



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN” UBICADA EN MATILDE ESTHER, PROVINCIA DEL GUAYAS, QUE PERMITA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

ANDREA JULIANA BARRAGÁN VILLACIS

Riobamba-Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN” UBICADA EN MATILDE ESTHER, PROVINCIA DEL GUAYAS, QUE PERMITA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: ANDREA JULIANA BARRAGÁN VILLACIS

DIRECTOR: Ing. Mde. Juan Arnulfo Carrasco Pérez.

Riobamba-Ecuador

2022

©2022, Andrea Juliana Barragán Villacis.

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyéndose la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo Andrea Juliana Barragán Villacis, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos, los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 07 de Enero de 2022

A handwritten signature in blue ink, consisting of the letters "Andrea B." written in a cursive style. The signature is enclosed within a hand-drawn oval shape, also in blue ink.

Andrea Juliana Barragán Villacis


C.c. 0605930452

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; Tipo: Proyecto de Investigación **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN” UBICADA EN MATILDE ESTHER, PROVINCIA DEL GUAYAS, QUE PERMITA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD**, realizado por el señor / la señorita: **ANDREA JULIANA BARRAGAN VILLACIS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. María Elena Espín Oleas Ph. D PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: MARIA ELENA ESPIN OLEAS	2022-01-07
Mde. Juan Arnulfo Carrasco Pérez DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	JUAN ARNULFO CARRASCO PEREZ <hr/> <small>JUAN ARNULFO CARRASCO PEREZ 2022.01.17 16:33:02 -05'00' 2021.01.11.20039</small>	2022-01-07
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema MIEMBRO DEL TRIBUNAL	JUAN CARLOS POMAQUERO YUQUILEMA <hr/> <small>Firmado digitalmente por JUAN CARLOS POMAQUERO YUQUILEMA Versión de Adobe Acrobat Reader: 2021.007.20091</small>	2022-01-07

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios, por darme salud y guiarme para culminar mi carrera universitaria.

A mis padres Germanio Barragán y Kredia Villacis, a mis hermanos quienes fueron mi fuerza y motivación en toda la trayectoria estudiantil, siempre dispuestos a darme una mano y apoyarme para no desmayar en los momentos difíciles por los cuales pase durante estos años de estudios.

Por estas y más razones dedico con mucho amor y respeto a ustedes, quienes fueron pilares fundamentales para que este objetivo se haya cumplido.

Andrea

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy gracias a Dios, por haber hecho posible tan anhelado sueño por protegerme en todo momento ya que sin su protección celestial no hubiese podido alcanzar cada una de mis metas propuestas.

Agradezco a mis padres, hermanos y amigos por ser mi fortaleza en cada día de mi vida, estoy segura que ellos están tan orgullosos de este logro porque es resultado del esfuerzo en conjunto de todos quienes de alguna manera me ayudaron a culminar esta etapa de mi vida, para ustedes mi profundo respeto, admiración y cariño.

También quiero agradecer a mis docentes por su ayuda a formarme profesionalmente, quienes compartieron sus conocimientos, experiencias y consejos.

Andrea

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	3
1.1. Antecedentes de Investigación.....	3
1.2. Marco teórico.....	4
1.2.1. Planeación	4
<i>1.2.1.1. Importancia</i>	<i>5</i>
<i>1.2.1.2. Consecuencias de la falta de planeación.....</i>	<i>5</i>
1.2.1.3. Tipos de Planeación.....	6
1.2.2. Planeación Estratégica.....	6
<i>1.2.2.1. Beneficios</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2.2. Partes de la Planeación Estratégica</i>	<i>7</i>
1.2.3. El proceso de planeación vs el proceso de la planeación estratégica	7
1.2.4. Plan	8
<i>1.2.4.1. Clasificación.....</i>	<i>9</i>
1.2.5. Estrategia	11
<i>1.2.5.1. Estrategia Empresarial.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.5.2. Características</i>	<i>12</i>
1.2.6. Plan estratégico.....	12
<i>1.2.6.1. Beneficios de un plan estratégico.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.6.2. Etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico.....</i>	<i>13</i>

1.2.6.3.	<i>Fases fundamentales del plan estratégico</i>	13
1.2.6.4.	<i>Pasos para la elaboración de un plan estratégico de una empresa exitosa</i>	15
1.2.7.	<i>Análisis PESTEL</i>	16
1.2.7.1.	<i>Beneficios del análisis PESTEL</i>	17
1.2.7.2.	<i>Como realizar un análisis PESTEL</i>	17
1.2.8.	<i>Análisis FODA</i>	19
1.2.8.1.	<i>Análisis Externo</i>	19
1.2.8.2.	<i>Análisis Interno</i>	20
1.2.9.	<i>Pasos para realizar el análisis FODA</i>	20
1.2.10.	<i>Matriz EFI</i>	23
1.2.11.	<i>Matriz EFE</i>	24

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	26
2.1.	Enfoque de la Investigación	26
2.1.1.	<i>Enfoque Cualitativo</i>	26
2.1.2.	<i>Enfoque Cuantitativo</i>	26
2.2.	Nivel de la investigación	27
2.2.1.	<i>Descriptivo</i>	27
2.3.	Método	27
2.3.1.	<i>Inductivo</i>	27
2.3.2.	<i>Deductivo</i>	27
2.4.	Diseño de la investigación	28
2.4.1.	<i>No experimental</i>	28
2.5.	Tipo de estudio	28
2.5.1.	<i>Documental</i>	28
2.5.2.	<i>De campo</i>	29
2.6.	Población, selección y cálculo de la muestra	29
2.6.1.	<i>Población</i>	29
2.6.2.	<i>Muestra</i>	29

2.6.3.	<i>Cálculo de la muestra</i>	30
2.7.	Métodos técnicas e instrumentos de la investigación	30
2.7.1.	<i>Técnicas</i>	30
2.7.1.1.	<i>Entrevista</i>	30
2.7.1.2.	<i>Encuesta</i>	30
2.7.1.3.	<i>Observación</i>	31
2.7.2.	<i>Instrumentos</i>	31
2.7.2.1.	<i>Cuestionario</i>	31

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.	32
3.1.	Resultados	32
3.1.1.	<i>Resultados de la encuesta dirigida a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”.</i>	32
3.1.2.	<i>Entrevista realizada al gerente de la granja avícola “El Edén”.</i>	41
3.2.	Discusión de resultados	43
3.3.	Propuesta	43
3.3.1.	<i>Título de la propuesta.</i>	43
3.3.2.	<i>Objetivos de la propuesta</i>	44
3.3.2.1.	<i>Objetivo General</i>	44
3.3.2.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	44
3.3.3.	<i>Perfil de la granja avícola “El Edén”.</i>	44
3.3.4.	<i>Análisis Externo</i>	45
3.3.5.	<i>Análisis Interno</i>	46
3.3.6.	<i>Matriz FODA</i>	47
3.3.7.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	48
3.3.8.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	50
3.3.9.	<i>Filosofía Corporativa</i>	51
3.3.9.1.	<i>Misión actual</i>	51

3.3.9.2.	<i>Misión propuesta</i>	51
3.3.9.3.	<i>Visión actual</i>	52
3.3.9.4.	<i>Visión propuesta</i>	52
3.3.9.5.	<i>Valores Corporativos propuestos</i>	52
3.3.9.6.	<i>Organigrama actual</i>	53
3.3.9.7.	<i>Organigrama propuesto</i>	54
3.3.9.8.	<i>Manuales propuestos para la Granja Avícola “El Edén”</i>	54
3.3.10.	<i>FODA Cruzado</i>	61
3.3.11.	<i>FODA Estratégico</i>	63
3.3.12.	<i>Matriz de Objetivos y Estrategias</i>	65
3.3.13.	<i>Planeación Operativa.</i>	68
3.3.13.1.	<i>Presupuesto General de la planeación operativa.</i>	75
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES		77
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1. Componentes del análisis FODA.....	20
Tabla 2-1. Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos. EFI.	23
Tabla 3-1. Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos. EFE.	24
Tabla 1-3. Conoce la misión y visión de la granja.	32
Tabla 2-3. Al ingresar a la granja usted recibió inducción.....	33
Tabla 3-3. Se le ha entregado manuales de funciones o de procesos	34
Tabla 4-3. Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo	35
Tabla 5-3. Criterio del clima laboral de la granja.....	36
Tabla 6-3. Considera necesario que se realice capacitaciones	37
Tabla 7-3. La granja le ha entregado todas las herramientas de trabajo necesarias	38
Tabla 8-3. Mejoras que se deberían realizar en la granja.....	39
Tabla 9-3. Calificación de la gestión administrativa de la granja	40
Tabla 10-3. FODA de la granja avícola "El Edén" basado en la entrevista con el gerente.....	41
Tabla 11-3. Datos Informativos de la Granja Avícola "El Edén"	45
Tabla 12-3. Análisis PESTEL	46
Tabla 13-3. Matriz de Análisis Interno	47
Tabla 14-3. Análisis FODA	48
Tabla 15-3. Matriz EFI.....	49
Tabla 16-3. Matriz EFE.....	50
Tabla 17-3. Matriz para desarrollar la misión	51
Tabla 18-3. Matriz para desarrollar la visión	52
Tabla 19-3. Manual de Funciones propuesto para Gerente - Propietario.....	55
Tabla 20-3. Manual de Funciones propuesto para Administrador.	56
Tabla 21-3. Manual de Funciones propuesto para Contadora.....	57
Tabla 22-3. Manual de Funciones propuesto para Asistente Contable - Administrativa.	58
Tabla 23-3. Manual de Funciones propuesto para Supervisor	59
Tabla 24-3. Manual de Funciones propuesto para Galponero.....	60
Tabla 25-3. Manual de Funciones propuesto para Servicios Varios.....	61
Tabla 26-3. Matriz FODA Cruzado.	62
Tabla 27-3. FODA Estratégico.....	63
Tabla 28-3. Matriz de Objetivos y Estrategias.....	65
Tabla 29-3. Planeación Operativa Estrategia 1	68
Tabla 30-3. Planeación Operativa Estrategia 2	69
Tabla 31-3. Planeación Operativa Estrategia 3.	70
Tabla 32-3. Planeación Operativa Estrategia 4.	71

Tabla 34-3. Planeación Operativa Estrategia 5	72
Tabla 34-3. Planeación Operativa Estrategia 6	73
Tabla 35-3. Planeación Operativa Estrategia 7	74
Tabla 36-3. Presupuesto Consolidado de la Planeación Operativa.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1.1. El proceso de planeación vs el proceso de la planeación estratégica	8
Figura 2.1. Clasificación de planes	9
Figura 1. 2. Diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa.	26
Figura 1.3. Logotipo de la Granja Avícola "El Edén".	44
Figura 2.3. Ubicación de la Granja Avícola "El Edén"	45
Figura 3. 3. Organigrama actual de la granja.	53
Figura 4. 3. Organigrama propuesto para la granja.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.3. Conoce la misión y visión de la granja.	32
Gráfico 2.3. Al ingresar a la granja usted recibió inducción.	33
Gráfico 3.3. Se le ha entregado manuales de funciones o de procesos.	34
Gráfico 4.3. Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.....	35
Gráfico 5.3. Criterio del clima laboral de la granja.....	36
Gráfico 6.3. Considera necesario que se realice capacitaciones.	37
Gráfico 7.3. La granja le ha entregado todas las herramientas de trabajo necesarias.	38
Gráfico 8.3. Mejoras que se deberían realizar en la granja.	39
Gráfico 9.3. Calificación de la gestión administrativa de la granja.....	40

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

ANEXO B: INSTALACIONES DE LA GRANJA.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación fue dirigido al diseño de un Plan estratégico para la granja avícola “El Edén” ubicada en Matilde Esther, provincia del Guayas, este modelo de gestión administrativo tiene como finalidad observar las condiciones del entorno interno y externo de la granja, las mismas que permitan mejorar su productividad y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por medio de estrategias adecuadas. Para el desarrollo de este trabajo se tomó como base de estudio la información recolectada por medio de una entrevista al Gerente Propietario, encuestas al personal administrativo y operativo, así como la elaboración de la matriz FODA y la matriz PESTEL lo cual permitió obtener un diagnóstico de la situación actual de la granja. Los hallazgos encontrados fueron los siguientes: falta de manuales de funciones, manuales de procedimientos, la carencia de capacitaciones a los colaboradores, inexistencia de planeación estratégica y filosofía organizacional desactualizada. Como resultados finales, el diagnóstico situacional permitió establecer un direccionamiento estratégico en el cual se desarrolló la misión, visión, objetivos estratégicos que permitirán tener una mejor gestión administrativa, es por ello que se recomienda socializar, implementar y controlar el cumplimiento del plan estratégico que se ha efectuado para la granja avícola “El Edén” y así mejorar su productividad por medio de una adecuada y optima asignación de los recursos empresariales.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, < DIAGNÓSTICO SITUACIONAL>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <ESTRATEGIAS >, <GUAYAS (PROVINCIA)>.



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**



29-11-2021

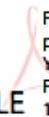
2169-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

This research project was aimed at the design of a Strategic Plan for the poultry farm "El Edén" located in Matilde Esther, Guayas province, this administrative management model aims to observe the conditions of the internal and external environment of the farm, the same ones that manage to improve their productivity and achieve the fulfillment of the proposed objectives through appropriate strategies. For the development of this work, the information collected through an interview with the Owner Manager, surveys of administrative and operational personnel, as well as the preparation of the SWOT matrix and the PESTEL matrix, was taken as a study base, which will receive a diagnosis of the current status of the farm. The findings were the following: lack of function manuals, procedure manuals, lack of training for employees, lack of strategic planning, and outdated organizational philosophy. As final results, the situational diagnosis to establish a strategic direction in which the mission, vision, strategic objectives were developed that will allow having a better administrative management, that is why it is recommended to socialize, implement and control the fulfillment of the strategic plan that has been carried out for the poultry farm "El Edén" and thus improve its productivity through an adequate and optimal allocation of business resources.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <SITUATIONAL DIAGNOSIS>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <STRATEGIAS>, <GUAYAS (PROVINCE)>.

