



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AVÍCOLA MIA DE LA CIUDAD DE  
CALCETA**

**AUTORAS:**

**KHATERIN NICOLE BRIONES BRAVO**

**ASHLY JAMILET RAMÍREZ ALCÍVAR**

**TUTORA:**

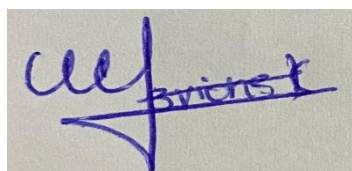
**ING. EVELYN TATIANA PINARGOTE NAVARRETE, MG.**

**CALCETA, JULIO DE 2023**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

**Khaterin Nicole Briones Bravo**, con cédula de ciudadanía 131557255-0 y **Ashly Jamilet Ramírez Alcívar**, con cédula de ciudadanía 135084112-6, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AVÍCOLA MIA DE LA CIUDAD DE CALCETA**, es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

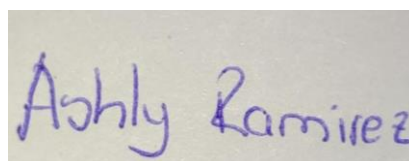
A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autores sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimiento, Creatividad e Innovación.



---

**KHATERIN N. BRIONES BRAVO**

**C.C: 131557255-0**



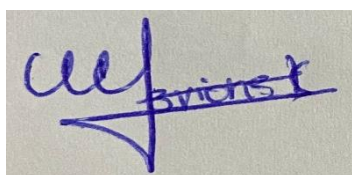
---

**ASHLY J. RAMÍREZ ALCÍVAR**

**C.C: 135084112-6**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

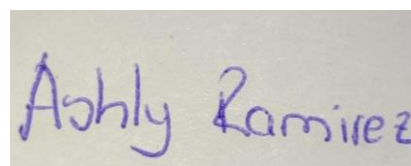
Khaterin Nicole Briones Bravo, con cédula de ciudadanía 131557255-0 y Ashly Jamilet Ramírez Alcívar, con cédula de ciudadanía 135084112-6, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AVÍCOLA MIA DE LA CIUDAD DE CALCETA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**KHATERIN N. BRIONES BRAVO**

**CC: 131557255-0**



---

**ASHLY J. RAMÍREZ ALCÍVAR**

**CC: 135084112-6**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

**Evelyn Tatiana Pinargote**, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AVÍCOLA MIA DE LA CIUDAD DE CALCETA**, que ha sido desarrollado por Khaterin Nicole Briones Bravo y Ashly Jamilet Ramírez Alcívar, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. EVELYN TATIANA PINARGOTE, MG.**

**CC: 171724778-5**

**TUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular Titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AVÍCOLA MIA DE LA CIUDAD DE CALCETA**, que ha sido desarrollado por Khaterin Nicole Briones Bravo y Ashly Jamilet Ramírez Alcívar, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**Ing. Wladimir A. Palacios Zurita, MGS.**

**CC: 180329649-8**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**Ing. María J. Valarezo Molina, MBA.**

**CC: 130925240-9**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**Ing. César H. Andrade Moreira, MGS.**

**CC: 1308649290**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo va dirigido con amplio sentido de gratitud a:

Dios, por habernos dado la vida y permitirnos lograr nuestras metas. Nada ha sido imposible con el de nuestro lado.

Nuestras familias, quienes han sido apoyo incondicional en todas las decisiones que hemos tomado. Son ustedes los verdaderos protagonistas de lograr este momento tan importante en nuestra formación profesional.

A nuestros amigos, que se convirtieron en familia, por apoyarnos cuando más los necesitamos, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias, siempre los llevaremos en nuestro corazón.

A la Ing. Evelyn Tatiana Pinargote, por su paciencia y recomendaciones, gracias a las cuales logramos desarrollar un trabajo de calidad, desarrollado con compromiso y convicción de éxito.

¡GRACIAS, NUESTRO GRAN EQUIPO!

**KHATERIN NICOLE BRIONES BRAVO    ASHLY JAMILET RAMÍREZ ALCÍVAR**

## **DEDICATORIA**

A Dios, junto a él no existen imposibles, con su bondad me guío en todo el proceso de estudios, demostrándome que sus tiempos son perfectos.

Mis padres, quienes son guía, ejemplo y motivación. Cuando mis fuerzas se terminaban eran las suyas las que me sostenían para poder concluir con días que parecían difíciles e interminables.

Hermanos, son una de las mayores fuentes de inspiración, trato de ser una hermana que los llene de orgullo, convirtiéndome en su ejemplo a seguir.

A él, por entender mis tiempos, adaptarse a mis horarios y confiar en mí cuando ni siquiera yo creía poder hacerlo.

A toda mi familia, porque de una u otra forma estuvieron acompañándome en este camino de superación profesional, con oraciones, consejos y palabras de aliento.

**KHATERIN NICOLE BRIONES BRAVO**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser mi fortaleza y ser quien ha guiado cada uno de mis pasos.

A mis padres por ser pilar fundamental en mi vida y ejemplo de superación, compromiso en el cumplimiento y logro de mis objetivos, por haber aportado con su amor y recursos económicos, para lograr ser una profesional.

A mi abuela solo tengo agradecimientos por consentirme y cuidarme, sin tu apoyo nada de esto sería posible.

A mi abuelo, por haber tenido siempre una palabra de ánimo, una lección de enseñanza, aunque hoy no pueda abrazarlo físicamente, lo abrazo con el alma.

A mis hermanas por estar siempre presentes, acompañarme y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

**ASHLY JAMILET RAMÍREZ ALCÍVAR**



## CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DEI TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL	ix
CONTENIDO DE TABLAS	xii
CONTENIDO DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xiv
PALABRAS CLAVE	xiv
ABSTRACT	xv
KEY WORDS	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.2. OBJETIVOS.....	4
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.3. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. PLANEACIÓN.....	7
2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	7
2.1.1. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
2.2. PLAN ESTRATÉGICO.....	11
2.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO	11
2.2.2. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO	12
2.2.3. ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO	13
2.3. GESTIÓN EMPRESARIAL.....	14
2.3.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	16

2.3.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	17
2.3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	18
2.4. COMPONENTES ORGANIZACIONALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
2.4.1. MISIÓN	21
2.4.2. VISIÓN	21
2.4.3. OBJETIVOS EMPRESARIALES	21
2.4.4. VALORES	22
2.4.5. ANÁLISIS PESTEL	22
2.4.6. MATRIZ FODA	24
2.4.7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	26
2.4.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	27
2.4.9. MATRIZ FODA ESTRATÉGICO CRUZADO	28
2.4.10. MAPA ESTRATÉGICO	29
2.4.11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	30
2.5. AVÍCOLA .....	31
2.5.1. AVÍCOLAS EN ECUADOR	32
2.5.2. AVÍCOLAS EN MANABÍ	33
2.5.3. AVÍCOLA MIA EN LA CIUDAD DE CALCETA	33
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	34
3.1. UBICACIÓN .....	34
3.2. TIEMPO DE DURACIÓN .....	34
3.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	35
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	35
3.6. TÉCNICAS.....	37
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	41
3.8. VARIABLES DE ESTUDIO .....	41
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	45

4.1. DESARROLLO DE LA FASE I: DIAGNOSTICO dEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA AVÍCOLA MIA PARA LA DETERMINACIÓN DE SU SITUACIÓN ACTUAL. ....	45
ACTIVIDAD 1. ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA Y VALIDACIÓN POR EL MÉTODO DELPHI	45
ACTIVIDAD 2. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA AVÍCOLA MIA Y A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	46
ACTIVIDAD 3. ESTUDIO DE LOS FACTORES DEL MACRO ENTORNO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS PEST	51
ACTIVIDAD 4. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.	56
ACTIVIDAD 5. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MEDIANTE LA MATRIZ EFE	60
ACTIVIDAD 6. ESTUDIO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA MEDIANTE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).	62
ACTIVIDAD 7. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MEDIANTE LA MATRIZ EFI	63
ACTIVIDAD 8. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EMPLEANDO LA MATRIZ FODA.	65
4.2. DESARROLLO DE LA FASE II: FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA AVÍCOLA MIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	72
ACTIVIDAD 1. DESARROLLO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FINANCIEROS.	72
ACTIVIDAD 2. ESTABLECIMIENTO DE LOS VALORES CORPORATIVOS Y LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES.	75
ACTIVIDAD 4. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS MEDIANTE EL FODA ESTRATÉGICO	77
ACTIVIDAD 5. VALORACIÓN DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE LA MATRIZ PEYEA.	80

ACTIVIDAD 5. ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	82
4.3. DESARROLLO DE LA FASE III: DESARROLLAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL RESPECTIVO CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN	84
ACTIVIDAD 1. DISEÑO DE INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	84
ACTIVIDAD 2. ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) SEGÚN LAS CUATRO PERSPECTIVAS QUE LO COMPONEN.	87
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1. CONCLUSIONES	90
5.2. RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	105

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 4.1.</b> Matriz de priorización de fortalezas	57
<b>Tabla 4.2.</b> Matriz de priorización de debilidades	58
<b>Tabla 4.3.</b> Matriz de priorización de oportunidades	59
<b>Tabla 4.4.</b> Matriz de priorización de amenazas	60
<b>Tabla 4.5.</b> Matriz EFE para la Avícola MIA	61
<b>Tabla 4.6.</b> Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	62
<b>Tabla 4.7.</b> Matriz EFI para la Avícola MIA	64
<b>Tabla 4.8.</b> Matriz FODA de la Avícola MIA	65
<b>Tabla 4.9.</b> Matriz FODA de la Avícola MIA	77
<b>Tabla 4.10.</b> Matriz PEYEA de la avícola MIA	81
<b>Tabla 4.11.</b> Plan de indicadores de cumplimiento para la avícola MIA (parte 1)	85
<b>Tabla 4.12.</b> Plan de indicadores de cumplimiento para la avícola MIA (parte 2)	86
<b>Tabla 4.13.</b> Cuadro de Mando Integral de la planificación estratégica de la empresa (parte 1)	88
<b>Tabla 4.14.</b> Cuadro de Mando Integral de la planificación estratégica de la empresa (parte 2)	89

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 3.1.</b> Ubicación de la avícola MIA .....	34
<b>Figura 4.1.</b> Análisis Pest de la Avícola MIA .....	52
<b>Figura 4.2.</b> Determinación del perfil estratégico de la avícola MIA.....	81
<b>Figura 4.3.</b> Mapa estratégico d la avícola MIA.....	83

## RESUMEN

La investigación se realizó con el objetivo de diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión empresarial en la avícola MIA, para lo cual se desarrollaron tres fases: (1) se diagnosticó el ambiente interno y externo de la avícola utilizando como insumo la aplicación de una entrevista al gerente general, la secretaria y el director productivo de la avícola, además de análisis PESTEL, con lo cual se identificaron y priorizaron los factores internos y externos de la empresa a través de una matriz de priorización, mismos que fueron evaluados empleando la matriz EFI y EFE; (2) se formuló el direccionamiento estratégico de la avícola, definiendo la misión, visión, objetivos estratégicos y financieros, valores corporativos y las políticas institucionales, además, se diseñaron las estrategias usando la matriz del FODA Cruzado, se valoró la posición estratégica con la matriz PEYEA y se elaboró el mapa estratégico para ilustrar el direccionamiento propuesto; (3) se desarrolló un Cuadro de Mando Integral que incluyó la definición de indicadores, cuya medición se propone de acuerdo con la técnica de semaforización de indicadores. Los resultados obtenidos indican que la avícola tiene una posición interna endeble debido a que la gestión empresarial no cumple con los procesos oportunos, sin embargo, cuenta con fortalezas y oportunidades que le facilitan su crecimiento y desarrollo en el mercado. Se concluye que la planeación estratégica propuesta contribuye al éxito organizacional, puesto que incluye lineamientos de crecimiento económico, desarrollo de productos y procesos, formación del personal, y relación con el cliente.

## PALABRAS CLAVE

Plan estratégico, ambiente interno, ambiente externo, direccionamiento, estrategias, medición.

## **ABSTRACT**

The research was carried out with the objective of designing a strategic plan to strengthen business management in the MIA poultry farm, for which three phases were developed: (1) the internal and external environment of the poultry farm was diagnosed using the application as input from an interview with the general manager, the secretary and the productive director of the poultry farm, in addition to PESTEL analysis, with which the internal and external factors of the company were identified and prioritized through a prioritization matrix, which were evaluated by employees the matrix EFI and EFE; (2) the strategic direction of the poultry farm was formulated, defining the mission, vision, strategic and financial objectives, corporate values and institutional policies, in addition, the strategies were designed using the Crossed SWOT matrix, the strategic position was valued with the PEYEA matrix and the strategic map was prepared to illustrate the proposed direction; (3) a Balanced Scorecard was developed that expanded the definition of indicators, the measurement of which is proposed in accordance with the indicator traffic light technique. The results obtained indicate that the poultry industry has a weak internal position because business management does not comply with the appropriate processes, however, it has strengths and opportunities that facilitate its growth and development in the market. It is concluded that the proposed strategic planning contributes to organizational success, since it includes guidelines for economic growth, product and process development, staff training, and customer relations.

## **KEY WORDS**

Strategic plan, internal environment, external environment, direction, strategies, measurement.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

A nivel global, el sector de las pymes ha ganado importancia en el campo gerencial y académico, debido a su contribución en la generación de empleo, riqueza y bienestar social: no obstante, existen variables complejas que afectan su desempeño empresarial, estas se relacionan además de con los factores del entorno, con la planeación estratégica de los cuales muchas organizaciones carecen, siendo este elemento un determinante de supervivencia en un largo plazo (Moreta, 2016).

Valencia y Erazo (2016) explican que, en América Latina las Pymes operan con una limitada formalidad en los procedimientos de la planeación estratégica que las escuelas tradicionales establecen, basando sus decisiones en antecedentes de otros proyectos, lo cual está ligado a las dimensiones sociales y culturales del entorno, además del antecedente de emprendimiento que sustenta a las Pymes, generando la necesidad de implementar una estrategia integral que les permita operar con una orientación claramente definida. De esta forma lo sustenta Sumba et al. (2020) al explicar que las pequeñas y medianas empresas requieren una planificación estratégica que les permita establecer objetivos viables y lograrlos con éxito, caso contrario se limita el desarrollo competitivo.

En Ecuador, las pymes representan un sector importante en el sistema productivo, contribuyendo tanto al desarrollo productivo del país como al bienestar social por la generación de empleo y la creación de riqueza que generan. En términos estadísticos, las pymes representan el 8.64% del número total de empresas en Ecuador, cuya participación en ventas es del 26.78%, según cálculos realizados a partir de los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020). De forma adversa, a pesar de la importancia que estas empresas representan, el ciclo de vida de las pymes en el país es promediamente bajo, siendo factores de incidencia la aplicación de una administración empírica, imperando la necesidad urgente de contar con un plan estratégico que permita el diseño de



estrategias para enfrentar victoriosamente el dinamismo y exigencia del mercado (Calva et al. 2018).

En Manabí, las pymes representan el 32% del total de las empresas según el Observatorio Ciudadano de Manabí (2021), siendo el sector productivo primario al que pertenecen las avícolas, uno de los más significativos. De acuerdo con datos de la Superintendencia de Poder y Control de Mercado (SPCM, 2017), en la provincia opera el 8% de las empresas avícolas del país, mismas que aportan al desarrollo económico y social de la población, sin embargo, varios estudios realizados en avícolas de Manabí (Alcívar, 2016; Moreira et al. 2020; y Cuenca, 2020) han concluido que una de sus principales falencias está relacionada con la planificación que realizan, tanto a nivel administrativo como productivo, careciendo de estrategias que les permitan alcanzar objetivos de crecimiento.

En la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, se encuentra desarrollando sus actividades de producción y comercialización la Avícola MIA desde el año 1998, obteniendo un crecimiento constante debido a los múltiples esfuerzos realizados para incrementar su productividad, sin embargo, en el área de la gestión empresarial, los procesos se han realizado de forma empírica, careciendo de una planificación estratégica que les permita actuar conforme un direccionamiento claro y visionario. Este contexto ha generado que varias de las decisiones tomadas no hayan logrado los objetivos deseados, incurriendo en inversiones de recursos materiales, económicos y humanos no rentables. Si bien es cierto, la experiencia del propietario en el campo productivo ha sido un factor importante para que las ventas se mantengan constantes, no obstante, las aspiraciones de un crecimiento mayor tanto en la localidad como a nivel nacional, se han visto limitados. Ante lo expuesto, se formula la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuir en el fortalecimiento de la gestión empresarial en la Avícola MIA?

## 1.1. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la investigación radica en el diseño de un plan estratégico en Avícola MIA de la ciudad de Calceta, con la finalidad de fortalecer su gestión empresarial y lograr los beneficios que su implementación permite. Los fundamentos que sustentan el tema de estudio se explican desde los apartados teóricos, socioeconómicos y prácticos que se detallan a continuación:

En el ámbito teórico, el diseño de un plan estratégico se justifica debido a que autores reconocidos de la planeación estratégica como Martínez y Milla (2012), Fred (2013) y Sainz (2017), sustentan su utilidad en todo tipo de empresas, debido a los beneficios financieros y no financieros que permite lograr, dentro de los cuales resalta: asertividad en la toma de decisiones, diseño e implementación de estrategias, posición proactiva y reactiva, posicionamiento futuro, gestión profesional, optimización y alineación de los recursos en función de los objetivos trazados, niveles altos de rentabilidad y competitividad, y mejor comunicación entre los niveles de la empresa.

Desde el ámbito socioeconómico, el diseño propuesto genera beneficios para el propietario de la Avícola MIA, su equipo de trabajo, sus clientes y la comunidad en que se desenvuelve ya que, al contar con una planificación, sus procesos se realizan con mayor efectividad, al optimizar el uso de recursos económicos e incrementar el desempeño de su personal, esto a su vez genera satisfacción con sus grupos de interés. Ahora bien, el plan estratégico llevado a la práctica permite que el propietario logre una mejor situación financiera como lo indica Fred (2013), ya que las estrategias diseñadas contienen lineamientos para potenciar las ventas en cumplimiento con el objetivo de incrementar la rentabilidad, esto a su vez genera un impacto positivo en su equipo de trabajo, debido al incremento de utilidades anuales recibidas. Consecuentemente, la correcta ejecución de la planificación permite una mejor relación con los proveedores, clientes y comunidad, direccionando sus objetivos hacia el desarrollo social en la localidad, mediante estrategias de responsabilidad social empresarial, sustentado en lo establecido por Jiménez et al. (2020), haciendo referencia a que dichas estrategias “están

asociadas con ventajas competitivas, como atraer a empleados valiosos y mejorar la imagen y reputación de la empresa” (p.2).

De forma práctica, el diseño de un plan estratégico permite que la Avícola MIA posea una misión correctamente definida, una visión clara, objetivos viables, estrategias efectivas e indicadores de cumplimiento para la respectiva toma de decisiones, lo cual contribuye al fortalecimiento de la gestión empresarial mediante la formalización de sus procesos administrativos. Sumba et al. (2020) mencionan que, uno de los principales beneficios del plan estratégico, es que al implementarse como una herramienta gerencial permite la formulación y ejecución de estrategias tanto para la superación de problemas actuales, como en la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, direccionando los esfuerzos gerenciales, administrativos y operativos, en la obtención de los resultados deseados.

Además, el estudio realizado constituye una evidencia investigativa que sirve como referencia tanto para gerentes y administradores de empresas avícolas que pretendan desarrollar un plan estratégico, como para la comunidad académica que requiera de información útil para la elaboración de posteriores estudios, teniendo en cuenta que la revisión teórica evidenció un limitado número de estudios sobre la planificación estratégica en avícolas de la provincia.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión empresarial en la Avícola MIA de la ciudad de Calceta.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el ambiente interno y externo de la avícola MIA para conocer su situación actual.

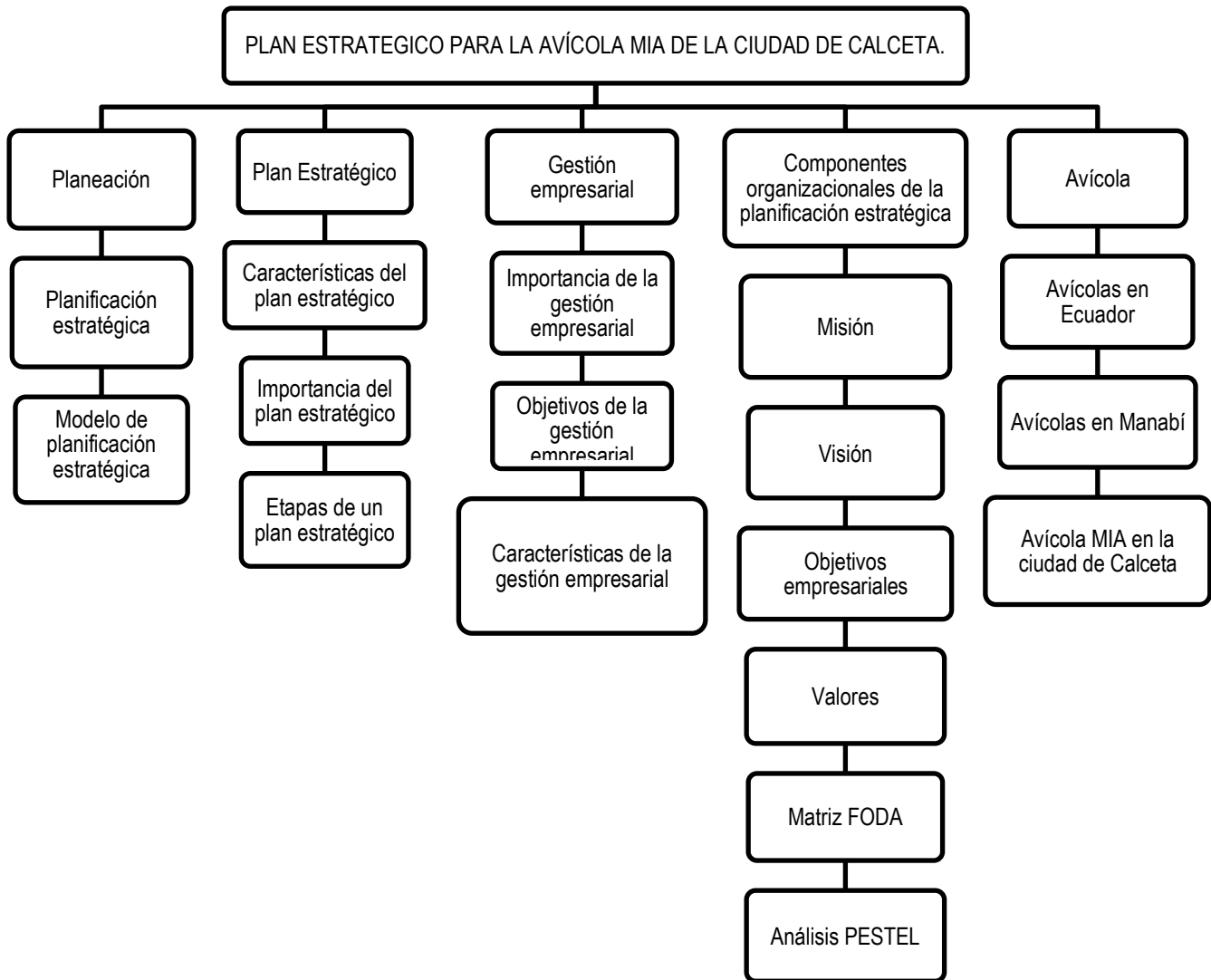
- Formular el direccionamiento estratégico de la avícola MIA para la elaboración de la planificación estratégica.
- Desarrollar un cuadro de mando integral para el respectivo control y seguimiento de las estrategias propuestas a través de indicadores de gestión

### **1.3. IDEA A DEFENDER**

Con el diseño de un plan estratégico se fortalecerá la gestión empresarial en la empresa avícola MIA.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollan los aspectos teóricos de la investigación, con el empleo de una revisión bibliográfica sobre los temas que fundamentan el objetivo del estudio, cuyas fuentes son actualizadas y confiables. El hilo conductor de los temas abarcados se muestra en la figura 2.1.



**Figura 2.1.** Hilo conductor de la investigación

**Fuente:** Elaboración propia

## **2.1. PLANEACIÓN**

Según González y Rodríguez (2020) la planeación es el primer paso de en la administración, cuya realización permite visualizar previamente las metas y los medios para lograrlas, considerando los recursos con los que dispone y los antecedentes de la misma empresa. Por su parte, Luna (2016) explica que este es un paso trascendental en la toma de decisiones ya que prioriza lineamientos para la elaboración de estrategias, basados en un análisis interno y externo, adecuando correctamente los recursos humanos, económicos, materiales y técnicos al cumplimiento del direccionamiento estratégico. En conformidad con lo expuesto previamente por los autores, Arguello et al. (2020) explica que la planeación comprende indispensablemente lo siguiente:

- Establecimiento de objetivos
- Realización de diagnósticos
- Elaboración de presupuestos
- Definición de políticas y procedimientos
- Establecimiento de normas
- Diseño de estrategias

La planeación se desarrolla como el primer paso de proceso administrativo, que consiste en la definición del camino a seguir para el logro de los objetivos, mediante el análisis de la situación actual y las aspiraciones futuras. Además, la correcta composición de este elemento, condiciona el éxito de las demás fases del proceso de la administración en las empresas.

### **2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Probablemente la denominación “corporativa” se usó para expresar el carácter integral y holístico de la planificación estratégica, a fin de sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación. La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para

conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro (Fernández, 2004).

Por otro lado, Ossorio (2003) menciona que el plan estratégico no consiste en la mayor o menor destreza que se posea para manipular variables económicas sino en la capacidad para acumular y direccionar fuerzas para el cumplimiento del objetivo superando el plan de los demás contendientes. La existencia de esta relación entre fuerzas divergentes reduce la certeza e incrementa el azar y la incertidumbre del cálculo estratégico y obliga a un cálculo interactivo permanente para conocer los avances, retrocesos y desplazamientos producidos por la “fricción” de la propia y las demás intencionalidades en el marco de la situación. El planeamiento estratégico es entonces un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales esforzándose por sostenerla direccionalidad en la borrosidad de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos.

