efectuar un adecuado análisis externo es poder detectar oportunidades las mismas que pueden adoptarse como puntos positivos dentro del Avícola San isidro, y las amenazas las cuales pueden afectar al mismo, para poder realizar estrategias con el fin de aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos en las amenazas.

Macroambiente

Afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnologías, las políticas y las culturas. Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control.

Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas (Rosales W. , 2022)

El macroambiente son todos los factores que se encuentran alrededor de organizaciones, los cuales no se puede aplicar ningún tipo de control y el cual pueden afectar o beneficiar a las empresas; por ejemplo: las políticas empresariales, las tendencias sociales, los cambios de tecnología, entre otros. Para las organizaciones deben establecer estrategias para disminuir las amenazas y aprovechar debidamente las oportunidades con el objetivo de que al momento que se detecten no tengan gran impacto y puedan reaccionar con más facilidad.

Factor Político – Legal

Las políticas económicas de los gobiernos pueden suponer un incentivo o una retracción de las inversiones. En este punto se debe considerar cómo pueden afectar las políticas económicas a su empresa o negocio. Este compuesto por las leyes y reglamentos, así como los diferentes organismos de regulación del gobierno. En general se encarga de regular las actividades comerciales teniendo como objetivo la protección de la sociedad en general, de los clientes (consumidores) y de los empresarios. (Empresa.com, 2022).

La avícola San Isidro cuenta con una Tenencia Política que está a cargo por el gerente general quien para sus funciones son atender asuntos tanto administrativos, políticos y legales de la avícola, deben obligatoriamente planificar con el fin de mantener un orden lógico en todas las actividades que se realicen.

La finalidad de los proyectos de ley es articular a la empresa con el Gobierno de turno es para prevalecer en los inconvenientes que se presente en la avícola, al mismo tiempo, tendrán la obligación de cumplir y al mismo tiempo deben

comprometerse con todos los aspectos que establece en el mismo, para poder conseguir el bienestar común de los trabajadores

Facto económico

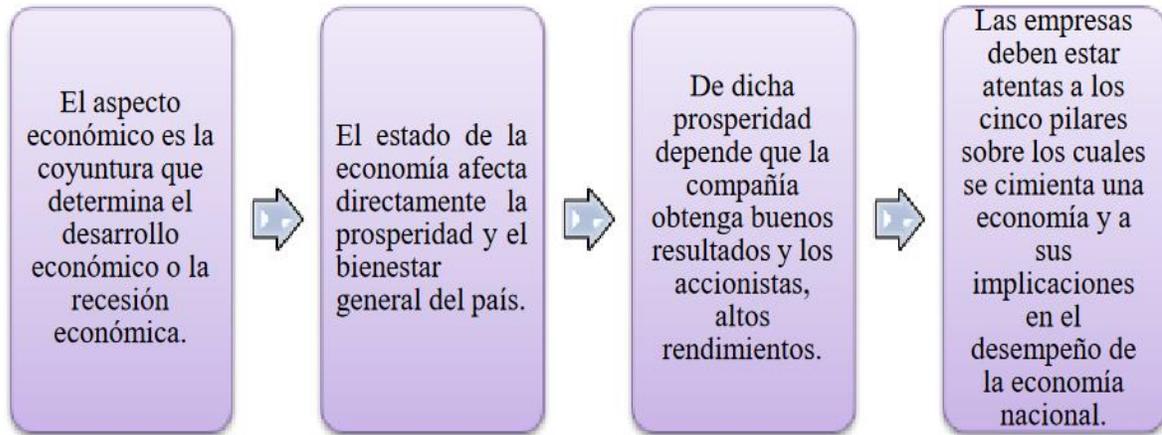


Ilustración 1 Concepto de Factor Económico

Fuente: Factor Económico

Elaborado por: Banco Central de Ecuador

El factor económico está compuesto por varios componentes, como son: las tasas de interés, el Producto Interno Bruto) PIB, la inflación, entre otros; las organizaciones deben estar atentas a estos componentes, ya que se involucra en todo lo que tenga que ver con la economía nacional del país.

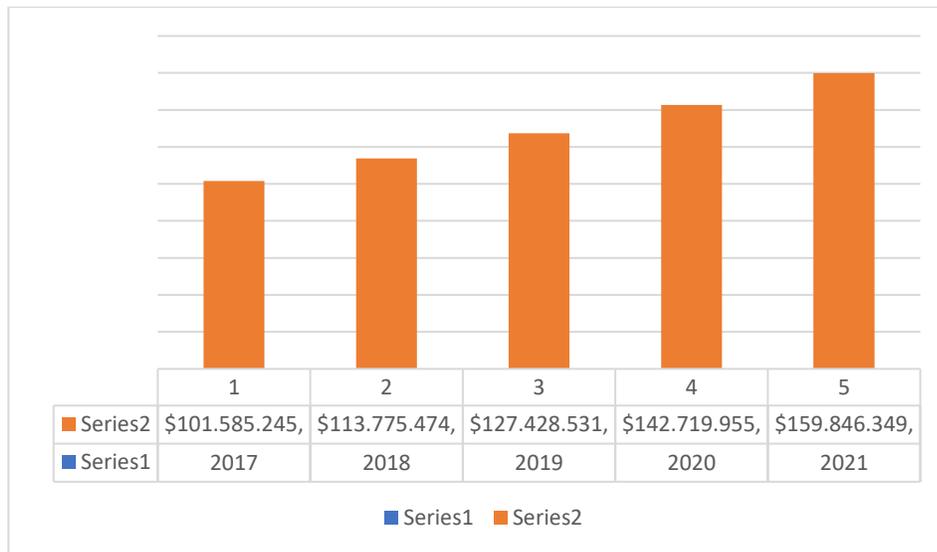
Tabla 2 Crecimiento del PIB

Años	Crecimiento del PIB
2017	\$ 101.585.245,00
2018	\$ 113.775.474,40
2019	\$ 127.428.531,33
2020	\$ 142.719.955,09
2021	\$ 159.846.349,70

Fuente: Crecimiento del PIB

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Tabla 3 Crecimiento del PIB



Fuente: Crecimiento del PIB

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

De acuerdo a los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador se puede observar que cada año que va transcurriendo desde el 2017 hasta el 2021, se refleja un incrementando, es decir que le beneficia en gran parte al avícola San Isidro, por lo tanto, se considera una oportunidad alta, ya que cuenta con los recursos necesarios para seguir efectuando la actividad de producción que se dedica.

Inflación

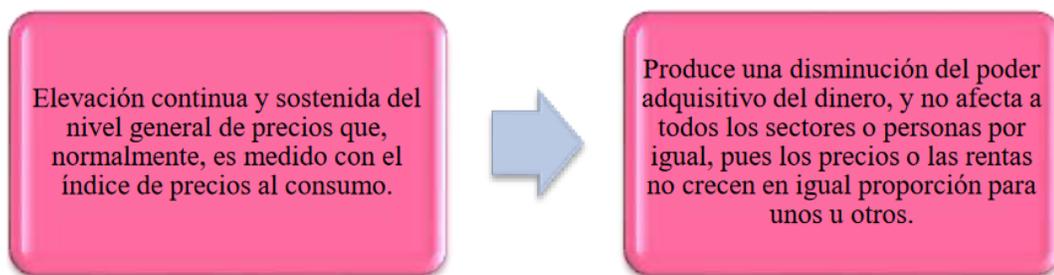


Ilustración 2 La inflación

Fuente: Inflación del PIB

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La inflación es considerada como el incremento de precios a nivel general. Se analiza el crecimiento en cuanto a precios de los bienes, servicios y todos los factores que tenga que ver con la producción, dentro de un período establecido y todo este análisis se lo realiza en base a la demanda y oferta que existe en los mercados.

El nivel económico de la población del país en mayor porcentaje es la de nivel medio bajo, es decir que la subida de precios afecta a toda la sociedad y no estarán en condiciones de poder adquirir el bien o servicio que requiera con el fin de satisfacer sus necesidades

Factor Tecnológico

El estudio del entorno tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de tecnología referido a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional. La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponibilidad nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas que están en el mercado de bienes o servicios que ofrece la misma, debe llevar a reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y aporta criterios para la formulación de los planes de la empresa. (Cabrera, 2022)

En este punto es importante hablar de las TIC's, las cuales se refieren a las tecnologías de la información y comunicación, es de gran relevancia porque abarca todo lo que se refiere a las herramientas de computación y lo que tenga que ver con la informática, es decir son indispensables para procesar, recuperar, almacenar, entre otros; toda la información.

Factor Social

La suma de los patrones y normas que regulan el comportamiento de una sociedad, incluyendo valores, creencias y costumbres, y que son transmitidos en el tiempo por la sociedad, configuran el entorno cultural. Por ejemplo, Clase social, personalidad, estilo de vida, etc. Estos factores

influyen en el comportamiento de las personas. Los responsables de Marketing son conscientes de la dificultad para influir sobre los valores básicos de una sociedad, aunque sí pueden dirigir acciones hacia los valores secundarios (Hidalgo, 2022)

Este factor está relacionado con los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, entre otros; este factor es muy importante para la avícola San Isidro, ya que las personas que habitan en esta parroquia tienen sus propias creencias, culturas y costumbres; y no se puede influir ante esto.

Microambiente

Afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa (Rosales, 2022)

Estos factores son los que se encuentran relacionados con los clientes, proveedores e intermediarios, la empresa, la competencia los cuales se irán analizando por separado, pero después que se realiza un análisis de todos estos componentes, se procederá evaluar tanto de las fortalezas como de las debilidades de la organización.