VIVIANA
VANESSA
YANEZ VALLE



Firmado digitalmente
por VIVIANA VANESSA
YANEZ VALLE
Fecha: 2021.12.04
10:36:19 -05'00'

Lic: Viviana Yáñez Ms.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se desempeñan en un mercado muy competitivo, por ello la planeación estratégica se convierte en la guía fundamental en cualquier organización sin importar cuál sea su propósito y actividad que va a desarrollar, pues permite conocer la situación real de la empresa y así a crear herramientas, técnicas y estrategias que ayuden en un futuro a la estabilidad de la empresa y su crecimiento constante.

El proceso sistemático de la planificación estratégica analiza las perspectivas empresariales para identificar la problemática existente y proponer soluciones potenciales mediante el desarrollo de planes y/o programas que tienen como objetivo la determinación de las medidas preventivas y correctivas. Por tal motivo, esta herramienta tiene soporte con la matriz FODA y matriz PESTEL para identificar la situación actual de la organización a fin de anticipar y establecer las estrategias. Por ende, la planificación estratégica tiene una aplicación multidisciplinaria, en: planear, controlar y evaluar los entornos macro y micro económicos para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que limitan el cumplimiento de los objetivos planteados y la productividad.

En base a ello la granja avícola “El Edén” debe implementar un plan estratégico alineado a la visión de la misma que sirva como base al propietario a tener claro hacia dónde se dirige la granja y los pasos que son necesarios para lograr los objetivos propuestos permitiendo así que cada colaborador sepa cuál es el correcto direccionamiento de sus esfuerzos en función de estas metas, además de poder asignar prioridades en la gestión de los recursos para lograr resultados eficientes que ayuden a mejorar la gestión administrativa.

Para la elaboración de este proyecto la investigación está dividida en tres capítulos fundamentales que se detallan a continuación.

En el capítulo I, se basa en recolectar información de fuentes bibliográficas y linkografías por medio de revisión de libros, trabajos de titulación, revistas o páginas web, con la finalidad de tener un criterio y enfoque más amplio sobre conceptos, teorías y análisis planteados por diferentes autores en sus publicaciones.

En el capítulo II, se aplican métodos, técnicas e instrumentos de investigación con el objetivo de obtener información real, clara y oportuna que ayude a verificar la idea a defender en el presente proyecto de investigación.

En el capítulo III, se establece la presentación, discusión de los resultados obtenidos durante la investigación y la propuesta de solución a la problemática encontrada en el análisis interno y

externo que se realizó, la cual consta de objetivos, metas y estrategias para mejorar la gestión administrativa y la productividad de la granja por medio de decisiones acertadas.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

En el presente estudio investigativo se ha tomado como antecedentes trabajos de titulación realizados en universidades de nuestro país con temas relacionados, información que sirve de guía y base para el desarrollo del plan estratégico a continuación se redacta el aporte de cada uno de ellos:

En la Universidad Regional Autónoma de los Andes de Santo Domingo, el trabajo de investigación titulado “*Modelo de dirección estratégica y gestión administrativa para la granja avícola “JD” del recinto 4 de febrero, parroquia Valle Hermoso*”. Cuya autora es (Sangachi, 2017), quien señala que:

La dirección estratégica hace referencia a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también procura formular una estrategia y ponerla en práctica, su importancia radica en una guía permanente para el desempeño de las actividades de todo el personal de la empresa, convirtiéndose el gerente o propietario del negocio en un evaluador constante de los avances y las metas cumplidas. (p. 25).

La autora manifiesta que la dirección estratégica desempeña un rol importante dentro de la organización pues permite tomar mejores decisiones creando estrategias que ayuden a hacer frente a problemas que se suscitan, con la participación de todo el personal en la consecución de los objetivos.

También existen trabajos relacionados con la planeación estratégica en el repositorio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y de la Universidad Politécnica Salesiana, de los cuales por presentar un problema similar al objeto de estudio se destacan los siguientes.

Según (Valle, 2018) en su trabajo de titulación “*Plan estratégico para la empresa productora y comercializadora de pollos “El Pechugón” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el período 2018 – 2022*”, menciona que:

El desarrollo de un Plan Estratégico para la Empresa productora y comercializadora de pollos “El Pechugón” busca generar un conjunto de acciones que le permitan afrontar el futuro y maximizar sus ganancias, para ello se aplica metodologías de investigación como: estudio de campo en base a la observación, entrevistas y encuestas que contribuyan a formar un criterio real de la organización por medio de información veraz y oportuna. (p. 37).

De la misma manera según la autora (Pulgarin, 2015) en su trabajo de investigación “*Propuesta de un plan estratégico para la empresa Tecnifiltro en la ciudad de Cuenca*”, concluye que:

Para el diagnóstico real de la empresa en su macro-entorno y micro-entorno, se utilizó herramientas de administración como el análisis FODA encontrando deficiencias en la estructura organizacional, carencia de estrategias que ayuden a aprovechar las fortalezas y oportunidades presentes. (p. 109).

Las autoras por medio de sus estudios nos detallan sobre las herramientas y técnicas que utilizaron para obtener la información del macro-entorno y micro-entorno para tener claro la realidad de la empresa y por ende las estrategias adecuadas que se deben considerar e implementar en la empresa para su correcto funcionamiento.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Planeación

Según (Cipriano, 2016) “Es un proceso que busca adecuar los medios (recursos humanos, financieros, materiales y técnicos) a los fines propuestos (visión, misión, ética, objetivos, metas y estrategias propuestas a través del plan)”. (p. 53).

Para (Hernández, 2015) La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. También menciona que la planeación divide el tema en tres grandes bloques:

1. Misión-objetivos: En este bloque se debe definir la razón de ser de la organización, es decir expresar la finalidad para la cual fue creada la empresa. Además de determinar los objetivos que se propone la organización en el futuro tanto de manera cualitativa como cuantitativa.
2. Estrategia y política: Es importante establecer tanto estrategias como políticas en la organización ya que las estrategias son planes especiales que ayudan a la posición en el mercado y ayudan a alcanzar los objetivos, mientras que las políticas son reglas que nos ayudan a regular la organización y a su vez sirven como base para la toma de decisiones.
3. Toma de decisiones: En este último bloque se toma las decisiones que no es otra cosa que seguir un proceso que va alineado a los objetivos de la organización y lo que busca

es solucionar de la mejor manera cualquier circunstancia que puede suceder en el ámbito interno y externo. (p.19).

Después de analizar los dos conceptos citados anteriormente en los cuales los autores detallan términos similares para definir que es planeación se puede conceptualizar a la planeación como un proceso por medio del cual se debe implementar estrategias y recursos adecuados tomando decisiones acertadas que conduzcan a conseguir los fines planteados.

1.2.1.1. Importancia

La importancia de la planificación (planeación o planeamiento) en la gestión de empresas, es asegurar que los objetivos sean alcanzados en el tiempo y calidad planificados, realizando una buena supervisión y medición del rendimiento de los resultados, de manera que hace posible la reducción de riesgos, fomenta el trabajo en equipo, crea ventaja competitiva en la organización y ayuda a lograr el permanente crecimiento de la gestión. (Pérez, 2018).

La planeación tiene gran importancia en la empresa no solo porque permite fijar objetivos, metas y políticas sino también porque ayuda a crear estrategias alineadas a los mismos con el fin de que estos se cumplan en el tiempo y con los recursos planificados, además que se puede realizar un monitoreo para medir si todos los resultados esperados fueron obtenidos, provocando así en la organización competir y crecer en el mercado que se desenvuelve.

1.2.1.2. Consecuencias de la falta de planeación

La planeación es algo fundamental en una empresa es por ello que el no tener una planeación tiene sus consecuencias que repercuten en la misma, es así que según (Zorita, 2015) se resumen en las siguientes:

- Muchas situaciones imprevistas.
- No existe medida para evaluar el éxito o fracaso de la gestión.
- Falta de una guía de acción. Peligrosa visión a corto plazo. Falta de criterios para decidir inversiones y gastos.
- Peligroso factor de costes, produce: desperdicio de dinero, de tiempo y de oportunidades. (p. 14).

En base a lo mencionado por el autor, se puede expresar que la falta de planeación provoca situaciones imprevistas en la empresa ya que no se cuenta con una guía que permita tener una visión al futuro y así evaluar el éxito o fracaso de las gestiones que se realicen.

1.2.1.3. Tipos de Planeación

Según (Raffino, 2020) Existen distintos tipos de planeación:

Estratégica: Es una planeación a largo plazo de la cual se encargan los directivos de la organización. En ella se analiza cómo los distintos factores externos e internos que tienen relación con los objetivos planteados, por ejemplo campañas de marketing, presencia en los medios de comunicación, incursión y posicionamiento en el mercado por medio de ventajas competitivas, etc.

Táctica: Son los planes que se diseñan para hacer frente a una crisis o problema determinado que se hace presente en la organización y por eso se vinculan con decisiones a corto plazo que respondan al plan estratégico que ayudara a solucionar dicho problema.

Interactiva: En esta planeación se diseñan soluciones para problemas que aún no se han presentado pero que podrían surgir a futuro, identificando los recursos necesarios para seguir adelante.

Normativa: Consiste en un conjunto de reglas que regulan el funcionamiento de la organización puertas adentro. En este plan se incluyen jornadas laborales, horario de descanso, vacaciones y uniforme para el personal.

Operativa: Este plan abarca la forma en que se organizarán los recursos, (incluyendo los recursos humanos) para la solución de problemas. En este plan se asignan los proyectos para cada área, los pasos a seguir y los plazos para cada uno.

En síntesis existen diversos tipos de planeación los cuales tienen distintos usos dentro de la empresa, pero se debe considerar que todos son importantes ya que en conjunto mejoran la gestión de la empresa, pues ayudan a analizar los factores internos y externos para así prevenir posibles problemas enfrentando los con decisiones acertadas por medio de una organización eficiente de los recursos.

1.2.2. Planeación Estratégica

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

1.2.2.1. Beneficios

La planeación estratégica al ser un proceso por medio del cual una empresa puede analizar sus puntos fuertes y débiles, además definir su misión, visión y objetivos a largo plazo, presenta muchos beneficios de los cuales según Calera. Citado en (González, 2020) se resumen en:

- Claridad de la visión estratégica de la organización.
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque dirigido, mediante objetivos a largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en un futuro.
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- La interdependencia con el entorno externo. (p. 22).

1.2.2.2. Partes de la Planeación Estratégica

Según Pérez, A. citado en (González, 2020) nos menciona que las partes de la planeación estratégica son las 5 siguientes:

- **Fines:** En esta parte se especifican las metas y los objetivos que se desean alcanzar.
- **Medios:** Aquí se eligen políticas, programas, procedimientos y prácticas que se utilizan para alcanzar los objetivos y metas planteados anteriormente.
- **Recursos:** Se determinan los tipos y las cantidades de recursos que se necesitan, se define cómo se habrá de adquirir o generar, y adicionalmente cómo se asignan las actividades.
- **Realización:** Se diseñan los procedimientos para la toma de decisiones, así como la forma de organizarlos, para que el plan se pueda realizar.
- **Control:** Para el control se diseña un procedimiento que permita detectar con anticipación errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos y corregirlos. (p.22).

1.2.3. El proceso de planeación vs el proceso de la planeación estratégica

El proceso de planeación y plan estratégico o planeación estratégica (incluso administración estratégica) son dos conceptos que en ocasiones se confunden uno con el otro, veamos cual es esa diferencia que nos proporciona (Torres, 2015) en su libro por medio de la siguiente imagen que hasta cierto punto se puede notar que las diferencias son sutiles.

Cabe destacar que en el proceso del plan estratégico desde el inicio se establece que es lo que se desea conseguir por medio del plan, luego se hace un análisis de factores internos y externos

para poder formular las estrategias más acordes, luego se las implementa y finalmente se realiza un control estratégico. (p.125).

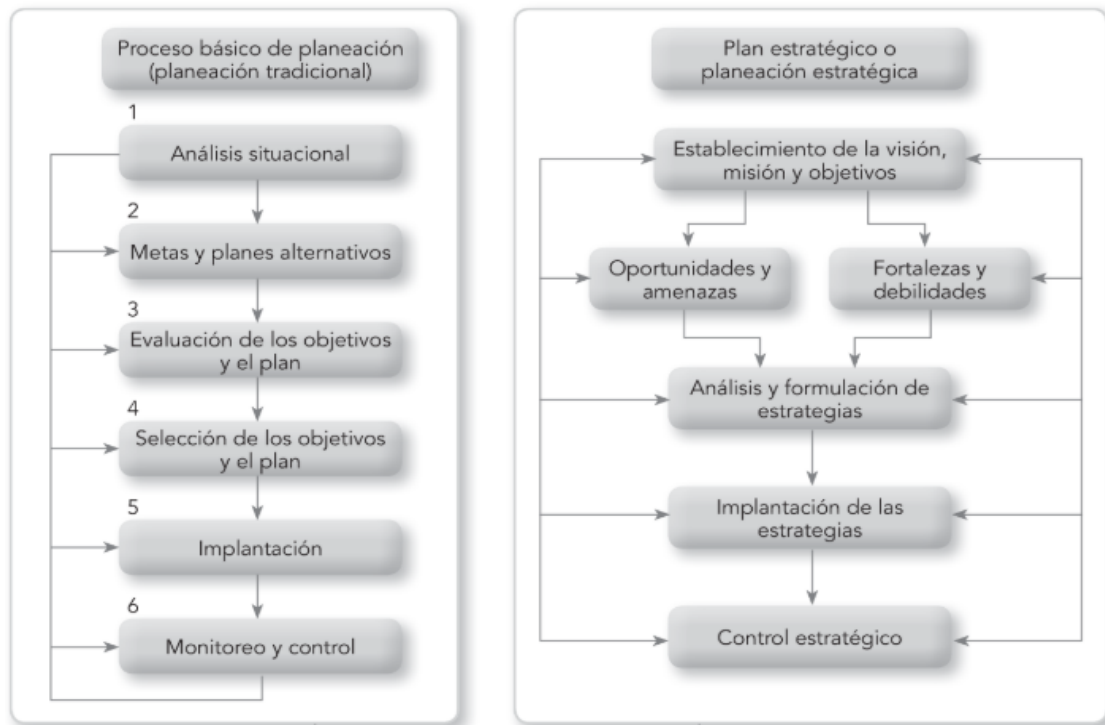


Figura 1.1. El proceso de planeación vs el proceso de la planeación estratégica

Fuente: Planeación y control. Torres 2015

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

1.2.4. Plan

Se denomina plan a la toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados. En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar. (Ossorio, 2003, p. 17)

Los planes son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, y por lo regular se delinea la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas. Cuando los gerentes planean, establecen metas y planes. (Robbins & Coulter, 2005, p. 160).

