



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE BALANCEADOS AMAZÓNICOS ORELLANA EP, ADSCRITA AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA ORELLANA, PERIODO 2017-2020.

AUTOR:

ALADINO NOE SEGURA

ORELLANA- ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, ha sido desarrollado por el Sr. Aladino Noe Segura, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. Edwin Patricio Pomboza Junes

DIRECTOR

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Aladino Noe Segura, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 01 de noviembre de 2016

Aladino Noe Segura

C.C. 120191130-0

DEDICATORIA

A Dios Porque es el ser supremo que nos guía y nos protege en todos los momentos de mi vida, y que con sus bendiciones ha permitido culminar una etapa más en mi vida.

A mi madre Estela María Segura Coronado, por darme la vida, y haber formado una persona de bien, que con sus ejemplos y apoyo incondicional, y sobre todo por haber sido mi guía, mi ángel de la guarda durante cada una de mis etapas de mi vida, aunque ya no estés a mi lado madrecita siempre, siempre estarás presente en mi mente y mi corazón, gracias por todo madrecita, sé que desde el cielo me guiaras por el camino del bien, que mi dios le tenga en la gloria.

A, mis hermanos, a mi familia, a mi hijo Kelvin Jr. Segura Cedeño, en especial a Jacqueline Quinteros Chimbo quien estuvo a mí lado en cada una de mis etapas de mi vida, y en todo momento de mi carrera estudiantil, por haberme apoyado espiritual e intelectual, le agradezco de todo corazón, gracias, muchas gracias me sentiré agradecido por el resto de mi vida

A mi Universidad La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme permitido culminar mis estudios, y ser un profesional con valores, creatividad e innovación, dándome la oportunidad de ser un profesional más, y permitirme así servir a la sociedad, y a mi país.

Aladino Noe Segura

AGRADECIMIENTO

Agradezco, a mi Dios por ser la fortaleza y la divina trinidad de cada uno de mis proyectos en mi vida, a toda mi familia por su apoyo incondicional, a mis compañeros, amigos, y en especialmente a mi amigo Patricio Saez Quimlli, por ayudarme en cada mínimo obstáculo en el transcurso de la tesis, y a todo mi grupo de compañeros por todos los momentos compartidos en mi etapa estudiantil.

A mis compañeros de trabajo, a los Ingenieros, Edwin Palacios Sarmiento, y Carina Palacios Cobos, quienes me abrieron las puertas para poder continuar con la culminación de mi tesis, a mi institución el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, guiado por la Ab. Guadalupe Llori Abarca, quien me dio la oportunidad de culminar con mis estudios, y formarme como profesional, gracias mil gracias a todos quienes me dieron su apoyo.

A la Universidad la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haberme dado la oportunidad para estudiar esta carrera profesional, a mis tutores a los Ingenieros. Edwin Patricio Pombosa Junes, Norberto Hernán Morales Merchán, y mi guía de tesis el Ing. Santiago Clay Bejar, por guiarme y transmitirme sus conocimientos en la realización de este tedioso trabajo y a todos mis distinguidos maestros que impartieron sus conocimientos y experiencia a lo largo de mi carrera como estudiante, pulirme y formarme como un profesional más al servicio de la sociedad de mi querido Ecuador.

Aladino Noe Segura

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	I
Certificación del tribunal	II
Declaración de autenticidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de contenido.....	VI
Índice de tablas	IX
Índice de gráficos.....	X
Índice de anexos.....	X
Resumen ejecutivo	XI
Summary.....	XII
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 General.....	5
1.3.2 Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.2.1 Importancia de las Estrategias	8
2.2.2 Tipos de Estrategias	9
2.2.3 Planeación Estratégica	10
2.2.4 Tipos de planes estratégicos	11
2.2.5 Diferencias: Planeación Táctica vs. Planeación Operativa.....	12
2.2.6 ¿Por qué hacer planificación estratégica?.....	13
2.2.7 Proceso de Planificación Estratégica	14
2.2.8 Objetivos y Estrategias	17

2.2.9	Plan Operativo	20
2.2.10	Alimentos Balanceados.....	22
2.2.11	Clasificación de Alimentos Balanceados.....	23
2.2.12	Proceso de elaboración de los balanceados	23
2.2.13	Herramientas y Equipos.....	26
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		28
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.4.1	Métodos de Investigación	31
3.4.2	Técnicas de Investigación.....	31
3.4.3	Instrumentos de Investigación	31
3.5	RESULTADOS	32
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		48
4.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	48
4.1.1	Descripción	48
4.2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	49
4.2.1	Conformación	49
4.2.1.1	Ámbito geográfico	50
4.2.1.2	Denominación de la Empresa	50
4.2.1.3	Domicilio Principal.....	51
4.2.1.4	Patrimonio de la empresa.....	51
4.2.2	Análisis PEST (político, económico, social y tecnológico).....	51
4.2.3	Análisis FODA	52
4.2.4	Medición de Resultados.....	56
4.2.5	Control	56
4.2.6	Régimen Laboral.....	56
4.2.7	Duración.....	56
4.2.8	Base Legal.....	57
4.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	58
4.4	OBJETIVOS	60
4.4.1	General.....	60
4.4.2	Específicos	60

4.5	PRODUCTOS Y SERVICIOS	61
4.5.1	Alimento balanceado para cerdo.....	61
4.5.2	Alimento balanceado para pollos.....	61
4.5.3	Maíz	62
4.6	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	62
4.6.1	Producto	62
4.6.2	Precio	62
4.6.3	Plaza.....	62
4.6.4	Promoción.....	62
4.7	PROPUESTA ESTRATÉGICA	63
4.7.1	Misión	63
4.7.2	Visión.....	63
4.7.3	Valores	63
4.7.4	Políticas.....	64
4.8	MAPA ESTRATÉGICO.....	65
4.9	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS.....	68
4.9.1	Objetivo Estratégico 1	68
4.9.2	Objetivos Estratégico 2	68
4.9.3	Objetivos Estratégico 3	69
4.9.4	Objetivos Estratégico 4	69
4.10	PLAN OPERATIVO	71
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES.....	75
	BIBLIOGRAFÍA	76
	ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA de la Empresa.....	53
Tabla 2: Análisis Externo	54
Tabla 3: Análisis Interno.....	55
Tabla 4: Género	32
Tabla 5: Edad	33
Tabla 6: Cantón.....	34
Tabla 7: Ha escuchado de la Empresa	35
Tabla 8: Medio de Comunicación.....	36
Tabla 9: Es cliente de la Empresa	37
Tabla 10: Grado de Satisfacción	38
Tabla 11: Atención de los Empleados	39
Tabla 12: Motivos por los cuales utiliza nuestros servicios	40
Tabla 13: Edad	41
Tabla 14: Género	42
Tabla 15: Cree que es necesario que se elabore un plan estratégico	43
Tabla 16: Conoce usted la ordenanza de creación de la Empresa	44
Tabla 17: Necesidades que se deben incluir en el plan estratégico	45
Tabla 18: Existen reuniones con el personal de la Empresa.....	46
Tabla 19: Socialización del plan Estratégico	47
Tabla 20: Diseño de Estrategias.....	66
Tabla 21: Cadena de Valor	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ubicación de la Empresa	50
Gráfico 2: Organigrama ESTRUCTURAL - FUNCIONAL.....	59
Gráfico 3: Proceso de Planificación Estratégica.....	21
Gráfico 4: Flujograma de la Elaboración del Balanceado	26
Gráfico 5: Género	32
Gráfico 6: Edad.....	33
Gráfico 7: Cantón.....	34
Gráfico 8: Ha escuchado de la Empresa	35
Gráfico 9: Medio de Información	36
Gráfico 10: Es cliente de la Empresa.....	37
Gráfico 11: Grado de Satisfacción.....	38
Gráfico 12: Grado de Satisfacción.....	39
Gráfico 13: Motivos por los cuales utiliza nuestros servicios	40
Gráfico 14: Edad.....	41
Gráfico 15: Género	42
Gráfico 16: Cree que es necesario que se elabore un plan estratégico	43
Gráfico 17: Conoce usted la ordenanza de creación de la Empresa	44
Gráfico 18: Necesidades que se deben incluir en el plan estratégico	45
Gráfico 19: Existen reuniones con el personal de la Empresa.....	46
Gráfico 20: Socialización del plan Estratégico.....	47
Gráfico 21: Mapa Estratégico	67
Gráfico 22: Organigrama Estructural	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a la Ciudadanía.....	78
Anexo 2: Encuesta dirigida al personal de la Empresa.....	80

RESUMEN EJECUTIVO

La implementación de un Plan Estratégico como herramienta en la empresa “Balanceados Amazónicos de Orellana Empresa Pública, busca establecer el direccionamiento estratégico en miras de lo que desea lograr con sus recursos financieros, su capital intelectual, sus clientes y proveedores hacia la consecución de una ventaja competitiva, para lo cual se generó el respectivo mapa estratégico desarrollado a partir del análisis situacional o diagnóstico de la empresa, así como también a través de las encuestas realizadas tanto para la población, como para los empleados. Se realizó un análisis FODA, una vez que se ha realizado el diagnóstico de la empresa, así como definir de manera clara y concreta su misión, visión, valores corporativos. El plan estratégico propone estrategias para alcanzar los objetivos perseguido en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Se recomienda proceder con la respectiva socialización tanto a empleados como a clientes de la empresa, con la finalidad de involucrar a todos los actores, en el cumplimiento de la misma, como también invertir en equipos de calidad y tecnología, a fin de llegar a generar ventajas competitivas diferenciadores de la competencia que pueda incursionar en el mercado de alimentos balanceados.

Palabras Claves: PLAN ESTRATEGICO, FODA, CAPITAL INTELECTUAL, VENTAJA COMPETITIVA.

Ing. Edwin Patricio Pomboza Junes
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

INTRODUCCIÓN

El realizar un diseño de una planificación estratégica para la empresa, hace referencia a realizar todo un proceso de planificación con sus respectivos métodos, utilizándolo como como herramienta en la empresa Pública, buscando establecer los direccionamientos estratégico en miras de lo que desea lograr con sus recursos financieros, su capital humano, que es el más apreciado, sus proveedores hacia la consecución de una ventaja competitiva, ganando mercados por lo que la presente investigación se enfoca en describir la realidad de la empresa toda vez que al ser una Empresa Pública, requiere un enfoque adecuado con estrategias que conlleven a una gestión efectiva a través del cumplimiento de objetivos y estrategias claras, para lo cual se generó el respectivo mapa estratégico desarrollado a partir del análisis situacional o diagnóstico de la empresa, así como también a través de encuestas realizadas tanto para la población, como para los empleados, lo que permitió conocer los factores tanto internos como externos que afectan ya sea positiva o negativamente el desarrollo de la empresa.

Para alcanzar las metas planteadas, se recomienda desarrollar nuevas metodologías que enriquezcan las experiencias empresariales. Esta idea, si bien reconoce la iniciativa indispensable por parte de los miembros de la comunidad, en muchos casos cuenta con el impulso de políticas y planes públicos de transformación.

El Capítulo I trata sobre una descripción de la Empresa Pública de Balanceados Amazónicos Orellana, que es con la que se realizara el presente trabajo de tesis, indicando cuando fue creada, su giro de negocio, su filosofía y su orgánico funcional.

El Capítulo II se refiere a los problemas que presenta la Empresa de Balanceados Amazónicos, van desde un inadecuado planteamiento de la misión y visión de la empresa, instrumentos que permiten establecer un horizonte a través del cual se logran definir los objetivos estratégicos claves para aplicar y mejorar los procesos que involucran las actividades desarrolladas en la misma.

El Capítulo III analiza la metodología de la investigación del presente trabajo como por ejemplo el estilo de planeación y los estilos de pensamiento estratégico del método científico. Las estrategias, los tipos de estrategias, las aplicaciones de las mismas.

El Capítulo IV realiza el diagnóstico de la empresa, se ha podido determinar que la EMPRESA DE BALANCEADOS AMAZÓNICOS DE ORELLANA E.P. BAO. EP, requiere cambios importantes, que le permitan crecer, para lo cual se hace necesario establecer estrategias que se implementen de manera urgente, así como definir de manera clara y concreta su misión, visión, valores corporativos, su misión y visión.

El Capítulo V se anota las conclusiones recomendaciones con las que se aporta a la empresa tras haber realizado el presente trabajo monográfico, al igual que los anexos y la bibliografía que nos ha servido para aclarar conceptos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los problemas que presenta la Empresa de Balanceados Amazónicos, van desde un inadecuado planteamiento de la misión y visión de la empresa, instrumentos que permiten establecer un horizonte a través del cual se logran definir los objetivos estratégicos claves para aplicar y mejorar los procesos que involucran las actividades desarrolladas en la misma, además de que no existen procesos que permitan realizar un seguimiento periódico que permita el mejoramiento del proceso de planificación.

Uno de los mayores problemas que se presenta en la empresa es que no se han separado las labores cotidianas con los planes importantes, lo que genera que los empleados tengan dificultades incluso en la asignación de recursos y tiempo para el cumplimiento de las actividades “planificadas”, lo que produce frustración en el trabajador, empleado así como en el nivel directivo.

Además se puede percibir una falta de participación de todos los actores que intervienen de una u otra manera en los procesos desarrollados, precisamente por no contar con una misión y visión claras, que orienten adecuadamente el accionar de la empresa.

El diseño de una planificación estratégica es vital importancia, ya que le permitirá a la empresa tomar las decisiones correspondientes y fijar objetivos claros, lo cual dará como resultado una misión y visión de lo que queremos ser y hacia donde queremos llegar en temas de planificación, administrativos y financieros.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño de una planificación estratégica contribuirá al mejoramiento de los procesos de la EMPRESA DE BALANCEADOS AMAZÓNICO ORELLANA EP, de la Provincia de Orellana, frente a la toma de decisiones?

1.1.2 Delimitación del Problema

La investigación se desarrollara a través del análisis de los procesos que se desarrollan en la Empresa de Balanceados Amazónicos Orellana ep, de la Provincia de Orellana, así como de su entorno a través de encuestas y entrevistas.

Delimitación espacial:

La presente investigación se enfocará en la implementación de procesos idóneos en la empresa de balanceados amazónicos Orellana EP, respetando y cuidando del ambiente de la Provincia de Orellana, para que sea ejecutado por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

La falta de implementación de una planificación Estratégica a los procesos de la empresa de Balanceados Amazónicos Orellana EP, no permite un desarrollo Inclusivo Comunitario con todos los miembros de la comunidad y sus familias, autoridades locales, facilitadores, en la Provincia de Orellana, ha sido factor primordial para que exista un retardo en el desarrollo social y cultural, razón por la que se presenta muy poco apoyo a las iniciativas de implementación de mejoras en los procesos productivos.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo tiene la finalidad de adecuar un modelo de planificación estratégica para la EMPRESA DE BALANCEADOS AMAZÓNICO ORELLANA EP, y evaluar la incidencia que puede tener en la efectividad de la gestión de la empresa, base a través de la cual se pueden tomar las acciones pertinentes, así como corregir los errores producidos, tendientes a mejorar la gestión empresarial.

En el ámbito institucional, los beneficios son directos para la empresa ya que el logro de objetivos claros y metas bien trazadas, permitirá la efectividad de la gestión empresarial, lo que a su vez conlleva su desarrollo organizacional, por lo que es necesario contar con una planificación estratégica bien alineada y de aplicación continua.

La implicación práctica es alcanzar el posicionamiento de la empresa en la Provincia y porque no a nivel nacional, puesto que anticiparse a las posibles eventualidades da mayor flexibilidad y dinamismo, que facilitan la toma de decisiones.

La EMPRESA DE BALANCEADOS AMAZÓNICO ORELLANA EP, no cuenta con una Planificación Estratégica aprobada por el órgano regular de la Empresa (Directorio), por lo que requiere disponer de esta a fin de definir las diferentes metas y tareas de la organización, incorporando un programa de control y evaluación que permita priorizar las necesidades para una adecuada asignación de recursos, a fin de incrementar su producción, abastecer la demanda y mejorar la productividad empresarial, alcanzando niveles más altos de eficiencia, rentabilidad y competitividad.

Lo expuesto permite justificar y apoyar la iniciativa de proponer el diseño de la Planificación Estratégica como soporte a la gestión de la EMPRESA DE BALANCEADOS AMAZÓNICO ORELLANA EP, y que sea de aplicación y se oriente hacia el futuro en la toma de decisiones adecuadas y control del desempeño empresarial a través de los indicadores de gestión para el crecimiento de la empresa y de la provincia.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Realizar la Planificación Estratégica para contribuir al mejoramiento de los procesos de la EMPRESA DE BALANCEADOS AMAZÓNICO ORELLANA EP, de la Provincia de Orellana.

1.3.2 Específicos

- ✓ Construir un marco teórico conceptual referente a la Planificación Estratégica, para sustentar el trabajo de investigación.
- ✓ Ejecutar la metodología de la Planificación Estratégica para el mejoramiento de los procesos de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Estilos de pensamiento estratégico de las tres últimas décadas

- El estilo de planeación; en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable. (1970-1983).
- El estilo visionario: en el cual el futuro es impredecible y se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).
- El estilo de aprendizaje: en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000).

