



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE POLLOS “EL PECHUGÓN” DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,
DURANTE EL PERÍODO 2018 - 2022**

AUTORA:

JESSICA JOHANA VALLE ASQUI

RIOBAMBA - ECUADOR

2018

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Jessica Johana Valle Asqui, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina
DIRECTOR

Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jessica Johana Valle Asqui, declaro que el presente trabajo de titulación es de autoría propia y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de Diciembre del 2018

Jessica Johana Valle Asqui

C.C: 0603774324

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador de darme fuerza para continuar en este camino que es el de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, Raúl y Senaida por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo hoy soy. Ha sido y siempre será el mejor regalo tenerlos a mi lado, son los mejores padres.

A mis hermanos Doménica y Santiago por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

Y de manera especial a mis Docentes Tutores quienes me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito.

Jessica Johana Valle Asqui

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a la Ing. Alejandra Arguello Gerente General de Pollos “EL PECHUGÓN “por permitirme realizar mi trabajo investigativo en su empresa.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Ing. Pedro Bravo y al Ing. Eduardo Rodríguez quienes estuvieron conmigo durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo

Jessica Johana Valle Asqui

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificado del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de figuras.....	viii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Reseña Histórica.....	6
2.1.2 Misión	7
2.1.3 Visión	7
2.1.4 Valores	8
2.1.5 Proceso de producción	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.4 IDEA A DEFENDER	23
2.5 VARIABLES	23
2.5.1 Variable Independiente	23
2.5.2 Variable Dependiente.....	23

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	24
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	24
3.2.1 De Campo.....	24
3.2.2 Bibliográfica-Documental.....	24
3.2.3 Exploratoria.....	25
3.2.4 Descriptiva	25
3.3 POBLACIÓN O MUESTRA.....	25
3.3.1 Población.....	25
3.3.2 Muestra.....	25
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	26
3.4.1 Métodos.....	26
3.4.2 Técnicas e instrumentos	26
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	32
4.1 TÍTULO	32
4.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE POLLOS “EL PECHUGÓN”	32
4.3 ANÁLISIS EXTERNO	34
4.3.1 Análisis del macroentorno.....	34
4.3.2 Diagnóstico del Microentorno.....	47
4.4 ANÁLISIS INTERNO	58
4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	72
4.5.1 Alternativas estratégicas generales.	80
4.5.2 Evaluación de las estrategias globales o generales	81
4.5.3 Implementación estratégica.....	85
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Recepción de las aves	9
Figura 2:	Descargue.....	10
Figura 3:	Colgado	10
Figura 4:	Degüello.....	11
Figura 5:	Desengre	11
Figura 6:	Escaldado o pringado.....	12
Figura 7:	Desplumado	12
Figura 8:	Corte abdominal.....	13
Figura 9:	Extracción de buche y pescuezo	13
Figura 10:	Extracción de ventrículo y molleja	14
Figura 11:	Pulmones.....	14
Figura 12:	Revisión General.....	15
Figura 13:	Enfriamiento	15
Figura 14:	Empacado.....	16
Figura 15:	Transporte	16
Figura 16:	Modelo conceptual.....	29
Figura 17:	Organigrama	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Inflación Mensual	35
Tabla 2:	Desempleo urbano trimestral	36
Tabla 3:	Tasas de interés	37
Tabla 4:	Matriz de prioridades	42
Tabla 5:	Listado de los factores estratégicos y su clasificación por dimensión del macroentorno	43
Tabla 6:	Orden de importancia de los factores estratégicos actuales del macroentorno de la empresa “el pechugón” diagnóstico “IRI”	44
Tabla 7:	Diagnóstico (impacto, respuesta, importancia) de los factores estratégicos actuales del macroentorno de la empresa “EL PECHUGÓN”	46
Tabla 8:	Análisis sobre la situación actual de la empresa y descripción de las amenazas y oportunidades de los implicados.	51
Tabla 9:	Evaluación general de los competidores frente a la empresa el pechugón ...	52
Tabla 10:	Perfil estratégico externo del macroentorno	55
Tabla 11:	Capacidad de respuesta	57
Tabla 12:	Registro de factores	62
Tabla 13:	Análisis de situación actual.....	63
Tabla 14:	Matriz de prioridades	65
Tabla 15:	Capacidad de respuesta	68
Tabla 16:	Comportamiento actual de la empresa.....	70
Tabla 17:	Comportamiento de la empresa en el futuro,	71
Tabla 18:	Determinación de los momentos límites críticos por factores	72
Tabla 19:	Matriz “FODA - D A F O”	79
Tabla 20:	Criterios de evaluación	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Inflación	35
Gráfico 2: Desempleo urbano trimestral	36
Gráfico 3: Tasas de interés	37

RESUMEN

El presente trabajo de Investigación es la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Productora y Comercializadora de Pollos “El Pechugón” de la ciudad de Riobamba, que le permita maximizar sus ganancias y así contribuir en el desarrollo del sector avícola de la ciudad, la misma que se realizó a través de un análisis crítico utilizando técnicas como: la encuesta que se realizó a todos los trabajadores y la entrevista realizada a la Gerente General de la empresa, obteniendo como resultado una matriz FODA en la que se identifica que la empresa no posee los Balances y Estados de Situación Financiera, la inadecuada administración de los recursos humanos, a las nuevas exigencias del mercado en términos de calidad, competitividad y productividad, además no cuenta con un direccionamiento estratégico acorde. La propuesta describe las estrategias funcionales para cada una de las unidades dentro de la empresa entre ellas: establecer parámetros de control que permitan monitorear sistemáticamente la Planificación Estratégica, con el fin de tomar medidas correctivas y alcanzar los objetivos y la misión de la empresa. Realizar cursos de capacitación sobre sistemas a instalarse. Establecer una política clara de salarios, de forma que el personal no se sienta desmotivado. Se recomienda implementar el presente trabajo investigativo para que la empresa pueda ser competitiva, productiva, y logre optimizar de mejor manera los recursos que le permita por ende mejorar la calidad del producto.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <MATRIZ FODA> <DESARROLLO EMPRESARIAL> <ESTRATEGIA FUNCIONAL> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The aim of this research is about a strategic plan for the production and marketing Company of chickens “El Pechugón” in Riobamba city, which allows you to maximize your profits and thus contribute to the development of the poultry area of the city, the same it was carried out through a critical analysis using techniques such as: a survey that was carried out on all the workers and the interview made to the general manager of the Company, obtaining as a result a SWOT matrix in which it is identified that the Company does not have the balance sheets and statements of financial situation, the inadequate administration of human resources, the new demands of the markets in terms of quality, competitiveness and productivity, in addition to not having a strategic direction accordingly. The proposal describes the functional strategies for each one of the units within the Company, among them we have: to establish control parameters that systematically monitor the strategic planning, in order to take corrective measures and achieve the objectives and the mission of the Company. Conduct training courses on systems to be installed. Establish a clear salary policy, so that the staff do not feel unmotivated. It is recommended to implement this research work so that the Company can be competitive, productive, and optimize the resources that allow it to improve quality of the product.

KEYWORDS:

**ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES / STRATEGIC PLANNING /
SWOT MATRIX / BUSINESS DEVELOPMENT / FUNCIONAL STRATEGY /
RIOBAMBA CANTON .**

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial se suscitan múltiples factores que impactan de diverso modo en su comportamiento actual e influyen determinantemente en su futuro.

Ello ha conducido a que se ponga atención en primer lugar, sobre lo que se viene hacia la empresa desde el exterior, las posibilidades que tiene de desenvolverse en esas circunstancias y a partir de esta base proyectarse hacia el futuro, implementando acciones consecuentes, las cuales se controlan, evalúan y regulan con sistematicidad. En ello consiste la esencia de la planeación estratégica y su aplicación contribuye un ejercicio intelectual y profesional complejo que requiere el concurso de todas las experiencias acumuladas en la empresa.

El presente trabajo constituye una investigación que ha empleado el sistema conceptual y de técnicas que la moderna planeación estratégica ha puesto a nuestra disposición, contando además con la nutrida participación de directivos y especialistas de la Empresa Productora y Comercializadora de Pollos “El Pechugón”, con los cuales se ha elaborado el diagnóstico, formulación e implementación aquí presentados.

El trabajo se ha dividido en cuatro capítulos:

El Primer Capítulo comprende una caracterización de la empresa, se da a conocer una reseña histórica, su capital social, actividades de producción, su misión, visión actual, tipología del entorno.

El Segundo Capítulo comprende la fundamentación teórica en donde se da a conocer, fuentes bibliográficas, que representa el fundamento de consulta para la investigación.

El Tercer Capítulo comprende las Consideraciones Metodológicas, que además del sistema de conceptos que ha sustentado al trabajo, incluye la explicación sobre las técnicas aplicadas en la presente investigación, que como soporte en el trabajo fueron empleadas a partir de los resultados de un conjunto de entrevistas que se realizaron en forma directa a los diferentes expertos de la empresa, con la finalidad de obtener la información que se requiere.

Se utilizaron las siguientes técnicas: Matriz de Prioridades, Matriz DAFO, Perfil Estratégico, EFAS (External Factors Analysis Summary, Capacidad de Respuesta a los Factores Externos), IFAS (Internal Factors Analysis Summary, Capacidad de Respuesta a los Factores Internos), Pronóstico, Diagnóstico “IRI” (Impacto, Respuesta e Importancia).

El Cuarto Capítulo comprende el Diagnóstico, Pronosticación y Formulación Estratégica, en donde se detallan los factores del macro y microentorno, como también se procede a realizar un diagnóstico del ambiente interno de la empresa, con la finalidad de obtener cuáles son sus Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades que posee la empresa y las Estrategias Generales que deberá considerar para el futuro la empresa.

Por último, tenemos las conclusiones y recomendaciones dirigidas al gerente y empleados de la empresa para ser una organización exitosa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa productora y comercializadora de pollos “El Pechugón” no dispone de estrategias claramente definidas, no existe responsables para cada una de las actividades que se realizan; no hay procesos establecidos para compras y ventas; existen desperdicios de recursos por falta de planificación; todo ello no le permite incrementar sus ventas a través de la comercialización de aves; ocasionado un lento crecimiento y posicionamiento en el mercado, además, no existe un adecuado manejo de los recursos; tampoco optimiza sus gastos en sus establecimientos de venta, ocasionando pérdidas en los últimos años, en un monto estimado de \$47.713,50 dólares, lo que no le ha permitido cumplir con sus obligaciones financieras; lo que no le ha permitido incrementar sus clientes y de esa manera ser más competitivos en el mercado, el insuficiente conocimiento en temas de planeación estratégica y su desarrollo que le permitan aumentar sus ventas. Por último, la falta de un análisis de las variables internas y externas no le han permitido recuperar cartera.

En estas circunstancias, el problema manifestado sirve para que el autor proponga soluciones fundamentadas, que la empresa El Pechugón, emerja exitosamente de su situación actual y se proyecte en condiciones ventajosas al cambio que se avecina, por lo que la propuesta puede significar una transformación en su estructura e incluso llevarle a hacer frente a la arremetida acelerada de la competencia.

1.1.1. Formulación del Problema

Tomando en consideración lo esbozado anteriormente podemos hacernos la siguiente pregunta para la investigación:

¿Cómo incide el plan estratégico al desarrollo de la gestión administrativa en la empresa Productora y Comercializadora de Pollos “El Pechugón” de la ciudad de Riobamba?

1.1.2. Delimitación del Problema

El plan estratégico se elaborará en la Empresa Productora y Comercializadora de Pollos “El Pechugón”.

Delimitación del Objeto de Investigación

CAMPO: Finanzas

ÁREA: Finanzas y Administración

DELIMITACIÓN ESPACIAL: El estudio se realizará en la empresa productora y comercializadora de pollos “El Pechugón” ubicada en la Avda. Alfonso Chávez, parroquia Maldonado del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo

DELIMITACIÓN TEMPORAL: 5 años

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se realizará considerando que la empresa productora y comercializadora de pollos El Pechugón, debe proyectarse hacia un proceso de modernización, cambios tecnológicos y que la misma debe estar preparada para su nueva situación y por ende dar un mejor servicio, toda la información relevante respecto a la formulación y definición de lo que es una planificación estratégica; tiene como propósito diseñar estrategias, basándose siempre en el respeto y satisfacción del usuario, y así maximizar la rentabilidad de la misma, para la consecución de ello es primordial proceder a definir su misión, visión, valores y objetivos estratégicos; ya que son elementos fundamentales de toda empresa y se constituyen una herramienta útil de gestión y administración para la empresa.

El objetivo de la planificación estratégica es recopilar y analizar todos aquellos contenidos, riesgos o problemas, bien sea por factores exógenos o endógenos, para poder priorizarlos y establecer planes de acción que ayuden a optimizar e incrementar los ingresos a través de la venta de aves, además, se debe incorporar preguntas como el por qué y para qué existen, las empresas deben entender que estos conceptos funcionan como unificadores que les permitirá ser exitosas y establecer bien sus objetivos, también al definir de manera correcta se establecerá la base para la elaboración de las estrategias necesarias para mejorar el desarrollo de las mismas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para la Empresa Productora y Comercializadora de Pollos “El Pechugón” que le permita tomar un conjunto de acciones, para enfrentar al futuro, desarrollando un diagnóstico y una formulación estratégica general que le permita maximizar sus ganancias y así contribuir en el desarrollo y crecimiento del sector avícola de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico actual de la empresa.
- Efectuar el Análisis Estratégico de la empresa para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas mediante la herramienta FODA a seguir.
- Desarrollar las estrategias, programas y planes necesarios para lograr el crecimiento en la empresa El Pechugón.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Como antecedentes investigativos podemos indicar que se realizó una revisión bibliográfica de trabajos de titulación, encontrándose los siguientes:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGROPECUARIOS “EL MAIZAL” DE LA CIUDAD DEL TENA, PROVINCIA DE NAPO, PARA EL PERÍODO 2018-2022; realizado por Gabriela Elizabeth Pazmiño Moreta.

El propósito de esta investigación es aumentar su rentabilidad contribuyendo en el desarrollo y crecimiento del sector agrícola de la ciudad del Tena, provincia de Napo.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA EMPRESA “BUEN POLLO DEL VALLE” EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA; realizado por Macarena Jiomara Arias Contreras.

Este trabajo permitió establecer estrategias de comercialización para incrementar la participación en el mercado de la empresa BUEN POLLO DEL VALLE.

2.1.1 Reseña Histórica

Marco Legal

La empresa productora y comercializadora de pollos “El Pechugón” fue creada el 31 de agosto del 2005, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, la misma que se encuentra ubicada en la Avda. Alfonso Chávez, parroquia Maldonado del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo; esta empresa se creó para la Comercialización de aves de corral y la explotación de mataderos de aves de corral, cuenta con alrededor de 28 trabajadores, su capital inicial fue de \$ 50.000 dólares.

2.1.2 Misión

Para determinar la misión de la Empresa Productora y Comercializadora El Pechugón, se han considerado los siguientes aspectos:

Es la expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad, la misión viene determinada, por una parte, por la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes en la empresa.

Es el resultado de la cultura de la empresa, pero a veces se expresa simplemente a través de las aspiraciones de los directivos. Alternativas de desarrollo y servicios. Para lo cual se ha considerado las siguientes preguntas que tiene que hacerse la empresa.

¿QUE HACE LA ORGANIZACIÓN?

Vender servicios de carne de pollo.

¿PARA QUE LO HACE?

Para satisfacer la demanda de la colectividad a nivel local

¿CON QUE LO HACE?

Con los recursos humanos y materiales disponibles.

¿CON CUÁLES CRITERIOS SE RIGE? ¿COMO LO HACE?

Con criterios subordinados a ser la mejor opción de compra en el mercado.