Usuarios

Usuario es aquella persona que se usa algo para una función en específico, es necesario que el usuario tenga la conciencia de que lo que está haciendo tiene un fin lógico y conciso, sin embargo, el término es genérico y se limita en primera instancia a descubrir la acción de una persona que usa algo. El que usa algo es porque lo necesita, si estas frente a un cajero automático por que necesitas que este te dispense dinero te conviertes en un usuario del banco y de los servicios electrónicos que este presta (Gonzalez, 2022)

Usuario es la persona que va a utilizar un bien o servicio sea de una empresa pública o privada, o de una persona natural o jurídica con el fin de satisfacer su necesidad. El usuario es una de las personas más importantes en una empresa o negocio porque depende de ellos para que la empresa tenga ganancias.

Competencia

La palabra competencia, deriva el latín “competentía” a partir de esta palabra surgen dos grandes vertientes los cuales su significado es muy distinto, aunque se escriban igual, en primer lugar, una competencia es una rivalidad entre aquellos agentes que quieran el mismo objetivo, al mismo tiempo y bajo las mismas condiciones. Una competencia está regida bajo una única premisa, para lograr ser el primero en obtener la fortuna o el premio mayor, para ganar a toda costa dentro o fuera de las reglas establecidas para tal fin. Una competencia puede ser establecida bajo un compendio de normas propias de quien la organiza, este reglamento por lo general viene estipulado por aquellos que deben garantizar la seguridad de los competidores y de quienes son espectadores de la competencia. (Gonzalez, 2022)

De acuerdo al análisis realizado se concluye que el factor de la competencia en la Avícola San Isidro representa una amenaza, ya que existen otros cantones los cuales, si están ejecutando sus presupuestos, si la Avícola San Isidro no ejecuta el presupuesto, no se podrán seguir realizando obras entre otras actividades en esa empresa y no podrá seguir mejorando de manera eficiente.

Proveedores

Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector industrial. En efecto, ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado de acuerdo con su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para producción de bienes o la prestación de servicios (Cabrera, 2022)

La compra sus bienes y servicios a través del área de compras, en este sistema se registran las contrataciones que realizan la organización, también se puede observar las compras o contrataciones que ha realizado por avícola San Isidro, se puede verificar también si se ha ejecutado el presupuesto planificado. En este sistema se registra todas las compras que realiza por la entidad, es decir aquí se detalla todos los proveedores que le otorgan materiales, insumos, entre otras con el fin de seguir mejorando. Se considera como una baja ya que para realizar cualquier tipo de compra o contratación que se requiera debe realizarlo a través de un adecuado proceso.

3.1.2 Análisis interno

De acuerdo (CreceNegocios, 2022) “Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa”

La Avícola San Isidro cuenta con un Staff de Profesionales en cada una de sus áreas. La Gerencia General está cuenta además con Departamento Financiero el mismo que ejerce sus funciones en la ciudad de Quito, Dpto. Administrativo, Dpto. Recursos Humanos.



Ilustración 3 Planificación

Fuente: Análisis Interno

Elaborado por: Annabelle Arana Rodriguez

Excelente Calidad y Alta Aceptación de su producto.

Esta empresa se caracteriza por contar con un estricto Control de Producción que empieza desde la Selección de los Pollitos Bebe, Ingreso a Granjas, acondicionamiento de las instalaciones, Alimentación, Recolección, Transportación de Granjas a Planta de Proceso, Buenas Prácticas de Manufactura, hasta lograr un producto final en óptimas condiciones y de excelente calidad, lo que la hace acreedora a la confianza y lealtad de sus más selectos clientes.

Bajos Costos de Producción y Procesamiento

Esta empresa ha utilizado varias estrategias para lograr bajos costos de producción, como ha sido incrementar el volumen de producción utilizando maquinarias con tecnología de punta, utilizando el mismo recurso humano, ofreciéndoles capacitación constante en cuánto a Buenas Prácticas de Manufactura, Manejo de Maquinarias y Equipos para así alcanzar mayor productividad y por ende éxito en el negocio.

Clientes Potenciales

Avícola San Isidro cuenta con selectos clientes entre los que se menciona:

- Int Food Services Corp.
- Int Food Services Corp. es la empresa representante en Ecuador de la Cadena de Comidas Rápidas KFC-GUS, su sede principal se encuentra en la ciudad de Quito, con sucursales en las principales ciudades del país como Guayaquil, Cuenca, Manta.
- Esta empresa es el más grande y exigente cliente de Avícola San Isidro que destina el 80% de su producción para dicha empresa.

Aspectos más importantes del Presupuesto Operativo de la empresa.

- Materia Prima
- Mano de Obra (Recurso Humano)
- Tecnología
- Activos
- Proveedores
- Calidad

3.2 Resultados de la investigación de campo

3.2.1 Encuesta al Personal

1.- ¿Conoce en qué consiste la filosofía de desarrollo institucional de la Avícola San Isidro?

Tabla 4 Conocimiento de la Filosofía

Variables	Cantidad	%
Suficiente	2	2%
Poco	60	73%
Nada	20	24%
Total	82	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

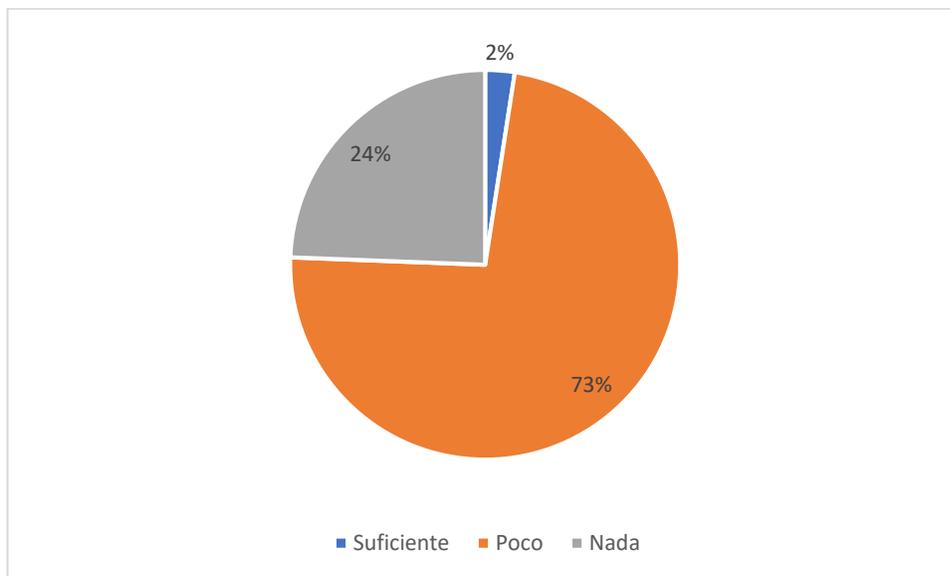


Ilustración 4 Conocimiento de la Filosofía

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal, se puede apreciar que, existe un alto grado desconocimiento de la filosofía, con Poco 73%, Nada 24% y suficiente

2%, generando a futuro un problema debido a que el personal no aplica poco o nada adecuadamente, estos lineamientos.

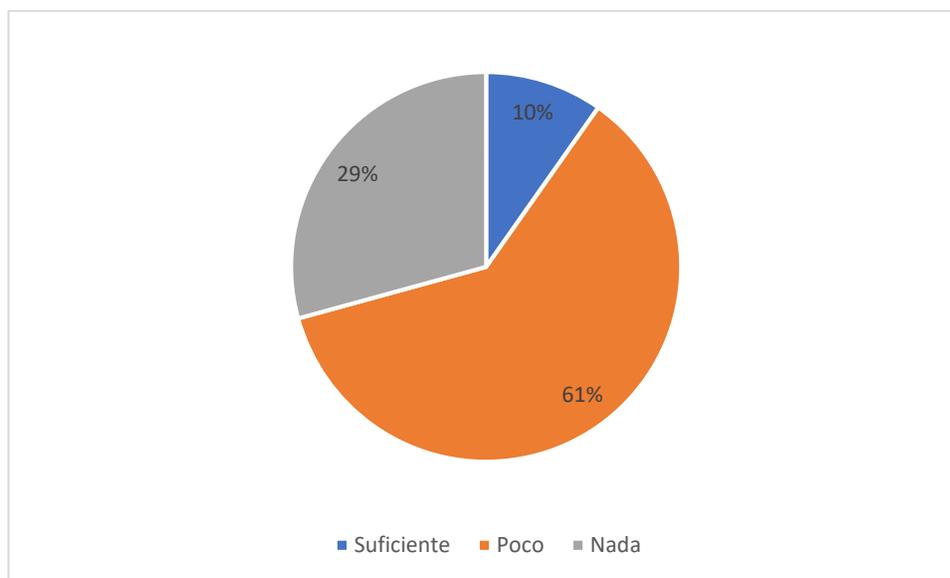
2.- ¿La estrategia de negocio de la Avícola San Isidro es comunicada de forma regular, a través de comunicaciones especiales?

Tabla 5 Comunicación de las estrategias

Variables	Cantidad	%
Suficiente	8	10%
Poco	50	61%
Nada	24	29%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez



Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal, se puede apreciar que, no existe una comunicación de las estrategias, con Poco 61%, Nada 29% y suficiente 10%, generando una falta de cumplimientos de las estrategias empresariales.