Cuando la planificación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que le permite al propietario y a sus empleados, conocer cuál es la manera efectiva de responder ante las oportunidades y desafíos que manifieste el entorno.

### **2.1.1. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Según Fuentes y Cardozo, (2011) existen varios modelos de planificación estratégica, entre ellos está el de Fred David, el cual se desglosa en tres 3 etapas, con las siguientes fases:

#### **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.

De la misma manera encontramos el Modelo Cuadro de Mando Integral, es un aporte de los investigadores Kaplan y Norton, quienes establecen que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo, los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

De acuerdo a Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan.

Por último, está el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La aplicación del Modelo implica nueve fases secuenciales, las cuales se describen a continuación

- **Planeación:** es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.



- **Búsqueda de valores:** es el diagnóstico de los valores –presentes y futuros- de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
- **Formulación de la misión:** como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
- **Diseño de la estrategia del negocio:** requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
- **Auditoría del desempeño:** es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
- **Análisis de brechas:** es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además, es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
- **Integración de los planes de acción:** exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
- **Planeación de contingencias:** proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
- **Implementación:** es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.

Decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar. Los modelos de planificación estratégica señalados muestran algunos aspectos comunes, los cuales forman parte de la concepción básica de diseño de los mismos.

## **2.2. PLAN ESTRATÉGICO**

Hablar de planificación es hablar de decidir hoy lo que se hará en el futuro. Pues bien, el plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha optado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Dávila, 2018).

La planeación estratégica posee una relevancia capital dado que es un proceso mediante el cual una organización puede definir su visión de largo plazo, su misión, sus objetivos empresariales para el alcance de metas de crecimiento y sostenibilidad, favorece la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para que la planeación estratégica llegue a ser importante para la empresa, sus propietarios, directivos, trabajadores y demás personas involucradas en la ejecución de sus actividades deben conocer y tener en claro cuál es su razón de ser, a donde quieren llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones (Robles y Carreño, 2020).

En efecto, el principal objetivo de un plan estratégico es mantener una eficiente gestión dentro de las organizaciones, debido a que la planificación es de gran utilidad dentro de las empresas pues a través de esta se permite tener ventajas competitivas en mercados que se encuentran en constante evolución.

### **2.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Un plan estratégico se basa en una serie de características que se deben cumplir para que este sea desarrollado de una forma óptima por lo tanto su aplicación es indispensable para una mejor gestión de los planes o proyectos que se implementen.

De esta forma Olguín (2019) menciona las siguientes características:

- **Factibilidad:** Los planes deben ser realizables, no tan ambiciosos, y que no sean imposibles de lograr. Deben adaptarse a la realidad y los resultados a obtener.
- **Objetividad:** Basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos. Como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad y datos numéricos. La cuantificación facilita la ejecución y la evaluación del progreso de los planes, es decir, el control.
- **Flexibilidad:** Al elaborar un plan siempre es conveniente establecer márgenes de holgura, que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción, que se ajusten fácilmente a condiciones inesperadas.
- **Unidad:** Todos los planes específicos deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de la filosofía organizacional, la visión, la misión y los objetivos de la organización, de tal manera que sean consistentes y armónicos en cuanto al equilibrio y la interrelación que deben existir entre todas las partes del plan y todas las áreas de la organización.
- **Del cambio de estrategias:** Cuando el plan enfrenta condiciones no previstas, ya sean oportunidades o amenazas, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas.

Por lo tanto, un plan estratégico se presenta como un conjunto de elementos que sirven de guía para orientar, unificar e integrar, dando sentido a las decisiones de un equipo humano que desarrolla su conocimiento en una empresa.

### 2.2.2. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los directivos que llevan la gran responsabilidad de dirigir y guiar a las empresas, deben perfeccionar cada vez más las herramientas estratégicas a aplicar, dado los muchos retos y oportunidades que ofrecen los mercados globales, con el fin de generar ventajas competitivas y un mejor posicionamiento de las empresas dentro de estos (Burbano, 2017).

Olguin (2019) determina que la importancia de contar con un PE es:

- Planear en tiempo y forma lo que se va a realizar, para evitar planes improvisados o mal estimados.
- Definir objetivos, metas e indicadores para contrastar con los logros o avances.
- Priorizar planes para atender los urgentes e importantes.
- Cumplir con las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Establecer mecanismos de control y de seguimiento.
- Optimizar recursos.
- Analizar situación real de la biblioteca, no dejando nada a la suposición.

Basados en estos criterios se reconoce que un plan estratégico logra establecer aquellas amenazas y oportunidades desde el entorno en el que se desarrolla la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades que presentan internamente, permitiendo a los directivos tener un diagnóstico que evalué la situación en la que se desenvuelven a través de estos resultados formular estrategias que definan los objetivos, metas y visión corporativa.

### **2.2.3. ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

Este es el argumento de D'Alessio (2015, como se citó en Dávila, 2018) manifiesta que el modelo secuencial del proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada. Este proceso consta de tres etapas principales:

- Formulación
- Implementación
- Evaluación y control

García et al. (2017) describen cada una de las etapas de la siguiente manera

- **Formulación de la estrategia:** la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.
- **Ejecución de la estrategia:** la implementación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.
- **Evaluación de la estrategia:** La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información.

### 2.3. GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial son los esfuerzos y acciones que buscan mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios. La optimización en la gestión de una empresa no pretende sólo hacer las cosas mejor, sino hacerlas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. También busca garantizar que la oferta cubra a la demanda de las distintas actividades o productos de la empresa, generando procedimientos con costos más bajos y beneficien al consumidor, generando así el aumento constante de la productividad de la empresa (Condori, 2017).

Las empresas deben estar pendiente de los cambios internos y externos que ocurren constantemente en el mercado, el aprovechamiento de las tecnologías modernas son una manera de poder relevar las operaciones de la empresa y su eficiencia, para competir con éxito y obtener ventaja. En la gestión empresarial se incluye varios factores para su buen funcionamiento como la creatividad, honestidad, firmeza, responsabilidades, oportunidades, análisis del entorno, cambios, entre otros; la cual determinará las falencias que presenta la empresa para ser resueltos.

Entre las funciones de la gestión empresarial Condori (2017) define los siguientes elementales:

- **Planeación:** esta función contempla establecer las metas y estrategias de la organización, detallar los planes para integrar y coordinar actividades.
- **Organización:** diseña la estructura de un negocio o empresa. Determina las tareas y funciones del personal y los niveles de toma de decisiones, dependencias y obligaciones.
- **Dirección:** las empresas o negocios están conformadas por personas, la responsabilidad cae en los administradores para dirigir, coordinar y liderar las actividades del personal.
- **Control:** una empresa con metas, formulación de planes, delineamientos estructurales, entrenamiento y motivación del personal, también requiere asegurar el funcionamiento, a partir del monitoreo del desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos estimados.

La gestión empresarial funciona con la colaboración de todo el personal de una empresa, mediante el trabajo en equipo cumpliendo cada uno con sus responsabilidades asignadas y creando resultados positivos para lograr los objetivos organizacionales propuestos. Con la aplicación de las funciones antes mencionadas se puede deducir que son elementos esenciales para una buena administración y el seguimiento de la misma. Es importante tomar en cuenta el manejo de la gestión empresarial y sus componentes porque de esta depende el progreso de la empresa tanto en su imagen como en su rentabilidad.

Según Suárez (2018) la gestión empresarial es el punto fundamental de toda empresa y si se realiza adecuadamente se dará un progreso positivo o de lo contrario la empresa declinará. Se debe considerar una serie de factores, entre ellos financieros, productivos y logísticos. Los profesionales, individuos que se dedican a la gestión empresarial, deben sí o sí dominar todos estos condicionantes para poder triunfar en el tema y que la empresa que dirigen sea triunfante.

La gestión empresarial también busca el posicionamiento a largo plazo en el mercado que se desea posesionar una empresa teniendo relación con las partes interesadas o stakeholders, la cual ellos dependen su reputación empresarial. Donde se obtiene una buena cultura organizacional, la empresa se encuentra en el éxito de cualquier mercado y llegar lejos con su ventaja competitiva.

### **2.3.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Es fundamental la gestión empresarial en lo que se refiere a la dinámica de una economía de mercado; dicha gestión se basa en la capacidad de un individuo, el empresario, de observar escenarios dentro de la economía que garantizan una rentabilidad razonable como para generar en los mismos bienes y servicios.

Por lo tanto, es la que atestigua que la oferta cubra a la demanda en distintas actividades productivas, generando además procedimientos que hacen que los costos bajen continuamente y beneficien al consumidor. Gracias a esta actividad, el capital se orienta siempre a producir aquello que la sociedad demanda para la satisfacción de determinadas necesidades, circunstancia que da cuenta de la eficiencia del mercado en lo que respecta a la asignación de recursos (Suárez, 2018).

La gestión empresarial es importante por las siguientes razones:

- **Ayuda a alcanzar objetivos comunes:** Logra al organizar los factores de producción e integrar los recursos de manera efectiva para alcanzar objetivos.
- **Contribuye a una utilización óptima de los recursos:** Se debe optimizar el uso de recursos escasos y seleccionar su mejor uso, y para ello, valerse de expertos, profesionales que aporten sus habilidades y conocimiento en una utilización correcta y libre de desperdicios.
- **Reduce costes:** Adquiere máximos efectos con una mínima inversión, debido a una planificación correcta que permita invertir poco y conseguir mucho. Como resultado una buena gestión empresarial debe orientarse a utilizar los recursos físicos, humanos y financieros de tal manera que se encuentre la mejor combinación, lo cual debería ayudar a recortar tus costes.

Es importante que los colaboradores de la empresa tengan conocimiento sobre sus funciones y su área, y la relación entre ellas para lograr un buen desempeño y competir en el mercado. No es necesario que una empresa tenga años trabajando en el mercado, pues muchas de ellas en poco tiempo han sido muy exitosas, esto se debe al buen manejo de la gestión empresarial y la aplicación de correcta estrategia seguida de la toma de decisiones para su éxito.

Una buena gestión empresarial implica que tiene que saber manejar al personal que tiene al mando. Ya sea que tengan un buen desempeño, sean puntuales, logren los objetivos, pueden atender mal al cliente, donde en ocasiones ha sucedido. Esto ocurre por la motivación que debe existir desde la Gerencia. Por lo mismo, la gestión empresarial hará que la empresa tenga rentabilidad, y sepa reaccionar ante los cambios en el mercado o en el entorno laboral (NtxPro, 2019).

### **2.3.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

La gestión empresarial tiene el propósito de cumplir lo establecido por la organización. A fin de una mayor comprensión se analizarán estos conceptos pormenorizando su importancia en la gestión empresarial. Al tener claridad en cada una de las etapas de la gestión empresarial se podría identificar fácilmente los posibles errores que se pueden estar generando en la empresa logrando así grandes ventajas competitivas para el desafío que enfrentan las empresas modernas en direccionar una buena gestión (Vargas et al. 2012).

Las empresas aplican todo el tiempo gestión con el fin de movilizar y dinamizar sus recursos para de esta forma lograr optimizarlos, por tanto, es común escuchar diversos tipos de gestión en las distintas áreas de la organización permitiendo la conexión y activación de dichos recursos, en bienestar de la empresa.

El objetivo de la gestión empresarial es liderar a la empresa en el mercado y el éxito ante las demás compañías gracias a las buenas gestiones que se realizan dentro de ella.



### 2.3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Según Vélez (2017) la clave en una buena gestión empresarial está en aprender también en dirigir, gestionar, trazar estrategias y planes y ejecutarlos de manera eficaz. Las empresas deben de crear estrategias que ayuden a maximizar beneficios y al mismo tiempo aumentar la satisfacción del cliente. Por ello, se definen algunas características de la gestión empresarial:

- **Conocer qué es un negocio:** Se debe tener claro la diferencia entre autoempleo y emprendimiento. Una empresa es un sistema, una manera de hacer las cosas que transmite confianza y el cliente percibe como valiosa, por lo que está dispuesto a pagar por ello, sea producto o servicio lo que esté adquiriendo.
- **Tener iniciativa:** Tener una visión de negocio clara y estar constantemente experimentado y asumir riesgos para buscar el crecimiento y mejora de tu empresa.
- **No ser simplemente un administrador:** No se puede limitar a realizar la tarea en un área, también se debe colaborar en las demás para unificar ideas y mejorar las operaciones.
- **Asumir riesgos:** Un empresario es una persona que es capaz de asumir riesgos, no tiene miedo al fracaso, porque ha estado en él y ha vuelto a levantarse. Se debe probar nuevas cosas.
- **Saber delegar:** Debe tener claro que no puede hacer las tareas una sola persona, donde se quiere el control máximo, pero aun así no se puede.
- **Compromiso con el negocio:** Se debe estar motivado y hacer las cosas de manera eficaz y buscar la estimulación, persuasión y orientar a sus empleados para que laboren en beneficio de un objetivo en común.
- **Saber escuchar:** Un buen empresario o emprendedor se caracteriza ante todo por su capacidad para escuchar a otros, personas expertas que conocen su sector, pedir información y buscar soluciones para su negocio.
- **Personal paciente:** Combatir situaciones desesperantes, manteniendo la calma y recibir apoyo de los demás colaboradores de la empresa.

- **Analizar:** Buscar pruebas e información sobre todo lo que sucede en la empresa para su respectiva evaluación.
- **Inversión:** Se necesita creatividad, ingenio e imaginación para saber invertir y conseguir éxito.

## 2.4. COMPONENTES ORGANIZACIONALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el proceso que ayuda a la empresa a determinar las actividades, funciones y recursos en cada una de las áreas que la integran. Mediante la creación y aplicación de estrategias se dirige a la organización a la mejora continua en su gestión.

Está garantizado que las empresas que disponen de una declaración explícita y compartida de su misión, visión y valores orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo (Condori, 2017).

Por otro lado, Angulo (2018) establece algunos elementos de la planeación estratégica que una empresa debe considerar para sus componentes organizacionales:

- **Identificar los problemas y las oportunidades que existen:** Una empresa próspera se habrá de caracterizar por tener un buen ambiente para que surjan ideas.
- **Fijación de metas u objetivos:** Se debe considerar importante y un elemento decisivo en la planeación estratégica.
- **Diseñar un procedimiento:** Para encontrar posibles soluciones o caminos.
- **Escoger la mejor solución:** Consiste en escoger la mejor solución, suponiendo que existan posibles soluciones y que se conozcan los objetivos de la empresa.

Poseer algunos procedimientos de control para comprobar qué resultados se obtuvieron con la mejor solución: la manera de cómo esta función de control se haya de llevar a cabo habrá de depender de las preferencias y del estilo de administración.

### **2.4.1. MISIÓN**

La misión define principalmente cual es la labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante el cual desarrolla su labor a actividad (Condori, 2017).

En la empresa se define la misión como parte de describir porque se encuentra en el mercado, su objetivo y expresar lo que es.

### **2.4.2. VISIÓN**

La visión define las metas que se pretende conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador (Condori, 2017).

La visión hace que la empresa tenga motivos por seguir con una buena administración y gestión en sus operaciones, logrando cumplir sus objetivos a largo plazo. Requiere de mucho trabajo lograr lo propuesto, pero en colaboración conjunta con todos los miembros de la empresa se puede lograr el éxito.

### **2.4.3. OBJETIVOS EMPRESARIALES**

Por su parte, Rubio (2008) menciona que los objetivos principales de la empresa, serán marcados por la Dirección General, y éste será presentado al Consejo de Administración para su aprobación definitiva. El Consejo de Administración representa los intereses de los accionistas o grupo de ellos, aunque en la práctica en las grandes empresas estos accionistas no comúnmente no participan en el proceso de planificación. El marketing actúa como el sistema nervioso que marca los objetivos de la empresa en términos de venta y es muy sensible a los cambios, es decir:

- Evolución de la economía.
- Cambios en el clima político.
- Tendencias del comercio mundial.
- Modas o gustos del consumidor.

➤ Estrategias de la competencia

Desde el punto organizacional, los objetivos se pueden definir como estados o situaciones que se desean alcanzar. En las empresas se suele distinguir entre objetivos y metas. Los objetivos provienen de los planes estratégicos, que se transmiten de los niveles organizaciones superiores a los inferiores en forma semejante a una cascada. Cada nivel formula objetivos alineados con los del nivel superior. Un objetivo impreciso, demasiado general, difícil de medir, con múltiples propósitos o sin fecha de culminación es, por definición, un objetivo defectuoso (Blanco, 2010).

La creación de los objetivos de una empresa es un eslabón en la cadena de una buena gestión empresarial. En general, la dirección de las empresas gira alrededor de la determinación, implantación y evaluación periódica de metas. Entre más los colaboradores de la empresa estén comprometidos con los objetivos a cumplir y mediante la motivación se aumentará la probabilidad del éxito deseado.

#### **2.4.4. VALORES**

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y permite crear pautas de comportamiento. Son la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de seis o siete valores, sino se perderá credibilidad (Condori, 2017).

Los valores definen a la empresa cómo se comporta en el mercado posesionado, dando una imagen al cliente. Esta define su cultura y las prioridades, poniendo como base para la toma de decisiones en su personal.

#### **2.4.5. ANÁLISIS PESTEL**

El Análisis PESTEL es una herramienta de la planeación estratégica que permite identificar los factores generales del entorno que van a afectar un negocio o empresa. La herramienta se compone de 6 elementos, cada uno de ellos representa un factor del entorno que influye en el contexto empresarial. Estos

factores son: Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Díaz, 2013).

Ruiz (2020) los define de la siguiente manera:

- **Político:** son las políticas gubernamentales (de cada país) a nivel local, regional, nacional e internacional que inciden de manera directa en la empresa o emprendimiento. Este factor cobra importancia de acuerdo con el sector donde estés desarrollando o quieras desarrollar el negocio.
- **Económico:** En este aspecto se observan los factores macro de la economía, de acuerdo al país donde este tu negocio e inclusive a donde quieras llevar tu proyecto. Así las cosas, factores como, PIB, tasas de interés, desempleo, tipos de cambio, accesibilidad a los recursos, nivel de desarrollo económico, entre otros, que puedan afectar de manera directa la ejecución de planes, estrategias y campañas de la empresa. Una variable importante para destacar es la inflación.
- **Socio-cultural:** Son los factores en cuanto a cultura, nivel educativo, religión, creencias, hábitos de consumo, entre otros que pueden aportar valor a tu proyecto o que puedan afectarlo. En este punto, es importante tener en cuenta las tendencias sociales que incidan de manera directa en la estrategia de negocio.
- **Tecnológico:** Los factores que este apartado arroja como tecnológicos, son los que están estrechamente asociados con la evolución de la tecnología. La rapidez con lo que el desarrollo y avance de la tecnología en el mundo moderno, hace que la empresa, emprendimiento o proyecto, caiga rápidamente en la obsolescencia y brecha digital.
- **Ecológico:** Son los factores que están estrechamente relacionados con la conservación del medio ambiente. Es importante tener en cuenta la legislación, ya que puede afectar de manera directa o indirecta el desarrollo de los planes y estrategias de tu empresa.
- **Legal:** Son aquellos factores que tienen relación directa con la legislación del país donde se encuentra la empresa. En este aspecto deben tenerse en

cuenta: licencias, legislación laboral, sanitaria, derechos de autor y propiedad intelectual, entre otras.

Estos seis factores deben ser considerados para el análisis externo de una empresa e incluirlos al plan estratégico lo cual se puede determinar una oportunidad o amenaza.

#### **2.4.6. MATRIZ FODA**

Según Ramírez (2009) la matriz FODA es una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa es el análisis situacional, ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica, y dada su importancia. A partir de este análisis de esas cuatro variables, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una forma viable de alcanzar sus objetivos.

El mismo autor describe los elementos de la siguiente manera:

- **Fortalezas:** Se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, entre otros.

Estas fortalezas deben llevar a la empresa a direccionar y controlar sus funciones a la calidad que debe llevar el producto o servicio a ofertar. Es importante tener definidos estos elementos que en algún momento son utilizados para la creación de estrategias y mejorar aún más su desempeño.

- **Debilidades:** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable,

denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, entre otros.

Las debilidades en una empresa muestran fuerzas para la competencia, pues se debe tomar en cuenta algunos factores que influyen en su baja rentabilidad y así mantener alejado a la competencia.

- **Oportunidades:** Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados como ventaja para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto del mercado.

Las oportunidades son factores externos que la empresa tiene para aprovechar en cualquier momento su uso, mediante la aplicación de estrategias estas oportunidades son utilizadas como mecanismo a mejorar o cambiar la gestión de la empresa.

- **Amenazas:** Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

En ocasiones las amenazas no se pueden controlar y la empresa no puede tomar medidas para combatirlas, pero si debe pensar y crear estrategias que pueden



evitar un golpe grande en la gestión de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

Las estrategias que surgen desde el análisis FODA se relacionan con la imagen de la empresa en el mercado y su competitividad, con el fin de incrementar su rentabilidad y posicionamiento frente a sus competidores.

#### **2.4.7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Según Uribe (2021), la matriz de perfil competitivo (MPC) “es un instrumento analítico que tiene como objetivo identificar a los principales competidores de la organización e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares, en referencia a una muestra de la posición estratégica de la organización” (p.57). Por su parte, Fred (2013) agrega que, la MPC permite identificar las fortalezas y debilidades de los principales competidores de una empresa determinada, esto con el fin de conocer su posición estratégica, el proceso de realización comprende la asignación de puntuaciones y ponderaciones a los factores críticos que esta matriz comprende, generando información estratégica importante para la toma de decisiones.

Rodríguez (2018) explica que los factores críticos de éxito empleados para desarrollar esta matriz son prácticamente amplios, y no incluyen datos concretos, por lo que la información obtenida permite conocer la fuerza relativa de la empresa, sin embargo, no existe precisión en las cifras obtenidas, por lo que es importante tener claro que los resultados permiten tomar decisiones estratégicas acercadas a la realidad. Los factores críticos se ponderan en orden de importancia de la siguiente forma:

- Posición financiera: peso de 0.40;
- Participación en el mercado: peso de 0.20;
- Competitividad de precios: peso de 0.20;
- Calidad del producto: peso de 0.10;
- Lealtad del cliente: peso de 0.10;

La MPC actúa como una herramienta de análisis sobre los factores críticos de la empresa, en relación con los de la competencia, con la finalidad de conocer la posición competitiva mediante la asignación de ponderaciones y puntuaciones. Cabe destacar que, en concordancia con lo expuesto por Rodríguez, los resultados numéricos no manifiestan la realidad de la posición de las otras empresas estudiadas, sin embargo, presentan una fuente de información objetiva para la toma de decisiones.

#### **2.4.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS**

De acuerdo con Bravo et al. (2019), el análisis de los factores que condicionan el desempeño empresarial, tanto en sus aspectos internos y externos, positivos y negativos (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) requiere de herramientas que permita su clasificación y evaluación pertinente y efectiva, tales como: la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Uribe (2021) agrega que, estas matrices conforman la etapa de insumos para la formulación de estrategias, resumiendo información básica para que las alternativas se desarrollen con mayor eficacia. Seguidamente se definen cada una de las matrices:

- **MEFE:** desde la óptica de Uribe (2021), “objetivo de esta herramienta es evaluar el sector en el que se ubica la organización, considerando variables cualitativas y cuantitativas que se desarrollen en el medio” (p. 55). Por su parte, Fred (2013) establece que esta matriz permite identificar, resumir y evaluar factores externos de carácter socioeconómico, cultural, demográfico, ambiental, político-gubernamental, tecnológico y competitivo que pueden incidir positiva o negativamente a la empresa.
- **MEFI:** esta herramienta analítica tiene la finalidad de resumir y evaluar los factores internos de la empresa, conocidos como fortalezas y debilidades, especificando las de mayor peso en las áreas funcionales de la empresa (Uribe, 2021). Según Fred (2013), la matriz MEFI constituye un paso importante en la realización de la auditoría interna en el proceso de la

administración estratégica, cuya elaboración requiere de un poder intuitivo sobre la situación interna de la empresa, debiendo tener claro que lo importante es la comprensión de los factores, y no las cifras resultantes.

Fred (2013) y Uribe (2021) coinciden en que, la ponderación total de los factores que componen estas matrices de forma individual debe ser igual a 1 sin importar la cantidad de elementos que contengan, puntuándolos desde el 1 al 4 siendo 4 la asignación más alta, además, se debe de tener en cuenta que el promedio para el análisis es de 2.5, considerando que valores inferiores representan una situación crítica para la empresa, y en cuanto a valores superiores, indican una posición fuerte.

#### **2.4.9. MATRIZ FODA ESTRATÉGICO CRUZADO**

La matriz FODA estratégico es una herramienta de conciliación que permite diseñar estrategias a partir de la combinación de los factores internos y externos, positivos y negativos para superar las amenazas y potenciar las oportunidades empleando las fortalezas y las debilidades. Se entiende que, para poder desarrollar esta matriz, los elementos deben estar correctamente identificados y evaluados mediante el uso de herramientas previas, con el fin de que la generación de alternativas estratégicas sea de mayor efectividad. A continuación, se muestran algunas definiciones de autores que definen su conceptualización y explican su uso:

Maguiña y Ugarriza (2016) sustenta que esta matriz surgió como respuesta a una necesidad de sistematizar la creación de estrategias, cuyo formato permite la combinación de factores, ubicando en un eje los externos y en otro los internos. A partir de esto, según Oña y Vega (2018) esta herramienta se ha convertido en un elemento valioso para la planificación y la gestión estratégica de todo tipo de empresas, ya que las acciones estratégicas que se diseñan posibilitan cumplir con los objetivos.

Por su parte, Uribe (2021) explica que para el desarrollo de la matriz FODA cruzado, se emplean los insumos del resultado de las matrices de evaluación de factores

internos y externos (EFE y EFI), procediendo a cruzar cada una de las variables y obteniendo las siguientes estrategias:

- Estrategias FO: usar fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: utilizar fortalezas para reducir al mínimo las amenazas.
- Estrategias DO: superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA: reducir las debilidades y evitar las amenazas

La explicación a detalle de la generación de estrategias resultantes de esta matriz la da Fred (2013), tal como se muestra seguidamente:

- Estrategias FO (fortalezas-oportunidades): son las estrategias ideales, puesto que la gerencia busca aprovechar al máximo las fortalezas empleando las tendencias externas que se presentan como oportunidades.
- Estrategias DO (debilidades-oportunidades): estas estrategias buscan superar debilidades para aprovechar las oportunidades claves, ya que muchas veces la empresa se encuentra en una posición interna deficiente con relación a la disponibilidad de recursos, generando una situación que le impide la explotación de factores externos positivos.
- Estrategias FA (fortalezas-amenazas): este tipo de estrategias utilizan los elementos fuertes de la empresa para mitigar el impacto de los elementos
- externos negativos que constituyen amenazas para el correcto desarrollo de la empresa.
- Estrategias DA (debilidades-amenazas): se conocen como tácticas defensivas que emplean aspectos internos y externos negativos para salir de una situación inestable que de no tomarse medidas puede declarar el cierre de la empresa. Dentro de estas estrategias se optan por fusiones, reducciones, entre otras.