EN RESUMEN, LA MISIÓN ACTUAL ES LA SIGUIENTE:

Vender servicios de carne de pollo para satisfacer la demanda de la colectividad a nivel local, con los recursos humanos y materiales disponibles con criterios subordinados a ser la mejor opción de compra en el mercado.

2.1.3 Visión

Posesionarnos como una de las empresas más importantes en la producción de carne de pollo a nivel nacional, contando con personas altamente capacitadas que ofrezcan la mejor atención al cliente, y viéndonos obligados a mejorar continuamente nuestro producto.

TIPOLOGIA DEL ENTORNO

El entorno de la empresa “El Pechugón” se lo puede describir como un ENTORNO REACTIVO - ADAPTATIVO y se caracteriza por ser relativamente estable, porque los cambios que se han producido en su mayoría han sido comprensibles.

2.1.4 Valores

Honestidad: Garantizar el cumplimiento de la misión y la visión preestablecidas.

Responsabilidad: Responder continuamente con los servicios ofrecidos.

Respeto: Apoyar la diferencia de pensamiento y opinión de nuestros clientes manifestando consideración hacia los demás.

Trabajo en equipo: Enlazar esfuerzos para trabajar en un ambiente laboral correcto en pro de satisfacer a nuestros clientes internos y externos.

Compromiso: Convicción en torno de los beneficios que trae el desempeño de las tareas asignadas.

Calidad de servicio: Contar con los mecanismos de seguimiento y control que ayudan al desempeño conforme a las políticas de calidad con las que se maneja nuestra empresa.

Para el buen procesamiento del pollo y con el fin de darle al cliente un buen producto final sin gérmenes y con una buena calidad se deben tener en cuenta las siguientes condiciones y parámetros:

✓ **Temperatura:**

A la hora de procesar el producto el pollo es necesario introducir el producto en una caldera para poder quitar las plumas a una temperatura entre los 58 y 59,5 °C.

✓ **Acero Inoxidable**

A la hora de la producción contar con materiales como mesas, cuchillos, ganchos, en general la mayoría de instrumentos para la producción en acero inoxidable; ya que este

material no es propenso a generar oxido en contacto con el agua, y de esta manera no exponer el pollo a gérmenes o al deterioro que genera el óxido en los alimentos.

✓ **Implementos de protección**

Los trabajadores están en la obligación de usar implementos como guantes de caucho, tapa bocas, overol, botas de caucho y gorro, ya que por normas de higiene y salubridad para la manipulación de este alimento es necesario usar estos implementos los cuales impiden la transmisión de bacterias al producto.

2.1.5 Proceso de producción

El proceso de producción consta de 3 áreas, las mismas que a continuación se dan a conocer:

- **ÁREA DE SACRIFICIO**

También llamada LÍNEA DE COLGADO, en la cual se realizan las siguientes actividades:

1. RECEPCION DE LAS AVES:

Las aves llegan a la planta por medio de camiones los cuales se van organizando en la zona de estacionamiento de acuerdo al orden de llegada, el primer camión que llegue se debe estacionar en la zona de descargue con el fin de facilitar el proceso de pesado, los demás camiones deberán esperar su turno, según de observa en la figura No.1

Figura 1: Recepción de las aves



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

2. DESCARGUE:

El descargue es realizado por dos operarios los cuales arrastran las columnas de jabas con un gancho hasta la báscula en donde los ubican formando tres columnas las cuales posteriormente son pesadas, según se observa en la figura No.2

Figura 2: **Descargue**



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

3. COLGADO:

Dos trabajadores se encargan de sacar las aves de cada guacal y colgarlas de las patas a los ganchos de línea de colgado, y de esta manera aturdirlas para el proceso según se observa en la figura No.3

Figura 3: **Colgado**



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

4. DEGÜELLO:

Es realizado por un trabajador experto, consiste en realizar un corte cervical asegurándose de perforar adecuadamente la yugular. Esta operación merece de especial cuidado para no cortar la tráquea o esófago, Pues si esto ocurre, los pollos morirán por asfixia, según de observa en la figura No. 4

Figura 4: Degüello



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

5. DESANGRE:

Inmediatamente realizado el corte cervical, las aves entran al canal de desangre en el cual permanecen un tiempo entre 2 y 3 minutos, según de observa en la figura No.5

Figura 5: Desangre



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

6. ESCALDADO O PRINGADO:

Básicamente el escaldado consiste en sumergir las aves en agua caliente, para aflojar el folículo de la pluma y facilitar el proceso de desplume, según se observa en la figura No.6

Figura 6: **Escaldado o pringado**



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

7. DESPLUMADO

Se remueve la pluma del ave en forma mecánica por medio de un sistema de dedos los cuales giran retirando así el plumaje, este proceso tiene una duración promedio con la máquina de 19 segundos por ave, según se observa en la figura No.7

Figura 7: **Desplumado**



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

- **ÁREA DE VÍSCERAS**

1. CORTE ABDOMINAL

Los dos anteriores operarios realizan un corte abdominal a las aves, para poder realizar posteriormente el proceso de evisceración, según se observa en la figura No.8

Figura 8: Corte abdominal



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

2. EXTRACCIÓN DE BUCHE Y PEZCUESO

Un trabajador se encarga prácticamente de arrancar con sus manos el pescuezo del cuerpo del ave y extraer el buche, según se observa en la figura No.9

Figura 9: Extracción de buche y pescuezo



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

3. EXTRACCIÓN VENTRÍCULO DE LA MOLLEJA

Un operario debe cortar el ventrículo que queda después de sacar la molleja, además de revisar que a las aves se le hayan realizado correctamente las anteriores operaciones y de no ser así, estas deberán ser sacadas de la línea de eviscerado, según se observa en la figura No.10

Figura 10: Extracción de ventrículo y molleja



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

4. PULMONES

Un operario se encarga de extraer con un tenedor los pulmones del ave, según se observa en la figura No.11

Figura 11: Pulmones



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

5. REVISIÓN GENERAL

Dos operarios realizan la inspección final asegurándose que el ave ya sin vísceras o el pollo canal estén listos, para ser enviado al área limpia, según se observa en la figura No.12

Figura 12: **Revisión General**



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

- **AREA LIMPIA**

1. ENFRIAMIENTO

En esta parte el pollo es introducido a un tanque de acero inoxidable de agua fría para que este sea lavado y enfriado al mismo tiempo, según se observa en la figura No.13

Figura 13: **Enfriamiento**



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

2. EMPACADO

Después de pasar por el enfriamiento el producto es empacado en CANASTAS en las cuales entran 20 pollos de cabeza y forman dos columnas horizontalmente según de observa en la figura No.14

Figura 14: **Empacado**



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

3. TRANSPORTE

El mismo TRABAJADOR es el encargado de poner los pollos en canastas de empacado y conducirlos hacia LOS PUNTOS DE VENTA en los cuales el producto puede ser vendido por entero o por libras de acuerdo al gusto del consumidor, según de observa en las figuras No.15

Figura 15: **Transporte**



Fuente: Empresa El Pechugón
Elaborado por: Jessica Valle

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Fundamentos de la Planeación Estratégica

En la mayoría de las empresas se realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, conocida también como Planeación Estratégica, la misma que se ha utilizado desde años, considerándose como un ejercicio de alta gerencia, que poca o ninguna relación tiene con el funcionamiento real de la organización.

Según (Padilla, 2015) La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Planificación Estratégica

Se observan tantas definiciones de planificación estratégica, que promulgan su pensamiento varios autores en torno al tema, sin embargo todos ellos apuntan a revelar que es lo que se deberá hacer hoy para estar mejor mañana, en tal virtud se puede manifestar que el plan estratégico es “el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que se hará en los próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus grupo de interés” (Vicuña, 2012)

Para que sirve el Plan Estratégico

Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente (Lerna & Bárcena, Planeación Estratégica, 2012)

Importancia de la Planificación

Según un estudio de McKinsey publicado en 2009, el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si tu empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable (Crist, 2018).

Planeación

Podemos decir que la planeación es una actividad fundamental dentro de la gestión gerencial, es por ello que según (Rojas & Medina, 2012, pág. 14). La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual establecen directrices, se definen estrategias, se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permiten establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito.

Análisis FODA (DOFA)

Es un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando en tiempo y lugar las circunstancias que puedan generar un beneficio, al tiempo que reduce o elimina el posible impacto de las circunstancias (Lerna & Bárcena, Planeación Estratégica por Áreas Funcionales, 2012).

EN SÍNTESIS, se puede manifestar que:

- ✘ las fortalezas deben utilizarse
- ✘ las oportunidades deben aprovecharse

- × las debilidades deben eliminarse y
- × las amenazas deben sortearse

Objetivos o Metas

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control. Más adelante, en este mismo capítulo, se analizarán con mayor detalle tanto la naturaleza de los objetivos como la administración por objetivos (APO). (Jauregui, 2016).

Estrategias

Según (Pinto, 2013) “Estrategia es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores utilizando sus ventajas relativas, para satisfacer mejor a sus clientes”

La estrategia se define como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. (Jauregui, 2016)

Análisis del Entorno

Macroentorno. - Se refiere al análisis que la empresa debe realizar para llegar a determinar los factores externos a la misma, y, le afectan de una u otra forma.

Microentorno. – Son los factores que debemos considerar en el mismo entorno o sector en el que se desenvuelve la organización y observar su participación en el mercado.

Factores claves y estratégicos de la empresa

Factores Claves: son aquellos factores que de alguna manera han incidido, favorablemente o desfavorablemente en la organización.

Factores Estratégicos: son aquellos factores claves que, en considerable grado, tienen probabilidad de ocurrencia e impacto en el futuro desempeño de la organización.

Los factores estratégicos proporcionan el marco general de actuación para las empresas, aunque cada una perciba tal o cual impacto de una forma distinta en función de sus propias características. Tal impacto puede ser Amenaza u Oportunidad.

Análisis Externo

En el análisis del medio externo se procederá a estudiar lo que corresponde al Macroentorno y Microentorno de la empresa; además, permite identificar aquellos factores, que se originan externamente a la empresa y se constituyen en amenazas u oportunidades para ella.

Matriz EFE

La matriz EFE es la encargada de evaluar los factores externos de la organización a través de dimensiones tales como: dimensión Económica, Político-Legal, Socio-Cultural, Demográficos, Tecnológicos, etc.; las mismas que nos sirve para llegar a determinar las Oportunidades y Amenazas.

Análisis Interno

El análisis del medio ambiente interno de la empresa, se desarrollará considerando los aspectos importantes, que se originan en el interior de la empresa y se constituyen en fortalezas y debilidades para ella.

Matriz EFI

La matriz EFI nos permite realizar un análisis interno de la organización, en donde se llegará a determinar los factores tales como: financiero, recursos humanos, organización, tecnológico, investigación y desarrollo, etc.; con la observación de dichos factores se llegará a determinar las fortalezas y debilidades que pueden afectar a la empresa.

Para realizar este diagnóstico, se emplea una herramienta muy conocida y es la Matriz DOFA, la cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras; Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Las fortalezas y debilidades son

las condiciones internas de la empresa, las fortalezas son los elementos que se evalúan como positivo dentro de la empresa, que ayudaría a cumplir con el objetivo y las debilidades son las deficiencias que dificultan su logro. (Rojas & Medina, 2012, págs. 68 - 69)

De igual manera sucede con las amenazas y oportunidades, que son las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva, las oportunidades son las condiciones externas que pueden afectar la empresa positivamente y las amenazas son las condiciones externas que pueden afectar negativamente (Rojas & Medina, 2012, pág. 69)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

En este punto debemos manifestar que los conceptos indicados se han tomado de (Mintzberg, 2012):

- **Amenazas:** son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que puede llegar a ser negativos para la misma.
- **Clientes:** es aquella persona que puede convertirse en determinado momento en comprador, usuario o consumidor, ya que presenta una serie de cualidades que lo hacen propenso a ello.
- **Debilidades:** son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben ser eliminados.
- **Diagnóstico:** ¿Cuál es la situación actual de la empresa y por qué?
- **Estrategia:** ¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado? Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización.
- **Fortaleza:** son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia.

- **Gestión:** La gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos económico, humano, tecnológico, social, etc., de la empresa. Esto implica el alineamiento de cada recurso en la misma dirección y con propósitos comunes, sin conflictos por visiones divergentes. De ahí que la gestión implique la generación de una visión compartida y motivadora de la acción. (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011)
- **Control Estratégico:** Es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia. (Navajo Gómez, 2012)
- **Misión:** es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.
- **Oportunidades:** son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para toda empresa, que se convertirían en oportunidades de mercado para la empresa cuando esta las identifique y las aproveche en función a sus fortalezas.
- **Valores:** son principios que ayuda a nuestro comportamiento, permitiendo ser mejores personas para la sociedad.
- **Visión:** es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser en el futuro como empresa.

2.4 IDEA A DEFENDER

El Plan Estratégico contribuye positivamente al desarrollo de la gestión administrativa, para la Empresa Productora y Comercializadora de Pollos “El Pechugón”.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

Plan Estratégico

2.5.2 Variable Dependiente

Gestión Administrativa

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó a través de un análisis crítico, utilizando información primaria y secundaria.

Primaria: se obtendrá información de la empresa en el lugar de la misma.

Secundaria: se obtendrá de estudios realizados que nos aportarán información, para llegar a dar soluciones a los problemas encontrados.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Es muy importante para esta investigación conocer y aplicar estos tipos, ya que ayuda a una mejor comprensión:

3.2.1 De Campo

Se aplicará esta metodología en base a la observación y la entrevista y verificar si los datos o resultados obtenidos son veraces y contribuyen a la toma de decisiones.

(Herrera, Medina, & Naranjo, Teoría de la Investigación científica, 2010) “El trabajo de campo asume las formas de la exploración y observación del terreno, del participante, del experimento, de la encuesta. La primera se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio y por otro lado la encuesta consiste en la recopilación de testimonios orales y escritos de las personas vivas”.

3.2.2 Bibliográfica-Documental

Se utilizará esta modalidad para consultas en diferentes fuentes como son: libros, revistas, tesis e internet, los mismos que nos permiten verificar los hechos orientados a la realidad de la investigación y de la empresa.

3.2.3 Exploratoria

(Herrera, Medina, & Naranjo, Teoría de la Investigación científica, 2010) “Este tipo de investigación nos permite acercarnos a fenómenos desconocidos, con la finalidad de tener un grado de familiaridad que contribuyan con ideas respecto a la forma correcta de abordar la investigación”

3.2.4 Descriptiva

Se va a aplicar una encuesta para establecer la realidad de empresa.

(Herrera, Medina, & Naranjo, Teoría de la Investigación científica, 2010) “buscan desarrollar una imagen o fiel representación del fenómeno estudiado partiendo desde sus características, describir en este caso es sinónimo de medir, ya que mide las variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes sea de personas, comunidades o fenómeno bajo análisis”.

3.3 POBLACIÓN O MUESTRA

3.3.1 Población

Se considera como población el número total de empleados y trabajadores de la empresa productora y comercializadora de Pollos “El Pechugón” que en este caso son 28 empleados a quienes se les aplicara una encuesta, y a sus directivos se le realizara una entrevista.

3.3.2 Muestra

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

Cálculo de la muestra

Por ser una población pequeña, se trabajará con el 100% como muestra.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Método inductivo: Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal, 2010)

Método deductivo: Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010)

3.4.2 Técnicas e instrumentos

Técnicas

- **Observación:** nos permite estar en contacto con la realidad que se presenta día a día en la empresa.
- **Encuesta:** para la recopilación de información de manera directa diseñada para los directivos y empleados de la empresa.
- **Entrevista:** se utilizará solo para recopilar información específica y especializada que precise datos sobre la situación actual de la empresa.

Instrumentos

- Cuestionario, consta de preguntas aplicadas a los empleados de la empresa, para posteriormente analizar, tabular e interpretar la información.
- Guía de entrevista, permitirá saber los pasos a seguir para la elaboración de una entrevista siendo un proceso donde interviene el encuestado con el encuestador.
- Nómina de deudores, para conocer el número de clientes deudores, la cantidad a deber para tomar una buena estrategia.