3.- Género

Tabla 6 Género

Genero	Cantidad	%
Masculino	40	49%
Femenino	42	51%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

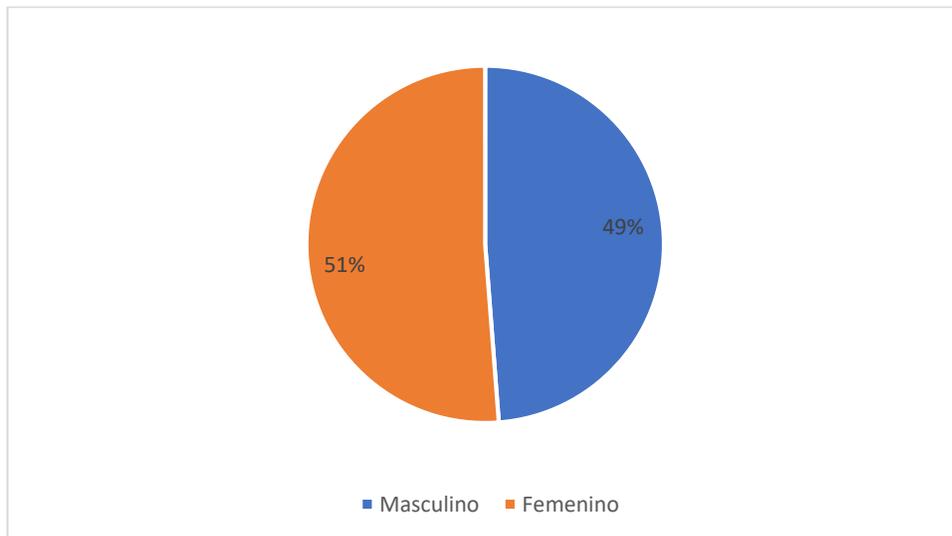


Ilustración 5 Género

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

De acuerdo a las encuestas se puede evidenciar que existe una ligera mayoría del género femenino con un 51% y masculino 49%

4.- Edad

Tabla 7 Edad

Intervalo	Cantidad	%
25-35	32	39%
36-45	40	49%
46 en adelante	10	12%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

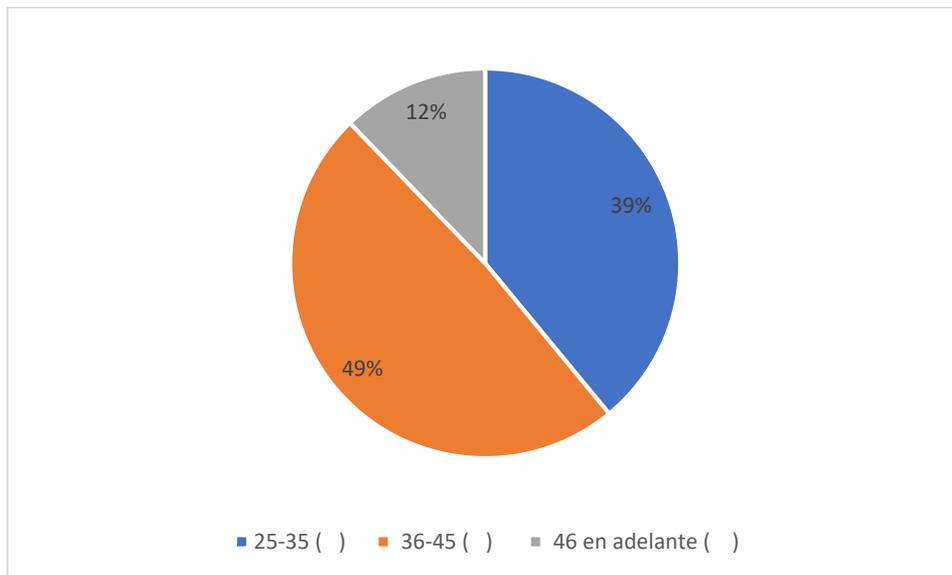


Ilustración 6 Edad

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

De lo determinado de las encuestas, se puede apreciar que el mayor grupo se concentra la edad de 36 a 45 años, con un 49%, mientras que la edad joven que va desde 25 a 35 años y el grupo de la edad madura del 12%, presentando una equidad en general.

5.- ¿Para usted los objetivos de la Avícola San Isidro cubren sus necesidades?

Tabla 8 Las estrategias cubren las necesidades

Variables	Cantidad	%
Suficiente	20	24%
Poco	62	76%
Nada	0	0%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

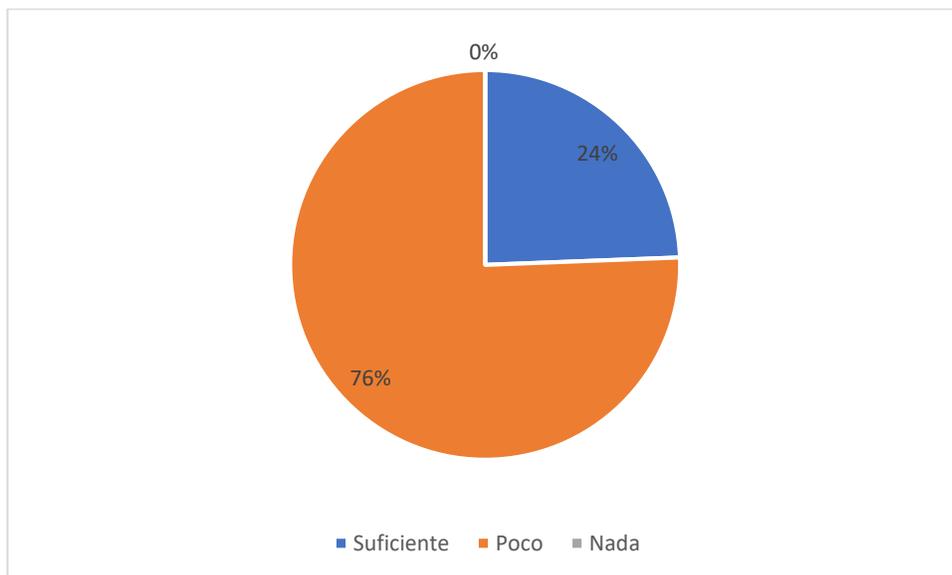


Ilustración 7 Las estrategias cubren las necesidades

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

Del análisis de las encuestas, se puede observar que la mayoría con un 76%, las estrategias empresariales no cubren las necesidades, de los empleados mientras que un 24% si se cumplen, mostrando este efecto por una falta de compromiso.

6.- ¿Conoce usted los valores y objetivos corporativos de la Avícola San Isidro?

Tabla 9 Los valores y objetivos corporativos de la Avícola San Isidro

Variables	Cantidad	%
Suficiente	80	98%
Poco	2	2%
Nada	0	0%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

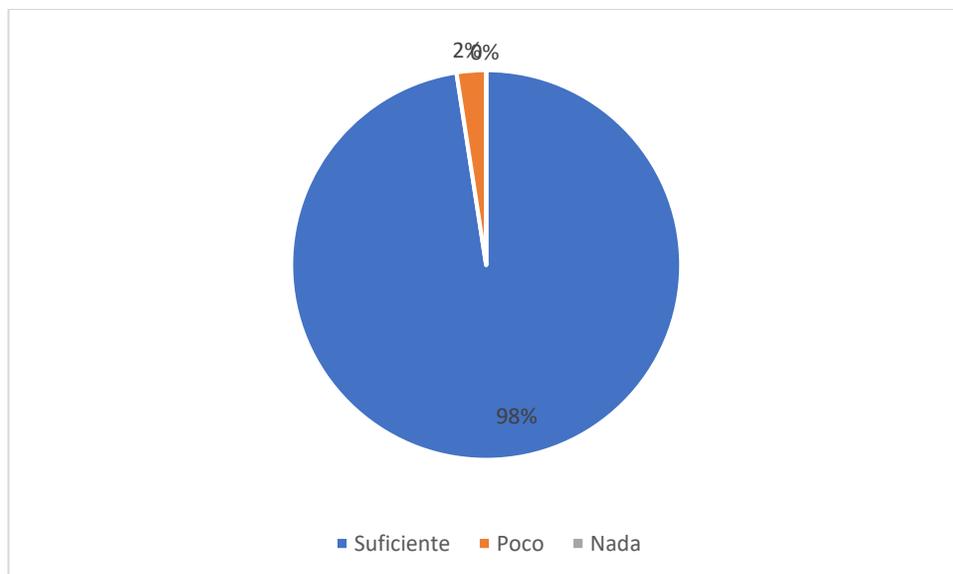


Ilustración 8 Los valores y objetivos corporativos de la Avícola San Isidro

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

Del total de las encuestas, se puede evidenciar que existe un total desconocimiento de los valores y objetivos corporativos de la Avícola San Isidro provocando así una gran desventaja para el progreso de la empresa.

7.- Ud. Considera que a la Avícola Isidro lo prefieren por?

Tabla 10 Avícola Isidro lo prefieren por

Variables	Cantidad	%
Precio	2	2%
Calidad	75	91%
Atención	5	6%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

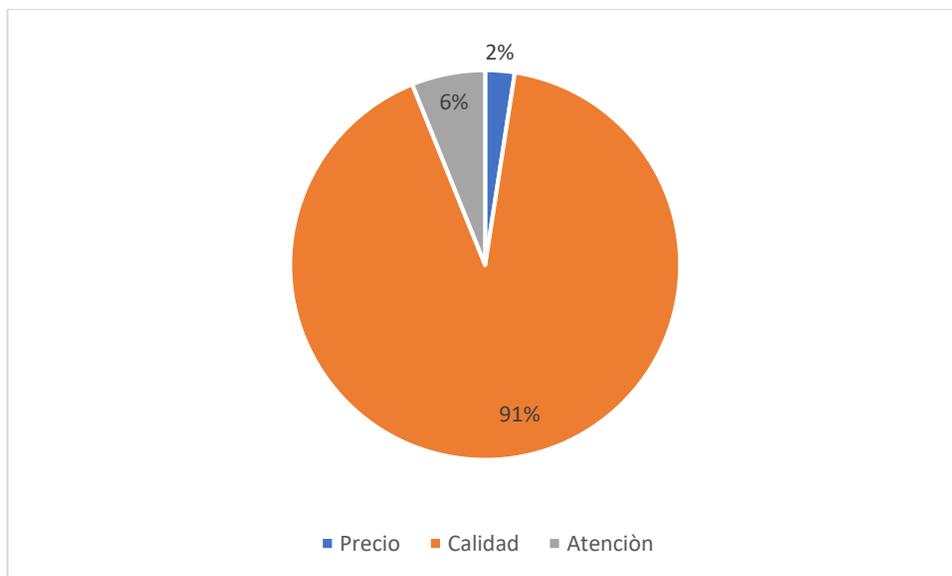


Ilustración 9 Avícola Isidro lo prefieren por

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

De acuerdo a la encuesta, se puede evidenciar que la calidad predomina siendo del 91%, del total, en segundo lugar, con 6% y tercer lugar el servicio con 2%, siendo una ventaja el hecho de que la calidad es predominante.