#### **2.4.10. MAPA ESTRATÉGICO**

Según la teoría de Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico es una de las innovaciones más importantes en el campo de la administración estratégica, incluso tanto como el Cuadro de Mando Integral (CMI), sirviendo como una representación simplificada de las metas de la empresa, considerando la situación actual,

marcando una ruta estratégica clara por la cual debe conducir la organización. Hernández (2016) explica que, esta herramienta genera una visión macro de la estrategia empresarial, debido a la descripción gráfica que representa vinculando los procesos de creación de valor con los activos intangibles de la compañía, lo que permite ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) , además, como factor clave en su desarrollo, el diseño se realiza bajo un esquema de causa y efecto entre los objetivos estratégicos.

Lo anteriormente expuesto es concordado por Pedrini (2022), quien añade que el desarrollo del mapa estratégico debe de cumplir con las siguientes condiciones:

- Las estrategias equilibran fuerzas negativas externas
- Las estrategias representan una propuesta de valor para el cliente
- El valor creado se efectúa mediante los procesos internos.
- Las estrategias se vinculan entre sí determinado el valor en activos intangibles.

Para García y Goncalves (2022) la elaboración de un mapa estratégico requiere de los insumos que se generan en las etapas anteriores de la administración estratégica, esto se refiere a la visión, misión, factores internos y externos (FODA), y los objetivos estratégicos, ya que esto permite vincularlos entre sí con relación al impacto que cada objetivo tiene sobre las perspectivas del CMI.

El mapa estratégico es una herramienta de representación gráfica que permite un mayor entendimiento visual de la relación existente entre los objetivos que se plantean en una empresa y sus ejes de actuación, lo que genera una mayor compenetración del esquema funcional de la entidad, en cuanto a los lineamientos pertinentes para el logro de las metas.

#### **2.4.11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de la administración estratégica desarrollada por Kaplan y Norton, quienes manifiestan en la tercera

edición revisada de su libro en el 2016, que su utilidad se enfatiza en la conversión de su misión hacia el logro de la visión, mediante objetivos, estrategias e indicadores financieros y no financieros. Fred (2013) explica que, el CMI es una respuesta a la necesidad de las empresas de equilibrar las medidas financieras que utilizan al evaluar y controlar las estrategias con las no financieras, combinando correctamente los objetivos estratégicos y financieros, a partir de cuatro perspectivas: (1) desempeño financiero, (2) conocimiento del cliente, (3) procesos internos del negocio, y (4) aprendizaje y crecimiento.

Por su parte, Sanna (2016) define al CMI como una herramienta de reflexión estratégica para establecer conexiones entre los objetivos a largo plazo establecidos para el logro de la visión empresarial, y la realización de las actividades diarias, permitiendo que el personal directivo y operativo, y los accionistas, tengan una visión transversal de la compañía.

El CMI es una herramienta que se compone de cuatro ejes importantes sobre los que gira la empresa: finanzas, cliente, operaciones, entorno. Con base a estos ejes se realiza un control del desempeño de los objetivos financieros y no financieros, mediante indicadores de cumplimiento para poder determinar en qué medida se cumplieron para la posterior toma de decisiones.

## **2.5. AVÍCOLA**

La producción avícola, como cualquier otro tipo de industria, cuenta con una serie de etapas para desarrollar de manera efectiva la actividad avícola. Esta producción y sus diferentes exigen un trabajo continuo y el desarrollo de múltiples tareas, desde la selección del pollo, la administración de vacunas, la calidad del alimento, la infraestructura del galpón, entre otras actividades. Una excelente producción avícola viene determinada justamente por la calidad de las instalaciones, del agua y los alimentos que recibe a diario y por el correcto suministro de vacunas (Fude, s.f.).

La producción avícola cumple un papel muy importante en la alimentación humana. Los productos de la avicultura como el huevo y la carne le proporcionan al hombre alimentos de alta calidad y ricos en proteínas.

La producción avícola es una actividad en constante desarrollo y crecimiento. Sin embargo, para que el avicultor tenga éxito en la industria avícola debe contar con ciertos conocimientos específicos sobre cada una de las funciones vitales de las aves, ya sea para producir huevos o carne.

En primer lugar, la granja avícola debe establecerse en el espacio rural, la ubicación es de suma importancia por eso se deben tener en cuenta ciertos factores al momento de iniciar este tipo de actividad tales como el terreno, las vías de comunicación y servicios, las características de la zona, etc. Los galpones de la granja avícola pueden llegar a medir entre 12 metros de ancho y hasta 150 metros de largo. Suelen construirse con los costados abiertos y un sistema de cortinas que se pueden bajar y subir para aprovechar la ventilación.

### **2.5.1. AVÍCOLAS EN ECUADOR**

A nivel nacional existen diversas avícolas en cada parte del país. En la costa es característico el número alto de avícolas que se encuentran en los cantones, es un sector que ha dado crecimiento económico al país.

Ecuador produce toda la carne de pollo y huevos de mes que consumen sus habitantes. En el año 2019 se produjeron en el Ecuador 525 mil toneladas de carne de pollo a partir de la cría de 279 millones de pollos de engorde, lo que quiere decir que en promedio un ecuatoriano consume 30 kg de pollo al año. Respecto al huevo de mesa, durante el año 2019 se produjeron en el Ecuador 3.904 millones de huevos, lo que quiere decir que al día se producen en promedio 10,7 millones. Esta producción se realiza a partir de la cría de 14,4 millones de gallinas ponedoras. En promedio, un ecuatoriano consume 226 huevos al año equivalente a 0,62 huevos al día (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador [CONAVE], 2020)

El consumo de carne de pollo es vital en la dieta de los ecuatorianos la cual también forma en la canasta familiar básica. El precio del pollo es cambiante, pues cada año la situación del país cambia.

El sector avícola se desarrolla en las 24 provincias del país, el 80% de la cría de aves se concentra en 9 provincias las cuales son el Guayas, Pichincha, Tungurahua, Santo Domingo, Manabí, El Oro, Cotopaxi, Imbabura y Pastaza (Sánchez et al. 2020).

### **2.5.2. AVÍCOLAS EN MANABÍ**

De acuerdo con Domo (2019) Manabí es considerado una de las provincias más importantes del país, por lo tanto, es en donde la avicultura es una de las actividades principales, debido que, muchos de sus habitantes se dedican a esta actividad, ya sea de manera de crianza y comercialización minorista, mayorista e industrial; las empresas avícolas que se encuentran en los cantones de la provincia de Manabí son parte de los ingresos del país, ya que son principales expendedoras de pollos y huevos a pequeños y grandes negocios de la provincia y el resto del país.

### **2.5.3. AVÍCOLA MIA EN LA CIUDAD DE CALCETA**

La producción avícola cumple un papel muy importante en la alimentación humana. Los productos de la avicultura como el huevo y la carne le proporcionan al hombre alimentos de alta calidad y ricos en proteínas. La producción avícola es una actividad en constante desarrollo y crecimiento. Sin embargo, para que el avicultor tenga éxito en la industria avícola debe contar con ciertos conocimientos específicos sobre cada una de las funciones vitales de las aves, ya sea para producir huevos o carne.

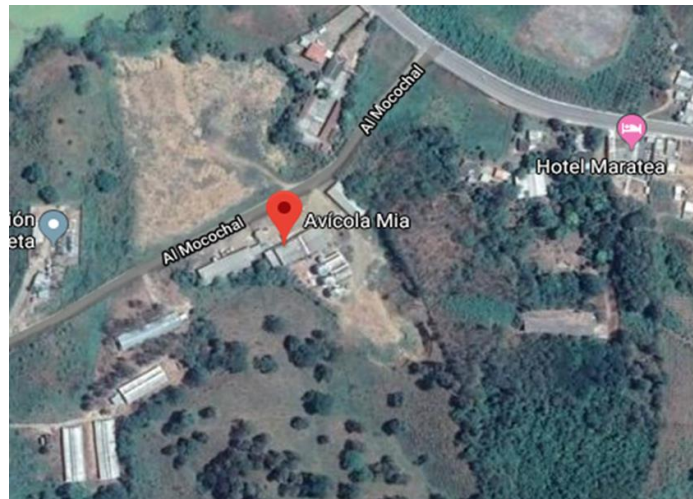
La avícola MIA es una de las más conocidas en el la ciudad de Calceta, esta desarrolla varias actividades cumpliendo simultáneamente con los más altos estándares de calidad. Se ubica en el cantón Bolívar, parroquia Calceta, sitio Mocochoal. La avícola lleva laborando aproximadamente 25 años, sus comienzos fueron desde el año 1997.



## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

El desarrollo de la investigación para el diseño de un plan estratégico se realizó en la avícola MIA, ubicada en el sitio Mocochal km 1 ½ vía a Quiroga, ciudad de Calceta, cantón Bolívar, provincia de Manabí, Ecuador.



*Figura 3.1. Ubicación de la avícola MIA*  
Fuente: Google Earth (2021)

### 3.2. TIEMPO DE DURACIÓN

El tiempo en el que se realizó la investigación, fue de nueve meses a partir de la aprobación del proyecto.

### 3.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández et al. (2014) el enfoque de investigación ya sea de tipo cualitativo, cuantitativo o mixto, representa la decisión de la óptica que el investigador pretende para el estudio de un determinado fenómeno, ya que además de indagar, permite generar conocimientos. En el caso de ésta investigación, se definió el enfoque a utilizar de tipo mixto, mismo que permitió estudiar y vincular los datos cualitativos y cuantitativos resultantes, tal como se explica seguidamente:

- **ENFOQUE MIXTO:** Se empleó en ésta investigación debido a la necesidad de estudiar las características descriptivas de la gestión de la empresa en estudio, así como de reflejar datos numéricos de cada una de las técnicas

utilizadas, para su posterior interpretación y generación de una propuesta efectiva. Su definición es dada por Otero (2018), al mencionar que, “el enfoque mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio” (p.19).

### 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para Rus (2020) “los tipos de investigación pueden agruparse según el objetivo que persiguen, el nivel de profundización, la forma de hacer inferencia estadística, la forma de manipular variables, el tipo de datos o el período de tiempo de estudio”. Comprendiendo la importancia de definir apropiadamente los tipos de investigación, para el desarrollo del objeto de estudio se precisaron los siguientes:

- **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA:** Mediante la investigación bibliográfica, se realizó la recopilación de información sobre determinados aspectos teóricos para respaldar la información del proyecto, tales como el planteamiento del problema, introducción, desarrollo metodológico y las fases de resultados. Herrera (2018) menciona que, la investigación bibliográfica hace referencia a las técnicas básicas de la investigación que sirven para recopilar los datos de nuestra investigación, la cual puede ser realizada independientemente o dentro de la investigación de campo y de la de laboratorio.
- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO:** Este tipo de investigación tuvo validez al momento de recolectar información veraz en las instalaciones de la Avícola MIA, que contribuya al logro de los objetivos de la misma, tal como menciona Rojas (2015) la investigación de campo exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado.

### 3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Corona (2016) los métodos de investigación permiten la adopción de técnicas de recolección y análisis de información, en conformidad con el enfoque de investigación seleccionado. A partir de comprender la importancia de definir y

emplear correctamente los métodos de investigación, en el desarrollo del presente estudio se utilizaron los siguientes:

- **MÉTODO DEDUCTIVO-INDUCTIVO:** estos métodos de construcción de conocimiento se emplearon para generar conclusiones del objeto de estudio. Por un lado, el método deductivo permitió comprender elementos importantes de la gestión estratégica a partir de las teorías y demás estudios de relevancia, aplicándose en el desarrollo del plan estratégico, mientras que, con el método inductivo se establecieron hipótesis extraídas de los resultados del trabajo de campo, que pueden ser aplicadas a otro campo de acción. La definición de la inducción y deducción como métodos de razonamiento es dada por Rodríguez y Pérez (2017) estableciendo lo siguiente: “mediante la inducción se establecen generalizaciones a partir de lo común en varios casos, luego a partir de esa generalización se deducen conclusiones lógicas, que mediante la inducción se traducen en generalizaciones enriquecidas, por lo que forman una unidad dialéctica (p.184).”
- **MÉTODO ANALÍTICO:** se aplicó este método con el fin de describir analíticamente la información obtenida sobre la empresa y los factores externos e internos que condicionan o potencian su desarrollo. Conforme lo establece Gómez (2012), el método de análisis permite la descomposición de un determinado objeto o fenómeno en partes que puedan ser estudiadas por separado, y así generar conclusiones efectivas.
- **MÉTODO SINTÉTICO:** la aplicación de este método permitió la unificación de todas las partes elaboradas para el diseño del plan estratégico, de modo que se presenten de forma ordenada y condensada los resultados obtenidos, para que el plan pueda ser aplicado en la empresa con éxito. Según Gómez (2012) el método sintético reúne los elementos de un fenómeno de estudio que fueron separados para un correcto análisis, estableciendo la relación existente entre las partes y generando un mayor grado de comprensión global.
- **MÉTODO DESCRIPTIVO:** su uso fue imperativo en el carácter cualitativo de la investigación, debido que se detalló la situación actual de la empresa,

tanto a nivel interno como externo, lo que permitió crear una base informativa para la formulación de estrategias. La validez de su uso es aportada por Guevara et al. (2020) al establecer que, mediante la utilización de criterios sistemáticos, este método sirve para describir características intrínsecas en uno o varios fenómenos, proporcionando información comparable con otras fuentes.

- **METODO DELPHI:** el uso de este método fue necesario para el proceso de validación de la entrevista y la encuesta empleadas para la recolección de información inicial sobre la empresa. Su proceso contó con la participación de 9 expertos, cuyo nivel de conocimiento y experiencia corresponde al perfil requerido, validando satisfactoriamente los instrumentos mencionados. De acuerdo con Reguant y Torrado (2016) “el método Delphi es una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada” (p.1).

### 3.6. TÉCNICAS

De acuerdo con Rizo (2015), las técnicas de investigación tienen un uso práctico en el desarrollo de los procedimientos necesarios para la obtención y sistematización de información. En esta investigación se emplearon las siguientes técnicas:

- **ENTREVISTA:** esta técnica de recolección de datos cualitativos, se aplicó al gerente de la avícola “MIA” con el propósito de recolectar información necesaria sobre la situación actual de la empresa, en temas de planificación, definición de objetivos, direccionamiento estratégico, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que considere importante para el crecimiento de la organización. Resulta importante mencionar que, según Magretta (2015) la encuesta es una herramienta para la obtención de datos de forma personalizada, en la que el entrevistador y el entrevistado mantienen una conversación fluida sobre el tema de estudio.
- **ESCALA DE LIKERT:** esta técnica para la generación de respuestas se empleó en el formulario entregado a los expertos, para que valoraran en una

escala del 1 al 5 (siendo 5 la calificación más alta), el nivel de pertinencia de los ítems de la entrevista. Según Vásquez y Rincón (2020), la escala de Likert es una técnica útil para la valoración que los expertos realizan en la validación de un instrumento, ya que proporciona alternativas de respuesta para resultados más amplios.

- **COEFICIENTE DE EXPERTICIA:** el coeficiente de experticia (K) se determinó calculando el nivel de conocimiento (ka) y de argumentación (kc), utilizando la propia valoración de los participantes. De acuerdo con Vásquez y Rincón (2020), la determinación de este coeficiente permite conocer el nivel de experticia de cada posible profesional al panel de expertos mediante la fórmula:  $K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$ .
- **MATRIZ PESTEL:** se elaboró para el análisis de los factores externos a la avícola, tales como: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, iconológicos y legales, con el fin de determinar si estos se constituye en oportunidades o amenazas para la empresa. Según Chapman (2012), esta matriz es una herramienta que permite comprender el crecimiento o decrecimiento del mercado, generando un conocimiento evaluativo sobre el mercado en el que se desenvuelve.
- **PRIORIZACIÓN DE FODA:** se ejecutó enlistando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas con el uso de herramientas de recolección de información, otorgándoles una calificación cualitativa (alta, media y baja) según el grado de beneficio u afectación que estas representen para la avícola, obteniendo de esta manera la priorización de factores requerida. De acuerdo con Aguilar (2015), permite priorizar los elementos resultantes del análisis FODA según su importancia en alta, media y baja de acuerdo con el grado de beneficio o afectación en el caso de los factores internos; y con el potencial benéfico o de riesgo por parte de los factores externos.
- **MATRIZ MEFE:** su uso fue pertinente para la evaluación de las oportunidades y las amenazas que inciden en la empresa, asignándoles un peso ponderado y una calificación representativa sobre el impacto que genera en la empresa, determinando de esta manera la capacidad de respuesta de la empresa ante los acontecimientos externos. Para Alarcón et

al. (2020), esta matriz permite hacer un análisis sobre la situación económica, cultural, política, ambiental y demás que influyan de forma directa en el desarrollo empresarial.

- **MATRIZ MPC:** la matriz de perfil competitivo sirvió para conocer la posición competitiva que la empresa tiene frente a las principales avícolas de la localidad, tomando en consideración los factores críticos que esta herramienta incluye. Esta herramienta permite conocer el perfil competitivo de los competidores que una empresa tiene en un sector específico, para lo cual se identifican y se valoran los aspectos críticos internos y externos de cada empresa (Alarcón et al. 2020).
- **MATRIZ MEFI:** con el propósito de evaluar los factores internos de la avícola, se utilizó una matriz EFI, en la que determinó la posición interna de la empresa calculando calificaciones ponderadas en conformidad con la relevancia de cada fortaleza y debilidad. De acuerdo con la teoría de Fred (como se citó en Alarcón et al. 2020), la matriz EFI permite evaluar diversos componentes que determinan la situación interna de la empresa y proporcionar información importante para la toma de decisiones.
- **MATRIZ FODA:** se aplicó para describir detalladamente las implicaciones de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la avícola, y de esta manera proceder al diseño de estrategias que contribuyan a potenciar las fortalezas y superar las debilidades con el aprovechamiento de las oportunidades y la mitigación de las amenazas. Para Ponce (2007), esta herramienta consiste por un lado, en analizar los factores fuertes y débiles que diagnostican la situación interna de la compañía, mientras que por otro lado, se examinan los elementos positivos y negativos del entorno.
- **MATRIZ FODA ESTRATEGICO:** la matriz del FODA estratégico se empleó como una técnica de formulación de estrategias para la avícola, combinando los factores del FODA de análisis, debido a la practicidad de su estructura y la facilidad en cuanto a su realización. Conforme lo exponen Moreira et al. (2020), la matriz FODA es una herramienta que sirve tanto para el análisis como para la formulación de estrategias, en este segundo caso, se la denomina FODA estratégico o FODA cruzado, ya que permite la

combinación de las fortalezas y las debilidades con las oportunidades y las amenazas para diseñar estrategias factibles.

- **MATRIZ PEYEA:** se realizó para valorar la posición estratégica de la avícola, mediante la evaluación de la fuerza financiera y competitiva de la empresa y la estabilidad y fuerza de la industria, de modo que se determine el tipo de estrategias que debe de ejecutar. De acuerdo con Fred (2013), esta técnica es muy poderosa en la etapa de adecuación en la planeación estratégica, ya indica cuáles son las estrategias más adecuadas a ser aplicadas en una organización, mismas que pueden estar ubicadas en una posición agresiva, conservadora, defensivas o competitivas, según los resultados obtenidos en la realización de esta matriz.
- **MAPA ESTRATEGICO:** se empleó como una representación visual y gráfica del direccionamiento estratégico formulado para la avícola, estableciendo conectores entre los objetivos propuestos, alineados a los ejes centrales de la empresa, mismos que componen el CMI. En correspondencia con lo expuesto Miranda y Pacheco (2018), el mapa estratégico es una herramienta que permite la consolidación de toda la planificación estratégica en un solo gráfico, actuando como hoja de ruta para alcanzar los objetivos de forma eficiente.
- **TÉCNICA DE SEMAFORIZACIÓN:** esta técnica se precisó para la definición de los criterios de aceptación de los indicadores de gestión, estableciendo que porcentaje de cumplimiento corresponden a un nivel insatisfactorio, inaceptable y satisfactorio, y con base a esto, tomar las respectivas decisiones de mejora. El empleo de esta técnica, de acuerdo con la aportación de Baque et al. (2019), consiste en establecer criterios de decisión en cuanto a la obtención de resultados, para la respectiva aplicación de medidas correctivas.
- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL:** se desarrolló bajo las cuatro perspectivas que lo caracterizan: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, organizando minuciosamente los objetivos estratégicos y financieros previamente definidos, además de las estrategias pertinentes, los indicadores de cumplimiento, y los responsables de su ejecución. El CMI tiene la finalidad de actuar como una guía de acción, para

el diagnóstico del cumplimiento de los objetivos, y de esta manera tomar decisiones correctivas o de mejora para alcanzar resultados a mediano y largo plazo (Miranda y Pacheco, 2018).

### **3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objeto de estudio comprende al personal de la avícola MIA para la aplicación de la entrevista determinando un total de 31 personas.

En cuanto a la determinación de la muestra, se considera el tipo de muestreo por conveniencia, debido a que se analizaron los cargos del equipo de trabajo que disponga de la capacidad para proporcionar la información que requiere la investigación, optando por aquellos del área directiva, administrativa y financiera, dando como resultado un total de 3 entrevistados. De acuerdo con lo aportado por Otzen y Manterola (2017) la técnica de muestreo por conveniencia es la que permite determinar el número de casos a estudiar, considerando elementos como la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador,

### **3.8. VARIABLES DE ESTUDIO**

Las variables de estudio para la investigación fueron:

- Plan estratégico
- Gestión empresarial



Tabla 3.1. Matriz de Operacionalización de variables

Variable	Tipo de variable	Conceptualización	Definiciones operacionales	Instrumentos	Medición
Plan estratégico	Cualitativa	El Plan Estratégico es un ejercicio para trazar líneas que marcarán el futuro de la empresa. Se debe ser capaz de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito (Martínez y Milla, 2012).	Se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, tanto a nivel interno y externo con el empleo de herramientas de diagnóstico y de evaluación para la obtención de resultados efectivos. Además se elaboró el direccionamiento estratégico de la empresa y la planeación respectiva.	Matriz de priorización MEFE MEFI MPC Matriz Peyea	Niveles de afectación (alto, medio, bajo) Ponderaciones Valoración de ejes (X y Y).
Gestión empresarial		La gestión empresarial es aquella actividad que, a través de diferentes individuos especializados, como pueden ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio (Suárez, 2018).	Se desarrolló un Cuadro de Mando Integral especificando los medios de verificación (indicadores) del logro de los objetivos, con lo que la avícola logrará fortalecer su gestión empresarial.	Cuadro de Mando Integral	Criterios de aceptación de indicadores (grave, aceptable y satisfactorio).

Fuente: elaboración propia

### 3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El procedimiento de la investigación se realizó tomando como referencia la metodología de administración estratégica de Fred David, explicada en la cuarta edición de su libro. Cabe mencionar que, se puntualizaron actividades adicionales conforme las necesidades de rigor de la investigación. A continuación, se detallan las fases con sus respectivas actividades desarrolladas:

#### FASE I: DIAGNÓSTICAR EL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA AVÍCOLA MIA PARA LA DETERMINACIÓN DE SU SITUACIÓN ACTUAL.

- Elaboración de la entrevista y validación por el método Delphi.

- Aplicación de la entrevista al gerente general de la Avícola MIA y a sus empleados administrativos y financieros.
- Estudio de los factores del macro entorno mediante la aplicación del análisis PEST
- Identificación y priorización de los factores internos y externos
- Evaluación de los factores externos que influyen en la planificación estratégica de la empresa mediante la matriz EFE.
- Estudio de la posición competitiva de la empresa mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).
- Evaluación de los factores internos que influyen en la planificación estratégica de la empresa mediante la matriz EFI.
- Análisis descriptivo de los factores internos y externos empleando la matriz FODA.

En el desarrollo de la primera fase se diseñó y validó la entrevista a través del método de expertos Delphi, cuyo proceso se realizó mediante la valoración del coeficiente de experticia (K) de un panel de profesionales en la planificación estratégica, para la posterior validación de los instrumentos mediante la escala de Likert. A partir de esto, se aplicó la entrevista al gerente de la empresa y a su personal administrativo y financiero con la finalidad de obtener información sobre la situación actual de la avícola. Posteriormente se identificaron y priorizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades empleando una matriz de priorización, luego se evaluaron los factores internos con una matriz EFE, y se determinó la posición competitiva de la empresa utilizando la MPC. Finalmente se evaluaron los factores internos previamente identificados y se analizó descriptivamente la información recabada empleando una matriz FODA.

## **FASE II: FORMULAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA AVÍCOLA MIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

- Definición de la misión, visión y valores estratégicos y

administrativos de la empresa

- Establecimiento de los valores corporativos y las políticas institucionales.
- Elaboración de estrategias mediante el FODA estratégico.
- Valoración de la posición estratégica mediante la matriz PEYEA.
- Elaboración del mapa estratégico de la empresa.

En cumplimiento con la segunda fase expuesta, se desarrollaron los elementos pertinentes al direccionamiento estratégico de la empresa, con el fin de definir lo que actualmente es, lo que desea ser y los medios que requiere para lograrlo, por lo tanto, se definió la misión y visión de la avícola, en conjunto con los valores corporativos y las políticas institucionales. Posteriormente se elaboraron las estrategias utilizando el FODA estratégico, combinando los factores internos y externos que esta matriz incluye. A partir de desarrollar lo antes mencionado, se elaboró la valoración de la posición estratégica mediante la matriz PEYEA y se realizó un mapa estratégico como una representación visual del direccionamiento estratégico formulado para la avícola.

