

**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 LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTRIBUCIÓN AL
MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA AVÍCOLA
FÉNIX PERIODO 2023-2028**

AUTOR:

TYRONE AGUSTÍN ALMEIDA MEZA

TUTORA:

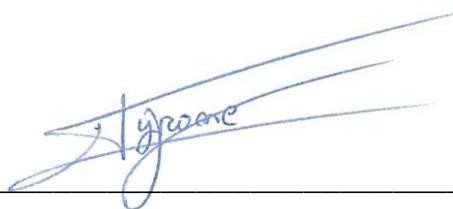
MG. CATHERINE DENISSE CALDERÓN FIGUEROA

CALCETA, FEBRERO DE 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo TYRONE AGUSTÍN ALMEIDA MEZA, con cédula de ciudadanía 131799669-0, declaro bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA AVÍCOLA FÉNIX PERIODO 2023-2028** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo 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 mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



TYRONE AGUSTÍN ALMEIDA MEZA
CC: 131799669-0

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

TYRONE AGUSTÍN ALMEIDA MEZA, con cédula de ciudadanía 131799669-0, autorizo 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 CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA AVÍCOLA FÉNIX PERIODO 2023-2028**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



TYRONE AGUSTÍN ALMEIDA MEZA
CC: 131799669-0

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

MG. CATHERINE DENISSE CALDERÓN FIGUEROA, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA AVÍCOLA FÉNIX PERIODO 2023-2028**, que ha sido desarrollado por **TYRONE AGUSTÍN ALMEIDA MEZA**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO 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.

MG. CATHERINE DENISSE CALDERÓN FIGUEROA

CC: 1314944412

TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA AVÍCOLA FÉNIX PERIODO 2023-2028**, que ha sido desarrollado por **TYRONE AGUSTÍN ALMEIDA MEZA**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO 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.

PhD. Ernesto Negrin Sosa

CC:096054116-7

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PhD. Lady Zambrano Montesdeoca

CC: 131047109-7

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

**Mg. Evelyn Tatiana Pinargote
Navarrete**

CC: 171724778-5

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos vida y cumplir nuestros sueños para superarnos cada día tanto en el aspecto personal como profesional.

A nuestros padres, por su infinito apoyo en el trayecto de mi vida universitaria y su gran esfuerzo por mejorar nuestro futuro.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por la oportunidad de crecer profesionalmente y por las enseñanzas que nos impartieron los docentes hasta el final.

A mi tutora, por ser la guía para lograr culminar este proyecto de investigación.

TYRONE AGUSTÍN ALMEIDA MEZA

DEDICATORIA

A Dios que todo lo puede por guiarme y protegerme en el trayecto como estudiante y en mi vida cotidiana.

A mis queridos padres, por el apoyo total en cada momento y estar en las buenas y en las malas de mi carrera profesional.

A cada uno de los docentes por su dedicación y la enseñanza de sus conocimientos hacia los estudiantes, mi gran afecto por llegar a convertirme lo que soy ahora profesionalmente.

TYRONE AGUSTÍN ALMEIDA MEZA

CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE TABLAS, FIGURAS Y FÓRMULAS.....	xiii
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 IDEAS A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 PLANEACIÓN	6

2.1.1 IMPORTANCIA	7
2.1.2 PRINCIPIOS	8
2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
2.2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	10
2.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	10
2.2.3 ESTRATEGIAS	12
2.3 LA COMPETITIVIDAD	15
2.3.1 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	16
2.3.2 FACTORES DETERMINANTES	17
2.3.3 IMPORTANCIA	17
2.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	18
2.4.1 INDICADORES	19
2.4.2 BENEFICIOS	20
2.4.3 TIPOS	21
2.4.4 DESARROLLO DEL CMI	22
2.5 INDUSTRIA AVÍCOLA.....	22
2.5.1 AVÍCOLA EN ECUADOR.....	23
2.5.2 AVÍCOLA FÉNIX	24
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	25
3.1 UBICACIÓN.....	25
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	25

3.2.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	26
3.2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	26
3.2.3 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	26
3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.3.1 MÉTODO INDUCTIVO.....	26
3.3.2 MÉTODO DEDUCTIVO	27
3.3.3 MÉTODO ANALÍTICO.....	27
3.3.4 MÉTODO SINTÉTICO	27
3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.4.1 OBSERVACIÓN.....	28
3.4.2 ENTREVISTA	28
3.4.3 ENCUESTA	28
3.4.4 FODA.....	29
3.4.5 PESTEL	29
3.4.6 VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO.....	29
3.5 HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.5.1 GUÍA DE LA ENTREVISTA.....	29
3.5.2 CUESTIONARIO	30
3.5.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	30
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	30
3.6.1 POBLACIÓN	30

3.6.2 MUESTRA	31
3.7 VARIABLES EN ESTUDIO	31
3.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	34
4.1 FASE 1. REALIZAR LA EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA AVÍCOLA FÉNIX.	34
4.1.1 CUESTIONARIOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	34
4.1.2 APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA AVÍCOLA FÉNIX, QUE SE LLEVÓ A CABO UTILIZANDO UN CUESTIONARIO ESTRUCTURADO A LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL DESARROLLO DEL ESTUDIO SITUACIONAL.	34
4.1.3 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA AVÍCOLA FÉNIX QUE SE REALIZÓ MEDIANTE UN CUESTIONARIO ESTRUCTURADO.	36
4.1.4 ELABORACIÓN DEL PESTEL MEDIANTE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA.....	42
4.1.5 EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA AVÍCOLA FÉNIX PARA CONOCER SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO LOCAL.....	47
4.1.6 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DAFO MEDIANTE LAS HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL ESTUDIO SITUACIONAL.	50
4.2 FASE 2. ESTABLECER LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OPERACIONALES Y LAS RESPECTIVAS ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LAS METAS DE LA AVÍCOLA FÉNIX.....	57

4.2.1 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LA MATRIZ DAFO. .57	
4.2.2 ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OPERACIONALES.	60
4.3 FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL PERIODO 2023 – 2028 PARA LA AVÍCOLA FÉNIX Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SU POSTERIOR SEGUIMIENTO.....	63
4.3.1 ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PERIODO 2023-2028.	63
4.3.2 MAPA ESTRATÉGICO DE LA AVÍCOLA FÉNIX.....	66
4.3.3 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	68
4.3.4 MATRIZ DE SEMAFORIZACIÓN.....	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1 CONCLUSIONES.....	77
5.2 RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
.....	87
ANEXOS.....	87

CONTENIDO DE TABLAS, FIGURAS Y FÓRMULAS

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 3. 1. Matriz Operacionalización de variables	31
Tabla 4. 1. Misión y visión de la Avícola Fénix.....	37
Tabla 4. 2. Inducción en los puestos de trabajo de la Avícola Fénix	37
Tabla 4. 3. Manual de funciones y/o procesos de la Avícola Fénix.....	38
Tabla 4. 4. Funciones y responsabilidades en los puestos de trabajo	38
Tabla 4. 5. Clima laboral en la Avícola Fénix.....	38
Tabla 4. 6. Capacitaciones para los trabajadores	39
Tabla 4. 7. Herramientas necesarias en los puestos de trabajo	39
Tabla 4. 8. Mejoras en la Avícola Fénix	40
Tabla 4. 9. Gestión Administrativa en la Avícola Fénix.....	40
Tabla 4. 10. Análisis general de la encuesta	41
Tabla 4. 11. Matriz de perfil competitivo de la Avícola Fénix.....	49
Tabla 4. 12. Análisis FODA	51
Tabla 4. 13. Matriz DAFO	58
Tabla 4. 14. Matriz de Objetivos estratégicos y operacionales	61
Tabla 4. 15. Cuadro de Mando Integral	69
Tabla 4. 16. Matriz de semaforización	70
Tabla 4. 17. Indicador Margen de beneficio neto.....	71
Tabla 4. 18. Indicador Costos de producción	71

Tabla 4. 19. Indicador Ingresos de nuevos productos.....	71
Tabla 4. 20. Indicador Satisfacción del cliente	72
Tabla 4. 21. Indicador Número de nuevos clientes	72
Tabla 4. 22. Indicador Puntuación en encuestas de percepción de marca	73
Tabla 4. 23. Indicador Tiempos de ciclo de producción.....	73
Tabla 4. 24. Indicador Índice de eficiencia de la cadena de suministro	74
Tabla 4. 25. Indicador Número de cumplimientos normativos	74
Tabla 4. 26. Indicador Niveles de habilidades y competencias del personal	74
Tabla 4. 27. Indicador Números de proyectos	75
Tabla 4. 28. Indicador Inversión en tecnología	75

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2. 1. Hilo conductor de la investigación	6
Figura 3. 1. Ubicación de la Avícola Fénix	25
Figura 4. 1. Análisis PESTEL.....	42
Figura 4. 2. Organigrama de la Avícola Fénix	65
Figura 4. 3. Mapa estratégico de la Avícola Fénix	67

RESUMEN

Este proyecto de investigación tuvo como objetivo la elaboración de un plan estratégico para la Avícola Fénix dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde en el Cantón Tosagua, Parroquia Ángel Pedro Giler, considerada una empresa en desarrollo que aspira ser líder en su localidad y a nivel nacional. Lo que busca la empresa es implementar estrategias para contribuir al mejoramiento de su productividad y satisfacer las necesidades de sus clientes, para lo cual se planteó una lista de actividades cumpliendo con los objetivos propuestos, en primer lugar se realizó un estudio de la parte interna y externa de la Avícola mediante la aplicación de una entrevista al gerente para el desarrollo del estudio situacional, así mismo, una encuesta a los empleados de la empresa para la recolección de información, luego se procedió a elaborar el PESTEL como un análisis micro de la Avícola, la matriz de perfil competitivo para conocer su posicionamiento en el mercado y la matriz DAFO. Posteriormente, se establecieron los objetivos estratégicos, operacionales y las tareas para lograr dichos fines por medio de la matriz DAFO y la matriz de objetivos. Como tercera fase se propuso un plan de acción para el periodo 2023 – 2028 describiendo los elementos de una planificación estratégica y la elaboración del Cuadro de Mando Integral, haciendo constancia de los resultados obtenidos se refleja en las conclusiones de manera exitosa.

Palabras clave: plan estratégico, competitividad, Avícola, estrategias

ABSTRACT

This research project aimed to develop a strategic plan for Avícola Fénix dedicated to the breeding and marketing of broiler chickens in Tosagua Canton, Ángel Pedro Giler Parish, considered a developing company that aspires to be a leader in its locality and to Nacional level. What the company seeks is to implement strategies to contribute to the improvement of its productivity and satisfy the needs of its clients, for which a list of activities was proposed to meet the proposed objectives. First, a study of the internal part and external of the Avicola by applying an interview to the manager for the development of the situational study, likewise, a survey of the company's employees for the collection of information, then the PESTEL was developed as a micro analysis of the Avicola, the competitive profile matrix to know your positioning in the market and the SWOT matrix. Subsequently, the strategic and operational objectives and tasks to achieve these objectives were established through the SWOT matrix and the objectives matrix. As a third phase, an action plan was proposed for the period 2023 – 2028, describing the elements of strategic planning and the preparation of the Balanced Scorecard, recording the results obtained and successfully reflected in the conclusions.

Keywords: strategic plan, competitiveness, poultry, strategies

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La planificación y las estrategias son conjuntamente relacionadas para implementar acciones que resuelvan problemas o contribuyan a la mejora del desempeño de las funciones en las organizaciones, por ende, las empresas que inicien actividades comerciales deben estar pendientes de los cambios constantes en su entorno, contar con una posición competitiva sólida, en donde los resultados no se vean afectados por una mala toma de decisiones.

A nivel mundial, son varias empresas que tratan de implementar este tipo de herramienta para permanecer en el mercado. La planificación estratégica es el punto de partida para lograr que una empresa tenga la permanencia en el mercado; permitiendo ser una guía que direcciona las actividades obteniendo el éxito en las metas planteadas.

Estas organizaciones deben tomar medidas para crear estructuras competitivas "que permitan obtener beneficios a largo plazo, resultados factibles, optimización de recursos y control de procesos en cada una de las fases administrativas", porque las pequeñas y medianas empresas suelen considerarse uno de los pilares fundamentales en las economías de mercado y porque están situadas en zonas con altos índices estadísticos que contribuyen al desarrollo económico y social (Pilay, 2019).

La competitividad empresarial es importante en la era moderna porque permite a las empresas establecerse en mercados en los que existe una intensa competencia entre ellas. Dado que ninguna empresa puede competir sin una misión, unos objetivos, unas metas y las estrategias necesarias para alcanzar esos objetivos, es importante que los propietarios o directivos estudien detenidamente esas decisiones (Baque et al., 2019).

Dentro de estos conceptos, es importante mencionar que cuando existe una combinación estable entre la planificación estratégica como herramienta, las empresas logran desarrollar su visión, misión, objetivos, metas y se trazan planes

coherentes a sus propias necesidades, que dan respuesta a una adecuada gestión administrativa con acciones viables para responder con eficiencia ante la toma de decisiones.

En Ecuador, más de un millón de personas se dedican a la avicultura, que es una actividad económica importante porque produce carne de pollo y huevos por valor de más de 800 millones de dólares anuales, es decir, el 24% de la producción agrícola total del país. En las provincias de Pichincha, El Oro, Guayas, Imbabura y Manabí se concentran principalmente los mayores productores. La selección genética, la aparición de mejores infraestructuras y el manejo de los pollos han contribuido a la modernización de la producción Avícola. Los pilares esenciales que sustentan el desarrollo del sector son la sanidad y la nutrición (La Colina, 2022).

Las empresas pequeñas y medianas agro productivas en la provincia de Manabí mantienen una línea de trabajo basado de manera empírica sin una planificación adecuada de las metas u objetivos. Estos modelos ambiguos logran que las empresas no tengan un avance progresivo, y por ende no obtienen resultados favorables en sus índices de crecimiento económico.

La Avícola Fénix es una empresa que se está desarrollando poco a poco en su localidad, para ganar competitividad necesita reforzar sus estrategias y planificaciones adecuando en cuanto a las falencias encontradas por medio de esta investigación, por ende, se observa una deficiencia en algunas operaciones de la Avícola y se quiere diseñar una planificación estratégica que consta de la formulación de estrategias con el fin de que sus objetivos organizacionales se logren con el tiempo.

Este trabajo de investigación se presenta como problemática la carencia de elementos sustantivos tanto internos como externos que tienen que ver con el manejo de su administración y no le permitan liderar las actividades, así también que los empleados no se sientan comprometidos en mejorar su desempeño, ocasionando una baja productividad en todas las funciones de la Avícola Fénix.

Bajo los argumentos planteados, se formula la siguiente interrogante:

¿De qué manera la elaboración de un plan estratégico aporta al mejoramiento de la competitividad de la Avícola Fénix?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Es evidente que el mercado y los consumidores se encuentran en cambios constantes que va en función de la competitividad y número de Avícolas en el país, metodológicamente se justifica porque se considera conocer sobre la planificación estratégica como un mecanismo que permitirá enfrentar a la empresa a las variantes del entorno, tomando las mejores decisiones en la administración y obtener una ventaja competitiva. Se pretende con este trabajo de investigación aplicar técnicas y herramientas necesarias para facilitar el logro de los objetivos propuestos y a su vez sirva como apoyo para la Avícola Fénix en su crecimiento y permanencia en el mercado. Se busca la viabilidad de la investigación, sustentando la importancia de su estudio en la empresa, analizando su situación actual en cuanto a los procesos estratégicos que implementa.

En lo social, a través de un análisis externo se pretende conocer al entorno que incluye los comportamientos de las sociedades, su estatus social, la economía en la que se encuentran, entre otros aspectos, permitiendo adaptar estrategias que refleje la contribución al mejoramiento de las actividades del negocio y por ende crecimiento del mismo; y con esto se logre la generación de empleo, aumento de remuneraciones del personal contratado, contribución al medio ambiente mediante acciones planificadas tomando en cuenta el manejo de los recursos naturales adecuadamente; de esta manera contribuir al objetivo N° 3 del Plan de Desarrollo del Ecuador 2021-2025 “Objetivo 3: Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular” (Consejo Nacional de Planificación [CNP] , 2021).

En el aspecto económico, se justifica en el manejo del área financiera de la empresa, en adecuar los recursos necesarios en relación a las actividades que desempeña con la finalidad de obtener rentabilidad en el mercado local que se encuentra posesionado, se consigue con la implementación de las estrategias que se diseñarán para su uso y así obtener efectividad en la empresa. La planificación

de estrategias incentiva la eficiencia del desempeño de la empresa que aportará a una mejora en la competitividad a largo, mediano y corto plazo. Así lo mencionan Ramos et al. (2017) dado que el análisis de este instrumento se concibe como una herramienta de gestión a largo plazo, se considera que la planificación estratégica es un proceso dinámico y flexible que permite revisar los planes en caso de que cambien las circunstancias.

En lo legal, esta investigación aportaría con su información y resultados esperados a la empresa continuar con las actividades recomendadas apegado a los requerimientos legales pertinentes para su uso, en el cual se ajusta al objetivo 14 del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 de Ecuador, “Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía”.