Como consolidado de las definiciones anteriormente mencionadas por los autores se puede conceptualizar a un plan como un documento que permite planificar y organizar metas u objetivos que se deseen alcanzar en un futuro, además de establecer las acciones y recursos necesarios para conseguirlos.

1.2.4.1. Clasificación

De acuerdo a (Palacios, 2016) Los planes se pueden clasificar de varias formas:



Figura 2.1. Clasificación de planes

Fuente: Estrategias de Creación Empresarial. Palacios 2016
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

a) Según su plazo o duración:

- **Planes a corto plazo u operacionales:** Su tiempo de duración es máximo de un año.

Sus principales características son:

- Fijar los métodos y procedimientos para ejecutar las tareas o actividades.
- Realizar los presupuestos para prever las necesidades de dinero
- Programar las actividades en el tiempo para controlar el cumplimiento.
- Establecer normas y reglamentos para regular el trabajo y el comportamiento de las personas.
- Optimizar, maximizar y obtener la eficiencia, eficacia y productividad.

- **Planes a mediano plazo o tácticos:** son planes que se establecen de uno a tres años.

Se caracterizan por:

- Interpretar los planes estratégicos y volverlos planes funcionales: por ejemplo marketing (nuevos mercados o productos); producción (nuevos equipos, métodos y/o tecnologías); finanzas (captación de recursos económicos); personal (necesidades, proyección, capacitación y motivación del personal); compras (nuevos proveedores, materiales y materias primas).

- Orientan las actividades hacia la eficiencia, eficacia y productividad.

• **Planes a largo plazo o estratégicos:** Son planes con visión de futuro, factores ambientales externos y factores organizacionales internos. Son a más de tres años.

Se caracterizan por:

- Abordar la organización como un todo, es macro, mira la totalidad.

- Evaluar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.

- Se basa en juicios sobre el mapa ambiental.

- Establecer la misión, la visión, los objetivos innovadores, las políticas y la filosofía.

- Enfrentar ambientes complejos, competitivos y variables.

- Evaluar, aprobar y tomar decisiones.

- Su proceso es por consenso.

- Se orienta hacia la eficacia.

- Enfrentar ambientes complejos, competitivos y variables.

- Evaluar, aprobar y tomar decisiones.

- Su proceso es por consenso.

- Se orienta hacia la eficacia.

b) Según sus funciones operativas:

• **Marketing:** Este tipo de plan incluye las ventas, la distribución, los servicios y la atención y estudio de los gustos y necesidades del cliente.

• **Producción:** Incluye métodos, procedimientos y tecnologías para realizar el trabajo; distribución en planta y equipos como soporte de las actividades y tareas. Programa las actividades en el tiempo para cumplir las entregas y calcular los costos.

• **Personal:** Incluye reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo, motivación e incentivación de las diversas actividades de la empresa.

- **Finanzas:** Incluye la consecución y asignación del dinero necesario para realizar las diversas operaciones de la empresa para cumplir sus objetivos.

- **Compras:** Incluye la selección y control de proveedores, nuevas materias primas y tecnologías adecuadas para la empresa.

c) **Según su ámbito, alcance o clase:**

- **Plan de objetivos:** Tienen que ver con las actividades futuras que requieren previsión e imaginación, con la solución de problemas y con el mejoramiento continuo.

- **Políticas o normas a seguir:** Son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un gerente. Señalan fronteras muy amplias que permiten usar la iniciativa, el juicio y la interpretación de una norma.

- **Procedimientos y métodos:** Para planear la manera como cada persona deberá ejecutar cada operación de un procedimiento, dar una sucesión cronológica a las actividades u operaciones y marcar el orden de la cadena de operaciones; se debe escoger un curso de acción, de acuerdo con las políticas establecidas.

- **Programar:** Tiene que ver con la distribución de actividades a través del tiempo, teniendo en cuenta los objetivos, políticas, procedimientos y métodos.

- **Presupuestar:** Constituye el plan más importante de una empresa y pueden expresar anticipadamente los resultados. La proyección completa se reúne en un presupuesto general denominado Plan Maestro por lo menos a 5 años y luego se extrae el primer año para distribuirlo en meses y controlar así el desarrollo de la ejecución.

d) **Según su filosofía**

- **Conservadores:** Para la estabilidad y mantenimiento en ambientes previsibles y estables, para garantizar la continuidad y el éxito de la organización.

- **Optimizantes:** Para el mejoramiento y la innovación en ambientes dinámicos e inciertos, para asegurar la reacción adecuada frente a los cambios.

- **Adaptable:** Para orientar el futuro en ambientes muy dinámicos e inciertos, anticipándose e identificando estrategias apropiadas para la organización.

1.2.5. Estrategia

Con referencia a Quinn, J; citado en (Conan, 2012) Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una

organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes. (p.6).

1.2.5.1. Estrategia Empresarial

Según (Scott, 2015) Durante mucho tiempo diversos administradores han llegado a la conclusión que la “estrategia” puede tener cualquiera de las siguientes respuestas.

- Saber adónde va uno y cómo va a llegar allí.
- Establecer un conjunto de objetivos claros y movilizar recursos para lograrlos.
- Pensar a largo plazo en lugar de a corto plazo.
- Descubrir cómo lograr un mejor efecto que los competidores en el mercado.
- Diseñar y seleccionar un curso de acción.

1.2.5.2. Características

De acuerdo a (García J. A., 2015) las características de las estrategias son las siguientes:

- Estar fundamentada en un conocimiento profundo de la empresa (organización), sus recursos, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, capacidades, habilidades, etc., y en un análisis detallado del entorno económico y de mercado que la rodea.
- Presentar la alternativa óptima en términos de rentabilidad, participación, posicionamiento y posición competitiva, en función de los resultados de mercado que se pretenden alcanzar.
- Haber sido desarrollada considerando las ventajas, desventajas, riesgos y grado de probabilidad del cumplimiento del objetivo. (p.16)

1.2.6. Plan estratégico

Al hablar del plan estratégico de la empresa, según (Sainz de Vicuña, 2018) nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*). (p.67).

1.2.6.1. Beneficios de un plan estratégico

En su libro *Planeación Estratégica por áreas funcionales* (Lerma & Barcena, 2012) nos detallan algunos beneficios que nos proporciona un plan estratégico los cuales son:

- Mayor eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos.
- Mejor aprovechamiento (racional) de los recursos.
- Disminuye incertidumbre y con ello riesgos.
- Nos ayuda a no perder el camino (es congruente con la razón de ser de la organización).

1.2.6.2. Etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico

Una vez determinado el concepto y los beneficios del plan estratégico, pasamos a ver las etapas básicas para la elaboración de un plan estratégico que de acuerdo a (Saab, 2015) son:

1. Análisis de la situación interna y externa.
2. Diagnóstico: análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) conocido también como *SWOT* en inglés (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*).
3. Definición de objetivos de la organización según resultados de los pasos anteriores.
4. Definición de los ejes de intervención y de las tácticas/actividades para cumplir los objetivos.
5. Establecimiento de cronogramas, presupuesto y mecanismos / indicadores de control. (p.34).

1.2.6.3. Fases fundamentales del plan estratégico

Con base en (Conan, 2012) para la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres fases fundamentales:

El análisis estratégico: Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- *Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.* La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

- *Analizar el entorno.* Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.
- *Proporcionamos dos niveles de entorno:*
 - El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
 - El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.
- *Análisis interno.* Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- *Valorar los activos intangibles de la empresa.* El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

La formulación estratégica: Se desarrolla en varios niveles:

- *Estrategias corporativas.* La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: – ¿En qué negocios deberíamos competir? – ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- *Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio.* Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- *Estrategias operativas.* Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello utilizaremos el análisis de la cadena de valor.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

La implantación estratégica: Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- *Conseguir un control eficaz de la estrategia.* Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.
- *Crear diseños eficaces.* Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- *Crear una organización inteligente y ética.* Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.
- *Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.* El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales. (p.13-14).

1.2.6.4. Pasos para la elaboración de un plan estratégico de una empresa exitosa

Según (Silva, 2019) los pasos para elaborar un plan estratégico de una empresa exitosa son los 10 siguientes:

1. Busca ser el mejor: desarrollar una ventaja competitiva. Pregúntate que puede hacer tu empresa mejor que ninguna.
2. Establece la razón de ser de tu firma: Tener clara la meta de tu empresa servirá como guía de las operaciones diarias y la toma de decisiones.
3. Piensa a mediano y largo plazo. Una visión estratégica es también la imagen del futuro de tu compañía (hacia qué dirección va, la posición que debe ocupar en el mercado, etcétera). Por este motivo, tus proyecciones deben ser a cinco o 10 años.
4. Haz un inventario de los hechos. Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) te ayudará a ver tu empresa de una manera crítica y aprender de tus errores.
5. Conoce al personal y a tus clientes. Contar con un servicio personalizado para tus consumidores se ha vuelto una ventaja competitiva, aunque en aras de lograrlo necesitas conocer sus necesidades y gustos mejor que la competencia.
6. Define tus metas y objetivos reales. Estos surgen del FODA y del perfil del cliente. Los objetivos establecen la agenda, son amplios y globales por naturaleza; mientras que las metas deben ser cuantificables y sustentar tus objetivos.
7. Realiza un presupuesto. Como en todo negocio, el presupuesto nunca es suficiente para hacer todo lo deseado. Establece prioridades y pregúntate si tienes los recursos humanos para cumplir tu plan.
8. Ejecuta. Escribe por cada meta una lista de cosas por hacer, así como los plazos y fechas en que deberán estar finalizadas.
9. Mantén el resultado. Haz un recuento de las acciones que funcionan y de las que no, y recuerda adoptar medidas correctivas cuando sea necesario.
10. Haz de la estrategia un hábito. Planea reuniones cada cierto tiempo para reportar el progreso logrado.

1.2.7. Análisis PESTEL

Antes de definir una estrategia es importante que tengamos claro el entorno en que se desenvuelve la organización ya que el fin de una estrategia es responder acorde a los acontecimientos que suceden, sucedieron y sucederán en la sociedad en general con el propósito de detectar tendencias o cambios que surgen en un entorno tan cambiante como es el actual.

Según (Milla & Martínez, 2012) El análisis PESTEL consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la organización, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro, lo que te da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos. Todo esto a través de la consideración de factores:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ambientales
- Legales

El análisis puede limitarse a los 4 primeros factores, quedando como análisis PEST, dado que no siempre tienen aplicación los temas ambientales o legales.

El análisis PESTEL sirve como una entrada para la elaboración de la matriz FODA, esta relación se da porque muchos de los resultados obtenidos en este análisis servirán como parte de oportunidades y amenazas del análisis FODA.

1.2.7.1. Beneficios del análisis PESTEL

De acuerdo a (Betancourt, 2018) este análisis es tan usado en las empresas porque presenta los beneficios siguientes:

- Es una herramienta de aplicación sencilla, pues se entiende muy fácil y el personal puede apropiarse de ella, esto facilita de manera enorme el trajo en equipo.
- Se puede integrar con otras herramientas como FODA o fuerzas de Porter, además se repliega fácilmente en estrategia organizacional.
- Su uso se puede realizar en cualquier tipo de organización (grande, mediana, pequeña) o en proyectos de gran envergadura.

1.2.7.2. Como realizar un análisis PESTEL

Realizar este análisis no es complicado pero si se recomienda determinar de manera adecuada todos los factores a mencionar en cada área del análisis por ello se debe considerar conocer muy bien a la organización para elegir los factores más relevantes de acuerdo al impacto que pueden causar a la organización. Después se comienza el análisis de cada factor:

Factores Políticos: En este apartado evalúa de qué manera la intervención del gobierno puede afectar a la empresa, pues las decisiones gubernamentales pueden afectar o beneficiar de forma evidente los intereses de la empresa.

Algunos ejemplos que se pueden mencionar son:

- Cambios de gobierno
- Políticas fiscales

- Subsidios
- Cambios de tratados o legislación, entre otros.

Factores Económicos: Se debe considerar el entorno macroeconómico nacional o internacional que puede afectar a la organización, se debe tener en cuenta que depende el sector al que pertenece la organización se deben enumerar los distintos factores económicos.

Algunos ejemplos de factores económicos en general son los siguientes:

- Cambios del PIB o del ciclo económico.
- Tasas de empleo
- Inflación
- Devaluación de la moneda
- Déficit gubernamental
- Demanda del producto, entre otros.

Factores Sociales: Se evalúa la cultura, creencias, religión, hábitos o preferencias de la sociedad, pues esto puede influir en el consumo de los productos de la organización.

Algunos factores sociales son:

- Nivel de educación
- Modas
- Opinión de los clientes
- Estilo de vida
- Nivel de ingresos
- Edad, entre otros.

Factores Tecnológicos: Al vivir en un mundo tan cambiante la tecnología juega un rol importante en el entorno de las empresas, debido a que las nuevas tecnologías generan nuevos productos y servicios que podrían alterar el sector el que se desarrolla la organización.

En la siguiente lista se detallan algunos ejemplos de estos factores:

- Nueva maquinaria
- Reemplazo de tecnología
- Obsolescencia
- Internet
- Incentivos por uso de tecnologías.

Factores Ecológicos: Se evalúa de qué manera el medio ambiente puede afectar a la organización.

A continuación se enlistan algunos ejemplos:

- Cambio climático / riesgos naturales.
- Consumo de recursos no renovables
- Reciclaje
- Contaminación
- Políticas ambientales

Factores Legales: Las organizaciones están obligadas a cumplir con las distintas leyes existentes y como estas cambian constantemente, por ello se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Propiedad intelectual
- Salud y seguridad laboral
- Salarios
- Licencias.

1.2.8. Análisis FODA

De acuerdo a (Publishing, 2007) una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa. (p. 180).

1.2.8.1. Análisis Externo

En el análisis y estudio del medio externo se va a estudiar lo que corresponde al Macro entorno y Micro entorno de la organización; además, permite identificar aquellos factores que nacen externamente a la empresa y se constituyen ya sea en amenazas u oportunidades para ella.