8.- ¿Cómo determina usted la accesibilidad al equipo directivo?

Tabla 11 la accesibilidad al equipo directivo

Variables	Cantidad	%
Suficiente	0	0%
Poco	40	49%
Nada	42	51%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

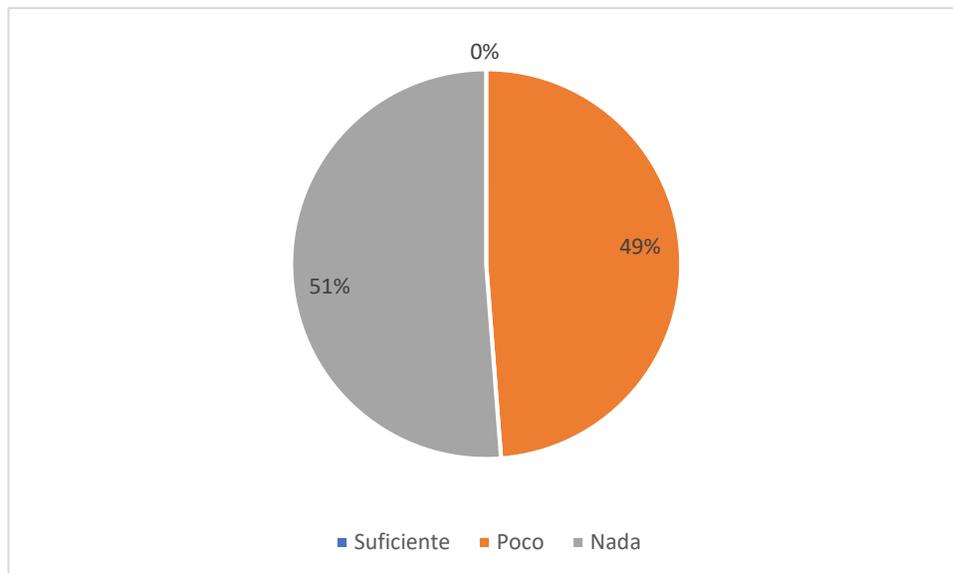


Ilustración 10 La accesibilidad al equipo directivo

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

En lo que concierne a la accesibilidad a la directiva, se puede evidenciar que no existe acceso a los directivos por parte de los empleados, con un 49% como poco y un 51% nada.

9.- ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Avícola San Isidro?

Tabla 12 Misión y Visión de la Avícola San Isidro

Variables	Cantidad	%
SI	46	56%
No	36	44%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

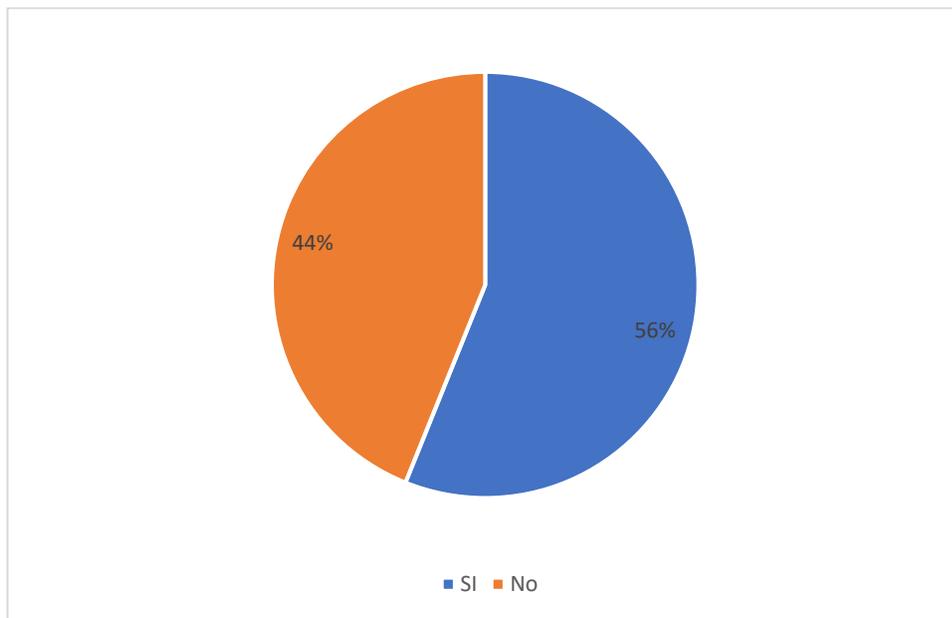


Ilustración 11 Misión y Visión de la Avícola San Isidro

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

Revisando las encuestas, se puede evidenciar que existe un medio bajo conocimiento de la visión y misión por parte de los empleados con el si 56% y 44% no.

10.- ¿Qué clase de objetivos la Avícola San Isidro cumple para su buen funcionamiento?

Tabla 13 Avícola San Isidro cumple para su buen funcionamiento

Variables	Cantidad	%
Estratégicos	2	2%
Tácticos	31	38%
Operacionales	49	60%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez



Ilustración 12 Avícola San Isidro cumple para su buen funcionamiento

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

De total de la población encuestada indico que los objetivos que la organización aplica son los operacionales con 60%, tácticos con 38% y estratégicos un 2%

11.- ¿Qué incentivos cree usted que la avícola San Isidro debería tener?

Tabla 14 incentivos cree usted que la Avícola San Isidro debería tener

Variables	Cantidad	%
Económico	80	98%
No Económico	2	2%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

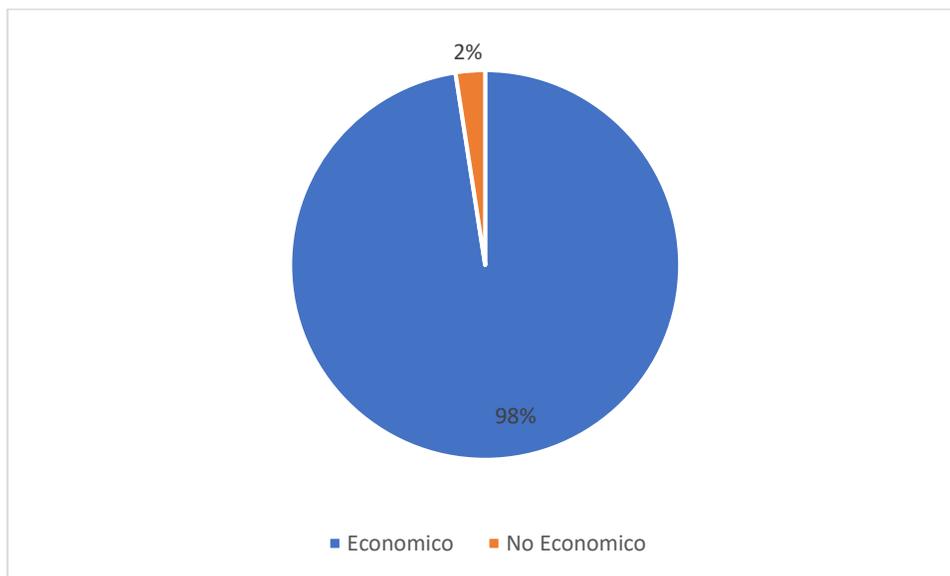


Ilustración 13 Incentivos cree usted que la avícola San Isidro debería tener

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

De los encuestado salió como resultado determinó que los incentivos deben ser económico con un 98% y no económico con 2%.

12.- ¿Realiza usted un control adecuado de las actividades a los trabajadores?

Tabla 15 Control adecuado de las actividades a los trabajadores

Variables	Cantidad	%
SI	10	12%
No	72	88%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

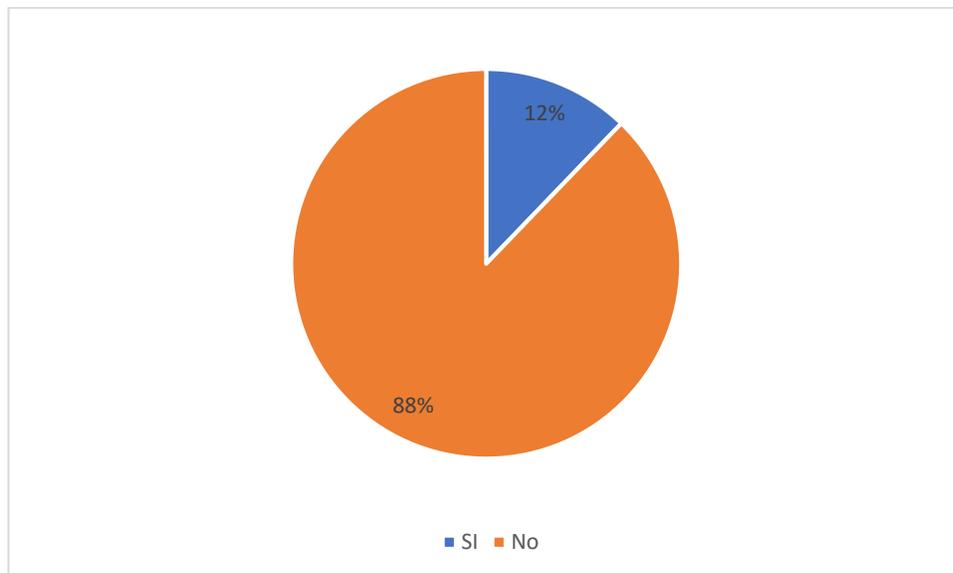


Ilustración 14 Control adecuado de las actividades a los trabajadores

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

Como resultado de las encuestas se pudo evidenciar que el 86% no posee un control adecuado de las actividades de trabajadores con 88% y mientras que el si se ubicar 12%.