Además, se puede manifestar que las técnicas aplicadas a más de las ya mencionadas anteriormente para el desarrollo del Plan Estratégico de la Empresa Productora y Comercializadora de Pollos “El Pechugón” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, son las que a continuación se detallan:

1.- En el diagnóstico se utilizó la técnica de consulta a expertos, obteniendo un listado de los factores claves que permitieron analizar el Macroentorno, para luego proceder a realizar una serie de reducciones y utilizando la matriz de prioridades se llegaron a seleccionar factores estratégicos de mayor prioridad y posteriormente su clasificación por dimensión del macroentorno, obtenido el resultado del macroentorno se procedió a analizar el microentorno considerando las dimensiones de MICHAEL PORTER, como son: rivalidad y maniobra por posiciones entre competidores actuales, amenaza de nuevos ingresos al sector, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores o clientes y amenaza de sustitutivos.

En igual forma que el macroentorno se procedió a obtener un listado de factores claves y proceder a realizar las reducciones y obtener los factores estratégicos mediante la matriz de prioridades, obtenido estos factores se procede a la utilizar el Diagnóstico “IRI” en el cual se determina el Impacto, Respuesta e Importancia de los factores estratégicos del microentorno de la Empresa El Pechugón. Posteriormente se llega a definir el Perfil Estratégico del Macro y Microentorno, para luego a la utilización de la técnica EFAS, que significa el grado de respuesta que tiene la empresa frente a los factores externos a la misma.

2.- Como se procede a realizar el análisis del macro y microentorno, también se analiza el ambiente interno de la empresa o análisis funcional interno de la empresa, en donde intervienen las áreas de Marketing, Investigación y Desarrollo, Finanzas, Operaciones, Recursos Humanos y Organización, obteniéndose también un listado de factores claves, los mismos que fueron reducidos y con la utilización de la matriz de prioridades se llega a determinar los factores estratégicos de la empresa, de la misma forma se procede a utilizar el Diagnóstico “IRI”, Impacto, Respuesta e Importancia de los factores estratégicos internos, para luego realizar el Perfil Estratégico funcional y finalmente elaborar la técnica “IFAS” que significa, el grado de respuesta de la empresa a los factores internos.

3.- Se procede a utilizar la técnica de Pronosticación cualitativa.

4.- Posteriormente se formuló y evaluó las estrategias generales, mediante la utilización de 20 criterios que determinan el grado de incidencia que los mismos tienen frente a las estrategias otorgándose una calificación de 1 a 5.

Esta calificación nos permite cuantificar el impacto que tienen las estrategias alternativas sobre la empresa. Posteriormente se procedió a la formulación de las estrategias funcionales para que la Empresa el Pechugón, deberá considerar y acometer en el futuro.

El modelo que se utilizó para la realización del Plan Estratégico es el que a continuación se detalla:

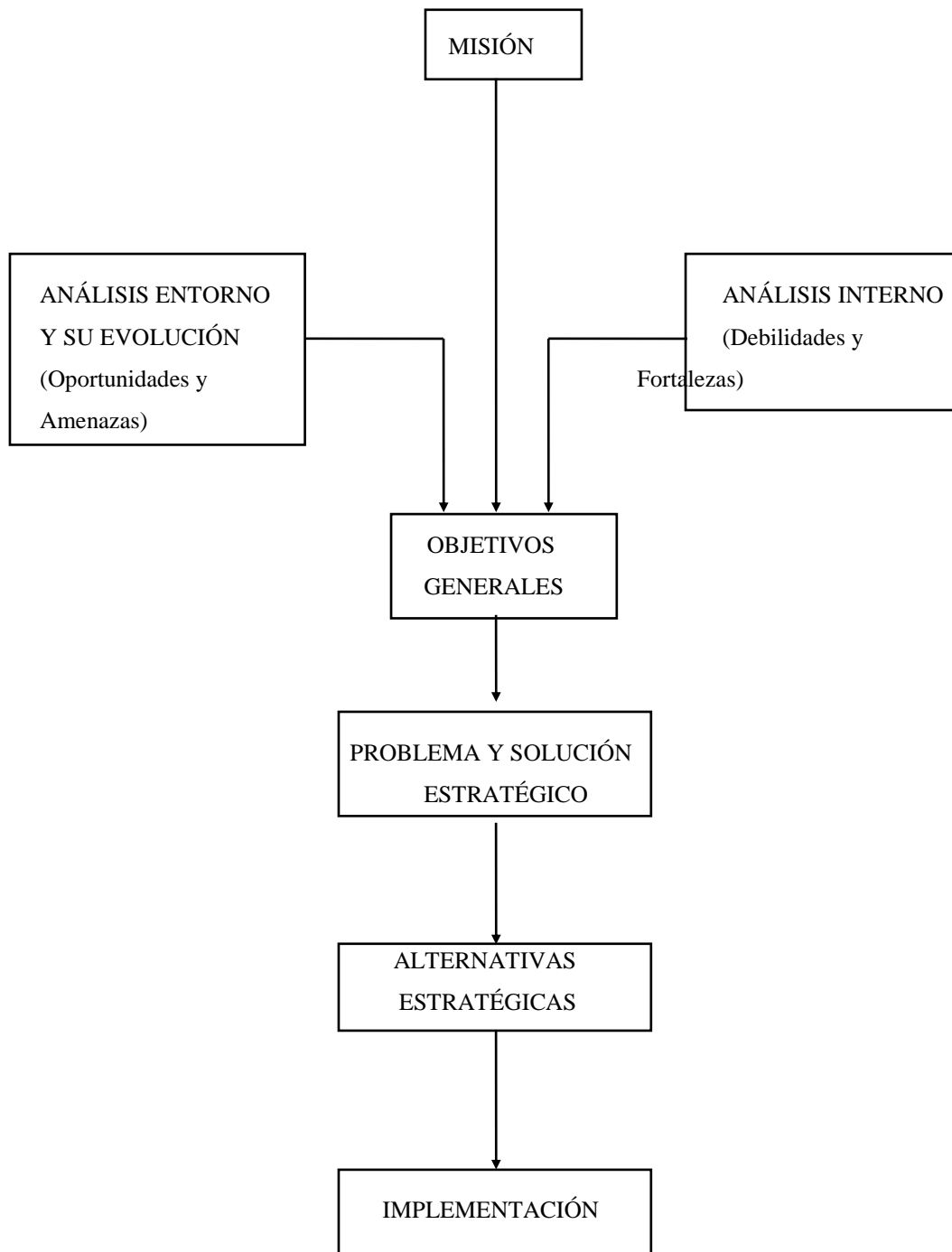
MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO E IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

El modelo adoptado que se indica en el gráfico 1 puede resumirse en los pasos siguientes:

1. Establecer la misión actual de la empresa.
2. Realizar un Análisis del entorno y su evolución, con el objeto de llegar a identificar las Oportunidades y Amenazas.
3. Realizar un Análisis Interno, con el objeto de llegar a identificar las Fortalezas y Debilidades.
4. Definir el Propósito y diseñar la Visión (Externa e Interna)
5. Reanalizar la Misión y determinar los Objetivos generales de la empresa.
6. Realizar un análisis del Problema y Solución Estratégica Generales de la empresa.
7. Búsqueda de Alternativas Estratégicas.
8. Realizar la Evaluación de Estrategias alternativas.

MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Figura 16: Modelo conceptual



Realizado por: Jessica Valle

La metodología que se procedió a seguir para el cálculo del Perfil Estratégico, Efas, Ifas y el Diagnóstico “IRI” es la siguiente:

1. Se solicitó a los expertos de la empresa que listen factores que ellos crean que en este momento son de mayor prioridad a menor prioridad.
2. Se procedió a dar la calificación de acuerdo a escalas entregadas para cada categoría (Amenaza, Oportunidad, Fortaleza, Debilidad).
3. Se procedió a tabular las respuestas dadas por los expertos con la siguiente calificación:

Excelente	1
Favorable	2
Promedio-Normal	3
Desfavorable	4
Muy Desfavorable	5

4. De la misma forma se procedió al ordenamiento de los factores de Mayor Impacto a Menor Impacto con la siguiente calificación:

Excelente	1
Favorable	2
Promedio-Normal	3
Desfavorable	4
Muy Desfavorable	5

5. Se procedió al ordenamiento de los factores respecto a la Respuesta dada con la siguiente calificación:

Excelente	5
Favorable	4
Promedio-Normal	3
Desfavorable	2
Muy Desfavorable	1

6. Se acometió el ordenamiento de los factores respecto a la Importancia dada por los expertos con la siguiente calificación y orden:

Primero	5
Segundo	4
Tercero	3
Cuarto	2
Quinto	1

7. Posteriormente se procedió al conteo de cada una de las respuestas con su respectiva valoración, para llegar a establecer EL PESO DE CADA FACTOR, y llegar a establecer el PESO TOTAL PONDERADO Y EL TOTAL DE CONTEO, que nos sirve para el ordenamiento de cada uno de los factores.
8. Establecido el peso total ponderado y el total de conteo se procede a obtener la COLUMNA DE IMPORTANCIA en la TABLA DE DIAGNÓSTICO “IRI”.

IRI = IMPACTO - RESPUESTA - IMPORTANCIA

9. También se utilizaron los totales ponderados de los factores más importantes, que se llevan a considerar en el EFAS e IFAS para calcular el PESO ESPECÍFICO de cada uno respecto a la suma total.

$$\text{PESO ESPECÍFICO} = \frac{\text{PESO TOTAL PONDERADO}}{\text{TOTAL CONTEO}} \quad (1)$$

10. El peso específico sirve para posicionar cada factor en el gráfico del PERFIL.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Plan Estratégico para la Empresa Productora y Comercializadora de Pollos “El Pechugón” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo durante el período 2018-20122

4.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE POLLOS “EL PECHUGÓN”

Con el propósito de compilar información sobre la empresa El Pechugón, se procedió a realizar una visita a las instalaciones y a todo el personal con la finalidad de que esta información nos sirva de base para determinar cuáles son sus puntos fuertes (fortalezas), oportunidades, puntos débiles (debilidades) y amenazas, mediante una lluvia de ideas.

CARACTERÍSTICAS Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

MARCO LEGAL

Iniciaremos manifestando que la administración y control de la empresa El Pechugón corresponde a la Gerencia de la misma y sus principales datos son:

RAZÓN SOCIAL: EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE POLLOS “EL PECHUGÓN”

FECHA DE CONSTITUCIÓN: 31 de agosto de 2005

INICIO DE OPERACIONES: 31 de agosto de 2005

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: Avda. Alfonso Chávez, Parroquia Maldonado, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

ACTIVIDAD: Comercialización de aves de Corral y Mataderos de aves de Corral.

CAPITAL INICIAL: 50.000 dólares

MISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “EL PECHUGÓN”

Tomando en consideración que al momento de elaborar el Plan Estratégico la empresa carecía de una definición sobre su Misión se procedió a diseñar la misma considerando los siguientes aspectos:

Es la expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. La misión viene determinada, por una parte, por la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes en la empresa.

Es el resultado de la cultura de la empresa, pero a veces se expresa simplemente a través de las aspiraciones de los directivos. Bajo esta concepción y considerando que no existía definición de la Misión, se hizo un trabajo en grupo con 28 entre directivos y empleados, para lo cual se valoraron las siguientes preguntas cuyas respuestas aparecen al lado de ellas:

¿QUE HACE LA ORGANIZACIÓN?

Vender servicios de carne de pollo.

¿PARA QUE LO HACE?

Para satisfacer la demanda de la colectividad a nivel local

¿CON QUE LO HACE?

Con los recursos humanos y materiales disponibles.

¿CON CUÁLES CRITERIOS SE RIGE? ¿COMO LO HACE?

Con criterios subordinados a ser la mejor opción de compra en el mercado.

EN RESUMEN, LA MISIÓN ACTUAL ES LA SIGUIENTE:

Vender servicios de carne de pollo para satisfacer la demanda de la colectividad a nivel local, con los recursos humanos y materiales disponibles con criterios subordinados a ser la mejor opción de compra en el mercado.

TIPOLOGIA DEL ENTORNO

El entorno de la empresa EL PECHUGÓN, se lo puede describir como un ENTORNO REACTIVO - ADAPTATIVO y se caracteriza por ser relativamente estable, porque los

cambios que se han producido en su mayoría han sido comprensibles, cambios como administrativos y tecnológicos.

4.3 ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo se analizará al Macro y Micro entorno de la empresa, permitiéndonos así llegar a identificar aquellos factores, que se originan externamente a la misma, y se constituyen en amenazas u oportunidades.

4.3.1 Análisis del macroentorno

Nos referiremos a todos y cada una de los factores claves externos a la empresa que generan oportunidades y amenazas a la misma; considerando las siguientes dimensiones: económica, político-legal, socio-cultural, tecnológica, medioambiental que en mayor o menor grado afectaran de manera positiva o negativa al desarrollo de la empresa “El Pechugón”.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

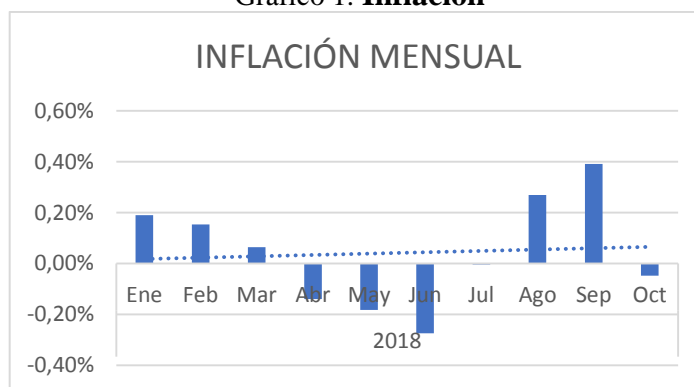
INFLACIÓN

Tabla 1: **Inflación Mensual**

Año	Mes	NACIONAL
2018	Ene	0,19%
	Feb	0,15%
	Mar	0,06%
	Abr	-0,14%
	May	-0,18%
	Jun	-0,27%
	Jul	0,00%
	Ago	0,27%
	Sep	0,39%
	Oct	-0,05%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Valle

Gráfico 1: **Inflación**



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Valle

INTERPRETACIÓN:

La economía ecuatoriana durante el 2018 ha registrado un nivel inflacionario regular en relación a lo proyectado a finales de diciembre de 2017. Estos niveles de inflación en la economía han sido el resultado del incremento de los precios de tres componentes considerables en el Índice de Precios del Consumidor: Transporte, Comunicación y Alimentos-Bebidas no Alcohólicas. En el 2018, también se dieron inflaciones con signo negativo, es decir habido un proceso de deflación, lo cual se ha dado a que las familias ecuatorianas no han podido acceder a un mayor consumo de bienes debido al alto costo de la Canasta Básica Familiar y un nivel de ingresos limitado, razón por la cual la economía ha tenido que incentivar el consumo a través de los precios.