Amenazas

Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Oportunidades

Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

1.2.8.2. Análisis Interno

El análisis y estudio interno de la empresa se realiza considerando los factores importantes, que se originan dentro de la organización y estas constituyen las llamadas debilidades y fortalezas.

Debilidades

Se denominan debilidades o "puntos débiles" aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

Fortalezas

Se denominan fortalezas o "puntos fuertes" aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

1.2.9. Pasos para realizar el análisis FODA

Los componentes del análisis FODA se pueden colocar en una matriz pero también los podemos ir desarrollando uno a uno y después enfrentarlos para determinar las estrategias. La ventaja de la matriz es que logra condensar todo el análisis de manera detallada y ordenada.

Tabla 1-1. Componentes del análisis FODA.

MATRIZ FODA	Fortalezas: Son los puntos fuertes internos.	Debilidades: Son los puntos débiles internos.
Oportunidades: Son las oportunidades que se deben aprovechar.	Estrategia FO: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas.	Estrategia DO: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades.
Amenazas: Son los riesgos externos que se deben afrontar.	Estrategia FA: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas.	Estrategia DA: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas.

Fuente: Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso. Betancourt, 2018.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

De acuerdo a (Betancourt, 2018) los pasos para realizar un análisis FODA son los siguientes:

1. Determinar cuál es el objetivo.

Si vas a hacer una matriz DOFA es por algo. ¿Es la planificación estratégica del año? ¿Evaluación segmentada de los colaboradores? ¿Un mega proyecto de expansión? Los asistentes deben tener claro la razón por la que están reunidos.

2. Definiendo amenazas

Antes de realizar este paso debemos saber que las amenazas son los factores que suponen riesgos para la empresa. Son externas, por lo que difícilmente podemos controlarlas; pero podemos elaborar planes de contingencia para enfrentarlas. En este paso podemos ayudarnos de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo está cambiando el panorama del mercado?
- ¿Qué está haciendo la competencia?
- ¿Alguna debilidad puede ser una amenaza para la empresa?
- ¿Están cambiando los estándares de calidad de nuestro producto?
- ¿Qué obstáculos estamos enfrentando?
- ¿Cómo nos están afectando las medidas del gobierno?

3. Siguen las oportunidades

- ¿Cuáles son las tendencias del mercado a favor?
- ¿Qué cambios tecnológicos pueden presentar una oportunidad?
- ¿Qué deberíamos hacer que no hemos hecho y ellos sí?
- ¿Qué eventos nos permitirán expandir la marca?
- ¿Cómo se están comportando las personas frente a este tema?
- ¿Existe alguna fortaleza que podamos explotar?

Al igual que las amenazas, no tenemos control directo sobre las oportunidades, pero sí que podemos desarrollar planes para aprovecharlas. Estamos hablando de posibles ventajas para que la empresa lo haga mejor, lo que puede significar la diferencia entre esta y la competencia.

Un cambio en la percepción de los consumidores, la apertura de un tratado comercial en el país y concursos públicos empresariales son ejemplos de oportunidades.

4. ¿Cuáles son mis fortalezas?

- ¿En qué somos mejores?
- ¿Cuáles son las ventajas de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores que nos hacen merecedores de esa oportunidad?
- ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
- ¿Cómo está nuestro músculo financiero?
- ¿Qué puntos fuertes ve el mercado en nosotros?

Las fortalezas son los aspectos positivos internos del negocio y que por lo tanto están bajo control. Por lo general cuando pensamos en fortalezas se nos viene a la cabeza aquello en lo que somos buenos, pero podemos ir más allá preguntándole a los clientes y al mercado, ¿qué piensa de nosotros? Si hemos hecho las cosas bien, algunas respuestas serán fortalezas.

Las fortalezas también pueden aflorar a nivel de procesos. Quizá tenemos un estupendo equipo de ventas o un óptimo servicio postventa.

5. Detectando las debilidades

- ¿En qué podemos mejorar?
- ¿Qué deberíamos dejar de hacer?
- ¿Qué aspectos negativos ha mencionado el mercado y los clientes?
- ¿Por qué estamos perdiendo las ventas?
- ¿En qué nos falta más experiencia?
- ¿Qué tiene la competencia que no tengamos nosotros y nos esté afectando?

Aspectos que aun cuando están bajo control o pueden ser controlados, significan desventajas frente a la competencia y hacia la consecución de los objetivos.

La falta de experiencia, mala ubicación, desperdicios del proceso y mala calidad del producto son ejemplos de debilidades.

6. Definiendo las estrategias

Las estrategias se trazan comparando fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

- ¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades? ENFOQUE DE ÉXITO
- ¿Cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas? ENFOQUE DE REACCIÓN
- ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades? ENFOQUE DE ADAPTACIÓN
- ¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas? ENFOQUE DE SUPERVIVENCIA

7. Recomendaciones para realizar el análisis FODA

La elaboración de la matriz FODA debe ser cuidadosa y seria. Es por ello que se debe tener en cuenta que:

- Las estrategias no deben convertirse solo en escritos o palabras y para asegurarnos de que su cumplimiento se debe establecer un plan de acción que contenga todos los pasos a realizar con fechas y responsables.
- Es importante dar prioridad a los elementos más fundamentales, pues en una organización existen infinidad de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, por ellos se debe realizar la pregunta ¿cuáles son los más importantes?
- Es recomendable tener precisión y seguridad al momento de hacer afirmaciones, ya que es mejor decir «nuestro producto tiene en promedio 2 años más de duración que el de la competencia» en vez de «mejor duración de nuestro producto frente al de la competencia».

1.2.10. Matriz EFI.

De acuerdo a (D'Alessio, 2015) La Matriz de EFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas pertenecientes a la organización, a la vez, evaluar las relaciones entre ellas. Es necesaria la intuición al establecer los factores.

Se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Identificar las fortalezas y debilidades.
2. Asignarles una ponderación, entre 0,01 y 1; siendo la importancia que tienen los factores; su suma es igual a 1.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor.
4. El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor, da el resultado ponderado.
5. La sumatoria de los resultados obtenidos tanto de las fortalezas como de las debilidades de la empresa dan como respuesta los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentra internamente la empresa. (D'Alessio, 2015).

Tabla 2-1. Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos. EFI.

FORTALEZAS	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1.			
2.			
DEBILIDADES			
1.			
2.			
TOTAL			

Fuente: El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. (D'Alessio, 2015).

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

Si el valor es de 2,5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades.

Si el resultado es menor a 2,5 indican superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos.

1.2.11. Matriz EFE.

Según (D'Alessio, 2015) la Matriz EFE permite resumir y evaluar la información obtenida como resultado del análisis de las Fuerzas PESTEL, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno; respondiendo a ellas de manera ofensiva y defensiva respectivamente.

Se debe realizar el siguiente procedimiento:

1. Se debe identificar las oportunidades y amenazas de la organización
2. A cada factor asignar una ponderación entre 0,01 y 1; lo que indica la importancia que tiene cada factor (oportunidad o amenaza). La suma de la ponderación de los factores debe dar como resultado 1.
3. Asignar calificaciones de 1(respuesta pobre) al 4(respuesta es superior) a cada factor para indicar su impacto, además si la actual estrategia responde a cada uno de ellos.
4. El peso de cada factor se debe multiplicar por su calificación y se obtiene el peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total.

Tabla 3-1. Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos. EFE.

OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1.			
2.			
AMENAZAS			
1.			
2.			
TOTAL			

Fuente: El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. (D'Alessio, 2015).

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

- Si el valor es de 2,5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades
- Si el resultado es menor a 2,5 indican superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos
- Si el resultado es superior a 2,5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa no tiene problemas internos y se encuentra en condiciones óptimas para competir en el mercado.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la Investigación

2.1.1. Enfoque Cualitativo

Para (Guerrero, 2015) La investigación cualitativa evita la cuantificación. La investigación cualitativa se centra en la recolección de datos, con el objeto de describir la realidad social, en la cual no es necesario obtener datos numéricos para detallar un determinado fenómeno. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas o en profundidad.

2.1.2. Enfoque Cuantitativo

La investigación cuantitativa se ha caracterizado por recoger y analizar datos cuantitativos sobre variables y consiste en contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales. La estadística dispone de instrumentos cuantitativos para contrastar estas hipótesis y aceptarlas o rechazarlas con una seguridad determinada. (Guerrero, 2015, pág. 58).

Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Derivada de la fenomenología y comprensión	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
Observación participante	Medición penetrante y controlada
Subjetiva-objetiva	Objetiva
Inferencias de sus datos	Inferencias más allá de los datos
Exploratoria, inductiva y descriptiva	Confirmatoria, inferencial y deductiva
Orientada al proceso	Orientada al resultado
Datos "ricos y profundos"	Datos "sólidos" y repetibles
No generalizable	Generalizable
Holista	Particularista

Figura 1. 2. Diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa.

Fuente: Metodología de la investigación. Guerrero Dávila, 2015

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

El enfoque de la presente investigación es mixto, pues se va a utilizar ambos métodos tanto cualitativos como cuantitativos. El enfoque cualitativo se dará al momento de revisión y observación de la información necesaria de la granja, así como también al realizar las entrevistas al personal de la misma que nos permitirán recolectar información valiosa para el desarrollo adecuado de la investigación y nos permitan tomar decisiones acertadas.

También se utilizará un enfoque cuantitativo ya que a medida que se va desarrollando la investigación es necesario la obtención de datos numéricos que reflejen la situación real de la organización es por ellos que por medio del enfoque cuantitativo se recogerá la información por medio de cuestionarios con preguntas acertadas para el desarrollo de las respectivas encuestas a la población y muestra que se determinó, por medio de las cuales se cuantificará estadísticamente los resultados obtenidos y la relación entre las distintas variables.

2.2. Nivel de la investigación

2.2.1. Descriptivo

Esta investigación será descriptiva porque se observarán diferentes aspectos luego de la recopilación de datos describiendo la gestión de la empresa y a su vez relacionando estas actividades con la situación real para determinar de manera adecuada los objetivos, estrategias e indicadores correspondientes al plan estratégico, además de señalar las características que identifiquen los diferentes componentes, procesos y datos del trabajo de investigación.

2.3. Método

2.3.1. Inductivo

De acuerdo a (García J. , 2016, pág. 67) El gran valor del método inductivo está dado justamente porque establece las generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares, lo que le posibilita desempeñar un papel esencial en el proceso de confirmación empírica de la hipótesis.

Se utilizará este método al momento de registrar los sucesos que acontecen en la granja lo cual permitirá analizar los hechos particulares para llegar a elaborar las conclusiones pertinentes a nivel general.

2.3.2. Deductivo

“El método deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que puede llevar a comprender lo particular en el que existe lo general”. En determinado momento de la investigación, puede predominar uno u otro método, atendiendo a las características de la tarea

que esté realizando el investigador. Pero esto no significa que se tome como dos métodos independientes, ya que la inducción y la deducción se complementan mutuamente en el proceso de desarrollo del conocimiento científico. (García J. , 2016).

Se tomará como referencia la elaboración de un plan estratégico de otras empresas, utilizando este método para analizar desde un punto de vista general el diagnóstico situacional de la granja y los problemas que presenta respecto a la gestión, obteniendo un enfoque global de todo lo que acontece determinando objetivos, estrategias, manuales e indicadores acorde a las necesidades de la organización.

2.4. Diseño de la investigación

2.4.1. No experimental.

Será un diseño no experimental porque se basará en la observación de la administración de la granja según se observe en su entorno real sin alterar los datos ya existentes, analizando la situación con posterioridad, de manera que permita identificar la necesidad de elaborar el plan estratégico que logre optimizar los recursos de manera eficiente y eficaz, mejorando los procesos actuales.

2.5. Tipo de estudio

2.5.1. Documental

Según (Baena, 2014, pág. 23) La investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos entendamos por documento como refiere Maurice Duverger todo aquello donde ha dejado huella el hombre en su paso por el planeta.

Una clasificación documental seria:

- Libros
- Publicaciones periódicas: periódicos, revistas
- Impresos: folletos, carteles, volantes, trípticos, desplegados
- Documentos de archivos
- Películas y videos
- Programas de televisión
- Programas de radio
- Grabaciones de audio y video
- Mapas
- Cartas
- Estadísticas

- Sistemas de información computarizada (redes, internet, correo electrónico)
- Información vía satélite o fibra óptica
- Grafitis
- Monumentos
- Esculturas, cuadros
- Ropa y accesorios
- Todo tipo de objetos

El presente estudio será de tipo documental debido a que se hará uso de diferentes fuentes bibliográficas como tesis, libros, revistas o páginas web, para así tener un criterio y enfoque más amplio sobre conceptos, teorías y análisis planteados por diferentes autores en sus publicaciones, los mismo que servirán de guía para analizar y poder comparar o diferenciar con el tema de investigación que se está realizando.

2.5.2. De campo

“Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación”. (Baena, 2014, pág. 23)

Se aplicará la investigación de campo en la presente investigación, la misma que nos permitirá la recolección de información en el lugar de los hechos donde se originó el problema de estudio es decir en la granja avícola “El Edén”. A la información obtenida se le analizará e interpretará para de esta manera conocer la situación real de la empresa y la fuente del problema estudiado. Todo esto se hará por medio de las técnicas de observación a los procesos administrativos – financieros y la entrevista con los involucrados.

2.6. Población, selección y cálculo de la muestra

2.6.1. Población

De acuerdo a (Rodríguez, 2015) Una población es el grupo de todos los elementos que se proponen para obtener una medida característica. Ante la imposibilidad y dificultad que se presenta al tratar de estudiar toda la población se selecciona un subgrupo de elementos representativos de la población que forma lo que se denomina muestra.

2.6.2. Muestra

Para obtener la muestra de una población numerosa se realiza los cálculos respectivos por medio de la siguiente formula.

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

El significado de los términos es:

n= Tamaño de la muestra

Z = Margen de confiabilidad, 95% constante 1,96;

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

E = Error de estimación 1% al 3% y del 5% al 6%

N = Población o universo de estudio

N-1 = Factor de corrección.

2.6.3. Cálculo de la muestra

La población del estudio será el total de trabajadores de la granja avícola “El Edén” que suman un total de 9, a quienes se les aplicará una encuesta y al gerente-propietario se le realizará una entrevista para recolectar la información necesaria para el objeto de estudio. Al tratarse de una población pequeña se considera el 100% como muestra del estudio.