Dicho estilo (de aprendizaje) surge como consecuencia de los tres estilos en el pensamiento estratégico anteriores, y lo positivo de los estilos anteriores se adaptará a los nuevos tiempos y seguirán aportando una información muy valiosa para las decisiones gerenciales. Pero a medida que nuestro mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente, la pregunta era de qué manera enfrentarnos a un cambio que es cada vez menos lineal, discontinuo e impredecible y es así como algunos estudiosos de la materia dieron su punto de vista:

- Rowan Gibson “Lo cierto es que el futuro no será una continuación del pasado sino una serie de discontinuidades”.
- Peter Senge “Debemos dejar de pensar en lo que vamos a hacer analizando lo que hemos hecho”.
- Michael Hammer “Si pensamos que somos buenos, estamos muertos. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro. Las fórmulas para el éxito de ayer no son garantía

para el mañana.” Las recomendaciones para el siglo XXI según los estudiosos contemporáneos de la cultura empresarial del mundo, parecen ser las siguientes:

- Reformular Principios: Los que guían nuestras organizaciones, nuestra sociedad y nuestra vida personal.
- Replantear la competencia: A la luz de los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza y en la competencia.
- Replantear el control y la complejidad: Creando un nuevo modo de operar las organizaciones, basado en proceso de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones.
- Reformular el liderazgo: Viéndolo como una manera de liberar el poder intelectual de la organización y de generar capital intelectual.
- Redefinir Mercados: Analizando el impacto de las fuerzas demográficas dominantes, la tecnología y la revolución que está causando en los canales de distribución, los cambios en la naturaleza del cliente y el papel esencial del mercadeo en la relación cliente-empresas.
- Redefinir el Mundo: En base a los cambios en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial, de la interconexión de las economías, del predominio de las grandes redes organizacionales en lugar de las grandes estructuras, de la educación y de las habilidades de los trabajadores como arma competitiva dominante, de la desaparición de un mundo unipolar con un poder económico, político o militar predominante, de no seguir entendiendo los negocios siguiendo los viejos modelos de la era industria, sino más bien entendiéndolos como una ecología de organismos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Importancia de las Estrategias

Siguiendo con el esquema del pensamiento estratégico de Francia Aponte Dalessio investigadora de Gerencia de Operaciones del IESA (México), señala que es necesario definir una estrategia que se anticipe a los cambios.

El factor permanente dentro del entorno empresarial es el cambio y por ello las empresas tienen que definir la estrategia de manera que respondan a las nuevas formas de competencias, surgidas 14 precisamente por los cambios en las condiciones económicas tanto nacionales como internacionales.

Por lo tanto la estrategia debe de considerar todos los niveles de acción contemplando el siguiente enfoque:

- ✓ Orientación de negocios: A través del diseño de una estrategia de portafolio, que permita penetrar y desarrollar el mercado y los nuevos productos.
- ✓ Diversificación e integración. Esto implica el desarrollo de una perspectiva de procesos y capacidades.
- ✓ Estructura de Negocios: Enmarcado hacia la visión de que cada negocio genere valor para la corporación como un todo.
- ✓ Orientación de Gestión: Liderazgo. Define prácticas en términos de relación con clientes externos e internos con la connotación de compromiso. El objetivo es entregar al cliente una mayor calidad. Diferenciarse.
- ✓ Orientación de Cambio: Significa promover una permanente innovación dentro de la organización para que se desarrollen nuevas y mejores prácticas de negocios, incluyendo las herramientas gerenciales y las innovaciones tecnológicas.

Existe una clara necesidad de definir una estrategia que se anticipe a los cambios, y mantenga a la empresa vigente en el tiempo. No obstante, como consecuencia de la globalización y la apertura comercial, dicha estrategia debe ser sensible a incluir en ella la innovación tecnológica. Es por ello, que hoy en día las empresas deben ser capaces de manejar de forma rápida y eficaz las innovaciones en materia de estrategia que se requiere

para generar las nuevas tecnologías y los productos y servicios que distinguen a la nueva manera de competir. Es de vital importancia que se tenga claro cuál es el desafío competitivo: la estrategia debe contemplar el cómo competir, y sobre todo, debe identificar el futuro para hacerlo posible.

“No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado... porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que lograr desaprender nuestra manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro” afirmó Charles Handy.

Es importante tomar en cuenta que el éxito o fracaso de la estrategia va a depender de la forma en que maneje de manera efectiva los cambios del mercado como la competencia y demanda. Tomando en cuenta que la globalización y los cambios tecnológicos están creando otras formas de competir, los mercados cada vez son más impredecibles, y la información interconectada que permite reaccionar frente a los competidores más rápida.

Como se puede observar los constantes cambios a nivel tecnológico, competitivo y global, invitan a un cambio en la estrategia empresarial de constante evolución, además de prepararse para todos los cambios que se presenten a nivel organizacional.

2.2.2 Tipos de Estrategias

De acuerdo al profesor Germán Albeiro Castaño Duque, profesor de la universidad de Medellín, hay 14 alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones estratégicas se definen e ilustran de la siguiente manera.

Las estrategias alternativas señaladas se pueden clasificar a su vez en cuatro grandes grupos importantes como sigue a continuación:

INTENSIVAS: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

INTEGRATIVAS: Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.

DIVERSIFICADAS: Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.

OTRAS: Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

Las mismas han sido agrupadas de tal manera que permitan tener una mejor idea de su concepción y aplicación, en el siguiente ejemplo se presenta un resumen de las estrategias que se podrían desarrollar.

2.2.3 Planeación Estratégica



La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de **planes** operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo (<http://definicion.de/planeacion-estrategica>, 2012).

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas sus organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla.

La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas de los 60 y 70s, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión o management comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarla.

Por otra parte, el tiempo existente entre la inversión de un bien y su introducción al mercado comenzó a acortarse, con un ciclo de vida de los productos cada vez más breve. Por eso, la planeación estratégica pasó a ser una faceta fundamental de las empresas en su búsqueda de mayor competitividad.

De esta forma, la planeación estratégica se especializó en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En este sentido, es importante que todas las personas vinculadas a la gerencia puedan desarrollar sus conocimientos y comprender con exactitud las necesidades de la empresa, para que la planeación estratégica les permita interactuar con un mundo dinámico y en constante evolución.

2.2.4 Tipos de planes estratégicos

Los planes estratégicos de una empresa pueden ser a corto, mediano o largo plazo, depende estrictamente de la magnitud de la compañía debido a que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas partes de la empresa, las cuales suelen estar divididas en jerarquías que abarcan desde niveles inferiores a superiores. Es fundamental que estos planes, antes de ser llevados a la práctica, sean analizados detenidamente y se hallan trazado adecuadamente las metas que se desean alcanzar a fin de aprovechar adecuadamente los recursos económicos dispuestos para eso. Pese a que los planes de estrategia suelen ser puntuales y deben hacerse efectivos en un tiempo determinado sus consecuencias se mantienen a lo largo del tiempo, ya que los cambios en el ambiente del negocio perduran; por eso se dice que la planeación estratégica pertenece a un proceso continuo y debe ser apoyada por acciones desarrolladas con el fin de posibilitar el buen desempeño de estos planes.

De todas formas, es importante señalar que la planeación estratégica no intenta tomar decisiones mirando el futuro, sino respondiendo a determinadas problemáticas del presente; por lo tanto, no se encarga de pronosticar las futuras ventas sino de resolver problemas actuales que pudieran estar relacionados con ellas. Debido a esto es que todas

las empresas deben revisar anualmente su planeación estratégica y crear nuevos planes para resolver aquellos conflictos que pudieran afectar el presente; además anualmente deben revisarse los objetivos para enfocarse en las exigencias que cada etapa tiene.

Según lo expresan diversos especialistas; se trata de un conjunto de planes funcionales en los que se invierte un determinado presupuesto y cuyo enfoque está puesto en guiar a la empresa en un determinado tiempo teniendo en cuenta sus recursos y el entorno en el que se desarrolla, para lograr alcanzar las metas planificadas.

Para terminar es importante señalar que antes de poner en práctica un programa estratégico de planeación es necesario que todas las partes que se verán involucradas en él tengan a su disposición las metas que se esperan alcanzar y la forma en la que se trabajará. Generalmente se les entrega un documento escrito con todo lo que la empresa espera de este programa y qué expectativas tiene puestas en cada parte.

2.2.5 Diferencias: Planeación Táctica vs. Planeación Operativa

Ambas están relacionadas con el “cómo hacer el trabajo”. Por su lado, planeación estratégica está asociada con qué deberá hacerse. Los planes tácticos y operativos están asociados con el establecimiento de objetivos específicos y cuantificables y de metas a ser cumplidas por divisiones, departamentos, grupos de trabajo e individuos en una organización, generalmente en un marco temporal más corto y más específico. Planeación estratégica necesita dar respuesta a tres interrogantes:

- ✓ ¿Dónde van? Sin un claro sentido de dirección – sin una declaración de misión, sin un claro alcance de las operaciones y sin un conjunto de objetivos y metas – una organización está a la deriva.
- ✓ ¿Cómo es el entorno? Al responder esta pregunta, la organización está forzada a realizar un examen duro y objetivo de sí misma, su entorno exterior, sus competidores y las amenazas y oportunidades que estos representan. Además la organización debe medir el desvío entre los objetivos y metas y su capacidad de lograrlos.
- ✓ ¿Cómo llegarán? Esto es, ¿cuáles son los modelos de negocios que pueden permitir a la organización lograr los objetivos y metas y cómo deben ser asignados los recursos de la misma a efectos de que dichos modelos funcionen?

La necesidad de crear una visión de futuro es central al concepto de planeación estratégica. Al crear la visión de futuro no se debe pensar en los productos y servicios a ser suministrados sino en las necesidades a satisfacer. Levitt sostiene que si las empresas de ferrocarril americanas hubieran definido su misión como empresas de transporte, podrían muy bien ahora tener camiones, aviones y ómnibus y constituir ahora un grupo de empresas importantes desde el punto de vista económico, político y social.

Planeación estratégica es mucho más que un proceso de creación de una visión de futuro. Requiere establecer objetivos y metas claros y lograrlos durante específicos periodos de tiempo a efectos de lograr el estado futuro planeado. Estas metas deben ser desarrolladas en el contexto del futuro 19 estado deseado y ser realistas, objetivas y conseguibles. Los objetivos y metas desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben proveer a una organización sus prioridades centrales y un conjunto de lineamientos para la toma de la mayoría de las decisiones gerenciales diarias.

2.2.6 ¿Por qué hacer planificación estratégica?

1. Porque provee una estructura para la acción que está incrustada en las formas de pensar de la organización y de sus empleados. Esta estructura para la acción permite a gerentes y empleados evaluar en forma similar situaciones estratégicas, analizar alternativas con un lenguaje común y decidir (en base a valores y entendimientos compartidos) sobre acciones que deben ser tomadas en un razonable lapso de tiempo.
2. Porque permite a los líderes de la organización liberar la energía de la misma detrás de una visión compartida y una creencia compartida de que la visión puede ser lograda.
2. Porque aumenta la capacidad de la organización de implantar integralmente y en forma oportuna, el plan estratégico.
3. Porque ayuda a la organización a desarrollar, organizar y utilizar una mejor comprensión del entorno en el cual trabaja, de la industria en la que opera, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones
4. Porque provee la oportunidad de ajustarse constantemente sobre una base por lo menos anual a los acontecimientos y acciones de sus competidores
5. Porque debe proveer los propios incentivos para atraer y motivar a los gerentes clave de la organización.

2.2.7 Proceso de Planificación Estratégica

Entrando en materia de Planeación Estratégica una vez que se entienden los antecedentes del pensamiento estratégico, el pensamiento estratégico contemporáneo, además de conocer la importancia de las estrategias, y la información para formularlas en una empresa, se debe señalar que es importante seguir un proceso estratégico en toda empresa, el cual se explica a continuación.

El primer paso se refiere a la declaración de la visión, misión y valores de la empresa. La dirección general de una organización es la responsable de una correcta definición de estos elementos. La visión empresarial es la clave para impulsar un desafío a lograr en el largo plazo.

“La Misión se refiere al propósito de la empresa o a su razón fundamental para existir; es la expresión orientada a acciones de qué requiere la compañía y de cómo pretende realizarlas. “ (PhillipKotler).

“La Visión está relacionada a un objetivo o ideal a largo plazo; es la concepción del último objetivo que una organización desea.” (Joaquín de la Torre) “Los Valores Éticos se refieren a los ideales y creencias principales de una compañía; son principios intrínsecos que sirven como marco de referencia para las decisiones organizacionales.”(Phillip Kotler)

Las grandes corporaciones han perdurado por la claridad en la visión, misión y valores desde su fundación. También la dirección de las empresas pequeñas o medianas debe atender cuidadosamente este aspecto para construir la cimentación del desarrollo sano y próspero de la empresa.

Toda la organización debe conocer estos conceptos y comprender los significados y las bases que constituyen a la empresa, pues de alguna manera el conocimiento claro, para este concepto Gustavo Palafox de Anda siguiendo un modelo básico de planeación estratégica nos explica cuáles son los pasos en los procesos estratégicos en la empresa.

El primer paso dentro del proceso de planificación, es el establecimiento la visión, misión y valores de la empresa, el siguiente es el análisis y evaluación de la situación interna de la empresa, así como del entorno. El análisis utilizado es el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Es necesario señalar que hay dos partes en la evaluación del entorno; una referida a las variables micro o directas y otra a las variables macro o indirectas. Dicha evaluación del ambiente externo debe lograr identificar las oportunidades y amenazas para la empresa; no basta con seguir las intuiciones o apreciaciones superficiales de las condiciones que afectarán a la empresa; se necesita información válida y confiable con el fin de obtener un análisis estructural y conceptual)

Los aspectos sobre los que se necesita información, son los siguientes:

- Los competidores directos e indirectos. Perfil y penetración en el mercado. Fortalezas y debilidades.
- Los clientes y sus características.
- Poder de negociación de los clientes.
- Percepción de la necesidad del servicio por parte de los clientes.
- Estructura y poder de negociación de los proveedores.
- Tamaño del mercado.
- Segmentos de mercado que se pueden estructurar.
- Sensibilidad del mercado hacia la calidad y hacia los precios.
- Barreras de ingreso al sector en el que se compete.
- Importancia y valor de la tecnología en el diseño y operación de los servicios.

La otra parte de evaluación se refiere a las variables de naturaleza macro, que afectan el desempeño del sector y a la empresa en particular. Los factores a revisar son los siguientes:

- ✓ Indicadores económicos clave: tasa de crecimiento de la economía (PIB) y del sector a los que se dirige el servicio; tasas de interés, tipo de cambio; inflación oficial y propia de los materiales e insumos que se utilizan en el sector; niveles de salarios;

finanzas públicas, inversiones directas tanto locales como extranjeras de los sectores de interés.

- ✓ Situación política que afecta el desempeño de los negocios, en los niveles tanto municipal, estatal y federal.
- ✓ Aspectos jurídicos que sean vigentes o que estén en proceso de discusión y aprobación; es conveniente ponderar el impacto que pueden tener los cambios en las leyes.
- ✓ Demografía: Esta variable puede ser indicador significativo para el desarrollo de clientes en ciudades intermedias y, por lo tanto representar una oportunidad de negocio si las empresas se desarrollan en esas ciudades.
- ✓ Tendencias en los negocios: Los cambios en las formas y en la tecnología que utilizan en las empresas pueden ser fuente oportunidades para la empresa. También en la situación interna de la empresa, se deben obtener elementos suficientes, sustentados y válidos para identificar las fortalezas y debilidades.

Se debe organizar la información para evaluar los siguientes aspectos:

- ✚ Ventajas competitivas, de cara al cliente, del producto o servicio ofrecido.
- ✚ Base de clientes. De cuantos clientes dependen los ingresos de la empresa.
- ✚ Nivel de satisfacción y de lealtad de los clientes
- ✚ Política de precios-costos-márgenes. • Fuerza de ventas y sus cualidades.
- ✚ Estrategias de promoción.
- ✚ Nivel jerárquico de los contactos para obtener contratos de servicios.
- ✚ Sistemas de operación del servicio.
- ✚ Gestión de la calidad del servicio.
- ✚ Niveles de calidad y su percepción de los clientes.
- ✚ Integración de la tecnología de información al servicio al cliente.
- ✚ Nivel de efectividad del abastecimiento de insumos.
- ✚ Capacidades y flexibilidad para crecer y absorber nuevas demandas.
- ✚ Situación financiera: liquidez, apalancamiento, rentabilidad.
- ✚ Facilidad y acceso a financiamiento.
- ✚ Sistemas de planeación y control interno.
- ✚ Estructura organizacional.
- ✚ Sistemas administrativos (políticas, procedimientos, información).

- ✚ Rotación de personal.
- ✚ Nivel de las compensaciones al personal.
- ✚ Relaciones laborales (situación sindical)
- ✚ Productividad del personal.
- ✚ Niveles de satisfacción del personal. Clima laboral favorable
- ✚ Experiencia de la dirección.
- ✚ Estilo de dirección. Autoritario o participativo.
- ✚ Procesos de decisiones directivas.
- ✚ Talento de personal clave y su grado de lealtad.
- ✚ Consistencia y alineamiento de los factores críticos.
- ✚ Certificación de los procesos.

Con base a esta revisión y el resultado del diagnóstico se determinarán las fortalezas y debilidades con mayor precisión. Una vez hecho el diagnóstico se pondera los factores tanto internos como externos para atender los aspectos que requieran prioridad de los resultados del análisis FODA.

2.2.8 Objetivos y Estrategias

Una vez evaluada la situación del negocio se deciden los Objetivos y estrategias que ayudarán al desempeño efectivo de la empresa.

Los objetivos que se decidan se pueden enfocar al aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno; neutralizar las amenazas detectadas; capitalizar las fortalezas que se han desarrollado y por último atenuar o eliminar las debilidades en cada área de la estructura empresarial.