### **FASE III: DESARROLLAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL RESPECTIVO CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN.**

- Diseño de los indicadores de cumplimiento
- Estructuración del Cuadro de Mando Integral según las cuatro perspectivas que lo componen.

En el desarrollo de esta última fase metodológica, se diseñaron los indicadores de gestión pertinentes para el seguimiento de las estrategias propuestas y se establecieron los criterios que aceptan, rechazan o superan el cumplimiento de los objetivos. De forma consecutiva se estructuró el CMI, conforme las perspectivas de finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. DESARROLLO DE LA FASE I: DIAGNOSTICO DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA AVÍCOLA MIA PARA LA DETERMINACIÓN DE SU SITUACIÓN ACTUAL.**

La avícola MIA es una microempresa dedicada a la producción y comercialización de huevos obtenidos de aves de corral, desde sus inicios hasta el momento, el crecimiento productivo de la empresa ha sido notorio, sin embargo hasta la actualidad las actividades empresariales y productivas se desarrollan de forma ambigua y tradicional, motivo por el cual se plantea un plan estratégico que permita mejorar el trabajo simultáneo dentro de la administración, fortaleciendo de esta manera la dirección empresarial. Es a partir de esta idea que, se presenta la siguiente investigación con la finalidad de contribuir al desarrollo administrativo empresarial de la avícola MIA. Para la caracterización y el desarrollo de la presente fase se desarrollaron las siguientes actividades.

#### **ACTIVIDAD 1. ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA Y VALIDACIÓN POR EL MÉTODO DELPHI**

En esta primera actividad se diseñó una entrevista con preguntas direccionadas a conocer la situación actual la avícola MIA con respecto al direccionamiento estratégico, elaborando preguntas con opciones de respuestas abiertas, cerradas con espacio para la argumentación y de opción múltiple, mismas que fueron validadas mediante el método Delphi, tal como se explica seguidamente:

- **Evaluación del panel de expertos:** en esta primera etapa del método Delphi se solicitó a 12 profesionales en el ámbito administrativo su colaboración para ser participantes al panel de expertos en la validación de la entrevista aplicada al personal directivo, administrativo y financiero. A partir de su respuesta favorable, se les entregó vía digital un formulario para que detallen su perfil profesional y laboral (*ver Anexo 1*), y se autoevalúen con base al nivel de conocimiento (*ver Anexo 2*) y argumentación (*ver Anexo 3*), que poseen, obteniendo como resultado un total de 9 expertos (*ver Anexo 4*) cuyo coeficiente de experticia (K) fue superior al valor de 0.7, lo cual,

según la teoría de Cabero y Baroso (2013, como se citó en Zartha et al. 2014), los convierte en aptos para la validación del instrumento de recolección de datos.

- **Valoración de los ítems de la entrevista:** continuando con el proceso del método Delphi, se les entregó a los 9 expertos seleccionados, el formulario de validación de la entrevista (*ver Anexo 5*), solicitándoles que valoren en una escala del 1 al 5 (1 no válido, 2 poco válido, 3 medianamente válido, 4 regularmente válido, y 5 muy válido), según su criterio sobre la validez que tienen las preguntas diseñadas para la obtención de información necesaria.
- **Consenso en la validación de los expertos:** a partir de la valoración de los expertos sobre el diseño de la entrevista, se determinó el consenso de los expertos en términos numéricos (*ver Anexo 6*), calculando cuatro datos importantes según George y Trujillo (2018): (1) la media, (2) la desviación típica, (3) % de concordancia, y (4) permanencia o eliminación del ítem. Cabe mencionar que, según los autores mencionados, la decisión de permanencia o eliminación del ítem corresponde al % de concordancia, mismo que debe ser superior al 75% para ser aceptado. El procedimiento realizado en esta etapa dio como resultado que, de los 17 ítems evaluados, 15 presentan un % de concordancia superior al valor necesario, por lo cual, pasan a la siguiente fase de aplicación.

## **ACTIVIDAD 2. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA AVÍCOLA MIA Y A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS**

La entrevista previamente validada (*ver Anexo 7*) se aplicó al gerente general de la empresa, el Ec. Rafick Bitar; a la secretaria de la avícola, la Ing. Mónica Basurto; y al director de producción, el Dr. Luis Montesdeoca. Los entrevistados confirman su predisposición por contribuir con la información necesaria para el desarrollo de la investigación, debido a que consideran que los resultados obtenidos serían de gran aporte para el crecimiento de la avícola, mediante el aporte de una ruta clara para el cumplimiento de los objetivos.

El procesamiento de la información se puede visualizar en el Anexo 8, mientras que el análisis de los resultados se expone seguidamente:

**1) ¿La avícola tiene misión? (propósito de creación de la empresa)**

De acuerdo con los tres entrevistados, la avícola no tiene definida formalmente la misión empresarial, por lo que hacen mención al propósito de creación de la empresa, señalando los siguientes puntos: producción y venta de huevos comerciales de ave de corral de buena calidad; y la creación de un negocio con la capacidad de generar empleo en la localidad.

**2) ¿La avícola tiene visión? (cómo espera que su empresa sea vista por la sociedad)**

Según las respuestas obtenidas, la avícola no cuenta una visión propiamente definida, no obstante, esperar que la empresa logre en un futuro a largo plazo, producir huevos de calidad con marca propia, ampliamente reconocida a nivel nacional, como la mayor productora de aves de corral para la explotación de huevos correctamente clasificados y embalados.

**3) ¿La empresa tiene definidos sus objetivos a corto y largo plazo? (metas financieras y estratégicas que se desean lograr)**

Conforme los resultados de la entrevista, la empresa no tiene por escrito los objetivos a corto y largo plazo, sin embargo, como equipo directivo tienen claros los objetivos que desean conseguir, entre los que se destacan los siguientes:

- Obtener rentabilidad de sus operaciones
- Ampliar la producción a 120.000 aves a mediano plazo
- Lograr una cobertura de mercado zonal

**4) ¿Considera usted que se han logrado cumplir los objetivos planteados?**

Los entrevistados coinciden en que si han cumplido con los objetivos que se han propuesto a lo largo del funcionamiento de la avícola, no obstante sus respuestas

permiten analizar que esta respuesta no es definitiva, puesto que en su argumentación han detallado que no se han alcanzado cumplir con todos, puesto que algunos se encuentran en proceso, siendo los de mayor cumplimiento, aquellos de corto plazo. Por su parte, también agregaron que, al no contar con indicadores de medición, desconocen el grado de efectividad con el que han sido cumplidos.

**5) ¿Han utilizado herramientas e indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos?**

El gerente general y la secretaria de gerencia coinciden en que no cuentan con herramientas e indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos planteados, principalmente en aquellos financieros y administrativos, lo que genera desconocimiento para la toma de decisiones, ya que utilizan formas tradicionales de administración y finanzas. Por otro lado, el doctor menciona que en área productiva, si cuentan con indicadores técnico-productivos de medición.

**6) ¿La empresa tiene definidas las políticas para el cumplimiento de los procesos?**

Los entrevistados manifestaron que la avícola no tiene definidas las políticas para el cumplimiento de procesos, empezando que porque no tienen un manual de procesos propiamente desarrollado, ya que en la actualidad no disponen de personal asignado para desarrollar tales aspectos, lo cual consideran como un aspecto interno que requiere de solución.

**7) ¿Qué factores internos, considera usted que son los puntos fuertes de la empresa? (fortalezas)**

Los factores internos que considera como fuertes el gerente general son: la infraestructura propia y correctamente distribuida según las necesidades de producción, la ubicación de la empresa es estratégica para la producción y distribución, además de lo favorable del clima, la capacidad productiva es amplia ya que tienen capacidad para 100.000 aves de corral, tienen más de 25 años de trayectoria, el personal es comprometido, como directivo principal está dispuesto al cambio y cuentan con capital de trabajo propio, maximizando las ganancias por el ahorro de costos en intereses que genera el financiamiento externo.

Por parte de la secretaria general, considera como puntos internos fuertes el buen liderazgo de la dirección y la adecuada estructura organizacional. En cuanto al criterio del director de producción, las consideradas fortalezas se refieren a la asistencia técnica adecuada, el uso de tecnología para la crianza y faenamiento de pollos, un correcto control de calidad en el proceso de producción ya que éste se realiza bajo las condiciones de higiene y seguridad que establecen los requisitos de funcionamiento, y además, el empleo de herramientas para la medición de la producción.

**8) ¿Qué factores internos, considera usted que son los puntos débiles de la empresa? (debilidades)**

Los factores internos que representan debilidades para la empresa, según el criterio del gerente general son: la falta de capacitaciones y evaluaciones al recurso humano, el tamaño de la granja es reducido para cumplir con el objetivo de aumentar la producción de aves. Por parte de la secretaria, estos factores se centran en la realización de la administración tradicional, y la carencia de presupuestos y análisis financieros. En cuanto a la perspectiva del director de producción, las debilidades principales son el no contar con un manual de procesos ni un reglamento interno que oriente formalmente el proceder de cada función asignada en la empresa, además de la falta de información estadística sobre la demanda de los productos y la no realización de publicidad y promoción.

El no disponer de herramientas e indicadores para medir los objetivos financieros representa una debilidad en la que coinciden el gerente y la secretaria; por su parte, los tres entrevistados mencionan como un factor importante de resolver la correcta elaboración de un planeamiento estratégico que incluya la definición de la misión, visión, objetivos, valores y políticas que proyecten el sentido de la avícola, y permitan un crecimiento sustentable y sostenible en el tiempo.

**9) ¿Qué factores del entorno externo, considera usted que inciden positivamente a la empresa? (oportunidades)**

Dentro de los factores externos que representan oportunidades se encuentran los siguientes: aceptación en el mercado, generación de fuentes de empleo, alianzas



estratégicas con granjas u otras empresas o instituciones, nuevos nichos de mercado a través de la agregación de valor al producto (según el gerente general), disminución de la tasa de interés en las instituciones financieras ya que se la clasificación en la que se encuentra la empresa tiene tasas preferenciales, la tasa del IVA al 0% por ser un producto primario (conforme la secretaria general), el incremento de la demanda y los cambios tecnológicos que permite la inserción de nuevas herramientas (de acuerdo con el director de producción).

**10) ¿Qué factores del entorno externo, considera usted que afectan negativamente a la empresa? (amenazas)**

De acuerdo con las respuestas dadas por el gerente general, los factores que representan amenazas para la empresa son los desastres naturales, el alza de precios en materia prima y demás insumos, y la posibilidad de que el estado regule los precios del huevo comercial. Por su parte, la secretaria general indica que la sobreproducción, la inestabilidad económica y el crecimiento acelerado de la competencia, así como las marcas fuertes a nivel nacional también representan factores que generan un potencial riesgo para el mantenimiento y crecimiento de la empresa. En cuanto al criterio del director de producción, estos factores podrían ser la introducción de productos sustitutos en el mercado, la inflación, y la aparición de enfermedades de las aves por cuestiones del entorno.

**11) Mencione los objetivos que usted considera necesarios para el desarrollo de la empresa, según los siguientes requerimientos:**

Los objetivos para fortalecer la gestión financiera desde la perspectiva de los entrevistados son: establecer indicadores financieros, elaborar presupuestos y hacer cuadros comparativos de precios de materia prima e insumos. Por su parte, los entrevistados coinciden en que, para fortalecer los procesos internos el objetivo es definir los procesos. Referente a los objetivos para satisfacer al cliente, se consideran objetivos como darle valor agregado al producto, como clasificar los huevos por tamaño. En cuanto la con el entorno, los entrevistados argumentan que, debido a que actualmente las condiciones ambientales son correctas, el objetivo es mantener dichas condiciones, además de implementar acciones de responsabilidad social empresarial.

**12) ¿Cuáles considera usted que son los principales competidores de la empresa?**

Conforme los entrevistados, los principales competidores de la empresa a nivel local son: Avipechical y Avícola Anahia.

**13) En una escala del 1 al 4 ¿Qué calificación le daría usted a su empresa y a la competencia, según los siguientes factores críticos?**

A modo de consenso, los entrevistados manifestaron que, en cuanto a posición financiera, tanto la avícola MIA como Avipechical y avícola Anahia presentan una posición alta, ya que se les otorgó la calificación de 4 conforme la metodología de la MPC; en cuanto a la competitividad de precios, calidad de productos y lealtad del cliente, el equipo directivo asignó una puntuación de 4 puntos a la avícola MIA y a Avipechical, mientras que para la avícola Anahia, una calificación de 3, ya que consideran que es un poco menos fuerte en estos aspectos; y, referente a la participación en el mercado, la avícola MIA tiene la puntuación más alta con 4 puntos en comparación con las otras dos avícolas en estudio, ya que estas fueron calificadas con 3 puntos.

**14) ¿Considera usted que el diseño de un plan estratégico permite fortalecer la gestión empresarial de la avícola?**

El equipo directivo encuestado afirma que el diseño del plan estratégico que se ofrece en esta investigación, efectivamente permite fortalecer la gestión empresarial de la avícola, ya que incluye la correcta definición de metas, objetivos, indicadores y demás elementos que contribuyen a ejecutar las acciones con una adecuada planificación, y una visión clara de los resultados que se desean lograr.

### **ACTIVIDAD 3. ESTUDIO DE LOS FACTORES DEL MACRO ENTORNO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS PEST**

El estudio de los factores del macro entorno se efectuó mediante la aplicación del análisis PESTEL (ver Figura 4.1), mismo que permite conocer la influencia potencial

que tiene el aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en la evolución futura de la empresa (Aguilar, 2016), además, contribuye en la planificación estratégica y en la toma de decisiones.

<b>POLÍTICO</b>	Tratados comerciales para la exportación e importación
<b>ECONÓMICO</b>	Alza de precios en insumos para la producción Tasa de interés
<b>SOCIAL</b>	Demanda de consumo de huevo Alianzas estratégicas y nuevos nichos de mercado
<b>TÉCNOLOGICO</b>	Tendencia de nuevas tecnologías de producción (acceso a software y aplicaciones administrativas)
<b>ECOLÓGICO</b>	Problemas medioambientales Enfermedades de las aves
<b>LEGAL</b>	Regulación de precios Reformas tributarias

**Figura 4.1.** Análisis Pest de la Avícola MIA

**Fuente:** Elaboración propia a partir de recopilación bibliográfica

## **POLÍTICO**

Dentro del factor político, influyen los tratados comerciales que los organismos públicos en conjunto con las autoridades estatales de Ecuador realicen con otros países para incrementar la exportación de la producción de huevos y la importación de maquinarias y demás herramientas que contribuyan a la tecnificación de los procesos productivos en la Avícola MIA.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2022), “el comercio internacional de huevos es relativamente pequeño en comparación con el de la carne de aves de corral” (párr. 4), debido a

esto, existen políticas que incentivan la exportación de este producto, tal como lo establece en el artículo 2 del Acuerdo Ministerial de apoyo a la agroindustria avícola nacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2015): una vez que se incremente la producción nacional de huevo fértil, se establecerá un régimen de importaciones no automáticas de huevo fértil, destinadas a apoyar la producción nacional de este rubro.

Por su parte, empresas privadas e instituciones públicas se han unido para crear el proyecto Modelación y Zonificación del Sector Avícola, con el objetivo de exportar productos avícolas del país, en el que participan las siguientes organizaciones: Servicio de Inspección Sanitaria de Plantas y Animales (APHIS), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE) y la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (Agrocalidad), conforme se encuentra publicado en la revista técnica Maíz y Soya (2021).

## **ECONÓMICO**

En el factor económico, el alza de precios en insumos para la producción avícola es una realidad que preocupa a todos los productores de la nación, debido a que encarece significativamente su precio de costo, disminuyendo la rentabilidad. Esta información es también expuesta en la revista *AviNews* (2022), en la que se manifiesta que, en Ecuador el sector avícola se encuentra afectado por el incremento de precios de los productos de abastecimiento.

Por otro lado, la tasa de interés que actualmente ofrecen las entidades financieras del país es un elemento de gran beneficio para la empresa, ya que, al pertenecer al sector prioritario empresarial, el porcentaje de interés no puede exceder a la tasa efectiva máxima del sector Pymes, según lo mencionado por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2021). Referente a la tasa de inflación, ésta es del 2,6% según la publicación de Datos Macro (2022), la cual se ha incrementado en un 0,5% respecto a marzo del año anterior, representando una disminución en el poder adquisitivo del consumidor.

Referente al desempleo, según datos del INEC (2022) para enero del presente año la tasa fue del 5,4% a nivel nacional, mientras que en la zona urbana 7.4% y en la zona rural fue de 1.6%, situación que genera mayor pobreza en la sociedad.

## **SOCIAL**

En el aspecto social, la demanda del consumo de huevo es un factor positivo, debido a que es un factor que va en incremento año con año, tal como se evidencia en el informe publicado por Sánchez et al. (2020), al indicar que, en Ecuador el consumo de huevo per cápita en el año 2019 fue de 13 unidades mayor al año anterior, ascendiendo a 226 unidades.

Los nuevos nichos de mercado y las alianzas estratégicas también representan un factor social de gran impacto en la actividad avícola, tal es el caso que, según lo menciona Piguave (2021), en Ecuador existen actualmente diversas asociaciones que se preocupan por velar los derechos de este sector y de buscar y aplicar mecanismos que permitan su crecimiento, estas son: Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE) y Asociaciones Regionales de Avicultores. Además, la Unión de Productores de Huevos (UNIPROH) es una de las organizaciones que se encarga de formar demás alianzas en fin de impulsar el consumo diario de huevo, como una proteína que permite combatir la desnutrición infantil (AviNews, 2022).

## **TECNOLÓGICO**

Los avances tecnológicos representan grandes beneficios para la sociedad, principalmente para los negocios, puesto que contribuyen a desarrollar sus procesos de forma más eficiente y eficaz. A continuación, se presentan las tendencias en tecnología, descritas por Burgos (2020):

- Micrófonos y cámaras para detectar enfermedades aviares
- Vacuna VAXXITEK® HVT + IBD + ND
- Plataforma virtual para subastar aves
- Robots avícolas
- Micotoxinas en los alimentos balanceados
- Biología sintética e inteligencia artificial

- Plumas como tubos de ensayo
- Sistema olfativo artificial

En cuanto a las tecnologías en el campo administrativo, Lupi (2021) manifiesta de que son varias las aplicaciones, programas, softwares y demás herramientas tecnológicas que les permiten a las empresas gestionar eficientemente sus funciones y recursos, estas son: Holded, Mgest, Expensify, Asana, Sap, Gespymes, entre otras.

## **ECOLÓGICO**

Como bien es sabido, la ecología es un tema que hoy en día se incluye en la gestión de todo tipo de empresas, puesto que parte de la responsabilidad social y ambiental con la que cada entidad se desempeña, por lo tanto, también se abarca el estudio del impacto que genera el estado ambiental en la empresa como tal. Castro (2021) puntualiza que existen problemas del medio ambiente que influyen en el correcto desempeño de cualquier entidad, ligados con la deforestación, las agroindustrias, energía hidroeléctricas y minería, razón por la cual se constituye en un desafío para el país y para cada productor.

El estado ambiental también es el causante de nuevas enfermedades de las aves, afectando consecuentemente a la obtención de los demás productos generados de esta actividad. Zoetis (2022) menciona que, dentro de estas enfermedades, la que mayor preocupación genera en los dueños de las avícolas del país es la colibacilosis, reportada en reiteradas ocasiones como la original razón misma que se encuentra reportada en los estudios sobre las enfermedades avícolas, como la causante de fuertes pérdidas económicas en este sector.

## **LEGAL**

Las normativas legales que regulan las actividades del sector avícola y otros sectores en Ecuador son: Ley Orgánica de Defensa del Consumidor; la Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria, Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión, la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de

Mercado, el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI), y el Reglamento para la aplicación de la LRTI (Piguave, 2021).

En el aspecto normativo tributario, el porcentaje del Impuesto al Valor Agregado (IVA) es de beneficio para el sector avícola debido a que influye en el precio que pagan en insumos y materiales para su producción, de esta manera se puntualiza el artículo 55 de la LRTI, en el que se indica que las transferencias e importaciones de los productos avícolas tendrán tarifa 0.

Por parte de las normativas en el aspecto ambiental, la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental (2004), en su artículo 5 establece que, “las instituciones públicas o privadas interesadas en la instalación de proyectos industriales, o de otras que pudieran ocasionar alteraciones en los sistemas ecológicos y que produzcan o puedan producir contaminación del aire, deberán presentar a los Ministerios de Salud y del Ambiente, según corresponda, para su aprobación previa, estudios sobre el impacto ambiental y las medidas de control que se proyecten aplicar”.

#### **ACTIVIDAD 4. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.**

A partir de la auditoría interna y externa presentada en las actividades anteriores se procedió a enlistar los factores internos y externos, negativos y positivos que inciden en la empresa, mismos que fueron identificados y priorizados con la colaboración del equipo directivo de la avícola MIA. Se utilizó la metodología propuesta por Aguilar (2015), en la que, luego de enlistar estos factores, se les asigna una calificación cualitativa de tres niveles: alta, media y baja, según la incidencia que actualmente tenga en la empresa. Los resultados se procesaron mediante varias matrices evidenciadas en las tablas 4.1, 4.2, 4.3, y 4.4.

**Tabla 4.1.** Matriz de priorización de fortalezas

FORTALEZAS	Grado de beneficio		
	Alta	Media	Baja
Infraestructura propia y correctamente distribuida según las necesidades.	X		
Dirección efectiva (liderazgo)		X	
Asistencia técnica adecuada		X	
Ubicación estratégica		X	
Tecnología para la crianza y faenamiento de pollos		X	
Estructura organizacional adecuada		X	
Capacidad productiva	X		
Control de calidad de los productos	X		
Cuentan con herramientas e indicadores "técnico producción"		X	
Cumplen a tiempo con los pedidos		X	
Años de trayectoria en el mercado	X		
Personal comprometido	X		
Clima favorable		X	
Disposición al cambio			X
Capital de trabajo propio	X	X	

**Fuente:** Elaboración propia con la colaboración del equipo directivo, administrativo y financiero de la avícola MIA

La matriz de priorización de fortalezas presenta un total de 15 factores obtenidos de la entrevista realizada al gerente general, la secretaria general y el director de producción de la avícola MIA, mismos que les asignaron una calificación cualitativa alta a 6 de los elementos identificados, media a 9 elementos y baja a 1. Esta calificación corresponde al grado de beneficio que representan para la empresa, lo que permitió establecer que, aquellos factores a ser priorizados en la investigación son los siguientes:

- Infraestructura propia y correctamente distribuida según las necesidades.
- Capacidad productiva
- Control de calidad de los productos
- Años de trayectoria en el mercado
- Personal comprometido
- Capital de trabajo propio



Tabla 4.2. Matriz de priorización de debilidades

DEBILIDADES	Grado de afectación		
	Alta	Media	Baja
Administración tradicional			X
No realizan evaluaciones de desempeño del recurso humano		X	
No cuentan con un manual de procesos		X	
No tiene definido un planeamiento estratégico (misión, visión, valores y políticas)	X		
No disponen de herramientas e indicadores para medir los objetivos financieros		X	
No elaboran presupuestos, ni análisis financieros	X		
No se capacita al personal	X		
No existe un reglamento interno		X	
Tamaño de la granja es limitado para el cumplimiento de los objetivos de incrementar la productividad		X	
Carencia de publicidad y promoción	X		
No tienen información estadística sobre la demanda de sus productos.	X		

Fuente: Elaboración propia con la colaboración del equipo directivo, administrativo y financiero de la avícola MIA

Conforme los datos presentados en la matriz de priorización de debilidades, se identificaron 11 factores extraídos de la información recabada en la entrevista, mismos que fueron valorados por el gerente general, la secretaria general y el director de producción de la avícola MIA según el grado de afectación al correcto desempeño de la empresa. Los resultados determinan 5 elementos con calificación alta, 5 con calificación media, y 1 con calificación baja; logrando priorizar los siguientes factores:

- No tiene definido un planeamiento estratégico (misión, visión, valores y políticas)
- No elaboran presupuestos, ni análisis financieros
- No se capacita al personal
- Carencia de publicidad y promoción
- No tienen información estadística sobre la demanda de sus productos.

**Tabla 4.3.** Matriz de priorización de oportunidades

OPORTUNIDADES	Potencial benéfico		
	Alta	Media	Baja
Aceptación en el mercado		X	
Incremento de la demanda.	X		
Disminución de la tasa de interés por parte de las entidades bancarias.	X		
Generación de fuentes de empleo.		X	
Aliados estratégicos de integración (otras granjas)	X		
Nuevos nichos de mercado	X		
Apoyo gubernamental a través de la matriz productiva (tratados comerciales para la exportación)		X	
Cambios tecnológicos	X		
Tasa del IVA 0%	X		
Era digital		X	

**Fuente:** Elaboración propia con la colaboración del equipo directivo, administrativo y financiero de la avícola MIA

Según la información expuesta en la matriz de priorización de oportunidades, los factores externos que representan un potencial beneficio para la organización son 10, de los cuales 6 presentan un nivel alto y los 4 restantes un nivel medio. Cabe mencionar que, dichos factores fueron identificados mediante un análisis PEST e información de la entrevista, además, las asignaciones fueron realizadas con la colaboración del gerente general, la secretaria general y el director de producción de la avícola MIA. En este sentido, se obtienen los siguientes elementos priorizados para continuar con la investigación:

- Incremento de la demanda.
- Disminución de la tasa de interés por parte de las entidades bancarias.
- Aliados estratégicos de integración (otras granjas).
- Nuevos nichos de mercado.
- Cambios tecnológicos
- Tasa del IVA

**Tabla 4.4.** Matriz de priorización de amenazas

AMENAZAS	Potencial de riesgo		
	Alta	Media	Baja
Productos sustitutos			X
Sobreproducción			X
Desastres naturales		X	
Inestabilidad económica		X	
Alza de precios en materiales e insumos para la producción.	X		
Inflación	X		
Aparición de diferentes enfermedades de las aves.	X		
Regulación de precios por parte del estado.	X		
Crecimiento acelerado de la competencia y marcas fuertes a nivel nacional	X		

**Fuente:** Elaboración propia con la colaboración del equipo directivo, administrativo y financiero de la avícola MIA

La matriz de priorización de amenazas utilizó como insumo los factores negativos externos que se extrajeron del análisis PEST y de la entrevista realizada al equipo directivo, administrativo y financiero de la avícola MIA. La priorización fue realizada en conjunto con el gerente general, la secretaria general y el director de producción de dicha avícola, logrando obtener como resultados 5 elementos con potencial de riesgo alto, 2 con potencial medio y 2 con potencial bajo. En concreto, los factores priorizados en el estudio son los siguientes:

- Alza de precios en materiales e insumos para la producción.
- Inflación
- Aparición de diferentes enfermedades de las aves.
- Regulación de precios por parte del estado.
- Crecimiento acelerado de la competencia y marcas fuertes a nivel nacional.