Actualmente, las empresas deben contar con estrategias administrativas para el buen funcionamiento de sus labores con el fin de obtener resultados beneficiosos hacia las partes interesadas y por consiguiente el crecimiento de la organización en el mercado local, de este modo, la Avícola Fénix mediante un estudio que se realizó se obtuvo información sobre la falta de una planificación estratégica de manera que sirvió para la propuesta de mejoras en su administración y lograr una toma de decisiones correcta que beneficie a la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan estratégico para la contribución al mejoramiento de la competitividad en la Avícola Fénix periodo 2023 – 2028.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Avícola Fénix.
- Establecer los objetivos estratégicos, operacionales y las respectivas estrategias para lograr las metas de la Avícola Fénix.
- Diseñar un plan de acción y el Cuadro de Mando Integral para su posterior seguimiento en la Avícola Fénix en el periodo 2023 – 2028.

1.4 IDEAS A DEFENDER

La elaboración de un plan estratégico aportará en el mejoramiento de la competitividad en la Avícola Fénix de la parroquia Ángel Pedro Giler.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen los temas relacionados con el marco teórico del estudio, la temática general es la elaboración de la planificación estratégica en la Avícola Fénix. Se detalla el hilo conductor de la investigación en la figura 1.

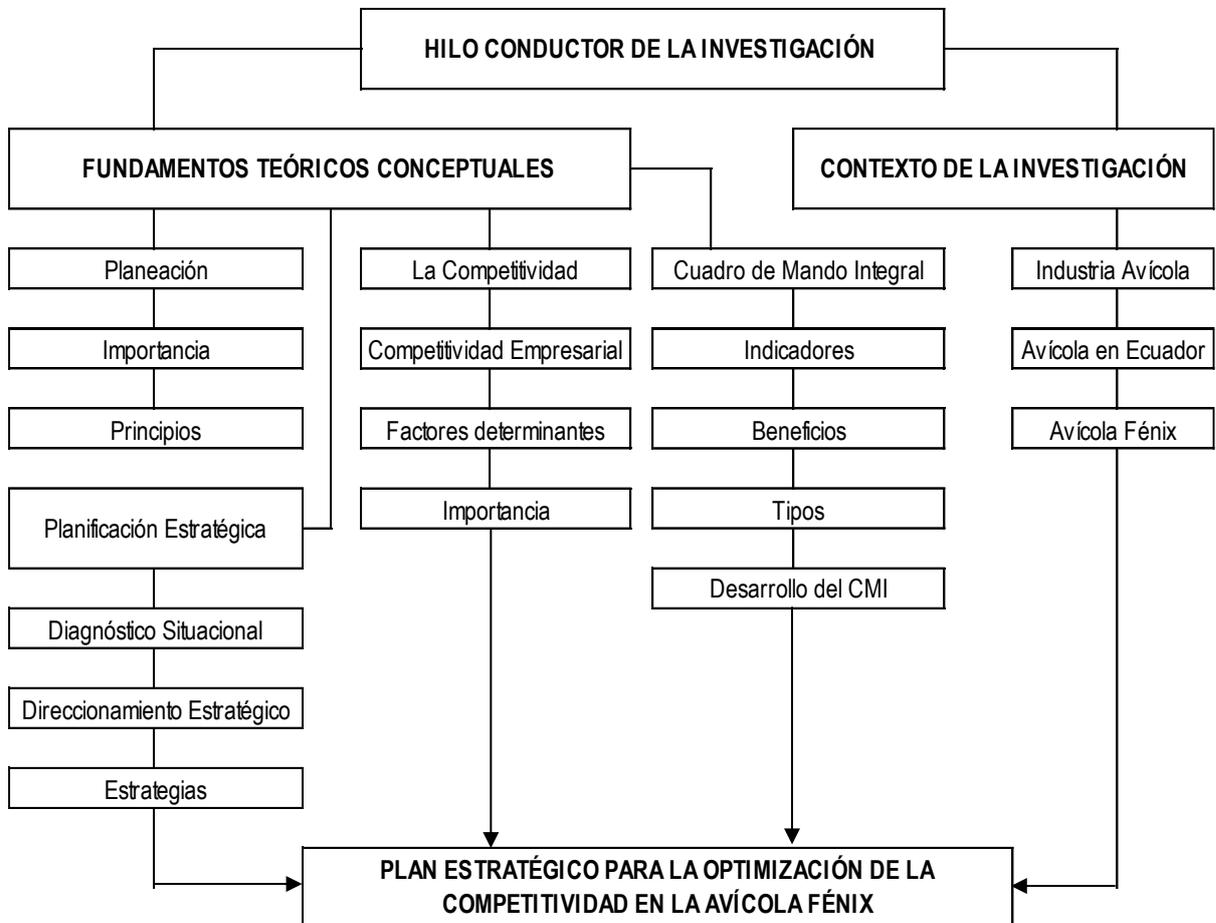


Figura 2. 1. Hilo conductor de la investigación

Fuente: Elaboración Propia

2.1 PLANEACIÓN

La planeación es definida según Merino (2015) como:

La acción y efecto de planificar, en palabras más concreta es un plan general organizado y de gran amplitud, dicha planificación se realiza con la finalidad de obtener un objetivo determinado; mediante la planificación se establecen directrices, se definen estrategias, se seleccionan alternativas y cursos de

acción en función de objetivos y metas económicas, sociales y políticas. (p. 12)

En relación a la definición del acápite anterior, la planeación es considerada como un mecanismo de predecir algo que se desea hacer, cumpliendo con las expectativas que se quiere obtener de algún tema en particular, además de que ayuda a la toma de decisiones. Aunque también su cobertura comprende el corto, mediano y largo plazo.

Se trata también de identificar y aplicar acciones secuenciales para generar efecto en los resultados de los objetivos planteados, proyectando un futuro con los medios y recursos necesarios para lograrlo.

Dávalos y Ramírez (2019) “exponen que planificar es un proceso tedioso, inverosímil y que su omisión no trae consecuencias, sin embargo, una empresa no puede dirigir sus actividades si no sabe qué está realizando y para qué lo está haciendo”.

2.1.1 IMPORTANCIA

Cualquier empresa que quiera funcionar sin problemas debe planificar con antelación para identificar los cambios que puedan producirse en el futuro y determinar las medidas que se tomarán para afrontarlos (Merino, 2015).

Se recalca que el uso necesario de recursos como humanos, financieros y materiales, logra que la planeación llegue a resultar rentable y factible para la organización en efecto; implica un control y distribución de los recursos muy bien desarrollado, con el fin de minimizar riesgos y estar atento o prevenido ante cualquier problema que se presente en el proceso de la planeación.

Para las empresas es relevante la acción de planear, pues ellos experimentan constantes cambios en su entorno en el cual deben estar modernizados por el proceso de la globalización.

2.1.2 PRINCIPIOS

Los principios básicos según lo mencionan Corral et al. (2010) en los que se fundamenta la planificación y gestión estratégica son las siguientes:

- El entorno es cambiante e impredecible; su futuro no depende de leyes inmutables, sino que está afectado por la libertad de los hombres, que son actores de su destino.
- Los seres humanos que incluye las organizaciones y sociedades, construyen su futuro, con sus decisiones actuales. Esto implica que tienen un margen de libertad generado por acciones y poder.
- Por tanto, la organización y los individuos se desenvuelven en un contexto de relaciones de poder, internos y externos.
- Para construir su futuro, los individuos pueden adoptar varios comportamientos.
- Se preocupan por la misión, por el escenario hacia el cual se avanza y por los grandes cursos de acción.
- Visualizan a la gestión estratégica como un proceso permanente y sistemático que detecta las oportunidades para aprovecharlas y las amenazas del entorno para defenderse ante ellas.
- Los planes no pueden ser rígidos, ni elaborados fuera de la dirección superior de la organización. Deben ser flexibles, para facilitar la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes.
- Los planes no deben reemplazar ni descartar la intuición y el buen juicio de los líderes y directivos.
- La planificación y la gestión estratégica y la prospectiva son esencialmente una actitud, un modo de ver el entorno, el futuro y la toma de decisiones.

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Pilay (2019):

La planeación estratégica consiste en orientar las actividades de una empresa a largo plazo, además de organizar cada uno de los programas

para alcanzar metas y objetivos progresivamente. Usualmente, los planes estratégicos son de carácter comercial, por tal razón están direccionados a los clientes, buscando la mejor manera de servir y mejorar el valor agregado.

Uno de los objetivos de la planificación estratégica es aportar a la mejora de la gestión administrativa junto con su competitividad con el trabajo arduo de los directivos y sus colaboradores. Por eso es importante estudiar a la empresa en cuanto a su desempeño, uso de recursos y sobre todo el entorno interno y externo de manera minuciosa.

Los principales elementos que hay que tener en cuenta al elaborar la planificación estratégica son concentrarse en los elementos esenciales que influyen en el éxito o el fracaso de una organización y diseñar una metodología viable. El procedimiento debe adaptarse a la empresa. Para su desarrollo, deben tenerse en cuenta dos factores cruciales: El análisis de las características internas de la organización y de las condiciones del entorno en el que se encuentra son componentes clave de la planificación estratégica (Pimentel, 2015).

También Dávalos y Ramírez (2019) determinan que:

La planificación estratégica es un proceso continuo de recopilación y análisis de información presente, tanto interna como externa, con un enfoque de sistemas, sobre la cual fundar la toma de decisiones con el mayor conocimiento de su carácter futuro, a fin de establecer las metas y dirigir las estrategias manteniendo relación constante con las variables organizacionales.

La planificación estratégica se define como un proceso para identificar los principales objetivos y diseñar estrategias que, al ponerse en práctica, dirigirán la adquisición, el uso y el control de los recursos para alcanzar los objetivos de la organización. Esto se debe a que permite a la entidad visualizar lo que quiere lograr y construir en el futuro (Ramírez, 2012).

2.2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El objetivo de un análisis exhaustivo de la situación es identificar y diagnosticar los inconvenientes y las ventajas de la planificación, así como los presupuestos que deben crearse. Debe examinar los acontecimientos pasados, las circunstancias presentes e intentar predecir las tendencias futuras. También debe tener en cuenta las fuerzas internas que actúan en la organización y las influencias del entorno externo (López, 2017).

Con el objetivo de lograr beneficios al menor coste y riesgo, el diagnóstico de situación determina el uso adecuado de los recursos para hacer frente a los retos o necesidades de una organización. Además, para guiar a la empresa hacia el éxito y ayudarla a decidir qué acciones emprender y qué cambios realizar para que pueda posicionarse en el mercado (Huilcapi y Gallegos, 2020).

Es una herramienta básica de la planeación estratégica aplicada en las empresas e investigaciones de cualquier ámbito. Tiene el fin de conocer la situación actual de la organización y los problemas existentes que impiden su crecimiento, supervivencia, desarrollo y expansión.

También puede definirse como la identificación, descripción y evaluación del estado real de la empresa o el proceso en relación con los resultados previstos de la misión. Es sistemática y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y crítica, mencionado por Chaparro y Martínez (2009) citados por Herrera y Yubillo (2016).

2.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para López y Tobar (2019):

El direccionamiento estratégico es útil sobre la planificación estratégica y financiera de una determinada empresa para aprovechar las oportunidades comerciales en el futuro cercano, se realiza un enfoque global de los aspectos que debe determinar la visión, misión de una empresa.

Facilita a los directivos de la organización tener herramientas que afronten el entorno y las situaciones cambiantes del mercado y el consumidor, requiriendo resultados factibles.

El diagnóstico estratégico sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa, tanto internamente como en su entorno. La dirección estratégica son las acciones que guían a la organización hacia el futuro y hacia el entorno para conseguir continuidad en el tiempo (Molina y Vidal, 2017).

Determina Pimentel (2015) que los componentes de una planificación estratégica son:

Misión: La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Visión: Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

Valores Corporativos: Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

Objetivos Estratégicos: Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

2.2.3 ESTRATEGIAS

Para Güell (2019 como se citó en Álvarez et al., (2020):

La estrategia es utilizada de manera habitual para referirse en diversidades de argumentos, al principio esta se la utilizaba para términos militares y en la diplomacia hace aproximadamente medio siglo, con el pasar del tiempo se ha empezado a generar nuevos términos e interpretaciones, todos son válidos por caber dentro de la generalidad, por lo tanto, podríamos decir que son una serie de eventos llevados a cabo para cumplir un fin.

Dentro de las estrategias se define a ciertos elementos esenciales para el estudio de la planificación estratégica, el cual aporta para analizar el entorno micro y macro de una empresa, como el FODA, PESTEL, Matriz Combinada, entre otras.

Toda empresa necesita un diagnóstico estratégico para evaluar su estado actual, que incluya un análisis interno y externo preciso, la eficacia de las estrategias que se están aplicando, la prevención de problemas futuros y evitar que se pierda tiempo y dinero en tácticas ineficaces para su sector (Arrieta et al., 2021).

2.2.3.1 FODA

Aunque algunas son más deseables que otras, la dirección de una empresa debe identificar simultáneamente y con precisión sus oportunidades, riesgos y puntos débiles. Cabe señalar que cada caso es único y que cada análisis debe ser personalizado y adaptado. Por ejemplo, es importante tener en cuenta que no deben confundirse las oportunidades específicas que tiene una organización de beneficiarse de un sector productivo con las oportunidades generales que ofrece ese sector (Ramírez, 2012).

El objetivo del FODA es analizar los distintos datos de una empresa u organización de un entorno micro que permite diagnosticar la situación actual tanto interno como su acción en el medio exterior, mediante este análisis se pueden tomar decisiones y formular elementos de la empresa que se desconocía o carece.

Pilay (2019) menciona que:

El propósito de la matriz DAFO es identificar y definir las fortalezas y debilidades de la organización, y relacionar con las amenazas y oportunidades del sector empresarial en un contexto interno o externo; para esto se debe programar un diagnóstico empresarial y tomar como bases las responsabilidades de planificación, organización, ejecución y control de las actividades que han incidido en la toma de decisiones y resultados.

2.2.3.2 PESTEL

Pacheco (2021) indica:

La técnica PESTEL identifica lo referente a la parte externa de la organización, en lo referente a los factores relacionados a política, economía, aspectos socioculturales, tecnología, ecología y legales, estos factores condicionan de manera directa el normal desenvolvimiento de las actividades internas y externas de la empresa, en lo referente a su interrelación con proveedores, competencia, clientes, mercado y sector, principalmente.

El PESTEL es una herramienta utilizada para analizar y monitorizar los factores macro ambientales que tienen impacto en una empresa, los resultados de este análisis sirven para determinar las amenazas y debilidades, que después se utilizarán para la evaluación interna y externa de la compañía, describiendo los siguientes factores que integran el análisis según Kotler (2013) citado por Amador (2022):

Factores políticos: permiten determinar y evaluar cómo la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa. Esto se da por medio de las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental.

Factores económicos: se toma en cuenta las variables macroeconómicas, se consideran tanto a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización.

Factores sociales: estos factores incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las

personas. Todos estos elementos afectan de manera favorable o desfavorable los resultados que una empresa espera alcanzar.

Factores tecnológicos: son vitales para una empresa, por los niveles de innovación que se están dando en los mercados actuales. Los cambios tecnológicos pueden traer grandes beneficios para las empresas que saben aprovecharlos.

Factores ambientales: tienen que ver con todos los factores relacionados directa o indirectamente con el medioambiente. Cualquier cambio en la regulación gubernamental o tendencias sociales para la protección del medioambiente afectan a la empresa.

Factores legales: incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir, la normativa legal puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa. Las leyes pueden incidir sobre el proceso de producción y de comercialización de los productos que ofrece una empresa.

2.2.3.3 MATRIZ COMBINADA DAFO

Se trata de una herramienta crucial para realizar ajustes que ayuda a los directivos a crear cuatro tipos diferentes de estrategias: estrategias para los puntos fuertes y los puntos débiles, para las oportunidades y los puntos débiles, para las amenazas y los puntos fuertes y las amenazas. La matriz DAFO sigue ocho pasos según Tobar (2007):

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Una vez elaborada la matriz DAFO con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de esta denominada como MAFE significando amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo a lo siguiente que expone Ponce (2006):

- Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

2.3 LA COMPETITIVIDAD

Se denomina competencia a un proceso de interacción entre empresas de mercado cuyo objetivo es producir bienes y servicios para obtener recompensas económicas, ya sea perfecta o imperfecta. Así pues, la idea de competitividad sistémica permite especificar las prioridades, en particular si queremos centrar la competitividad más en la localización industrial regional, y en última instancia conduce a la comprensión de los factores que determinan el éxito del desarrollo industrial, haciendo hincapié en la importancia del desarrollo de redes entre las instituciones, las empresas y el gobierno que contribuyen a facilitar las condiciones para la realización de dicho desarrollo (Arboleda, 2016).

La capacidad de una empresa para desarrollar y poner en práctica estrategias competitivas, así como para mantener o aumentar de forma sostenible su cuota de mercado, es lo que se entiende por competitividad. La formación que las empresas hayan acumulado a lo largo del tiempo repercutirá en su rendimiento y eficacia productiva, lo que a su vez influirá en sus estrategias competitivas, que se adoptarán en función del entorno económico y del proceso competitivo en el que opere la empresa (Medeiros et al., 2019).

La competitividad en las empresas genera un fuerte impacto en relación a su rentabilidad y posicionamiento en el mercado, pues cada vez la competencia se vuelve más fuerte por las estrategias aplicadas y que ha conllevado el éxito, se trata de empresas que han venido evolucionando con el tiempo y su rendimiento ha sido eficaz opacando a las entidades recientes.