13.- ¿Considera importante una adecuada capacitación al personal?

Tabla 16 capacitación al personal

Variables	Cantidad	%
Adecuada	82	100%
No adecuada	0	0%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

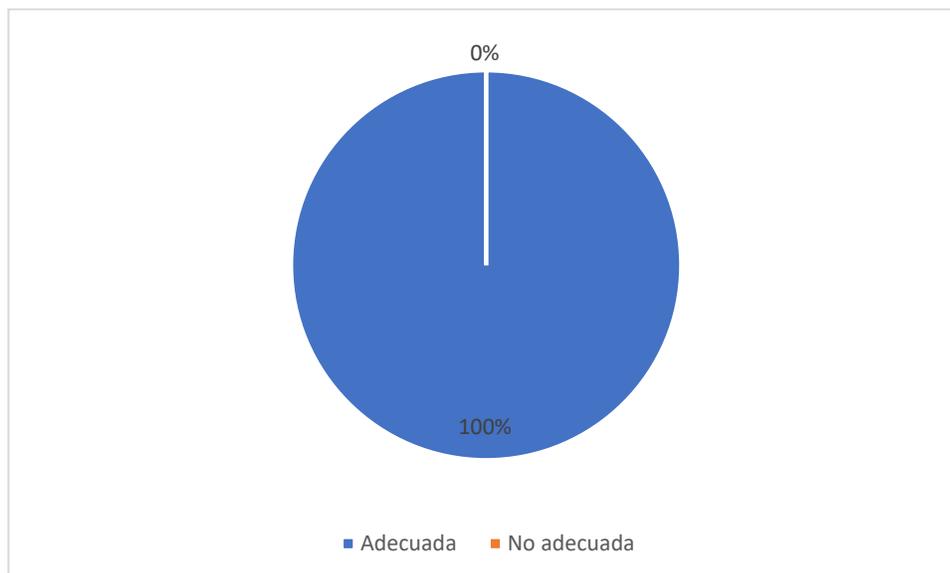


Ilustración 15 Capacitación al personal

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

Se puede evidenciar un alto indicio de capacitación de los empelados debido a que todo coinciden que el 100% determina que debe realizarse capacitaciones.

14.- ¿Para la Avícola San Isidro es importante que el personal cuente con un manual de funciones?

Tabla 17 Manual de funciones

Variables	Cantidad	%
SI	82	100%
No	0	0%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

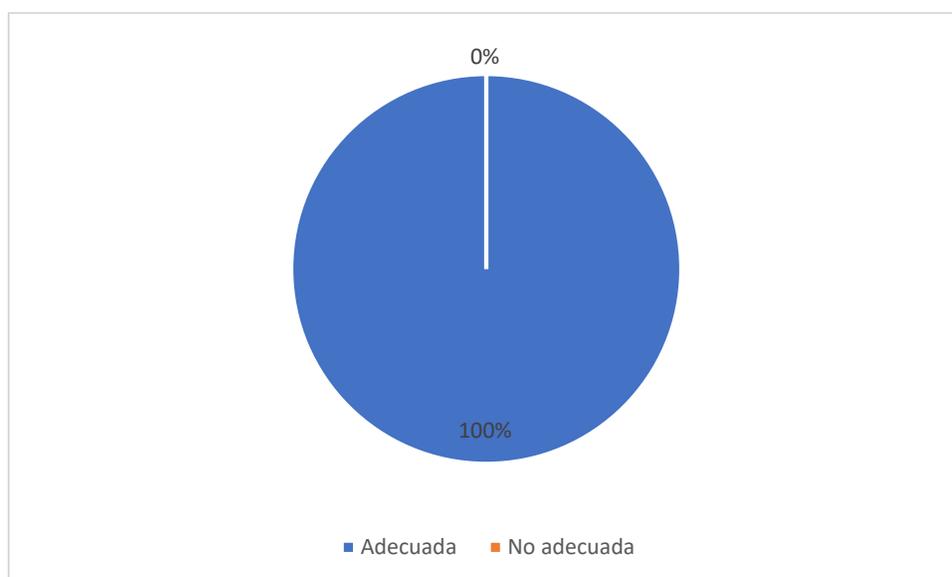


Ilustración 16 un manual de funciones

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

El total de los encuestados determino que si es necesario un manual de funciones con 100%

15.- ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?

Tabla 18 Ambiente de trabajo

Variables	Cantidad	%
Muy Bueno	3	4%
Bueno	33	40%
Regular	46	56%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

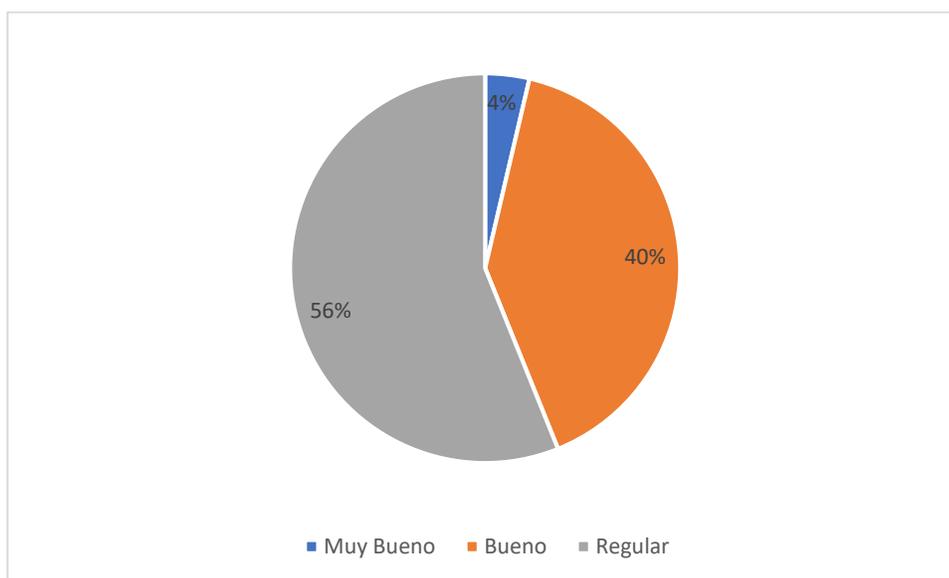


Ilustración 17 Ambiente de trabajo

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

De la encuesta de los trabajadores se puede evidenciar que existe un ambiente de trabajo regular con 56%, bueno con 40% y muy bueno con 4%, esto demuestra que el ambiente de trabajo puede mejorarse para beneficio de la organización.

16.- ¿Cuáles son las principales causas para el uso inadecuado de los recursos dentro del proceso de la Avícola Isidro?

Tabla 19 Uso inadecuado de los recursos

Variables	Cantidad	%
Tiempo	20	24%
Tecnología	2	2%
Materiales	60	73%
Humanos	0	0%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

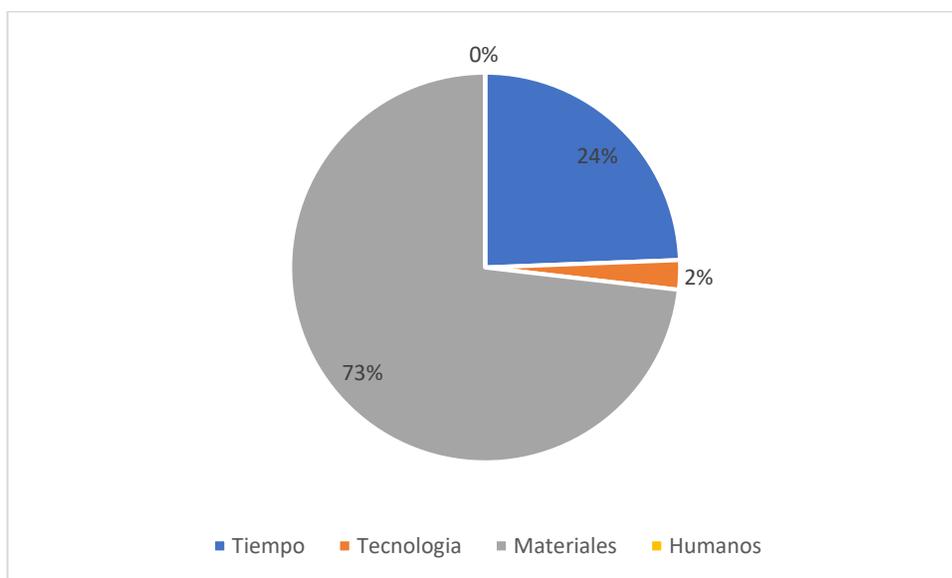


Ilustración 18 Uso inadecuado de los recursos

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

Dentro de la encuesta se determina que dentro de la organización y uso inadecuado son los materiales con 73%, el tiempo con 24% y tecnología con 2%.