## **ACTIVIDAD 5. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MEDIANTE LA MATRIZ EFE**

La evaluación de los factores externos que influyen en la planificación se realizó tomando en consideración las oportunidades y amenazas priorizadas en las matrices de priorización realizadas en la actividad anterior. Los resultados se obtuvieron desarrollando el proceso de la matriz EFE, misma que se efectuó con la colaboración del personal directivo, administrativo y financiero de la avícola, debido

a su conocimiento sobre la importancia de los factores identificados para la organización.

En la tabla 4.5 se evidencian cuatro columnas: (1) el listado de los factores externos claves tomado de las matrices de priorización de oportunidades y amenazas; (2) la ponderación y (3) la calificación asignada mediante un análisis realizado por el gerente general, la secretaria y el director de producción; y (4) la puntuación ponderada que resultó de la multiplicación de la ponderación por la calificación.

**Tabla 4.5.** Matriz EFE para la Avícola MIA

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Incremento de la demanda.	0.15	4	0.6
Disminución de la tasa de interés por parte de las entidades bancarias.	0.10	3	0.15
Aliados estratégicos de integración (otras granjas).	0.10	3	0.15
Nuevas tecnologías	0.10	4	0.4
Nuevos nichos de mercado	0.10	4	0.2
Tasa del IVA	0.10	4	0.4
<b>AMENAZAS</b>			
Alza de precios en materiales e insumos para la producción.	0.15	1	0.15
Inflación	0.03	2	0.06
Aparición de diferentes enfermedades de las aves.	0.10	1	0.1
Regulación de precios por parte del estado.	0.05	2	0.1
Crecimiento acelerado de la competencia y marcas fuertes a nivel nacional	0.10	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.6</b>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la evaluación de los factores externos demuestran que la Avícola MIA está respondiendo bien ante las amenazas y oportunidades, ya que se obtuvo una calificación ponderada de 2.6, lo cual se valida con lo expuesto por Gastalver (2015) al explicar que, un valor total de la matriz EFI mayor 2.5, evidencia que la empresa estaría aprovechando oportunamente las oportunidades para mitigar las amenazas que les podrían afectar. Se considera importante mencionar que, dentro de las oportunidades presentadas en el desarrollo de las funciones de la empresa, el incremento de la demanda representa un mayor peso, respecto de las otras, mientras que en las amenazas, el alza de precios de los productos de abastecimientos genera la de mayor influencia negativa.

## ACTIVIDAD 6. ESTUDIO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA MEDIANTE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).

El estudio de la posición competitiva de la Avícola MIA se realizó empleando una Matriz de Perfil Competitivo (MPC), teniendo como base informativa los datos obtenidos en la entrevista sobre los principales competidores de la empresa y su situación frente a los Factores Críticos de Éxito (FCE).

Para la determinación de la posición competitiva de cada empresa estudiada se aplicó el procedimiento de cálculo de Fred (2013), en que se establece que, al igual que la matriz EFI, las calificaciones se asignan de la siguiente forma: 1 debilidad principal, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, y 4 fortaleza principal. Cabe mencionar que, los FCE y las ponderaciones se puntualizaron conforme lo sugerido por Rodríguez (2018), obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4.6. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Avícolas de Manabí		Avícola MIA		Avipechical		Avícola Anahia	
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Posición financiera	0.40	4	1.6	4	1.6	4	1.6
Participación en el mercado	0.20	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Competitividad de precios	0.20	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4</b>		<b>3.8</b>		<b>3.4</b>

**Fuente:** datos obtenidos en la entrevista realizada al gerente, la secretaria y director de producción de la avícola MIA

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) demuestra la fuerza competitiva de la avícola MIA frente a Avipechical y avícola Anahia, identificados como competidores directos por el equipo directivo, administrativo y financiero de la avícola objeto de estudio, mediante la realización de la entrevista. Los resultados indican que, las tres avícolas presentan la posición financiera como una fortaleza principal; mientras que, en cuanto a la participación en el mercado, los entrevistados establecen que

este factor representa una fortaleza para todas las avícolas del mercado local, ya que todos tienen presencia local, sin embargo, la competencia refleja un nivel menor (3 de 4); por su parte, la competitividad de precios, la calidad del producto y la lealtad del cliente representan fortalezas principales para la avícola MIA y Avepechichal, ya que entre ellos se maneja la referencia para el establecimiento de precios y se disputa la mejor calidad, además, ambas tienen clientes fidelizados, no obstante, la avícola Anahia presenta estos factores como una fortaleza menor, ya que según los entrevistados, los huevos presentan inconformidades de calidad como menor higiene y en ciertas ocasiones, los huevos salen picados. En concreto, se evidencia una mayor fuerza competitiva de parte de la avícola MIA, con 4 puntos, seguido de Avipechichal con 3.8 puntos y de la avícola Anahia con 3.4, lo que demuestra una diferencia poco significativa que se atribuye según los entrevistados a que todos se han desarrollado de forma eficiente en los criterios evaluados. Esto genera un mayor nivel de competitividad entre todos, lo cual demuestra la necesidad de implementar estrategias que permitan sobre salir mediante la oferta de valores agregados a sus clientes, y poder expandirse progresivamente.

## **ACTIVIDAD 7. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MEDIANTE LA MATRIZ EFI**

En esta actividad se evaluaron los factores internos que inciden en la planificación estratégica de la avícola, utilizando la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) mediante la cual se logró valorar las fortalezas y debilidades que se identificaron y priorizaron previamente en la matriz de priorización. Al igual que la matriz EFE, el éxito en la obtención de resultados se logró dando respuesta a los componentes de la matriz, tal como se explica seguidamente:

- **FCE:** fueron extraídos de la matriz de identificación y priorización en cuanto a las fortalezas y debilidades;
- **Ponderación y Calificación:** se asignaron a partir del análisis realizado en conjunto con el gerente, la secretaria y el director de producción de la empresa; y

- **Puntuación ponderada:** se calcularon los valores ponderados y la calificación asignada por cada factor crítico.

Los resultados se evidencian en la tabla 4.7:

**Tabla 4.7.** Matriz EFI para la Avícola MIA

<b>MATRIZ DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN PONDERADA</b>
Infraestructura propia y correctamente distribuida según las necesidades.	0.12	3	0.36
Capacidad productiva	0.08	3	0.24
Control de calidad de los productos	0.12	3	0.36
Años de trayectoria en el mercado	0.12	4	0.48
Personal comprometido	0.06	3	0.18
Capital de trabajo propio	0.08	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			0
No tiene definido un planeamiento estratégico (misión, visión, valores y políticas)	0.12	2	0.24
No elaboran presupuestos, ni análisis financieros	0.08	1	0.08
No se capacita al personal	0.08	1	0.08
Carencia de publicidad y promoción	0.08	1	0.08
No tienen información estadística sobre la demanda de sus productos.	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.4</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La evaluación de los factores internos dio como resultado un valor de 2.40, lo cual se analiza con base a lo expuesto por Gastalver (2015), al establecer que, si la calificación se encuentra por debajo de 2.5, la empresa es débil internamente. En este sentido, se logra analizar que la debilidad de la Avícola MIA que representa un peso importante es la carencia de un planeamiento estratégico. De forma particular, se destaca que las fortalezas de mayor peso para la empresa son: la infraestructura, el control de calidad que realizan y los años de experiencia en el mercado.

## ACTIVIDAD 8. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EMPLEANDO LA MATRIZ FODA.

El objetivo de toda organización, principalmente de aquellas con fines de lucro, es expandirse de forma sostenible en el mercado en el que se desarrollan, no obstante, en el entorno externo e interno existen una serie de factores que actúan como limitantes, razón por la cual, deben de ser analizados para tomar decisiones estratégicas, e incluirlas en su planificación para el cumplimiento de las metas establecidas.

El caso de la Avícola MIA no es la excepción, ya que actualmente manifiesta el anhelo de expandirse en el mercado nacional e internacional, para lo cual, debe de conocer aquellos factores que pueden influir negativa y positivamente en la obtención del objetivo planteado. En este sentido, se presenta el análisis de las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas mediante la matriz FODA, empleando los insumos informativos que generó la aplicación de las herramientas anteriormente descritas.

La aplicación de la matriz FODA, se demuestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4.8.** Matriz FODA de la Avícola MIA

<b>F</b>	<b>O</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Infraestructura propia y correctamente distribuida según las necesidades.</li> <li>● Capacidad productiva</li> <li>● Control de calidad de los productos</li> <li>● Años de trayectoria en el mercado</li> <li>● Personal comprometido</li> <li>● Capital de trabajo propio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento de la demanda.</li> <li>● Disminución de la tasa de interés por parte de las entidades bancarias.</li> <li>● Aliados estratégicos de integración (otras granjas).</li> <li>● Nuevas tecnologías</li> <li>● Nuevos nichos de mercado</li> <li>● Tasa del IVA 0% al sector avícola</li> </ul>
<b>D</b>	<b>A</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● No tiene definido un planeamiento estratégico (misión, visión, valores y políticas)</li> <li>● No elaboran presupuestos, ni análisis financieros</li> <li>● Escasa capacitación.</li> <li>● Carencia de publicidad y promoción</li> <li>● No tienen información estadística sobre la demanda de sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alza de precios en materiales e insumos para la producción.</li> <li>● Inflación</li> <li>● Aparición de diferentes enfermedades de las aves.</li> <li>● Regulación de precios por parte del estado, afecta el margen de ganancia.</li> <li>● Crecimiento acelerado de la competencia y marcas fuertes a nivel nacional</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia a partir del diagnóstico interno y externo realizado en la avícola MIA



A continuación, se describen cada uno de los factores del entorno externo e interno, puntualizados en la tabla anterior:

## **FORTALEZAS**

- **Infraestructura propia y correctamente distribuida según las necesidades:** las instalaciones de la avícola MIA son propias, lo que se permite el ahorro de costos en arriendo, además que tiene adecuadas cada una de sus áreas según las necesidades de producción y administración. A nivel nacional, según la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM, 2017), los procesos productivos de crianza de aves se realizan con una adecuada infraestructura técnica, lo que permite que los huevos de mesa y la carne de pollo se ofrezcan al mercado a un menor precio en relación a otras carnes.
- **Capacidad productiva:** actualmente la avícola MIA tiene una capacidad productiva de más 100.000 aves ponedoras, misma que está a punto de coparse, sin embargo, cuenta con la disposición para ampliarse a corto plazo. Palacios (2020) menciona que el hecho de que las avícolas cuentan con una amplia capacidad productiva no solo resulta algo favorable para su desarrollo como empresas, sino que también contribuye a la sostenibilidad alimentaria en la provincia.
- **Control de calidad de los productos:** en el área productiva y de comercialización se aplican buenas prácticas avícolas como la higiene, el manejo ambiental, el orden, el bienestar animal, calidad bacteriológica del agua, entre otros elementos que permiten brindar un producto de calidad al mercado. Conforme es establecido por la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI, 2019), el sector avícola enfrenta retos importantes en la economía, relacionados con la internacionalización y la competencia en los mercados, por lo cual, las acciones de calidad e inocuidad con las que se manejen las empresas de este sector son determinantes.
- **Años de trayectoria en el mercado:** la avícola MIA tiene 24 años desarrollando sus actividades de producción y comercialización en el a nivel cantonal y provincial, lo cual le genera experiencia y reconocimiento en el mercado en el que se desenvuelve. Si bien es cierto, la experiencia en el mercado no es suficiente para ser exitoso, particularmente en un entorno tan cambiante, no

obstante, si representa una fortaleza importante, de esta manera lo establece Nerida (2018), ya que, al ser reconocido por muchos años como una empresa dedicada a esta actividad, genera confianza a sus clientes, atrae nuevos clientes por las recomendaciones, y le da la facilidad para acceder a créditos bancarios con menos complejidad que los competidores de nuevo ingreso.

- **Personal comprometido con su trabajo:** el compromiso del talento humano representa una de las fortalezas más valiosas con las que puede contar toda empresa, dado es el caso de la avícola MIA, cuyo personal ha demostrado el compromiso necesario en el logro de cada objetivo que se proponga la empresa, ya que existe una relación muy estrecha entre directivos y subordinados, además de los años de pertenencia a dicha organización. De acuerdo con la FENAVI (2019), el compromiso es un factor que garantiza el cumplimiento de los objetivos en el sector avícola, ya que influye en la productividad, eficiencia, condiciones de sanidad, entre otros elementos, que de no efectuarse bajo este principio, representara en una limitante para el crecimiento de estas empresas.
- **Capital de trabajo propio:** la avícola MIA cuenta con un capital de trabajo que ha logrado construir a lo largo de estos 25 años de funcionamiento, capital que le permite ejecutar sus operaciones sin incurrir en costos adicionales por intereses. No obstante, se contempla la posibilidad de utilizar apalancamiento financiero para alcanzar los objetivos de expansión, aprovechando la tasa de interés preferencial que ofrecen las instituciones financieras para el grupo de empresas en las que se encuentra clasificada la avícola.

## DEBILIDADES

- **Carencia de un planeamiento estratégico:** la avícola MIA no dispone de la elaboración de un plan estratégico que incluya un direccionamiento claro y organizado de las metas organizacionales, ni de las formas y mecanismos para cumplirlas. Cabe destacar, que así como no cuenta con un plan estratégico como tal, tampoco tiene correctamente definido los elementos básicos como la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos. Paredes (2018) argumenta que, en el país existen empresas avícolas que realizan sus actividades de manera tradicional, basadas únicamente en la experiencia, sin contar con una

planificación en el ámbito administrativo que les permita alcanzar objetivos de crecimiento, haciendo un buen manejo de los procesos y de los recursos.

- **No se elaboran presupuestos ni análisis financieros:** en el área administrativa y financiera se ejecuta una contabilidad tradicional, con registro de ingresos e ingresos y demás rubros administrativos, sin embargo, se considera la necesidad de elaborar presupuestos que permitan una adecuada planificación de costos e ingresos en un determinado periodo, así como la realización de análisis financieros que permitan entender el comportamiento de las finanzas en periodos anteriores, y poder tomar decisiones de mejora. De acuerdo con Marcillo et al. (2021), una empresa debe de realizar análisis financieros efectivos, ya que constituyen una pieza fundamental para conocer el desempeño económico y financiero, logrando detectar a tiempo falencias que pueden ser solucionada sin afectar drásticamente el funcionamiento de la empresa.
- **Escasa capacitación:** en la avícola MIA no se realizan programas de formación profesional a los empleados, únicamente se les brinda una inducción inicial cuando empiezan a trabajar o cuando se implementa algún nuevo proceso o se utilizan nuevas herramientas y maquinarias. Conforme con lo identificado en la entrevista, la eficiencia del personal operativo se caracteriza por una experiencia mayor a 5 años en sus labores, por lo que consideran importante priorizar los futuros planes de capacitación a quienes desarrollan funciones administrativas, financieras, tecnológicas y de control de calidad, ya que en estas áreas se innova constantemente, y se desarrollan funciones cruciales para el éxito empresarial. Conforme se menciona en la publicación de la FENAVI (2019), el conocimiento permite maximizar la eficiencia en los lotes productivos de las granjas avícolas, y no solo deben de poseerlo los empleados operativos, sino también los pequeños y medianos productores, de forma que puedan implementarse cada acción de forma correcta.
- **Carencia de publicidad y promoción:** la avícola MIA no ha implementado ningún plan de publicidad que le genere mayor visibilidad en el mercado, limitando su expansión en nuevos nichos tanto nacionales como internacionales. Esta debilidad se encuentra también presente en muchas avícolas del país, de esta manera lo afirma Herrera (2020), al mencionar de

forma concluyente en su estudio que, muchos gerentes y propietarios de avícolas en Ecuador coinciden en la necesidad de corregir aspectos como la relegación de la publicidad y promoción de ventas como parte inherente del éxito para las ventas.

- **Carencia de información estadística sobre la demanda de productos:** según la información recabada, la administración de la avícola MIA no dispone de información estadística sobre la demanda del producto que ofrecen, representando una limitante en la toma de decisiones, puesto que no cuentan con datos exactos sobre el nivel de producción que deben comercializar. Gómez (2021) enfatiza en la importancia de contar con datos estadísticos no solo sobre la demanda de los productos, sino sobre los registros de producción ya que esto permite contar con información útil para la toma de decisiones prácticas y efectivas. Esto es validado por la CONAVE (2019) al hacer referencia a que las estadísticas son parte fundamental en la toma de decisiones adecuadas sirviendo además conocer la realidad del sector avícola en el que se desenvuelven.

## OPORTUNIDADES

- **Incremento de la demanda:** debido al valor nutricional que representa el consumo de huevos, este se convierte en un producto de alta demanda, misma que se incrementa de forma anual. De acuerdo con la publicación de Sánchez et al. (2020), “el consumo de huevos al año per cápita (kilogramos/personas) en el Ecuador al año 2019 es de 226 unidades, 13 más que en 2018” (p.1).
- **Disminución de la tasa de interés por parte de las entidades bancarias:** según el BCE (2021), el sector comercial es uno de los sectores empresariales prioritarios, cuya tasa de interés no podrá ser superior a la tasa efectiva máxima del segmento comercial prioritario PYMES. Si bien es cierto, a la fecha existe una gran oferta de instituciones financieras que ofrecen productos crediticios a una tasa de interés competitivo, mismo que según el BCE no puede superar la tasa máxima estipulada.
- **Aliados estratégicos de integración:** formar alianzas de integración en el sector avícola resulta una de las estrategias con mayor impacto positivo para el

crecimiento empresarial, razón por la cual, se genera la oportunidad a través de organizaciones ya conformadas a nivel nacional que buscan el mismo fin. Según lo establecido en la revista *AviNews* (2022), el gremio UNIPROH está gestionando dichas alianzas estratégicas cuya línea de acción es combatir la desnutrición infantil mediante el impulso del consumo diario de esta proteína, principalmente en las provincias que cuentan con mayores índices de este problema social.

- **Nuevos nichos de mercado:** actualmente la avícola MIA está aprovechando la oportunidad de entregar su producción a distribuidores como Tiendas TUTI, que representan un nicho de mercado importante por la cantidad de venta, ya que se caracteriza por una distribución masiva a bajo costo. Además, en este nicho de mercado caracterizado por utilizar un modelo de negocio B2B (empresa a empresa), la avícola puede ampliar su cartera de productos para encontrar nuevos nichos, ya que actualmente solo se dedica a la producción y comercialización de huevos de mesa y de uso comercial, sin embargo, existen otras opciones que generan rentabilidad y crecimiento empresarial. Según lo expuesto por Toalombo et al. (2016), en Ecuador, la industria avícola ha mantenido un crecimiento promedio del 7%, caracterizándose por ejecutar tres tipos de actividades importantes para el sector agroproductivo: el pollo de engorde, la cría de aves ponedoras y las aves reproductoras.
- **Nuevas tecnologías:** hoy en día el desarrollo de nuevas tecnologías contribuye significativamente al crecimiento empresarial del sector avícola, ya que existen herramientas que permiten efectuar cada una de las actividades tanto administrativas como productivas de forma más eficiente y eficaz. Por mencionar algunas de ellas en el campo productivo avícola, se detallan las siguientes: micrófonos y cámaras para detectar enfermedades aviares; vacuna para tres enfermedades; plataforma para subastar aves online, robots, micotoxinas, tubos de ensayos, sistema olfativo artificial (Burgos, 2020). De la misma forma, existe una variedad de programas que incluyen herramientas tecnológicas de contabilidad y finanzas, planificación, control, seguimiento, y demás funciones inherentes a la gestión administrativa, estos programas son: Holded, Mgest, Expensify, Asana, Sap, Gespymes (Lupi, 2021).

- **Tasa del IVA 0% para el sector avícola:** al ser de tarifa 0% para el sector avícola, al igual que el resto de los sectores productivos primarios se constituye como una oportunidad de crecimiento, debido a que no encarece aún más los insumos adquiridos para la producción de huevos.

## **AMENAZAS**

- **Sobrecostos en procesos de abastecimiento:** conforme se logra corroborar en la publicación de AviNews (2022), todo el sector avícola en Ecuador presenta dificultades con el alza de costos de los productos de abastecimiento como el maíz y demás insumos importados, que dan como resultado un costo de producción superior al costo de venta.
- **Inflación:** actualmente la tasa de inflación ha crecido un 0.5% con relación al año anterior según Datos Macro (2022), lo que genera la preocupación de que esta tendencia de aumento se mantenga en años posteriores, disminuyendo el poder adquisitivo de la sociedad.
- **Aparición de diferentes enfermedades de las aves:** de acuerdo con la experiencia de los avicultores de Ecuador, una de las principales amenazas en este sector es la aparición de enfermedades, y en el caso de la avícola MIA, de las que afectan a las aves ponedoras, más aún cuando se manifiestan en forma de cepa viral que ocasiona la pérdida de un porcentaje significativo de las unidades de producción. Conforme se establece en la publicación de Zoetis (2022), dentro de estas enfermedades, la que mayor preocupa a los productores es la colibacilosis, misma que se encuentra reportada en los estudios sobre las enfermedades avícolas, como la causante de fuertes pérdidas económicas en este sector.
- **Regulación de precios por parte del estado:** en el análisis de este factor, juega un papel importante la inestabilidad política del país, ya que las entidades encargadas de la regulación de precios de los productos de primera necesidad, son de interés público, y por ende, de interés político. Ante esto se genera la amenaza ya sufrida por los productores, de que los precios regulados no consideran costos de producción, ocasionando que los productores trabajen a pérdida.

- **Crecimiento acelerado de la competencia:** la sociedad actual se encuentra carente de empleos dignos y estables, lo que se constituye como una de las razones de peso por lo que las personas deciden formar su propio negocio, y la producción avícola aparece como una opción viable, sin embargo, se obstaculiza por la falta de recursos para mantener sus operaciones. En este sentido, la SCPM (2017) menciona que la industria avícola en de Ecuador abarca varias empresas que se generan mayor competencia entre sí, tales como: Pronaca, avícola San Isidro, Avitalsa, Integration Avícola Oro y Proavicea. Estas empresas actualmente cuentan con un posicionamiento marcado en el país, cuyas acciones estratégicas las encaminan a obtener mayor presencia el mercado, representando una barrera de entrada para las avícolas más pequeñas en cuanto a la capacidad productiva.

#### **4.2. DESARROLLO DE LA FASE II: FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA AVÍCOLA MIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En cumplimiento con el segundo objetivo de esta investigación, se presenta la formulación del direccionamiento estratégico de la Avícola MIA, desarrollando sus principales elementos que constituyen la base para la definición de estrategias y para la respectiva toma de decisiones. Cabe mencionar que, la formulación estratégica que se presenta a continuación, utiliza los insumos de información obtenidos en la auditoría interna y externa (análisis PEST y la entrevista aplicada al gerente, a la secretaria y al director de producción) con la finalidad de alinear su desarrollo al propósito global de la empresa.

##### **ACTIVIDAD 1. DESARROLLO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FINANCIEROS.**

Como primera etapa de este proceso, Delaux (2017) menciona que se deben definir correctamente el trípode estratégico, compuesto por la misión, visión y objetivos debido a que se logra definir la razón de ser de la empresa, la identidad que se pretende alcanzar en un determinado plazo (por lo general

largo plazo), y las metas que se plantean para completar la visión y misión previamente definidas. A continuación, se expone la declaración de estos tres elementos:

- **MISIÓN**

“Somos una empresa eficiente y comprometida en la producción y comercialización de huevos de mesa y comerciales, bajo los parámetros de calidad que el mercado exige, empeñados en satisfacer las necesidades de nuestros clientes”

- **VISIÓN**

“Ser la empresa líder a nivel regional en la producción y comercialización de huevos de mesa y comerciales y de carne de pollo, con presencia en mercado nacional, cuya reputación se caracterice por brindar un producto con altos estándares de calidad, contribuyendo al desarrollo productivo y económico de la localidad”.

- **OBJETIVOS FINANCIEROS**

- Incrementar la rentabilidad por venta de huevos de mesa a un 30% para finales del 2026.
- Incrementar los ingresos por ventas totales en un 32% para finales del 2026.

El incremento de los ingresos por ventas y del margen de rentabilidad se consideran objetivos financieros fundamentales para una supervivencia exitosa en la industria, de esta manera lo señalan Muñoz y Crespo (2022), al hacer énfasis en que el margen de ganancia del sector avícola debe estar sobre los niveles del mercado, obtenido resultados económicos suficientes para permanecer y expandirse a otras zonas geográficas del país. El porcentaje propuesto se justifica considerando la siguiente información base: ventas actuales 150,000; margen de ganancia actual 25%, y los cálculos respectivos se presentan en la elaboración de indicadores de cumplimiento considerando



los objetivos anuales detallados en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Incrementar la cartera de productos ofrecidos mediante la generación de valor agregado, llegando a 4 productos al 2026.
- Lograr un 50% de satisfacción del cliente de forma sostenida en los próximos cinco años.
- Certificar la calidad del producto por normas internacionales: ISO 9000; ISO 14000; ISO 2600 para diciembre del 2025.
- Implementar en un 100% la planificación de los procesos administrativos, financieros y de marketing al año 2024.
- Lograr el Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) para junio del 2026.
- Implementar 1 programa de formación semestral sostenida hasta el 2025 (6 talleres) para el aumento del potencial de la fuerza de trabajo.

La variedad de productos es un objetivo importante para sobresalir en el mercado, ofreciéndole al cliente mayores alternativas de consumo en línea con sus necesidades. Teniendo en cuenta que la industria avícola se encuentra en crecimiento, y se caracteriza por la constante innovación y diversificación de los productos (SCPM, 2017). No obstante, dicho crecimiento es lento en relación con otras industrias, lo que impulsa la lucha por la participación en el mercado (Pazmiño, 2016).