Decisión de objetivos estratégicos:

El equipo de dirección debe establecer claramente los objetivos estratégicos que quieren lograr en el mediano y largo plazo, así como formular las proyecciones cuantitativas correspondientes (metas).

Se requiere de una definición de objetivos acerca de los siguientes rubros:

- ✓ Participación de mercado o volúmenes de ventas.
- ✓ Rendimiento sobre la inversión y sobre ventas.
- ✓ Productividad del personal.
- ✓ Calidad en el servicio.
- ✓ Desarrollo humano. Horas hombre de capacitación.
- ✓ Desarrollo y asimilación de tecnología.
- ✓ Inversiones a realizar.
- ✓ Responsabilidad social.

Los objetivos de estos aspectos estratégicos deben especificar los resultados que se esperan lograr en términos mensurables (metas).

El diseño de las estrategias

Los directivos de la empresa son los responsables de la creación de las estrategias competitivas que señalarán el rumbo de las acciones y los recursos que se deben comprometer para lograr los objetivos de la empresa.

Las estrategias deben de tomar en cuenta las acciones necesarias para sostener las ventajas competitivas, con las que se logrará una posición fuerte ante los clientes actuales y potenciales, además de alcanzar los objetivos financieros de los accionistas.

La clave de la estrategia es que se cimente en las necesidades a resolver de los clientes y que sea consistente en las acciones que la soporten. En las estrategias se incluyen los compromisos de cada área para que se llegue a la estrategia global. Los directivos deben revisar constantemente las decisiones que resulten inconsistentes con:

- ✓ La visión, misión y valores. Los objetivos en cuanto al rendimiento, la estrategia, los recursos, las habilidades y capacidades desarrolladas y la tecnología disponible.
- ✓ Si se descuida la consistencia se puede neutralizar o abortar las ventajas competitivas o confundir a los clientes y debilitar el posicionamiento del valor ofrecido a los clientes seleccionados.
- ✓ La estrategia consiste en una meta adecuada, referida a ingresos, costos totales, utilidades, inversiones. Una oferta al mercado de valor único. Es importante describir en qué consiste la oferta de valor para los clientes actuales y potenciales.

Enfoque del proceso estratégico y de los directivos

La teoría de Peter Senge sobre las organizaciones inteligentes, define claramente como debe ser el enfoque del proceso estratégico.

Es en el enfoque donde se hace la diferencia con el pensamiento estratégico del pasado, pues ahora se debe ver la organización desde otro punto de vista, pues de alguna manera lo que hay que lograr es que todos en la organización formen vínculos, se apoyen unos a otros y tengan una visión compartida y valores comunes, con un dominio personal y el trabajo en equipo adecuado para lograr que la organización y los miembros de ella formen parte de un todo.

Los líderes deben actuar más como tutores que como directores de línea, pues ellos son los que impulsarán a que la organización y los miembros logren tener una visión compartida. El papel del director general se debe enfocar en el establecimiento del propósito y la dirección, estándares operativos adecuados, y asegurarse que las acciones cumplen con los objetivos estratégicos. Deben de tener la capacidad de comunicarse y lograr confianza entre los grupos dispares.

La función del líder consiste en diseñar los procesos de aprendizaje por los cuales la gente de la organización puede abordar productivamente situaciones críticas, y desarrollar su dominio de las disciplinas de aprendizaje. (Peter Senge).

2.2.9 Plan Operativo

Una vez que se tienen las decisiones estratégicas con todo lo anterior ahora se debe integrar un plan de operaciones: para llevar a cabo dichas estrategias en las diferentes áreas, este plan debe contener los programas y presupuestos específicos de cada área y es responsabilidad de cada área reportar a la dirección general sus planes operativos correspondientes y que serán la base del documento de cada ejecutivo de área para la administración por metas y resultados.

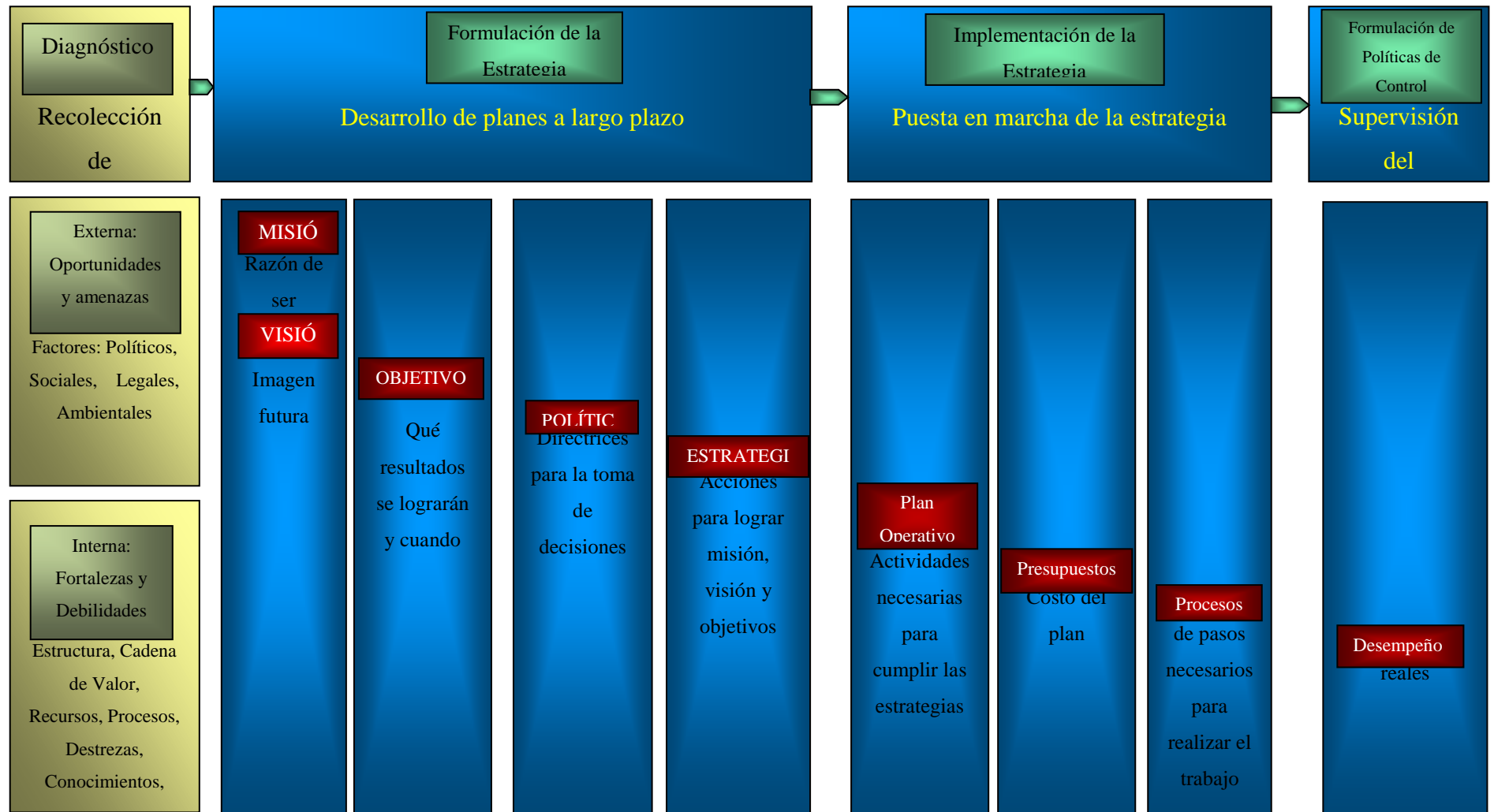
El plan de operaciones parte de los objetivos y estrategias anuales y tanto los directores como coordinadores de cada función (operaciones, comercial, producción, administración y finanzas), tiene que preparar programas anuales con el presupuesto respectivo que se integrará en el presupuesto de operaciones. (Estado de Resultados Proyectado).

Es importante también formular un presupuesto de inversiones requeridos por el incremento en ventas y la necesidad de activos. La evaluación de estas inversiones servirá para la aceptación o rechazo de las mismas, además de proyectar el balance del mismo periodo en el que se planean dichas inversiones.

Además de todas estas proyecciones es necesario presupuestar el flujo de efectivo que indique con claridad las necesidades o excedentes de tesorería

Para una mejor ilustración, a continuación se describen los componentes del sistema estratégico

Gráfico 1: Proceso de Planificación Estratégica



2.2.10 Alimentos Balanceados

La actividad agroindustrial incluye una cadena alimenticia que se difunde de la siguiente manera: el sector agrícola con la producción de maíz, trigo, sorgo y soya, el sector industrial con balanceados, el sector pecuario con la producción de animales y la industria con el procesamiento de carne y huevos.

El Ecuador, alrededor del 80% del maíz que se consume corresponde a la demanda de las empresas procesadoras de balanceados para la alimentación de pollos, cerdos, camarones, etc. El principal objetivo de los alimentos balanceados es asegurar una alimentación equilibrada y que cumpla con los requerimientos nutricionales (Masabamda, 2008).

La intensificación de las producciones pecuarias impulsa el desarrollo y aprovechamiento de materiales nutricionales, en la actualidad la alimentación tradicional que se está empleando en explotaciones pecuarias de pequeña y mediana intensidad, está sujeta al consumo de productos y subproductos provenientes de la agricultura, agroindustria e incluso de la industria pesquera. El uso de una alimentación balanceada, dependerá del tipo de explotación pecuaria que se desarrolla, las formas de alimentación balanceada se divide en:

- ✓ Suplementaria: A más de la dieta básica se suplementa con una provisión de minerales, vitaminas o concentrados proteicos.
- ✓ Complementaria: Se entrega todos los nutrientes de acuerdo a la etapa de desarrollo de acuerdo al requerimiento.

Para la elaboración de alimentos balanceados es importante considerar la calidad o los estándares de presentación de las materias primas, ya que estos factores influyen directamente sobre el rendimiento de los animales que consumen el alimento. Las características de los ingredientes que mayor variabilidad presentan son los niveles de proteínas, cenizas y fibra. La modificación de estos elementos se da principalmente por el procesamiento o la adulteración de materias primas por causas naturales, como por ejemplo las particularidades de cada uno de los cultivos de donde provienen los insumos. Otra de las causas de la variabilidad de los insumos es su alteración con impurezas como arena o tierra. En general, los ingredientes cuyas prioridades son más variables son los

de origen animal, ya que su contenido es muy heterogéneo, como en el caso de los subproductos avícolas, que pueden contener carne, huesos, plumas, pezuñas, etc.

2.2.11 Clasificación de Alimentos Balanceados

De acuerdo a su composición se conocen tres tipos de alimentos (Masabamda, 2008)

- ✓ Purificados: Se preparan con aminoácidos sintéticos, ácidos grasos, carbohidratos de composición conocida, vitaminas y minerales químicamente puros; son costosos y se emplea con fines investigativos.
- ✓ Semi – purificados: Contiene ingredientes naturales en forma más pura. Se utiliza para determinar la eficiencia de los componentes alimenticios en términos de conversión alimenticia, ganancia de peso y talla.
- ✓ Prácticos: Su elaboración se basa en alimentos asequibles y disponibles en ese momento. El objetivo de esta preparación es satisfacer las necesidades nutricionales a un costo mínimo.

2.2.12 Proceso de elaboración de los balanceados

La maquinaria facilita la elaboración de alimentos balanceados. El uso de varios ingredientes y la mezcla de los mismos mediante un proceso mecánico como se describe en la figura 1.1., modificará la estructura física y la composición nutricional, lo que permite aportar los nutrientes requeridos para cubrir la necesidad del metabolismo de un animal, en función de su edad y su peso. (Castillo A. M., 1996). A continuación se describe cada proceso.

- a. Recepción de materia prima: Esta etapa incluye la aceptación o rechazo de ingredientes que cumplan con los estándares de calidad previamente establecidos. Los ingredientes pueden presentarse de dos maneras físicamente hablando: (cereales, granos, harinas, tortas y aditivos) y líquidos (melazas, aceites, grasas y aditivos).
- b. Almacenamiento de materia prima: Se refiere al resguardo de la integridad física y calidad nutricional de los ingredientes mencionados anteriormente agrupándolos en forma ordenada.

- c. **Formulación:** Determina la cantidad de nutrientes que contendrá la dieta cumpliendo con el requerimiento nutricional. Para realizar una fórmula nutricional se debe conocer el valor nutricional de los cultivos disponibles en bodega y además los requerimientos nutricionales de la etapa o edad de la especie a la que se destina la dieta. (Dezi, 2010)

- d. **Pesaje:** Los ingredientes que conformarán la dieta se pesan mediante balanzas colgantes, móviles o fijas dependiendo del volumen que se procese. En este proceso se pasan los macro – ingredientes (granoso, harinas o extruidos) y los micro – ingredientes (vitaminas, aditivos)

- e. **Molienda:** Las materias primas que requieren ser trituradas son transportadas al área de molienda, donde se reducirá por medio mecánico el tamaño del ingrediente o mezcla de ingrediente que conforman una fórmula completa. En este proceso se limita la producción porque representa el 50 – 60% del costo manufactura (Bortone, 2001). La humedad relativa de los ingredientes es importante el tamaño de las partículas.

- f. **Mezclado:** En una mezcladora de sólidos, se introducen las materias primas (harinas, pulpa seca, pre mezclas y aditivos) para ser mezclados durante un período de tiempo.

- g. **Peletización:** Recibe un proceso de pre-cocción donde se transforma la mezcla previamente acondicionada (humedad y temperatura) a través de un modelo o matriz con orificios que le otorga la forma cilíndrica llamada pellet. (Durhanthon, 2009).

- ✓ **Pre Acondicionado:** A la mezcla se adiciona vapor de agua (humedad y temperatura), se genera una pre-cocción de este y reduce la actividad microbiana por efecto de temperatura.
- ✓ **Prensado:** La mezcla húmeda es sometida a la presión generada entre los rodillos y la matriz, este efecto provoca que la mezcla se transforme en pellets
- ✓ **Enfriado:** Consiste en reducir de 1 – 3 ° C la temperatura del producto terminado en relación a la temperatura ambiente, se lo puede efectuar mediante tambores rotatorios o mediante flujo d aire frio provocando un choque térmico que reduce la humedad que absorbió la mezcla

- h.** Extrusión: A diferencia de la peletización, el proceso de extrusión incluye un proceso de cocción a alta temperatura y presión (HTST), en un período de tiempo reducido (0,08 – 0,16 min), el alimento extruido mejora la digestibilidad inactiva factores antri – nutritivos, e incluso permite elaborar dietas que flotan en el agua.

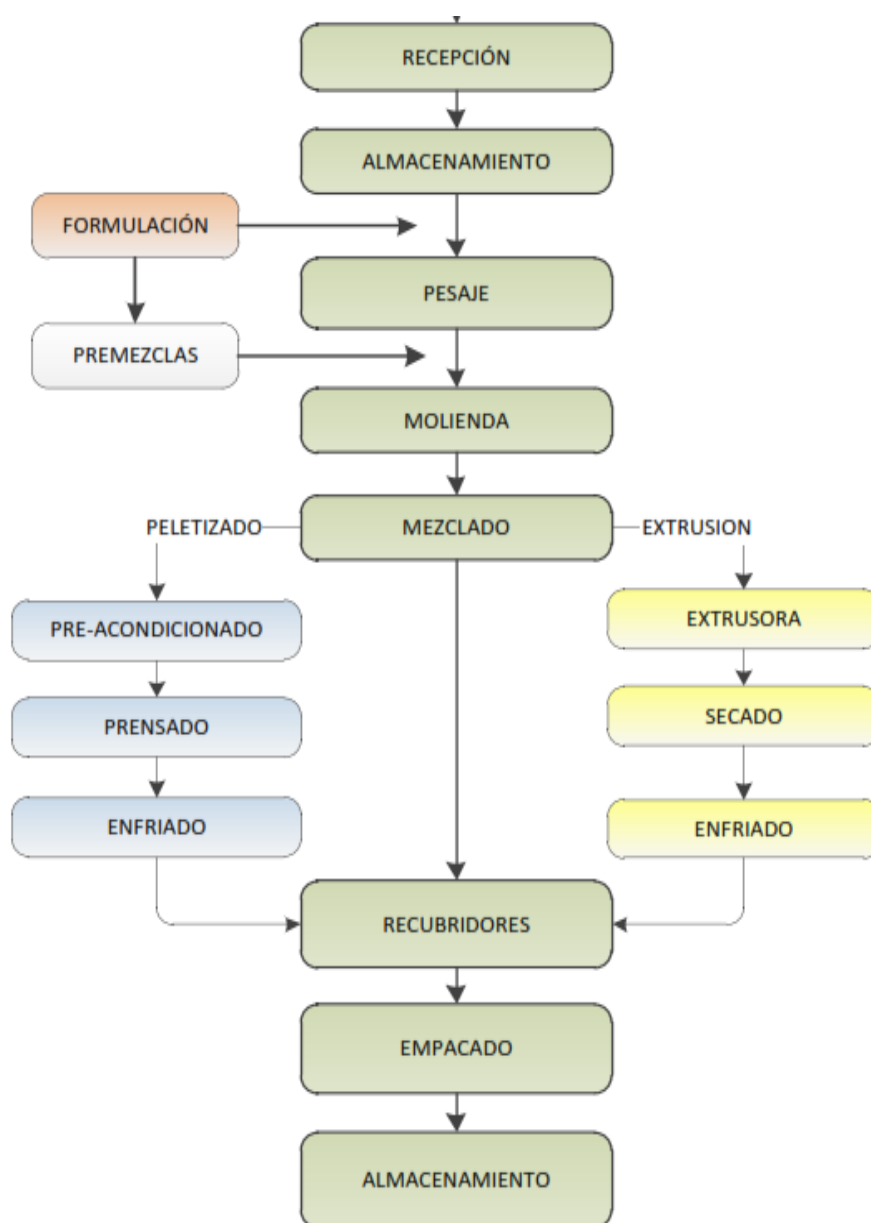
- ✓ Extrusora: La mezcla acondicionada con vapor de agua (humedad y temperatura) ingresa al extrusor y se somete a un sobrecalentamiento por alta presión por efecto de fricción formando una masa visco elástica la misma que se conoce como proceso de cocción termoplástica. (Bortone, 2001)
- ✓ Secado: Una vez obtenido el producto extrusionado es necesario secarlo, puesto que sale de la extrusora a un nivel de humedad del 22 – 30%. El producto se seca mediante una corriente de aire caliente hasta conseguir una humedad final entre 7 – 12% (Vidal, 1987).
- ✓ Enfriado: Consiste en reducir de 1 - 3° la temperatura del producto terminado en relación a la temperatura ambiente, se lo puede efectuar mediante tambores rotarios o mediante flujo de aire frío. (Vidal, 1987)

- i.** Recubrimiento: Generalmente se agrega la melaza a la mezcla para aumentar la palatibilidad del alimento balanceado. Se adiciona otros elementos dependiendo de la exigencia del cliente.