2.7. Métodos técnicas e instrumentos de la investigación

2.7.1. Técnicas

2.7.1.1. Entrevista

Para (Gil, 2016) “La entrevista es una conversación verbal entre dos o más personas con una finalidad. Como instrumento, es un proceso de recogida de información con dos componentes el entrevistador y el entrevistado”.

En la investigación para obtener información relevante que aporte a la misma, se realizará entrevistas al gerente y al administrador.

2.7.1.2. Encuesta

Para (Gil, 2016) la utilización de encuestas es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una determinada muestra, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo, por medio de procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. Esta es una técnica muy utilizada que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.

La encuesta se hará para obtener información real de manera directa y se lo realizará a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”.

2.7.1.3. Observación

Según Tapia citado en (García J. , 2016) La observación “es el procedimiento empírico por excelencia, el más antiguo; consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano.”

Esta técnica se aplicará a los empleados y a los procesos de la organización los mismos que nos permitirán conocer la realidad de la empresa en su día a día.

2.7.2. Instrumentos

2.7.2.1. Cuestionario

De acuerdo a (García T. , 2003) El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo.

Para elaborar el cuestionario se harán preguntas abiertas al gerente de la granja avícola “El Edén”, con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible y así poder establecer de manera más clara la situación real de la granja.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

3.1. Resultados

3.1.1. Resultados de la encuesta dirigida a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”.

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

Tabla 1-3. Conoce la misión y visión de la granja.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	11%
NO	8	89%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.



Gráfico 1.3. Conoce la misión y visión de la granja.

Fuente: Tabla # 1-3.
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Interpretación: De los 9 colaboradores de la granja avícola “El Edén”; 8 de ellos manifestaron que no conocen la misión y visión de la granja y tan solo 1 colaborador manifestó tener conocimiento sobre estos elementos, estas cifras revelan la falta de socialización por parte del gerente a sus colaboradores de estos elementos fundamentales de la cultura organizacional.

2. ¿Cuándo ingreso a laborar en la granja avícola “El Edén” usted recibió inducción?

Tabla 2-3. Al ingresar a la granja usted recibió inducción

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

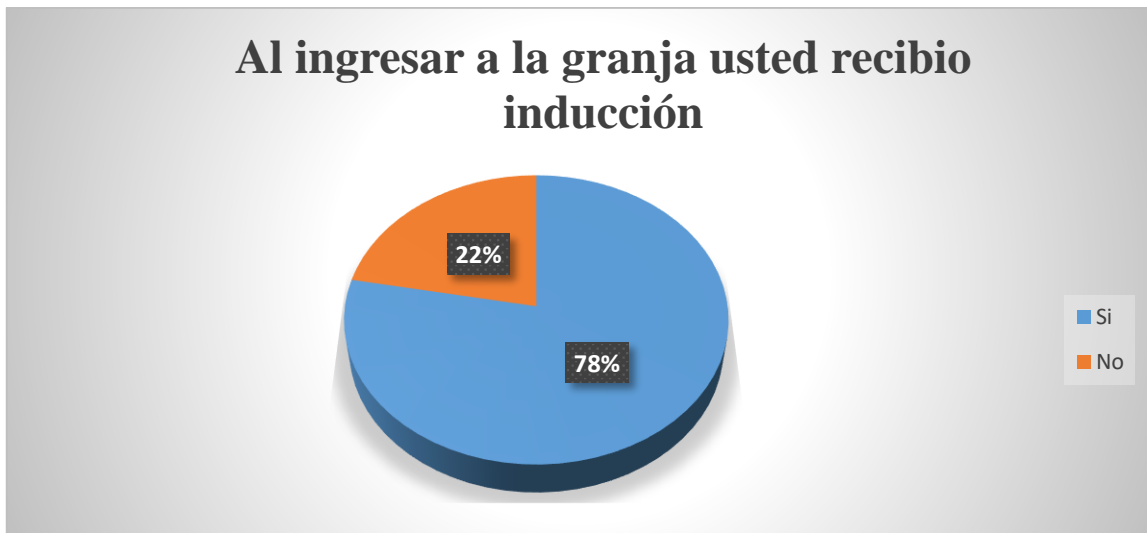


Gráfico 2.3. Al ingresar a la granja usted recibió inducción.

Fuente: Tabla # 2-3.
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Interpretación: De los 9 colaboradores de la granja avícola “El Edén”; 7 comentaron que al ingresar a la granja recibieron un proceso de inducción permitiéndoles de esta manera adaptarse de mejor manera a su puesto de trabajo, mientras que 2 colaboradores comentaron lo contrario acotando que esto se debe a que ellos fueron contratados en los inicios de la granja cuando no se realizaban este tipo de procesos, demostrando así que con el pasar del tiempo la granja ha implementado la inducción como un proceso que ayuda a los nuevos colaboradores que son contratados a una mejor adaptación a su puesto de trabajo.

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

Tabla 3-3. Se le ha entregado manuales de funciones o de procesos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

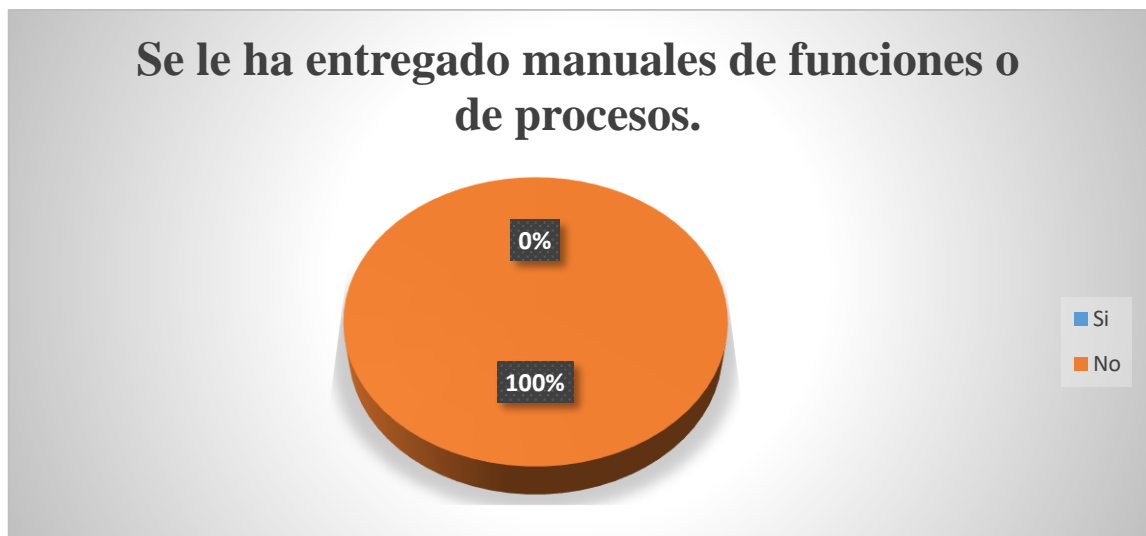


Gráfico 3.3. Se le ha entregado manuales de funciones o de procesos.

Fuente: Tabla # 3-3.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Interpretación: Los 9 colaboradores manifestaron que no han recibido manuales de funciones y/o de procesos, que para realizar las actividades diarias o los procesos necesarios en la producción avícola se basan en las indicaciones verbales del administrador, evidenciando así la falta de estos documentos que son de suma importancia, pues proporcionan a cada colaborador un mayor conocimiento sobre sus responsabilidades y actividades que debe realizar dentro de la granja.

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

Tabla 4-3. Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	9	100%
Parcialmente	0	0%
Nada	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

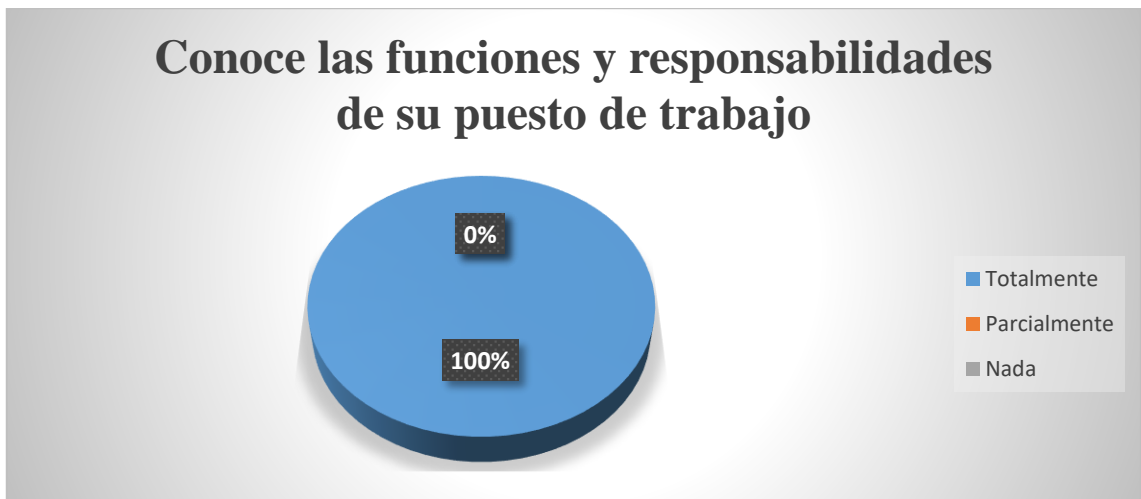


Gráfico 4.3. Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

Fuente: Tabla # 4-3.
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Interpretación: Los 9 colaboradores manifiestan que tienen total conocimiento sobre las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, acotaron esto se debido a que diariamente se les comunica que labores deben realizar.

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

Tabla 5-3. Criterio del clima laboral de la granja

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	4	44%
Bueno	5	56%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

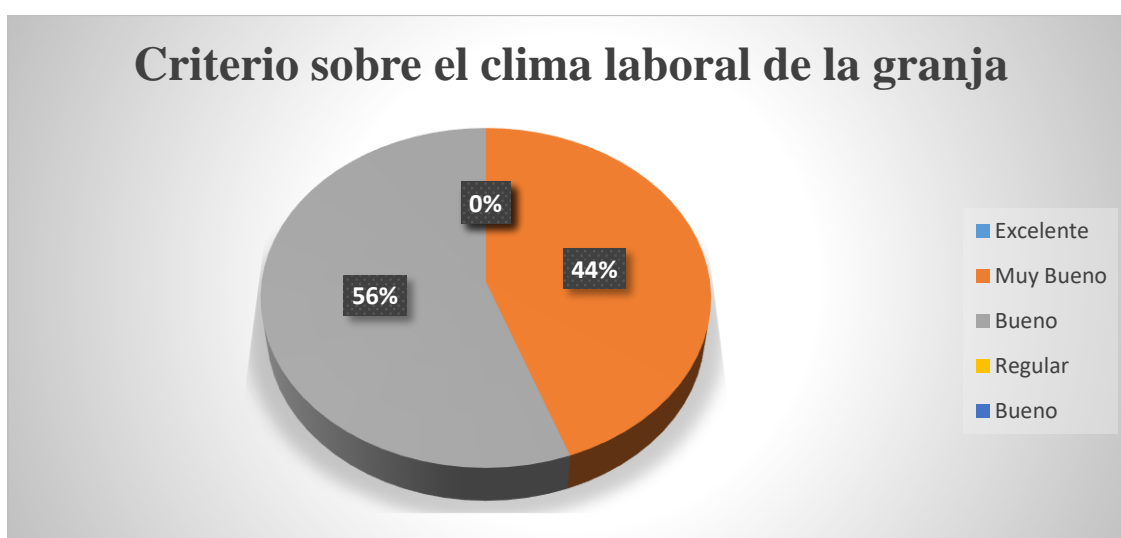


Gráfico 5.3. Criterio del clima laboral de la granja.

Fuente: Tabla # 5-3.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Interpretación: De los 9 colaboradores de la granja avícola “El Edén”; 4 manifestaron que el clima laboral es muy bueno, mientras que 5 colaboradores califican al clima laboral de la granja como bueno, dando a conocer así que el clima laboral existente es armonioso y hace que las labores de trabajo entre compañeros sean más amenas.

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

Tabla 6-3. Considera necesario que se realice capacitaciones

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100%
No	0	0
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

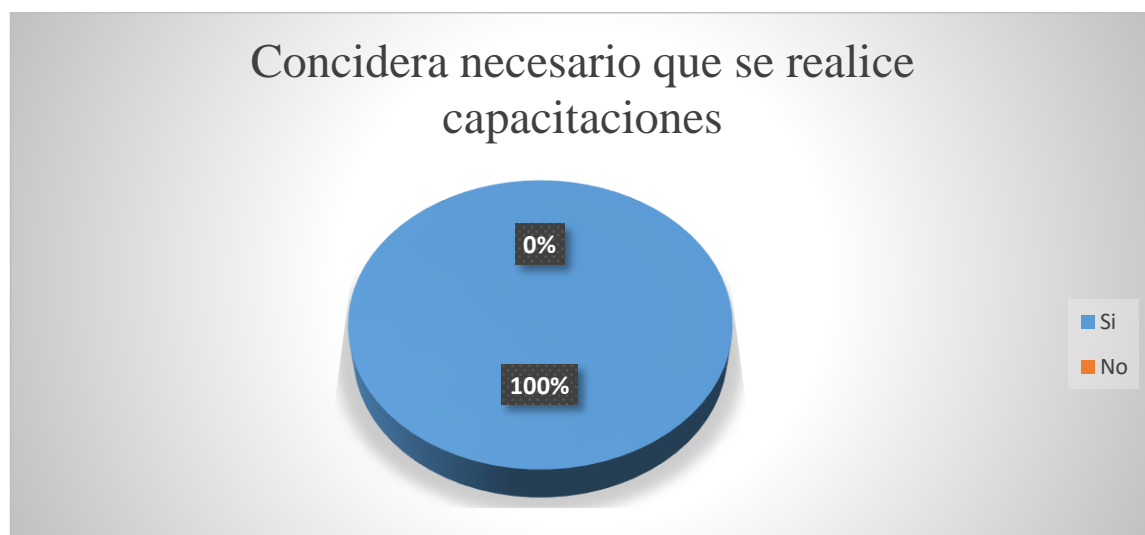


Gráfico 6.3. Considera necesario que se realice capacitaciones.