La obtención de certificaciones tanto de calidad de la producción como de responsabilidad social y ambiental es un objetivo imperante para la avícola MIA, ya que de acuerdo con la investigación de Pazmiño (2016), el sector avícola en Ecuador enfrenta el desafío de proporcionar alimentos de calidad y seguridad alimentaria, en línea con el compromiso ambiental y social que impera el desarrollo de sus actividades. Además, dichas certificaciones están dentro de las normativas que regula el sector (SCPM, 2017).

Considerando que, las organizaciones deben gran parte de su éxito a la forma en que desarrollan su gestión empresarial, la avícola MIA tiene como objetivo implementar una planificación integral que incluya la definición de procesos administrativos, financieros y de marketing, así como de programas de formación para su capital humano, de manera que se logre trabajar con bases administrativas sólidas y esto se refleje en el proceder de su capital humano y en la obtención de mejores resultados. La importancia de definir y cumplir con estos objetivos es dada por González et al. (2018), al mencionar que, debido a los cambios que se han dado en el ámbito de los negocios, las formas tradicionales de gestionar las organizaciones ya no son suficientes, más aún en un ambiente competitivo como el que se vive actualmente, por tal motivo, se debe de trabajar en una administración que utilice herramientas modernas y eficientes para obtener mejores resultados optimizando esfuerzos.

Los objetivos propuestos se alinean también con los elementos implícitos en la cadena de suministro avícola, ya que el cumplimiento efectivo de estas metas involucra de forma integrada la gestión de la demanda, de la relación con los clientes, el desarrollo de nuevos productos, obtención de ingresos suficientes, relación con los proveedores y con el entorno, tal como lo especifica González et al. (2018). Además, dicho cumplimiento es importante no solo para la avícola MIA, sino para el sector avícola del país, ya que según lo indican Muñoz y Crespo (2022), ese sector actúa como protagonista de la generación de empleo y una importante variable del Producto Interno Bruto agrícola en Ecuador.

## **ACTIVIDAD 2. ESTABLECIMIENTO DE LOS VALORES CORPORATIVOS Y LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES.**

Seguido de lo anterior, se proceden a definir los valores corporativos de la Avícola MIA, esto debido a que González y Rodríguez (2020) mencionan la importancia de contar con estos pilares filosóficos, éticos y morales con los que la empresa actuará con los distintos grupos de interés. Con base a lo anterior, y conforme lo expuesto por el gerente, la secretaria y el director de producción de la avícola, se definen los siguientes valores:

- **RESPECTO:** el respeto a los clientes, trabajadores, proveedores, directivos y comunidad en general.
- **RESPONSABILIDAD:** la responsabilidad en la producción que se efectúa, en los pagos al personal y en la entrega de pedidos.
- **COMPROMISO:** compromiso en cuanto el cumplimiento de la calidad y cantidad prometida al cliente, de modo que se logre la satisfacción requerida.
- **OPTIMISMO:** es la actitud con la que se trabaja, con la confianza y certeza de que los resultados serán los mejores en función al trabajo realizado.
- **CALIDAD:** además de ser un parámetro requerido en la producción de huevos, se aplica la calidad en el servicio de atención brindada.
- **INTEGRIDAD:** se aplica en la honestidad y lealtad con la que se efectúan cada una de las acciones de trabajo de la empresa, con el fin de velar por el bienestar de nuestros grupos de interés (proveedores, clientes, trabajadores y comunidad).
- **COMUNICACIÓN:** en la avícola se procura tener canales de comunicación directa, para conocer las necesidades de nuestros colaboradores, proveedores y clientes, a fin de evitar insatisfacciones y mejorar la armonía de trabajo.

Por su parte, las políticas institucionales de la Avícola MIA se han diseñado para que se asegure el cumplimiento de la misión y visión de la organización, ya que constituyen una guía interna que establece los lineamientos necesarios para lograr el bienestar propio de la avícola y de sus grupos de interés. Dichas políticas se definen de la siguiente manera:

- Garantizar estándares de calidad y seguridad alimentaria en el producto ofrecido.
- Brindar un trato equitativo, amable, cordial y amigable a todos los clientes, considerando que son los principales actores que dan razón a la empresa.
- Mejorar continuamente los procesos de producción.

- Fomentar la unidad, para que el trabajo en equipo sea el elemento caracterizador de resultados satisfactorios.
- Dotar de tecnología actual a los procesos productivos y administrativos para lograr mayor eficiencia y eficacia.
- Generar utilidades crecientes cada año, y participar el porcentaje correspondiente a su equipo humano de trabajo.
- Cumplir con la responsabilidad social y ambiental.
- Cumplir con los requisitos legales de funcionamiento de la empresa.
- Velar por la seguridad y salud de los colaboradores.

#### **ACTIVIDAD 4. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS MEDIANTE EL FODA ESTRATÉGICO**

En cumplimiento con esta actividad, se desarrollaron las estrategias que permiten el logro de los objetivos estratégicos y financieros anuales y a largo plazo. Dichas estrategias se elaboraron empleando la matriz FODA estratégico, misma que según Rivero (s.f) permite diseñar estrategias con base al análisis del ambiente externo e interno de la empresa, relacionando los factores detectados para que el diseño sea efectivo, con el fin de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Su desarrollo se evidencia en la siguiente tabla:

**Tabla 4.9.** Matriz FODA de la Avícola MIA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F1. Infraestructura propia y correctamente distribuida según las necesidades. F2. Capacidad productiva F3. Control de calidad de los productos F4. Años de trayectoria en el mercado F5. Personal comprometido F6. Capital de trabajo propio	D1. No tiene definido un planeamiento estratégico (misión, visión, valores y políticas) D2. No elaboran presupuestos, ni análisis financieros D3. No se capacita al personal D4. Carencia de publicidad y promoción D5. No tienen información estadística sobre la demanda de sus productos.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias ofensivas</b>	<b>Estrategias de reorientación</b>
O1. Incremento de la demanda. O2. Disminución de la tasa de interés por parte de las entidades bancarias.	1. Ofertar la carne de pollo separada de los huesos (separación mecánica de aves), adquiriendo nuevas tecnologías con inversión propia para ingresar a nuevos nichos de mercado (F6, O4, O5). 2. Utilizar la técnica de Upselling, ofreciéndoles a los clientes precios	1. Elaborar un plan estratégico en conjunto con aliados estratégicos como la academia local (ESPAM MFL) (D1, O3). 2. Desarrollar un plan de formación y capacitación para el personal, fomentando la instrucción académica,

<p>O3. Aliados estratégicos de integración. O4. Nuevas tecnologías. O5. Nuevos nichos de mercado. O6. Tasa del IVA 0% para el sector avícola.</p>	<p>menores y más beneficios por volúmenes de compras mayores (F2,O1)</p> <p>3. Utilizar la técnica de Cross selling, ofreciéndoles a los clientes precios menores y más beneficios por compras cruzadas, es decir, agregar a su compra habitual, nuevos productos de la empresa (F4, O5).</p> <p>4. Elaborar productos listos para el consumo humano como salchichas de pollo y jamones de pollo, mediante la adquisición de nuevas tecnologías con apalancamiento financiero para el ingreso a nuevos nichos de mercado (F2, O4, O5).</p> <p>5. Formar alianzas estratégicas con grupos nacionales de apoyo al sector avícola para implementar beneficios sociales en la comunidad (F4, O3).</p>	<p>tanto al personal actual como el de nuevo ingreso (D4, O3).</p> <p>3. Diseñar un plan de publicidad y promoción que utilice las herramientas tecnológicas del marketing digital (D4, O4).</p>
Amenazas	Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencia
<p>A1. Alza de precios en materiales e insumos para la producción. A2. Inflación A3. Aparición de diferentes enfermedades de las aves. A4. Regulación de precios por parte del estado. A5. Crecimiento acelerado de la competencia y marcas fuertes a nivel nacional</p>	<p>1. Implementar un sistema de gestión de calidad con estándares internacionales, como las normas ISO, para lograr mayor competitividad en el mercado (F3, A5).</p> <p>2. Desarrollar un plan de compras de insumos por volumen para disminuir los costos (F5, A1).</p> <p>3. Crear un plan de responsabilidad social empresarial, aprovechando el reconocimiento obtenido en estos 25 años de experiencia y el compromiso de su equipo de trabajo (F4, F5, A5).</p> <p>4. Clasificar y embalar los huevos según tamaño, peso y fecha de obtención, de modo que se logre sobresalir en el mercado (F2, A5).</p>	<p>1. Elaborar una planificación financiera, que permita la toma de decisiones preventivas y correctivas según corresponda ante posibles eventos externos como la inflación y las regulaciones de precio por parte del estado (D2, A3, A4).</p> <p>2. Realizar mediciones anuales de satisfacción a todos los clientes, utilizando el indicador NPS (Net Promoter Score) para tomar decisiones de mejora (A5, D5).</p>

**Fuente:** elaboración propia a partir del diagnóstico interno y externo realizado en la avícola MIA

Como resultado de la elaboración de la matriz FODA Cruzado, se obtuvo un total de 3 estrategias ofensivas (resultantes de las fortalezas y oportunidades), 4 estrategias de reorientación (resultantes de las debilidades y oportunidades), 5 estrategias defensivas (resultantes de las fortalezas y amenazas) y 3 estrategia de supervivencia (resultante de las debilidades y las amenazas). Las estrategias resultantes se describen a continuación:

- **ESTRATEGIAS OFENSIVAS:**

- Ofertar la carne de pollo separada de los huesos (separación mecánica de aves), adquiriendo nuevas tecnologías con inversión propia para ingresar a nuevos nichos de mercado.
  - Utilizar la técnica de Upselling, ofreciéndoles a los clientes precios menores y más beneficios por volúmenes de compras mayores.
  - Utilizar la técnica de Cross selling, ofreciéndoles a los clientes precios menores y más beneficios por compras cruzadas, es decir, agregar a su compra habitual, nuevos productos de la empresa.
  - Elaborar productos listos para el consumo humano como salchichas de pollo y jamones de pollo, mediante la adquisición de nuevas tecnologías con apalancamiento financiero para el ingreso a nuevos nichos de mercado.
  - Formar alianzas estratégicas con grupos nacionales de apoyo al sector avícola para implementar beneficios sociales en la comunidad.
1. Ofertar la carne de pollo separada de los huesos (separación mecánica de aves), adquiriendo nuevas tecnologías con inversión propia para ingresar a nuevos nichos de mercado.
  2. Producir productos listos para el consumo humano como salchichas de pollo y jamones de pollo, mediante la adquisición de nuevas tecnologías con apalancamiento financiero para el ingreso a nuevos nichos de mercado.
  3. Formar alianzas estratégicas con grupos nacionales de apoyo al sector avícola para implementar beneficios sociales en la comunidad.
- **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**
    1. Implementar un sistema de gestión de calidad con estándares internacionales, como las normas ISO, para lograr mayor competitividad en el mercado.
    2. Desarrollar un plan de compras de insumos por volúmenes para disminuir los costos.
    3. Crear un plan de responsabilidad social empresarial, aprovechando el reconocimiento obtenido en estos 25 años de experiencia y el compromiso de su equipo de trabajo.
    4. Clasificar y embalar los huevos según tamaño, peso y fecha de obtención, de modo que se logre sobresalir en el mercado.
  - **ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN**

1. Elaborar un plan estratégico en conjunto con aliados estratégicos como la academia local (ESPAM MFL).
2. Desarrollar un plan de formación y capacitación para el personal, fomentando la instrucción académica, tanto al personal actual como el de nuevo ingreso.
3. Diseñar un plan de publicidad y promoción que utilice las herramientas tecnológicas del marketing digital.

- **ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA**

1. Elaborar una planificación financiera, que permita la toma de decisiones preventivas y correctivas según corresponda ante posibles eventos externos como la inflación y las regulaciones de precio por parte del estado.
2. Realizar mediciones anuales de satisfacción a todos los clientes, utilizando el indicador NPS (Net Promoter Score) para tomar decisiones de mejora.

### **ACTIVIDAD 5. VALORACIÓN DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE LA MATRIZ PEYEA.**

Con el fin de adecuar las estrategias más recomendables de ejecutar por la avícola, se desarrolló una matriz PEYEA, misma que permitió determinar la posición estratégica de la empresa según cuatro componentes: la fuerza financiera y la ventaja competitiva como elementos internos de la avícola; y la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria como elementos externos bajo los cuales opera la avícola. La asignación de los valores fue realizada a partir de la consulta previa a los actores de la avícola, involucrados en los factores mencionados (gerente, secretaria y director de producción), bajo las siguientes indicaciones dadas por Fred (2013):

- Para los elementos de la Fuerza Financiera (FF) y la Fuerza de la Industria (FI) un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor).
- Para los elementos de la Ventaja Competitiva (VC) y la Estabilidad del Entorno (EE) un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor).

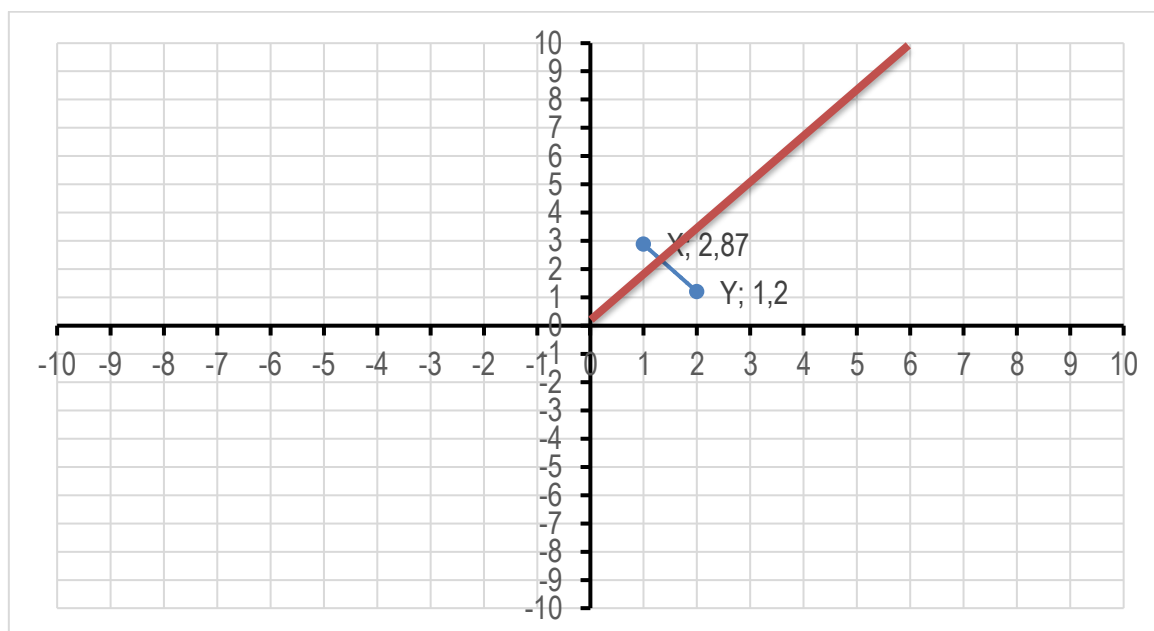
**Tabla 4.10.** Matriz PEYEA de la avícola MIA

<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>	<b>Valor</b>	<b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)</b>	<b>Valor</b>
Capital de trabajo	6	Tasa de inflación	-5
Apalancamiento	2	Cambios tecnológicos	-2
Rendimiento sobre la inversión	4	Variabilidad de la demanda	-4
Liquidez	4	Rango de precios de los productos con la competencia	-2
Flujo de efectivo	5	Riesgo involucrado en el negocio	-3
		Presión competitiva	-2
<b>Promedio FF</b>	<b>4.2</b>	<b>Promedio EE</b>	<b>-3</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	<b>Valor</b>	<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	<b>Valor</b>
Participación de mercado	-2	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	5
Lealtad del cliente	-1	Estabilidad financiera	4
Utilización de la capacidad	-1	Uso de recursos	3
Asistencia tecnológica y técnica	-1	Regulaciones gubernamentales	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-2		
<b>Promedio VC</b>	<b>-1.33</b>	<b>Promedio FI</b>	<b>4.2</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir del diagnóstico interno y externo realizado en la avícola MIA

Conforme los resultados expuestos en la tabla 4.10 se procedió a calcular los valores de X y Y, por lo cual se sumó el valor promedio de FF y VC para obtener X; y con la suma del valor promedio de EE y FI se determinó Y, generando los siguientes resultados y procediendo a graficar los respectivos ejes:

$$X = 2.87 \quad Y = 1.2$$

**Figura 4.2.** Determinación del perfil estratégico de la avícola MIA

**Fuente:** elaboración propia a partir del diagnóstico interno y externo realizado en la avícola MIA

Los resultados ilustrados en la Figura 4.2 permiten analizar que el perfil estratégico de la avícola MIA es agresivo, ya que se encuentra en el cuadrante superior

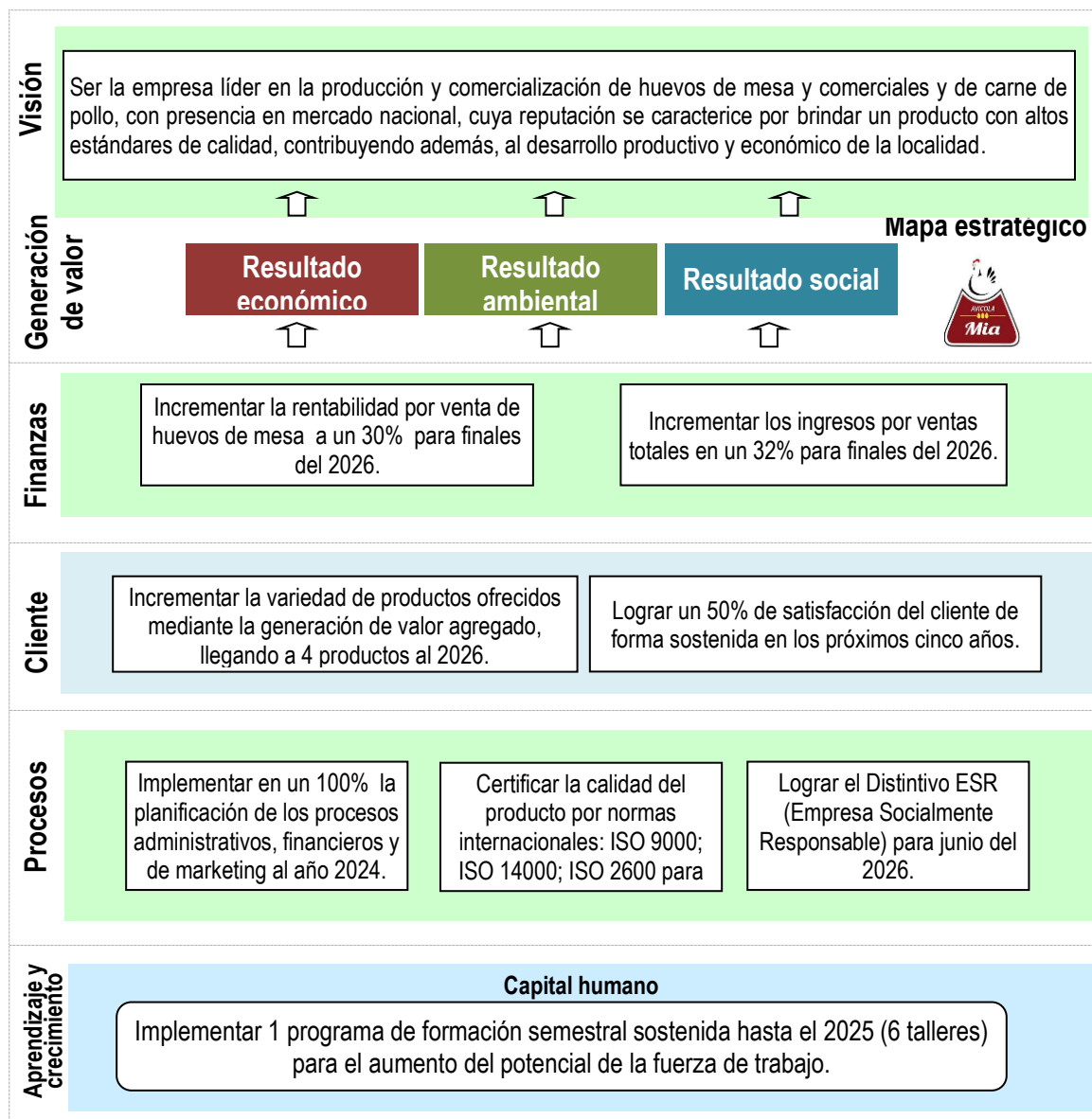


derecho de la figura. Según Fred (2013), cuando una empresa se encuentra en esta posición es porque se encuentra en las condiciones apropiadas para utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y mitigar las amenazas. Cabe mencionar que, si bien se entiende, la posición determinada es favorable, sin embargo, se debe de analizar que los valores resultantes son bajos, por lo que se debe de trabajar en estrategias que permitan fortalecer los puntos positivos además de los otros factores mencionados en la teoría.

Dentro del cuadrante ofensivo Fred (2013) especifica que las estrategias deben de ser de integración, penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y/o diversificación, lo que coincide con las estrategias ofensivas elaboradas en el cuadrante anterior, ya que estas se refieren a la producción y comercialización de productos con valor agregado como la carne de pollo deshuesada, salchichas y jamones de pollo, además de la formación de alianzas estratégicas con grupos de interés. No obstante, es preciso indicar que, para el logro de estas estrategias es imperante el cumplimiento de las otras que se han propuesto, ya que abarcan la solución a debilidades que deben ser superadas para el logro de los objetivos a corto y largo plazo.

## **ACTIVIDAD 5. ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

En cumplimiento con esta actividad, se consideró la elaboración de un mapa estratégico como una herramienta clave para hacer comprensible la formulación estratégica de la avícola MIA, mediante un gráfico que ilustra los objetivos a largo plazo, en relación a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (finanzas, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) que apuntan hacia la creación de valor tanto en los resultados económicos, ambientales y sociales que se pretenden con la planeación estratégicas, de modo tal que se cumple con la visión empresarial, tal como lo sugiere Sainz (2017). El mapa estratégico de la avícola MIA se evidencia en la Figura 4.3.



**Figura 4.3.** Mapa estratégico d la avícola MIA

**Fuente:** elaboración propia

### **4.3. DESARROLLO DE LA FASE III: DESARROLLAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL RESPECTIVO CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN**

La elaboración de un cuadro de mando integral es crucial para que la avícola realice una medición efectiva sobre el cumplimiento de sus objetivos financieros y estratégicos de manera equilibrada, teniendo dentro de su estructura básica, el involucramiento de los elementos claves para un correcto funcionamiento empresarial, tales como: finanzas, cliente, empleados y entorno. En consecuencia, tomando como referencia los objetivos diseñados en la fase anterior se procede al desarrollo de las actividades que incluye la presente fase.

#### **ACTIVIDAD 1. DISEÑO DE INDICADORES DE CUMPLIMIENTO**

Los indicadores de cumplimiento se diseñaron para medir el progreso de cada uno de los objetivos estratégicos y financieros, y de esta manera conocer el estado en el que se encuentran según tres niveles establecidos mediante la técnica de semaforización, permitiendo aplicar medidas correctivas o preventivas según los resultados obtenidos. Dicha técnica de semaforización es tomada de Baque et al. (2019), misma que consta de tres niveles:

- **Grave:** valor real menor al valor crítico
- **Aceptable:** mayor o igual al valor crítico pero menor que el valor esperado
- **Satisfactorio:** Igual o mayor al valor esperado

En las Tablas 4.11 y 4.12 se presenta la elaboración de los indicadores de cumplimiento, en relación a los objetivos propuestos, además, se presenta la metodología de cálculo mediante fórmulas matemáticas, la línea base de información obtenida del diagnóstico realizado en la avícola, y los niveles de aceptación (grave, aceptable o satisfactorio) establecidos según los datos esperados versus los reales.

**Tabla 4.11.** Plan de indicadores de cumplimiento para la avícola MIA (parte 1)

Nombre del Indicador	Metodología de cálculo	Línea base de información	Objetivo de cumplimiento	Niveles de aceptación		
				Grave <	Aceptable ≥ <	Satisfactorio ≥
Índice de crecimiento de ganancias	Valor Reciente - Valor Anterior / Valor Anterior x 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$30.000 (25% de las ventas 2022)</li> <li>\$39,680 (25% de las ventas proyectadas 2026)</li> </ul>	Incrementar la rentabilidad por venta de huevos de mesa a un 30% para finales del 2026.	<\$39,680 ( X% de decremento)	≥\$39,680 <\$45,785 (menos del 5% de incremento)	≥\$45,785 (5% de incremento)
Índice de crecimiento de ventas	Valor Reciente - Valor Anterior / Valor Anterior x 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$150.000 (ventas 2022)</li> <li>\$198,404 (ventas proyectadas 2026)</li> </ul>	Incrementar los ingresos por ventas totales en un 32% para finales del 2026.	<\$150.000 (X% de decremento)	≥\$150.000 <\$198,404 (menos del 32% de incremento)	≥\$198,404 (32% de incremento)
Grado de desarrollo de productos	Nª de productos desarrollados / total de productos esperados *100	1 producto	Incrementar la variedad de productos ofrecidos mediante la generación de valor agregado, llegando a 4 productos al 2026.	<1 producto	≥1 producto <4 productos	≥4 productos
NPS (Net Promoter Score)	% de promotores - % de detractores * 100	No definido (se valorará un grupo de 10 clientes)	Lograr un 50% de satisfacción del cliente de forma sostenida en los próximos cinco años.	<0% de NPS (Ejemplo: 30% promotores- 50% detractores = -20%)	≥0 < 50% de NPS (ejemplo: 60% promotores- 30% detractores = 30% NPS)	≥ 50% de NPS (ejemplo: 60% promotores- 10% detractores = 50% NPS)
Grado de cumplimiento de certificación de calidad ISO	Nª de avances realizados para la obtención de la certificación de calidad ISO / total de avances requeridos para la obtención de la certificación de calidad ISO *100	No tiene	Certificar la calidad del producto por normas internacionales: ISO 9000; ISO 14000; ISO 2600 para diciembre del 2025.	< 1 avance (sin gestión)	≥1 < 2 avances (gestión realizada)	≥ 2 avances (certificación adquirida)

**Fuente:** Elaboración propia (línea base obtenida del personal directivo de la avícola)

Tabla 4.12. Plan de indicadores de cumplimiento para la avícola MIA (parte 2)

Nombre del Indicador	Metodología de cálculo	Línea base de información	Objetivo de cumplimiento	Niveles de aceptación		
				Grave <	Aceptable ≥ <	Satisfactorio ≥
Grado de implementación de planificaciones	Nº de planificaciones ejecutadas / nº de planificaciones esperadas *100	0	Implementar en un 100% la planificación de los procesos administrativos, financieros y de marketing al año 2024.	< de una planificación (0% de implementación)	≥1 < 3 planificaciones (entre el 33% y 66% de implementación)	≥ 3 planificaciones (100% de implementación)
Grado de cumplimiento de certificación ESR	Nº de avances realizados para la obtención del distintivo ESR / total de avances requeridos para la obtención del distintivo ESR ISO *100	No tiene	Lograr el Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) para junio del 2026.	< 1 avance (sin gestión)	≥1 < 2 avances (gestión y evaluación de los parámetros exigidos para adquirir el distintivo)	≥ 2 avances (distintivo ESR adquirido)
Grado de implementación de talleres formativos	Nº de talleres ejecutados / nº de talleres esperados *100	No definido	Implementar 1 programa de formación semestral sostenida hasta el 2025 (6 talleres) para el aumento del potencial de la fuerza de trabajo.	< 1 taller	≥1 < 6	≥ 6 talleres

**Fuente:** Elaboración propia (línea base obtenida del personal directivo de la avícola)

## **ACTIVIDAD 2. ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) SEGÚN LAS CUATRO PERSPECTIVAS QUE LO COMPONEN.**

La estructuración del CMI se realizó según las cuatro perspectivas que menciona Fred (2013): (1) desempeño financiero, (2) conocimiento del cliente, (3) procesos internos del negocio, y (4) aprendizaje y crecimiento. Para la correcta estructuración de esta herramienta de alineación y seguimiento estratégico se distribuyeron los objetivos anteriormente planteados en función de las perspectivas mencionadas, de modo que se cumpla una de las principales características del CMI, la integralidad.