- j.** Empacado: El alimento balanceado será pesado en Kg de acuerdo a la presentación que se oferte o requiera el cliente y para esto se contará con una báscula, el producto se descarga por gravedad directamente en el saco plástico por una rejilla, el mantener en sacos el producto facilitará su maniobrabilidad y su control en el almacén. (Durhanthon, 2009)

- k.** Almacenado: Se almacena los sacos con el producto terminado, y están listos para su distribución y venta.

Gráfico 2: Flujograma de la Elaboración del Balanceado



Fuente: (Bortone, 2001)

2.2.13 Herramientas y Equipos

a. Herramientas:

- ✓ Manillas plásticas. Son de fácil manejo, durables, económicas, se destina para materias primas o producto final en pequeñas cantidades.

- ✓ Recipientes de laboratorio: De fácil manejo, durables, económicas, no pueden destinarse para actividades que no sean de producción.
- ✓ Cosedora manual para saco. Máquina portátil de fácil manejo, permite coser sacos de distinto tipo de material.
- ✓ Analizador de humedad: Evalúa el porcentaje “%” de humedad en materias primas y producto terminado.
- ✓ Balanza digital de precisión: Facilita el pesaje de volúmenes pequeños como vitaminas, minerales, medicación y aditivos.
- ✓ Balanza de plataforma mecánica tipo romana: Están fabricadas en acero al carbono y diseñados para brindar gran durabilidad y uso prolongado, no requiere de mantenimiento continuo.

b. Equipos:

- ✓ Transportador de tronillo sin fin. Facilita el transporte de materias primas hacia la tolva del molino. No requiere de mucho mantenimiento y de fácil operación.
- ✓ Tolva de molino de martillos: Sirve para mantener un abastecimiento continuo de materia dentro de la molienda, de esta forma se evita el sobre esfuerzo de una persona al tratar de recargar constantemente de materia prima el molino.
- ✓ Molino de martillos: Baja inversión inicial, fácil operación y mínimo mantenimiento. Requiere de “zarandas” o “cribas” donde el diámetro de las perforaciones determinan el tamaño de las partículas del alimento. Como desventajas se añade, producción de polvo y ruido excesivo.
- ✓ Mezcladora vertical de tornillo sin fin: Los ingredientes se colocan en la tolva, un tornillo sin fin los eleva hasta la parte superior de la cámara, y al girar rápidamente los expande contra las paredes de la cámara de mezcla. Los materiales resbalan por la rampa de descarga que está ubicada sobre la tolva de carga de materiales que eleva formando un ciclo continuo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio busca dar respuestas a las interrogantes surgidas de la hipótesis, para poder desarrollar la investigación y comprobar la misma, una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación, que es la en primera instancia establecer la factibilidad o viabilidad de ejecutar el proyecto para la creación de la Empresa del GADPO para la implementación del diseño de la planificación estratégica.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se presentara la metodología más adecuada a desarrollar en la presente investigación.

Método Inductivo: La inducción es ante todo una manera de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales. Al emplear el método inductivo, se observará las causas particulares, como es la falta de previsiones para explotar los recursos naturales de manera sostenible, por parte de los productores de balanceados para aminorar costos y mantener el equilibrio con el medio ambiente.

Deductivo: El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. Se estableció que es fundamental que los servidores turísticos formen alianzas para que, conjuntamente desarrollen el turismo y se orienten a la reducción del impacto ambiental. Implementando el desarrollo de una planificación estratégica, mediante la planificación estratégica que asegure una gestión exitosa.

Se aplicará la metodología transversal, por cuanto la observación se hace en un único momento. Se seleccionó este método por cuanto permite alcanzar resultados en forma ágil y rápida.

Tipos

La investigación también será de tipo bibliográfico debido a que se obtendrá información sobre el tema de los diversos y más variados libros, folletos, revistas, periódicos, etc., referentes al objeto de estudio.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la recopilación de información referente a conocimientos, actitudes y prácticas, es necesario definir el universo y la muestra de la población.

Población: La población está definida en función de la población económicamente activa PEA que existen en la provincia de Fco de Orellana.

Muestra: Porcentaje representativo de la PEA en la provincia de Orellana

A continuación, se describe la fórmula que se aplicará para sacar la muestra de la población a ser encuestada.

Para determinar el tamaño de la muestra a investigar, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población; corresponde a 32.801 personas que se encuentran dentro de la población económicamente activa de la provincia, según datos del Plan de Desarrollo de la Provincia de Orellana, en el punto 3.3 Principales Actividades Económicas

Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

e = Límite aceptable de error maestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Siendo en nuestro caso el siguiente el cálculo a realizar

n = el tamaño de la muestra.

N = 32801

Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5. **Z** = 1.96

e = 5% = 0,05

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{32.801 * 0.5^2 * 1.96^2}{(32.801 - 1) * 0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{31202.0804}{82.9604}$$

$$n = 380$$

Debo indicar que como la planificación estratégica tiene que ver con factores tanto internos como externos, se han diseñado dos tipos de encuestas:

- ✓ Dirigida a la población, a fin de conocer que opinan de los productos y servicios que oferta la empresa, para lo cual se realizó el respectivo cálculo de la muestra, y la otra;
- ✓ Dirigida al personal que labora en la empresa, con la finalidad de conocer sus criterios respecto al funcionamiento de la empresa, no fue necesario realizar cálculo de la muestra, por cuanto el número de empleados y trabajadores es reducido.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos de Investigación

Entre los métodos a utilizarse consta la observación, tabulación, el análisis e interpretación de datos, estudio de mercado de la provincia de Orellana.

3.4.2 Técnicas de Investigación

Se utilizarán encuestas, entrevistas para obtener los resultados requeridos. Se procederá a la revisión de archivos existentes en el GADP de Orellana, revisión de bibliografía. Las técnicas que se utilizarán son:

Entrevista: Se utiliza para recabar información de manera verbal, a través de preguntas estructuradas. En este caso, se realizarán entrevistas individuales semiestructuradas con respuestas abiertas para que los entrevistados, expresen sus criterios y estos incluirlos en la elaboración de la propuesta en análisis.

Encuesta: Es una de las técnicas más utilizadas para recopilar información primaria y la más fácil de aplicar, brinda información de cualquier universo en corto tiempo, se lo realizará como una forma de sondear la opinión pública, estas estarán dirigidas a los consumidores de balanceados de la provincia de Orellana

3.4.3 Instrumentos de Investigación

Consiste en la aplicación de mecanismos que se utilizará para llegar a las conclusiones del proyecto, los cuales nos ayudarán a detectar el problema. Estos son como guía de entrevistas, encuestas.

3.5 RESULTADOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN

Género

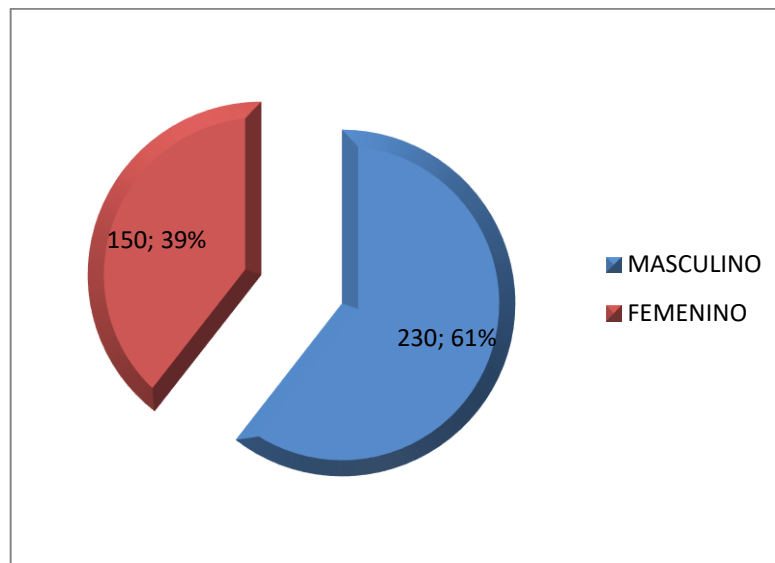
Tabla 1: Género

GENERO	FRECUENCIA	%
MASCULINO	230	61
FEMENINO	150	39
	380	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El Autor

Gráfico 3: Género



Fuente: Tabla No. 4

Elaborado por: El Autor

Del presente gráfico se desprende que el 61% de encuestados, corresponden al género masculino, mientras que el 39% corresponde al género femenino.

Edad.

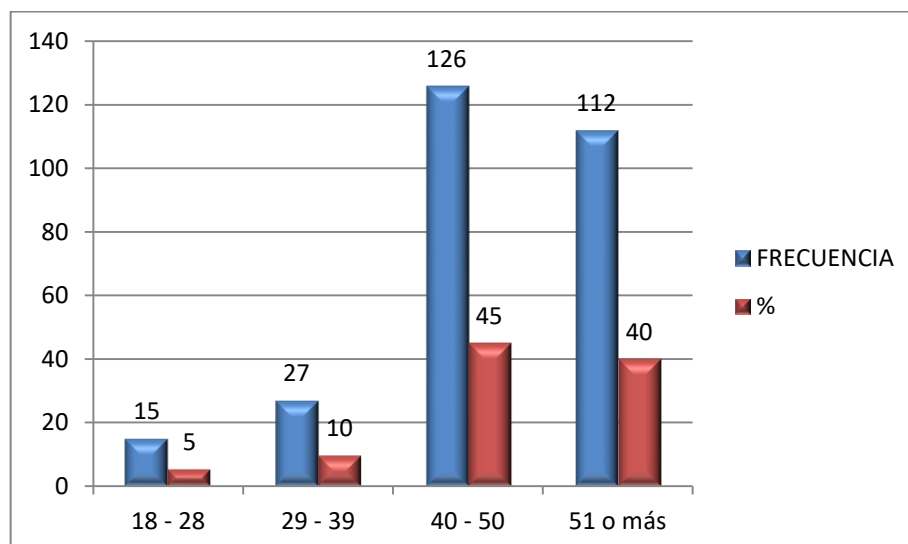
Tabla 2: Edad

GENERO	FRECUENCIA	%
18 - 28	15	5
29 - 39	27	10
40 - 50	126	45
51 o más	112	40
	280	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 4: Edad



Fuente: Tabla No. 5

Elaborado por: El autor

Del presente gráfico se desprende que el 45% de encuestados oscilan entre los 40 y 50 años, siendo este el mayor porcentaje, el 40% corresponde a población que se encuentra entre los 51 años o más de edad, el 10% se relaciona con personas comprendidas entre 29 y 39 años, finalmente el 5% de personas encuestadas se encuentran en el rango de 18 a 28 años de edad.

Cantón

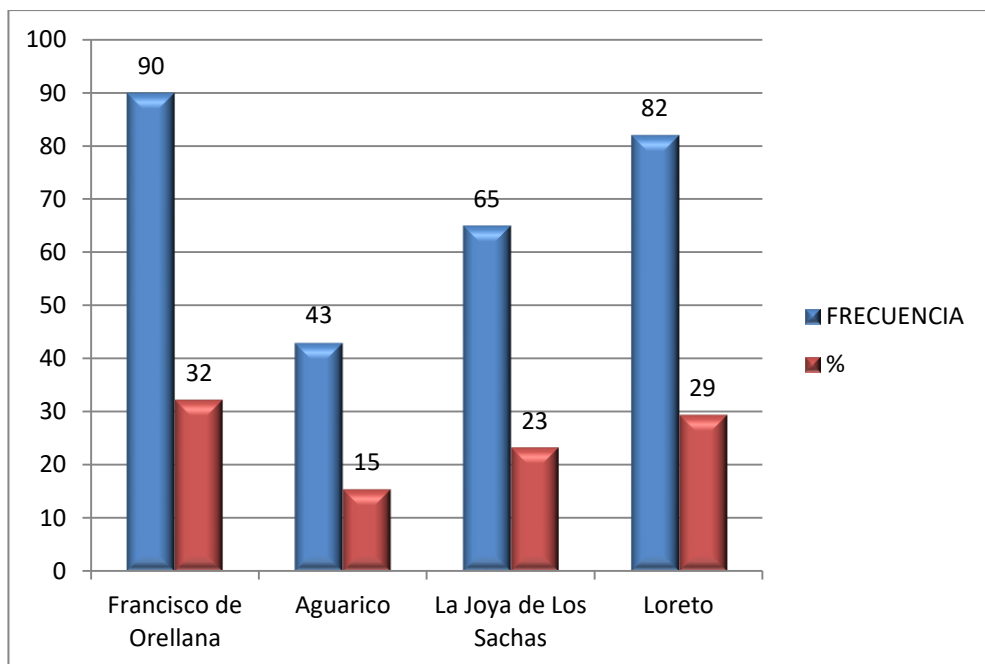
Tabla 3: Cantón

CANTÓN	FRECUENCIA	%
Francisco de Orellana	90	32
Aguarico	43	15
La Joya de Los Sachas	65	23
Loreto	82	29
	280	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 5: Cantón



Fuente: Tabla No. 6

Elaborado por: El autor

Del presente cuadro y gráfico se desprende que el 32% de encuestados reside en el cantón Francisco de Orellana, mientras que el 29% se encuentran en el cantón Loreto, el 23% se encuentran asentados en el cantón La Joya de los Sachas, finalmente un 15% viven en el cantón Aguarico.

Pregunta 2

¿Ha escuchado sobre la empresa de Balanceados Amazónicos Orellana EP?

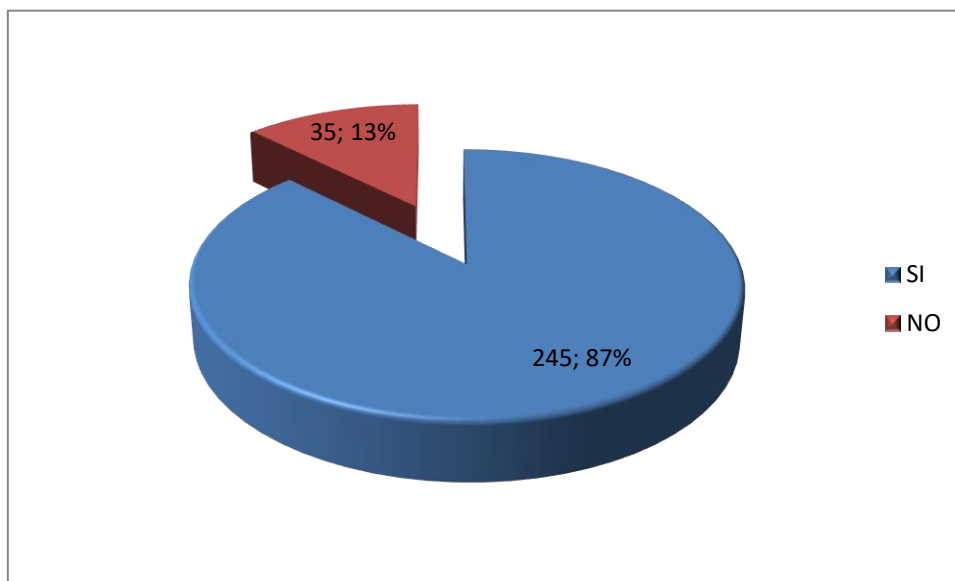
Tabla 4: Ha escuchado de la Empresa

HA ESCUCHADO DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
SI	90	68
NO	43	32
	133	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 6: Ha escuchado de la Empresa



Fuente: Tabla No. 7

Elaborado por: El autor

Del presente gráfico se desprende que el 87% de los encuestados manifiestan que si han escuchado de la Empresa de Balanceados Amazónicos Orellana EP, es decir la mayor parte de la población muestral si tiene conocimientos sobre la empresa, mientras que apenas el 13% indican que no conocen de la empresa.

Pregunta 3

¿Porque medio de información se enteró usted de la Empresa de Balanceados Amazónicos Orellana EP?