2.3.1 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La empresa y la competitividad se encuentran relacionadas directamente de acuerdo al patrón de competencia de un mercado en específico, que debe definir estrategias para permanecer en el lugar posesionado; de acuerdo a esto, incluye la estructuración y comportamiento tanto interno como externo de la organización para lograr combatir su estadía.

La capacidad para hacer frente a las exigencias políticas, cumplir la normativa y ser socialmente responsable es crucial. Uno de los elementos clave de la competitividad está relacionado con lo que ocurre fuera de la organización, ya que el factor principal son las políticas que rigen el gobierno dentro de la misma jurisdicción en la que opera la empresa (Pilay, 2019).

Para Díaz et al. (2021):

Es importante tener en cuenta que los mercados y las realidades del entorno no son siempre iguales, ya que se encuentran en un proceso de evolución y transformación continua; por ende, pueden cambiar las condiciones que en un principio permitieron a una empresa contar con una ventaja competitiva y esto requiere que los planes y políticas deben estar diseñados para

adaptarse a las realidades que atraviesa la organización en distintas etapas de su vida empresarial.

2.3.2 FACTORES DETERMINANTES

Según Medeiros et al. (2019) los factores determinantes de la competitividad son:

Factores empresariales: son aquellos sobre los cuales la empresa tiene un control sustancial. Estos factores se relacionan con la acumulación de conocimiento generado por la empresa y sus estrategias, y, más específicamente, con la eficacia de la gestión, la capacitación y el desempeño, la capacitación tecnológica en procesos y productos, los métodos de organización y los recursos humanos, entre otros.

Factores estructurales: son aquellos sobre los cuales la empresa no tiene pleno control, es decir, las empresas están limitadas por el propio proceso de competencia y sus especificidades. Además de las características de la demanda y la oferta, estos incluyen la influencia de instituciones fuera del mercado que definen el régimen de incentivos y regulación, la distribución geográfica, el grado de sofisticación tecnológica, entre otros.

Factores sistémicos: son aquellos sobre los cuales el control de la empresa es muy escaso o nulo, estos factores son responsables de generar externalidades a las empresas, actuando como parámetros del proceso de decisión. Entre estos factores se destacan los siguientes: infraestructurales, macroeconómicos, político-institucionales, sociales, legales y normativos, e internacionales.

2.3.3 IMPORTANCIA

La importancia de la competitividad puede observarse en su relación positiva con el crecimiento económico a largo plazo. Por consiguiente, se mencionan los siguientes indicadores esenciales de la competitividad empresarial que hacen relación a su análisis y aplicación de estrategias:

- La exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes.
- La integración exitosa de planeación de mercado, actividades de investigación y desarrollo, diseño, ingeniería y manufactura; el proceso de innovación es uno de los principales pilares para sustentar competitividad y el desarrollo económico, las patentes y otras formas de protección industrial e intelectual, juegan un papel decisivo para el crecimiento.
- La capacidad de combinar i+d interna con i+d realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas.
- La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados, así como la generación de un ambiente propicio para los negocios es un factor importante para la prosperidad económica, la competitividad y el crecimiento.
- Fomento de los programas productivos mediante esquemas que facilitan una mayor integración y asociaciones entre las empresas. Establecimiento de esquemas en los cuales se permita el desarrollo entre proveedores y distribuidores dentro de la cadena de valor (Ibarra et al., 2017).

2.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral no es sólo un método de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están gestionando su estrategia a largo plazo con el CMI como sistema de gestión estratégica. Esta es una herramienta estratégica que puede utilizarse para definir con mayor precisión los objetivos que contribuyen a la supervivencia y el crecimiento de una organización (Miranda y Hondoy, 2017).

Con lo referido, el CMI sirve como un medio de comunicar estrategias, de accionar contra los problemas presentes en una empresa, pues a pesar de su factibilidad, muchas empresas no lo aplican por demandar costos y hasta recursos. Los indicadores que incluye el Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión de una organización.

“Las métricas elegidas en esta herramienta pueden utilizarse para informar a los miembros del personal y a las partes interesadas externas de los resultados y

motivadores que la empresa utilizará para cumplir su misión y alcanzar sus objetivos estratégicos” (Costa et al., 2015). Realizar en primer lugar el análisis, es importante para poder cumplir la estrategia de manera correcta y obtener los resultados esperados.

2.4.1 INDICADORES

Entre los indicadores o llamadas también perspectivas del Cuadro de Mando Integral se tiene a cuatro de ellas que pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas, sin constituir una condición indispensable, y sí construir un modelo de negocios; así lo indica Villa (2015):

Perspectiva Financiera: es uno de los ámbitos de la dirección, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, de incorporar la visión de los accionistas, en la cual una buena ejecución obtendrá beneficios en menores costos o ambos.

Perspectiva de Cliente: es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo, además brinda información esencial para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, y otras ventajas. La mayoría de las organizaciones suelen desarrollar los objetivos, en esta perspectiva se observa y analiza varios aspectos como el número de clientes, fidelización de los clientes, satisfacción en los clientes y los elementos de la proposición de valor.

Perspectiva Procesos Internos: para alcanzar los objetivos de clientes y financieros, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos. Ellos identifican los directivos, en los que se debe ser excelentes, y ponen especial atención para llevarlos a cabo de una forma perfecta, y así influyan en conseguir los objetivos de los demás.

Perspectiva de Formación y Crecimiento: es la perspectiva de mayor atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor en ese

plazo. Se debe lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

2.4.2 BENEFICIOS

Miranda y Hondoy (2017) explican que el Cuadro de Mando Integral aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia con base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Existen múltiples beneficios que logra la implantación de un Cuadro de Mando integral en una empresa como lo indica la Universidad de Alicante (2020):

- Hace un seguimiento de la estrategia con base a aspectos financieros y no financieros.
- Simplifica la información y facilita la toma de decisiones.
- Permite una gestión proactiva, reduciendo los riesgos al facilitar la anticipación.
- Mejora el rendimiento en todos los niveles y en todas las unidades organizativas de la compañía.
- Ayuda a asegurar que las empresas utilizan las medidas correctas y que realmente aportan valor.
- El diseño correcto mantiene el equilibrio entre los factores operativos y los estratégicos.
- Nos permite detectar la carencia de factores clave.
- Fomenta una buena gestión, ya que permite que se puedan supervisar de forma simple todos los KPIs o indicadores en una organización compleja.

- Alinea la estrategia y los objetivos, lo que supone que el equipo mantenga el foco en los objetivos que realmente aportan valor a la empresa.
- Provee el marco para alinear a todo el personal de la organización en torno a la misión y visión establecida por la dirección.
- Contribuye a impulsar la transparencia.

Lo importante es que esta herramienta permite tener una visión de manera general de la situación de una organización, conociendo cada aspecto sobre sus funciones y operaciones diarias, también logra reducir los riesgos.

2.4.3 TIPOS

A la hora de elaborar los cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más importantes, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- El horizonte de tiempo.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.
- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

Aunque están muy influidos por los principios rectores de Kaplan y Norton (los inventores del CMI), no todos los cuadros de mando integral se basan actualmente en ellos. De ahí que se emplee con frecuencia la expresión "Cuadro de Mando", que flexibiliza algunos de los aspectos teóricos del Cuadro de Mando Integral. Un Cuadro de Mando, a menudo conocido como conjunto de indicadores de rendimiento o KPI, es una colección de herramientas utilizadas para presentar información pertinente para una organización (indicadores clave de rendimiento) (Andrade, 2012). Así explica aquel autor sobre los varios tipos de cuadros de mando integral cada uno con sus especificaciones y elementos que lo integran.

2.4.4 DESARROLLO DEL CMI

Un equipo de altos directivos desarrolla el Cuadro de Mando como un esfuerzo de equipo, lo que da lugar a un modelo compartido de toda la empresa en el que todos han participado. La responsabilidad común del equipo de alta dirección sobre los objetivos del Cuadro de Mando hace posible que éste actúe como base organizativa de una serie de importantes procedimientos de gestión en equipo (Miranda y Hondoy, 2017).

Para el desarrollo del CMI según Nogueira (2014) citada por Oyaque et al., (2020), se necesita primero diagnosticar la empresa que se encuentra en un proceso en el cual se diseña las cuatro perspectivas que lo integran:

Paso 1: se define el proceso estratégico, alinear las perspectivas con los objetivos estratégicos, estrategias, misión y visión.

Paso 2: analizar los procesos, diseñar el mapa de procesos bajo las cuatro perspectivas.

Paso 3: diseñar el CMI ajustado al cumplimiento de los objetivos institucionales con los indicadores bajo las cuatro perspectivas.

Paso 4: diseñar fichas de indicadores con la finalidad de monitorear los procesos dentro de la organización.

Paso 5: determinar las acciones estratégicas.

2.5 INDUSTRIA AVÍCOLA

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, la carne de ave es el segundo tipo de carne que más se produce en el mundo, por detrás de la de cerdo (FAO) (Rosales, 2017).

Establece la FAO (2022) que:

El sector Avícola sigue creciendo e industrializándose en muchas partes del mundo debido al poderoso impulso del crecimiento demográfico, el aumento

del poder adquisitivo y los procesos de urbanización. La evolución de la tecnología ha hecho que esta industria aumente rápidamente de tamaño, que se concentren en torno a las fuentes de insumos o los mercados finales y se integren verticalmente.

Hay que subrayar que los sistemas Avícolas familiares, rurales y a pequeña escala siguen desempeñando un papel crucial en el mantenimiento de los medios de subsistencia en las naciones en desarrollo, al distribuir productos Avícolas en las zonas rurales y ofrecer un apoyo significativo a las mujeres agricultoras. Mientras haya pobreza rural, la cría de pollos a pequeña escala seguirá ofreciendo posibilidades de generar ingresos y una nutrición humana sana (FAO, 2022).

2.5.1 AVÍCOLA EN ECUADOR

La avicultura con un carácter empresarial se inició en el Ecuador en el año 1957 con el establecimiento de la planta de incubación artificial llamada Avícola Helvética. A medida de las revoluciones que existieron, este sector en el país se fue desarrollando de manera rápida a nivel nacional, hoy en día existen muchas Avícolas que se dedican a esta actividad de comercialización de pollos, generando empleo y aporte al desarrollo económico del país.

El pollo, uno de los principales productos ganaderos, es un alimento básico en la dieta de los hogares ecuatorianos y forma parte de la canasta familiar. A medida que los hogares optan gradualmente por cambiar a un sistema de consumo rico en nutrientes que les permita mejorar su estilo de vida y alcanzar mayores niveles de ahorro, el pollo es el producto ideal para el consumo humano, principalmente porque es una proteína que se ofrece a un precio relativamente bajo en el mercado de alimentos (Rosales, 2017).

La corporación ecuatoriana CONAVE aboga por el bienestar de la industria Avícola ante muchos actores de la sociedad, entre ellos: el gobierno, las organizaciones internacionales, los medios de comunicación, las instituciones académicas y los consumidores. Representa a cerca del 80% de los productores del país y, como resultado de su representatividad, ha logrado convertirse en la voz de la industria Avícola del país. También lidera iniciativas para promover el consumo de proteína

animal y avanzar en las normas sanitarias y ambientales; nada de esto sería posible sin el apoyo constante de sus miembros (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, 2022).

2.5.2 AVÍCOLA FÉNIX

Es una empresa del sector Avícola con más de 15 años de estancia en el mercado manabita, en el cantón Tosagua, parroquia Ángel Pedro Giler, realizando sus actividades productivas desde la elaboración de balanceado, así mismo, como la crianza y comercialización de pollos a nivel nacional e internacional.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan los elementos de la metodología que se utilizaron para desarrollar los resultados de la investigación en la Avícola Fénix de la Parroquia Ángel Pedro Giler para el pertinente estudio, tomando en cuenta lo expuesto por Fred (2002) en cuanto a la estructura del diseño de la planeación estratégica para una empresa, y a su vez la referencia en la etapa de gestión y medición a los autores Kaplan y Norton (2000) en el diseño del CMI. Es así, que para su desarrollo se describen de los tipos de investigación, los métodos, las técnicas, las herramientas y los procedimientos con sus respectivas actividades.

3.1 UBICACIÓN

El presente estudio se desarrolló en la Avícola Fénix de la Parroquia Ángel Pedro Giler, del cantón Tosagua, provincia de Manabí, tal como se especifica en la figura 3.1.

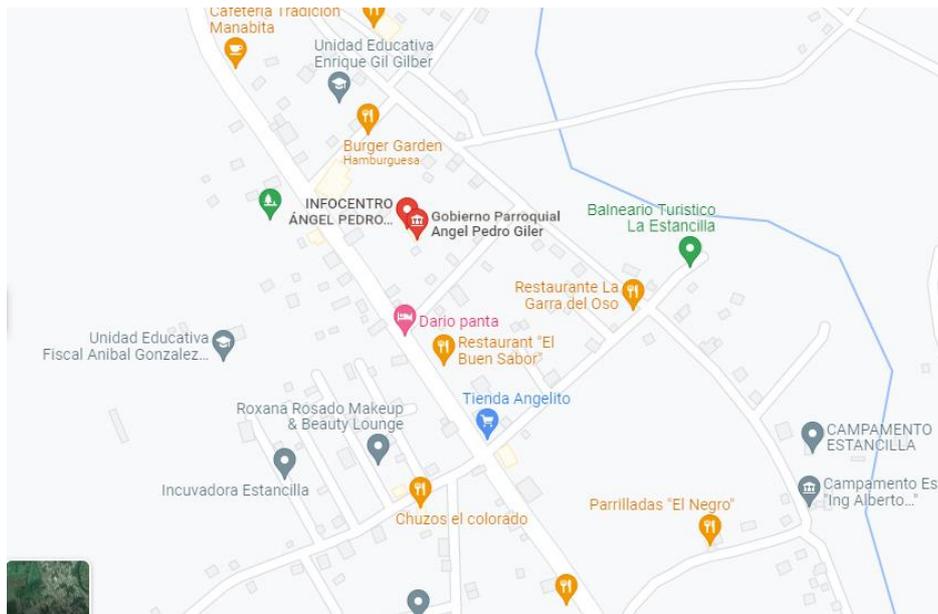


Figura 3. 1. Ubicación de la Avícola Fénix

Fuente: Google Maps

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se usaron son:

3.2.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Con este tipo de investigación se describieron los factores críticos de la empresa, aspectos importantes de cada información que se recaude, además se utilizó para analizar a la empresa y sus componentes relacionados con el tema en estudio. Así lo menciona Nicomedes (2015) como objetivo de la investigación descriptiva “es recopilar datos e informaciones de cada proceso que se realizará en el estudio”.

3.2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para obtener información mediante las visitas a la Avícola Fénix, también se aplicaron algunas técnicas para su respectivo análisis de manera presencial obteniendo una clara observación del objeto que se exploró, solo los datos necesarios valieron para que el estudio tome una estructuración comprensible para el lector, en este tipo de investigación “la información que se obtiene no se modifica ni se manipulan para no perjudicar lo real”, como lo expone Cajal (2017).

3.2.3 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La investigación documental sirvió como un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno al objeto de investigación, en este caso, en la Avícola Fénix, así lo determina Rizo (2015), “mediante reflexiones teóricas resultará analizar de mejor manera la información sobre el tema en general ya que la base teórica de la información dará a entender ciertos conceptos no vistos, además se podrá construir significados en el proceso de la investigación”.

3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Entre los métodos de investigación que se aplicaron en esta investigación, se tiene:

3.3.1 MÉTODO INDUCTIVO

Dentro de la investigación se razonó en inducir la verdad con la realidad de la investigación en la aplicación de las técnicas de recolección de datos y condujo a la ampliación de la información dada, sobre todo en las técnicas de recolección de

datos determinando las oportunidades y amenazas de la Avícola, es por esto que Vásquez (2016) describe que la “inducción consiste en ir de los casos particulares a la generalización, se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales, puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede mostrar el valor de verdad del enunciado general”.

3.3.2 MÉTODO DEDUCTIVO

Este método ayudó a tener mayor conocimiento del problema que presenta la Avícola Fénix con respecto al tema de planificación estratégica, que aportó de alguna forma a crear ideas factibles sobre la propuesta que se desea cumplir en uno de los objetivos. Para Vásquez (2016) “la deducción, es ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares; el proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento”.

3.3.3 MÉTODO ANALÍTICO

En la investigación permitió conocer de forma minuciosa a la Avícola Fénix su entorno interno y externo, y de la información que se recopile para su respectivo análisis e interpretación de datos para comprender de mejor manera la situación real. Jalal et al. (2015) “sostienen que aquel método de investigación consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, el análisis es la observación y examen de un hecho en particular”.

3.3.4 MÉTODO SINTÉTICO

Mediante la síntesis, se relacionaron los factores influyentes para poder elaborar la planificación estratégica en la Avícola Fénix, fue esencial su aplicación durante todo el proceso investigativo. El método sintético para Jalal et al. (2015) “es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis”, es decir, que la síntesis es un procedimiento mental

que cumplirá la comprensión cabal de la esencia de lo que ya se conoce en todas su partes y particularidades.