Fuente: Tabla # 6-3.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Interpretación: Los 9 colaboradores de la granja avícola “El Edén” manifestaron que se debe realizar capacitaciones constantes para mantenerse actualizados en temas que son de interés y de vital importancia para desempeñarse de mejor manera en sus puestos de trabajo, los resultados de esta pregunta resaltan la falta de capacitaciones a los colaboradores.

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

Tabla 7-3. La granja le ha entregado todas las herramientas de trabajo necesarias

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	9	100%
Parcialmente	0	0%
Nada	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.



Gráfico 7.3. La granja le ha entregado todas las herramientas de trabajo necesarias.

Fuente: Tabla # 7-3.
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Interpretación: Los 9 colaboradores de la granja avícola “El Edén” manifestaron que si han recibido todas las herramientas necesarias que ayudan a facilitar las labores diarias de su puesto de trabajo permitiéndoles así desempeñarse de forma adecuada, lo cual demuestra que el gerente está comprometido con proporcionar las herramientas suficientes a sus operarios.

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

Tabla 8-3. Mejoras que se deberían realizar en la granja

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Motivación al personal	4	25%
Capacitación permanente	7	44%
Clima laboral	1	6%
Infraestructura de la granja	2	12,5%
Remuneración	2	12,5%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

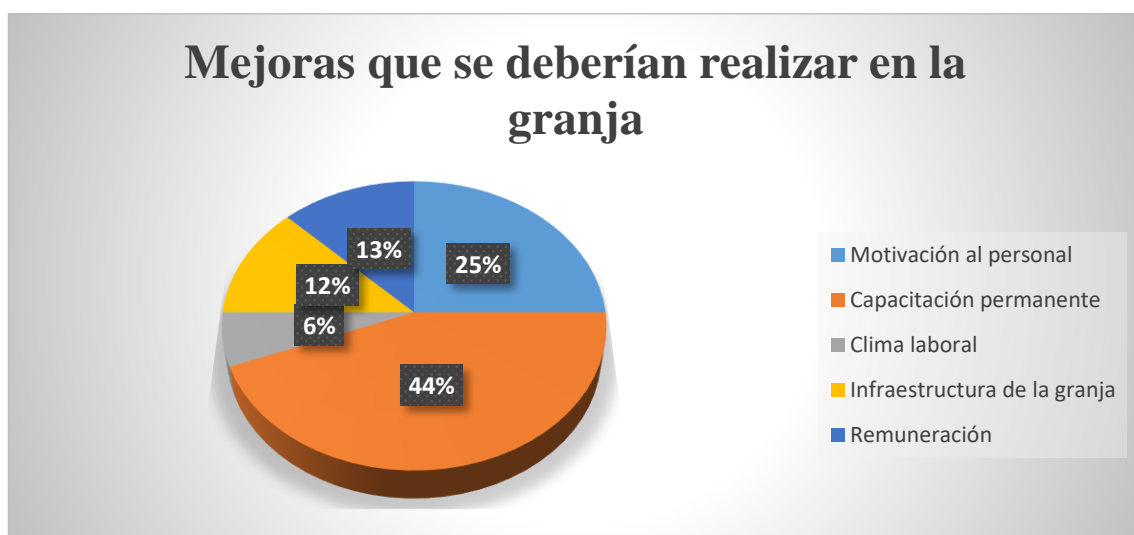


Gráfico 8.3. Mejoras que se deberían realizar en la granja.

Fuente: Tabla # 8-3.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Interpretación: De los 9 colaboradores de la granja avícola “El Edén”; 7 colaboradores manifestaron que el ámbito principal en el cual se deben enfocar mejoras es en lo que respecta a capacitaciones permanentes, pues consideran que es un ámbito de gran importancia para su desempeño eficiente pero no está siendo tratado como tal; 4 colaboradores concordaron que la motivación al personal es un factor importante por ello debe mejorar; 2 colaboradores manifestaron que tanto la infraestructura como la remuneración son puntos de relevancia que pese a estar en un estándar normal requieren mejoras y finalmente tan solo 1 colaborador mencionó el clima laboral como un ámbito que necesita cambios positivos.

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

Tabla 9-3. Calificación de la gestión administrativa de la granja

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	4	44%
Bueno	5	56%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.



Gráfico 9.3. Calificación de la gestión administrativa de la granja.

Fuente: Tabla # 9-3.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Interpretación: De los 9 colaboradores solo 4 consideran que la gestión administrativa de la granja es muy buena, mientras que 5 colaboradores le otorgaron una calificación de buena, estas cifras muestran que la gestión administrativa a pesar de estar en un punto medio puede mejorar por medio de la implementación de herramientas estratégicas que generen una mejor planificación, organización y control de las actividades lo que se puede lograr por medio de un plan estratégico.

3.1.2. Entrevista realizada al gerente de la granja avícola “El Edén”.

1. ¿Cuáles usted considera como principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la granja

Tabla 10-3. FODA de la granja avícola "El Edén" basado en la entrevista con el gerente.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Automatización del sistema de manejo de galpones. • Alianza estratégica con Pronaca - Cliente. • Amplia experiencia en la producción avícola. • Lotes de pollo de buena calidad. • Disponibilidad de infraestructura y herramientas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la demanda porque la tendencia de consumo de pollo aumenta anualmente. • Acceso a nuevos segmentos de mercado de forma independiente. • Asesoramiento técnico por parte de PRONACA. • Buena condición climática en la zona donde se ubica la granja. • Avances tecnológicos que optimizan los procesos administrativos – contables. • Mayor accesibilidad a créditos bancarios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No contar con una fuente de agua propia dentro de la granja. • Falta de iniciativa y compromiso del personal. • Falta de automatización en el manejo de la documentación tributaria. • Falta de capacitación al personal. • Inexistencia de manuales de funciones y procesos. • No disponer de un sistema de control de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles enfermedades aviares que pueden afectar a la producción. • Incremento del costo de mantenimiento del equipo avícola. • Leyes implementadas por el gobierno que regulan las actividades de la granja. • Cambios en las políticas de la empresa PRONACA. • No contar con la recolección de desechos sólidos por parte del Municipio.

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la granja avícola “El Edén”
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

2. ¿Qué aspectos usted analiza al momento de tomar decisiones para la granja?

Como gerente y propietario antes de tomar una decisión pienso en los beneficios que esto puede generar en mi negocio por eso primero analizo la rentabilidad del gasto o inversión que voy a realizar. Otro punto importante que analizo son los medios para financiar dicha inversión, todo lo realizo en base a los años de experiencia que tengo con este negocio.

3. ¿Qué nivel de comunicación interna existe entre los colaboradores de la granja?

Trato que la comunicación sea buena y frecuente entre los colaboradores y mi persona, pero la comunicación de una forma ascendente es decir de ellos asía mí no se da de la misma manera, ya que en ocasiones hay cosas que no se me comunican a tiempo o la información no es completa.

4. ¿Usted evalúa el desempeño del personal de la granja?

Sí, yo considero que esto es algo importante por ello se realizan evaluaciones escritas a los colaboradores para medir su desempeño.

5. ¿Con que frecuencia usted evalúa el desempeño del personal de la granja?

Estas evaluaciones se realizan dos veces al año de manera semestral, la una se hace en el mes de junio pero por motivos de la pandemia este año no se realizó y la otra en el mes de diciembre.

6. ¿Conoce usted qué es un plan estratégico y la importancia que este tiene en una empresa?

No tengo un conocimiento amplio sobre el tema pero sé que es un plan maestro que ayuda a las empresas a conseguir sus objetivos por medio de estrategias claras que les permiten ser más productivas y competitivas.

7. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico ayudaría a mejorar la productividad de la granja?

Si, ya que un plan estratégico permitirá a la granja tener clara la misión, visión además que por medio de estrategias puntuales se pueden alcanzar los objetivos propuestos y en cuanto a los colaboradores les ayudará a tener una guía para el desarrollo de sus actividades.

8. ¿Existe en la granja avícola “El Edén” manuales de funciones y/o manuales de procedimientos que ayuden a sus colaboradores a desempeñarse de una manera más eficiente en sus puestos de trabajo?

No, no contamos con manuales de funciones por ello en ocasiones existe duplicidad de actividades, causando así que colaboradores realizan las actividades que le corresponden a

otros. No tenemos manuales de procesos propios, pero si manuales generales y son los que nos ha proporcionado la empresa Pronaca.

3.2. Discusión de resultados

Luego de realizar las encuestas a los colaboradores de la granja se obtuvieron los siguientes resultados: el 89% de los colaboradores no conoce la misión y la visión de la compañía (Ver Tabla # 1-3.), el 100% de los colaboradores afirmó que no se le ha entregado manuales de funciones o de procesos (Ver Tabla # 3-3), así mismo el 100% de la población encuestada manifestó que se debería realizar capacitaciones constantes que ayuden a su correcto desempeño laboral, ya que en la actualidad no se realizan (Ver Tabla # 6-3.), en relación a la gestión administrativa el 56% de los colaboradores consideran la gestión en un punto medio es por ello que le otorgaron una calificación de buena, acotando que debería mejorar (Ver Tabla # 9-3.).

Al finalizar la entrevista con el gerente se evidencio la problemática planteada, presentándose inconvenientes en los siguientes aspectos: la empresa no cuenta con las siguientes herramientas de gestión estratégica: plan estratégico, manuales de funciones y manuales de procesos que apoyen tanto a los colaboradores como a la gestión administrativa para que sea más eficiente, los problemas en la comunicación interna se deben mejorar para que el flujo de información sea claro y completo.

Entre las principales fortalezas mencionadas por el gerente esta que la granja entrega toda su producción directamente a la empresa Pronaca, con lotes de pollos de buena calidad ya que se implementó un sistema automatizado para el manejo de galpones, pero que factores como la falta de compromiso y capacitación al personal, la inexistencia de automatización para el manejo de documentación no permiten que la granja sea más productiva.

Por lo cual luego de analizar las respuestas obtenidas tanto de las encuestas como de la entrevista al gerente, se verifica la necesidad de desarrollar la idea planteada: “Plan estratégico para la granja avícola “El Edén” ubicada en Matilde Esther, provincia del Guayas, que permita mejorar su productividad.

3.3. Propuesta

3.3.1. Título de la propuesta.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN” UBICADA EN MATILDE ESTHER, PROVINCIA DEL GUAYAS, QUE PERMITA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD.

3.3.2. Objetivos de la propuesta

3.3.2.1. Objetivo General

Mejorar la gestión administrativa de la granja avícola “El Edén”, la misma que permita aumentar su productividad.

3.3.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional tanto interno como externo de la granja, por medio de una matriz FODA y un análisis PESTEL.
- Rediseñar la actual filosofía organizacional, misión, visión y valores corporativos de la granja.
- Desarrollar estrategias corporativas adecuadas e indicadores que permitan el monitoreo y control de su cumplimiento.

3.3.3. Perfil de la granja avícola “El Edén”.

La granja avícola “El Edén” inicia sus actividades en el año 2013, contando con una infraestructura pequeña que tenía únicamente 2 galpones con una capacidad máxima de 50 000 pollos, pero con el pasar de los años y gracias a la experiencia que el propietario adquirió después de ser socio en la granja avícola de su hermano decide independizarse y crear su propia granja por medio de financiamiento propio y externo hasta llegar a la actualidad que cuenta con 6 galpones con capacidad para criar 130 000 pollos de engorde en cada remesa que son entregados en su totalidad a Pronaca, ya que es una parte integral de la misma.



Figura 1.3. Logotipo de la Granja Avícola "El Edén".

Fuente: Granja avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Tabla 11-3. Datos Informativos de la Granja Avícola "El Edén"

Razón Social	Granja avícola “El Edén”,
RUC	1801451988001
Provincia	Guayas
Cantón	Bucay
Dirección	Matilde Esther vía Estero de la Plata y Rio San Antonio.
Teléfono	042728351
Correo Electrónico	mgvs1228@hotmail.com
Representante Legal	Manuel Gonzalo Vargas Sánchez

Fuente: Granja Avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

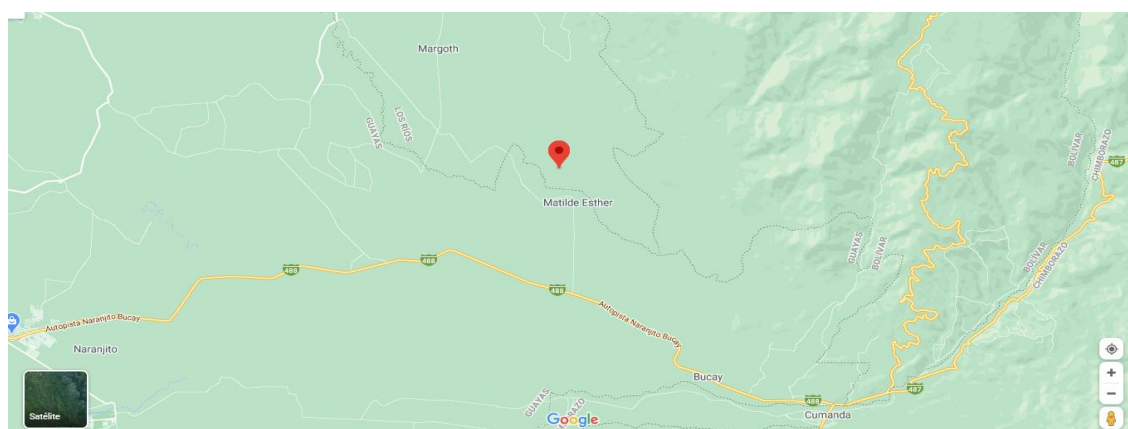


Figura 2.3. Ubicación de la Granja Avícola "El Edén"

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

3.3.4. Análisis Externo

Para realizar un análisis externo y más completo del entorno en el que se desarrolla la granja avícola “El Edén”, se realizó un análisis PESTEL el cual se fundamenta en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los mismos que se detallan y evalúan en la siguiente tabla.