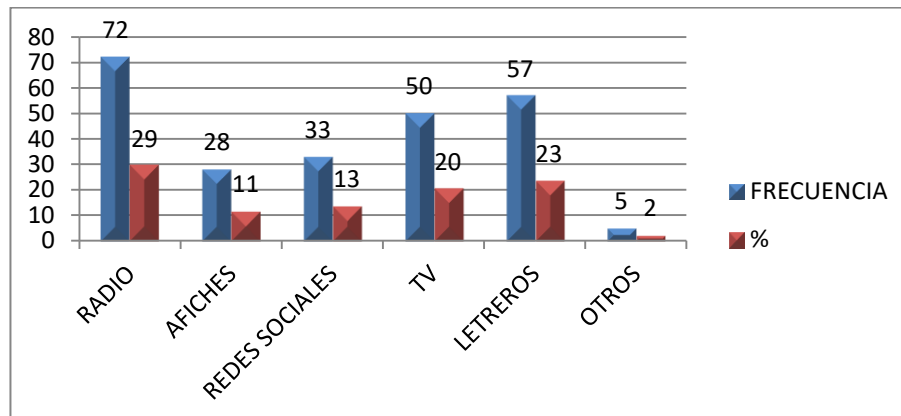
Tabla 5: Medio de Comunicación

MEDIO DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA	%
RADIO	33	13
AFICHES	28	11
REDES SOCIALES	72	29
TV	50	20
LETREROS	57	23
OTROS	5	2
	245	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 7: Medio de Información



Fuente: Tabla No. 8

Elaborado por: El autor

Como se puede observar en el gráfico, el medio de comunicación por el que el mayor porcentaje esto es el 29%, de encuestados se han enterado de la empresa es a través de la radio, seguido del 23% que han manifestado que saben de la empresa a través de letreros, mientras que el 20% indican que conocen de la empresa por la TV, el 13% de encuestados manifiestan que se enteraron de la empresa por redes sociales, el 11% indican que se enteraron de la empresa por afiches, y finalmente un 2% indican que conocen de la empresa por otros medios, como son conversaciones con vecinos, amigos.

Pregunta 4

¿Usted es cliente o utiliza los productos de la Empresa de Balanceados Amazónicos Orellana EP?

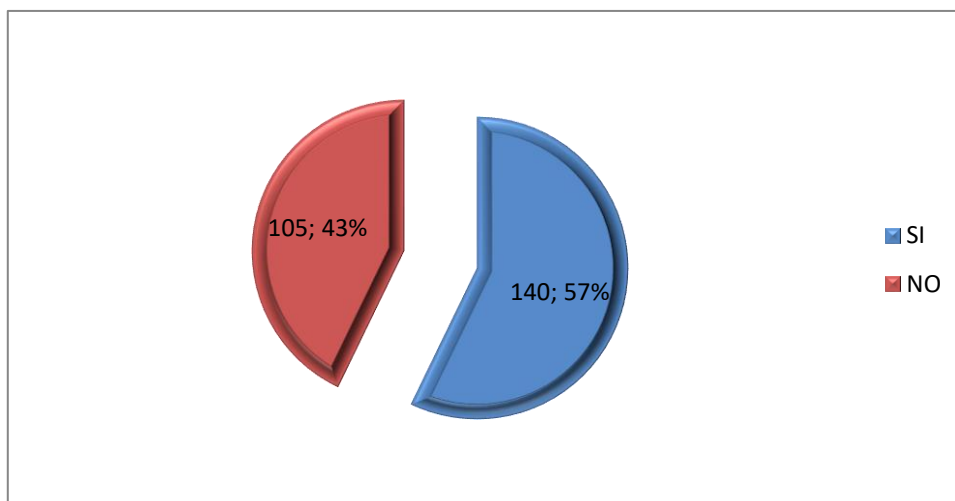
Tabla 6: Es cliente de la Empresa

ES CLIENTE DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
SI	190	78
NO	55	22
	245	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 8: Es cliente de la Empresa



Fuente: Tabla No. 9

Elaborado por: El autor

Se puede observar que el 57% de los encuestados indican que son clientes de la empresa, mientras que el 43% indican que no lo es.

Pregunta 5

Señale el grado de satisfacción que usted tiene con los productos que le ofrece la empresa

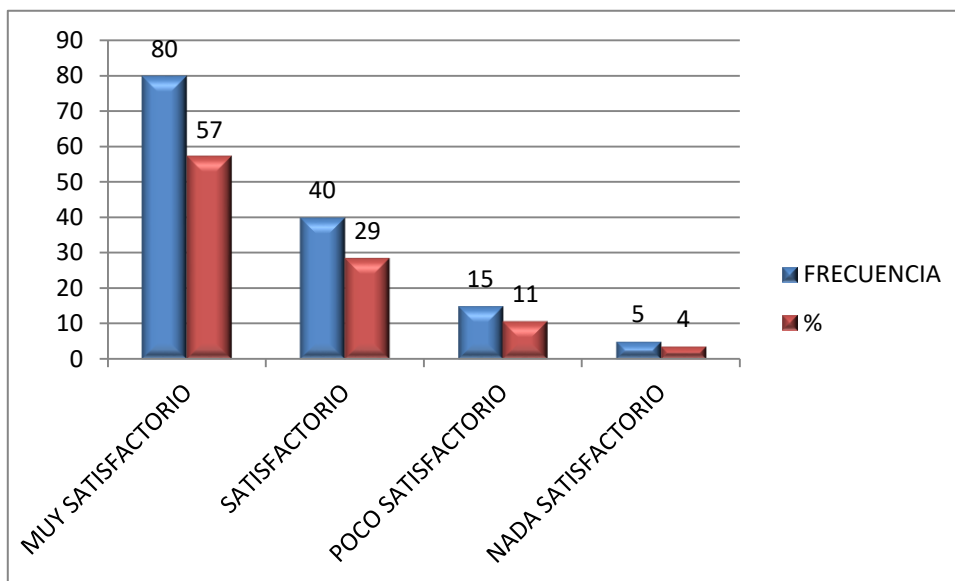
Tabla 7: Grado de Satisfacción

GRADO DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	%
MUY SATISFACTORIO	45	32
SATISFECHO	25	18
POCO SATISFECHO	50	36
INSATISFECHO	20	14
	140	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 9: Grado de Satisfacción



Fuente: Tabla No. 10

Elaborado por: El autor

Del gráfico que antecede se puede observar que el 32% de encuestados indican que es muy satisfactorio la utilización de los productos de la empresa, mientras que el 18% indican que es satisfactorio, el 36% indican que es poco satisfactorio, mientras que apenas un 14% indican que es nada satisfactorio.

Pregunta 6

Qué opina sobre la atención que prestan los empleados de la empresa

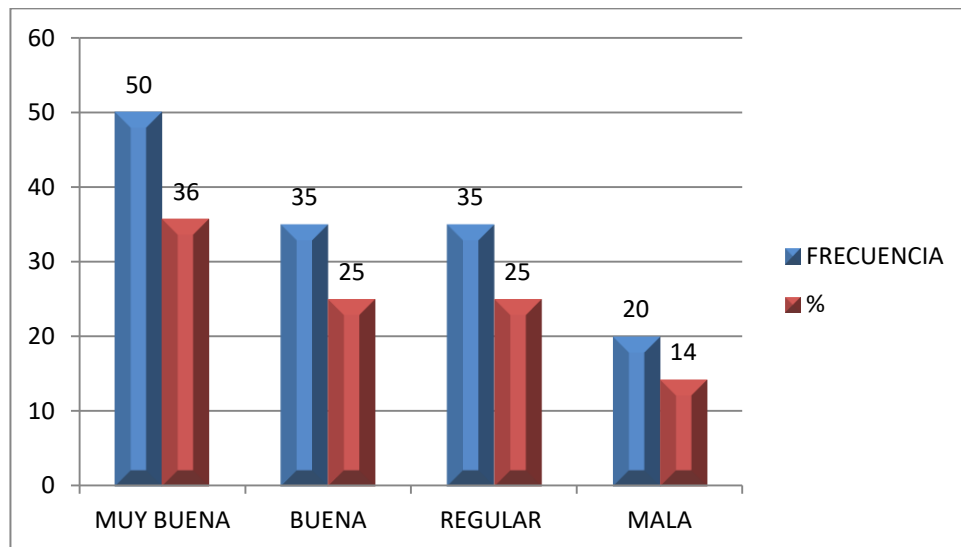
Tabla 8: Atención de los Empleados

ATENCIÓN DE LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	50	36
BUENA	35	25
REGULAR	35	25
MALA	20	14
	140	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 10: Grado de Satisfacción



Fuente: Tabla No. 11

Elaborado por: El autor

Del cuadro que antecede, se desprende que el 36% de los encuestados indican que la atención de los empleados es muy buena, el 25% indican que es buena, mientras que el mismo porcentaje indican que la atención es regular, finalmente el 14% indican que la atención es mala.

Pregunta 7

Señale los motivos por los cuales usted utiliza nuestros productos y servicios

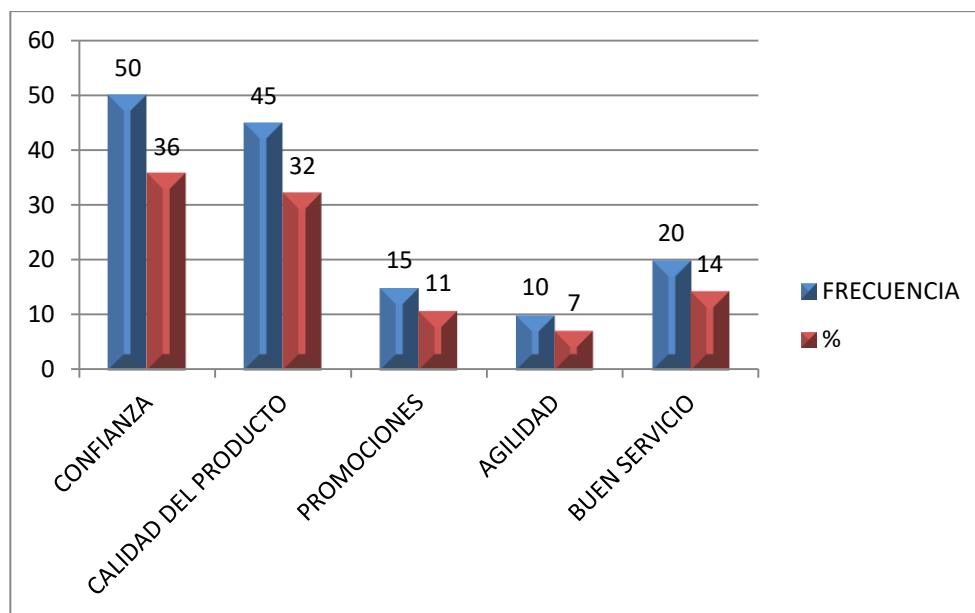
Tabla 9: Motivos por los cuales utiliza nuestros servicios

MOTIVOS POR LOS CUALES UTILIZA NUESTROS SEVICIOS	FRECUENCIA	%
CONFIANZA	50	36
CALIDAD DEL PRODUCTO	45	32
PROMOCIONES	15	11
AGILIDAD	10	7
BUEN SERVICIO	20	14
	140	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 11: Motivos por los cuales utiliza nuestros servicios



Fuente: Tabla No. 12

Elaborado por: El autor

Del gráfico que antecede, se puede observar que el 36% de encuestados manifiestan que la confianza es el motivo por el cual utilizan nuestros productos, el 32% manifiesta que lo hacen por la calidad del producto, mientras que el 14%, indican que utilizan nuestro producto por el buen servicio, el 11% indica que lo hacen por las promociones, finalmente el 7% indican que lo hacen por la agilidad

Encuesta dirigida a los empleados

Se debe indicar que en la actualidad existen 7 empleados que laboran en la Empresa Balanceados Amazónicos Orellana EP, prestaron la colaboración necesaria para realizar la presente investigación:

Edad

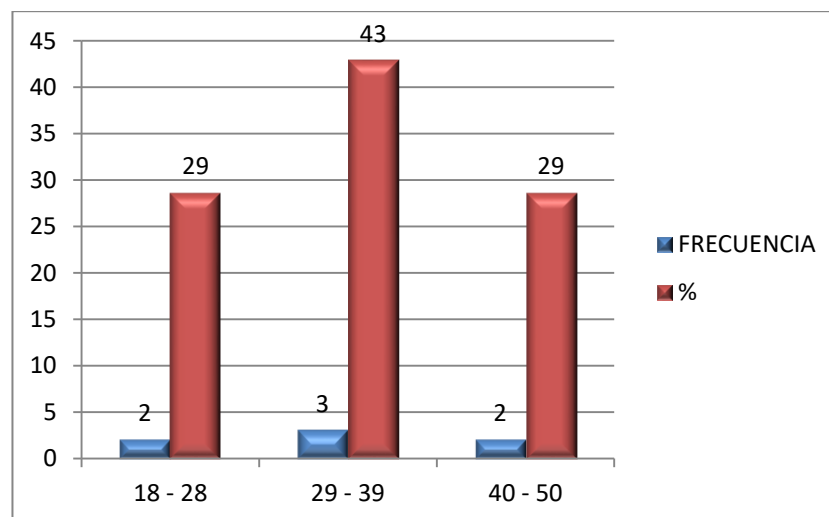
Tabla 10: Edad

GENERO	FRECUENCIA	%
18 - 28	2	29
29 - 39	3	43
40 - 50	2	29
	7	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 12: Edad



Fuente: Tabla No. 13

Elaborado por: El autor

Del presente cuadro y gráfico, se desprende que el mayor porcentaje de empleados, que corresponde al 43%, se encuentran entre 29 a 39 años, en el 29%, se encuentran 2 personas entre 18 y 28 años, mientras que en el mismo porcentaje, oscilan entre los 40 a 50 años.

Genero

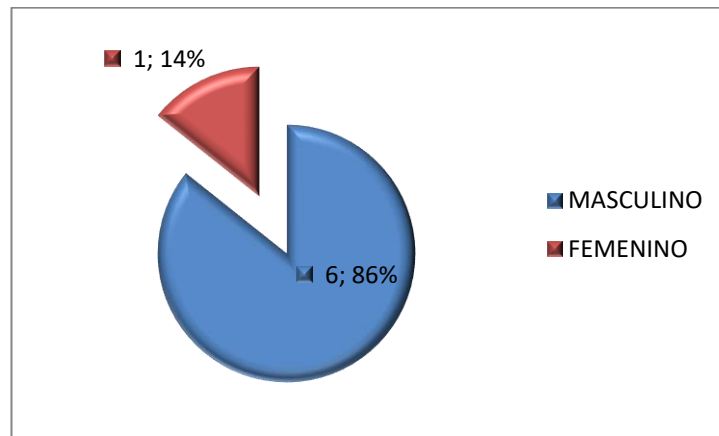
Tabla 11: Género

GENERO	FRECUENCIA	%
MASCULINO	6	86
FEMENINO	1	14
	7	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 13: Género



Fuente: Tabla No. 14

Elaborado por: El autor

De los datos precedentes, se observa que la mayor porcentaje, que es de 86% corresponde al género masculino, mientras que el 14% es de género femenino, existiendo actualmente, solamente una mujer que trabaja en la empresa.

Pregunta 2

¿Cree usted que es necesario que la empresa cuente con un Plan Estratégico?

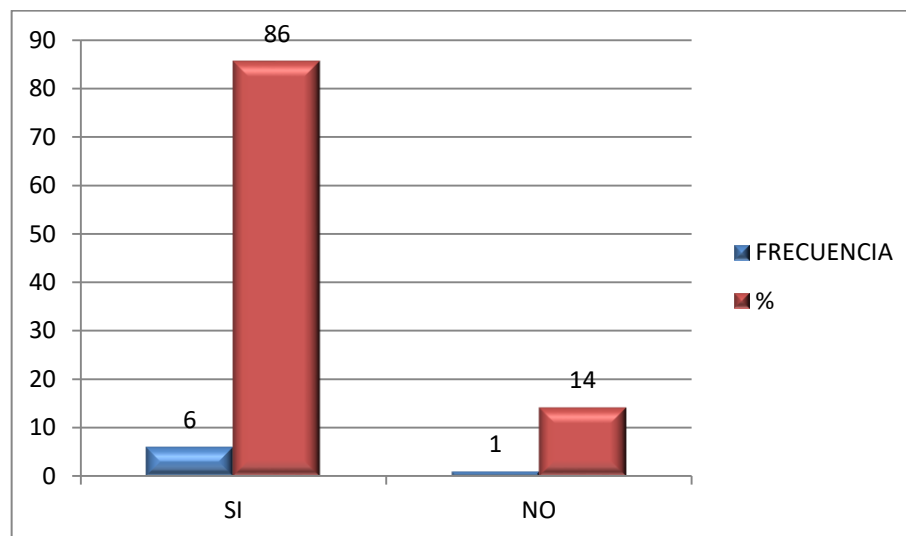
Tabla 12: Cree que es necesario que se elabore un plan estratégico

CREE QUE ES NECESARIO QUE SE ELABORE UN PLAN ESTRATEGICO	FRECUENCIA	%
SI	6	86
NO	1	14
	7	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 14: Cree que es necesario que se elabore un plan estratégico



Fuente: Tabla No. 15

Elaborado por: El autor

En el presente gráfico se puede observar que el 86% de los empleados, indican que si es necesario que en la empresa se elabore un Plan Estratégico, mientras que apenas el 14% indican que no es necesario realizar el Plan Estratégico.

Pregunta 3

¿Conoce usted la Ordenanza de creación de la empresa?