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se emplearon las siguientes técnicas de investigación para el estudio respectivo:

3.4.1 OBSERVACIÓN

“La observación es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar”, así lo menciona Díaz (2011) y se explica que con la observación en esta investigación que se dio en las visitas a la Avícola Fénix al momento de la aplicación de la entrevista y la encuesta que fue reflejado en sus resultados respectivos, con el objetivo de estar atento a la realidad de la situación actual de todo su entorno, recopilando información relevante para su análisis.

3.4.2 ENTREVISTA

Se aplicó una entrevista al Gerente General de la Avícola Fénix con el objetivo de obtener información sobre el desempeño y administración de la misma; puesto que según Ibertic (2018) “Una entrevista es una conversación que persigue un propósito, dicho propósito depende del o de los temas que se investigan”; dentro de esta investigación se llevaron a cabo una serie de preguntas en torno a los aspectos internos de la empresa Avícola Fénix; de esta manera se recabaron los elementos específicos para levantar las debilidades internas y fortalezas internas que tienen como organización, y demás datos necesarios al tema investigativo.

3.4.3 ENCUESTA

Se empleó una encuesta a los empleados de la Avícola Fénix para recopilar información sobre el desempeño y funciones de la misma, el diseño de la encuesta fue mediante una búsqueda documental y por medio de la validación realizada por el autor Pilay (2019) (ver anexo). Katz et al. (2019) definen a la encuesta como una “técnica de producción de datos que, mediante la utilización de cuestionarios

estandarizados, permite indagar sobre múltiples temas de la organización que se va a estudiar”.

3.4.4 FODA

El FODA determinó su entorno micro en el conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Avícola Fénix conociendo aspectos importantes para seguir con la investigación y su análisis. Para Gutiérrez y Restrepo (2017) “es un instrumento viable para realizar análisis organizacionales en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas”.

3.4.5 PESTEL

Se elaboró el PESTEL para conocer los aspectos macro del entorno de la Avícola Fénix, conociendo la situación actual. La metodología PESTEL “es una herramienta de análisis estratégico utilizada ampliamente en estudios administrativos”, así lo explica Gutiérrez y Restrepo (2017), que fue utilizada principalmente en el análisis del negocio y ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas con respecto a un producto, negocio o definición.

3.4.6 VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

Mediante la evaluación de las preguntas se asegura la confiabilidad para su aplicación, cumplir con el debido proceso de validación para obtener una herramienta eficiente en la recolección de datos. Así lo menciona Escofet et al. (2016) el primer paso es identificar el objetivo general y las dimensiones que incluye, y se consigue el análisis de cada pregunta para su fiabilidad.

3.5 HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de las herramientas de la investigación que juntamente se trabajó con las técnicas se utilizaron:

3.5.1 GUÍA DE LA ENTREVISTA

“La guía de la entrevista sirve como un contexto para el análisis de situaciones hipotéticas y actuales, tiene un doble propósito: evaluativo y de intervención”

(González, 2017). Mediante la elaboración de una serie de preguntas destinadas para una entrevista, se aplicó al Gerente General de la empresa en estudio.

3.5.2 CUESTIONARIO

La elaboración del cuestionario consiste en “diseñar un conjunto de preguntas, estructurado según una determinada lógica, se organiza en dimensiones o bloques temáticos” (Katz et al., 2019), esta técnica fue aplicada en la elaboración de varias preguntas que formulan en el cuestionario para la aplicación de una encuesta dirigida a la Avícola Fénix.

3.5.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“Se puede describir al Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa, aquellas medidas representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos” (Montaño, 2020). Se utilizaron para monitorear los parámetros de la Avícola para saber las falencias y fortalezas dentro y fuera de la misma, para así que los directivos tomen las decisiones correctas.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 POBLACIÓN

La población son los directivos y colaboradores de la Avícola Fénix en su totalidad, en la aplicación de la entrevista al Gerente de la empresa y la encuesta para los 15 colaboradores, con el fin de recolectar información para su análisis de esta investigación que se define como un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados como lo menciona Arias et al. (2016).

3.6.2 MUESTRA

La muestra no se considera en esta investigación por lo que se trata de una población finita para la aplicación de las técnicas de recolección de datos en su totalidad, es decir, a todo el conjunto de colaboradores de la Avícola Fénix, para obtener la fiabilidad en los datos recogidos. Pues, la muestra se define como el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, entre otros, sobre el cual se recolecta los datos, sin que necesariamente sea “estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” según Hernández, (2014).

3.7 VARIABLES EN ESTUDIO

Variable independiente: Plan estratégico

Variable dependiente: Competitividad

Matriz Operacional de las variables

Tabla 3. 1. Matriz Operacionalización de variables

Variable	Tipo de variable	Conceptualización	Definiciones operacionales	Dimensiones	Indicadores	Medición
Plan Estratégico	Cualitativa	Consiste en orientar las actividades de una empresa a largo plazo, además de organizar cada uno de los programas para alcanzar metas y objetivos progresivamente, por lo general, son de carácter comercial (Pilay, 2019).	Para el desarrollo de esta investigación mediante la investigación documental permitió conocer teóricamente sobre el tema en general y con la investigación de campo relacionar esos conceptos con la empresa de estudio. Luego analizar la información y obtener más con la aplicación de técnicas como la entrevista al gerente de la empresa y aplicación de encuesta a los trabajadores con la	Evaluación interna y externa Estrategias de acción Análisis y selección de la estrategia Implantación de la estrategia Evaluación de la estrategia Fred	Indicadores de Gestión Indicadores de cumplimiento	ESCALA LIKERT

Competitividad	Este factor ocurre fuera de la organización son las características del mercado, que también están en constantes cambios ya que existe una lucha individual en el mismo mercado por ganar mayor espacio, incrementar los números de prospectos y sobre todo cerrar más negocios con más ventas y utilidades (Pilay, 2019).	finalidad de tener datos reales y coherentes para luego realizar las fases de diseño de estrategias y objetivos estratégicos que se generaron para después seguir con la elaboración el Cuadro de Mando Integral con sus elementos. Por último, la propuesta de esta investigación es diseñar un plan estratégico para la Avícola en relación a las falencias y problemas encontrados para consecuentemente ser utilizados y mejorar su competitividad en el mercado Avícola.	Cuadro de Mando Integral. Plan estratégico.	Nivel de competitividad. Nivel de presupuesto.	ESCALA LIKERT DEL 1 AL 5
----------------	--	---	---	--	--------------------------

Fuente: Elaboración adaptada al modelo de operacionalización de las variables según Arias (2021)

3.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación consta de tres fases con sus respectivas actividades a realizar en la cual se estructuran de la siguiente manera:

Fase 1. Realizar la evaluación interna y externa para el diagnóstico de la situación actual de la Avícola Fénix.

- Búsqueda y selección de encuesta validada.
- Adaptación de cuestionario validado al objeto de la investigación.
- Aplicación de la entrevista al Gerente General de la Avícola Fénix, que se llevará a cabo utilizando un cuestionario estructurado a la información necesaria para el desarrollo del estudio situacional.
- Aplicación de la encuesta a los empleados de la Avícola Fénix que se realizará mediante un cuestionario estructurado.

- Elaboración del PESTEL mediante la búsqueda de información documental y recolección de información de la encuesta.
- Evaluación de la matriz de perfil competitivo de la Avícola Fénix para conocer su posicionamiento en el mercado local.
- Elaboración de la matriz DAFO mediante las herramientas de recolección de información obtenida en el estudio situacional.

Fase 2. Establecer los objetivos estratégicos, operacionales y las respectivas estrategias para lograr las metas de la Avícola Fénix.

- Elaboración de estrategias mediante la matriz DAFO
- Elaboración de objetivos estratégicos, operacionales.

Fase 3. Proponer un plan de acción para el periodo 2023 – 2028 para la Avícola Fénix y el Cuadro de Mando Integral para su posterior seguimiento.

- Elaboración de la planificación estratégica para el periodo 2023-2028.
- Elaboración del mapa estratégico
- Elaboración del Cuadro de Mando Integral.
- Aplicación de la matriz de semaforización.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se detallan los resultados que se obtuvieron en el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos planteados en donde se requiere cumplir con el objetivo general. Dentro de cada fase se realizó la discusión de las actividades que se aplicaron en la investigación.

4.1 FASE 1. REALIZAR LA EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA AVÍCOLA FÉNIX.

Para el desarrollo de la primera fase se obtuvo en primer lugar la búsqueda de los instrumentos de investigación por medio de documentos con su respectiva validación por Pilay (2019) tanto la entrevista como la encuesta, determinando los factores que inciden en la evaluación interna y externa de la Avícola Fénix para el diseño de una planificación estratégica, cumpliendo con la aplicación de los métodos, técnicas y herramientas correspondientes en cada actividad:

4.1.1 CUESTIONARIOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Se realizó una búsqueda bibliográfica referenciando el tema de este proyecto para encontrar instrumentos de investigación que estén validados por un autor, tanto la encuesta como la entrevista fueron elaborados por Pilay (2019), dando apertura para su aplicación a la Avícola Fénix.

4.1.2 APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA AVÍCOLA FÉNIX, QUE SE LLEVÓ A CABO UTILIZANDO UN CUESTIONARIO ESTRUCTURADO A LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL DESARROLLO DEL ESTUDIO SITUACIONAL.

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA AVÍCOLA FÉNIX UBICADA EN LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER DEL CANTÓN TOSAGUA

Objetivo: Recopilación de información para realizar la evaluación interna y externa de la situación actual de la Avícola Fénix.

1. ¿Se han realizado procesos de auditoría de gestión en la Avícola Fénix?

La Avícola Fénix encargada por mi (el Señor David Eduardo Fernández Lectong) el cual soy propietario y administrador de la empresa, tuvo sus inicios en el año 2003 con la actividad de la producción de pollos de engorde, poco a poco se ha venido incrementando tanto en productos como ampliación de la Avícola, cuenta con 15 trabajadores. Durante su funcionamiento con el tiempo que llevamos no se han realizado auditorías a causa de falta de presupuesto y falta de conocimientos por los puestos responsables.

2. ¿Cuáles son los factores que permiten tener fortalezas y oportunidades en el mercado empresarial?

La fortaleza de nosotros es tener clientes fijos la cual mantiene la producción activa, además de contar poco a poco con la implementación de tecnología y herramientas que obtiene la eficiencia en sus funciones como galpones con oriones que se trata de controlar automáticamente, comederos y bebederos automáticos maximizando la producción de pollos.

3. ¿Cuáles son los factores organizacionales que generan debilidades y amenazas en el mercado empresarial?

Al ser esta empresa perteneciente al sector Avícola, se considera que existe competencia alta por lo que alrededor de la localidad se encuentran otras empresas produciendo la misma actividad. No tenemos formación técnica por parte del personal pero se trata de solucionar aquellas falencias. No existe una planificación estratégica que defina las mejoras para la empresa.

4. ¿La Avícola consta de adaptación y modificación de estrategias para alcanzar sus objetivos empresariales?

Mediante reuniones con directivos y demás personal se opina sobre lo que se trata de mejorar aplicando estrategias a los trabajadores para perfeccionar su desempeño, pero se realiza de manera empírica tomando en cuenta la opinión de

varias ideas en donde se escoge la mejor y se adapta. La mayoría de las estrategias son implementadas por la experiencia en el sector, mas no por profesionalismo o técnica.

5. ¿Cuál es el comportamiento empresarial de la Avícola Fénix basado en los servicios ofertados en el mercado?

La empresa trata de ofertar los mejores productos al consumidor, es decir, que la producción de pollos tenga un proceso de calidad y sobre todo cumplir con los esquemas sanitarios y seguir creciendo para en el futuro obtener una buena competitividad y posicionamiento de mercados tanto locales como nacionales.

ANÁLISIS GENERAL

La Avícola Fénix es una empresa del sector Avícola que consta de la producción de pollos contando con los estándares expuestos por la Ley, actualmente mantiene una administración media por lo que la mayoría de sus trabajadores se basan en experiencia más no por profesionalismo y técnicas que pueden ayudar a mejorar aquellas falencias encontradas, el Gerente General dio a conocer toda la información y respondió cada interrogante. En la Avícola se manejan las estrategias de manera empírica, es decir, por medio de reuniones y se escoge la mejor opción sin realizar algún estudio y seguimiento de la actividad a mejorar.

4.1.3 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA AVÍCOLA FÉNIX QUE SE REALIZÓ MEDIANTE UN CUESTIONARIO ESTRUCTURADO.



ENCUESTA: Con el objetivo de recopilar información para conocer la situación actual de la Avícola Fénix en el aspecto interno y externo aplicada para el proyecto “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LA AVÍCOLA FÉNIX DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO

GILER” y así realizar su respectiva evaluación, dirigida a los empleados de la avícola fénix

1. ¿Conoce la misión y visión de la granja?

Tabla 4. 1. Misión y visión de la Avícola Fénix

Criterio	Respuesta	%
Sí	0	0
No	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Los empleados no tienen conocimiento sobre la misión y visión, por lo que la falta de conocimientos es la causa de esta falencia, según los resultados el 100% de los encuestados respondieron que No a aquella pregunta, es una problemática de gran índole ya que no se conoce el verdadero presente y lo que se desea en el futuro de la empresa.

2. Cuando ingresó a laborar a la granja Avícola Fénix ¿Usted recibió inducción?

Tabla 4. 2. Inducción en los puestos de trabajo de la Avícola Fénix

Criterio	Respuesta	%
Sí	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 60% contestaron que no ha recibido inducción como preparación para su puesto de trabajo, esto indica que se está expuesto a problemas durante su desempeño. Sin embargo, 6 de 15 trabajadores si han recibido la inducción por tener cargos más altos que requirieron de una capacitación.

3. ¿Se le ha entregado a usted un manual de funciones y/o manual de procesos para su correcto desempeño en su puesto de trabajo?

Tabla 4. 3. Manual de funciones y/o procesos de la Avícola Fénix

Criterio	Respuesta	%
Sí	0	0
No	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia

El total de los trabajadores encuestados no han recibido un manual de funciones o procesos que permitan conocer las operaciones de la Avícola Fénix para un mejor desempeño, pues con el tiempo se han ido adaptando a medida que les indique sus superiores, se evidencia la falta de documentos.

4. ¿Tiene usted conocimiento de las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Tabla 4. 4. Funciones y responsabilidades en los puestos de trabajo

Criterio	Respuesta	%
Totalmente	15	100%
Parcialmente	0	0
Nada	0	0
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los trabajadores si tienen conocimiento de sus responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo, esto sucede porque a diario le comunican sus funciones a cumplir.

5. ¿Cómo califica de acuerdo a su criterio el clima laboral que existe en la granja?

Tabla 4. 5. Clima laboral en la Avícola Fénix

Criterio	Respuesta	%
Excelente	0	0
Muy bueno	7	47%
Bueno	5	33%
Regular	3	20%
Malo	0	0
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Del total de entrevistados, 7 de ellos consideran Muy bueno el clima laboral en la Avícola Fénix, la cual permite saber que su trabajo relacionado con otros trabajadores es armonioso. El restante de trabajadores calificó 5 bueno y 3 regular como su clima laboral que significa que existe algún disgusto en el trayecto de sus labores.

6. ¿Usted considera necesario que la granja realice capacitaciones que le permitan desempeñarse de mejor manera en su trabajo?

Tabla 4. 6. Capacitaciones para los trabajadores

Criterio	Respuesta	%
Si	15	100%
No	0	0
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia

El total de los trabajadores consideran importante que se realicen capacitaciones para contribuir mejorar su desempeño en la Avícola Fénix manteniéndose comunicados de manera más profesional de las funciones de cada puesto de trabajo, se evidencia la falta de capacitaciones.

7. ¿La granja le ha entregado todas las herramientas necesarias que le permitan realizar su trabajo de manera adecuada?

Tabla 4. 7. Herramientas necesarias en los puestos de trabajo

Criterio	Respuesta	%
Totalmente	15	100%
Parcialmente	0	0
Nada	0	0
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados los 15 trabajadores de la Avícola Fénix si reciben sus herramientas para su trabajo, diariamente se les indica las funciones a desempeñar y se da entrega de las herramientas el cual debe ser devuelta al final de la jornada laboral.

8. ¿Cuál de los siguientes ámbitos usted considera que se debería mejorar en la granja?

Tabla 4. 8. Mejoras en la Avícola Fénix

Criterio	Respuesta	%
Motivación al personal	4	27%
Capacitación permanente	7	47%
Clima laboral	3	20%
Infraestructura de la granja	1	6%
Remuneración	0	0
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia

De 15 trabajadores de la Avícola, 7 manifestaron que se implementa capacitaciones permanentes para el seguimiento y mejora del desempeño laboral, es un factor esencial para que se cumplan los objetivos de la empresa, también 4 de ellos consideran que se debe motivar al personal, pues el gerente debe implementar estrategias que motiven al personal para mejorar sus funciones. Por último, criterio se indicó la mejora en el clima laboral ya que en la pregunta 5 fue calificado como muy bueno, bueno y por otros regular.

9. ¿Cómo califica la gestión administrativa de la granja?