DESEMPLEO URBANO

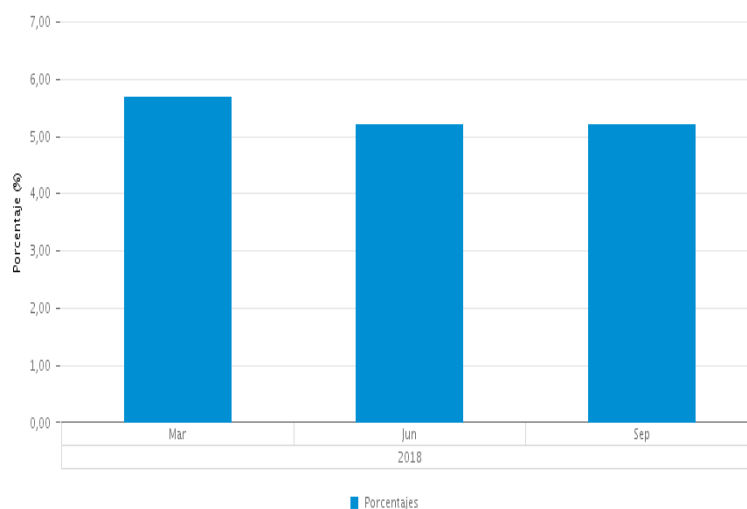
Tabla 2: Desempleo urbano trimestral

Año	Mes	Tasa de Desempleo Urbano
2018	Septiembre	5,20
2018	Junio	5,21
2018	Marzo	5,69

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Valle

Gráfico 2: Desempleo urbano trimestral



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Valle

INTERPRETACIÓN:

El desempleo en el Ecuador durante los últimos tres trimestres ha tenido un comportamiento similar, sin embargo, ha habido una baja en este índice, que para septiembre cerro en 5.20%, a pesar que a niveles porcentuales es un valor bajo, es necesario mencionar que muchas de las personas que se encuentran desarrollando un empleo, no es un empleo adecuado, es decir están subempleadas, lo cual refleja que en el Ecuador no hay una generación de fuentes de trabajo sostenibles. La crisis migratoria que en el país se ha existido en los últimos meses también ha ocasionado que el nivel de empleo adecuado para la población cada vez disminuya.

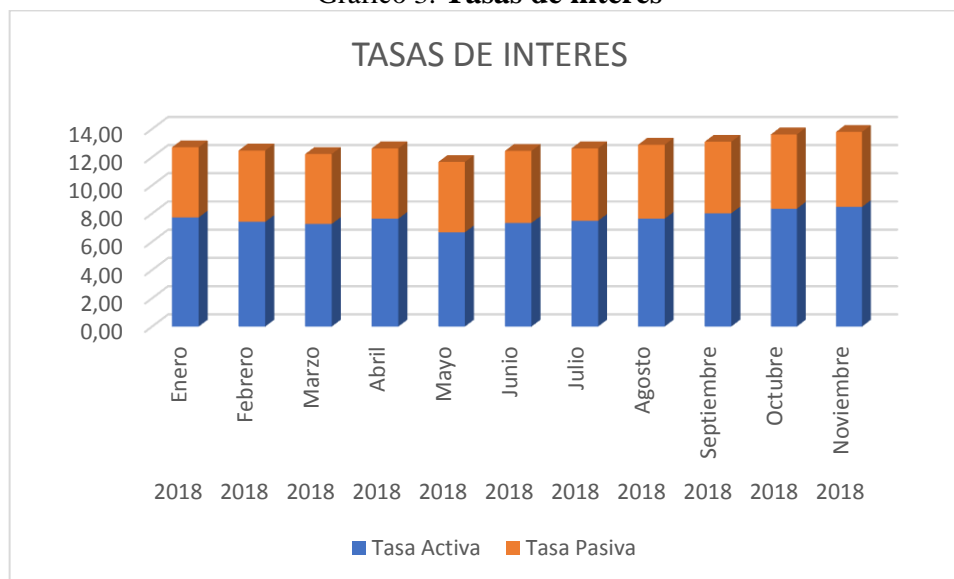
POLÍTICA MONETARIA

Tabla 3: Tasas de interés

Año	Mes	Tasa Activa	Tasa Pasiva
2018	Enero	7,72	4,98
2018	Febrero	7,41	5,06
2018	Marzo	7,26	4,96
2018	Abril	7,63	4,99
2018	Mayo	6,67	4,99
2018	Junio	7,33	5,11
2018	Julio	7,48	5,14
2018	Agosto	7,63	5,25
2018	Septiembre	8,01	5,08
2018	Octubre	8,34	5,27
2018	Noviembre	8,47	5,32

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Valle

Gráfico 3: Tasas de interés



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Valle

INTERPRETACIÓN:

En lo referente a la Política Monetaria, todos conocemos que los tipos de interés, la tasa interbancaria, la tasa activa, han llegado a niveles altos; si deseamos realizar un análisis de cómo afectan al sector empresarial manifestaremos que ninguna inversión se vuelve atractiva, debido a la variación de las tasas de interés, a las intervenciones del Banco Central, creando una incertidumbre en la economía; mientras que la tasa pasiva es muy baja referente a la activa que las instituciones financieras cobran.

POLÍTICO LEGAL

En lo que tiene que ver con lo político-legal, indicaremos que los créditos otorgados por el sistema financiero privado demuestran que los ecuatorianos y sus empresas se han endeudado en cantidades crecientes.

SOCIO – CULTURAL

En el aspecto Socio-Cultural, en lo que respecta a las variables demográficas, la distribución por edad y sexo, nos indican que se van incorporando al mercado nuevos consumidores, hay un mayor potencial para la demanda de determinados bienes, entonces, dependiendo de la actividad este va a influir sobre la demanda, va a haber un mayor número de clientes, pero para esto hay que considerar los diferentes estratos.

En términos generales, la población va a permitir de que se incorporen en definitiva un mayor número de consumidores al mercado y con ello va a acrecentarse las posibilidades de que la empresa cuente con un mercado más amplio.

TECNOLÓGICO

La tecnología avanza sin límites, cada día se incorporan nuevos procesos productivos alcanzando economías de escala, y elevando el nivel de productividad y, por ende, la competitividad a todo nivel y sobre todo en la empresa motivo de análisis.

Este factor está en constante evolución, la tecnología que aplican las empresas para realizar sus actividades sea de producción o comercialización, ha sufrido un cambio radical, la comunicación por intermedio del internet y redes sociales permite que los administradores de las empresas se encuentren al día en cuanto a los progresos tiene la tecnología, estos son de gran ayuda pues facilita las actividades al interior de la empresa, conllevando así a un manejo eficiente de sus recursos, en tal virtud una adecuada tecnología sirve para lograr satisfacer los intereses de los clientes mediante la entrega de un producto que cumpla con sus exigencias, generando con ello incremento en sus ingresos.

LISTADO DE LOS FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO

1. El crecimiento poblacional crea expectativas en la necesidad urgente de comunicación.
2. Condiciones climáticas adversas.
3. Apertura y facilidades para la capacitación bien aprovechada.
4. Existencia de la Politécnica de Chimborazo como importante centro de capacitación.
5. Posibilidades de capacitación en tecnologías de punta con empresas privadas.
6. Aprovechamiento de tecnología actual.
7. Aprovechamiento de recursos humanos y materiales existentes en la provincia.
8. Posibilidad de búsqueda de nuevos proveedores.
9. Régimen económico inestable.
10. Desconfianza de los inversionistas.
11. Inflación.
12. Existencia de Leyes tradicionalistas, conservadoras y proteccionistas.
13. Elaboración centralizada de políticas sin tomar en consideración la participación activa de mandos medios y operativos.
14. Práctica inadecuada de políticas en la Administración de Recursos Humanos.
15. Generalización de indisciplinas y desorganización.
16. Pérdida de valores Socio-Culturales.
17. Falta de Inversión en investigación y tecnología actualizada y competitiva.
18. Carácter generalizado del desaprovechamiento de tecnología existente.
19. Monopolio y Descentralización de servicios.
20. Competidores crecen rápidamente en mercado avícola.
21. Competidores generan reto que estimula cambio.
22. Clientes generan demanda que permite inversión.
23. Calidad del producto de proveedores.
24. Aprovechar la alianza existente con competidores.
25. Bancos facilitan transacciones.
26. Concientización de los trabajadores.
27. Garantía de servicio de Proveedores sin pago oportuno.
28. Aprovechamiento de Recursos Humanos y Materiales.
29. Mejorar calidad del servicio.

PRIMERA REDUCCIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO DE LA EMPRESA “EL PECHUGÓN”.

1. Régimen económico inestable.
2. Desconfianza de los inversionistas.
3. Inflación.
4. Existencia de Leyes tradicionalistas, conservadoras y proteccionistas.
5. Elaboración centralizada de políticas sin tomar en consideración la participación activa de mandos medios y operativos.
6. Práctica inadecuada de políticas en la Administración de Recursos Humanos.
7. Generalización de indisciplinas y desorganización.
8. Pérdida de valores Socio-Culturales.
9. Falta de Inversión en investigación y tecnología actualizada y competitiva.
10. Carácter generalizado del desaprovechamiento de tecnología existente.
11. Competidores crecen rápidamente en mercado avícola.
12. Competidores generan reto que estimula cambio.
13. Clientes generan demanda que permite inversión.
14. Calidad del producto de proveedores.
15. Aprovechar la alianza existente con competidores.
16. Bancos facilitan transacciones.
17. Concientización de los trabajadores.
18. Garantía de servicio de Proveedores sin pago oportuno.
19. Aprovechamiento de Recursos Humanos y Materiales.
20. Mejorar calidad del servicio.

SEGUNDA REDUCCIÓN DEL LISTADO DE LOS FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO DE LA EMPRESA “EL PECHUGÓN”.

1. Régimen económico inestable.
2. Desconfianza de los inversionistas.
3. Inflación.
4. Existencia de Leyes tradicionalistas, conservadoras y proteccionistas.
5. Elaboración centralizada de políticas sin tomar en consideración la participación activa de mandos medios y operativos.
6. Práctica inadecuada de políticas en la Administración de Recursos Humanos.
7. Generalización de indisciplinas y desorganización.
8. Pérdida de valores Socio-Culturales.
9. Falta de Inversión en investigación y tecnología actualizada y competitiva.
10. Carácter generalizado del desaprovechamiento de tecnología existente.
11. Competidores crecen rápidamente en mercado avícola.
12. Competidores generan reto que estimula cambio.
13. Clientes generan demanda que permite inversión.
14. Calidad del producto de proveedores.
15. Aprovechar la alianza existente con competidores.
16. Bancos facilitan transacciones.
17. Concientización de los trabajadores.
18. Garantía de servicio de Proveedores sin pago oportuno.
19. Aprovechamiento de Recursos Humanos y Materiales.
20. Mejorar calidad del servicio.

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS DE LA EMPRESA “EL PECHUGÓN”

Se procede a la determinación de los factores estratégicos externos a la organización, por medio de una técnica de reducción del listado de los factores claves denominada o llamada Matriz de Prioridades.

Tabla 4: **Matriz de prioridades**

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	1-2-3-4-8-9-11-12-20	10-13-14-15-16-18	19
	MEDIA		5-6-17	
	BAJA			7
		ALTO	MEDIO	BAJO
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Elaborado por: Jessica Valle

La matriz de prioridades ha servido para definir los factores estratégicos, o sea, los que tienen mayor ocurrencia e impacto en la empresa.

Tabla 5: Listado de los factores estratégicos y suclasificación por dimensión del macroentorno

DIMENSIÓN	FACTORES ESTRATÉGICOS
ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Régimen económico inestable • Desconfianza de los inversionistas • Inflación • Clientes generan demanda que permite inversión • Bancos facilitan transacciones • Garantía de servicio de proveedores sin pago oportuno
POLÍTICO-LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de Leyes tradicionalistas, conservadoras y proteccionistas • Elaboración centralizada de políticas sin tomar en consideración la participación activa de mandos medios y operativa • Práctica inadecuada de políticas en la administración de recursos humanos
SOCIO CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de valores socio-culturales
TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de inversión en investigación y tecnología actualizada y competitiva • Carácter generalizado del desaprovechamiento de tecnología existente • Competidores crecen rápidamente en mercado avícola. • Competidores generan reto que estimula cambio • Calidad del producto de proveedores • Aprovechar la alianza existente entre competidores • Mejorar calidad de servicio

Elaborado por: Jessica Valle

Tabla 6: Orden de importancia de los factores estratégicos actuales del macroentorno de la empresa “el pechugón” diagnóstico “IRI”

IMPORTANCIA	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADOS
1.-	Inflación	Alto	Pérdida del poder adquisitivo	Tener un Fondo de caja chica.	Gobierno
2.-	Régimen económico inestable	Desconfianza para invertir	No poder contar con alianzas estratégicas.	Brindar confianza a los inversionistas externos	Gobierno
3.-	Desconfianza de los inversionistas	Alta	No hay crecimiento de la empresa	Brindar confianza a los inversionistas externos	Gobierno Inversionistas
4.-	Competidores crecen en el mercado.	Dan mejor servicio. Alta tecnología. Calidad en el servicio.	Quitán ingresos y clientes, pérdida de mercado.	Búsqueda de alternativas, mantener los mismos servicios.	Competencia
5.-	Existencia de Leyes tradicionales y conservadoras	Retraso, Facilismo, Oportunismo, Contradicción por su aplicación.	Retraso en acciones.	Cambio de actitud.	Leyes gubernamentales Empresa empleados
6.-	Práctica inadecuada de Políticas Administrativas de Recursos Humanos.	Crea inconformidad en los trabajadores.	Malestar del personal, bajo rendimiento, no se optimiza el Recurso Humano.	Cambio de actitud.	Empresa Leyes Directivos Empleados
7.-	Pérdida de valores Socio-Culturales.	Impuntualidad, egoísmo, envidia.	Inmoralidad de servidores, falta de ética, moralidad, respeto.	No existe concientización, no hay reacción a la responsabilidad.	Sociedad Empresa
8.-	Falta de Inversión en investigación y tecnología actualizada y competitiva.	Desconocimiento de la realidad, incapacidad, limitante para cumplir objetivos.	Retraso en servicios, equipos obsoletos, mal servicio.	Falta de proyectos definidos, ninguna inversión, falta de ejecución inmediata, capacitación nuevas tecnologías.	Gobierno Empresa

9.-	Elaboración centralizada de Políticas sin participación de mandos medios.	Decisiones unilaterales, elaboración de políticas en forma generalizada.	Causa malestar en el personal, no se ajusta a nuestra realidad.	trabajo rutinario, se está tomando medidas, proceder de acuerdo a la realidad.	Gobierno Empresa
10.-	Competidores generan un reto que estimula el cambio.	Estimula y predispone a la empresa a mejorar.	Obliga a nuestra empresa a fijar metas.	Disposición al cambio.	Competencia Empresa
11.-	Calidad de productos de Proveedores.	Resultado de la exigencia nuestra, búsqueda de calidad.	Ha permitido trabajar con mejores insumos.	Garantía en utilización de productos, tomar acertadas decisiones.	Proveedores
12.-	Clientes generan demanda que permite inversión.	Expectativas, permite crecer.	Venta de nuevas líneas,	Ha contribuido a satisfacer demanda, planificar para cubrir necesidades.	Empresa Clientes Proveedores
13.-	Aprovechar alianza existente con competidores.	Rescatar lo positivo, conocer tecnologías.	Mejorar organización.	Concientizar al personal.	Competencia
14.-	Bancos facilitan transacciones.	Garantía económica, convenios actuales, agilidad en transacciones financieras.	Cumplir compromisos, dependencia, fluidez en el manejo.	Dependencia.	Sistema Financiero Empresa
15.-	Mejorar Calidad de Servicio.	Desinformación, aplicación de nuevas tecnologías.	Exige cambio.	Se está trabajando para cumplir expectativas, abiertos al cambio.	Empresa
16.-	Garantía de servicio sin pago oportuno.	Quemeimportismo.	Comodidad en el trámite.	Abuso del servicio.	Proveedores Empresa

Elaborado por: Jessica Valle

Tabla 7: Diagnóstico (impacto, respuesta, importancia) de los factores estratégicos actuales del macroentorno de la empresa “EL PECHUGÓN”