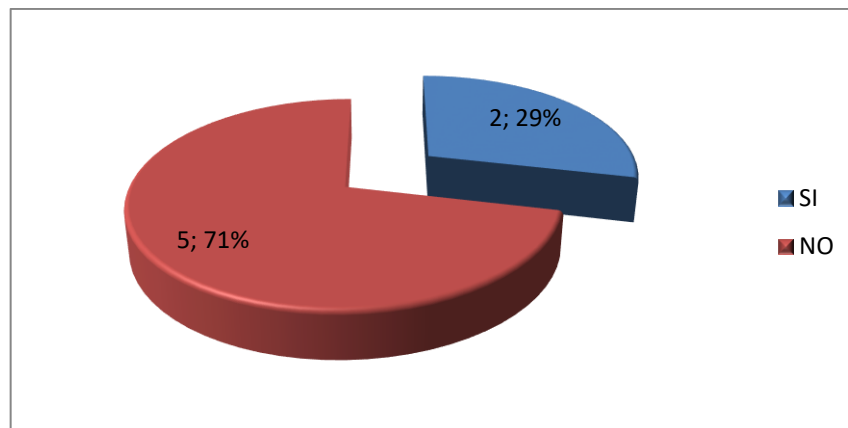
Tabla 13: Conoce usted la ordenanza de creación de la Empresa

HA ESCUCHADO DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
SI	2	29
NO	5	71
	7	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 15: Conoce usted la ordenanza de creación de la Empresa



Fuente: Tabla No. 16

Elaborado por: El autor

Como se puede observar los resultados de la presente pregunta, nos indican que el 71% de los encuestados no conocen la ordenanza de creación de la empresa, mientras que apenas el 29% manifiestan que si conocen el contenido de la Ordenanza.

Pregunta 4

¿Cuáles son las necesidades que usted cree se deben incluir en el Plan Estratégico de la Empresa?

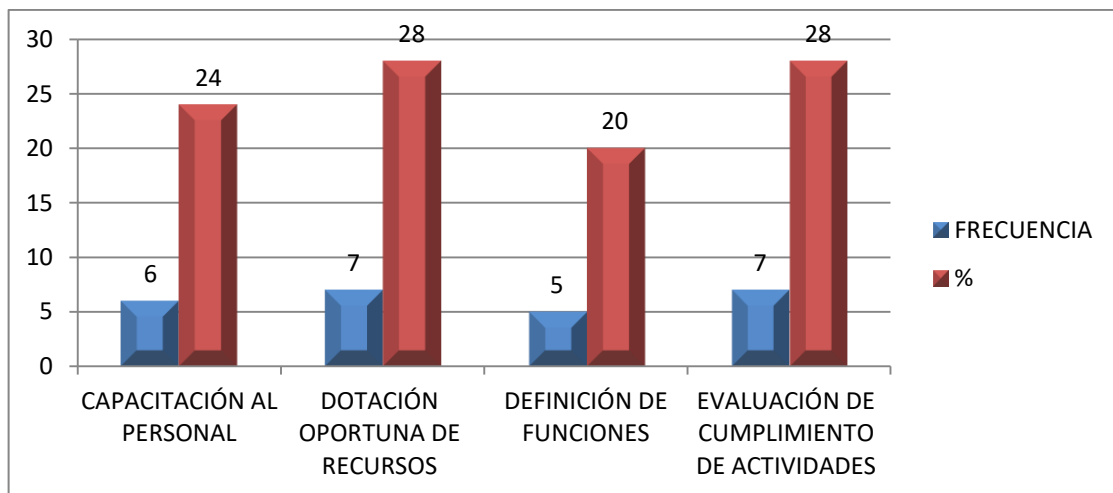
Tabla 14: Necesidades que se deben incluir en el plan estratégico

MEDIO DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA	%
Capacitación al personal	6	24
Dotación oportuna de recursos	7	28
Definición de funciones	5	20
Evaluación de cumplimiento de actividades	7	28
	25	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 16: Necesidades que se deben incluir en el plan estratégico



Fuente: Tabla No. 17

Elaborado por: El autor

En el presente cuadro, se puede observar que el mayor porcentaje esto es el 28% indican que los temas que se deben incluir en el Plan Estratégico tienen ver con de dotación oportuna de recursos y evaluación de cumplimiento de actividades, mientras que el 24% manifiestan que se debe trabajar en temas de capacitación y un 20% en temas referentes a definición de funciones.

Pregunta 5

¿Existen reuniones constantes con todo el personal para tratar asuntos inherentes a la empresa?

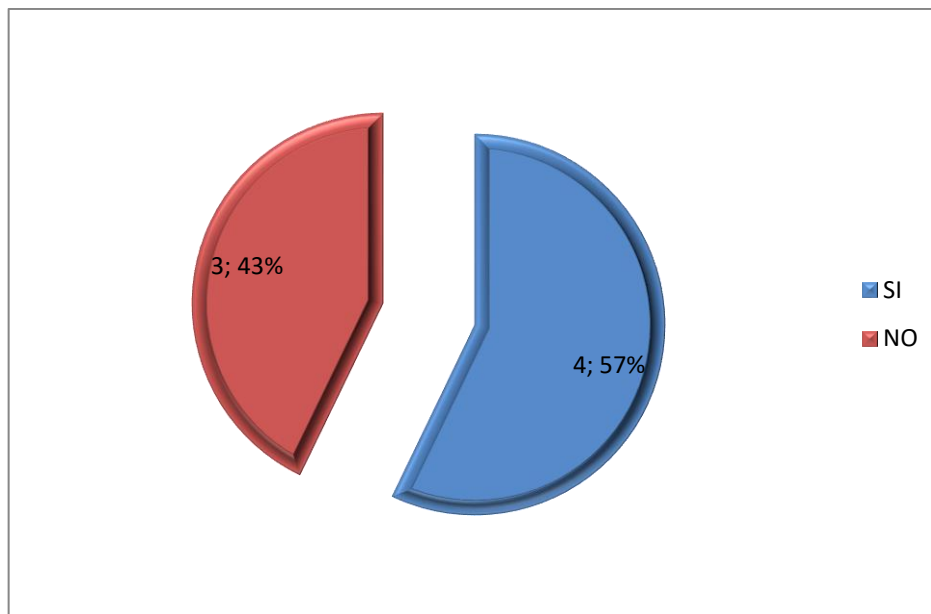
Tabla 15: Existen reuniones con el personal de la Empresa

EXISTEN REUNIONES CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
SI	4	57
NO	3	43
	7	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 17: Existen reuniones con el personal de la Empresa



Fuente: Tabla No. 18

Elaborado por: El autor

De los datos que anteceden, se puede establecer que el 57% indican que si existen reuniones permanentes, mientras que un porcentaje similar que el del 43% indican que no se dan reuniones permanentes en la empresa.

Pregunta 6

¿Cree usted que una vez realizado y aprobado el Plan Estratégico de la empresa, debe ser socializado con todos los empleados?

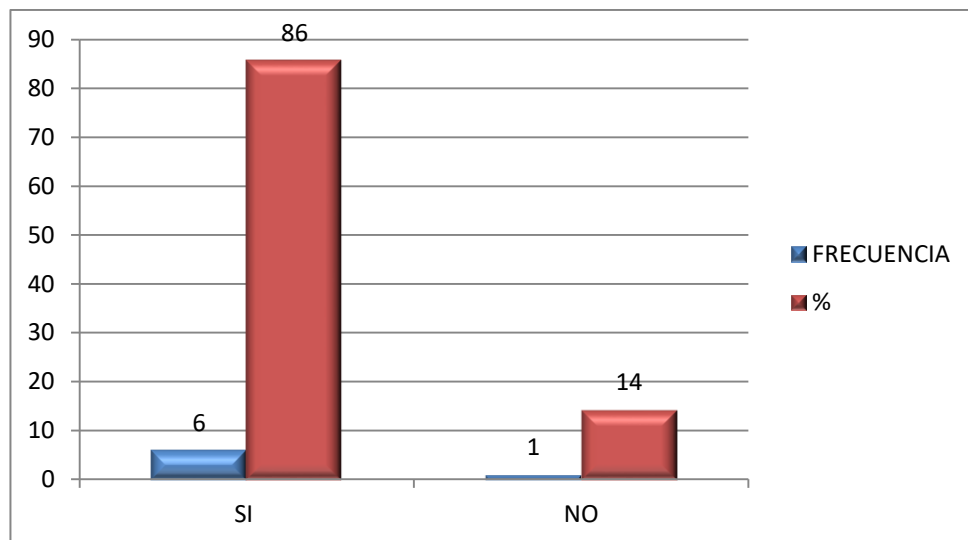
Tabla 16: Socialización del plan Estratégico

SOCIALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	FRECUENCIA	%
SI	6	86
NO	1	14
	7	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: El autor

Gráfico 18: Socialización del plan Estratégico



Fuente: Tabla No. 19

Elaborado por: El autor

Del cuadro y gráfico que anteceden, se desprende que el 86% indican que una vez realizado el Plan Estratégico, se debe realizar la socialización, mientras que apenas el 14% indican que no es necesario socializar el Plan.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 RESEÑA HISTÓRICA

LA EMPRESA DE BALANCEADOS AMAZÓNICOS ORELLANA E.P.



La Empresa Pública de Balanceados Amazónicos Orellana fue creada a través de una ordenanza provincial, el 24 de abril del 2012 y se inscribe en el Servicio de Renta Internas el 2 de julio del 2014; fecha en la cual comienza sus operaciones en la vía Guayusa Km. 8 1/2 de la cabecera parroquial Guayusa del Cantón Francisco de Orellana, constituyese la empresa como sociedad de derecho público, como una persona jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, se sujeta al ordenamiento jurídico legal de la República del Ecuador, en general, y en especial a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, a la ordenanza que regula su creación como empresa pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, a la normativa interna que expidan sus órganos, y más normas vigentes en el territorio del estado del Ecuador aplicable a su naturaleza y objeto.

4.1.1 Descripción

La empresa de balanceados Amazónicos Orellana EP. al ser una empresa de características netamente publica se ha apoyado para su creación en la Ley Orgánica de Empresas Públicas del 2009 el gobierno implementa la creación de empresas públicas, el artículo 315 de la constitución de la República del Ecuador, determina que el “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos” Fuente: Art. 315 de la Constitución Política de la República del Ecuador 2008 Los artículos 1, 2 y 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas determinan que el ámbito de acción de las empresas puede ser local, provincial, regional, nacional o internacional.

Esta empresa se dedicará a la fabricación de balanceados para consumo de semovientes, buscando satisfacer el mercado tanto local como provincial y nacional. Siguiendo todos los procesos de producción como son:

- ✓ Almacenamiento al granel y/o en silos (tolvas)
- ✓ Almacenamiento de agua para los diferentes procesos productivos
- ✓ Molienda de materia prima
- ✓ Mezclado horizontal de los productos.
- ✓ Empacado de producto terminado.

4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

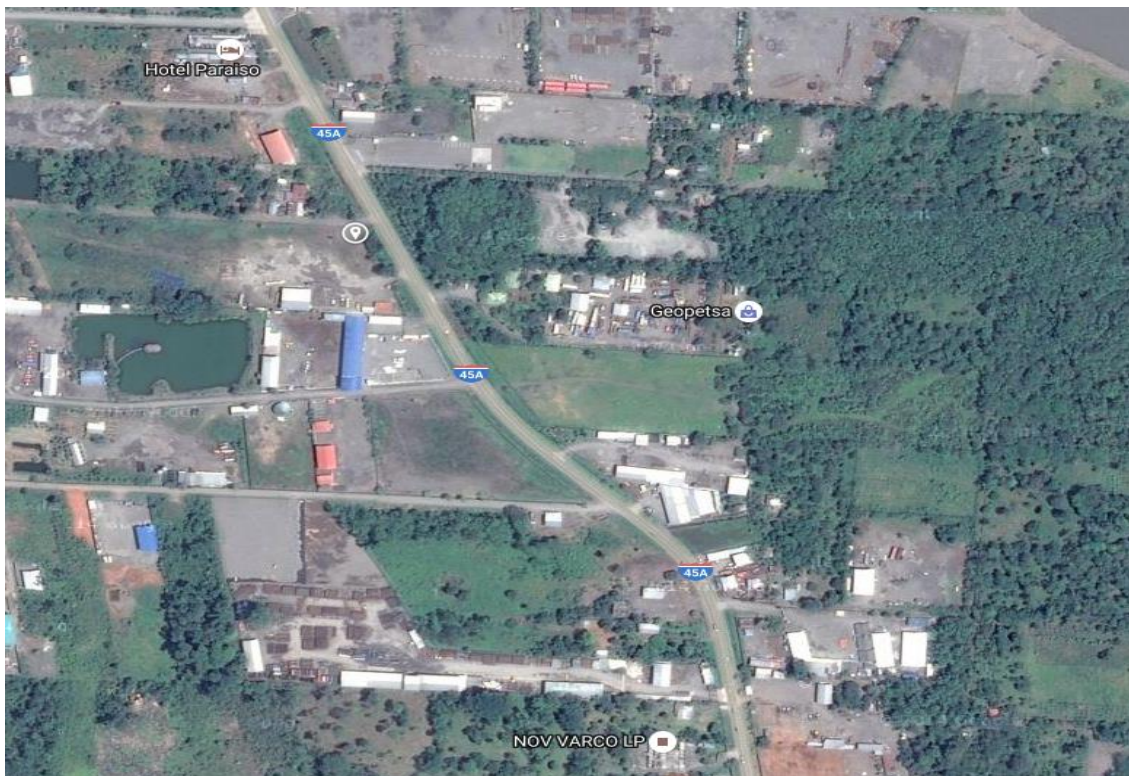
4.2.1 Conformación

En este caso al ser una Empresa Pública creada por el Gobierno Autónomo Descentralizado provincial de Orellana, se lo hará por acto normativo expedido por el GAD, es decir se expide la respectiva Ordenanza que regule su funcionamiento, la misma que contiene como datos generales y obligatorios:

4.2.1.1 Ámbito geográfico

En este caso es de carácter local porque su funcionamiento se la hará específicamente en el en la vía Guayusa Km. 8 1/2 de la cabecera parroquial Guayusa del Cantón Francisco de Orellana

Gráfico 19: Ubicación de la Empresa



Fuente: Google Map

4.2.1.2 Denominación de la Empresa

De acuerdo a lo establecido en la LOEP, deberá contener la indicación de Empresa Pública o la sigla “EP”, en este caso se denominará “La Empresa Pública de Balanceados Amazónicos Orellana” cuyas siglas serán: “BAOEP”.

4.2.1.3 Domicilio Principal

Lugar que se determinó en el acto de creación es decir en la Ordenanza que para el presente proyecto será el en el en la vía Guayusa Km. 8 1/2 de la cabecera parroquial Guayusa, debiendo indicar que podrán establecerse agencias o unidades de negocio dentro y fuera del país.

4.2.1.4 Patrimonio de la empresa

Detallará los bienes muebles e inmuebles que constituyen el patrimonio inicial de la empresa, en un anexo se listarán los mismos. A demás de todos los muebles e inmuebles que adquiriese según requiera para el funcionamiento de la Empresa.