Tabla 4. 9. Gestión Administrativa en la Avícola Fénix

Criterio	Respuesta	%
Excelente	0	0
Muy bueno	9	60%
Bueno	6	40%
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Según 9 de 15 trabajadores consideran que la gestión administrativa de la Avícola Fénix es muy buena, a pesar de los problemas presentes, el gerente está pendiente, sin embargo, debe mejorar las operaciones de la empresa. Y 6 de los

trabajadores calificaron como bueno, la cual manifiestan inconformidad en algunas actividades de la Avícola. **ANÁLISIS GENERAL**

Se realizó una tabla de un resumen de los resultados de la encuesta dando la calificación de prioridad en los factores más relevantes con sus respectivas observaciones.

Tabla 4. 10. Análisis general de la encuesta

Pregunta	Detalle	Porcentaje relevante	Observación
1	Misión y visión	100%	No conocen la misión y visión de la Avícola Fénix
2	Inducción	60%	No han recibido inducción en su ingreso a la Avícola
3	Manual de funciones y/o procesos	100%	No se le ha entregado el manual de funciones y/o procesos de la Avícola
4	Funciones y responsabilidades del puesto de trabajo	100%	Si tienen conocimientos de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo
5	Clima laboral	47%	Es muy bueno el clima laboral de la Avícola
6	Capacitaciones	100%	Si consideran que se realicen capacitaciones pertinentes en la Avícola
7	Herramientas para su puesto de trabajo	100%	Totalmente se ha entregado las herramientas necesarias para su puesto de trabajo
8	Mejoras en la granja	47%	La capacitación permanente es una de las mejoras más relevantes de la Avícola
9	Gestión administrativa	60%	Muy bueno es considerado la gestión administrativa de la Avícola

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 ELABORACIÓN DEL PESTEL MEDIANTE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA.

Para la elaboración del PESTEL se consideraron los aspectos macro entorno de la Avícola Fénix con base a una revisión bibliográfica y su respectivo análisis de los instrumentos de investigación anteriormente aplicados. El análisis PESTEL consta de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la empresa siendo de gran importancia para el diseño del plan estratégico.



Figura 4. 1. Análisis PESTEL

Fuente: Elaboración propia

FACTORES POLÍTICOS

Para el sector Avícola el factor político incide la inestabilidad política a causa de los cambios suscitados en el país de autoridades, aquello perjudica a las Avícolas porque causa incertidumbre en las políticas, impuestos y demás leyes en el cual no se encuentran preparados ya sea en planificación o presupuesto. Así lo expresa Baeza (2023) que entre las causas de la estabilidad política en el país está la corrupción, la desigualdad económica y social, que ha traído grandes inseguridades tanto en los ciudadanos y en las empresas.

Las políticas para las Avícolas se establecen para lograr un control sanitario eficaz, dando a conocer los requerimientos mínimos de inocuidad que deben cumplirse en las instalaciones, construcciones, equipos de operación, así como para el manejo de los alimentos balanceados, aspectos de bioseguridad, manejo de medicamentos, compostaje, vacunación y control de plagas, con la finalidad de ofrecer alimentos sanos a los consumidores (Agrocalidad, 2023). Muchas veces estos requerimientos para la Avícola son un poco difíciles porque no cuentan con personal especializado y las capacitaciones son nulas.

FACTORES ECONÓMICOS

De manera general, el sector Avícola en el Ecuador aporta el 3% al PIB nacional, mientras que el PIB agropecuario alcanza el 23%, según reporta la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (Conave) (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2022). Aunque va creciendo el nivel de economía en este sector no está totalmente recuperada, pues en la Avícola Fénix no se ha equilibrado la rentabilidad que antes se tenía a causa de las crisis constantes no tan solo de la misma empresa sino del país.

La inflación puede tener varios efectos en el sector avícola en Ecuador, incluyendo el aumento de los costos de producción, la presión sobre los precios al consumidor y la necesidad de una gestión más eficiente. La Avícola Fénix debe estar pendiente a las condiciones económicas y tomar medidas para adaptarse a los cambios en el entorno inflacionario con el fin de mantener su competitividad y rentabilidad en el mercado. Por otro lado, la inflación en marzo del 2023 ascendió con relación a febrero del mismo año, pasando de 0,02% a 0,06%. La principal razón es el aumento de los precios en los huevos debido a la epidemia de gripe aviar en Ecuador, misma que afectó a la producción de dicho producto (Marcayata, 2023).

La tasa de desempleo ejerce una influencia significativa en el desempeño de la empresa Avícola en el mercado, particularmente en el contexto de la inflación del país. Esta situación económica afecta el poder adquisitivo de los habitantes locales, llevando a que muchos no puedan adquirir los productos ofrecidos por la Avícola debido a los ingresos reducidos en sus hogares. Por otro lado, la tecnología está emergiendo como un sustituto clave de la mano de obra en este sector, debido a la

introducción de diversas maquinarias, equipos y herramientas. Estos avances tecnológicos están redefiniendo las operaciones en la industria avícola, impactando tanto en la eficiencia de producción como en la demanda de empleo.

FACTORES SOCIALES

Los cambios en los hábitos alimenticios de la población, como un aumento en la demanda de proteínas magras y saludables, pueden tener un impacto positivo en la demanda de carne de pollo y huevos, ya que son fuentes de proteínas populares y relativamente económicas. Los productores avícolas deben estar atentos a las tendencias dietéticas y adaptar su producción en consecuencia.

Es fundamental que esta llegue a ligarse emocionalmente al cliente expresando ideas que actúen de forma llamativa y motivadora para provocar en éste diversas sensaciones de disfrute y satisfacción, antes, durante y después de adquirir el producto y servicio. Por tal razón, el objetivo principal de una empresa es captar en cada momento la atención de los clientes (Reyes, 2018). Existe una creciente preferencia por productos avícolas producidos de manera orgánica y sostenible, sin el uso de antibióticos y con un enfoque en el bienestar animal. Los consumidores están dispuestos a pagar más por estos productos, lo que ha llevado a un aumento en la producción avícola orgánica y a una mayor atención a las prácticas de cría y alimentación de las aves.

Los estilos de vida de los consumidores son relevantes ya que las empresas del sector Avícola deben de atender más a los consumidores y a sus posibles decisiones, hay que identificar los perfiles de ellos para adaptarse en cada momento, pues no todos son iguales y por tanto no asimilan de igual forma las noticias verdaderas, las noticias falsas o las noticias intencionadas (Valls, 2018). La educación y la conciencia del consumidor sobre temas relacionados con la salud, la nutrición y la producción de alimentos pueden influir en las decisiones de compra. Los consumidores informados pueden buscar productos avícolas de alta calidad y con prácticas de producción responsables.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Dentro de la Tecnología de Alimentación y Nutrición, el desarrollo de dietas y formulaciones alimentarias avanzadas para aves, así como la automatización de los sistemas de alimentación, contribuyen a mejorar la eficiencia en la producción y la calidad de los productos avícolas, el cual la Avícola carece de estas ideas que servirá como apoyo para mejorar su productividad. Así lo analiza Basantes y Barzallo (2019) que este tipo de granjas posee una automatización completa entre sus procesos y comunicación en cada uno de ellos, la mejora de los procesos de producción se ven reflejados en su cantidad y calidad, los recursos humanos claramente tienen otra función más especializada ya que sus actividades no intervienen directamente en el producto, si no en la calibración y mantenimiento de las tecnologías que se ocupan en estos espacios.

La automatización de las operaciones en las granjas avícolas, incluyendo sistemas de monitoreo ambiental, alimentación y recolección de huevos, ayuda a mejorar la eficiencia operativa y la gestión de costos.

Existen muchas empresas que dicen ser innovadoras, pero realmente no lo son, porque no tienen una estrategia clara de sus innovaciones que debería estar asociada con los objetivos estratégicos de su empresa. Por eso deben tener un seguimiento en cada proceso si es posible documentado y avalado por los directivos de la empresa, así se tendrá un mejor proceso en cuanto a planificación e implementación de estrategias para innovar mejores productos.

FACTORES ECOLÓGICOS

La evaluación de un plan de administración ambiental en el que se evalúa el grado de cumplimiento de las medidas de remediación, considerando las actividades que se realizan en las granjas Avícolas permitirá determinar los principales focos de contaminación ambiental proponiendo nuevas soluciones viables para prevenir, mitigar y compensar los impactos negativos ocasionados optimizando de esta manera los recursos generados, obteniendo un mayor ingreso por el negocio de las explotaciones Avícolas (Parra et al., 2018). El nivel de preservación del medio ambiente en muchas Avícolas del país es un debate entre empresarios, pues la

Avícola Fénix trata de cumplir estas regulaciones, aunque no están completamente especificadas por falta de conocimientos y de gestión.

La industria Avícola genera desechos orgánicos, lo que puede causar contaminación a los recursos naturales y traer consigo graves consecuencias ambientales, ya que las granjas Avícolas producen subproductos como son las excretas, que al ser dispuestas sin control alguno ocasionan perjuicios al ambiente, clasificando estos efectos como contaminación de aire, agua y suelo (Simbaña, 2021). El impacto climático es uno de los problemas para estas empresas, la Avícola trata de mantener que los efectos del clima no afecten en la producción, pues aquello no depende del nivel de riesgo que traerá la temporada, además de los costos asociados a los desastres que se puede ocasionar.

FACTORES LEGALES

Según Agrocalidad (2023) se debe cumplir con la guía de buenas prácticas en las Avícolas para lograr un control sanitario eficaz, estableciendo los requerimientos mínimos de inocuidad que deben cumplirse en las instalaciones, construcciones, equipos de operación, así como para el manejo de los alimentos balanceados, aspectos de bioseguridad, manejo de medicamentos, compostaje, vacunación y control de plagas, con la finalidad de ofrecer alimentos sanos a los consumidores (Agrocalidad, 2023).

De igual manera, la Avícola Fénix se encuentra registrada en los elementos de la localidad como una empresa de producción de aves (pollos) la cual cumple con el proceso respectivo. En el país existen regulaciones estrictas en cuanto a la salud y la inocuidad de los alimentos, incluyendo la carne de pollo y los huevos producidos en la industria avícola. Esto incluye normativas relacionadas con la prevención de enfermedades avícolas, la calidad del agua utilizada en las granjas y las prácticas de manejo sanitario de las aves.

Las regulaciones sobre el bienestar de las aves pueden influir en las prácticas de cría y producción en la industria avícola. Estas regulaciones abordan aspectos como el espacio disponible para las aves, el manejo durante el transporte y el sacrificio humanitario.

4.1.5 EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA AVÍCOLA FÉNIX PARA CONOCER SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO LOCAL.

La matriz de perfil competitivo determina los factores que inciden para conocer el posicionamiento en el mercado local a la Avícola Fénix, dentro de los indicadores esenciales para obtener el éxito en el sector Avícola son:

1. **Gestión Eficaz:** Una gestión efectiva abarca la planificación de la producción, la gestión financiera, la logística, el control de calidad y la toma de decisiones informadas. La capacidad de gestionar eficientemente los recursos y los procesos es fundamental para el éxito en la avicultura.
2. **Cuidado y Bienestar de las Aves:** El bienestar de las aves es esencial para la producción avícola exitosa. Esto incluye proporcionar un ambiente limpio y cómodo, atención veterinaria adecuada, y asegurarse de que las aves tengan suficiente espacio y acceso a agua y alimentos de calidad.
3. **Bioseguridad e Higiene:** El mantenimiento de instalaciones limpias y la implementación de prácticas de bioseguridad son fundamentales para prevenir enfermedades avícolas y mantener un ambiente saludable para las aves.
4. **Inversión en Tecnología:** La adopción de tecnologías avanzadas, como la automatización, el monitoreo ambiental y la gestión de datos, puede mejorar la eficiencia y la productividad en la producción avícola.
5. **Planificación Estratégica:** Una planificación estratégica sólida implica definir metas claras, evaluar riesgos y oportunidades, y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.
6. **Distribución:** La comercialización efectiva de los productos avícolas y la gestión de canales de distribución son importantes para llegar a los consumidores y mantener la demanda de los productos.
7. **Capacitación y Desarrollo del Personal:** Un personal capacitado y bien entrenado es esencial para la gestión adecuada de las operaciones avícolas. La capacitación constante y el desarrollo del equipo de trabajo son cruciales.

8. Estudio de Mercado: Mantenerse informado sobre las tendencias del mercado y las preferencias del consumidor es fundamental para adaptar la producción y la comercialización de acuerdo a las demandas cambiantes.

Posteriormente, se usó un método de ponderación y puntuaciones logrando los siguientes resultados. Los rangos para su calificación que se toman en cuenta son las siguientes: 4= fortaleza principal, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad principal.

Tabla 4. 11. Matriz de perfil competitivo de la Avícola Fénix.

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	AVÍCOLA FÉNIX		AVÍCOLA AVIBURZ		AVÍCOLA EL PIGIO		AVÍCOLA MÍA	
		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Gestión Eficaz	0.20	2	0.40	2	0.40	1	0.20	3	0.60
Cuidado y Bienestar de las Aves	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Calidad del Alimento para Aves	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.4
Bioseguridad e Higiene	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Inversión en Tecnología	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15	3	0.45
Planificación Estratégica	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30
Distribución	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Capacitación y Desarrollo del Personal	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Estudio de Mercado	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.00		2.45		1.50		3.05

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.11 se realizó la selección de los factores considerados esenciales para que una empresa obtenga el éxito, en esta actividad de diagnóstico estratégico para los factores importantes del éxito se tomaron en cuenta los resultados de los instrumentos de recolección de datos como la entrevista, la encuesta y el PESTEL.

El éxito en el sector avícola implica una combinación de factores técnicos, de gestión y comerciales. La atención a estos factores esenciales puede ayudar a las empresas avícolas a mantener una producción eficiente y rentable, al tiempo que cumplen con los estándares de calidad y bienestar animal. La competitividad depende de una serie de factores esenciales que incluyen la gestión eficiente, el cuidado de las aves, la calidad de los productos, la planificación estratégica y la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

Se determinó que existen varios problemas en el funcionamiento de la Avícola Fénix a diferencia de las demás empresas, por un lado se tiene a la Avícola El Pigio es una empresa pequeña que no consta de mejoramiento en su producción con un puntaje de 1.50, la Avícola Fénix la supera con un puntaje de 2.00, también hay Avícolas como la Aviburz y la Avícola Mía como empresas con grandes producciones de pollos, huevos y demás productos que superan su puntaje.

Según los problemas encontrados tienen déficit en la administración y gestión de las áreas, el proceso de la producción de las aves en aspectos de salud e higiene, constan de poca inversión en tecnología, carece de una debida planificación estratégica, falta de apoyo a sus colaboradores y no han realizado estudios de mercado.

4.1.6 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DAFO MEDIANTE LAS HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL ESTUDIO SITUACIONAL.

Dentro del análisis interno y externo de la Avícola Fénix se evaluó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se detalla en la tabla del análisis FODA.

Tabla 4. 12. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Nivel de experiencia alta en el sector avícola. 2. Reputación de calidad. 3. Creciente eficiencia operativa. 4. Implementación de tecnología. 5. Entrada rápida a financiamiento para inversión. 6. Buena comunicación entre las áreas.	1. Exposición a Enfermedades Avícolas. 2. No tiene las normas ambientales vigentes. 3. No se ha realizado una planificación estratégica. 4. Falta de capacitación al personal. 5. No cuenta con una página oficial ni medios de información sobre sus productos. 6. No existe una diversificación de productos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Demanda de alimentos saludables. 2. Expansión al mercado nacional. 3. Alianzas con empresas comerciales. 4. Innovación en productos avícolas. 5. Prácticas sostenibles. 6. La empresa genera empleo en la alta demanda de producción.	1. Inestabilidad política. 2. Dificultad económica nacional. 3. Enfermedades que incrementa el porcentaje de pérdidas de pollos. 4. Cambios en las preferencias del consumidor. 5. Aparición de nuevas empresas con similares productos. 6. Crisis sanitaria.

Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS

Este análisis FODA proporciona una base para la toma de decisiones estratégicas en la empresa avícola, ayudando a capitalizar fortalezas, abordar debilidades, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas. Es importante realizar evaluaciones periódicas para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.

Fortalezas:

Nivel de experiencia alta en el sector avícola: esta característica se refiere al conocimiento y la experiencia acumulada por la empresa en la industria avícola a lo largo del tiempo. Una alta experiencia en el sector avícola implica que la empresa ha estado operando durante un período significativo y ha adquirido un profundo conocimiento de las mejores prácticas, los desafíos y las oportunidades en la cría de aves. Esta experiencia puede ser valiosa para la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficiente de la empresa.

Reputación de calidad: la reputación de calidad se refiere a la percepción positiva que tienen los clientes y el mercado en general sobre los productos y servicios de la empresa. Cuando una empresa avícola tiene una buena reputación de calidad, significa que sus productos avícolas son consistentemente de alta calidad en términos de frescura, sabor, seguridad alimentaria y otros atributos importantes. Una sólida reputación de calidad puede generar la confianza de los consumidores y la lealtad a la marca.

Creciente eficiencia operativa: la eficiencia operativa se relaciona con la capacidad de la empresa para llevar a cabo sus operaciones de manera efectiva y con los menores costos posibles. Significa que la empresa está mejorando constantemente sus procesos y métodos de trabajo para ser más productiva y reducir los costos operativos. Esto puede incluir la optimización de la cadena de distribución, la automatización de las funciones y la gestión de producción eficiente.