DIMENSIÓN	FACTORES ESTRATEGICOS	E	F	N	D	MD	R	E	SP	N	BP	P
ECONÓMICA	Inflación				X		1			X		
ECONÓMICA	Régimen económico inestable				X		2			X		
ECONÓMICA	Desconfianza de los inversionistas				X		3			X		
ECONÓMICA	Competidores crecen en el mercado.					X	4					X
POLÍTICO-LEGAL	Existencia de Leyes tradicionales, conservadoras y proteccionistas.					X	5				X	
POLÍTICO LEGAL	Práctica inadecuada de Políticas Administrativas de Recursos Humanos.				X		6				X	
SOCIO CULTURAL	Pérdida de valores Socio-Culturales.					X	7					X
TECNOLÓGICA	Falta de Inversión en Ciencia y Tecnología competitiva.				X		8					X
POLÍTICO LEGAL	Elaboración centralizada de Políticas sin participación de mandos medios.				X		9					X
TECNOLÓGICA	Competidores generan un reto que estimula el cambio.	X					10			X		
TECNOLÓGICA	Calidad de productos de Proveedores.		X				11			X		
ECONOMICA	Clientes generan demanda que permite inversión.		X				12			X		
TECNOLÓGICA	Aprovechar alianza existente con competidores.		X				13			X		
ECONÓMICA	Bancos facilitan transacciones.			X			14			X		
TECNOLÓGICA	Mejorar Calidad de Servicio.	X					15	X				
ECONÓMICA	Garantía de servicio sin pago oportuno.		X				16			X		

Elaborado por: Jessica Valle

SIMBOLOGÍA:

EFFECTO DEL IMPACTO ACTUAL SOBRE LA EMPRESA

E.- EXCELENTE, GRAN OPORTUNIDAD
 F.- FAVORABLE, OPORTUNIDAD
 N.- PROMEDIO, NORMAL
 D.- DESFAVORABLE, AMENAZA
 MD.- MUY DESFAVORABLE, GRAN AMENAZA

ORDEN DE IMPORTANCIA ACTUAL

R.- NUMERO DE IMPORTANCIA

GRADO DE RESPUESTA ACTUAL DE LA EMPRESA

E.- EXCELENTE
 SP.- SOBRE EL PROMEDIO
 P.- PROMEDIO
 BP. - BAJO EL PROMEDIO
 P.- POBRE

4.3.2 Diagnóstico del Microentorno

ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

LISTADO DE IMPLICADOS Y SUS POSIBLES CRITERIOS

IMPLICADOS	CRITERIO PROBABLE
CLIENTES: <ul style="list-style-type: none">➤ Restaurants➤ Tiendas➤ Usuarios (Amas de casa)➤ Asaderos➤ Frigoríficos➤ Puntos de venta en los mercados	Factibilidad del Producto o Servicio.
PROVEEDORES: <ul style="list-style-type: none">➤ Avícola El Oro➤ Avitalsa➤ Avícola Casa Grande➤ Pronaca➤ Avícola San André	Consistencia en sus compras. Nos venden su producto o servicio y obtienen ganancias, rapidez de pago.
TRABAJADORES DE LA EMPRESA: <ul style="list-style-type: none">➤ Empleados	Son aquellos que nos entregan su fuerza de trabajo (intelectual), desean salarios comparativos, estabilidad de empleo, oportunidad de ascenso, condiciones de trabajo.
GOBIERNO: <ul style="list-style-type: none">- Central- Seccional	Tener apoyo de los programas de gobierno, emitiendo Políticas para su gestión.
COMUNIDADES	Servicio a la población local.
COMPETIDORES	Innovación de productos o servicios.

Elaborado por: Jessica Valle

LISTADO DE LAS PRINCIPALES FUERZAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAN LA UTILIDAD DEL SECTOR SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE

“MICHAEL PORTER”

COMPETIDORES ACTUALES

- POLLOS VIRGEN DEL CISNE
- POLLOS JOSELITO
- POLLOS SUPERIOR
- POLLOS KAMPEON
- POLLOS EL REY

PROVEEDORES

- AVÍCOLA EL ORO
- AVITALSA
- AVÍCOLA CASA GRANDE
- PRONACA
- AVÍCOLA SAN ANDRE

CLIENTES

- RESTAURANTS
- TIENDAS
- AMAS DE CASA
- ASADEROS
- FRIGORÍFICOS
- PUNTOS DE VENTA DE ESTE PRODUCTO EN LOS MERCADOS

COMPETIDORES POTENCIALES

- POLLOS SUPERIOR
- POLLOS KAMPEON
- POLLOS EL REY

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

- ✓ CARNE ROJA
- ✓ CHULETA
- ✓ CARNE PICADA DE CERDO
- ✓ PESCADO
- ✓ EMBUTIDOS
- ✓ CARNE DE CHIVO
- ✓ CARNE DE BORREGO

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

RIVALIDAD Y MANIOBRA POR POSICIONES ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

1.- Los competidores actuales que tiene la Empresa Productora y Comercializadora de Pollos “El Pechugón” son:

COMPETIDORES ACTUALES

- POLLOS VIRGEN DEL CISNE
- POLLOS JOSELITO
- POLLOS SUPERIOR
- POLLOS KAMPEON
- POLLOS EL REY

2.- Las actividades que realizan los competidores actuales hasta el momento con relación a las que otorga la Empresa El Pechugón, considerándose el servicio de procesamiento y, comercialización y venta de pollos son:

- ✓ Mayor Agilidad.
- ✓ Mayor Cobertura.

3.- Los competidores de este sector tienen como barrera de salida el siguiente:

✓ Infraestructura altamente especializada y costosa.

4.- Los competidores actuales tienen algunas ventajas competitivas como:

Tecnología de Punta.

Calidad en el servicio.

Costos Altos por el otorgamiento del servicio por un determinado tiempo y luego tiene que ser renovado, lo que no sucede con la empresa sujeta a nuestro estudio.

5.- El principal competidor de la Empresa El Pechugón es:

➤ POLLOS VIRGEN DEL CISNE

Tabla 8: Análisis sobre la situación actual de la empresa y descripción de las amenazas y oportunidades de los implicados.

IMPLICADOS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
COMPETIDORES ACTUALES ➤ POLLOS VIRGEN DEL CISNE ➤ POLLOS JOSELITO ➤ POLLOS SUPERIOR ➤ POLLOS KAMPEON ➤ POLLOS EL REY	✓ Crecen rápidamente en nuestro mercado (GA). ✓ Otorgan un mejor servicio (GA). ✓ Poseen una mejor tecnología (GA). ✓ Consecuentemente con lo anteriormente manifestado tienen una mayor cobertura geográfica (GA).	✓ Nos generan un reto que estimula al cambio de nuestra empresa El Pechugón (GO). ✓ Por lo que se debe aprovechar la alianza existente, para asimilar experiencias organizativas y explotación de las tecnologías (O).
PROVEEDORES ➤ AVÍCOLA EL ORO ➤ AVITALSA ➤ AVÍCOLA CASA GRANDE ➤ PRONACA ➤ AVÍCOLA SAN ANDRE	➤ Estos implicados tienen el Poder de Negociación (GA). ➤ Referente a Casa Grande podemos manifestad que la Calidad del Servicio es Variable (A).	➤ Nos dan la ocasión de entregar un Producto de Calidad (GO). ➤ Nos facilitan las transacciones Financieras (O). ➤ Con la Entrega Oportuna de los materiales nos Garantizan el Servicio (O).
CLIENTES ➤ RESTAURANTS ➤ TIENDAS ➤ AMAS DE CASA ➤ ASADEROS ➤ FRIGORÍFICOS ➤ PUNTOS DE VENTA DE ESTE PRODUCTO EN LOS MERCADOS		
CLIENTES ESPECIALES: ➤ PUNTOS DE VENTA DE ESTE PRODUCTO EN LOS MERCADOS.	➤ Nos quitan clientes prestando los servicios similares. (GA).	➤ Obteniendo ingresos por uso de puntos de venta. (O).
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS ✓ CARNE ROJA ✓ CHULETA ✓ CARNE PICADA DE CERDO	➤ Ganan parte de nuestro mercado. (GA).	- Se puede recuperar el Servicio de la venta de pollos (GO).

Elaborado por: Jessica Valle

SIMBOLOGIA:

GA = Gran Amenaza

A = Amenaza

O = Oportunidad

GO = Gran Oportunidad

Tabla 9: Evaluación general de los competidores frente a la empresa el pechugón

NOMBRE PARTIDA.	POLLOS VIRGEN DEL CISNE	POLLOS JOSELITO	POLLOS SUPERIOR	POLLOS CAMPEÓN	POLLOS EL REY	TOTAL	PROM EDIO
VENTAS ESTIMADAS	4	3	2	5	5	19	3,8
PARTICIPACION ESTIMADA EN EL MERCADO (%)	16%	50%	65%	0.5%	2%	133.5%	26.7%
VENTAJA EN PRECIO	5	4	4	1	4	18	3.6
VENTAJA EN CALIDAD	1	2	1	1	3	8	2
BASE TECNOLÓGICA	1	1	1	1	2	6	1.2
BASE DE FUERZA DE VENTAS	1	1	2	4	5	13	2.6
VENTAJA DE DISTRIBUCION	1	2	2	4	1	12	2.4
VENTAJA EN COSTO	2	4	2	5	1	14	2.8
GENERAL:							
POSICION EN EL SECTOR (ACTUAL)	4	2	2	4	5	19	3.8
POSICION EN EL SECTOR (AÑO PROXIMO)	4	3	3	3	3	16	3.2
SERIEDAD DE COMPETENCIA (ACTUAL)	1	2	1	2	2	8	1.6
SERIEDAD DE COMPETENCIA (AÑO	2	3	3	1	2	11	2.2

PROXIMO)							
SERIEDAD DE COMPETENCIA (EN 2 AÑOS)	3	2	3	1	3	12	2.4
EXISTE ALGUN FACTOR ESPECIAL ANTE EL CUAL DEBEMOS REACCIONAR	Ventaja en Calidad	Calidad en el Servicio	Calidad y agilidad en el servicio	Calidad en el servicio	Infraestructura		
PRONTO	X	X	X	X			
DENTRO DE UN AÑO							
A UN PLAZO MAYOR					X		

Elaborado por: Jessica Valle

ESCALA:

- 1.- GRANDE, MAS ALTO, MEJOR**
- 2.- SUPERIOR AL PROMEDIO**
- 3.- PROMEDIO**
- 4.- INFERIOR AL PROMEDIO**
- 5.- PESIMA, NINGUN PELIGRO, MUY MAL**

La evaluación de la empresa El Pechugón, frente a sus competidores nos servirá para determinar la posición en que se encuentra la misma y considerar el factor especial ante el cual la empresa debe reaccionar.

Para la evaluación se ha procedido a otorgar una valoración de 1 a 5, con la finalidad de llegar a establecer en qué situación se encuentra la empresa frente a sus competidores.

De la evaluación general de la empresa frente a los competidores podemos manifestar que, la competencia se encuentra inferior al promedio con relación a las ventas estimadas, con una participación en el mercado avícola apenas del 26.7%, la ventaja en los precios se mantienen en el promedio, la ventaja en calidad es alta, en base tecnológica se encuentra mejor, su fuerza de ventas está en el promedio, la ventaja de distribución se encuentra en el promedio, el costo del producto se encuentra en el promedio debido a que su mercado es muy selectivo, el posicionamiento del mercado actual está en el promedio, porque el servicio que brinda no llega a los sectores Urbano Marginales y Populares, la posición en el sector dentro de un año llegará a ser inferior debido a que la empresa El Pechugón se encuentra en un proceso de modernización y con ello entrará a competir con los servicios que la competencia entrega en estos momentos, la seriedad de competencia actual de los competidores es superior debido a que ellos realizan Marketing y llegar a captar potenciales consumidores de sus servicios, para dentro de dos años la competencia se situará en el promedio, debido a que la empresa El Pechugón procederá a implementar Marketing, la empresa en estos momentos debe considerar y reaccionar sobre la Calidad del Servicio que está entregando.

El promedio obtenido para la evaluación de los competidores frente a la empresa El Pechugón, se lo ha realizado de la suma de las escalas calificadas por los expertos del cuadro # 10 para el número de competidores.

Tabla 10: Perfil estratégico externo del macroentorno

FACTORES	1 (++)	2 (+)	3 (=)	4 (--)	5 (--)
1.- Inflación					
2.- Régimen económico inestable					
3.- Desconfianza de los inversionistas					
4.- Competidores crecen en el mercado					
5.- Existencia de leyes tradicionales y conservadoras					
6.- Práctica inadecuada de políticas administrativas de recursos humanos					
7.- Pérdida de valores socio-culturales					
8.- Falta de Inversión en investigación y tecnología actualizada y competitiva.					
9.- Elaboración centralizada de políticas sin participación de mandos medios					
10.- Competidores generan un reto que estimula el cambio					
11.- Calidad de productos de Proveedores					
12.- Clientes generan demanda que permite inversión					
13.- Aprovechar alianza existente con competidores					
14.- Bancos facilitan transacciones					
15.- Mejorar Calidad de Servicio					
16.- Garantía de servicio de proveedores sin pago oportuna					

Elaborado por: Jessica Valle

SIMBOLOGIA:

1.- GRAN OPORTUNIDAD

2.- OPORTUNIDAD

3.- NORMAL

4.- AMENAZA

5.- GRAN AMENAZA

COMENTARIO: El cuadro arriba indicado representa el perfil externo de la empresa, El Pechugón, considerando los factores estratégicos, nos da a conocer que dentro de las amenazas se obtienen 7 factores que predominan como gran amenaza y 3 factores como amenaza.

Con respecto a las oportunidades se obtienen 4 factores que predominan como gran oportunidad y 2 factores como oportunidad que posee la empresa.

En el caso de las amenazas se ocasiona por el crecimiento en el mercado de los competidores con alta tecnología.

En el caso de las oportunidades se da en incorporar y por ende mejorar la calidad del servicio, esto conllevará a cambiar la imagen que tiene la empresa.

**CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA A LOS FACTORES
EXTERNOS
TÉCNICA “E F A S” (EXTERNAL FACTORY ANALYSIS SUMMARY)**

Tabla 11: Capacidad de respuesta

	PESO PONDERADO	PESO ESPECÍFICO	RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESPUESTA
AMENAZAS				
Inflación	142	0.09	4,73	0.40
Régimen económico inestable	133	0.08	4,43	0.38
Desconfianza en los inversionistas	130	0.08	4,33	0.37
Competidores crecen en el mercado	85	0.05	2,83	0.24
Existencia de leyes tradicionales y conservadoras	57	0.03	1,90	0.16
Pérdida de valores socio-culturales	142	0,09	4,73	0,40
Falta de inversión en investigación y tecnología	120	0,07	4,00	0,34
Prácticas inadecuadas de política de administración de recursos humanos	80	0,05	2,67	0,23
Elaboración centralizada de políticas sin participación de mandos medios	60	0,04	2,00	0,17
Competidores generan reto que estimula al cambio.	90	0,05	3,00	0,26
OPORTUNIDADES				
Calidad de productos de proveedores	126	0.08	4,20	0.36
Clientes generan demanda que permite inversión	115	0.07	3,83	0.33
Aprovechar alianza existente con competidores	112	0.07	3,73	0.32
Bancos facilitan transacciones	99	0.06	3,30	0.28
Mejorar Calidad de Servicio	95	0.06	3,17	0.27
Garantía de servicio de proveedores sin pago oportuna	80	0,05	2,67	0,23
PESO TOTAL PROMEDIO	1666			
PESO TOTAL		1.00		
CAPACIDAD DE RESPUESTA				4.73

Elaborado por: Jessica Valle

COMENTARIO: La empresa tiene una respuesta sobre el promedio de 4.73 frente a los factores externos, siendo su promedio de 3, esto se debe a que la misma paso a ser más competitiva y eso crea expectativas.

4.4 ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

El análisis del medio ambiente interno de la empresa EL PECHUGÓN, se desarrollará considerando los aspectos importantes, como los que a continuación detallamos:

- Posición Financiera.
- Marketing.
- Investigación y Desarrollo.
- Organización.
- Recursos Humanos.
- Producción.