4.2.2 Análisis PEST (político, económico, social y tecnológico)

Variables políticas

- ✓ Legislación favorable para la constitución de Empresas Públicas
- ✓ Decisión política por parte de la prefectura para emprender cambios en la empresa
- ✓ Que el gobierno retire el apoyo para los programas agropecuarios
- ✓ Líneas de crédito públicas y privadas

Variables económicas

- ✓ La cartera de clientes la recupera en más de 30 días
- ✓ Aumento de la competencia en la región
- ✓ No tiene deudas con bancos ni prestamistas
- ✓ Por las condiciones económicas los proveedores aumenten los precios de los productos
- ✓ Inexistencia de planes de expansión, abrir otra sucursal y publicidad con página WEB

Variables Sociales

- ✓ Medio ambiente, epidemias y clima de la región

- ✓ Compromiso y lealtad de los trabajadores
- ✓ Que renuncien trabajadores de experiencia
- ✓ Costumbres y tradiciones de los pobladores

Variables Tecnológicas

- ✓ Recursos Tecnológicos disponibles
- ✓ Redes sociales para promoción de la empresa
- ✓ Cambio continuo de la tecnología

4.2.3 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, este instrumento nos permite conocer tanto los factores interno como externos que afectan directa e indirectamente a nuestra empresa, misma que nos ha permitidos establecer:

Tabla 17: Análisis FODA de la Empresa

FACTORES	FODA	
Internos	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>F1. La empresa tiene amplia experiencia y es reconocida a nivel regional por sus productos de calidad.</p> <p>F2. No tiene deudas con bancos ni prestamistas</p> <p>F3. Gran variedad de clientes</p> <p>F4. La empresa tiene buena ubicación</p> <p>F5. Capacitación a trabajadores sobre nuevos productos</p> <p>F6. Hay muy buena relación con clientes y está respaldada por sus proveedores</p> <p>F7. Existe buena disposición a los cambios, adaptaciones y mejoras de los trabajadores de la empresa</p>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>D1. Poca publicidad y promoción, no tiene establecido un plan de marketing</p> <p>D2. Utiliza procesos de administración de recursos antiguos (Poca formalidad)</p> <p>D3. La cartera de clientes la recupera en más de 30 días</p> <p>D4. Tecnología limitada</p> <p>D5. No hay planes de expansión</p> <p>D6. No se identifican a clientes potenciales</p> <p>D7. No hay planes de inversión para la ampliación de la empresa</p> <p>D8. No tiene una planeación estratégica para actuar y combatir sus debilidades</p>
Externos	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>O1. Gran variedad de alternativas para poder crecer y expandirse físicamente en la región</p> <p>O2. Existencia de planes de apoyo del gobierno</p> <p>O3. Existen alternativas de financiamiento</p> <p>O4. Analizar la apertura de nuevos mercados</p> <p>O5. Incremento en la zona de producción de ganado porcino y planteles avícolas.</p>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>A1. Aumento de precios de materias primas</p> <p>A2. Cambio en la tecnología</p> <p>A3. Medio ambiente (Clima, epidemias, etc)</p> <p>A4. Que se amplíe la competencia en la región, con otras marcas</p> <p>A5. Bajo crecimiento e inflación en el mercado</p> <p>A6. Incursión de nuevas empresas en el mercado</p> <p>A7. Incremento de Impuestos</p>

Fuente: Documentos Empresa
Elaborado por: Propia

Tabla 18: Análisis Externo

DIAGNOSTICO (ANÁLISIS EXTERNO)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO	Planes de apoyo del gobierno	Incremento de impuestos
ECONÓMICO	Existencia de financiamiento tanto público como privado	Tasas de interés altas Aumento de precios de materias primas
SOCIAL	Incremento en la zona de producción de ganado porcino y avícolas	Medio ambiente (clima, epidemias, etc)
TECNOLÓGICO	Disponibilidad en el mercado de recursos tecnológicos	
COMPETENCIA	No existe competencia en la región	Incurción de nuevas empresas en el mercado de balanceados

Fuente: Diagnóstico de la empresa BAOEP

Elaborado por: El Autor

Tabla 19: Análisis Interno

DIAGNOSTICO (ANÁLISIS INTERNO)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PROCESOS	El flujo de los procesos en la organización es sencillo (cadena de valor) Se identifican bien los procesos de la empresa debido a que es pequeña y se pueden realizar mejoras	No implementar tecnología que agilice los procesos de la empresa. Procesos de administración antiguos (poca formalidad).
ORGANIZACIÓN	Buena comunicación entre los trabajadores Gran variedad de clientes Ubicación adecuada de la empresa Compromiso y lealtad de los trabajadores	Inexistencia de planes de expansión Limitada publicidad, no existe un plan de marketing La cartera de clientes se la recupera en más de 30 días
TECNOLOGÍA	Contar con la página WEB Cuenta con maquinaria de muy buena tecnología	Subutilización de la página WEB Falta de elaboración de redes de comunicación con clientes que faciliten las ventas
CADENA DE VALOR	La Empresa cuenta con el liderazgo en ventas en productos de balanceado de la provincia	No se tiene una visión clara del rumbo de la empresa y se deben dar la formalidad necesaria en la ejecución de procesos internos y externos

Fuente: Diagnóstico de la empresa BAOEP

Elaborado por: El Autor

4.2.4 Medición de Resultados

Los resultados de la Empresa Pública se medirán en términos de utilidades o ganancias así como por el grado de eficiencia del servicio que se le lleva a la comunidad, ninguna utilidad ni ningún excedente será objeto de reparto entre el talento humano que labore en la empresa pública.

4.2.5 Control

La Empresa Pública estará sometida al control fiscal y social que en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos creados para este fin como la Contraloría, la Procuraduría. La Contraloría verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la Ley y la eficiencia administrativa. La Procuraduría vela por el buen desempeño de los funcionarios públicos.

4.2.6 Régimen Laboral

Los empleados de la Empresa Pública Municipal de Reciclaje de Plásticos se regirán por las normas de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, y la Ley Orgánica del Servicio Público. Su vinculación se hace a través de las siguientes modalidades:

1. Nombramiento para personal de libre designación y remoción, quienes no tendrán relación laboral.
2. Nombramiento para servidores públicos, expedido al amparo de esta Ley y de la normativa interna de la Empresa Pública; y,
3. Contrato individual de trabajo, para los obreros, suscritos al amparo de las disposiciones y mecanismos establecidos en la Codificación del Código del Trabajo y en el contrato colectivo que se celebre.

4.2.7 Duración

Las Empresa Pública no podrá suspender sus funciones por voluntad de las personas que están a su cargo. Los órganos de la administración y los servicio que se han establecidos deben continuar mientras la Ley no autorice la suspensión o supresión de ellos.

4.2.8 Base Legal

Constitución de la República del Ecuador

Artículo 315, que dispone: El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Ley Orgánica de Empresas Públicas

Tiene por objeto regular la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión, disolución y, liquidación de las empresas públicas no financieras; y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y establecen los mecanismos de control económico administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a los dispuesto por la Constitución de la República.

Artículo 5 de la misma Ley, dispone que la creación de Empresas Públicas, entre otras formas se hará: “a través de acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados”.

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.

Art. 47, establece las atribuciones del consejo provincial, siendo entre otras:

“ a) El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado provincial, mediante la expedición de ordenanzas provinciales, acuerdos y resoluciones;

“ h) Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas provinciales, según las disposiciones de la Constitución y la ley. La gestión de los recursos hídricos será exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales; “.

k) Conocer las declaraciones de utilidad pública o de interés social de los bienes materia de expropiación, resueltos por el prefecto, conforme la ley;

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Esta ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría.

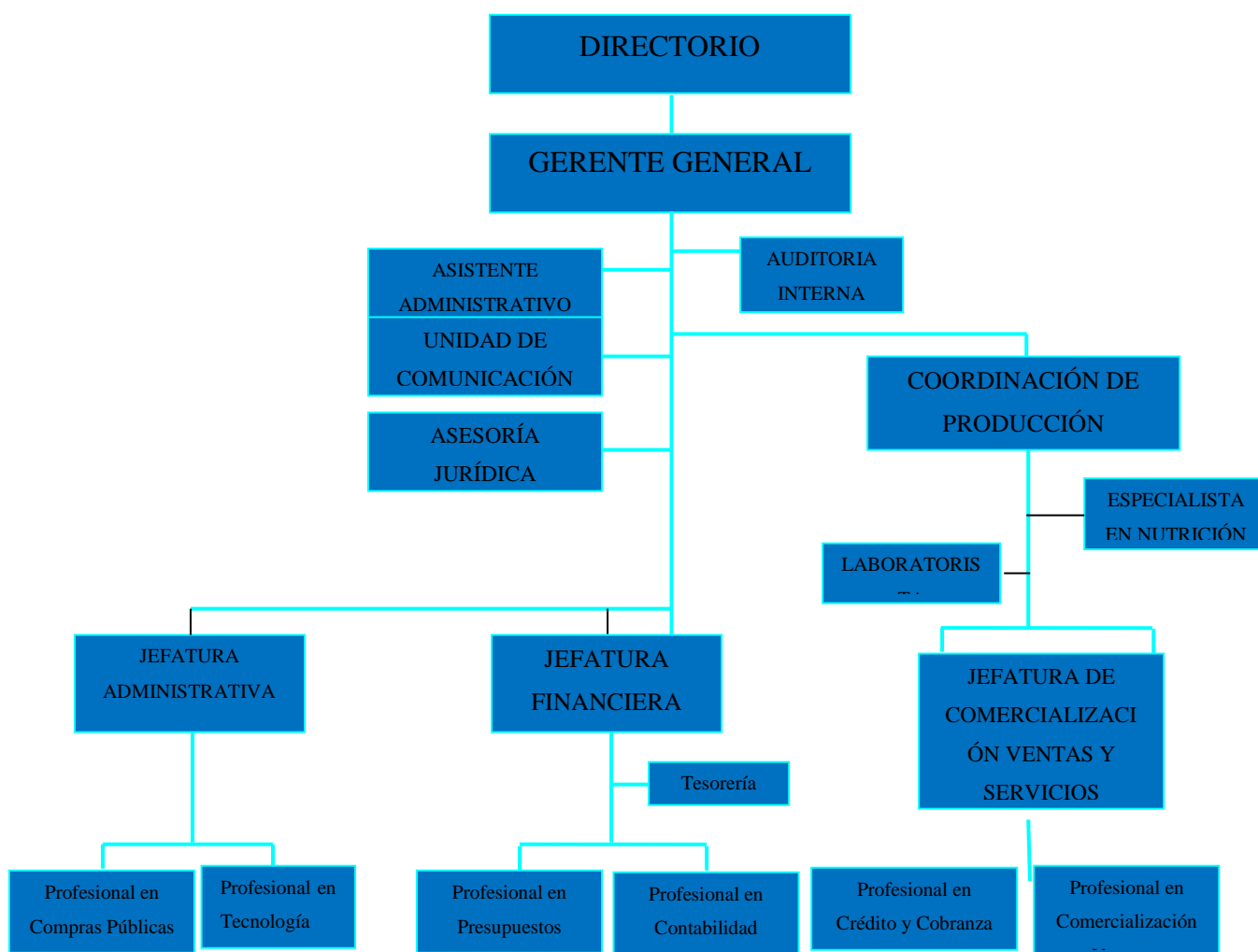
Ordenanza de Creación, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública “Empresa de Balanceados Amazónicos Orellana EP.”

Reglamento Orgánico Funcional de la Empresa Pública de Balanceados Amazónicos Orellana EP.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se debe mencionar que existe de igual manera la Resolución Administrativa No. RA-011-D-BAOEP-2014 que se refiere al Reglamento Orgánico de la Empresa Pública de Balanceados Amazónicos Orellana E.P, en la que se define la Estructura Orgánica – Funcional, de la siguiente manera:

Gráfico 20: Organigrama ESTRUCTURAL - FUNCIONAL



Fuente: Resolución Administrativa No. RA-011-D-BAOEP-2014

La Estructura Organizacional de la Empresa Pública de BALANCEADOS AMAZÓNICOS ORELLANA EP, para el cumplimiento de su misión, objetivos y responsabilidades, comprenderá los siguientes niveles de actividad:

- ✓ Nivel Político / Directivo
- ✓ Nivel Ejecutivo (Gerente/ a General)
- ✓ Nivel Asesoría
- ✓ Nivel de Apoyo
- ✓ Nivel Agregado de Valor

4.4 OBJETIVOS

4.4.1 General

Impulsar un proceso productivo sustentable, promover el desarrollo de los productores locales a través del procesamiento y la transformación de determinados productos en la planta de balanceados.

4.4.2 Específicos

a) Implementar y mantener la infraestructura necesaria de la Planta de Balanceados Amazónicos Orellana EP., para desarrollar y promover a la actividad de producción, promoción y difusión de los balanceados principalmente entre los pequeños productores de la provincia.

b) Desarrollar la capacidad técnico – operativa de la Planta de Balanceados Amazónicos Orellana EP, mediante una administración eficiente en la adquisición, procesamiento y comercialización de los balanceados para semovientes.

c) Realizar alianzas con entidades públicas y privadas, asociaciones y organizaciones campesinas, para promover el establecimiento de cadenas de Comercialización Asociativa en la Provincia.

d) Fomentar el desarrollo mediante líneas de créditos de producción y comercialización de maíz y otros productos que son la materia prima para la elaboración de balanceados, que sean constantes, con mecanismos de negociación claros transparente con peso y precios justos.

e) Orientar la producción en función a la demanda, para lograr un equilibrio entre oferta y demanda.

f) Importar materia prima y equipos agroindustriales que sean necesarios para los fines de la empresa.

g) Apoyo a los productores con paquetes tecnológicos y semillas certificadas mediante líneas de crédito.

4.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Entre su objeto y ámbitos se encuentra el impulsar un proceso productivo sustentable, y promover el desarrollo de los productores locales a través del procesamiento y la transformación de determinados productos, de los cuales se obtienen los siguientes derivados:

4.5.1 Alimento balanceado para cerdo

- ❖ Crecimiento
- ❖ Destete
- ❖ Engorde
- ❖ Lactancia
- ❖ Predestete

4.5.2 Alimento balanceado para pollos

- ❖ Crecimiento
- ❖ Gallina de Postura
- ❖ Pollo Campero
- ❖ Pollo Parrillero
- ❖ Engorde
- ❖ Gallina de Postura
- ❖ Pollo Campero
- ❖ Pollo Parrillero
- ❖ Inicial
- ❖ Gallina de Postura
- ❖ Pollo Campero
- ❖ Pollo Parrillero
- ❖ Pre inicial
- ❖ Gallina de Postura
- ❖ Pollo Campero
- ❖ Pollo Parrillero

4.5.3 Maíz

- ❖ Mineralizado
- ❖ Puro
- ❖ Vitaminizado

4.6 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

La empresa atraviesa por un buen momento en cuanto a ventas, por eso existe la concepción equivocada de que no se debe invertir en estrategias de mercadeo, sin considerar que los mercados, consumidores y clientes cambian constantemente, aparte de que surgen nuevos competidores que están a la vanguardia.

Para establecer el posicionamiento del mercado he realizado el siguiente análisis:

4.6.1 Producto

Los productos que actualmente ofrece la empresa, son garantizados por su calidad, además de ser reconocidos a nivel regional, y están respaldados por su marca, a futuro se pretende además incursionar en lo que a medicinas y equipo veterinario se refiere, así como también en asesoramiento de los diferentes productos que se comercializan

4.6.2 Precio

Los precios son accesibles para nuestros clientes, debiendo indicar además que no existe competencia en la región, por las líneas de productos que maneja la empresa.

4.6.3 Plaza

En cuanto a la plaza no existen inconvenientes, debido a la ubicación de la empresa es muy fácil de localizar.

4.6.4 Promoción

Es un aspecto que debe ser mejorado, puesto que permitirá el incrementar nuestro portafolio de clientes, lo que a su vez garantiza el crecimiento de la empresa.

4.7 PROPUESTA ESTRATÉGICA

Una vez que se ha realizado el diagnóstico de la empresa, se ha podido determinar que la EMPRESA DE BALANCEADOS AMAZÓNICOS DE ORELLANA E.P. BAO. EP, requiere cambios importantes, que le permitan crecer, para lo cual se hace necesario establecer estrategias que se implementen de manera urgente, así como definir de manera clara y concreta su misión, visión, valores corporativos.

4.7.1 Misión

Somos una Empresa Pública, con responsabilidad social, que produce y comercializa alimento balanceado para animales, generando productos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, con un equipo humano comprometido, innovador y eficiente

4.7.2 Visión

Para el año 2020, ser la empresa líder en el mercado nacional de producción y comercialización de alimento balanceado para semovientes, así como en la distribución de medicina y equipo veterinario, procurando el bienestar tanto de nuestros clientes internos como externos, aportando al desarrollo de la provincia de Orellana.

4.7.3 Valores

Dentro de los valores corporativos de la empresa, se han planteado los siguientes:

Transparencia.

Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable

Trabajo en equipo.

Trabajamos en equipo con rapidez y eficacia buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos.

Calidad.

Damos lo mejor en nuestro trabajo, tratando de superar siempre las expectativas de nuestros clientes.

Enfoque al cliente.

Cumplimos con las promesas adquiridas con los clientes y trabajamos agregando valor a la empresa, creando una cultura de servicio.

Integridad

Actuamos con firmeza, rectitud, honestidad, coherencia y sinceridad.

Equidad.

Procedemos con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo.

Respeto.

Interactuamos reconociendo los intereses colectivos, la diversidad individual, la sostenibilidad de los recursos naturales y la institucionalidad.

4.7.4 Políticas

“BAOEP”, Empresas de Balanceados se compromete en su relación con proveedores y contratistas a trabajar con ellos en la construcción y conjunción de capacidades, fortalezas y conocimientos para lograr el desarrollo sostenible del entorno y la generación de valor para cada una de las partes y la sociedad en general, aplicando criterios legales, principios éticos y de equilibrio económico, social y ambiental.

La Responsabilidad Social Empresarial debe ser el marco de actuación dentro del cual se desarrollan los objetivos de la Empresa de Balanceados Amazónicos de Orellana, para contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, económico y ambiental, acogiendo temáticas sobre sostenibilidad contempladas en iniciáticas, locales y nacionales.

El gerenciamiento del Talento Humano, se basa en el desarrollo de competencias, y sus servidores propician conjuntamente el crecimiento laboral y personal a través de un entorno de trabajo estructurado a partir de una cultura de alto desempeño, los valores organizaciones, la ética, la calidad de vida, el bienestar, la normatividad laboral y la disposiciones legales vigentes.

La Gestión de Tecnología de Información habilita a la empresa para que disponga de la información requerida para los grupos de interés y se adapte oportunamente a los cambios generados por el entorno, sus procesos y la visión de negocio.

Desarrolla su gestión financiera atendiendo criterios de ética, transparencia, responsabilidad frente al riesgo y rigurosidad financiera, dentro del marco legal, debiendo sustentar la obtención de recursos, utilización de excedentes financieros y manejo de liquidez, con el fin de maximizar el valor de la empresa y garantizar su sostenibilidad en el contexto del sano equilibrio entre lo social, lo económico y lo ambiental.

La Empresa de Balanceados Amazónicos de Orellana, declara como su política en materia de adquisición de bienes y servicios que, con atención a los principios constitucionales y legales, sus necesidades y requerimientos técnicos serán provistos dentro de las mejores condiciones de cantidad, calidad, oportunidad y seguridad. Los procesos de contratación se ejecutarán promoviendo relaciones equitativas y de largo plazo con los grupos de interés involucrados.

Implementar un Sistema de Gestión de calidad enfocado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y demás grupos de interés, el compromiso con la mejora continua, para el cumplimiento de objetivos y estrategias con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación de sus servicios, realizando evaluación y actualización con periodicidad mínima anual.