Implementación de tecnología: se refiere a la adopción de herramientas y sistemas tecnológicos en las operaciones de la empresa avícola. Esto puede incluir el uso de software de gestión, sistemas de monitoreo ambiental en las granjas, equipos de automatización en la producción y sistemas de rastreo de productos. La implementación de tecnología puede mejorar la eficiencia, la precisión y la capacidad de tomar decisiones informadas, aun así se está adaptando poco a poco dentro de los procesos pero también se toma en cuenta la carencia de personal experto en tecnología.

Acceso a financiamiento para inversión: el acceso a financiamiento para inversión implica que la empresa tiene la capacidad de obtener capital o recursos financieros necesarios para realizar inversiones en infraestructura, tecnología, expansión de la producción u otros proyectos estratégicos. Este acceso a financiamiento puede ser crucial para el crecimiento y el desarrollo de la empresa avícola, aunque no se encuentran totalmente decididos por la situación económica actual tanto de la empresa como de la localidad.

Buena comunicación entre las áreas: se refiere a la efectividad de la comunicación interna dentro de la empresa, incluyendo la coordinación y el intercambio de información entre diferentes departamentos o equipos. Una comunicación efectiva

entre áreas puede mejorar la colaboración, la toma de decisiones y la eficiencia general de la empresa.

Estas características son importantes para el éxito de la avícola, ya que contribuyen a su capacidad para competir en el mercado, producir productos de alta calidad y operar de manera eficiente. Cada una de estas características puede ser un activo valioso y debe ser cultivada y gestionada adecuadamente para mantener y mejorar la posición de la empresa en la industria avícola.

Oportunidades:

Demanda de alimentos saludables: existe una creciente demanda por parte de los consumidores de alimentos saludables. Esta oportunidad significa que la empresa avícola puede capitalizar esta tendencia ofreciendo productos avícolas que se perciban como opciones saludables, como carne de pollo sin piel o huevos ricos en proteínas y bajos en grasas. La promoción de la salud y la nutrición en sus productos puede atraer a un segmento de mercado que valora la alimentación equilibrada.

Expansión al mercado nacional: si la empresa ha estado operando principalmente en un área geográfica limitada, la expansión al mercado nacional puede representar una oportunidad significativa. Esto implica la posibilidad de llegar a un público más amplio en todo el país, aprovechando la creciente demanda de productos avícolas en diferentes regiones.

Alianzas con empresas comerciales: la formación de alianzas estratégicas con otras empresas comerciales, como supermercados, restaurantes o cadenas de comida rápida, puede ampliar la distribución de los productos avícolas. Estas alianzas pueden generar nuevas oportunidades de negocio y aumentar la visibilidad de la marca.

Innovación en productos avícolas: la innovación en productos avícolas puede abrir nuevas oportunidades de mercado. Esto incluye el desarrollo de productos avícolas con valor agregado, como opciones orgánicas, sin antibióticos, sabores únicos o empaques convenientes. La capacidad de adaptarse a las preferencias cambiantes del consumidor puede marcar la diferencia en la competencia.

Prácticas sostenibles: la adopción de prácticas sostenibles en la producción avícola puede ser una oportunidad importante. Los consumidores y los mercados cada vez valoran más la sostenibilidad ambiental y el bienestar animal. Implementar prácticas de cría respetuosas con el medio ambiente y el uso eficiente de los recursos puede mejorar la reputación de la empresa y atraer a un público más consciente de la sostenibilidad.

Generación de empleo en la alta demanda de producción: si la empresa puede satisfacer la creciente demanda de productos avícolas, esto puede resultar en la creación de empleo en la industria. La alta demanda de producción puede requerir más trabajadores en la producción, el procesamiento y la distribución de aves y productos avícolas, lo que contribuiría al crecimiento económico y a la generación de empleo en la región donde opera la empresa.

Estas oportunidades ofrecen a la empresa avícola la posibilidad de expandir su presencia en el mercado, aumentar sus ingresos y diversificar su oferta de productos. Sin embargo, es importante que la empresa esté preparada para capitalizar estas oportunidades mediante una planificación estratégica efectiva y la capacidad de adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y del consumidor.

Debilidades:

Exposición a Enfermedades Avícolas: esta debilidad se refiere a la vulnerabilidad de la empresa a enfermedades que afectan a las aves. La exposición a enfermedades avícolas puede tener un impacto significativo en la producción y la salud de las aves, lo que puede resultar en pérdidas económicas y problemas de reputación. Una de las enfermedades más mortales en la avícola es la gripe aviar el cual ha impedido que se realice una buena producción.

No tiene las normas ambientales en regla ni las aplica: la falta de cumplimiento de las normas ambientales es una debilidad que puede tener consecuencias legales y de imagen para la empresa.

No se ha realizado una planificación estratégica: la falta de planificación estratégica significa que la empresa puede carecer de una dirección clara y objetivos a largo plazo. La planificación estratégica es esencial para definir metas, identificar

oportunidades y amenazas, y tomar decisiones informadas. La empresa debe desarrollar un plan estratégico que guíe su crecimiento y desarrollo en el mercado avícola.

Falta de capacitación al personal: La falta de capacitación del personal en la avícola es notorio ya que se aplica estrategias empíricamente, puede llevar a una fuerza laboral no preparada para enfrentar los desafíos de la producción avícola y puede impactar la calidad de los productos y la eficiencia de las operaciones. La capacitación constante y el desarrollo del personal son esenciales para mejorar las habilidades y conocimientos del equipo.

No cuenta con una página oficial o medios de información sobre sus productos: la falta de presencia en línea y la ausencia de medios de información pueden limitar la visibilidad y el alcance de la empresa en el mercado. En la era digital, tener una presencia en línea, como una página web oficial y presencia en redes sociales, es fundamental para llegar a los consumidores y proporcionar información sobre los productos y la empresa.

No existe una diversificación de productos: la falta de diversificación de productos significa que la empresa depende en gran medida de un tipo de producto avícola, lo que la hace vulnerable a los cambios en la demanda del mercado. Diversificar la oferta de productos puede ayudar a la empresa a expandir su base de clientes y reducir el riesgo asociado con la dependencia de un solo producto.

Estas debilidades deben ser abordadas mediante medidas correctivas y estratégicas para mejorar la capacidad de la empresa avícola para competir en el mercado, cumplir con regulaciones y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Amenazas:

Inestabilidad política: la inestabilidad política en un país puede tener un impacto negativo en la industria avícola. Las situaciones políticas inciertas pueden resultar en cambios en las políticas gubernamentales, aranceles comerciales, y otros factores que afectan la operación de la empresa. Además, la inestabilidad política puede crear un ambiente empresarial poco predecible que dificulta la toma de decisiones estratégicas.

Dificultad económica nacional: las dificultades económicas a nivel nacional, como recesiones económicas o altas tasas de inflación, pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y reducir la demanda de productos avícolas. Cuando los consumidores enfrentan dificultades económicas, pueden optar por alimentos más económicos, lo que puede disminuir las ventas de productos avícolas.

Enfermedades que incrementan el porcentaje de pérdidas de pollos: la aparición de enfermedades avícolas, como la gripe aviar u otras enfermedades contagiosas, puede ser devastadora para la empresa avícola. Estas enfermedades pueden aumentar las tasas de mortalidad de las aves, lo que resulta en pérdidas significativas de producción y financieras. La respuesta adecuada a las enfermedades avícolas es crucial para minimizar el impacto.

Cambios en las preferencias del consumidor: los cambios en las preferencias de los consumidores pueden afectar la demanda de los productos avícolas. Por ejemplo, si los consumidores cambian hacia dietas vegetarianas o buscan alternativas de proteínas, la demanda de carne de pollo o huevos puede disminuir. La empresa avícola debe estar atenta a las tendencias del mercado y adaptarse a las preferencias cambiantes.

Aparición de nuevas empresas con similar competencia: la aparición de nuevas empresas en el mercado avícola puede aumentar la competencia. Si estas nuevas empresas ofrecen productos de calidad y precios competitivos, pueden capturar parte del mercado de la empresa existente. La competencia intensificada puede reducir los márgenes de ganancia y ejercer presión sobre la cuota de mercado.

Crisis sanitaria: una crisis sanitaria, como la pandemia del 2020, puede afectar la producción y la distribución de productos avícolas. Las restricciones de movimiento, la escasez de mano de obra y las interrupciones en la cadena de suministro pueden tener un impacto significativo en la operación de la empresa. Además, la preocupación por la seguridad alimentaria durante una crisis sanitaria puede afectar la confianza del consumidor.

Estas amenazas representan desafíos significativos para la empresa avícola y deben ser gestionadas y mitigadas adecuadamente a través de estrategias de gestión de

riesgos, diversificación de productos, planificación de contingencia y adaptación a las condiciones cambiantes del mercado y del entorno económico y político.

4.2 FASE 2. ESTABLECER LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OPERACIONALES Y LAS RESPECTIVAS ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LAS METAS DE LA AVÍCOLA FÉNIX.

Para el cumplimiento de esta fase se desarrollaron las siguientes actividades donde se dieron a conocer las estrategias que permitirán a la Avícola Fénix a cumplir con las metas esperadas.

4.2.1 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LA MATRIZ DAFO.

Se procedió a la elaboración de las estrategias en la matriz DAFO de la Avícola Fénix, obteniendo como resultado en la tabla 4.13.

Tabla 4. 13. Matriz DAFO

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
FACTORES EXTERNOS		Demanda de alimentos saludables.	Expansión al mercado nacional.	Alianzas con empresas comerciales.	Innovación en productos avícolas.	Prácticas sostenibles.	La empresa genera empleo en la alta demanda de producción.	Inestabilidad política.	Dificultad economía nacional.	Enfermedades que incrementa el porcentaje de pérdidas de pollos.	Cambios en las preferencias del consumidor.	Aparición de nuevas empresas con similar competencia.	Crisis sanitaria
FACTORES INTERNOS													
FORTALEZAS													
1	Nivel de experiencia alta en el sector avícola.	F1 - O1 - O3: Promocionar la salud y nutrición en los productos que se oferta para atraer a clientes que valora la alimentación equilibrada.						F3 - A2 - A3: Diseñar un plan de gestión de riesgos para responder a los problemas dentro de la avícola en cuestión de enfermedades y ambientales.					
2	Reputación de calidad.												
3	Creciente eficiencia operativa.												
4	Implementación de tecnología.	F5 - O2: Diseñar un plan de expansión de mercado para nuevas distribuciones a nivel nacional.						F4 - A5: Realizar un análisis competitivo para adaptar estrategias en relación con los productos innovadores.					
5	Acceso de financiamiento para inversión												
6	Buena comunicación entre las áreas.												
DEBILIDADES													
1	Exposición a enfermedades Avícolas.	D1 - D2 - O5: Implementar medidas de bioseguridad que incluya un programa de salud avícola sólido con prácticas de prevención y control de enfermedades.											
2	No tiene las normas ambientales en regla ni las aplica.												
3	No se ha realizado una planificación estratégica.	D4 - O6: Realizar capacitaciones constantes y evaluar el desarrollo del personal para mejorar las habilidades y conocimientos del equipo.											
4	Falta de capacitación al personal.												
5	No cuenta con una página oficial o medios de información para sus productos.							D5 - D6 - A4 : Diversificar la oferta de productos para expandir la base de clientes y llegar hacia ellos con la presencia por medio del internet.					
6	No existe una diversificación de productos.												

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS:

Estrategias FO

En las estrategias FO, se determinaron estrategias para promover el consumo de productos saludables con la oferta de productos que elaborará la empresa rigiéndose a los estándares de calidad y sostenibilidad dando a conocer a los consumidores el valor de la alimentación equilibrada.

Estrategias FA

Las estrategias FA se establecieron para minimizar los riesgos en cuanto a la prevención de enfermedades en las aves y priorizar el cuidado del medio ambiente y sanidad de toda la avícola. Además de realizar un análisis a la competencia para obtener datos que sirva como apoyo para generar expectativas con los futuros productos innovadores que la avícola ofertará.

Estrategias DO

En las estrategias DO se implementará medidas de bioseguridad tanto para el personal de la empresa como para el producto que se oferta, con el fin de satisfacer la demanda de producción que se requiere en la avícola conseguir. También se necesita realizar capacitaciones con el personal de la avícola para mejorar su desempeño y crezca la productividad.

Estrategias DA

Para las estrategias DA se toma en cuenta que la Avícola no cuenta con una planificación estratégica el cual genera la amenaza de la aparición de nuevas empresas con más especialización del mismo sector, para aquello se debe diversificar la cartera de productos expandiendo la lista de clientes y realizar publicidad por medio del internet con el fin de que la avícola se de a conocer hacia otras localidades.

4.2.2 ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OPERACIONALES.

Posteriormente, se elaboró la matriz de los objetivos estratégicos operacionales de la Avícola Fénix con base a los datos de la matriz FODA, misma que servirá para determinar el impacto que tendrá las estrategias dentro de los objetivos organizacionales de la Avícola.

Dentro de la matriz se indica los respectivos objetivos, estrategias, indicadores, las metas y los responsables de cada ítem detallando lo que se requiere para la mejora de la Avícola Fénix.

Tabla 4. 14. Matriz de Objetivos estratégicos y operacionales

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONALES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
<p>Mejorar la competitividad de la Avícola Fénix para liderar en el sector avícola de la localidad.</p>	<p>Incrementar el margen de beneficio neto durante el próximo año fiscal. Implementar estrategias de fijación de precios más efectivas.</p>	<p>Aumentar la rentabilidad</p>	<p>Gerente General</p>
	<p>Disminuir los costos de materias primas mediante la negociación de contratos más favorables. Implementar programas de capacitación para mejorar la eficiencia del personal de producción.</p>	<p>Reducir costos de producción</p>	<p>Gerente General Jefe de producción</p>
	<p>Lanzar nuevos productos o servicios en el próximo periodo. Establecer alianzas estratégicas con socios comerciales para ampliar la oferta.</p>	<p>Diversificar fuentes de ingresos</p>	<p>Gerente General</p>
	<p>Mejorar el tiempo de respuesta en cuanto a consultas y quejas. Implementar un programa de fidelización de clientes. Realizar encuestas de satisfacción.</p>	<p>Incrementar la satisfacción del cliente</p>	<p>Gerente General Recurso Humano</p>
	<p>Expandir la presencia en mercados específicos mediante campañas de marketing dirigidas. Desarrollar y ejecutar programas de referidos.</p>	<p>Ampliar la base de clientes</p>	<p>Gerente General Recurso Humano</p>
	<p>Desarrollar e implementar campañas de marketing que destaquen los valores de la marca. Monitorear y gestionar activamente la reputación en línea.</p>	<p>Mejorar la percepción de marca</p>	<p>Gerente General</p>
	<p>Implementar un sistema de gestión de calidad. Automatizar procesos clave para mejorar la eficiencia y reducir errores del personal.</p>	<p>Optimizar la eficiencia de los procesos de producción</p>	<p>Gerente General Jefe de producción y operaciones</p>

	Implementar un sistema de gestión de inventario más eficiente. Utilizar tecnologías de seguimiento y análisis para optimizar la cadena de suministro.	Mejorar la cadena de suministro	Gerente General Jefe de producción y operaciones
	Realizar auditorías para asegurar el cumplimiento de las normativas. Mantener registros precisos y actualizados para demostrar el cumplimiento.	Asegurar el cumplimiento de normativas	Gerente General
	Implementar programas de desarrollo profesional y capacitación. Fomentar la participación en proyectos de mejora continua.	Desarrollar competencias del personal	Gerente General Recurso Humano
	Incentivar la presentación de ideas y sugerencias por parte del personal. Realizar análisis de brechas y evaluaciones de oportunidades de mejora regularmente.	Fomentar la innovación y mejora continua	Gerente General
	Evaluar e implementar tecnologías emergentes relevantes para el negocio. Establecer un presupuesto para la adquisición e implementación de tecnologías avanzadas.	Implementar tecnologías avanzadas	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

4.3 FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL PERIODO 2023 – 2028 PARA LA AVÍCOLA FÉNIX Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SU POSTERIOR SEGUIMIENTO.

En la presente fase de la investigación se planteó la elaboración de un plan estratégico correspondiente al periodo 2023 – 2028 para la Avícola Fénix, junto con todos los elementos que lo conforman, se lo realizó mediante una interacción con el personal administrativo de la empresa dando confiabilidad en la información recolectada. Luego de determinar las falencias de la empresa en todos sus aspectos, se elaboró el Cuadro de Mando Integral con sus respectivos componentes que lo integran.

4.3.1 ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PERIODO 2023-2028.

La Avícola Fénix es una empresa constituida en el año 2003, en el Cantón Tosagua, Parroquia Ángel Pedro Giler, se dedica a la cría y venta de pollos al por mayor y menor, su objetivo es dar un producto de calidad a sus clientes trabajando con equipos y maquinarias de tecnología avanzada para asegurar una buena producción con el apoyo de todo su equipo de trabajo.

MISIÓN

Satisfacer plenamente la demanda del mercado local a través de la calidad de nuestro producto basada en una producción eficiente implementando equipos especializados en el sector Avícola.

VISIÓN

Ser reconocidos como líderes en la producción avícola sostenible y de alta calidad, comprometidos con el bienestar de las aves, obteniendo el amplio crecimiento en la producción y comercialización, generadora de empleo a productores de la localidad, mientras avanzamos hacia un futuro más sostenible y ético en la industria avícola.

VALORES CORPORATIVOS

Responsabilidad: asumir las tareas y actividades que se señalan haciendo uso responsable de los recursos otorgados.