POSICIÓN FINANCIERA

La posición financiera de una empresa es una de las claves del éxito, ya que teniendo una buena posición financiera se encuentra en condiciones de desarrollar sus actividades en forma óptima y eficiente.

Al momento de la elaboración del estudio la empresa, no posee los Balances y Estados de Situación, que servirán para analizar las diferentes razones financieras y ver en qué situación se encuentra.

Lo que se puede indicar que es una Debilidad que tiene la empresa, por no tener a mano la información que sirve para determinar la posición financiera.

MARKETING Y POSICIÓN DEL MERCADO

Abordamos al marketing como proceso de planificar y ejecutar políticas respecto al producto, precio, promoción y distribución del mismo, con la finalidad de llegar a satisfacer objetivos tanto de la empresa como del cliente.

El mercado de la empresa en la actualidad está comprendido por la población de la ciudad de Riobamba y Provincia de Chimborazo. La misma está compuesta por los siguientes Cantones:

- Riobamba,
- Guano,
- Colta,
- Guamote,
- Alausí,
- Chunchi,
- Penipe,
- Pallatanga.

La empresa en este momento no dispone de un plan de marketing que venga a ser frente a sus competidores, como también de canales de distribución por medio de los cuales pueda llegar a los potenciales clientes, dando a conocer sus servicios que presta y ofrece, por ser una empresa de estado y que su comercialización lo realiza en la propia empresa.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

En este aspecto podemos manifestar que la Empresa El Pechugón, no cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo, por lo que no ha podido ubicar en el mercado en forma oportuna el Servicio que otorga, el mismo que va acorde con la demanda insatisfecha y tener la oportunidad de ampliar su mercado y satisfacer las necesidades del cliente.

Hay insuficiencia en la planificación de las operaciones por su desvinculación con la planeación estratégica de la empresa, existe poca flexibilidad en la gestión de aprovisionamiento, no está cubierta toda la zona central de la provincia, existiendo lugares con difícil acceso.

ORGANIZACIÓN

Si bien es cierto existen unidades que conforman la empresa no existe una estructuración esquematizada y definida, es decir, no hay una organización que le permita realizar sus actividades de forma coherente y correcta. Es una empresa que se caracteriza por ser mecanicista porque posee una jerarquía tradicional de organización donde predomina la dirección centralizada.

Existe una programación cuidadosa del trabajo, las tareas son rutinarias, los roles de la organización están bien definidos y la comunicación es esencialmente formal.

A la empresa El Pechugón, de acuerdo a sus características se le puede ubicar en el Patrón Estructural como una Burocracia Estancada porque la Gerencia está fuertemente comprometida con los procedimientos tradicionales, los sistemas de información no son suficientemente organizados como para detectar las necesidades de cambio.

Según MINZTBERG, la configuración de la empresa El Pechugón, se lo puede describir como una BUROCRACIA MECÁNICA, ya que su principal Mecanismo de Coordinación es la ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO, debido a que la programación del contenido de tareas se lo realiza diariamente, como también sus procedimientos, la parte clave de la Organización es la TECNOESTRUCTURA, ya que los analistas que posee la empresa tienen la responsabilidad de estandarizar la organización.

La mayoría de sus trabajadores no tienen una comprensión clara sobre la misión, objetivos, estrategias, políticas y valores de la empresa.

RECURSOS HUMANOS

Luego de haber realizado un diagnóstico sobre el Recurso Humano de la Empresa El Pechugón, se manifiesta que en la actualidad desconoce con que empresas compite en la captación de buenos empleados, porque no se ha tomado en consideración este aspecto importante. Como no conoce con quienes compite, no ha establecido el grado de competitividad que desea alcanzar en retribuciones y prestaciones extra salariales en relación a las que ofrece actualmente.

Los actuales niveles salariales se pueden decir que son competitivos si se enfocan desde el punto de vista del sector público, pero si el enfoque se da para el sector privado no lo son. La empresa considera como personas claves a las que laboran en los Departamentos Técnico y Comercialización.

En lo que respecta al sistema de gestión de los Recursos Humanos de la empresa podemos señalar que existen áreas que constituyen DEBILIDADES en las cuales hay que incidir específicamente en lo referido a la Planeación, Capacitación.

LISTADO DE LOS FACTORES CLAVES DEL AMBIENTE INTERNO

1. Insuficiente administración de los Recursos Humanos.
2. Trámites de pago son lentos para clientes internos y externos.
3. Falta de Estados Financieros para cuantificar la Eficiencia de la empresa.
4. La eficiencia de la Administración no se maneja Técnicamente.
5. No se trabaja con diseños de procesos.
6. Hay poca flexibilidad en la gestión de aprovisionamiento.
7. Existe desproporción de la capacidad instalada frente a la demanda.
8. Insuficiencia en la planificación de las operaciones.
9. Falta de planificación integrada y estratégica.
10. No se conciben diseños de servicios.
11. No se poseen reglamentos para aplicar en las áreas.
12. Falta de difusión entre los trabajadores la Estructura Orgánica de la empresa.
13. Inexistencia de procedimientos de Selección y Control.
14. Existe un avance lento y sin orientación.
15. Existencia de precios competitivos.
16. La empresa es rentable.
17. Algunos equipos de algunas poblaciones trabajan todo el tiempo.
18. Se desconocen costos de operaciones.
19. La Administración no puede tomar decisiones de fondos obtenidos.
20. Aptitudes del personal no Directivo.
21. Los recursos que posee la empresa permiten competir.
22. Se ha generado concientización y responsabilidad ante el cambio.
23. Capacidad para cubrir compromisos económicos.

REGISTRO DE FACTORES CLAVES POR DIMENSIÓN DEL AMBIENTE INTERNO.

Tabla 12: Registro de factores

DIMENSIONES	FACTORES CLAVES
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por su forma organizativa, los trámites de pago se vuelven lentos y engorrosos tanto para los clientes internos como externos. ✓ No se puede cuantificar en vista que no existen los estados financieros. ✓ La empresa tiene capacidad de cubrir sus compromisos económicos. ✓ La empresa dispone de suficientes fondos económicos para poder invertir. ✓ La empresa es rentable. ✓ Falta de planificación que responda a las necesidades de la Dirección. ✓ La Dirección no puede tomar decisiones de fondos obtenidos. ✓ Capacidad para cubrir compromisos económicos. ✓ Existen precios competitivos.
OPERACIONES	E ✓ Se desconoce los costos de operación.
INVESTIGACIÓN	Y ✓ Existen equipos que no se aprovechan toda su capacidad.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hay insuficiencia de planificación de las operaciones. ✓ Hay poca flexibilidad en la gestión de aprovisionamiento. ✓ Se amplían sistemas para mayor cobertura.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuficiente administración de los recursos humanos. ✓ No existen procedimientos de selección y control. ✓ No se poseen reglamentos para aplicar en cada área. ✓ Los recursos que posee la empresa le permiten competir. ✓ El equipo directivo es multidisciplinario. ✓ Se ha generado concientización y responsabilidad en el personal ante el cambio.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe un conocimiento claro por parte de los trabajadores de cuál es la misión, políticas y objetivos de la empresa. ✓ La estructura orgánica no está definida, lo que ha permitido el abuso de responsabilidades asignadas. ✓ No se ha podido realizar un seguimiento de procedimientos, porque no están concebidos ni definidos para establecer responsabilidades por parte de los trabajadores. ✓ La falta de una verdadera atención al trabajador, en capacitación, sin proporcionarle leyes y reglamentos, los mismos que han ocasionado errores de diferente índole. ✓ Se ha generado concientización y responsabilidad para el cambio.

Elaborado por: Jessica Valle

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO
DE LOS FACTORES DEL AMBIENTE INTERNO E IDENTIFICACIÓN DE
LOS IMPLICADOS.**

Tabla 13: Análisis de situación actual

IMPOR TANCI A	FACTOR	COMPORTA MIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADOS
1.-	La Dirección no puede tomar decisiones de fondos obtenidos.	Exagerado centralismo.	Retraso en el desarrollo de las actividades.	Efectuar gestiones correctivas.	Gerencia
2.-	Falta de planificación que responda a las decisiones de la Gerencia.	Existe una improvisación.	Disminución de capacidades.	Gestión en capacitación.	Gerencia y trabajadores.
3.-	Por su forma organizativa los trámites de pagos se vuelven lentos para clientes internos y externos.	Existiendo una insuficiente organización.	Retraso de actividades diarias y elevación de costos.	Se está gestionando la reestructuración de las actividades.	Gerencia y Unidades.
4.-	La eficiencia no se puede cuantificar por no existir Estados Financieros.	No se cuenta con datos concretos de la Agencia.	Desconocimiento de la realidad de la empresa.	Existe iniciativa de recabar la información para efectuar los análisis correspondientes	Área Financiera.
5.-	La empresa es rentable.	Crecimiento sostenido.	Permite desarrollo.	Hay aprovechamiento parcial.	Directivos.
6.-	La empresa tiene capacidad de cubrir sus compromisos económicos.	Solvencia económica.	Confiable de los clientes internos y externos.	No cumple oportunamente con los proveedores.	Trabajadores, Proveedores.
7.-	Existencia de precios competitivos.	Existe Monopolio.	Precios acordes al mercado.	No se conoce gestión al respecto.	Directivos, Trabajadores, Comunidad.
8.-	Elaboración de presupuesto con la participación del personal directivo.	Aporte de ideas.	Obtención de un presupuesto con calidad.	Involucrar a todo el personal con responsabilidad.	Directivos y personal de cada Área
9.-	No se trabaja con diseño de Procesos para buscar calidad,	Dependencia centralizada desde la	Calidad del servicio es deficiente y	No se generan iniciativas por parte de los	Empresa.

	eficiencia y respuesta a la demanda.	Dirección	crea mala imagen.	directivos.	
10.-	No se conciben diseños de servicios, ni se prepara al personal.	Hay obsolescencia de diseños de servicios.	Afecta a la imagen de la empresa.	Conformismo y que conduce a ignorar la necesidad de cambio.	Empresa
13.-	Se ha iniciado capacitación en calidad total y su implementación.	Participación de todos los directivos.	Se han creado expectativas valiosas para el cambio.	Implementación en el conocimiento de calidad total.	Directivos de la Empresa
14.-	No existe un entendimiento claro por parte de los trabajadores de cuál es la misión, objetivos de la empresa.	No se ha informado al trabajador sobre su papel en la empresa y la importancia de la misma.	Avance lento y sin orientación.	No hay preocupación de valorar al trabajador.	Directivos, Reglamentos, Trabajadores.
15.-	La estructura orgánica no está definida ni oficializada, lo que ha permitido el abuso de responsabilidades asignadas.	No se ha difundido entre los trabajadores la estructura orgánica de la empresa.	Generalización del desorden y desinterés.	Se desvirtúan los procedimientos según criterio personal.	Directivos, Reglamentos, Trabajadores.
16.-	No se ha realizado seguimiento de procedimientos, porque no están concebidos.	No se fijan responsabilidades.	Retraso en el cumplimiento.	Se están fijando políticas para mejorar.	Directivos, Reglamentos, Trabajadores.
17.-	Falta de una verdadera atención al trabajador en: capacitación, concientización, incentivación, sobre el conocimiento de reglamentos y leyes.	No se le toma en cuenta al trabajador y se deja que actúe solo.	La imagen de la empresa no es buena.	Se está buscando un adecuado tratamiento para mejorar.	Directivos, Reglamentos, Trabajadores.
18.-	Compromiso para el cambio.	Se está capacitando a los directivos	Existe despliegue de iniciativas.	No se cosecha resultados de eficiencia.	Gerencia, Directivos.
19.-	Desaprovechamiento de los recursos humanos.	Subutilización de capacidades.	Limita la gestión.	Pasividad y conformismo.	Directivos.
20.-	No existen procedimientos de selección y contrataciones.	No se aplica reglamentos.	Caos en la organización.	Inconformidad en el personal.	Directivos.

Elaborado por: Jessica Valle

**REDUCCIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL AMBIENTE INTERNO DE
LA EMPRESA “EL PECHUGÓN”
UTILIZANDO LA MATRIZ DE PRIORIDADES**

Tabla 14: **Matriz de prioridades**

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	1, 2, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 23	3, 4	
	MEDIA		6, 7, 8, 21, 22	
	BAJA			
		ALTO	MEDIO	BAJO
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Elaborado por: Jessica Valle

La matriz de prioridades ha servido para definir los factores estratégicos, o sea, los que tienen mayor ocurrencia e impacto en la empresa.

TABLA No. 16 PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

FACTORES	1 (- -)	2 (-)	3 (=)	4 (+)	5 (++)
1.- Insuficiente administración de los Recursos Humanos.					
2.- Avance Lento y sin orientación.					
3.- No se trabaja con diseños de procesos.					
4.- Inexistencia de procedimientos de Selección y Control.					
5.- La Gerencia no puede tomar decisiones sobre fondos.					
6.- No se ha difundido la Estructura Orgánica.					
7.- No se conciben diseños de servicios.					
8.- Falta de Planificación integrada y estratégica.					
9.-La disposición actual del Edificio Central es inadecuada.					
10.- Los trámites de pago son lentos y engorrosos para los clientes internos como externos.					
11.- Se poseen reglamentos para aplicar en la Áreas.					
12.- La empresa es rentable.					
13.- Se ha iniciado capacitación e implementación en Calidad Total.					
14.- Se ha generado concientización y responsabilidad ante el cambio.					
15.- Se amplían sistemas para mayor cobertura.					
16.- Capacidad para cubrir compromisos económicos.					
17.- Existen precios competitivos.					
18.- El equipo directivo es multidisciplinario.					
19.- Prestaciones extrasalariales compensan efectos de bajos salarios.					
20.- Los recursos que posee la empresa permiten competir.					

Elaborado por: Jessica Valle

SIMBOLOGIA:

- 1. (- -) GRAN DEBILIDAD**
- 2. (-) DEBILIDAD**
- 3. (=) NORMAL**
- 4. (+) FORTALEZA**
- 5. (+ +) GRAN FORTALEZA**

COMENTARIO: El gráfico que representa el perfil interno de la empresa, considerando los factores estratégicos, nos da a conocer que dentro de las debilidades se obtienen 7 factores que predominan como gran debilidad y solamente 3 factores como debilidad, con respecto a las fortalezas se observa que predomina la gran fortaleza con 6 factores y 4 factores se dan como fortalezas que posee la empresa.

En el caso de las debilidades se ocasiona por la Insuficiente Administración de los Recursos Humanos y la Falta de una planificación integrada y estratégica.

Las fortalezas se dan por que el equipo que posee la empresa es multidisciplinario, se poseen reglamentos para la aplicación en cada una de las áreas.

**CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA A LOS FACTORES
INTERNOS
TÉCNICA “I F A S” (INTERNAL FACTORY ANALYSIS SUMMARY)**

Tabla 15: Capacidad de respuesta

	PESO PONDERADO	PESO ESPECIFICO	RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESPUESTA
DEBILIDADES				
Insuficiente Administración de los Recursos Humanos.	266	0.22	4.36	0.97
No se trabaja con diseños de procesos.	135	0.11	4.50	0.51
Inexistencia de procedimientos de Selección y Contratación.	115	0.10	5.00	0.48
La Gerencia de la empresa no puede tomar decisiones sobre fondos obtenidos.	90	0.08	3.60	0.27
Falta de Planificación integrada y estratégica.	88	0.07	4.19	0.31
FORTALEZAS				
Se poseen reglamentos para aplicar en las Áreas.	170	0.14	5.00	0.71
La empresa es Rentable.	96	0.08	4.00	0.32
Se ha iniciado capacitación del personal.	90	0.08	4.74	0.36
Se ha generado concientización entre el personal.	76	0.06	4.75	0.30
Se amplían sistemas para mayor cobertura.	68	0.06	4.25	0.24
PESO TOTAL PROMEDIO	1194			
PESO TOTAL		1.00		
CAPACIDAD DE RESPUESTA				4.48

Elaborado por: Jessica Valle

COMENTARIO:

La empresa tiene una respuesta sobre el promedio de 4.48 frente a los factores internos, siendo su promedio de 3; esto se debe a que la gerencia a partir de la visita a iniciado un proceso de capacitación y concientización en el personal.