El CMI además de componerse de los objetivos estratégicos y financieros en relación a las diferentes perspectivas internas y externas de la empresa, también incluye la definición de objetivos anuales (metas), de los indicadores definidos en la actividad anterior y de los responsables de medición de cada indicador. Lo antes mencionado se presenta en las Tablas 4.13 y 4.14 del presente informe.

**Tabla 4.13.** Cuadro de Mando Integral de la planificación estratégica de la empresa (parte 1)

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ANUALES (META)	INDICADORES	RESPONSABLE
<b>DESEMPEÑO FINANCIERO</b>			
Incrementar la rentabilidad por venta de huevos de mesa a un 30% para finales del 2026.	Reducir los costos operaciones en un 5% con respecto al año anterior (2022).	Índice de crecimiento de ganancias	
Incrementar los ingresos por ventas totales en un 32% para finales del 2026.	Incrementar el valor medio de compra de los clientes actuales en un 8% de forma anual.	Índice de crecimiento de ventas	Personal de finanzas
	Lograr un nivel de ventas por nuevos productos (huevos y carne de pollo con valor agregado) correspondiente al 5% de las ventas totales.		
<b>CONOCIMIENTO DEL CLIENTE</b>			
Incrementar la cartera de productos ofrecidos mediante la generación de valor agregado, llegando a 4 productos al 2026.	Producir y comercializar huevos comerciales de mesa clasificados y embalados con altos niveles de calidad desde diciembre del 2023.	Grado de desarrollo de productos	Director de producción y personal operativo
	Producir y comercializar carne de pollo deshuesada con altos niveles de calidad desde junio del 2024.		
	Producir y comercializar salchichas y jamones de pollo con altos niveles de calidad desde enero del 2025.		
Lograr un 50% de satisfacción del cliente de forma sostenida en los próximos cinco años.	Alcanzar un 50% de satisfacción del cliente de forma sostenida desde finales del 2023.	NPS (Net Promoter Score)	Personal administrativo

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.14.** Cuadro de Mando Integral de la planificación estratégica de la empresa (parte 2)

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ANUALES (META)	INDICADORES	RESPONSABLE
<b>PROCESOS INTERNOS DEL NEGOCIO</b>			
Certificar la calidad del producto por normas internacionales: ISO 9000; ISO 14000; ISO 2600 para diciembre del 2025.	Obtener un progreso del 50% con respecto a la implementación de un sistema de gestión de calidad con estándares internacionales en el año 2023.	Grado de cumplimiento de certificación de calidad ISO	Director de producción
Implementar en un 100% la planificación de los procesos administrativos, financieros y de marketing al año 2024.	Implementar una planificación estratégica a finales del año 2023.	Grado de implementación de planificaciones	Personal administrativo
	Implementar una planificación de publicidad y promoción a inicios del año 2024.		Personal de marketing
	Implementar un departamento financiero con personal preparado para la realización adecuada de estados financieros, a finales del año 2023.		Personal de finanzas
Lograr el Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) para junio del 2026.	Implementar y valorar el cumplimiento de políticas, códigos y reglamentos de responsabilidad social desde marzo del 2024.	Grado de cumplimiento de certificación ESR	Gerente General
	Mejorar la calidad de vida de los empleados mediante la entrega de tres beneficios sociales (educación, salud y seguridad), para finales del 2025.		
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
Implementar 1 programa de formación semestral sostenida hasta el 2025 (6 talleres) para el aumento del potencial de la fuerza de trabajo.	Implementar 2 talleres formativos a septiembre del 2023 y marzo 2024.	Grado de implementación de talleres formativos	Gerente general y personal administrativo

**Fuente:** Elaboración propia



# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

El diagnóstico del ambiente interno y externo de la avícola MIA determinó una posición interna endeble debido principalmente a la carencia de un planeamiento estratégico que le permita definir objetivos viables, así como la ruta de acción para conseguirlos, para esto es importante mencionar que dispone de fortalezas importantes como la experiencia en el mercado, el control de calidad y la infraestructura propia. Por otro lado, la posición externa es favorable, ya que se evidencia un correcto aprovechamiento de oportunidades dentro de las que destaca el incremento de la demanda, lo que les permite mitigar de cierta forma una de las amenazas con mayor influencia como el alza de precios de los productos de abastecimientos.

La formulación de los elementos del direccionamiento estratégico de la avícola MIA permitió definir claramente la identidad corporativa y los objetivos estratégicos y financieros que se pretenden lograr, con el fin de contar con una base sólida para la definición de las líneas de acción, mismas que se diseñaron para que la empresa logre potenciar sus fortalezas, superar sus debilidades internas, mitigar los riesgos e incertidumbres del entorno externo y aprovechar efectivamente sus oportunidades, lo cual, además de contribuir a fortalecer la gestión estratégica de la empresa, genera el sentido de pertenencia tanto de sus clientes como de su personal de trabajo.

El control y seguimiento de los objetivos propuestos comprenden una parte fundamental de la planeación estratégica, ya que mediante una serie de indicadores se puede conocer el grado de cumplimiento de dicha planeación, y de esta manera tomar decisiones correctivas o preventivas según los resultados obtenidos. Cabe mencionar que, el monitoreo a ejecutar se describe desde una perspectiva integral que incluye áreas de finanzas, clientes, procesos internos, y crecimiento y aprendizaje, de modo tal que se logre alinear el cumplimiento de los objetivos con el cumplimiento de la visión empresarial.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Aplicar mecanismos de gestión estratégica que permitan aprovechar las situaciones favorables del macro entorno, ya que, a nivel político, financiero y social, se han implementado políticas que fomentan la productividad en los sectores productivos, además, es necesario considerar la corrección inmediata de las debilidades internas, debido a que, al estar centradas en la parte administrativa, se convierten en limitantes para el cumplimiento de los objetivos de crecimiento empresarial.

Socializar con la comunidad de clientes, proveedores y empleados el direccionamiento estratégico realizado, proyectando la misión de la empresa, su propósito a futuro, los valores con los que se maneja, las políticas que regulan sus funciones internas y sus objetivos mediante la proyección del mapa estratégico, de modo que se logre generar un mayor nivel de involucramiento, y un consecuente nivel de compromiso e interesa por ser parte de esta empresa.

Se considera necesario que el gerente general de la empresa, como líder principal se capacite sobre la importancia y los componentes de un plan estratégico, para que, a partir de aquello, en conjunto con su equipo de trabajo logre analizar, ajustar si es conveniente e implementar la propuesta planteada en esta investigación. Adicionalmente, se recomienda monitorear el desarrollo de las estrategias diseñadas y evaluar los resultados obtenidos, para luego aplicar medidas de retroalimentación que contribuyan a la mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, F. (2016). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*. 50minutos.es.
- Aguilar, J. (2015). *Reingeniería Actitudinal: la ciencia y el arte de potenciar la actitud*. INDRAC.  
<https://books.google.com.ec/books?id=YQE7DwAAQBAJ&pg=PA107&dq=matriz+de+priorizaci%C3%B3n+del+FODA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiczdbKiYT9AhWqfTABHWDXDmk4ChDoAXoECBAQAg#v=onepage&q=matriz%20de%20priorizaci%C3%B3n%20del%20FODA&f=true>
- Alarcón, N., Gómez, M., Plazas, R., Ramírez, M., Burbano, P., Santana, R., Bermúdez, V., Chaves, G. Prado, M. (2020). Hacia la medición de factores de competitividad. Estudios de caso. *Corporación Universitaria Republicana*. Libro-Hacia-la-Medicion-de-Factores-de-Competitividad.-web.pdf (vrbermudez.com)
- Alcívar, L. (2016). Estrategias de Comercialización y su incidencia en el nivel de ventas de la Avícola Garloor S.A. del Cantón Junín, Provincia de Manabí [Tesis de grado, Universidad San Gregorio]. <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/handle/123456789/1009>
- Angulo, R. (2018). *Elementos de la planeación estratégica para tu empresa*. <https://clickbalance.com/blog/elementos-de-planeacion-estrategica/>
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C. y Torres, L. (2020). *Administración de Empresas: Elementos Básicos*. Pons Publishing House.
- AviNews. (01 de febrero del 2022). *Sector de postura ecuatoriano: Dificultades ante alza en costos de producción de huevos*. <https://avinews.com/sector-postura-ecuatoriano-dificultades-ante-alza-costos-produccion/>

- Banco Central del Ecuador. (2021). *Instructivo de Tasas de Interés del Banco Central del Ecuador*.  
[https://contenido.bce.fin.ec/home1/economía/tasas/Instructivo\\_TI.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/home1/economía/tasas/Instructivo_TI.pdf)
- Baque, L., Mendoza, M., y Bustillo S. (2019). Diseño de un sistema de mejoras continuas, basado en la metodología de indicadores de gestión del Balanced Scorecard, para los Cursos de Nivelación Universitaria. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(47), 1-26.  
<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1417>
- Blanco, E. (2010). Clave del éxito en la gestión empresarial. *Debaties IESA*, 15(4), 2-5.  
<http://www.debatesiesa.com/?s=Clave+del+%C3%A9xito+en+la+gesti%C3%B3n+empresarial.+>
- Bravo, C., Vélez, J., Murillo, S., Rojas, J. (2020). Determinación de Competencias organizacionales en las Agro productivas avícolas de la Zona Norte de Manabí. *Uniandes Episteme*, 8(1), 3-17.  
<http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1741>
- Bravo, L., Valenzuela, A. Ramos, P. y Tejada. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1-11.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>
- Burbano, A. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de la Ciencia*, 3, 19-28.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/621>
- Burgos, C. (2020). *8 avances tecnológicos avícolas que nos deja el 2020*.  
<https://www.industriaavicola.net/mercados-y-negocios/8-avances-tecnologicos-avicolas-que-nos-deja-el-2020/>

- Calva, J., Miranda, M. y Moyano, P. (2018). *Plan estratégico y su incidencia en las PyMes*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales.
- Castro, M. (2021). *Los desafíos ambientales de Ecuador en el 2021*. <https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-ecuador-2021-hidroelectricas-mineria-petroleo/#:~:text=La%20deforestaci%C3%B3n%2C%20la%20agroindustria%2C%20la,los%20grandes%20desaf%C3%ADos%20de%20Ecuador.>
- Chapman, A. (2012). *Análisis FODA, análisis PEST*. <https://catedramacagnot3.files.wordpress.com/2012/03/anc3a1lisis-dofa-y-pest.pdf>
- Condori, E. (2017). *Guía de gestión empresarial*. Cooperación Suiza en Bolivia.
- Corona, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14(1), 81-83. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2016000100016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000100016).
- Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador. (2019). *Estadísticas*. <https://conave.org/estadisticas/>
- Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador. (2020). *El sector avícola en números - 2019*. <https://www.conave.org/el-sector-avicola-en-numeros-2019/>
- Datos Macro. (2022). *IPC en Ecuador*. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/ecuador#:~:text=La%20tasa%20de%20variaci%C3%B3n%20anual,es%20del%201%2C1%25.>
- Dávila, E. (2018). *Propuesta de plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa de bienes y servicios Adán Dávila Ruiz* [Tesis de

grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].  
<http://hdl.handle.net/20.500.12423/1962>

Delaux, H. (2017). *Planeamiento estratégico y creación de valor: reestructurar en crisis*. Editorial Redactum.

Díaz, J. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de planeación estratégica*.  
<https://www.emprendices.co/analisis-pestel-herramienta-planeacion-estrategica/>

Domo, G. (2019). *Análisis de la productividad de la industria avícola genética nacional S.A. ubicada en el cantón Montecristi* [Tesis de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí].  
<https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789>

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2019). *Aspectos productivos y administrativos en la industria avícola*. Fondo Nacional Avícola.  
<https://fenavi.org/wp-content/uploads/2019/02/ASPECTOS-PRODUCTIVOS-Y-ADMINISTRATIVOS-EN-LA-INDUSTRIA-AV%C3%8DCOLA.pdf>

Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz Santos, S.A.

Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica (14 ed.)*. Pearson.

Fude. (s.f.). *¿Qué es la producción avícola?*.  
<https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-produccion-avicola-876.html>

Fuentes, T., y Cardozo, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 1-17.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>

- García, E. y Goncalves, M. (2022). Plan estratégico para la gestión de la calidad basado en la metodología del Balanced Scorecard. *Revista TEKHNE*, 25(2), 96-114.  
<https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/5516>
- García, G., Duran, S. y Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz, E. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16.  
<http://hdl.handle.net/11323/2150>
- Gastalver, M. (2015). *MF1433\_3. Marketing Cultural*. Editorial Elearning.
- George, C., y Trujillo, L. (2018). Aplicación del Método Delphi Modificado para la Validación de un Cuestionario de Incorporación de las TIC en la Práctica Docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 11(1), 113-135.  
<https://doi.org/10.15366/riee2018.11.1.007>
- Gómez, A. (2021). *Aplicaciones de la estadística en la avicultura*.  
[https://tauniversity.org/sites/default/files/aplicaciones\\_de\\_la\\_estadistica\\_en\\_la\\_avicultura.pdf](https://tauniversity.org/sites/default/files/aplicaciones_de_la_estadistica_en_la_avicultura.pdf)
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Red Tercer Milenio S.C.
- González, A., Aponte, B., González, A. y Vásquez, F. (2018). Procesos de negocio de la cadena de suministro avícola. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82).  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29056115014/html/index.html>
- González, J. y Rodríguez, M. (2020). *Manuel práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos.
- Guevara, G., Verdesoto, A. y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-

acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 163-173. Doi.10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.

Hernández, F. (2016). Mapas estratégicos. *Sinergium*.  
[http://www.earthgonomic.com/biblioteca/Diplomado\\_Modulo4/Tema1\\_Mapas-estrategicos.pdf](http://www.earthgonomic.com/biblioteca/Diplomado_Modulo4/Tema1_Mapas-estrategicos.pdf)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6 ed.)*. Mc Graw Hill Education.

Herrera, C. (2020). *Estrategias de marketing para la producción de las avícolas de la provincia de Tungurahua* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato].  
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31123>

Herrera, E. (2018). *Planeación para el desarrollo de un producto en American Rubber de Colombia SAS*. Fundación universitaria Uniempresarial.

Herrera, J., Calero, J., González, M., Collazo, M. y Travieso, Y. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Habana Ciencia Médica*, 21(1), 1-11.  
<http://www.revhabanera.sld.cu/index.php/rhab/article/view/4711>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2019*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2019/Boletin\\_Tecnico\\_DIEE\\_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Boletin_Tecnico_DIEE_2019.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Boletín Técnico N° 04-2022-ENEMDU*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Enero-2022/202201\\_Boletin\\_empleo.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Enero-2022/202201_Boletin_empleo.pdf)

Jiménez, C., Vasco, C., Lara, P. y Hugo, F. (2020). Planeación estratégica en la responsabilidad social. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(2). 116-126.doi:10.26820/recimundo/4.(2).mayo.2020.



- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral (3 ed.)*. Harvard Business Press.
- Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental [LPCCA]. Artículo 5. 10 de septiembre del 2004. Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario Interno [LRTI]. Artículo 55. 17 de noviembre del 2004. Ecuador.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Patria.
- Lupi, A. (2021). *6 mejores programas de gestión de empresas*. <https://revistaempresarial.com/tecnologia/6-mejores-programas-de-gestion-de-empresas/>
- Magretta, J. (2015). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Maguiña, O. y Ugarriza, G. (2016). Análisis FODA: Un enfoque pragmático. *Pueblo Continente*, 27(1), 309-315. <http://200.62.226.189/PuebloContinente/article/view/415/380>
- Maíz y Soya. (2021). *Proyecto zonifica al sector avícola para exportación*. <http://www.maizysoya.com/lector.php?id=20200673&tabla=articulos>
- Marcillo, C., Aguilar, C. y Gutiérrez, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Martínez, D. y Milla A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2015). *Registro Oficial N° 449 -- Lunes 2 de marzo de 2015 – 3*.  
<http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu162548.pdf>
- Miranda, P. y Pacheco, E. (2018). *Cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica para la comercialización de vehículos usados, orientado a las Pymes de la ciudad de Cuenca* [Tesis de grado, Universidad del Azuay].  
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7923>
- Moreira, J., Gómez, J. y Villacreses, A. (2020). *Herramientas de diagnóstico en planificación estratégica*. En L. James (Comp.), *Memorias del V Congreso Internacional de Ciencias Administrativas y Económicas V CICAIE* (pp. 266-279). Ediciones ULEAM.
- Moreta, M. (2016). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo*, 4(2), 171-182.  
<http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/83/79>
- Muñoz, J. y Crespo, M. (2022). Fijación de precios en empresa avícola utilizando el método de márgenes de ganancia. *Conrado*, 18(86), 118-124.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442022000300118&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000300118&lng=es&tlng=es).
- Nerida, G. (2018). *Producción y comercialización de pollos en el departamento de Junín* [Tesis de grado, Universidad San Martín de Porres].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12727/4494>
- NtxPro. (2019). *¿Qué es la Gestión empresarial y cuál es su importancia?*.  
<https://www.ntxpro.net/erp/que-es-la-gestion-empresarial-y-cual-es-su-importancia/>

- Observatorio Ciudadano de Manabí. (2021). *Después de dos emergencias: efectos del terremoto y de la pandemia en la situación laboral y empresarial de Manabí*. Quito: Grupo FARO. [https://grupofaro.org/wp-content/uploads/2021/06/INFORME-EMPLEO-FORMAL-MANABI%CC%81\\_compressed.pdf](https://grupofaro.org/wp-content/uploads/2021/06/INFORME-EMPLEO-FORMAL-MANABI%CC%81_compressed.pdf)
- Olgúin, C. (2019). Importancia del plan estratégico en la gestión bibliotecaria en beneficio de los usuarios y la biblioteca. *Métodos de Información*, 9(19), 55-74. <https://dx.doi.org/10.5557/IIMEI10-N19-055074>
- Oña, A. y Vega, R. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. *Tambara*, 1-13. <https://tambara.org/ano-2018-edicion-3/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *Producción y productos avícolas*. <https://www.fao.org/poultry-production-products/socio-economic-aspects/markets-trade/es/>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. INAP.
- Otero, A. (2018). *Enfoques de investigación*. [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Revista Internacional de Morfología*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Palacios, L. (2020). *Recuperan capacidades productivas avícolas*. <http://lademajagua.cu/recuperan-capacidades-productivas-avicolas/>

- Paredes, V. (2018). Implementación de procesos para la mejora de la producción en la avícola Belén [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2496>
- Pazmiño, J. (2016). *Competitividad del sector producción avícola. Caso: empresas pioneras en generación de ovoproductos* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/4954>
- Pedrini, J. (junio del 2022). *Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y Perspectivas. 4º Encuentro del Foro Argentino de Contabilidad*. Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina. <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/28/25528/78c7eda014f95198fb8cac0ee80fb8cb.pdf>
- Piguave, K. (2021). *Evaluación de la aplicación de beneficios e incentivos tributarios en el sector avícola de la ciudad de Machala, periodo 2019* [Tesis de grado, Universidad Católica]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/16198>
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1)113-130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Reguant, M. y Torrado, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. DOI: 10.1344/reire2016.9.1916
- Rivero, M. (s.f). *Matriz DAFO o FODA: herramienta estratégica con plena vigencia*. Universidad La Salle.

[https://www.academIA.edu/download/66070269/Matriz\\_FODA\\_e\\_IMPACTOS\\_CRUZADOS.pdf](https://www.academIA.edu/download/66070269/Matriz_FODA_e_IMPACTOS_CRUZADOS.pdf)

Rizo, J. (2015). *Técnicas de investigación documental*. UNAN.

Robles, D., y Carreño, N. (2020). Plan estratégico para lograr la sostenibilidad de la escuela de conducción. *Polo del conocimiento*, 5(03), 519-540. doi:10.23857/pc.v5i3.1348

Rodríguez, A., y Pérez, O. (2017). Métodos científicos de investigación y construcción de conocimientos. *Revista EAN*, (82), 179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

Rodríguez, R. (2018). *Planificación Estratégica*. Universidad Peruana de Los Andes.

Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1), 1-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>

Rubio, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. [http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion\\_a\\_la\\_gestion\\_empresarial-pr.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf)

Ruiz, M. (2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo*. <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

Rus, E. (5 de diciembre de 2020). *Tipos de Investigación*. <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-investigacion.html>

Sainz, J. M. (2017). *El Plan estratégico en la práctica (5 ed.)*. Esic.

- Sánchez, M., Vargas, T., Mayorga, F., y Freire, C. (2020). *Sector avícola en Ecuador*. <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/09/Sector-avicola-Ecuador.pdf>
- Sanna, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. 50Minutos.es
- Suárez, M. (2018). Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI. *FIPCAEC*, 3(8), 44-64. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.57>
- Sumba, R., Cárdenas, N., Brávo, C. y Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *FIPCAEC*, 5(4), 114-136. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.176>
- Superintendencia de Poder y Control de Mercado. (2017). *Estudio de Mercado Avícola enfocado a la Comercialización del Pollo en Pie, año 2012-2014*. <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-AVCOLA-VERSION-PUBLICA.pdf>
- Toalombo, P., Villafuerte, A., Benavides, J., y Oleas, E. (2016). Caracterización del mercado de huevo comercial (gallina lohmann brown) versus el huevo criollo (gallina de campo) en la provincia de Tungurahua. *Comercio y Negocio*, 1-12. <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/comercionegocio/article/view/660#:~:text=En%20la%20provincia%20de%20Tungurahua%2C%20en%20convenio%20con%20la%20Superintendencia,y%20una%20I%C3%ADnea%20base%2C%20para>
- Uribe, M. (2021). *Administración estratégica. Modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas*. Ediciones de la U.
- Valencia y Erazo. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3 (8). 2016, 335-344. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245>

- Vargas, C., Solarte, C., y Moreno, I. (2012). La gestión empresarial ¿Por qué es importante la gestión empresarial en las organizaciones modernas?. *Revista Ensayos*, 5(5), 245-260.  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/51049>
- Vásquez, J. Rincón, M. (2020). *El método Delphi utilizado en la validación del instrumento para la investigación Factores de éxito del emprendimiento social en Colombia*. En A. Carlos y A. Francisco (Comp.), *Investigación en administración, negocios y contaduría frente a los retos de hoy* (pp. 126-153). Sello Editorial Coruniamericana.
- Vélez, S. (2017). *10 características de la gestión empresarial que debes conocer*.  
<https://www.mygestion.com/blog/caracteristicas-de-la-gestion-empresarial>
- Zartha, J., Montes, J. Toro, I. y Villada, H. (2014). Método Delphi - Propuesta para el cálculo del número de expertos en un estudio Delphi sobre empaques biodegradables al 2032. *Espacios*, 35 (13), 10.  
<https://www.revistaespacios.com/a14v35n13/14351310.html>
- Zoetis Ec. (2022). *La colibacilosis, una de las principales amenazas del sector avícola*.  
<https://www.masquesaludanimal.es/posts/colibacilosis-aviar-amenaza-sector-avicola.aspx>

# **ANEXOS**



**Anexo 1.** Caracterización del perfil profesional y laboral de los participantes al panel de expertos.

La caracterización del perfil profesional y laboral de los participantes al panel de expertos requiere tener en cuenta los siguientes requerimientos:

Área de formación, programa y nivel	Programa	Nivel	Años de experiencia	Cargo
Ingeniería, Licenciatura, Ciencias Económicas Empresariales, áreas afines.	Administración de Empresas, Finanzas, Negocios, programas afines.	Superior, Magister, PhD, Especialista.	Mayor a 3 años	Áreas de planificación, gestión, gerencia, docencia, y/o labores a fines.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Vásquez y Rincón (2020)

N.º	Área de formación	Programa	Nivel	Años de experiencia	Cargo	Institución
1	Ingeniería	Contabilidad y auditoría	Magister	9	Docente	ESPAM MFL
2	Ingeniería	Administración de Empresas	Ph.D	10	Docente	ESPAM MFL
3	Ciencias Contables y empresariales	Administración de Empresas	Ph.D	5	Docente	ESPAM MFL
4	Ingeniería	Contabilidad y auditoría	Magister	9	Docente	ESPAM MFL
5	Ciencias Contables y empresariales	Administración de Empresas	Ph.D	5	Docente	ESPAM MFL
6	Empresarial	Administración de Empresas	Magister	15	Docente	ESPAM MFL
7	Ingeniería	Administración de Empresas	Ph.D	12	Docente	ESPAM MFL
8	Ingeniería	Administración de Empresas	Magister	6	Docente	ESPAM MFL
9	Ingeniería	Administración de Empresas	Magister	8	Docente	ESPAM MFL
10	Ingeniería	Administración de Empresas	Magister	4	Docente	UTM
11	Ingeniería	Comercio Exterior	Magister	5	Docente	ESPAM MFL
12	Economía	Economía	Magister	12	Docente	UTM