4.8 MAPA ESTRATÉGICO

Para realizar el mapa estratégico, nos basamos en la información del diagnóstico realizado a través de las diferentes herramientas de planificación, como son la matriz FODA y Análisis PEST, así como las encuestas aplicadas tanto a la población, como a los empleados, estableciéndose las siguientes tablas:

Tabla 20: Diseño de Estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliar y penetrar en el mercado aprovechando la experiencia y la relación con sus proveedores (O4,O5,F1) 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar financiamiento para ejecutar adecuadamente las actividades de la empresa(O3, D7)
AMENAZAS	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar productos y servicios efectivos y de mayor calidad.(A2, F5) 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Generar ventajas competitivas, que aseguren la permanencia de nuestra empresa en el mercado (A2,A4,D2,)

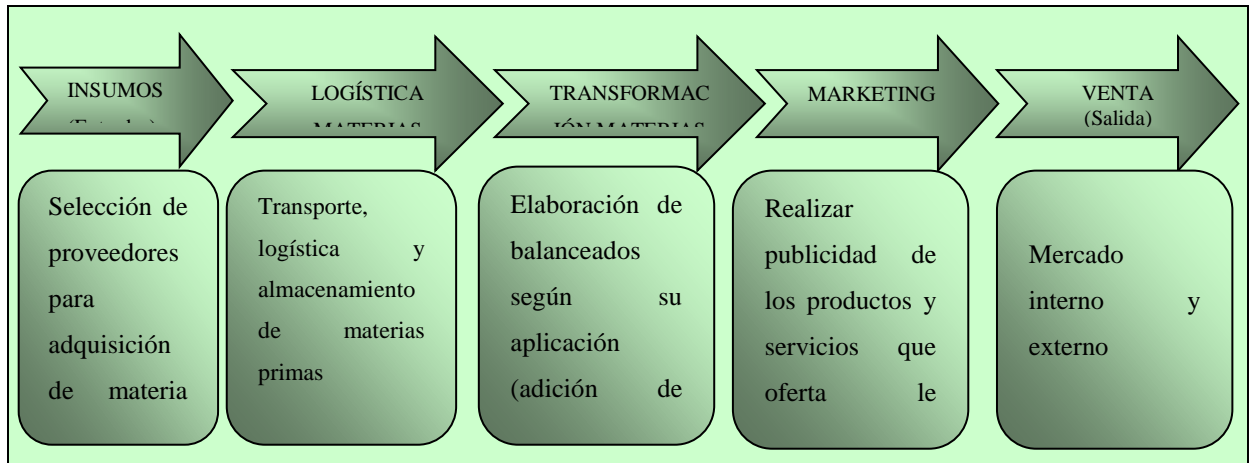
Fuente: Matriz FODA
Elaborado por. El Autor

Gráfico 21: Mapa Estratégico



Fuente: Diagnóstico empresa BAOEP
Elaborado Por: El Autor

Tabla 21: Cadena de Valor



Fuente: Diagnóstico empresa BAOEP

Elaborado Por: El Autor

4.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

4.9.1 Objetivo Estratégico 1

Ampliar y penetrar en el mercado, aprovechando la experiencia y la relación con sus proveedores

Estrategias:

- Desarrollar nuevas categorías en la línea de productos
- Reorganizar el canal de distribución, para atender mercados desabastecidos
- Segmentar y diferenciar al mercado para lograr satisfacción en nuestros clientes

4.9.2 Objetivos Estratégico 2

Gestionar financiamiento para ejecutar adecuadamente las actividades de la empresa.

Estrategias:

- Mejorar la coordinación con proveedores, misma que permita manejar plazos para obtener un mayor rendimiento en cuanto a liquidez.

- Buscar el mejor financiamiento para planes de expansión
- Contar con información financiera oportuna para una adecuada toma de decisiones

4.9.3 Objetivos Estratégico 3

Generar ventajas competitivas que aseguran un desarrollo sostenible y sustentable

Estrategias:

- Invertir en tecnología para agilizar los procesos productivos, administrativos y de comercialización de la empresa.
- Minimizar costos de nuestros productos y servicios, a través de la optimización de recursos
- Realizar alianzas de redes productivas

4.9.4 Objetivos Estratégico 4

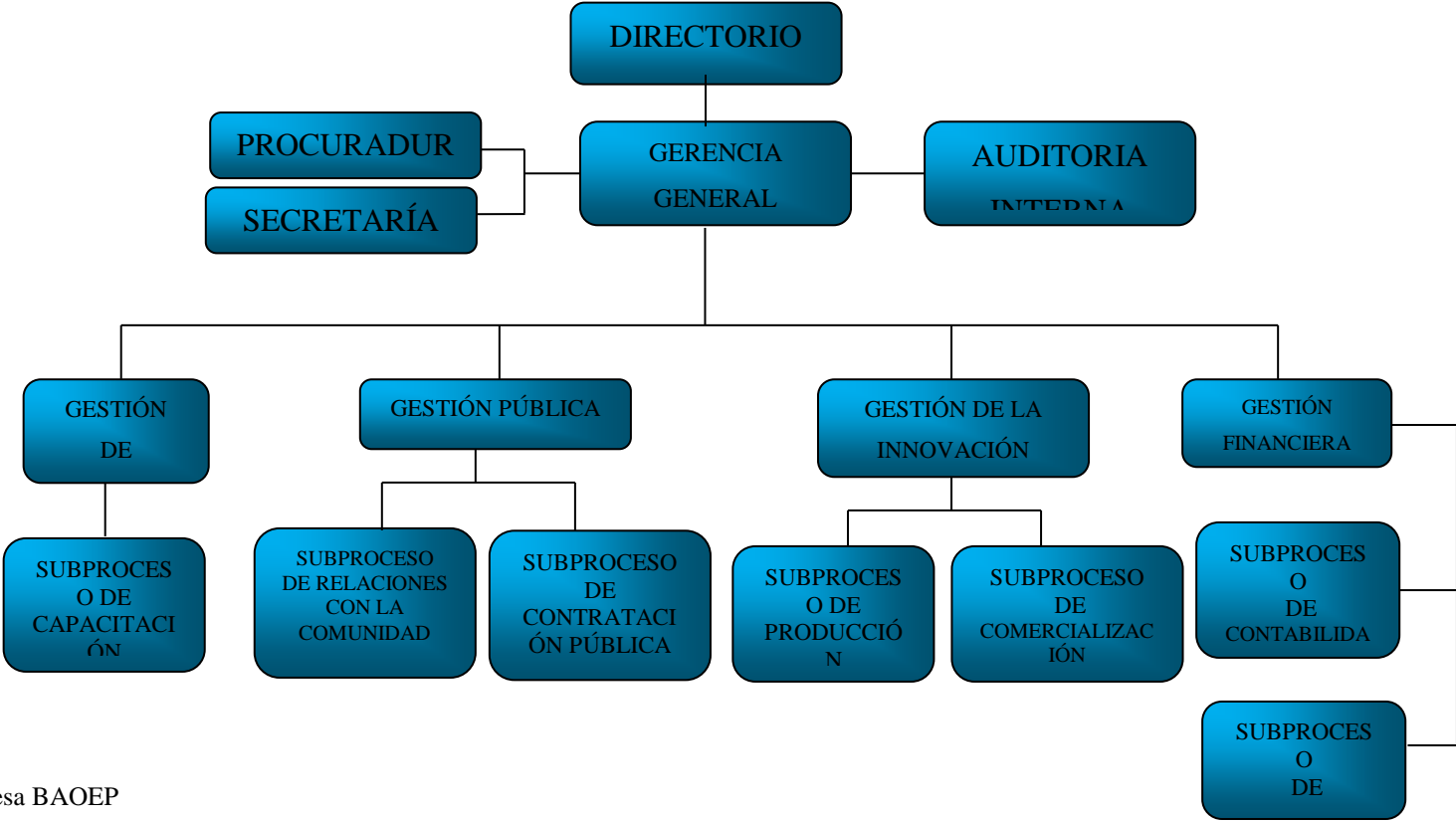
Generar procesos efectivos y eficaces

Estrategias:

- Reestructurar el Orgánico Estructural
- Realizar monitoreo y evaluación de los procesos
- Capacitar permanentemente al personal de la empresa.

Dentro del diagnóstico de la empresa, se pudo establecer que la empresa “BAOEP” cuenta con la Estructura Orgánica funcional aprobada, a través de Resolución Administrativa No. RA-011-D-BAOEP-2014, misma que luego de haber realizado el respectivo análisis y habiendo establecido que una de las debilidades es que no se cumplen con la formalidad de los procesos, se ha realizado una propuesta de Organigrama Estructural, que admita establecer esta relación que genere la formalidad necesaria para la ejecución de los diferentes procesos, y que a su vez permita la participación de todos los actores.

Gráfico 22: Organigrama Estructural



Fuente: Diagnóstico empresa BAOEP
Elaborado Por: El Autor

4.10 PLAN OPERATIVO

MATRIZ POA (PLAN OPERATIVO ANUAL)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		INDICADORES	PERIODO	RECURSOS
1	AMPLIAR Y PENETRAR EN EL MERCADO	1.1	Desarrollar nuevas categorías en la línea de productos	Incorporar mínimo una nueva línea de producto	dic-18	5.000,00
		1.2	Reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos	Contar con tres distribuidores a nivel provincial	dic-17	500,00
		1.3	Segmentar y Diferenciar al mercado para lograr satisfacción total de nuestros clientes	No. De segmentos de mercado establecidos	mar-17	3.000,00
TOTAL 1						8.500,00

2	GESTIONAR FINANCIAMIENTO	2.1.	Mejorar la coordinación con proveedores	Tipos de contratos para proveedores de materia prima	mar-17	-
		2.2.	Buscar el mejor financiamiento para planes de expansión	3 alternativas de financiamiento	jun-17	3.000,00
		2.3.	Contar con información financiera oportuna para una adecuada toma de decisiones	Formatos de información establecidos	CONSTANTE MENTE	-
TOTAL 2						3.000,00
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		INDICADORES	PERIODO	RECURSOS
3	GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS	3.1.	Invertir en tecnología para agilizar los procesos	Todas las unidades cuentan con equipos y paquetes informáticos acorde a sus necesidades	dic-17	30.000,00
		3.2.	Minimizar costos de nuestros productos y servicios	25% de productos han disminuido un porcentaje de sus costos	dic-17	2.000,00
		3.3.	Realizar alianzas de redes productivas	50% de productores se encuentran en las redes	dic-17	1.000,00
TOTAL 3						33.000,00

4	GENERAR PROCESOS EFECTIVOS Y EFICACES	4.1	Reestructurar el Orgánico Estructural	1 Organigrama reestructurado aprobado	mar-17	-
		4.2	Realizar monitoreo y evaluación de los procesos	1 informe consolidado mensual de monitoreo y evaluación	mensual	-
		4.3	Capacitación dirigida al personal de la empresa	1 taller mínimo por trimestre asistidos por los empleados	Trimestralmente	6.000,00
TOTAL 4						6.000,00
TOTAL CONSOLIDADO						50.500,00

Fuente: Diagnóstico empresa BAOEP

Elaborado Por: El Autor

CONCLUSIONES

Del diagnóstico actual de la empresa de Balanceados Amazónicos de Orellana. Empresa Pública., se pudo determinar que la misma no cuenta con una Planificación Estratégica aprobada, que le permita incorporar cambios significativos para su desarrollo y a su vez del catón y la provincia.

El Plan estratégico desarrollado para la empresa ayudará a alcanzar la realización de la misión y visión de la entidad, el mismo que cuenta con indicadores de evaluación que posibilitarán la toma de decisiones en base a la elaboración de reportes, para realizar ajustes a tiempo, en caso de presentarse problemas en la ejecución de los planes.

Se debe destacar que existe el compromiso tanto de directivos como de empleados para implementar los cambios que sean necesarios para el progreso y desarrollo de la empresa.

Se han realizado encuestas que nos han permitido determinar cuáles son las expectativas de los empleados, las cuales han sido consideradas en la realización del Plan Estratégico, a fin de lograr un empoderamiento por parte de los empleados con los objetivos que desea alcanzar la empresa.

De igual manera cabe destacar que actualmente la posición de la empresa no es mala en el mercado de alimentos balanceados, sin embargo de aquello se hace necesario implementar medidas que aseguren su crecimiento y su permanencia, a través de un crecimiento sostenible y sustentable.

A través de la nueva estructura organizacional, se podrá dar la formalidad necesaria que los procesos requieren para que estos sean eficientes.

RECOMENDACIONES

Partiendo de los resultados obtenidos por medio de la investigación y con el objetivo de contribuir a la administración eficiente que oferte productos y servicios de calidad tanto a sus clientes internos como externos se recomienda lo siguiente:

- ✚ Aprobar la Planificación Estratégica planteada, y proceder con la respectiva socialización tanto a empleados como a clientes de la empresa, con la finalidad de involucrar a todos los actores, en el cumplimiento de la misma.

- ✚ Se debe invertir en equipos de calidad y tecnología, a fin de llegar a generar ventajas competitivas diferenciadores de la competencia que pueda incursionar en el mercado de alimentos balanceados.

- ✚ De igual manera se debe dar la importancia que el Talento Humano tiene, a fin de que se sientan motivados y comprometidos con los objetivos institucionales, a través de la capacitación permanente que se debe incorporar en la empresa.

- ✚ Se debe realizar monitoreo y evaluaciones permanentes a los procesos, con la finalidad de detectar oportunamente desviaciones que no permitan el cumplimiento de la planificación y a su vez adoptar las medidas correctivas necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Bortone, E. (2001). *Diseño de plantas de alimentos balanceados especializadas para peces y crustáceos*. Monterrey: México. Monterrey: México p, 22,27,44,65.
- Castillo, A. M. (1996). *Cálculo de Requerimientos energéticos y protéicos del ganado bovino lechero*. Córdoba: INTAUCA, p, 26,38,79.
- Castillo, M. &. (1196). *Proceso de elaboración de balanceados*.
- Dezi, F. (2010). *Alimentos Balanceados, Formulación de raciones, Núcleos y Premezcal*s. Buenos Aires:: Nuviga p. 1,6,16.
- Durhanthon, B. (2009). *Optimizar la compra de materias primas: Formulación global como estrategia y economía*. Revista Avicultura Ecuatoriana, p 12, 14.
- <http://definicion.de/planeacion-estrategica>. (2012). *Significado y Concepto*.
- Masabamda, L. &. (2008). *Requerimientos nutricionales de los alimentos balanceados*.
- Vidal, J. (1987). *Edad de destete para cuyes alimentados con ración básica y completa*. Cochabamba - Bolivia: Universidad Mayor de San Simón p.26 - 28, 31 - 32.
- ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Colombia: Editorial Legis, 1991.
- EVANS, James y LINDSAY, William. Administración y Control de la Calidad. Cuarta Edición. México: Internacional Thomson Editores, 1999.
- GERSON, Richard. Cómo Medir la Satisfacción del Cliente. México D.F. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., 1998.
- WELLINGTON, Patricia. Cómo Brindar un Servicio Integral al Cliente. Colombia: Mc Graw Hill, 2001.
- ÁLVAREZ DE N., JOSÉ M. Acción Estratégica. Mc Graw Hill.
- ACKOFF, Russel L. (2000). Planificación de la Empresa del Futuro. México, Editorial Limusa.
- ADAM, Everett Y Ronald. Administración de la producción y las Operaciones. Cuarta Edición. México: Prentice Hall. Año: 1991.
- CAPRIOTI, Paúl (1999), Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. España. Ariel -Comunicaciones. Año 1999.
- FRANCÉS, ANTONIO. Estrategia para la Empresa en América Latina. IESA.

GARRIDO BAJ, Santiago. Dirección Estratégica. España. MC. GRAW HILL. Año 2003.

GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER. Planificación Estratégica Aplicada, MC GRAW HILL.

HILL, CHARLES., JONES, GARETH. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw Hill.

KAUFMAN, ROGER. GUÍA PRÁCTICA PARA LA PLANEACIÓN. TRILLAS.

MINTZBERG, HENRY, BRIAN QUINN, JAMES. El Proceso Estratégico. Prentice Hall.

ORTIZ G. Alberto. Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico. Segunda Edición Colombia. Año 2005. MC GRAW HILL.

SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Gerencia Estratégica. Global Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a la Ciudadanía

OBJETIVO: Conocer su opinión respecto a los servicios y productos que oferta la Empresa de Balanceados Amazónicos Orellana EP.

1. Datos Informativos

1.1. Género: Masculino Femenino

1.2. Edad: 18 – 28 29 – 39 40 – 50 51 o más

1.3. En que cantón vive:

Francisco de Orellana Aguarico
La Joya de los Sachas Loreto

2. Ha escuchado sobre la empresa de Balanceados Amazónicos Orellana EP

SI NO

3. Porque medio de información se enteró usted de la Empresa de Balanceados Amazónicos Orellana EP.

Radio TV
Afiches Letreros
Redes Sociales Otro Especifique _____

4. Usted es cliente o utiliza los productos de la Empresa de Balanceados Amazónicos Orellana EP.

SI NO

5. Señale el grado de satisfacción que usted tiene con los productos que le ofrece la Empresa

Muy satisfecho
Satisfecho
Poco satisfecho

Insatisfecho

6. Qué opina sobre la atención que prestan los empleados de la Empresa

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

7. Señale los motivos por los cuales usted utiliza nuestros productos y servicios

Confianza

Calidad de producto

Promociones

Agilidad

Buen servicio

¡Gracias por su colaboración!