3.3 Entrevistas

El diagnóstico de Avícola San Isidro se realizó mediante una conversación con uno de los gerentes de la empresa, quien supo manifestar lo siguiente: La empresa Avícola San Isidro, desde sus inicios, mantiene una filosofía de honestidad, donde cada uno de sus integrantes se siente respaldado por sus representantes departamentales. Se propicia un ambiente laboral favorable, donde los empleados se comprometen con los objetivos de la empresa, no obstante, en los últimos años este ambiente se ha venido deteriorando; existe un ambiente de confianza entre los integrantes de la organización, tomando en cuenta que los empleados manifiestan que es regular por el descuido de los procesos, se propone en el futuro realizar jornadas deportivas para fomentar la unión laboral y familiar de los trabajadores de la empresa. Dentro del reclutamiento y selección de personal, Avícola San Isidro., se lo lleva a cabo en base a referencias de los trabajadores y no por las habilidades que los aspirantes puedan tener. Cuando se necesita de una persona para ocupar una plaza de trabajo se difunde al interior de la empresa. Para lo cual los interesados remiten su hoja de vida a través del correo electrónico. Después de receptor las carpetas, se las analiza cada una, para identificar a los aspirantes que reúnan las condiciones del puesto; es decir, se revisa la formación profesional, capacitación, experiencia, entre otros. Acto seguido, se elabora el cronograma de entrevistas, únicamente, con las personas seleccionadas, que cumplen con el perfil establecido para el puesto. Las entrevistas son realizadas por el jefe inmediato del área que requiere la contratación de la persona. Luego de la obtención de los resultados, se informa a la persona que haya sido seleccionada para proseguir con la entrega de documentos que respalden la capacitación, experiencia y formación profesional; realizar los exámenes médicos y la firma del contrato. La empresa Avícola San Isidro., por no disponer, hasta el momento, de un documento de descripción de cargos; las tareas y atribuciones, son impartidas por los jefes inmediatos; es decir, las responsabilidades, tareas y deberes están dadas por la autoridad departamental, quien es responsable del desempeño de cada uno de sus subalternos. La evaluación del desempeño que aplica la empresa Avícola San Isidro

se basa en la producción que se presupuesta para cada mes. Cuando se realiza la evaluación se establece el número de unidades producidas por cada uno de los departamentos y este indicador debe ser al menos el mismo que el presupuestado. Cuando no se ha llegado, al menos a lo establecido, se investigan las causas, para encontrar los correctivos. La remuneración que maneja Avícola San Isidro., se establece de la siguiente forma: cada empleado se encuentra motivado y dispuesto a entregarle a la organización, la dedicación y esfuerzo personal para llevar a cabo cada una de las funciones, así como también entregar los conocimientos y habilidades adecuadas para desempeñarse de la mejor forma. La empresa maneja sueldos que van acorde a las actividades que debe cumplir la persona. La compensación es adecuada buscando siempre minimizar la rotación del personal. Avícola San Isidro., ha logrado que su equipo trabaje con entusiasmo y responsabilidad. Existe comunicación entre los diversos niveles de la organización y se aprecia un legítimo interés por el bienestar de los trabajadores. Avícola San Isidro, no cuenta con una serie de incentivos para sus trabajadores se plantea incluir estos incentivos para lograr que los colaboradores de la organización se sientan motivados y que sus actividades sean cumplidas de la mejor manera, logrando así el compromiso y la lealtad de los trabajadores hacia la organización

3.4 Modelo de la Planificación estratégica

Una planeación estratégica tiene sus componentes, como proceso de gestión empresarial. Este procedimiento permite establecer los pasos determinados a seguir para alcanzar determinados objetivos. Incluye todos los procesos para medir los resultados de la planificación y realizar un análisis para mejorar de forma continua

3.4.1 Modelo de la Planificación estratégica

	Anterior	Actual
Misión	En Avícola San Isidro trabajamos en la producción eficiente de proteína animal, generando bienestar y desarrollo para nuestros empleados, siempre atendiendo las necesidades de nuestros clientes y con un estricto cuidado del medio ambiente	Ofrecer productos de excelente calidad, satisfacer la necesidad de sus clientes, al mismo tiempo de lograr los objetivos organizacionales trazados en sus inicios como alcanzar una excelente rentabilidad, y consolidarse como una empresa fuerte y confiable en el mercado
Visión	Productos alimenticios con alto valor diferenciado y asequibles para todos los Ecuatorianos	Convertirse en una empresa comercializadora de productos avícola, y al mismo tiempo emplear mano de obra ecuatoriana creando así más fuentes de empleo.

Valores Institucionales

Responsabilidad

Comprometer al personal de la empresa Avícola San Isidro. en la realización efectiva de las diferentes actividades que se ejecutaren en la empresa, con el debido cumplimiento de lineamientos pertinente la organización.

Ética – Integridad

Todo el personal de la empresa debe ejecutar todas las actividades enfocadas en las buenas costumbres y prácticas profesionales, con el debido respeto sobre todo las normas institucionales y leyes que se relacionen con la empresa.

Respeto

El respeto en la empresa es uno de los valores fundamentales, ya que el personal que integra el equipo de trabajo de Avícola San Isidro. debe ejecutar sus tareas enfocados en la moral y ética.

Liderazgo

Todo el personal de la empresa debe contar con liderazgo propio y hacia los demás creando confianza en el trabajo que está ejecutando.

Tabla 20 Enfoque estratégico.

IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Conocemos claramente cuáles son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?					X					
2. ¿Tenemos un claro conociendo de las necesidades de los clientes y el mercado, incluyendo nuestros puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de su satisfacción, para cada uno de dichos segmentos targets?						X				
3. ¿Conocemos las necesidades y requerimientos de los clientes a lo largo de todos los puntos críticos de la cadena de suministro, incluyendo, mayoristas, minoristas y consumidores, en caso sea apropiado para el tipo de negocio?						X				
4. ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?				X						
5. ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados, accionistas y la comunidad?						X				
6. ¿Tenemos claramente identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la organización y sus principales socios (proveedores, distribuidores, clientes aliados) a lo largo de toda la cadena de suministro, expresados en datos, tendencias, comparaciones, benchmarking, etc.?					X					
7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?					X					
8. ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión (meta madre), misión y valores centrales de la organización?						X				

9. ¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciado que le proveeremos a los clientes, tanto en lo relacionado con el producto, como con el servicio y las relaciones con el cliente?	X
10. ¿Tenemos claramente identificado, priorizado (objetivos estratégicos), graficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que tener para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital humano?	X
TOTAL	57

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Tabla 21 Traslado hacia el BSC.

IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño (KPIs)?						X				
12. ¿Para cada uno de los KPIs, contamos con una clara definición operativa, la cual incluye: ¿descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?										X
13. ¿Contamos con la información sobre los niveles base (desempeño actual) de cada uno de los KPIs y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?						X				
14. ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño (KPIs), describimos metas de corto (mensual ó trimestral), mediano (anual) y largo plazo (tres años)?										X
15. ¿Para cada una de las metas, contamos con variabilidades (semáforos) los cuales les permiten a las personas de la organización, analizar rápidamente el						X				

desempeño de cada Objetivo y KPI, para tomar acciones al respecto?

16. ¿Cada una de las metas se ha validado tomando en cuenta, los niveles actuales, el potencial de la organización, la capacidad del sistema, el impacto de la estrategia, los recursos disponibles, etc., de manera de que sean retadoras, pero alcanzables?	X
17. ¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas estratégicas y/o proyectos concretos, los cuales nos indican cómo vamos a conseguir dichas metas?	X
18. ¿Para cada una de las iniciativas estratégicas planteadas, tenemos descritos "programas de implementación", los cuales incluyen: actividades, fechas, responsables, ¿recursos, controles, etc.?	X
19. ¿Cada una de las Iniciativas estratégicas y/o proyectos, tiene identificado claramente los responsables de su implementación y los diferentes esquemas de seguimiento para garantizar su ejecución en tiempo?	X
20. ¿Expresamos las principales metas y las inversiones requeridas en un presupuesto flexible conectado a la estrategia?	X
TOTAL	64

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Tabla 22 Sincronización y despliegue.

IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente desacuerdo					en					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
21. ¿Tenemos una clara determinación y documentación de las áreas/procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?					X										
22. ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestras áreas/procesos de la cadena de valor, esto debe incluir: entradas,										X					

proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?	
23. ¿Para las áreas/procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI's: entradas, salidas, eficiencia, calidad, impacto, etc.?	X
24. ¿Para cada uno de las áreas/procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI's e iniciativas (BSC áreas/procesos)?	X
25. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de las áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados y alineados con los de la organización?	X
26. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de las áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?	X
27. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización está adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?	X
28. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) desde el nivel gerencial?	X
29. ¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización (BSC individuales)?	X
30. ¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?	X
TOTAL	62

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Tabla 23 Cultura de ejecución.

IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente desacuerdo					en Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. ¿Tenemos un calendario de mediciones (a nivel: gerencial, jefaturas, mandos medios y operativo), que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?					X					
32. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y nuestros procesos y el desempeño individual (PMAIC, Planeación, Medición, Análisis, Implementación y Control)?								X		
33. ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarias para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos (información accionable)?					X					
34. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo con las metas trazadas, incluyendo "planes de acción"?								X		
35. ¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de coaching, seguimiento y retroalimentación sistematizadas (cada tres o cuatro meses) de nuestro desempeño?								X		
36. ¿Se cuenta con una clara definición de los valores, competencias y nuevos comportamientos que deben practicar cotidianamente los Líderes, para apoyar la implementación de una cultura de ejecución?								X		
37. ¿Se cuenta con una clara definición de los conocimientos y habilidades (competencias técnicas) específicas de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de los objetivos y las metas, primariamente para aquellos puestos categorizados como estratégicos?								X		

38. ¿Los procesos de capital humano (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?	X
39. ¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?	X
40. ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar la creación de una cultura de ejecución?	X
TOTAL	64

Fuente: Investigación de Campo

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Análisis

1. Enfoque: En la categoría enfoque la Avícola San Isidro. cuenta con un 57% lo representa que la empresa carece de un adecuado direccionamiento estratégico definido, el cual perjudica el debido desempeño de esta y una dificulta el posicionamiento en el mercado.