Respeto: fomentar un ambiente con armonía preservando la ética en cada actividad realizada en la empresa.

Honestidad: se hará lo que se hace y lo que se dice en relación con los procesos de la empresa cumpliendo el objetivo común de satisfacer al cliente siendo transparentes en las decisiones.

Puntualidad: lograr a cabalidad los requerimientos de los directivos y clientes en el tiempo estipulado y las tareas señaladas.

Trabajo en equipo: mantener la unión entre los trabajadores en la empresa ya que es de gran importancia en la realización de jornada laboral obteniendo un clima laboral idóneo.

Comunicación: tener la debida relación e interacción de información entre las áreas de la empresa para la toma de decisiones correctas y cumplir con los objetivos planteados.

Innovación: obtener la mejora continua en cada proceso y actividad de la empresa con el fin de apoyar el desarrollo profesional y de los productos que se ofrecen.

ORGANIGRAMA

La Avícola Fénix consta de 15 trabajadores jerarquizados de la siguiente manera:

Naturaleza de la empresa: Persona Natural

Tipo de empresa: Microempresa

Actividad comercial: Industria Agropecuaria

Organigrama:

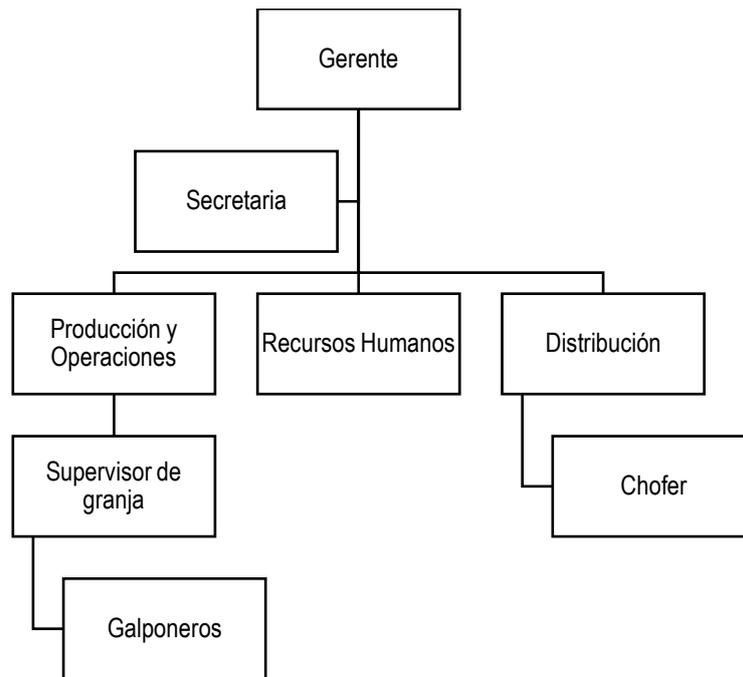


Figura 4. 2. Organigrama de la Avícola Fénix

Fuente: Elaboración propia

Administrador, Gerente y Propietario: es la persona encargada y dueña de la Avícola Fénix direccionando a su equipo de trabajo que realice una buena producción para la satisfacción de sus clientes. Así mismo, distribuye cada actividad para su debido cumplimiento.

Secretaria: Apoya al gerente de la Avícola Fénix en las decisiones tomadas por él, se encarga de la recepción de documentos, archivos y demás trámites.

Jefe de producción y operaciones: Es el encargado de producir el balanceado para la cría de pollos de engorde de la misma Avícola, debe de cumplir con todas las actividades junto con sus trabajadores.

Chofer: Es la persona que transporta los productos de la empresa para su distribución a sus clientes.

Galponeros: Estas personas son las encargadas de supervisar cada proceso en la cría y producción de los pollos de engorde hasta su salida a la venta.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

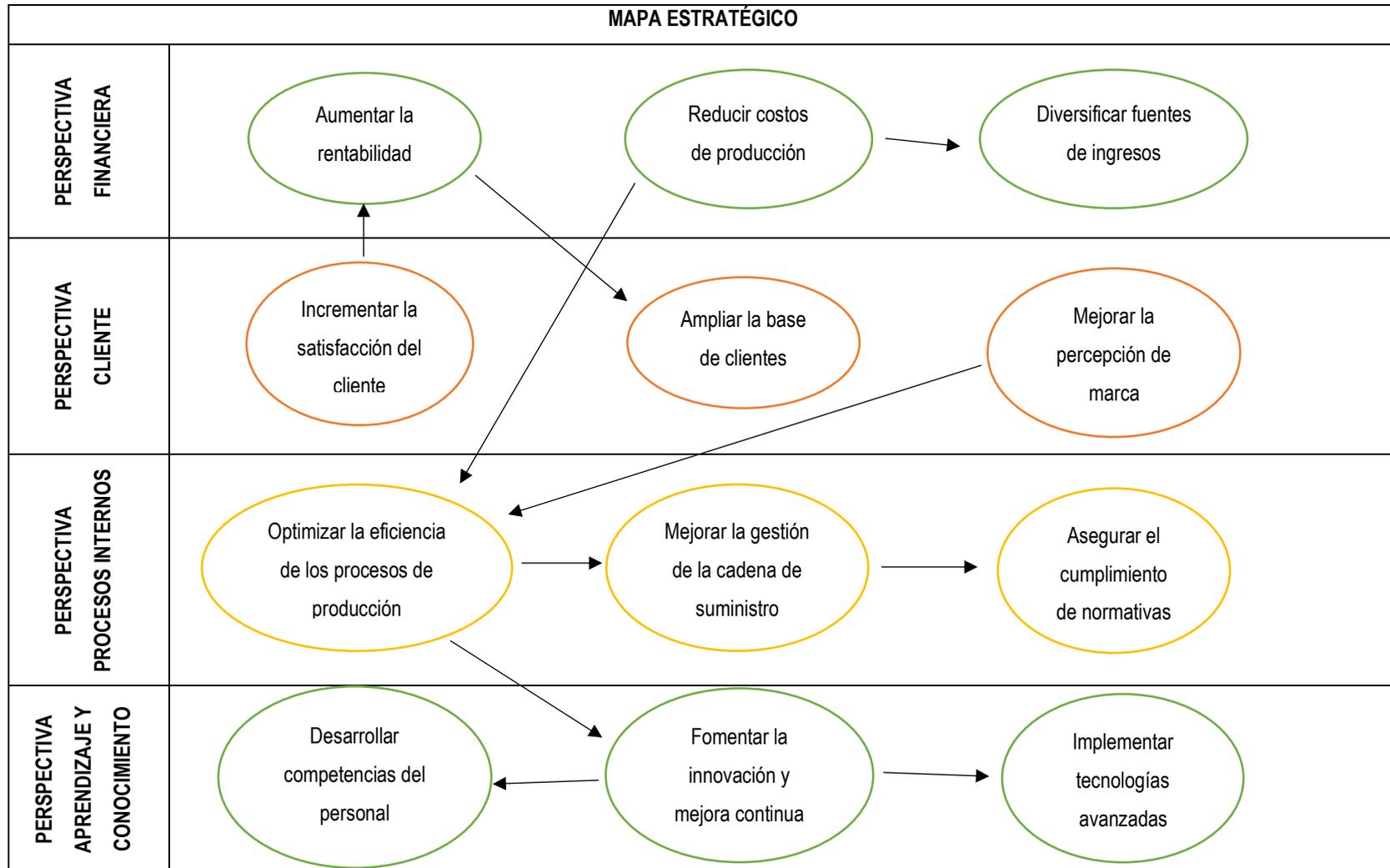
1. Maximizar la producción avícola.

2. Implementar mecanismos de producción modernizados basados en la tecnología avanzada.
3. Optimizar la eficiencia operativa.
4. Garantizar el bienestar de las aves.
5. Satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor sobre el producto.
6. Crear un ambiente laboral armonioso y el trabajo en equipo.

4.3.2 MAPA ESTRATÉGICO DE LA AVÍCOLA FÉNIX

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de la empresa. Para la Avícola Fénix se considera estas cuatro perspectivas básicas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Conocimiento.

Figura 4. 3. Mapa estratégico de la Avícola Fénix



Fuente: Elaboración propia

4.3.3 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Para la implementación de las estrategias propuestas con base a los objetivos estratégicos se elaboró el Cuadro de Mando Integral (CMI) según Villa (2015) es una herramienta que permite analizar las estrategias ejecutadas desde cuatro perspectivas tanto internas como externas de la Avícola: financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y, formación y crecimiento.

Su estructura se compone de las cuatro perspectivas, los objetivos, metas e indicadores de cada ítem, el cual se señala en la siguiente matriz con base a los objetivos estratégicos y estrategias realizadas anteriormente.

Tabla 4. 15. Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	Alcanzar un incremento del 5% en la rentabilidad anual	Margen de beneficio neto
	Reducir costos de producción	Reducir costos de producción en un 25%	Costos de producción por unidad
	Diversificar fuentes de ingresos	Generar un 25% de ingresos de nuevos productos o servicios en 2 años	Porcentaje de ingresos provenientes de nuevas líneas de negocio
CLIENTES	Incrementar la satisfacción del cliente	Mejorar el ISC en un 25%	Índice de Satisfacción del Cliente
	Ampliar la base de clientes	Aumentar la base de clientes en un 25%	Número de nuevos clientes
	Mejorar la percepción de marca	Mejorar la percepción de marca en un 15%	Puntuación en encuestas de percepción de marca
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la eficiencia de los procesos de producción	Reducir los tiempos de ciclo en un 25%	Tiempos de ciclo de producción
	Mejorar la gestión de la cadena de suministro	Mejorar la eficiencia en la cadena de suministro en un 25%	Índice de eficiencia de la cadena de suministro
	Asegurar el cumplimiento de normativas	Cero incumplimientos normativos	Número de incumplimientos normativos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar competencias del personal	Mejorar las competencias del personal en un 100%	Nivel de habilidades y competencias del personal
	Fomentar la innovación y mejora continua	Lanzar 2 proyectos de innovación al año	Número de proyectos de innovación implementados
	Implementar tecnologías avanzadas	Destinar un 10% de ingresos a inversión tecnológica	Inversión en tecnología como porcentaje del ingreso

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 MATRIZ DE SEMAFORIZACIÓN

La matriz de semaforización es una herramienta visual útil para monitorear rápidamente el rendimiento y tomar decisiones basadas en datos concretos.

Tabla 4. 16. Matriz de semaforización

PERSPECTIVA	INDICADORES	VERDE	AMARILLO	ROJO
FINANCIERA	Margen de beneficio neto	≥ 20% de incremento	10 – 19% de incremento	< 10% de incremento
	Costos de producción por unidad	Reducción ≥ 25%	Reducción del 10% - 24%	Reducción < 10%
	Porcentaje de ingresos provenientes de nuevas líneas de negocio	≥ 25% en 2 años	10% - 24% en 2 años	< 10% en 2 años
CLIENTES	Índice de Satisfacción del Cliente	Mejora > 90%	Mejora del 50 - 89%	Mejora < 50%
	Número de nuevos clientes	Aumento ≥ 25%	Aumento del 10% - 24%	Aumento < 10%
	Puntuación en encuestas de percepción de marca	Mejora ≥ 15%	Mejora del 5% - 14%	Mejora < 5%
PROCESOS INTERNOS	Tiempos de ciclo de producción	Reducción ≥ 10%	Reducción 5 – 9%	Reducción < 5%
	Índice de eficiencia de la cadena de suministro	Mejora ≥ 25%	Mejora del 10% - 24%	Mejora < 10%
	Número de incumplimientos normativos	0	1 – 2	> 2
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Nivel de habilidades y competencias del personal	Mejora ≥ 100%	Mejora del 50% - 99%	Mejora < 50%
	Número de proyectos de innovación implementados	≥ 2 al año	1 al año	0 al año
	Inversión en tecnología como porcentaje del ingreso	≥ 5%	3 – 4.9%	< 3%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 17. Indicador Margen de beneficio neto

AVÍCOLA FÉNIX				
Ficha técnica del indicador				
Área:	Financiera	Perspectiva:	Financiera	
Objetivo: Maximizar la rentabilidad de la empresa asegurando una gestión eficiente de los ingresos y costos.				
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	Aplicación
Margen de beneficio neto	Incremento del 20%	Anual	%	Incremento del 15%
Semaforización:  Amarillo: con riesgo				
Análisis: Este resultado indica un progreso hacia la meta de incrementar la rentabilidad en un 20%, pero aún no se alcanza. Es necesario identificar y abordar posibles áreas de mejora o estrategias que puedan acelerar este incremento.				
Responsable:	Tyrone Almeida			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 18. Indicador Costos de producción

AVÍCOLA FÉNIX				
Ficha técnica del indicador				
Área:	Financiera	Perspectiva:	Financiera	
Objetivo: Reducir los costos asociados a la producción para aumentar la rentabilidad sin comprometer la calidad del producto.				
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	Aplicación
Costos de producción por unidad	Reducir un 25%	Anual	%	Reducción del 20%
Semaforización:  Amarillo: con riesgo				
Análisis: Aunque se ha logrado una reducción significativa en los costos, todavía no se alcanza la meta del 25%. Sería beneficioso revisar los procesos de producción para identificar oportunidades adicionales de ahorro de costos.				
Responsable:	Tyrone Almeida			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 19. Indicador Ingresos de nuevos productos

AVÍCOLA FÉNIX				
Ficha técnica del indicador				
Área:	Financiera	Perspectiva:	Financiera	
Objetivo: Diversificar las fuentes de ingresos para reducir la dependencia de los productos tradicionales y explorar nuevas oportunidades de mercado.				

Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	Aplicación
Porcentaje de ingresos provenientes de nuevas líneas de negocio	Aumento del 25%	Anual	%	18% en 2 años
Semaforización:  Amarillo: con riesgo				
Análisis: El progreso hacia la diversificación de ingresos es notable, pero aún falta para alcanzar la meta del 25%. Podría ser necesario intensificar las iniciativas de marketing o desarrollo de producto para lograr este objetivo.				
Responsable:		Tyrone Almeida		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 20. Indicador Satisfacción del cliente

AVÍCOLA FÉNIX				
Ficha técnica del indicador				
Área:	Ventas		Perspectiva:	Clientes
Objetivo: Mejorar la satisfacción del cliente asegurando la calidad del producto y la excelencia en el servicio.				
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	Aplicación
Índice de Satisfacción del cliente	Mejorar al 90%	Anual	%	Mejora del 70%
Semaforización:  Amarillo: con riesgo				
Análisis: Aunque la mejora en la satisfacción del cliente es considerable, aún no se cumple con la meta del 90%. Es importante analizar los factores que contribuyen a la satisfacción del cliente y trabajar en áreas específicas de mejora.				
Responsable:		Tyrone Almeida		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 21. Indicador Número de nuevos clientes

AVÍCOLA FÉNIX				
Ficha técnica del indicador				
Área:	Ventas		Perspectiva:	Clientes
Objetivo: Expandir la base de clientes mediante estrategias efectivas de marketing y ventas.				
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	Aplicación
Número de nuevos clientes	Aumento del 25%	Anual	%	Aumento del 30%
Semaforización:  Verde: Aceptable				

Análisis: Este indicador muestra un rendimiento excelente, superando la meta del 25%. Este resultado positivo podría analizarse para entender qué estrategias han sido más efectivas y cómo pueden aplicarse en otras áreas.	
Responsable:	Tyrone Almeida

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 22. Indicador Puntuación en encuestas de percepción de marca

AVÍCOLA FÉNIX				
Ficha técnica del indicador				
Área:	Ventas		Perspectiva:	Clientes
Objetivo: Fortalecer la percepción de la marca en el mercado, mejorando la imagen y reputación de la empresa.				
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	Aplicación
Puntuación en encuestas de percepción de marca	Mejorar el 15%	Semestral	%	Mejora del 10%
Semaforización:  Amarillo: con riesgo				
Análisis: Aunque se ha logrado mejorar la percepción de la marca, aún no se alcanza la meta deseada del 15%. Se sugiere investigar y abordar aspectos específicos de la marca que aún requieren fortalecimiento.				
Responsable:	Tyrone Almeida			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 23. Indicador Tiempos de ciclo de producción

AVÍCOLA FÉNIX				
Ficha técnica del indicador				
Área:	Producción		Perspectiva:	Procesos Internos
Objetivo: Optimizar los procesos de producción para hacerlos más rápidos y eficientes, reduciendo los tiempos de espera y aumentando la capacidad de producción.				
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	Aplicación
Tiempos de ciclo de producción	Reducir 10%	Trimestral	%	Reducción del 12%
Semaforización:  Verde: aceptable				
Análisis: Este resultado es positivo, indicando una mejora en la eficiencia de los procesos de producción. Es importante mantener y posiblemente mejorar aún más estos procesos para garantizar la sostenibilidad del rendimiento.				
Responsable:	Tyrone Almeida			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 24. Indicador Índice de eficiencia de la cadena de suministro

AVÍCOLA FÉNIX				
Ficha técnica del indicador				
Área:	Producción	Perspectiva:	Procesos Internos	
Objetivo: Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, reduciendo costos y tiempos de entrega, y asegurando la calidad en el suministro de materias primas y productos.				
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	Aplicación
Índice de eficiencia de la cadena de suministro	Mejorar un 25%	Anual	%	Mejora del 30%
Semaforización: ● Verde: aceptable				
Análisis: Excelente rendimiento que supera la meta establecida. Es crucial entender las prácticas que llevaron a este éxito para replicarlas en otras áreas.				
Responsable:		Tyrone Almeida		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 25. Indicador Número de cumplimientos normativos