COMPETITIVIDAD

La competitividad es la capacidad de competir que tiene la empresa en su sector actual o potencial. Bajo esta premisa diremos que la empresa El Pechugón, está en capacidad de competir en base de sus ventajas competitivas, de sus fortalezas. El mero hecho de ser rentable, tener la capacidad para cubrir sus compromisos económicos, poseer un equipo directivo multidisciplinario, precios competitivos, personal directivo capacitándose, le crea un conjunto de capacidades que le permiten seguir manteniéndose y al mismo tiempo estar preparándose para seguir en su sector.

POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL SECTOR.

El posicionamiento de la empresa en el sector no se puede establecer cuantitativamente por no disponer de datos adecuados de la empresa y de la competencia para ese tipo de análisis.

PRONÓSTICO CUALITATIVO

A partir de la consulta a 28 expertos de la empresa se logró la realización del pronóstico cualitativo de la Empresa El Pechugón, considerando como factores que van a determinar la excelencia de la empresa, los siguientes:

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| - Ventas | - Calidad del Servicio |
| - Precios | - Costos |
| - Ganancias | - Comercialización |
| - Participación en el mercado | - Base Tecnológica |

COMPORTAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA “EL PECHUGÓN”

El grupo de expertos analizó los factores identificados y determinó que su comportamiento actual es como sigue:

Tabla 16: Comportamiento actual de la empresa

FACTORES	COMPORTAMIENTO ACTUAL
VENTAS	Se ha experimentado un incremento, pero que no cubre la demanda insatisfecha.
PRECIOS	Los precios se han mantenido por decisión de los directivos.
COSTOS	No se puede establecer realmente cuales son los costos que tiene la empresa en brindar su servicio debido a que no se dispone de datos.
GANANCIAS	Existen ganancias. Sin embargo, estas podrían ser mayores si se evitan gastos infructuosos.
COMERCIALIZACIÓN	La comercialización se está efectuando de acuerdo al dispuesto por la empresa.
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	La participación en el mercado es mayoritaria, debido a que la competencia destina su servicio a un determinado segmento.
BASE TECNOLÓGICA	La empresa cuenta con una base tecnológica parcialmente avanzada y que frente a la competencia no es la más recomendable.
CALIDAD DEL SERVICIO	La calidad del servicio que brinda la empresa es aceptable, pero deberá mejorar si desea contrarrestar a la competencia.
COMPETITIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS	Los Recursos Humanos de la competencia son más calificados que los de la empresa, debido a que se están capacitando continuamente.

Elaborado por: Jessica Valle

Tabla 17: Comportamiento de la empresa en el futuro,
De no producirse cambios

FACTORES	QUE PASARA EN EL FUTURO SI SE MANTIENE EL COMPORTAMIENTO ACTUAL
VENTAS	Las ventas crecerán si la empresa procede a la elaboración de proyectos de ampliación de líneas, debido a que existe un mercado amplio insatisfecho.
PRECIOS	El crecimiento de la empresa lo hará manteniendo los precios de los servicios a nivel, capaz de contrarrestar a la competencia y captar el mercado.
COSTOS	La empresa estructurará registros capaces de que se obtengan los costos reales ocasionados por el servicio que está prestando.
GANANCIAS	Si la empresa controla los gastos innecesarios, las ganancias se mantendrán y aumentarán.
COMERCIALIZACION	La comercialización se efectuará planificada mente, capaz de atender a todos los sectores.
PARTICIPACION EN EL MERCADO	La participación será mayoritaria y encaminada a cubrir todo el mercado insatisfecho que en la actualidad existe.
BASE TECNOLOGICA	La empresa buscará contar con una tecnología de punta y hacer frente a la competencia.
CALIDAD DEL SERVICIO	El trabajo por la calidad del servicio que brinda la empresa estará encaminado a que sus clientes estén satisfechos y por ende para ganar una buena imagen que en estos momentos no lo tiene.
COMPETITIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS	Con los Recursos Humanos de la empresa la capacitación iniciada, con la finalidad de que sus actividades sean más productivas y por ende estén a la altura de la competencia.

Elaborado por: Jessica Valle

Tabla 18: Determinación de los momentos límites críticos por factores

FACTORES	PODEMOS MANTENERNOS CON EXITO EN EL NEGOCIO				
	1 AÑO	2 AÑOS	3 AÑOS	4 AÑOS	MAS AÑOS
VENTAS					X
PRECIO				X	
COSTOS	X				
GANANCIAS				X	
COMERCIALIZACIÓN	X				
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		X			
BASE TECNOLÓGICA			X		
CALIDAD		X			
COMPETITIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS			X		

Elaborado por: Jessica Valle

Los expertos de la empresa consultados consideran que los problemas de Costos y Comercialización deberán ser resueltos en lo fundamental en el transcurso del año de 2019. Los problemas de Calidad y Participación en el Mercado no deberán pasar sin ser resueltos más allá del 2020. Los de la Base Tecnológica y la competitividad de los recursos humanos tienen como límite crítico el año de 2020. La solución de estos sentará bases para mantener ventajas en precios y ganancias más allá del año 2021, de lo contrario estarían en peligro. Se considera, asimismo, que las ventajas en ventas, aún dadas las circunstancias actuales no corren peligro hasta más allá de 4 años.

4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

ÉTICA Y VALORES DE LA EMPRESA

Toda empresa para que tenga éxito, debe poseer un conjunto de valores sobre el cual proyecte el desarrollo de sus actividades, la empresa El Pechugón tiene la responsabilidad de ofrecer al mercado un producto de buena calidad con el fin de satisfacer sus necesidades, considerando las normas y reglamentos establecidos.

Su Ética está encaminada en entregar al mercado un producto de excelente calidad, a un costo bajo, en tiempo inmediato, otorgándole a su cliente la asesoría antes y después de su venta.

Cultivará el equilibrio entre los intereses de los empleados, gerente y la sociedad. La relación con sus trabajadores debe ser de un líder participativo, en donde las acciones realizadas sean informadas, las decisiones tienen que ser consultadas y participadas por los directivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos y hacerle sentir parte de la misma al trabajador.

PROPÓSITO

La empresa El Pechugón, se transformará en una empresa que satisfaga las necesidades de la comunidad referente a la venta de pollos con tecnología de punta, conllevando a una sólida y renovada ventaja competitiva.

Sus directivos serán personas capacitadas, con talento, creatividad, experiencia, capacidad y visión de futuro para manejar la empresa, conociendo y cumpliendo con todas las disposiciones legales que rigen para el funcionamiento de la misma.

El éxito de la empresa se sustentará en la honestidad, profesionalidad y eficiencia de todos sus integrantes, capaces de manejar hábilmente los factores internos y externos.

Sustentado en estos criterios, en resumen, el propósito estratégico de la Empresa El Pechugón, es entregar un servicio superior al de la competencia en un plazo no mayor a cinco años y pasar a ser la principal empresa que cubra todo el mercado local y provincial.

VISIÓN INTERNA.

Transcurrido el tiempo que el plan estratégico abarcará, la empresa se caracterizará por:

SU RELACIÓN CON LOS CLIENTES.

La relación de la empresa con sus clientes será personalizada, amable, continua, de manera que satisfaga en una forma amplia las necesidades de este. Su atención será inmediata, eficiente, confiable, honesta, cordial, dinámica, y, priorizará cuando lo requiera de su atención, entregándole ágil, oportuna, organizada, esmerada y respetuosamente su servicio, debido a que el cliente es nuestra razón de ser y se convierte en lo más importante para nosotros ya que nuestro principal objetivo es la atención, considerándolo nuestro amigo.

SU RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.

Son relaciones serias, con exigencia de ambas partes, puntual en la cancelación de las obligaciones adquiridas, honestas, eficientes y ágiles de manera que cuando se requiera de ellos sea satisfactoria para las dos partes, ya que el proveedor nos permitirá nuestro desarrollo con su entrega oportuna y de buena calidad. Consideramos al proveedor como nuestro aliado, amigo y apoyo para que nos dé una garantía de los servicios que prestamos a la comunidad.

SU RELACIÓN CON LOS ACCIONISTAS.

Es una relación responsable, seria, transparente, eficiente y armoniosa. Consideramos que el accionista propicia el desarrollo, aportando nuevas políticas para la buena marcha, estableciendo un control encaminado al progreso, velando por el bienestar de los trabajadores y de la empresa en general.

SU RELACIÓN CON LOS COMPETIDORES.

La relación de la empresa con los competidores es de forma leal, con buena comunicación, y al sustentar nuestro trabajo en la entrega de servicio con buena calidad y bajo costo, se puede entonces lograr relaciones con la competencia de carácter amigable y oportuna, tratando de superar su tecnología y conocimientos, así como, precautelando nuestra tecnología cuando se den los casos de competidores que surjan por la apertura de nuevos mercados.

Realizar las actividades con ética, por lo que la relación con los competidores vienen a ser un estímulo para superarnos, tomando en cuenta que son rivales peligrosos y esto representa una amenaza para la empresa, debido a que debemos estar preparados para contrarrestar su penetración en nuestro mercado.

SU RELACIÓN CON EL GOBIERNO.

Se debe considerar al Gobierno como un aliado que nos va a permitir el desarrollo, ya que es él quién norma, controla y regula el mercado. El éxito en este sentido radicará en la habilidad de la empresa para desenvolverse en el entorno donde rigen tales regulaciones.

SU RELACIÓN CON LA COMUNIDAD.

La relación con la comunidad será en forma solidaria, encaminada a su mejoramiento, consecuente, responsable, participativa, amistosa, consciente y leal, ya que se constituye en un conglomerado que nos necesita, es un potencial de recursos y somos conscientes de que la empresa también pertenece a ella colaborando y entregándole su servicio.

SUS CUALIDADES EN MARKETING.

La empresa crece junto a sus clientes, con una mayor participación en el mercado, tratando de llegar a conquistar otros, poniendo atención esmerada y personalizada, con precios competitivos, brindando servicios modernos y de alta calidad, sin descuidar nuestra elevada participación en el mercado, considerando planes de forma que la empresa de a conocer los servicios que presta, con un personal especializado en Marketing, que busca la satisfacción del cliente como nuestro objetivo principal.

SUS CUALIDADES EN OPERACIONES.

La empresa se proyecta eficiente, ágil, oportuna, competitiva, con personal calificado y con predisposición para la capacitación continua, empleando tecnología de punta, disponiendo de recursos para cuando se lo requiera, y estableciendo relaciones de honestidad, amabilidad y cordialidad.

SUS CUALIDADES EN RECURSOS HUMANOS.

Se ha de disponer de personal calificado para el desarrollo de sus actividades y sin privilegios, cumplidor de sus funciones de acuerdo a la especialidad, en condiciones de idoneidad y competitividad, con predisposición ante el trabajo.

Este personal estará estimulado moral y económicamente. Las decisiones que se tomen serán justas y oportunas para evitar resentimientos. Se dará la oportunidad de la actualización de conocimientos al personal que lo requiera, para lograr un desarrollo continuo que va en beneficio de la empresa.

SUS CUALIDADES EN FINANZAS.

Los trámites financieros serán ágiles, oportunos y no burocráticos, planificando, con datos claros y concretos que reflejen la situación real de la empresa, disponiendo de personal capaz, idóneo y actualizado de sus funciones, contando con métodos, procedimientos, metodologías y medios modernos para llegar a obtener los objetivos claros, predispuesto al trabajo, con ética profesional, capaz de obtener los resultados. En tales condiciones las finanzas se utilizarán en la toma de decisiones para la mejor dirección de la empresa.

SUS CUALIDADES EN I + D.

Que la empresa tendrá en sus manos un análisis sistemático de la calidad de servicios prestados y su rediseño para ser perfeccionados. Al mismo tiempo se preparan reglamentos y procedimientos claros, sencillos y oportunos, divulgados en el interior de la empresa, para que se tenga una acción participativa de todos sus directivos y llegar a la concientización y aplicación consecuente de estos reglamentos.

SUS CUALIDADES EN ORGANIZACIÓN.

Se logrará un conocimiento profundo de todos los trabajadores sobre la realidad de la empresa y su entorno. El personal conocerá de las responsabilidades, funciones,

estructura de la misma, con la finalidad de que se dé una práctica extendida y sistemática de la ética profesional, y que se practique la planificación participativamente.

Luego del diagnóstico y del propósito y la visión, tomando en consideración que la misión es el objetivo supremo a alcanzar se replantea la misión para el próximo período del modo siguiente:

MISIÓN DE FUTURO

Vender pollos para satisfacer expectativas y demanda de los clientes y comunidad a nivel local, generando ingresos y beneficios crecientes, con recursos calificados, tecnología de punta y mayoritario financiamiento propio, así como con criterios de mantener alta rentabilidad, superar la calidad del servicio de los competidores, con atención esmerada y personalizada a los clientes e integrando participativamente a los trabajadores.

Obtenida la Misión de la Empresa El Pechugón, se desprenden los siguientes OBJETIVOS GENERALES.

OBJETIVOS GENERALES:

1. Elaborar programas de formación del recurso humano que permita su calificación para participar activa y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
2. Alcanzar ventajas competitivas a partir del desarrollo de la Calidad Total en los servicios de la venta de pollos, atendiendo las expectativas y demanda de los clientes aplicando el criterio de que ser eficiente sea una filosofía unánime de los funcionarios de la empresa El Pechugón.
3. Alcanzar una estructura y funcionamiento adecuados de la organización que permitan cumplir sus objetivos apoyándose en recursos humanos calificados, tecnología de punta y mayoritario financiamiento propio.

4. Eliminar gastos innecesarios con el fin de reducir costos y contribuir a que los beneficios sean crecientes.

FACTORES EXTERNOS E INTERNOS QUE SE ESPERAN INFLUYAN EN EL FUTURO.

AMENAZAS

- A1.** Competidores crecen rápidamente en el mercado por mantener tecnología de punta.
- A2.** Centralización Económica.
- A3.** Existencia de Leyes tradicionalistas, conservadoras y proteccionistas.
- A4.** Competencia con empresas con Alta Tecnología.
- A5.** Falta de Inversión e Investigación y Tecnología competitiva.

OPORTUNIDADES

- O1.** Lograr Ventajas Competitivas en el mercado de la venta de pollos.
- O2.** Elaboración de Proyectos que conduzcan a mejorar la gama de productos.
- O3.** Mejorar Calidad del servicio.
- O4.** Penetrar en un segmento de mercado.
- O5.** Incorporación del servicio variado

FORTALEZAS

- F1.** Establecimiento de Reglamentos que permita eficacia en las actividades.
- F2.** La empresa propenderá a una rentabilidad acorde a la Inversión.
- F3.** Capacitación e Implementación de Calidad.
- F4.** Se generará concientización y responsabilidad ante el cambio.
- F5.** Propender al establecimiento de precios competitivos.

DEBILIDADES

- D1.** Inadecuada administración de los Recursos Humanos.
- D2.** Falta de Planificación integrada y estratégica.
- D3.** Falta de Espacio Físico para futuras ampliaciones.
- D4.** Obsolescencia Tecnológica.
- D5.** No se trabaja con Diseño de procesos.