**Fuente:** Vásquez y Rincón (2020)

**Anexo 2.** Valoración del conocimiento (coeficiente Kc) de los participantes al panel de expertos

Ítems	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Pymes	6	9	7	9	7	8	10	6	8	8	10	6
Gestión empresarial	8	10	9	9	9	8	10	7	7	9	10	5
Administración Estratégica	8	10	9	9	9	8	10	7	6	9	8	8
Plan estratégico	8	10	9	9	9	9	10	7	6	9	8	7
Indicadores de gestión	8	10	8	9	8	8	10	6	5	8	10	6
Herramientas para la de recolección datos	8	10	9	9	9	10	10	5	6	10	10	5
<b>Suma</b>	46	59	51	54	51	51	60	38	38	53	56	37
<b>Total promediado</b>	7.67	9.83	8.50	9.00	8.50	8.50	10.00	6.33	6.33	8.83	9.33	6.17
<b>Kc (Valoración *0,1)</b>	0.77	0.98	0.85	0.90	0.85	0.85	1.00	0.63	0.63	0.88	0.93	0.62

Fuente: cálculo para la determinación del Kc por Herrera et al. (2022)

**Anexo 3.** Valoración del coeficiente de argumentación (Kc)

Para la valoración del Kc el experto debe de considerar su nivel profesional (alto – medio – bajo) frente a los ítems expuestos sobre las fuentes de argumentación, considerando lo expuesto en la siguiente tabla:

Fuentes de argumentación	Ítems	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Realización de análisis teóricos</b>	¿Ha realizado investigaciones teóricas sobre la administración estratégica en pymes?	0.3	0.2	0.1
<b>Experiencia obtenida</b>	¿Tiene experiencia en el área de administración estratégica en pymes?	0.5	0.4	0.2
<b>Trabajos de autores nacionales</b>	¿Tiene conocimiento sobre los componentes de un plan estratégico aplicables en pymes nacionales?	0.05	0.05	0.05
<b>Trabajos de autores extranjeros</b>	¿Ha participado en trabajos investigativos y/o de campo con autores del extranjero?	0.05	0.05	0.05
<b>Conocimiento sobre el tema en cuestión en el extranjero</b>	¿Conoce sobre el mercado competitivo de las pymes del país en el extranjero?	0.05	0.05	0.05
<b>Su intuición</b>	¿Cuenta con un grado de intuición óptimo para la validación de instrumentos de recolección de información?	0.05	0.05	0.05
<b>Total</b>	Ka (suma de ponderaciones)	1	0.7	0.5

Fuente: Herrera et al. (2022)

**Anexo 4.** Valoración del coeficiente de argumentación (Ka)

Fuentes de argumentación /Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
1	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	0.3	0.3	0.2	0.1
2	0.4	0.4	0.2	0.4	0.2	0.4	0.5	0.2	0.2	0.5	0.4	0.4
3	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
6	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
<b>Ka (suma de ponderaciones)</b>	0.8	0.8	0.7	0.8	0.6	0.8	1	0.6	0.7	1	0.8	0.7

Elaboración propia

**Anexo 5.** Valoración del nivel de experticia (coeficiente K) de los participantes al panel de expertos

Expertos	Kc	Ka	$K = 0,5(kc+ka)$	Valoración
1	0.77	0.80	0.78	Media
2	0.98	0.80	0.89	Alta
3	0.85	0.70	0.78	Media
4	0.90	0.80	0.85	Alta
5	0.85	0.60	0.73	Media
6	0.85	0.80	0.83	Media
7	1.00	1.00	1.00	Alta
8	0.63	0.60	0.62	Baja
9	0.63	0.70	0.67	Baja
10	0.88	1.00	0.94	Alta
11	0.93	0.80	0.87	Media
12	0.62	0.70	0.66	Baja

Fuente: Vásquez y Rincón (2020)

**Anexo 5.** Formato de entrevista para la validación de los expertos**ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA AVÍCOLA MIA**

Se requiere utilizar la siguiente escala para valorar las preguntas según su apreciación profesional:

1	2	3	4	5
No válido	Poco válido	Medianamente válido	Regularmente válido	Muy válido

**PREGUNTAS PREPARATORIAS:**

Preguntas y opciones de respuesta	1	2	3	4	5	Observaciones
<b>1. ¿Tiene usted conocimientos sobre la existencia de los planes estratégicos y la importancia que la aplicación de estos representa para su empresa?</b>						
SI <input type="checkbox"/>	Argumente las razones					
NO <input type="checkbox"/>	Argumente las razones					
<b>2. Si bien es cierto, la aplicación de un plan estratégico contribuye al logro de los objetivos empresariales, tomando en cuenta lo antes mencionado, ¿Está usted pre dispuesto a contribuir con información que contribuya al desarrollo del presente estudio?</b>						
SI <input type="checkbox"/>	Argumente las razones					
NO <input type="checkbox"/>	Argumente las razones					

**PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:**

Preguntas y opciones de repuesta		1	2	3	4	5	Observaciones
<b>3. ¿La avícola tiene misión (propósito de creación de la empresa)?</b>							
SI <input type="checkbox"/>	Describa la misión:						
NO <input type="checkbox"/>	Describa con sus propias palabras el propósito de creación de la empresa:						
<b>4. ¿La avícola tiene visión (cómo espera que su empresa sea vista por la sociedad)?</b>							
SI <input type="checkbox"/>	Describa la visión:						
NO <input type="checkbox"/>	Describa con sus propias palabras la visualización a largo plazo de la empresa:						
<b>5. ¿La empresa tiene definidos sus objetivos a corto y largo plazo (metas financieras y estratégicas que se desean lograr)?</b>							
SI <input type="checkbox"/>	Describa los objetivos a corto y largo plazo:						
NO <input type="checkbox"/>	Describa con sus propias palabras las metas financieras y estratégicas que se desean lograr en un corto y largo plazo						
<b>6. ¿Considera usted que se han logrado cumplir los objetivos planteados?</b>							
SI <input type="checkbox"/>	Argumente las razones:						
NO <input type="checkbox"/>	Argumente las razones:						
<b>7. ¿Han utilizado herramientas e indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos?</b>							
SI <input type="checkbox"/>	Argumente las razones:						
NO <input type="checkbox"/>	Argumente las razones:						
<b>8. ¿La empresa cuenta con un orden jerárquico dentro de su estructura administrativa?</b>							
SI <input type="checkbox"/>	Grafique el orden jerárquico						
NO <input type="checkbox"/>	Mencione la estructura de su organización según las divisiones y subdivisiones en departamentos						
<b>9. ¿La empresa cuenta con definidas las políticas para el cumplimiento de los procesos?</b>							
SI <input type="checkbox"/>	Mencione las políticas						
NO <input type="checkbox"/>	Mencione cuales considera usted que son las políticas que se deberían de establecer						
<b>10. ¿Qué factores internos, considera usted que son los puntos fuertes de la empresa? (fortaleza)</b>							
<b>11. ¿Qué factores internos, considera usted que son los puntos débiles de la empresa? (debilidades)</b>							
<b>12. ¿Qué factores del entorno externo, considera usted que inciden positivamente a la empresa? (oportunidades)</b>							
<b>13. ¿Qué factores del entorno externo, considera usted que afectan negativamente a la empresa? (amenazas)</b>							
<b>14. Mencione los objetivos que usted considera necesarios para el desarrollo de la empresa:</b>							
Para fortalecer la situación financiera:							
Para fortalecer los procesos internos:							
Para fortalecer la satisfacción del cliente:							
Para fortalecer la relación con el entorno:							
<b>15. ¿Cuáles considera usted que son los principales competidores de la empresa?</b>							
A:							
B:							
C:							
D:							
F:							

.....													
<b>16. En una escala del 1 al 4 ¿Qué calificación le daría usted a su empresa y a la competencia, según los siguientes factores críticos?:</b>													
<b>Factores críticos de éxito (Rodríguez, 2018)</b>	<b>Avícola MIA</b>	<b>Competidor A</b>	<b>Competidor B</b>	<b>Competidor C</b>	<b>Competidor D</b>	<b>Competidor F.....</b>							
Posición financiera													
Participación en el mercado													
Competitividad de precios													
Calidad del producto													
Lealtad del cliente													
<b>17. ¿Considera usted que el diseño de un plan estratégico permite fortalecer la gestión empresarial de la avícola?</b>													
SI <input type="checkbox"/>	Argumente las razones:												
NO <input type="checkbox"/>	Argumente las razones:												

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Anexo 6.** Consenso de los expertos en la validación de la entrevista.

Nº de ítem / Nº de expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Media	Desviación típica	Concordancia	Permanencia (+ del 75% de concordancia)
1	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1.56	0.73	0.31	31%
2	5	4	3	3	4	5	3	5	5	4.11	0.93	0.82	82%
3	5	4	3	3	5	5	3	3	3	3.78	0.97	0.76	76%
4	4	4	3	3	5	4	5	3	3	3.78	0.83	0.76	76%
5	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4.44	0.88	0.89	89%
6	4	3	3	5	3	5	5	5	5	4.22	0.97	0.84	84%
7	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4.33	0.50	0.87	87%
8	3	2	3	3	3	3	3	2	1	2.56	0.73	0.51	51%
9	3	3	4	5	5	3	4	4	4	3.89	0.78	0.78	78%
10	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4.56	0.53	0.91	91%
11	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4.00	0.71	0.80	80%
12	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4.00	0.71	0.80	80%
13	5	5	5	3	3	5	4	4	4	4.22	0.83	0.84	84%
14	4	3	4	3	3	4	5	3	5	3.78	0.83	0.76	76%
15	3	5	5	3	5	3	5	5	5	4.33	1.00	0.87	87%
16	3	5	5	4	3	3	5	5	4	4.11	0.93	0.82	82%
17	3	4	5	3	3	3	4	4	5	3.78	0.83	0.76	76%

**Fuente:** George y Trujillo (2018)

## Anexo 7. Formato de la entrevista validada por expertos

### ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA AVÍCOLA MIA

**OBJETIVO:** Estimado (a) un cordial saludo: *La presente entrevista tiene como finalidad la recolección de datos complementarios acerca de la situación actual de la avícola MIA de la ciudad de Calceta*, misma que servirá como punto de partida referencial para el desarrollo de un plan estratégico que contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales.

#### PREGUNTAS PREPARATORIAS:

Preguntas y opciones de repuesta	
<b>1. Si bien es cierto, la aplicación de un plan estratégico contribuye al logro de los objetivos empresariales, tomando en cuenta lo antes mencionado, ¿está usted predispuesto a contribuir con información que contribuya al desarrollo del presente estudio?</b>	
SI <input type="checkbox"/>	Argumente las razones
NO <input type="checkbox"/>	Argumente las razones

#### PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

Preguntas y opciones de repuesta	
<b>2. ¿La avícola tiene misión? (propósito de creación de la empresa)</b>	
SI <input type="checkbox"/>	Describa la misión:
NO <input type="checkbox"/>	Describa con sus propias palabras el propósito de creación de la empresa:
<b>3. ¿La avícola tiene visión? (cómo espera que su empresa sea vista por la sociedad)</b>	
SI <input type="checkbox"/>	Describa la visión:
NO <input type="checkbox"/>	Describa con sus propias palabras la visualización a largo plazo de la empresa:
<b>4. ¿La empresa tiene definidos sus objetivos a corto y largo plazo? (metas financieras y estratégicas que se desean lograr)</b>	
SI <input type="checkbox"/>	Describa los objetivos a corto y largo plazo:
NO <input type="checkbox"/>	Describa con sus propias palabras las metas financieras y estratégicas que se desean lograr en un corto y largo plazo
<b>5. ¿Considera usted que se han logrado cumplir los objetivos planteados?</b>	
SI <input type="checkbox"/>	Argumente las razones:
NO <input type="checkbox"/>	Argumente las razones:
<b>6. ¿Han utilizado herramientas e indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos?</b>	
SI <input type="checkbox"/>	Argumente las razones:
NO <input type="checkbox"/>	Argumente las razones:
<b>7. ¿La empresa tiene definidas las políticas para el cumplimiento de los procesos?</b>	
SI <input type="checkbox"/>	Mencione las políticas
NO <input type="checkbox"/>	Mencione cuales considera usted que son las políticas que se deberían de establecer
<b>8. ¿Qué factores internos, considera usted que son los puntos fuertes de la empresa? (fortaleza)</b>	
<b>9. ¿Qué factores internos, considera usted que son los puntos débiles de la empresa? (debilidades)</b>	
<b>10. ¿Qué factores del entorno externo, considera usted que inciden positivamente a la empresa? (oportunidades)</b>	
<b>11. ¿Qué factores del entorno externo, considera usted que afectan negativamente a la empresa? (amenazas)</b>	
<b>12. Mencione los objetivos que usted considera necesarios para el desarrollo de la empresa, según los siguientes requerimientos:</b>	
Para fortalecer la situación financiera:	
Para fortalecer los procesos internos:	
Para fortalecer la satisfacción del cliente:	

Para fortalecer la relación con el entorno:						
<b>13. ¿Cuáles considera usted que son los principales competidores de la empresa?</b>						
A: B: C: D: F: .....						
<b>14. En una escala del 1 al 4 ¿Qué calificación le daría usted a su empresa y a la competencia, según los siguientes factores críticos?:</b>						
Factores críticos de éxito (Rodríguez, 2018)	Avícola MIA	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D	Competidor F.....
Posición financiera						
Participación en el mercado						
Competitividad de precios						
Calidad del producto						
Lealtad del cliente						
<b>15. ¿Considera usted que el diseño de un plan estratégico permite fortalecer la gestión empresarial de la avícola?</b>						
SI <input type="checkbox"/>						
NO <input type="checkbox"/>						

#### Anexo 8. Procesamiento de la información obtenida en la encuesta

#### PREGUNTAS PREPARATORIAS:

<b>Preguntas y opciones de respuesta</b>	
<b>1. Si bien es cierto, la aplicación de un plan estratégico contribuye al logro de los objetivos empresariales, tomando en cuenta lo antes mencionado, ¿Está usted predispuesto a contribuir con información que contribuya al desarrollo del presente estudio?</b>	
SI <input checked="" type="checkbox"/>	E1. Por los resultados a obtener, ya que contribuyen para el crecimiento de la empresa. E2. Porque proporciona una ruta para el logro de los objetivos E3. Porque los resultados serán de ayuda para el desarrollo empresarial.
NO <input type="checkbox"/>	

#### PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

<b>Preguntas y opciones de respuesta</b>	
<b>16. ¿La avícola tiene misión? (propósito de creación de la empresa)</b>	
SI <input type="checkbox"/>	Describe la misión:
NO <input checked="" type="checkbox"/>	E1. Producción de huevos comerciales de buena calidad E2. Creación de negocio, generar empleo, explotación de aves para la producción de huevos E3. El propósito es la venta de huevos de aves de corral.
<b>17. ¿La avícola tiene visión? (cómo espera que su empresa sea vista por la sociedad)</b>	
SI <input type="checkbox"/>	Describe la visión:

NO X	E1. Crear la propia marca para que las personas los conozcan a nivel nacional, tener productos de buena calidad E2. Empresa reconocida, con mayor cantidad de aves a nivel zonal, huevos clasificados y embalados. E3. Empresa con productos de buena calidad.
<b>18. ¿La empresa tiene definidos sus objetivos a corto y largo plazo? (metas financieras y estratégicas que se desean lograr)</b>	
SI <input type="checkbox"/>	
NO X	Por escrito no, pero si tienen claro como equipo directivo las metas que desean conseguir. E2. Dentro de las financieras se encuentran obtener rentabilidad de sus operaciones E3. Meta productiva 120.000 aves mediano plazo E1. Abarcar el mercado zonal
<b>19. ¿Considera usted que se han logrado cumplir los objetivos planteados?</b>	
SI X	E1. Hemos trabajado constantemente para lograr los objetivos que nos hemos propuestos, principalmente aquellos de corto plazo. E3. Los objetivos que nos hemos trazado hasta la fecha si los hemos cumplido de forma parcial, sin embargo, no contamos con indicadores de medición para conocer qué tan efectivo ha sido el cumplimiento. E2. Sí, pero no todos, aun nos encontramos en el camino.
NO <input type="checkbox"/>	
<b>20. ¿Han utilizado herramientas e indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos?</b>	
SI X	E3. Herramientas técnico producción
NO X	E1. En el ámbito financiero, únicamente herramientas de contabilidad básica. E2. En el área administrativa hacen falta las herramientas e indicadores, lo que genera un desconocimiento de la realidad que limita la toma de decisiones para la mejora.
<b>21. ¿La empresa tiene definidas las políticas para el cumplimiento de los procesos?</b>	
SI <input type="checkbox"/>	
NO X	E1. No disponen de personal asignado para redactar las políticas E2. No cuentan con manual de procesos, aunque todos saben sus actividades. E3. No disponen de un manual de procesos que indique las políticas de cumplimiento.
<b>22. ¿Qué factores internos, considera usted que son los puntos fuertes de la empresa? (fortalezas)</b>	
E1. Infraestructura propia y correctamente distribuida según las necesidades. E2. Dirección efectiva (liderazgo) E3. Asistencia técnica adecuada E1. Ubicación estratégica E3. Tecnología para la crianza y faenamiento de pollos E2. Estructura organizacional adecuada E1. Capacidad productiva E3. Control de calidad de los productos E3. Cuentan con herramientas e indicadores "técnico producción" E2. Cumplen a tiempo con los pedidos E1. Años de trayectoria en el mercado E1. Personal comprometido E1. Clima favorable E1. Disposición al cambio E1. Capital de trabajo propio	
<b>23. ¿Qué factores internos, considera usted que son los puntos débiles de la empresa? (debilidades)</b>	
E2. Administración tradicional E1. No realizan evaluaciones de desempeño del recurso humano E3. No cuentan con un manual de procesos E1; E2; E3. No tiene definido un planeamiento estratégico (misión, visión, valores y políticas) E1; E2. No disponen de herramientas e indicadores para medir los objetivos financieros E2. No elaboran presupuestos, ni análisis financieros	



<p>E1. No se capacita al personal  E3. No existe un reglamento interno  E1. Tamaño de la granja es limitado para el cumplimiento de los objetivos de incrementar la productividad  E3. Carencia de publicidad y promoción  E3. No tienen información estadística sobre la demanda de sus productos.</p>						
<p><b>24. ¿Qué factores del entorno externo, considera usted que inciden positivamente a la empresa? (oportunidades)</b></p>						
<p>E1. Aceptación en el mercado  E3. Incremento de la demanda.  E2. Disminución de la tasa de interés por parte de las entidades bancarias.  E1. Generación de fuentes de empleo.  E1. Aliados estratégicos de integración (otras granjas)  E1. Nuevos nichos de mercado (actualmente tiendas TUTI)  E2. Apoyo gubernamental a través de la matriz productiva (tratados comerciales para la exportación)  E3. Cambios tecnológicos  E2. Tasa del IVA</p>						
<p><b>25. ¿Qué factores del entorno externo, considera usted que afectan negativamente a la empresa? (amenazas)</b></p>						
<p>E3. Productos sustitutos  E2. Sobreproducción  E1. Desastres naturales  E2. Inestabilidad económica  E1. Alza de precios en materiales e insumos para la producción.  E3. Inflación  E3. Aparición de diferentes enfermedades de las aves.  E1. Regulación de precios por parte del estado.  E2. Crecimiento acelerado de la competencia y marcas fuertes a nivel nacional</p>						
<p><b>26. Mencione los objetivos que usted considera necesarios para el desarrollo de la empresa, según los siguientes requerimientos:</b></p>						
<p><b>Para fortalecer la situación financiera:</b></p> <p>E1. Establecer indicadores financieros  E2. Elaborar presupuestos  E3. Hacer cuadros comparativos de precios de materia prima e insumos.</p>						
<p><b>Para fortalecer los procesos internos:</b></p> <p>E1; E2; E3. Definir los procesos</p>						
<p><b>Para fortalecer la satisfacción del cliente:</b></p> <p>E1; E2. Darle valor agregado  E3. Clasificar los huevos por tamaño</p>						
<p><b>Para fortalecer la relación con el entorno:</b></p> <p>E1; E3. Mantener las condiciones ambientales  E2. Tener responsabilidad social,</p>						
<p><b>27. ¿Cuáles considera usted que son los principales competidores de la empresa?</b></p>						
<p><b>A:</b> No tienen competencia en la zona porque todos venden, porque somos los únicos que embalamos huevos en la zona.  <b>B:</b> Avipechichal  <b>C:</b> Anahia  <b>D:</b>  <b>E:</b>  .....</p>						
<p><b>28. En una escala del 1 al 4 ¿Qué calificación le daría usted a su empresa y a la competencia, según los siguientes factores críticos?:</b></p>						
<b>Factores críticos de éxito</b>	<b>Avícola MIA</b>	<b>Competidor Avipechichal</b>	<b>Competidor Anahia</b>	<b>Competidor C</b>	<b>Competidor D</b>	<b>Competidor F.....</b>

<b>(Rodríguez, 2018)</b>						
Posición financiera	4	4	4			
Participación en el mercado	4	3	3			
Competitividad de precios	4	4 (referencia para nosotros)	3			
Calidad del producto	4	4	3 (huevo picado y sucio)			
Lealtad del cliente	4	4 (tiene clientes seleccionados)	3			
<b>29. ¿Considera usted que el diseño de un plan estratégico permite fortalecer la gestión empresarial de la avícola?</b>						
SI <input checked="" type="checkbox"/>	E1, E2, E3. Permite estar organizados con planes definidos, metas, objetivos, indicadores					
NO <input type="checkbox"/>						

**Anexo 8. Tabla de alineación entre objetivos estratégicos, metas y estrategias.**

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>OBJETIVOS ANUALES (META)</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Incrementar la rentabilidad por venta de huevos de mesa a un 30% para finales del 2026.	Reducir los costos operaciones en un 5% con respecto al año anterior (2022).	Desarrollar un plan de compras de insumos por volumen para disminuir los costos.
Incrementar los ingresos por ventas totales en un 32% para finales del 2026.	Incrementar el valor medio de compra de los clientes actuales en un 8% de forma anual.	Utilizar la técnica de Upselling, ofreciéndoles a los clientes precios menores y más beneficios por volúmenes de compras mayores.
	Lograr un nivel de ventas por nuevos productos (huevos y carne de pollo con valor agregado) correspondiente al 5% de las ventas totales.	Utilizar la técnica de Cross Selling, ofreciéndoles a los clientes precios menores y más beneficios por compras cruzadas, es decir, agregar a su compra habitual, nuevos productos de la empresa.
Incrementar la cartera de productos ofrecidos mediante la generación de valor agregado, llegando a 4 productos al 2026.	Producir y comercializar huevos comerciales de mesa clasificados y embalados con altos niveles de calidad desde diciembre del 2023.	Clasificar y embalar los huevos según tamaño, peso y fecha de obtención, de modo que se logre sobresalir en el mercado
	Producir y comercializar carne de pollo deshuesada con altos niveles de calidad desde junio del 2024.	Ofertar la carne de pollo separada de los huesos (separación mecánica de aves), adquiriendo nuevas tecnologías con inversión propia para ingresar a nuevos nichos de mercado.
	Producir y comercializar salchichas y jamones de pollo con altos niveles de calidad desde enero del 2025.	Elaborar productos listos para el consumo humano como salchichas de pollo y jamones de pollo, mediante la adquisición de nuevas tecnologías con apalancamiento financiero para el ingreso a nuevos nichos de mercado.
Lograr un 50% de satisfacción del cliente de forma sostenida en los próximos cinco años.	Alcanzar un 50% de satisfacción del cliente de forma sostenida desde finales del 2023.	Realizar mediciones anuales de satisfacción a todos los clientes, utilizando el indicador NPS (Net Promoter Score) para tomar decisiones de mejora (A5, D5).
Certificar la calidad del producto por normas internacionales: ISO 9000; ISO 14000; ISO 2600 para diciembre del 2025.	Obtener un progreso del 50% con respecto a la implementación de un sistema de gestión de calidad con estándares internacionales en el año 2023.	Implementar un sistema de gestión de calidad con estándares internacionales, como las normas ISO, para lograr mayor competitividad en el mercado
Implementar en un 100% la planificación de los procesos administrativos, financieros y de marketing al año 2024.	Implementar una planificación estratégica a finales del año 2023.	Elaborar un plan estratégico en conjunto con aliados estratégicos como la academia local
	Implementar una planificación de publicidad y promoción a inicios del año 2024.	Diseñar un plan de publicidad y promoción que utilice las herramientas tecnológicas del marketing digital.

	Implementar un departamento financiero con personal preparado para la realización adecuada de estados financieros, a finales del año 2023.	Elaborar una planificación financiera, que permita la toma de decisiones preventivas y correctivas según corresponda ante posibles eventos externos como la inflación y las regulaciones de precio por parte del estado
Lograr el Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) para junio del 2026.	Implementar y valorar el cumplimiento de políticas, códigos y reglamentos de responsabilidad social desde marzo del 2024.	Crear un plan de responsabilidad social empresarial, aprovechando el reconocimiento obtenido en estos 25 años de experiencia y el compromiso de su equipo de trabajo
	Mejorar la calidad de vida de los empleados mediante la entrega de tres beneficios sociales (educación, salud y seguridad), para finales del 2025.	Formar alianzas estratégicas con grupos nacionales de apoyo al sector avícola para implementar beneficios sociales en la comunidad
Implementar 1 programa de formación semestral sostenida hasta el 2025 (6 talleres) para el aumento del potencial de la fuerza de trabajo.	Implementar 2 talleres formativos a septiembre del 2023 y marzo 2024.	Desarrollar un plan de formación y capacitación para el personal, fomentando la instrucción académica, tanto al personal actual como el de nuevo ingreso

**Anexo 9. Evidencias fotográficas de la investigación realizada**

**Fotografía 1.** Investigadoras en las instalaciones de la avícola MIA



**Fotografía 2.** Investigadoras con los directivos de la avícola MIA en la realización de la entrevista