AVÍCOLA FÉNIX				
Ficha técnica del indicador				
Área:	Calidad y Legal	Perspectiva:	Procesos Internos	
Objetivo: Garantizar el cumplimiento total de las normativas y leyes aplicables para evitar sanciones y mantener una operación ética y responsable.				
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	Aplicación
Número de cumplimientos normativos	0 incumplimientos normativos	Anual	Unidad	1 incumplimiento
Semaforización: ● Amarillo: con riesgo				
Análisis: Aunque solo se ha registrado un incumplimiento, la meta es no tener ninguno. Es importante analizar la causa de este incumplimiento y tomar medidas correctivas para evitar futuras incidencias.				
Responsable:		Tyrone Almeida		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 26. Indicador Niveles de habilidades y competencias del personal

AVÍCOLA FÉNIX			
Ficha técnica del indicador			
Área:	Recursos Humanos	Perspectiva:	Aprendizaje y conocimiento

Objetivo: Desarrollar y mejorar continuamente las habilidades y competencias del personal para asegurar un alto nivel de desempeño y adaptabilidad a cambios y nuevas tecnologías.				
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	Aplicación
Niveles de habilidades y competencias del personal	Mejorar al 100%	Semestral	%	Mejora del 60%
Semaforización: ● Amarillo: con riesgo				
Análisis: Se ha logrado un avance significativo en el desarrollo de competencias, pero aún no se cumple la meta del 100%. Se deben revisar y ajustar las estrategias de capacitación y desarrollo para cerrar esta brecha.				
Responsable:		Tyrone Almeida		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 27. Indicador Números de proyectos

AVÍCOLA FÉNIX				
Ficha técnica del indicador				
Área:	Recursos Humanos	Perspectiva:	Aprendizaje y conocimiento	
Objetivo: Fomentar la innovación dentro de la empresa para mejorar procesos, productos y servicios, manteniendo a la empresa competitiva y a la vanguardia del sector.				
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	Aplicación
Números de proyectos de innovación implementados	Lanzar 2 proyectos al año	Anual	Unidad	1 proyecto al año
Semaforización: ● Amarillo: con riesgo				
Análisis: Aunque se ha implementado un proyecto, la meta es de dos por año. Es necesario revisar los procesos de innovación y asignación de recursos para fomentar más proyectos.				
Responsable:		Tyrone Almeida		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 28. Indicador Inversión en tecnología

AVÍCOLA FÉNIX			
Ficha técnica del indicador			
Área:	Tecnología	Perspectiva:	Aprendizaje y conocimiento
Objetivo: Asegurar una inversión adecuada en tecnología para mejorar la eficiencia, calidad y capacidad de innovación, manteniendo un equilibrio con la salud financiera de la empresa.			

Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Unidad de medida	Aplicación
Inversión en tecnología como porcentaje de ingreso	Destinar 5% en tecnología	Anual	%	4%
Semaforización:  Amarillo: con riesgo				
Análisis: Se acerca a la meta del 5%, pero aún no se alcanza. Es importante considerar aumentar la inversión en tecnología para alcanzar el objetivo y posiblemente obtener ventajas competitivas.				
Responsable:		Tyrone Almeida		

Fuente: Elaboración propia

Mientras algunos indicadores muestran un rendimiento sobresaliente (verde), otros requieren atención y mejoras específicas (amarillo). Es crucial abordar las áreas de mejora identificadas para asegurar el logro de las metas estratégicas en su totalidad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En esta investigación se obtuvo datos relevantes como el funcionamiento de la Avícola Fénix conociendo su situación actual que consta de los siguientes aspectos: no se ha implementado un plan estratégico, se realiza de manera empírica las estrategias aplicadas, a pesar de tener muchos años en el sector avícola constan de falta de preparación en el personal y el área de producción. Dentro de la matriz de perfil competitivo señala el nivel bajo de administración y gestión de las áreas a desarrollarse, mantienen poca inversión en los equipos y recursos de la empresa.
- En el cumplimiento de la segunda fase se logra establecer estrategias en la matriz DAFO relacionando cada aspecto que lo integra, se propuso mejorar la gestión administrativa, realizar planes de riesgos, de prevención para la eficacia de la producción de aves en la Avícola Fénix. Además de las falencias encontradas durante la investigación como la carencia de misión y visión, aplicación de estrategias de manera empírica, no existe manual de procesos, falta de constantes capacitaciones, falta de medios de información, mediante la matriz de objetivos se consideró las más relevantes estrategias que servirán para solucionar los problemas.
- El plan estratégico propuesto es un instrumento de guía para mejorar las funciones y operaciones de una empresa, que servirá a la Avícola contrarrestar las falencias que deben ser mejoradas, fortaleciendo la gestión administrativa y permita alcanzar los objetivos organizacionales. Se elaboró el mapa estratégico con cada uno de los objetivos que se propone, luego el Cuadro de Mando Integral con base a los objetivos estratégicos y demás información recolectada y analizada componiéndose en cuatro perspectivas como la financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento, por último se especifica en nivel de cumplimiento de los indicadores por medio de la matriz de semaforización.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es importante realizar constantes seguimientos en la Avícola Fénix para evaluar las áreas y puestos de trabajo el cual se considera lo primordial para la productividad de la empresa y en donde influye su competitividad en el mercado, con el fin de lograr la expansión hacia el mercado nacional y crecimiento empresarial tal como se define en la visión propuesta.
- Tener un plan de estrategias con aplicación cada cierto periodo para fortalecer la competitividad empresarial y así mismo satisfacer las necesidades, además de captar más clientes con estrategias implementadas a largo plazo, esto implica el compromiso del gerente y de todos los colaboradores de la empresa indicando el objetivo común donde todos saldrán beneficiados, dar revisión a lo expuesto en esta investigación.
- Las motivaciones a los trabajadores son mecanismos para mejorar su desempeño como bonos o recompensas por su trabajo realizado sería una buena estrategia recomendada para comenzar a mejorar aquellas falencias encontradas en algunas funciones de la avícola. Se debe dar constancia revisión a los indicadores propuestos para observar los resultados que se van obteniendo.

BIBLIOGRAFÍA

- Agrocalidad. (2023). *Buenas Prácticas Avícolas*. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/Gu%C3%ADa-de-Buenas-Pr%C3%A1cticas-Av%C3%ADcolas-jul.pdf>
- Álvarez, A., Pibaque, M., & Peñafiel, J. (2020). *La planeación como herramienta en la administración de empresas*. Obtenido de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/283/498>
- Álvarez, M., & Torrado, M. (2016). *El método Delphi*. Obtenido de <https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/download/14631/18093>
- Amador, C. (2022). *El análisis PESTEL*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/download/8263/8494/>
- Andrade, J. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Arboleda, H. (2016). *Comptitividad: concepto y evolución histórica*. Obtenido de <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/download/21/15>
- Arias, J. (2021). *Guía para elaborar la operacionalización de variables*. Obtenido de <https://espacioimasd.unach.mx/index.php/Inicio/article/download/274/973/1683>
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L., & López, D. (2021). *La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones*. Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3580>

- Baeza, J. (2023). *Factores para la inestabilidad política en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/15/factores-para-la-inestabilidad-politica-en-ecuador>
- Baque, M., Cantos, M., & Baque, S. (2019). *Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7088768.pdf>
- Basantes, D., & Barzallo, D. (2019). *Análisis de la innovación tecnológica avícola ecuatoriano en el contexto de industria 4.0*. Obtenido de https://investigacionistct.ec/ojs/index.php/investigacion_tecnologica/article/download/23/15
- Cajal, A. (2017). *Investigación de campo: características, tipos, técnicas y etapas*. Obtenido de <https://s9329b2fc3e54355a.jimcontent.com/download/version/1545253266/module/9548087369/name/Investigaci%C3%B3n%20de%20Campo.pdf>
- Consejo Nacional de Desarrollo. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 del Ecuador*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025-de-ecuador>
- Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador. (2022). *CONAVE*. Obtenido de <https://conave.org/>
- Corral, S., Hernández, J., Macías, A., Legna, C., Guirao, G., Navarro, M., & Rivero, J. (2010). *Comunicación, principios de planificación estratégica y prospectiva*. Obtenido de <http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%207/208A.pdf>
- Costa, C., Domínguez, J., Hernández, J., Leiva, A., & Verdú, F. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_\(Balance%20Scorecard\).pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_(Balance%20Scorecard).pdf)

- Dávalos , M., & Ramírez, O. (2019). *La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/17/10/>
- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2021). *La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7878906.pdf>
- Díaz, L. (2011). *La Observación*. Obtenido de https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- Escofet, A., Folgueiras, P., Luna, E., & Palou, B. (2016). *Elaboración y validación de un cuestionario para la valoración de proyectos de aprendizaje servicio*. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v21n70/1405-6666-rmie-21-70-00929.pdf>
- FAO. (2022). *Producción avícolas*. Obtenido de <https://www.fao.org/poultry-production-products/production/es/>
- González, M. (2017). *Guía de entrevista y componentes de las reglas sociomorales*. Obtenido de https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematic_a_06/ponencias/1743-F.pdf
- Gutiérrez, J., & Restrepo, J. (2017). *Diseño de la estrategia de negocio para la sociedad comercializadora Andinos S.A.* Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo_Gutierrez_JoseBernardo_Restrepo_2017.pdf?sequence=2
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrera, C., & Yubillo , E. (2016). *Diagnóstico situacional de la clínica de cuidado en la salud humana Jerusalén y propuesta de un plan estratégico*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8685/1/T-UCE-0005-009-2016.pdf>

- Huilcapi, S., & Gallegos, D. (2020). *Importancia del diagnóstico situacional de la empresa*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. (2017). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>
- Ibertic. (2018). *Entrevistas en profundidad guía y pautas para su desarrollo*. Obtenido de https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/pdfs/ibertic_guia_entrevistas.pdf
- Jalal, J., Ramos, M., Ajcuc, A., Lorenty, C., & Diéguez, P. (2015). *Métodos de Investigación*. Obtenido de https://metfahusac.weebly.com/uploads/6/5/0/9/65099471/informe_creativo-grupo_5.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- Katz, M., Seid, G., & Abiuso, F. (2019). *La técnica de encuesta: Características y aplicaciones*. Obtenido de <http://metodologiadelainvestigacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/117/2019/03/Cuaderno-N-7-La-t%C3%A9cnica-de-encuesta.pdf>
- La Colina. (2022). *Sector Avícola en Ecuador*. Obtenido de <https://lacolina.com.ec/sector-avicola-en-ecuador/>
- López, M., & Tobar, S. (2021). *Análisis y propuesta de mejora del Direccionamiento Estratégico de la empresa TAMECAM S.A.* Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19735/1/UPS-GT003109.pdf>
- López, O., García, J., Batte, I., & Cobas, M. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Edumecentro*, 7(4), 196-215.

- López, S. (2017). *Diagnóstico situacional de la planificación estratégica en el núcleo costa oriente del lago de la Universidad del Zulia*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8540405.pdf>
- López, T. G., & Flores, M. C. (2013). *El Foda: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*.
- Marcayata, C. (2023). *La inflación aumentó en marzo de 2023*. Obtenido de <https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/los-huevos-de-gallina-incidieron-en-la-inflacion-de-marzo>
- Medeiros, V., Goncalves, L., & Camargos, E. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf
- Merino, F. (2015). *Planeación estratégica para la empresa Pavi Chicken Loja, de la ciudad de Loja periodo 2015-2020*. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/12703/1/TESIS%20SRTA.%20VALERIA%20MERINO.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2022). *\$3.700 millones generó el sector avicultor en el 2021*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/3700-millones-genero-el-sector-avicultor-en-el-2021-CX1440334>
- Miranda, R., & Hondoy, A. (2017). *Planificación estratégica*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/8572/1/18799.pdf>
- Molina, O., & Vidal, E. (2017). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa de calzado PX-S.A. de la Ciudad de Cali*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/1629/1/2017_plan_direccionamiento_estrategico.pdf
- Montaño, N. (2020). *¿Qué es y para qué sirve un Cuadro de Mando Integral?* Obtenido de <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>

- Nicomedes, E. (2015). *Tipos de investigación* . Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Oyaque, S., Santamaria, E., & López, Z. (2020). *Herramienta de Gestión Cuadro de mando integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p01.pdf>
- Pacheco, A. (2021). *Plan de marketing mix para la comercializacion de miel de abeja en la ciudad de Cuenca*. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10797/1/16340.pdf>
- Parra, M., Hidalgo, L., Guananga, N., & Cajamarca, D. (2018). *Evaluación del plan de administración ambiental para la granja avícola dos hermanos*. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/download/776/817/>
- Pilay, E. (2019). *Plan estratégico para la competitividad de RIPSA Empresa de Ingeniería y Proyectos, en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5181/1/UPSE-PAE-2019-0005.pdf>
- Pimentel, L. (2015). *Planificación Estratégica*. Obtenido de https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Ramírez, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramos, M., Jara, H., & Rivasplata, J. (2017). *Plan estratégico para mejorar la competitividad y eficiencia en Cirko Engineering por los años 2016 - 2019*. Obtenido de

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ed502302-1532-4329-8f96-bb5ccd2dedfe/content>

Reyes, A. (2018). *Gestión de marca para el sector avícola de la Provincia de Tungurahua*. Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27655/1/677%20MKT.pdf>

Rizo, J. (2015). *Técnicas de investigación documental*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>

Rosales, S. (2017). *Estudio de mercado avícola enfocado a la comercialización de pollo en pie, año 2012-2014*. Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-AVCOLA-VERSION-PUBLICA.pdf>

Simbaña, G. (2021). *Análisis de los problemas ambientales generados por la actividad avícola en la Provincia de El Oro*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16933/1/ECFCS-2021-GEA-DE00008.pdf>

Tobar, K. (2007). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A. ubicada en la ciudad de Quito*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>

Universidad de Alicante. (2020). *Qué es el Cuadro de Mando Integral y cuáles son sus beneficios*. Obtenido de <https://www.unniun.com/que-es-el-cuadro-de-mando-integral-y-cuales-son-sus-beneficios/>

Valls, J. (2018). *Comprender lo que quiere el consumidor de productos avícolas*. Obtenido de <https://avinews.com/comprender-lo-que-quiere-el-consumidor-de-productos-avicolas/>

Vásquez, I. (2016). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Obtenido de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>

Villa, M. (2015). *El Cuadro de Mando Integral: concepto, enfoques y perspectivas*. Obtenido de

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista elaborada por Pilay (2019) dirigida al Gerente de la Avícola Fénix.

1. ¿Se han realizado procesos de auditoría de gestión en la Avícola Fénix?
2. ¿Cuáles son los factores que permiten tener fortalezas y oportunidades en el mercado empresarial?
3. ¿Cuáles son los factores organizacionales que generan debilidades y amenazas en el mercado empresarial?
4. ¿La Avícola consta de adaptación y modificación de estrategias para alcanzar sus objetivos empresariales?
5. ¿Cuál es el comportamiento empresarial de la Avícola Fénix basado en los servicios ofertados en el mercado?

Anexo 2. Encuesta elaborada por Pilay (2019) dirigida a los trabajadores de la Avícola Fénix.

1. ¿Conoce la misión y visión de la granja?

Pregunta	SI	NO
Conoce la misión y visión		

2. ¿Cuándo ingresó a laborar a la granja avícola Fénix usted recibió inducción?

Pregunta	SI	NO
Recibió inducción		

3. ¿Se le ha entregado a usted un manual de funciones y/o manual de procesos para su correcto desempeño en su puesto de trabajo?

Pregunta	SI	NO
Recibió un manual de funciones o procesos		

4. ¿Tiene usted conocimiento de las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Pregunta	Totalmente	Parcialmente	Nada
Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo			

5. ¿Cómo califica de acuerdo a su criterio el clima laboral que existe en la granja?

Pregunta	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Cómo considera el clima laboral					

6. ¿Usted considera necesario que la granja realice capacitaciones que le permitan desempeñarse de mejor manera en su trabajo?

Pregunta	SI	NO
Está de acuerdo con las capacitaciones		

7. ¿La granja le ha entregado todas las herramientas necesarias que le permitan realizar su trabajo de manera adecuada?

Pregunta	Totalmente	Parcialmente	Nada
Se le entrega las herramientas necesarias para su trabajo			

8. ¿Cuál de los siguientes ámbitos usted considera que se debería mejorar en la granja?

Pregunta	Motivación al personal	Capacitación permanente	Clima laboral	Infraestructura de la granja	Remuneración
Cual considera que se debería mejorar en la granja					

9. ¿Cómo califica la gestión administrativa de la granja?

Pregunta	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Califique la gestión administrativa					

Anexo 2. Evidencia fotográfica



Foto 1. Con el dueño de la avícola Fenix.



Foto 2. Dentro de las instalaciones de la avícola Fénix.



Foto 3. Entrevista a las obreras.



Foto 4. Entrevista a la secretaria de la avícola Fénix.



Foto 5. Entrevista a obrero de la avícola.



Foto 6. Analizando datos de las encuestas.