2. BSC: En cuanto a Balanced Score Card la Avícola San Isidro. representa un 64% el cual nos indica que el desempeño visualizado desde la perspectiva de este indicador se puede mencionar que la empresa tiene limitación a una sola faceta de las actividades este perjudica al momento de poderse adaptar a los constantes cambios del mercado. De igual manera indica que la empresa desconoce las actividades, procesos estratégicos y como estos se involucran con el personal.

3. Sincronización y despliegue, en esta categoría la compañía Avícola San Isidro. obtuvo un 62% se puedo evidenciar que varias actividades no cuentan con la contribución del personal para cumplir con el logro de los objetivos estratégicos, para alcanzar una sincronización dentro de la organización, para lo cual se debe manejar un direccionamiento vertical desde los jefes departamentales hacia los

trabajadores para que de esta manera en conjunto estén empapados de sus estrategias y objetivos organizacionales.

4. Cultura de Ejecución: Al referirnos a la Cultura de Ejecución Avícola San Isidro obtuvo un 64% lo que implica que la organización no cuenta con una cultura orientada a resultados, cada departamento trabaja por su cuenta en búsqueda de su propio beneficio en vez de buscar el beneficio de la organización.

Departamento Administrativo Financiero

Contabilidad y Cobranzas: Es el encargado de gestionar efectivamente los recursos económicos que se necesitan, para evitar que los procesos se paren y mantener a todas las áreas dotadas de los recursos necesarios.

Talento Humano: mantener el desarrollo del talento humano y sus potencializar sus habilidades, para alcanzar los objetivos y de esta manera poder beneficiar a la empresa y sus trabajadores. Será la encargada de poder realizar las capacitaciones en los temas que crea pertinentes.

Departamento de operaciones:

Nacional: coordinar todos adecuadamente los retiros y entregas ya sea en ciudades principales, secundarias o de difícil acceso, proporcionar al cliente todos un control de entrega adecuada.

Distribución: encargado del servicio a clientes no corporativos que realizan pedidos esporádicos, dejar los pedidos efectivos.

Equipo de Alta Gerencia

Será la encargada de implementa acción administrativa que se detallará en el punto siguiente.

PROGRAMAS DE ACCIÓN

Implementación administrativa

Planeación: Para alcanzar los objetivos y aplicar las estrategias es necesario cumplir con la planificación estratégica bien estructurada y además tener en cuenta los aspectos técnicos.

La toma de decisiones realizará los diferentes departamentos para reducir el tiempo de acción, así como la alta dirección dará mayor responsabilidad a los colaboradores. Si el caso lo amerita se debería contratar un asesor para que ayude a conseguir los objetivos planteados.

Organización: Para que funcione nuestra planeación estratégica, es necesario capacitar el personal, no solo en lo administrativo sino también incluir lo operacional, ya que en realidad es el talento humano que marca la diferencia. Todas las actividades que se realicen se deben de realizar de manera organizada para no duplicar trabajo y así no incurrir en pérdida de tiempo.

Dirección: A través de la influencia interpersonal, se busca lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan a la culminación de sus objetivos. Se aplicará a través de tres subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Control: Es un aspecto clave en cada uno de los procesos internos de la organización, para así saber lo que está fallando y poder mejorarlo. También se deberá realizar un control de calidad en todas las áreas y un seguimiento a los clientes con la implementación de un servicio de post venta.

Establecer Controles Para controlar el cumplimiento de los objetivos como de las estrategias se realizó una matriz donde se deberá hacer constar el cumplimiento de los objetivos como de las estrategias

Tabla 24 Departamento Administrativo Financiero

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo	Medio
	Estratégicos							
Financiera	Incrementar la captación de clientes	% de nuevos clientes	GERENTE	60%	60-40	39-30	29-15	Incremento de publicidad

	obtener mayor rentabilidad.								mediante redes sociales
	Establecimiento de precios competitivos.	% de aceptación de cliente	de GERENTE	65%	65-40	39-30	29-15		Análisis de mercado del sector
	Reducir Gastos Administrativos	% reducción de gastos	GERENTE	20%	20-15	'14-5	'5-1		Efectividad en los recursos
Cientes	Apertura a nuevos mercados	% de aumento de ventas	GERENTE	40%	40-30	29-20	'19-10		Establecer convenios puntuales con los proveedores para evitar demoras en las entregas
	Ofrecer nuevos servicios logísticos.	# de nuevos servicios	GERENTE	5	'5-4	'3-2	1		Hacer un análisis de las necesidades del mercado para elaborar nuevos servicios
Proceso Interno	Mejorar los procesos internos de toda la organización.	% de metas cumplidas	GERENTE	85%	85-80	79-60	59-40		Llevar a cabo una revisión de todos los procesos y si el caso lo amerita modificarlos o rediseñarlos

por completo.

Organizacional	Mejorar en los tiempos en la toma de decisiones	disminución del tiempo para tomar la decisión	GERENTE	25%	25-20	'19-10	'9-5	Realizar un trabajo en conjunto con todos los jefes de área para disminuir el tiempo en la toma de decisiones.
	Mejorar el clima laboral en la organización.	% de mejora del bienestar de los trabajadores	TALENTO HUMANO	100%	100-80	79-60	59-40	Crear incentivos para todo el personal para premiar su trabajo y así lograr que toda la empresa se encamine en la misma dirección

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Annabelle Arana Rodriguez

3.3.2 Análisis FODA

Tabla 25 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
------------	---------------

Servicio de calidad y a un bajo costo. Trayectoria en el mercado tradicional. Atención y asesoramiento personalizados y óptimos. Óptima asignación de recursos materiales y financieros para el cumplimiento de funciones.	Crecimiento del mercado. Factor social reflejado en un gran número de personas capacitadas para trabajar. Proveedores cumplen con las expectativas en las entregas. Reducción gradual de las salvaguardias, provocando un incremento en las importaciones. Posibles competidores para aprovechar el Kwon How de los mismos.
Debilidades	Amenazas
La empresa no posee un plan estratégico. No existe una adecuada estructura organizacional. Mal reclutamiento de personal. Bajo empoderamiento por parte del personal.	Inestabilidad política. Recesión económica. Riesgo país con un alto índice de riesgo que provoca poca inversión en el país. Falta de fuentes de financiamiento.

Fuente: Habilidades y desarrollo de la matriz FODA

Elaborados por: Annabelle Arana Rodriguez

Matriz FODO-FADA

De acuerdo, a la investigación aplicada, se propone la implementación las siguientes estrategias para el presente Plan Estratégico:

Estrategias FO:

- Ofertar los productos a nivel nacional para ampliar el mercado considerando la adversidades de este.
- Solicitar financiamiento para la adquisición de infraestructura y equipos de oficina, para mejorar la imagen de la empresa ante el cliente.
 - Mantener al personal capacitado y actualizado en cada una de sus actividades en función de los objetivos estratégicos.
- Establecer convenios y alianzas estratégicas con empresas competidoras de más alto impacto, para obtener ventajas competitivas.
- Promover el servicio de importaciones a precios menores por la disminución gradual de salvaguardias.

- Fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado a partir de procesos y servicios innovadores.

Estrategias FA:

- Fortalecer el aspecto financiero a través de un adecuado apalancamiento financiero para contrarrestar deficiencias financieras del sistema.
- Establecer políticas y procesos que permita aprovechar al máximo los recursos de la empresa.
- Mantener la calidad en los servicios que oferta la empresa para asegurar la captación de clientes.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento nacionales como internacionales para la ampliación de la empresa.

Estrategias DO:

- Implementar un plan estratégico con el fin de mejorar la productividad de la empresa.
- Elaborar una estructura organizacional en la que se evidencie la distribución de funciones.
- Realizar un sistema de selección de personal para la contratación de personal calificado.
- Rediseñar y sociabilizar la misión y visión de la empresa con la finalidad de que el personal este comprometido con la organización.
- Reformar los procesos internos para optimizar la gestión interna de la empresa.

Estrategias DA:

- Manejar una política de precios acorde al mercado, buscando siempre un equilibrio entre el beneficio y competitividad con los precios de la competencia.
- Establecer una cultura interna de disminución de gastos administrativos para minimizar erogaciones innecesarias.
- Reducción en el tiempo de toma de decisiones mediante la asignación de responsabilidades y empoderamiento de los colaboradores.

CONCLUSIONES

Se definieron adecuadamente la Misión y Visión mediante el análisis de los resultados los cuales debidamente definidos con la estrategia de la Avícola San Isidro.

El análisis FODA está basado en la interacción de los factores externos e internos determinados en el pertinente diagnóstico situacional, el cual aprueba el diseño de una serie de estrategias las cuales mejoran aspectos principales, permitiendo de esta manera que la empresa Avícola San Isidro. alcance la consecución de los objetivos propuestos.

La planificación estratégica es aplicable a cualquier tipo de organización, incluyendo empresas de servicios como Avícola San Isidro., un proceso de planificación íntegro requiere, en gran medida, la aplicación o uso de casi todas las herramientas de Investigación.

En función del proceso de planificación estratégica está encaminado a la construcción de un control de mando integral establecido para cumplir de objetivos estratégicos. Esto nos ayuda a comprender cómo trabaja y como se desenvuelve en el entorno la empresa Avícola San Isidro.

RECOMENDACIONES

Para lograr ser competitivo Avícola San Isidro debe responder a los constantes cambios del mercado, es precisa la elaboración del diseño de un plan estratégico adecuado a las metas y estrategias a las necesidades del mercado.