Tabla 19: Matriz “FODA - D A F O”

		FORTALEZAS					DEBILIDADES					TOTAL
		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	
OPORTUNIDADES	O1	X	X	X	X	X	X			X	X	8
	O2	X		X		X		X	X		X	6
	O3	X		X	X	X				X		5
	O4		X	X		X		X		X		5
	O5			X	X	X				X		4
AMENAZAS	A1		X	X	X	X				X		5
	A2		X			X	X	X		X		5
	A3	X		X	X		X	X	X	X	X	8
	A4		X	X	X	X				X		5
	A5	X		X	X	X	X	X	X	X	X	9
TOTAL		5	5	9	7	9	4	5	3	9	4	

Elaborado por: Jessica Valle

PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL (ADFO).

Si se mantienen las amenazas de la existencia de leyes tradicionalistas, conservadoras y proteccionistas y la falta de inversión e investigación y tecnología competitiva; considerando las debilidades de la empresa tales como la inadecuada administración de recursos humanos, obsolescencia tecnológica, la falta de espacio físico para futuras ampliaciones, no trabajar con diseños de procesos; debe considerarse que a pesar de que la empresa dispondrá de fortalezas tales como la capacitación e implementación de calidad, generando concientización y responsabilidad ante el cambio, propender el establecimiento de precios competitivos; no se logrará aprovechar las oportunidades de la elaboración de proyectos que conduzcan a mejorar la gama de productos, y lograr ventajas competitivas en el mercado

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA (FOAD).

Es necesario que la Empresa El Pechugón, aproveche la fortaleza de capacitación e implementación de Calidad, generando concientización y responsabilidad ante el cambio, propender al establecimiento de precios competitivos; para aprovechar al

máximo las oportunidades de lograr ventajas competitivas en el mercado, la elaboración de proyectos que conduzcan a mejorar la gama de productos; para lo cual debe minimizar los efectos de la amenaza que constituye la existencia de leyes tradicionalistas, conservadoras y proteccionistas, y la falta de inversión e investigación y tecnología competitiva; de esta manera posibilitará la minimización o anulación de las debilidades consistentes en la inadecuada administración de los recursos humanos, la obsolescencia tecnológica, la falta de espacio físico para futuras ampliaciones y no trabajar con diseño de procesos.

4.5.1 Alternativas estratégicas generales.

Para generar las alternativas estratégicas se ha utilizado el conocimiento que nos da la tipología de estrategias, la matriz DAFO, obteniendo como resultado lo siguiente:

Considerando la tipología estratégica, la Empresa El Pechugón, realizará inicialmente una estrategia de concentración de sus esfuerzos para consolidar posiciones y posteriormente desarrollará las estrategias de crecimiento encaminado en los mercados local, provincial y nacional.

Alt.1.- Elaborar planes estratégicos sobre la base de lograr ventaja competitiva, con mayor calidad, menores costos y tecnología de punta, manteniendo siempre margen de rentabilidad.

F2 + A4 + A1 + D2 + O1 + O3

Alt.2.- Realizar una planeación del Recurso Humano aprovechando la concientización y responsabilidad de los mismos, para hacer frente al crecimiento rápido de los competidores, optimizando la calidad del servicio, mediante la ejecución de planes.

F4 + A1 + D2 + O3

Alt.3.- Sustentar las iniciativas e ideas de proyectos que conduzcan a mejorar la gama de productos, en la característica de la empresa de ser rentable y poseer clientes que generan demanda y aportan numerosos recursos económicos que permiten inversiones, incorporando el servicio que se lo requiera.

F2 + O2 + O5

Alt.4.- Maximizar el aprovechamiento de la oportunidad que ofrece el penetrar en un segmento de mercado, para generar el cambio en la concientización, utilización de su tiempo de trabajo y estímulo a obtener ventajas competitivas.

F4 + O1 + O4 + D1

Alt.5.- Propender el establecimiento de precios competitivos y elaborar proyectos integrados de sistemas con mayor rapidez que los competidores para cubrir los segmentos de mercado aún insatisfechos.

F5 + O4 + O2 + A1

Alt.6.- Maximizar la calidad del servicio, los mismos que llevaran a la empresa hacer más competitivos y minimizar la falta de diseños de procesos.

O3 + D5

Alt.7.- Aprovechar al máximo la capacitación e implementación en calidad que ha iniciado la empresa, para minimizar a la competencia con tecnología de punta.

F3 + A4

4.5.2 Evaluación de las estrategias globales o generales

Para la evaluación de las estrategias globales o generales se han considerado 20 criterios:

- 1.- CORRESPONDENCIA CON LA MISIÓN Y EL PROPÓSITO DE LA EMPRESA.
- 2.- CONSISTENCIA CON EL MEDIO AMBIENTE EXTERNO.
- 3.- CONSISTENCIA EN EL MEDIO AMBIENTE INTERNO.
- 4.- RIESGO POTENCIAL MÍNIMO.
- 5.- CORRESPONDENCIA CON PROCEDIMIENTOS DEL MERCADO.
- 6.- COMPATIBILIDAD CON OTRAS ESTRATEGIAS.
- 7.- DESCOMPOSICIÓN DE SUBESTRATEGIAS.
- 8.- SUSTENTACIÓN EN CRITERIOS Y HERRAMIENTAS ANALÍTICAS.
- 9.- CORRESPONDENCIA EN EL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS.
- 10.- JUSTEZA EN EL TIEMPO. (SER OPORTUNA)

- 11.- POSIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN.
- 12.- PROPICIA VENTAJAS COMPETITIVAS.
- 13.- DEFENSA ANTE VULNERABILIDADES COMPETITIVAS.
- 14.- NUEVO PRODUCTO Y NUEVO MERCADO.
- 15.- VELOCIDAD DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS.
- 16.- IMITACIÓN DE COMPETIDORES.
- 17.- POSICIONAMIENTO DEL NUEVO PRODUCTO.
- 18.- TOMA EN CONSIDERACIÓN EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES.
- 19.- ASIMILACIÓN DE NUEVOS MERCADOS.
- 20.- RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

De los cuales se han seleccionado 10.

A continuación, se indican los criterios:

- 1.- CORRESPONDENCIA CON LA MISIÓN Y EL PROPÓSITO DE LA EMPRESA.
- 2.- CONSISTENCIA EN EL MEDIO AMBIENTE EXTERNO.
- 3.- CONSISTENCIA EN EL MEDIO AMBIENTE INTERNO.
- 4.- RIESGO POTENCIAL MÍNIMO.
- 5.- CORRESPONDENCIA CON PROCEDIMIENTOS DEL MERCADO.
- 6.- COMPATIBILIDAD CON OTRAS ESTRATEGIAS.
- 7.- POSIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN.
- 8.- VELOCIDAD DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS.
- 9.- RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.
- 10.- JUSTEZA EN EL TIEMPO. (SER OPORTUNA)

Tabla 20: **Criterios de evaluación**

ALTER NATIVAS	C R I T E R I O S										SUMA	PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
A.1	5	4	4	3	3	4	5	3	3	4	38	3.8
A.2	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	40	4.0
A.3	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	34	3.4
A.4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	4	35	3.5
A.5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	42	4.2
A.6	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42	4.2
A.7	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	44	4.4
A.8	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	42	4.2
A.9	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	39	3.9
A.10	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	47	4.7
TOTAL											403	4.3

Elaborado por: Jessica Valle

Simbología:

A = Alternativas

1,2,...,10 = Criterios arriba indicados.

Comentario: En la tabla respectiva de la evaluación de las estrategias obtenemos el siguiente resultado:

- Una alternativa con valoración de EXCELENTE (E), la misma que es:

Alternativa 10

- Ocho alternativas con valoración de SOBRE EL PROMEDIO (SP), las mismas que son:

Alternativa 1

Alternativa 2

Alternativa 4

Alternativa 5

Alternativa 6

Alternativa 7

Alternativa	8
Alternativa	9

- Una alternativa con la valoración NORMAL (N), la misma que es:

Alternativa	3
-------------	---

POLÍTICAS.

1. Considerando la necesidad de brindar un servicio de calidad, con tecnología de punta, y poseer un recurso humano capacitado, las áreas de la empresa elaborarán programas de eficiencia económico-financiero, bajo el criterio de emplear todos los factores a su alcance que contribuyan a la reducción del costo de producción, aprovechar mejor la capacidad que posee y acceder a nuevos canales de distribución, según las estrategias trazadas.
2. La empresa El Pechugón, utilizará el Plan Estratégico con la finalidad de elaborar, evaluar y controlar los proyectos que se vayan a ejecutar, sean estos a corto, mediano y largo plazo, los mismos que vayan a garantizar un desarrollo de la misma, concientizando y capacitando a su personal para que las decisiones que se vayan a tomar no se lo hagan en forma personal, sino conjuntamente y en forma coordinada, las cuales irán en beneficio de la empresa.
3. El reclutamiento del nuevo personal se realizará dependiendo de la necesidad que tenga la empresa en cada uno de sus áreas, y que los mismos sean adiestrados inmediatamente, observando las sugerencias de la dirección de la empresa.
4. La obtención de los ingresos por los servicios que presta la empresa, sean destinados para el mantenimiento y operación de los equipos.

4.5.3 Implementación estratégica

ESTRATEGIAS FUNCIONALES.

Para la formulación de las estrategias funcionales se tendrán que considerar los objetivos operacionales, con la finalidad de que estas estrategias estén encaminadas a ubicarle a la empresa donde esta quiere llegar.

UNIDAD FINANCIERA.

- Dictar cursos de Análisis Financiero para que la información que se presente sea la correcta sobre la situación de la empresa, demostrando claramente la capacidad de pago de la empresa y su capacidad de endeudamiento.
- Preparación de cuadros comparativos de costos con el fin de dotar de alternativas de elección.
- Establecer parámetros de control que nos permitan monitorear sistemáticamente la Planificación Estratégica, con el fin de tomar medidas correctivas y alcanzar los objetivos y la misión de la empresa.
- Planificar y elaborar flujogramas de actividades que nos permitan establecer tiempos y movimientos, los mismos que nos llevarán a una mejor coordinación de actividades.

ÁREA TÉCNICA.

- Realizar estudios de localización, capacidad y demanda, de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, los mismos que deberán estar realizados por personal capacitado.
- Entregar las herramientas y materiales necesarios a tiempo con el fin de disminuir los factores de calidad.
- Realizar cursos de capacitación sobre sistemas a instalarse.

RECURSOS HUMANOS.

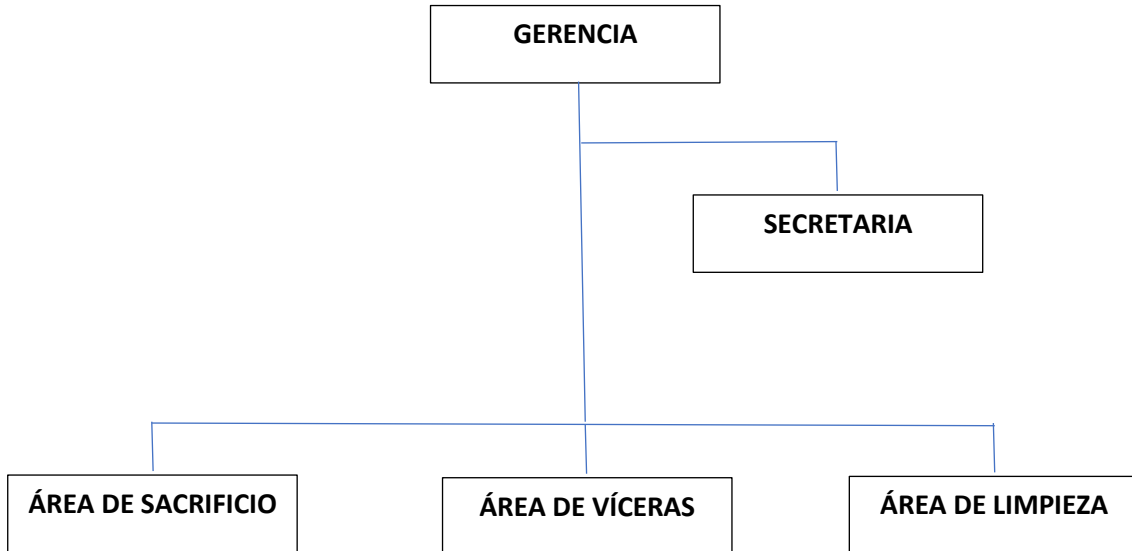
- Ante la inadecuada administración de los Recursos Humanos establecer políticas de desarrollo de capacitación del recurso humano de la agencia, con miras al cambio que se avecina y su personal esté preparado.
- Planeación del Recurso Humano.
- Realizar una detección de las necesidades de capacitación.
- Establecer políticas claras de reclutamiento y selección del personal a ingresar.
- Establecimiento de registros y controles para el debido análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos existentes.
- Establecer una política clara de salarios, de forma que el personal no se sienta desmotivado.

ORGANIZACIÓN

- Poseer una estructura organizativa que esté acorde con la misión y objetivos que persigue la empresa y que a continuación se presenta:

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA
“EL PECHUGÓN”**

Figura 17: Organigrama



Elaborado por: Jessica Valle

CONCLUSIONES

En el entorno empresarial se suscitan múltiples factores que impactan de diverso modo en su comportamiento actual e influyen determinadamente en su futuro, de ahí que es necesario el desarrollo del presente estudio enmarcándose en la elaboración de un Plan Estratégico de la Empresa de Producción y Comercialización de Pollos “El Pechugón”.

Producto del análisis del presente estudio se ha llegado a determinar las siguientes conclusiones:

1. La falta de una planificación estratégico no le ha permitido a la empresa El Pechugón, que cuente con un direccionamiento estratégico acorde por lo que se procedió a realizar un análisis de los factores del macro y microentorno, como del ambiente interno, llegando a determinar los factores estratégicos que han influido en el desarrollo en la empresa.
2. Dentro del análisis interno de la empresa, se ha podido evidenciar la Inadecuada Administración de los Recursos Humanos, a las nuevas exigencias del mercado en términos de calidad, competitividad y productividad.
3. La Empresa El Pechugón, no posee los Balances y Estados de Situación, los mismos servirán para analizar las diferentes razones financieras y ver en qué posición se encuentra.
4. Con la aplicación de las diferentes técnicas se llegó a determinar las estrategias funcionales que la empresa deberá considerar e implementar.

RECOMENDACIONES

1. Se aplique la planificación estratégica lo más pronto posible, con la finalidad de difundir a todo el personal de la empresa y que le permita tener un direccionamiento al cumplimiento de sus objetivos y así mejorar su toma de decisiones.
2. Realizar cursos de capacitación a todo el personal de la empresa, de tal manera que le permita el desarrollo laboral en aspectos de calidad, competitividad y productividad; incrementando sus destrezas y habilidades en favor de su rendimiento.
3. Realizar gestiones para la elaboración de su información financiera, la misma que le servirá para conocer de forma cierta y real como está financieramente.
4. Implementar las estrategias funcionales para ser más competitivos, productivos, optimizando de mejor manera los recursos de la empresa lo que permitirá por ende mejorar la calidad del producto.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Crist, K. (1 de Febrero de 2018). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>.
- Hernández, S., & Pulido A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México D.F: Impresiones Editoriales F.T. S.A de C.V.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Teoría de la Investigación científica*. Ambato: Gráficas Corona.
- Jauregui, M. (25 de Abril de 2016). *Aprendiendo Administración*. Recuperado de: <https://aprendiendoadministracion.com/los-8-tipos-planes/>
- Lerna, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. Mexico: Alfaomega.
- Mintzberg, H. (2012). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Navajo Gómez, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Bogotá: Narcea S.A. de Ediciones.
- Padilla, R. (15 de Diciembre de 2015). *Fundamentos de la Planeación Estratégica*. Obtenido de: <https://actioncoach.com.mx/renepadilla/fundamentos-de-la-planeacion-estrategica/>
- Pinto, R. (2013). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México: Litográfica Ingramex.
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

ANEXOS

FOTOGRAFÍAS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA

Recepción de las aves



Degüello



Escaldado o pringado



Desplumado



Extracción de ventrículo y molleja



Transporte