Se recomienda a la empresa la elaboración e implementación de un Plan Estratégico que permita definir los conceptos filosóficos adecuados para mejorar la administración de la empresa. Este plan debería ser diseñado por un especialista del tema en coordinación con la alta gerencia.

La empresa Avícola San Isidro debería aplicar de forma integral la propuesta dada en el Capítulo III en lo referente al Desarrollo de un Planificación Estratégica para mejorar la gestión administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Asipuela, S. (2019). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Avícola Vitaloa S.A. Avitala ubicada en la ciudad de Quito parroquia Tumbaco*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Betancourt Tang, J. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma*. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gerencia/\[PD\]%20Documentos%20-%20Navegando%20hacia%20el%20cuarto%20paradigma.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gerencia/[PD]%20Documentos%20-%20Navegando%20hacia%20el%20cuarto%20paradigma.pdf)
- Cabrera, J. (22 de 11 de 2022). *Planificación Estratégica (2a ed.)*. Obtenido de *Planificación Estratégica (2a ed.)*
- Castellanos Narciso, J., & Cruz Pulido, M. (2014). *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional*. Obtenido de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Chávez, N. (2018). *Importancia de la planificación estratégica en el entorno actual*. *Revista El Buzón de Pacioli*, 5-12.
- Chiavenato, I. (2004). *Fundamentos de la administración*. Obtenido de <https://fundamentosadministracion.wordpress.com/2004/libro-de-idalberto-hiavenato-introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion/>
- Córdova, A. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Avícola San Jorge E.I.R.L, Jaén – 2017*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Coro, V. (2019). *Plan estratégico para mejorar la gestión financiera de la empresa Avícola Sierra Fértil, cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, período 2019-2023*. Riobamba: Escuela Politécnica de Chimborazo .
- CreceNegocios. (22 de nov de 2022). [ttp://www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades->
- Cruz, J. (2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/procesoadministrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

- David, R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ACMR25/conceptos-de-administracin-estrategica-64074520>
- Dumorne K. (2013). Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de trescentros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco.
- E, L. (2008). Objetivos Organizacionales. Obtenido de <http://rebupedia.com/apuntes/view/1441223186650349/Objetivos+>
- Empresa.com, T. (23 de 11 de 2022). <http://www.todoempresa.com>. Obtenido de <http://www.todoempresa.com>
- Espín, D. (2021). La avicultura en Ecuador y su futuro. *El productor*.
- Freire, J. (2020). *Pamelita de la Parroquia Cotaló cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo .
- Galarza, D. (2021). *Elaboración de un plan estratégico para la avícola Aveprod ubicada en la ciudad de Latacunga periodo 2021-2026*. Quito: Unversidad Central del Ecuador.
- Gil, M. (2011). Monitoreo y evaluación de la eficiencia y eficacia de los servicios Financieros. 25.
- Gish, W. (2020). Definición de modelos de estrategia. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/definicin-de-modelos-de-estrategia-8094.html>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. 21(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=9935771803>
- Gonzalez, L. (21 de 11 de 2022). <http://conceptodefinicion.de/usuario/>. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/usuario/>
- Gutierrez Herrera, J., Vega Moya, A., & Vega Moya, E. (2011). Modelo de Gestión Estratégica para la empresa tipográfica Imperio SA. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1703/%20VegaAlex2012.pdf?sequence=3>
- Hax, M. (1996). The strategy concept and process.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). Investigación Correlacional. Pag. 82.

- Hernández, G. (2020). *Planificación estratégica aplicada a pequeñas y medianas empresas*. Santiago de Cali: Universidad de Cali.
- Hidalgo, E. A. (22 de 11 de 2022). <http://edsonandy.blogspot.com/2011/08/micro-y-macro-ambiente-mercadeo.html>. Obtenido de <http://edsonandy.blogspot.com/2011/08/micro-y-macro-ambiente-mercadeo.htm>
- Kaplan, & Norton. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Pág. 45.
- Ieyva, O. (2020). *Retos de la gobernanza en el México contemporáneo*. México, DF: La Biblioteca.
- Lozano, A. (2002). *La planificación estratégica*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Lucas, L. (2019). *Metodología para el control de gestión y su incidencia en la producción y comercialización de la pequeña Empresa Avícola Maratea*. Calcuta: Escuela Politécnica Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- M, P. (1986). *Ventaja Competitiva*.
- Marciniak, R. (2012). *¿Qué es la gestión estratégica?* Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2012/09/30/definicion-y-proceso-de-gestion-estrategica/>
- Marengo K. (2018). *¿Qué es direccionamiento estratégico y para qué sirve?* Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/72067860/Que-es-direccionamientoestrategico-y-para-que-sirve>
- Mendoza, L. (2014). *iseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramirez*.
- Nardi, A. (2005). *Cuadro de Mando Integral (una posible aplicación en Bibliotecas universitarias)*. Obtenido de http://eprints.rclis.org/10160/1/Tablero_de_Comando.pdf
- Oña, A. (2018). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década*. Tambara.
- Ponce, R. (1992). *Administración moderna*. Editorial Limusa.

- Prieto Herrera, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. (3era).
- Restrepo, L. (2017). ¿Por qué es importante el planeamiento estratégico para una organización? Obtenido de <https://mdc.org.co/importancia-planeamiento-estrategico/>
- Reyes, E. (2020). Plan estratégico de innovación en el área de producción para el mejoramiento de la rentabilidad económica de la Industria Avícola. *Revista Ciencia & Tecnología*, 94-105.
- Rincón, J. (2019). *Proyecto como requisito para optar el título de Administrador de Empresas*. Girardot: Universidad de Cundinamarca.
- Rodriguez, & Hernández, S. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial. Enfoque basado en competencias*. México. Obtenido de https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos_de_Gestion_Empresa
- Rosales. (22 de 11 de 2022). <http://werobe01.blogspot.com/2013/02/macro-y-microambiente.htm>. Obtenido de <http://werobe01.blogspot.com>
- Rosales, W. (22 de nob de 2022). <http://werobe01.blogspot.com/>. Obtenido de <http://werobe01.blogspot.com/2013/02/macro-y-microambiente.html>
- Rueda Sosa, J. R. (2014). Diseño de un Modelo de Planeación estratégico soportado en el sistema gerencial de Norton y Kaplan, aplicable a las Mypimes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. 17-18. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/51780/1072655924.2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. (35). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Ugalde A. (2017). Qué es la planeación en un negocio. Obtenido de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinkingpara-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>

UNAM. (2018). Teoría de la Planeación. *Universidad Nacional Autónoma de México*.

Vitola Cumplido, N., & Ojeda Pugliese, B. (2017). Diseño de un modelo de gerencia estratégica para las empresas hoteleras del departamento de Sucre, en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y Sincelejo. Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073223.pdf>

Wheelen, T., & D., H. (2013). Administración estratégica y política de negocios. *Pearson*, Pág. 106.

ANEXOS FORMATO

Encuesta

A. Datos demográficos

1. Edad:
2. Sexo Masculino Femenino
3. Tiempo de trabajo en la empresa (años):
4. Puesto en la empresa
5. Departamento al que pertenece

B. Análisis de funciones

6. ¿Cuenta con un descriptivo de cargo? Si No
7. Indique sus principales funciones
8. Identifica claramente a su jefe Si No
9. Existen canales formales de comunicación Si No ¿cuáles?

C. Análisis relacional y comunicacional

10. indique cómo es la relación con sus compañeros del mismo departamento
Muy buena Buena Normal Mala Muy Mala
11. indique cómo es la relación con su jefe
Muy buena Buena Normal Mala Muy Mala
12. indique cómo es la relación con sus compañeros de otros departamentos

indique cómo es la relación con sus compañeros

Muy buena Buena Normal Mala Muy Mala

13. Considera que la comunicación en la empresa es

indique cómo es la relación con sus compañeros

Muy buena Buena Normal Mala Muy Mala

D. Análisis Motivacional

14. Su jefe le estimula a cumplir con sus actividades

Muy frecuente Frecuente A veces Poco frecuente Nunca

15. Sus compañeros le estimulan a cumplir con sus actividades

Muy frecuente Frecuente A veces Poco frecuente Nunca

16. Recibe reconocimiento por sus esfuerzos al cumplir con las actividades

Muy frecuente Frecuente A veces Poco frecuente Nunca

E. Análisis de la estrategia

17. Se le comunica la estrategia de la compañía

Muy frecuente Frecuente A veces Poco frecuente Nunca

18. Se le presentan metas y objetivos esperados por su departamento

Muy frecuente Frecuente A veces Poco frecuente Nunca

19. Se le presentan metas y objetivos esperados en su cargo

Muy frecuente Frecuente A veces Poco frecuente Nunca

Entrevistas

A. Datos demográficos

1. Edad:
2. Sexo Masculino Femenino
3. Tiempo de trabajo en la empresa (años):
4. Puesto en la empresa
5. Departamento al que pertenece

B. Contexto

6. ¿La empresa tiene un lineamiento estratégico? Indique cual
7. La empresa tiene una visión, misión y valores que obedecen a las necesidades del mercado y las perspectivas organizacionales. Indique su opinión
8. La empresa logra comunicar la visión, misión y valores a todos los miembros de la organización, indique los canales para realizarlo
9. La empresa identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y establece estrategias para cumplirlas. Indique cómo
10. La empresa logra operativizar la estrategia en planes tácticos y operativos. Indique cómo

12. La empresa posee un modelo de gestión administrativa, indique cual

13. La empresa tiene indicadores de gestión claramente definidos y un método para controlar y dar seguimiento. Indique cual

14. La estrategia está atada a un presupuesto comercial, de costos, gastos e inversiones que se controla y da seguimiento frecuentemente indique cual

15. Considera que la empresa requiere un modelo de gestión que le permita mejorar la eficacia y eficiencia ¿Por qué?