Tabla 12-3. Análisis PESTEL

Factores	Comportamiento	
	Oportunidad	Amenaza
Políticos		
Inestabilidad política por cambio de gobierno y las posibles medidas que tome el nuevo mandatario.		X
Aumento de los aranceles de insumos importados.		X
Uso de facturas electrónicas.	X	
Disminución de subsidios a combustibles.		X
Económicos		
Mayor accesibilidad a créditos bancarios para la reactivación económica	X	
Contracción del PIB en este año.		X
Sociales		
La tendencia de consumo de pollo aumenta anualmente.	X	
Falta de fuentes de empleo a causa de la pandemia.		X
Tecnológicos		
Avances tecnológicos en relación con la optimización de la producción avícola.	X	
Programas informáticos para optimizar recursos en los procesos administrativos.	X	
Ecológicos / Ambientales		
Buena condición climática en la zona donde se desempeña la granja.	X	
No contar con una fuente de agua propia dentro de la granja.		X
Malos procesos para eliminación de desechos por parte de las plantas avícolas, generando contaminación ambiental.		X
Legales		
Ley de sanidad animal regulada por AGROCALIDAD.	X	
Ley de Gestión Ambiental.		X

Fuente: Información obtenido de la investigación documental.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

3.3.5. Análisis Interno

El análisis interno permite determinar las fortalezas y debilidades, detallando los aspectos positivos y negativos en cada una de las actividades que se desarrollan en las distintas áreas de la granja, las mismas que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 13-3. Matriz de Análisis Interno

Áreas	Comportamiento
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • La granja realiza constantemente inversiones para adecuaciones de las instalaciones. • Iluminación y señaléticas en todas las áreas de trabajo. • Galpones amplios con sistema automatizado para su manejo.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad en las actividades por la falta de manuales de funciones. • Falta de comunicación entre los colaboradores y el gerente. • No se ha realizado capacitaciones desde el año 2017. • Falta de compromiso e iniciativa.
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • La granja no tiene direccionamiento estratégico. • No existe una buena organización en los procesos contables – administrativos, por ello en ocasiones se ha recibido multas por parte del SRI. • Amplia experiencia en la producción avícola. • No se maneja un sistema de control de inventarios de las existencias en el plantel.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • No existen manuales de procesos. • Se cuenta con herramientas y equipos necesarios para la producción. • Los colaboradores tienen gran experiencia en la producción avícola.

Fuente: Información obtenido de la investigación de campo realizada en la Granja.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

3.3.6. Matriz FODA

En la siguiente matriz FODA se recopilan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en la granja.

Tabla 14-3 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Automatización del sistema de manejo de galpones. • Alianza estratégica con Pronaca - Cliente. • Amplia experiencia en la producción avícola. • Lotes de pollo de buena calidad. • Disponibilidad de infraestructura y herramientas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la demanda porque la tendencia de consumo de pollo aumenta anualmente. • Acceso a nuevos segmentos de mercado de forma independiente. • Asesoramiento técnico por parte de Pronaca. • Buena condición climática en la zona donde se ubica la granja. • Avances tecnológicos que optimizan los procesos administrativos – contables. • Mayor accesibilidad a créditos bancarios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No contar con una fuente de agua propia dentro de la granja. • Falta de iniciativa y compromiso del personal. • Falta de automatización en el manejo de la documentación tributaria. • Falta de capacitación al personal. • Inexistencia de manuales de funciones y procesos. • No disponer de un sistema de control de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles enfermedades aviarias que pueden afectar a la producción. • Incremento del costo de mantenimiento del equipo avícola. • Leyes implementadas por el gobierno que regulan las actividades de la granja. • Cambios en las políticas de la empresa Pronaca. • No contar con la recolección de desechos sólidos por parte del Municipio.

Fuente: Información obtenido de la investigación de campo realizada en la Granja.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

3.3.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI es una herramienta que permite analizar los factores internos de la empresa es decir comprender las fortalezas y debilidades para luego realizar estrategias en base al análisis.

La calificación asignada a cada factor se dará de la siguiente manera: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fortaleza y 4 = mayor fortaleza.

Tabla 15-3. Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Total Ponderado
Automatización del sistema de manejo de galpones.	0,08	4	0,32
Alianza estratégica con Pronaca - Cliente.	0,10	4	0,40
Amplia experiencia en la producción avícola.	0,10	4	0,40
Lotes de pollo de buena calidad.	0,10	4	0,40
Disponibilidad de infraestructura y herramientas de trabajo.	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
No contar con una fuente de agua propia dentro de la granja.	0,08	2	0,16
Falta de iniciativa y compromiso del personal.	0,10	1	0,10
Falta de automatización en el manejo de la documentación tributaria.	0,08	2	0,16
Falta de capacitación al personal.	0,10	2	0,20
Inexistencia de manuales de funciones y procesos.	0,10	1	0,10
No disponer de un sistema de control de inventarios.	0,08	2	0,16
TOTALES	1	24	2,72

Fuente: Información obtenido de la investigación de campo realizada en la Granja.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

En base al resultado obtenido de la matriz EFI que la granja se encuentra sobre la media con una calificación de 2,72 lo que nos demuestra que internamente la granja es fuerte, al mismo tiempo se llega a la conclusión que las debilidades que posee se pueden convertir en fortalezas si se manejan estratégicas enfocadas a las necesidades presentadas en la matriz.

3.3.8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE es una herramienta que permite analizar los factores externos de la empresa es decir comprender las oportunidades y amenazas para luego realizar estrategias en base al análisis.

La calificación asignada otorgada se basará en la capacidad que la empresa emplea estrategias para responder a cada factor y será en la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es media y 1 = la respuesta es deficiente.

Tabla 16-3. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Incremento en volumen de producción.	0,10	3	0,30
Acceso a nuevos segmentos de mercado de forma independiente.	0,08	1	0,08
Asesoramiento técnico por parte de Pronaca.	0,10	4	0,40
Buena condición climática en la zona donde se ubica la granja.	0,10	4	0,40
Avances tecnológicos que optimizan los procesos administrativos - contables.	0,10	2	0,20
Mayor accesibilidad a créditos bancarios.	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
Posibles enfermedades aviarias que pueden afectar a la producción.	0,10	4	0,40
Incremento del costo de mantenimiento del equipo avícola.	0,08	3	0,24
Leyes implementadas por el gobierno que regulan las actividades de la granja.	0,08	3	0,24
Cambios en las políticas de la empresa PRONACA.	0,10	3	0,30

No contar con la recolección de desechos sólidos por parte del Municipio.	0,08	1	0,08
TOTALES	1	27	2,88

Fuente: Información obtenido de la investigación de campo realizada en la Granja.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

En base al resultado obtenido de la matriz EFE que la granja se encuentra sobre la media con una calificación de 2,88 lo que nos demuestra que externamente la granja es fuerte, y en base a esta información se pueden emplear estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas presentes.

3.3.9. Filosofía Corporativa

3.3.9.1. Misión actual

Producir un producto de calidad para así generar divisas para el país y empleo para los habitantes de la zona, obteniendo rentabilidad para sus propietarios e impuestos para el país.

3.3.9.2. Misión propuesta

Para el desarrollo de la nueva misión de la granja se utilizó la siguiente matriz de preguntas:

Tabla 17-3. Matriz para desarrollar la misión

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes somos?	Somos una granja avícola.
¿Qué hacemos?	Crianza y venta de pollos de engorde
¿Para qué lo hacemos?	Para contribuir al desarrollo de la comunidad y cumplir con los requerimientos de los clientes.
¿Cómo lo hacemos?	Con productos que cumplen estándares de calidad e higiene.
¿Con qué criterio lo hacemos?	Con personal capacitado y comprometido

Fuente: Análisis de la Granja Avícola "El Edén".

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Después de responder la matriz de preguntas directrices, se integró las respuestas para crear la nueva misión.

“Somos una granja avícola dedicada a la crianza y venta de pollos de engorde, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y cumpliendo los requerimientos de los clientes con productos que cumplen estándares de calidad e higiene, junto a personal capacitado y comprometido”.

3.3.9.3. *Visión actual*

Expandir la granja y posesionarse como un integrado líder a nivel nacional y ser uno de los principales proveedores de Pronaca, desarrollando procesos de cría y engorde con altos niveles de calidad y mejor eficiencia.

3.3.9.4. *Visión propuesta*

Para el desarrollo de la nueva visión de la granja se utilizó la siguiente matriz de preguntas:

Tabla 18-3. Matriz para desarrollar la visión

Preguntas	Respuestas
¿Cómo nos proyectamos dentro de 3 a 5 años?	Ser un integrado líder de Pronaca en la producción y comercialización de pollos de engorde
¿Qué logro deseamos alcanzar dentro de 3 a 5 años?	Expansión de la granja con instalaciones modernas y desarrollar procesos más eficientes
¿Qué expectativas del cliente podemos satisfacer dentro de 3 a 5 años?	Garantizar que los productos sean de alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Fuente: Análisis de la Granja Avícola “El Edén”.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

“Ser un integrado líder de Pronaca en la producción y comercialización de pollos de engorde, lo que permita la expansión sostenible de la granja con instalaciones modernas que permitan desarrollar procesos más eficientes que garanticen que los productos sean de alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

3.3.9.5. *Valores Corporativos propuestos*

Respeto: Se fomenta un ambiente armónico, por medio de prácticas éticas en cada actividad que se desarrolle en la granja.

Honestidad.- Se basa sobre la relación con el cliente al realizar un negocio de manera transparente ofreciendo un producto de excelente calidad al beneficio de la empresa y los consumidores.

Puntualidad.- Cumplir cabalmente los pedidos del cliente en tiempo y condiciones acordadas.

Disciplina.- Esta conducta está orientada a desempeñarse en las actividades diarias de manera eficiente y ordenada.

Responsabilidad.- Buscamos satisfacer la necesidad real del cliente cumpliendo con nuestras obligas dentro y fuera de la granja.

Trabajo en equipo: Este valor es significativo entre los colaboradores, dentro de la granja el trabajar en equipo es fundamental para realizar las actividades cotidianas en un clima laboral idóneo entre compañeros.

Compromiso: Contamos con la tenacidad y capacidad necesaria para lograr las metas organizacionales propuestas aportando con nuestro trabajo, contribuyendo constantemente en la toma de decisiones.

Liderazgo.- Ser líderes en la producción, ofreciendo un producto de calidad a precios competitivos.

3.3.9.6. Organigrama actual

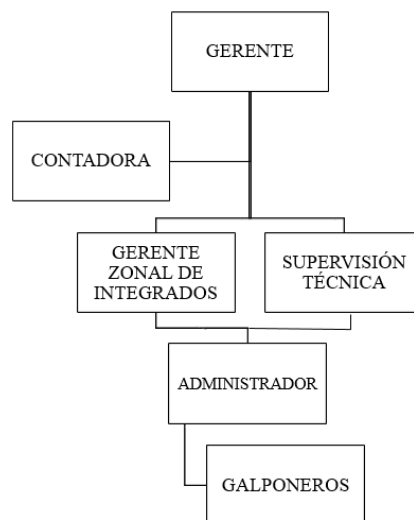


Figura 3.3. Organigrama actual de la granja.

Fuente: Granja avícola “El Edén”
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

3.3.9.7. Organigrama propuesto




Figura 4.3. Organigrama propuesto para la granja.

Fuente: Granja avícola “El Edén”
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

3.3.9.8. Manuales propuestos para la Granja Avícola “El Edén”

Los siguientes manuales de funciones propuestos servirán de guía a los colaboradores, pues se detallan las funciones y responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo así como también el perfil idóneo que debe tener la persona seleccionada para desempeñarse en el cargo de manera eficiente.


Tabla 19-3. Manual de Funciones propuesto para Gerente - Propietario.

GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN” 	
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente – Propietario
DEPENDE DE	Nadie
SUPERVISA	Administrador
MISIÓN DEL PUESTO	Planear, dirigir y controlar las actividades administrativas de la granja, coordinando la eficiencia de los recursos económicos, humanos y tecnológicos, guiando al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
FUNCIONES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Representar de manera legal, judicial y extrajudicial a la granja. 2. Ejercer autoridad funcional a los demás cargos administrativos y operativos. 3. Liderar la planeación estratégica, identificando los factores de éxito, por medio de objetivos y metas específicas. 4. Diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos y metas propuestas. 5. Planear, organizar y controlar las actividades de la granja optimizando los recursos disponibles. 6. Coordinar el proceso de compras con proveedores que ofrezcan productos y condiciones que beneficien a la granja. 7. Seleccionar, contratar, sancionar y/o remover al empleado si la situación lo amerita. 8. Otras funciones afines al puesto y que sean necesarias para cumplir los objetivos de la empresa. 	
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none"> • No es necesario es el propietario. 	COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Capacidad de negociación.

Fuente: Análisis de la Granja Avícola “El Edén”.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.


Tabla 20-3. Manual de Funciones propuesto para Administrador.

GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN” 	
NOMBRE DE PUESTO	Administrador
DEPENDE DE	Gerente - Propietario
SUPERVISA	Supervisor - Contadora
MISIÓN DEL PUESTO	Informar al inmediato superior las observaciones y logros obtenidos por medio de la administración y coordinación de los recursos disponibles, con el fin de ayudar a la toma de decisiones.
FUNCIONES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que se cumplan las funciones encomendadas a cada una de las personas a su mando. 2. Coordinar las actividades del personal de la granja. 3. Controlar el suministro adecuado de alimento, agua, medicamento y vacunas a las aves. 4. Evaluar los registros de alimento, agua, medicamento y vacunas. 5. Dar seguimiento a los procesos de crianza de los pollos. 6. Controlar el estado de salud y crecimiento de los pollos sea el adecuado. 7. Realiza los informes semanales del pesaje promedio y estado sanitario de los pollos. 8. Coordina los cronogramas de ingreso y saque de pollos. 9. Comunica al personal las nuevas disposiciones o técnicas para manejo de la producción. 10. Informar al gerente los resultados obtenidos por medio de la administración realizada. 11. Otras funciones afines al puesto o solicitadas por su inmediato superior. 	
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en Medicina Veterinaria o carreras afines. • Experiencia mínima de 2 años. • Sexo: Masculino 	COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Iniciativa. • Liderazgo.

Fuente: Análisis de la Granja Avícola “El Edén”.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.


Tabla 21-3. Manual de Funciones propuesto para Contadora.

GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN” <small>GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN”</small> 	
NOMBRE DE PUESTO	Contadora
DEPENDE DE	Administrador
SUPERVISA	Asistente Contable – Administrativa
MISIÓN DEL PUESTO	Organizar, dirigir y controlar el sistema de contabilidad de la granja con el objetivo de registrar correctamente todas las operaciones económicas que se realicen con el fin de cumplir con las normativas vigentes emitidas por los agentes de control.
FUNCIONES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar un sistema contable actualizado que abarque todos los registros de las operaciones económicas que se realizan. 2. Definir y efectuar los procedimientos contables. 3. Elaborar mensualmente las declaraciones del IVA e Impuestos a la Renta al SRI. 4. Realizar las conciliaciones bancarias de la granja de forma mensual. 5. Registrar y contabilizar las facturas de los proveedores. 6. Manejar el pago a proveedores, acorde a las fechas de vencimiento y valores establecidos. 7. Examinar que los estados financieros reflejen transparencia y razonabilidad. 8. Realizar los cierres anuales de contabilidad. 9. Elaborar los roles de pago de los colaboradores. 10. Otras Otras funciones afines al puesto o solicitadas por su inmediato superior. 	
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en Contabilidad y Auditoría. • Experiencia mínima de 2 años. • Sexo: Femenino. 	COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Responsabilidad. • Capacidad de análisis y síntesis.

Fuente: Análisis de la Granja Avícola “El Edén”.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Tabla 22-3. Manual de Funciones propuesto para Asistente Contable - Administrativa.

GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN” 	
NOMBRE DE PUESTO	Asistente Contable - Administrativa
DEPENDE DE	Contadora
SUPERVISA	Nadie
MISIÓN DEL PUESTO	Realizar el registro, archivo y control oportuno de las operaciones contables – administrativas que se efectúen en la granja.
FUNCIONES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificar, registrar y custodiar la información contable y administrativa de la granja. 2. Llevar un registro físico y digital de la información de campo de los lotes de pollos. (Registro de consumo de agua, alimento, control de temperatura, vacunas, mortalidad, pesos). 3. Cuidar los útiles y equipos de oficina de manera adecuada. 4. Elaborar las retenciones del IVA y del impuesto a la renta de las facturas de compras. 5. Controlar las hojas de asistencia de los colaboradores. 6. Recibir la correspondencia por medios físicos o digitales e informar de manera inmediata a quien corresponda. 7. Mantener actualizados los registros solicitados por Agrocalidad. 8. Elaborar las guías de movilización y de remisión para el transporte de los pollos de acuerdo al plan de saque. 9. Otras funciones afines al puesto o solicitadas por su inmediato superior. 	
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none"> • Título tecnológico o estar cursando la carrera de Contaduría o a fines. • Experiencia mínima de 6 meses. • Sexo: Indistinto. 	COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquete Office (Word, Excel). • Trabajo en equipo • Redacción y ortografía. • Capacidad analítica.

Fuente: Análisis de la Granja Avícola “El Edén”.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.


Tabla 23-3. Manual de Funciones propuesto para Supervisor

GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN” 	
NOMBRE DE PUESTO	Supervisor
DEPENDE DE	Administrador
SUPERVISA	Galponeros
MISIÓN DEL PUESTO	Controlar el cumplimiento de todas las actividades productivas y no productivas, mediante el aprovechamiento máximo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos disponibles.
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos en la granja. 2. Elaborar una lista de los insumos necesarios para la producción y notificar con anticipación a su inmediato superior para el abastecimiento de los mismos. 3. Encomendar responsabilidades al personal a su mando a realizar actividades en la granja y supervisar su cumplimiento. 4. Revisar y recibir materiales que ingresan a la granja. 5. Ejecutar los planes de control de plagas. 6. Supervisar el correcto embarque de pollos para evitar que el maltrato y muerte de aves. 7. Planificar y controlar la higiene y limpieza de las instalaciones de la granja. 8. Fijar controles de seguridad y disponer parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la seguridad del empleado y la producción sin interrupciones. 9. Otras funciones afines al puesto o solicitadas por su inmediato superior. 	
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller en Técnico Agropecuario. • Experiencia mínima de 2. • Sexo: Masculino. 	<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Capacidad de comunicación y fluidez. • Responsabilidad.

Fuente: Análisis de la Granja Avícola “El Edén”.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Tabla 24-3. Manual de Funciones propuesto para Galponero.

GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN” 	
NOMBRE DE PUESTO	Galponero
DEPENDE DE	Supervisor
SUPERVISA	Nadie
MISIÓN DEL PUESTO	Cumplir los planes de producción establecidos por la gerencia y cuidar el bienestar y calidad de los pollos.
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar todos los trabajos de mantenimiento, limpieza de camas y equipos para adecuar los galpones antes de recibir pollitos bebes. 2. Cumplir con los planes de producción empleados por la gerencia. 3. Efectuar diariamente todas las actividades de manejo y cuidado de la producción, desde el ingreso de pollitos bebes hasta el saque de pollos a la venta. 4. Apuntar en las libretas de campo los datos estadísticos de la producción como: mortalidad diaria, temperatura, consumo de alimento, agua y novedades encontradas en los galpones. 5. Notificar al supervisor o administrador fallar o inconvenientes que se originen en el proceso de producción. 6. Brindar apoyo en la recepción de los distintos materiales ingresados a la granja. 7. Medir que los niveles de productos purificadores en el agua de los nipples sean los adecuados. 8. Cumplir con las normas de bioseguridad a fin de minimizar la transmisión de enfermedades. 9. Revisar el nivel de humedad de las camas y verificar que sea el óptimo para la crianza de los pollos. 10. Otras funciones afines al puesto o solicitadas por su inmediato superior. 	
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller • Experiencia mínima de 1 año. • Sexo: Masculino. 	<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Compromiso • Trabajo bajo presión.

Fuente: Análisis de la Granja Avícola “El Edén”.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Tabla 25-3. Manual de Funciones propuesto para Servicios Varios.

GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN” 	
NOMBRE DE PUESTO	Servicios Varios
DEPENDE DE	Supervisor
SUPERVISA	Nadie.
NATURALEZA DEL PUESTO	Efectuar las actividades de limpieza en las instalaciones de la granja usando equipos e insumos disponibles acorde a las disposiciones de la administración.
FUNCIONES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Limpiar todas las instalaciones de la granja, tales como oficinas, bodegas y áreas verdes. 2. Mantener limpios los quipos y herramientas de la granja. 3. Lavar y desinfectar los baños y duchas. 4. Ayudar en lo relacionado al movimiento, traslado, recepción de materiales, cajas, mobiliario y tachos de basura. 5. Recibir y desinfectar los transportes que deseen ingresar a la granja, así como graneleros, tameros, aboneros, plataformas entre otros. 6. Registrar los datos de los visitantes y dar a conocer los procedimientos que deben realizar antes de ingresar a la granja. 7. Lavar los uniformes y botas utilizadas por los colaboradores o visitantes. 8. Otras funciones afines al puesto o solicitadas por su inmediato superior. 	
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller • Experiencia mínima de 1 año. • Sexo: Indistinto. 	COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Compromiso • Trabajo bajo presión

Fuente: Análisis de la Granja Avícola “El Edén”.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

3.3.10. FODA Cruzado

Por medio de esta herramienta podemos realizar un diagnóstico real de la granja analizando la relación que tienen los factores internos con los externos y así diseñar estrategias adecuadas para la granja avícola “El Edén”.

Tabla 26-3. Matriz FODA Cruzado.


		OPORTUNIDADES						AMENAZAS				
		Incremento de la demanda porque la tendencia de consumo de pollo aumenta anualmente.	Acceso a nuevos segmentos de mercado de forma independiente.	Asesoramiento técnico por parte de Pronaca.	Buena condición climática en la zona donde se ubica la granja.	Avances tecnológicos que optimizan los procesos administrativos - contables.	Mayor accesibilidad a créditos bancarios.	Posibles enfermedades aviares que pueden afectar a la producción.	Incremento del costo de mantenimiento del equipo avícola.	Leyes implementadas por el gobierno que regulan las actividades de la granja.	Cambios en las políticas de la empresa Pronaca.	No contar con la recolección de desechos sólidos por parte del Municipio.
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5
FORTALEZAS	Automatización del sistema de manejo de galpones.	F1										
	Alianza estratégica con Pronaca - Cliente.	F2										
	Amplia experiencia en la producción avícola.	F3										
	Lotes de pollo de buena calidad.	F4										
	Disponibilidad de infraestructura y herramientas de trabajo.	F5										
DEBILIDADES	No contar con una fuente de agua propia dentro de la granja.	D1										
	Falta de iniciativa y compromiso del personal.	D2										
	Falta de automatización en el manejo de la documentación tributaria.	D3										
	Falta de capacitación al personal.	D4										
	Inexistencia de manuales de funciones y procesos.	D5										
	No disponer de un sistema de control de inventarios.	D6										

Fuente: Análisis de la Matriz FODA de la Granja avícola “El Edén”
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

3.3.11. FODA Estratégico

Es una herramienta esencial para la planeación estratégica, ya que permite determinar las estrategias claras y precisas a ejecutar para disminuir debilidades, aumentar fortalezas, afrontar amenazas y aprovechar oportunidades presentes en el entorno que se desarrolla la granja.

Tabla 27-3. FODA Estratégico

			OPORTUNIDADES						AMENAZAS				
			Incremento de la demanda por la tendencia de consumo de pollo aumenta anualmente.	Acceso a nuevos segmentos de mercado de forma independiente.	Asesoramiento técnico por parte de Pronaca.	Buena condición climática en la zona donde se ubica la granja.	Avances tecnológicos que optimizan los procesos administrativos - contables.	Mayor accesibilidad a créditos bancarios.	Posibles enfermedades aviares que pueden afectar a la producción.	Incremento del costo de mantenimiento del equipo avícola.	Leyes implementadas por el gobierno que regulan las actividades de la granja.	Cambios en las políticas de la empresa Pronaca.	No contar con la recolección de desechos sólidos por parte del Municipio.
			O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5
			Estrategias FO						Estrategias FA				
FORTALEZAS	Automatización del sistema de manejo de galpones.	F1	F1-F2-F3-F4-O1-O3-O6: Estrategia de acuerdos: Generar un convenio de cooperación con la empresa Pronaca acuerdos que beneficien a la granja en la parte productiva por medio de charlas y asesoramientos técnicos más frecuentes y adoptados a las necesidades de la misma.						F3-F2-F5-A1-A3-A5: Estrategia de convenio: Gestionar con el departamento de servicios del GAD Bucay un convenio que ayude a la granja en el tema de eliminación de desechos sólidos.				
	Alianza estratégica con Pronaca - Cliente.	F2											
	Amplia experiencia en la producción avícola.	F3											
	Lotes de pollo de buena calidad.	F4											
	Disponibilidad de infraestructura y herramientas de trabajo.	F5											
			Estrategias DO						Estrategias DA				
DEBILIDADES	No contar con una fuente de agua propia dentro de la granja.	D1	D2-O1-O2: Estrategia de incentivos al personal: Crear políticas de incentivos con el fin de motivar a los colaboradores a realizar un trabajo más eficiente. D4-O1-O2-O3-O5: Estrategia de capacitación: Realizar un plan de capacitación anual, determinando cuales son los						D3-A3-A4: Estrategia para manejo de documentación tributaria: Implementar un software contable que permita optimizar tiempo y recursos al momento de organizar, registrar y declarar documentos contables con el fin de evitar multas.				
	Falta de iniciativa y compromiso del personal.	D2											

Falta de automatización en el manejo de la documentación tributaria.	D3	temas de importancia que deben ser impartidos a los colaboradores de la granja. D5-O1-O3: Estrategia de funciones y responsabilidades:	
Falta de capacitación al personal.	D4	Diseñar los manuales de funciones de los diferentes puestos de trabajo definidos en el organigrama, y adaptar los manuales de procesos de Pronaca acorde a las necesidades de la granja.	
Inexistencia de manuales de funciones y procesos.	D5		
No disponer de un sistema de control de inventarios.	D6	D6-O1-O2-O5: Estrategia de inventarios: Implementar un software para el registro de las existencias con las que cuenta la granja, con la finalidad de administrar los recursos de manera óptima.	

Fuente: Análisis del FODA Cruzado de la Granja avícola “El Edén”
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

3.3.12. Matriz de Objetivos y Estrategias

La matriz de objetivos y estrategias fue establecida en base a la matriz FODA, la misma que servirá para el direccionamiento organizacional de la granja para lo cual se aplicó la metodología de asignar responsables, indicadores y metas a alcanzar en cada estrategia propuesta, permitiendo así determinar el impacto que tendrá dentro de los objetivos de la granja.

Tabla 28-3. Matriz de Objetivos y Estrategias.

Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Estrategias	Metas	Indicadores	Responsables
Implementar un direccionamiento organizacional óptimo para la granja avícola “El Edén” adecuado para su tamaño y operatividad.	1. Realizar una correcta eliminación de desechos sólidos por medio de convenios.	1. Estrategia de convenio: Gestionar con el departamento de servicios del GAD Bucay un convenio que ayude a la granja en el tema de eliminación de desechos sólidos.	Contar con la recolección de desechos sólidos 2 veces por semana.	# De recolecciones realizadas a la semana.	Gerente – Propietario.
	2. Aumentar la motivación en el talento humano.	2. Estrategia de incentivos al personal: Crear políticas de incentivos con el fin de motivar a los colaboradores a realizar un trabajo más eficiente.	Contar con un 10% de personal con bonificación.	# De colaboradores que han recibido el incentivo / # de colaboradores.	Gerente – Propietario. Administrador.
	3. Reforzar los conocimientos y competencias del talento humano constantemente.	3. Estrategia de capacitación: Realizar un plan de capacitación anual, determinando cuales son los temas de importancia que deben ser impartidos a los colaboradores de la granja.	Realizar el 100% de las capacitaciones planificadas en un año.	# De capacitaciones realizadas en el año / # de capacitaciones planificadas para el año.	Gerente – Propietario. Administrador.
	4. Mejorar el	4. Estrategia de			

	desarrollo de las funciones del personal y la eficiencia de los procesos productivos.	funciones y responsabilidades: Diseñar los manuales de funciones de los diferentes puestos de trabajo definidos en el organigrama, y adaptar los manuales de procesos de Pronaca acorde a las necesidades de la granja.	Contar con manuales de funciones definidos para el 100% de los puestos de trabajo. Rediseñar el 50% de los manuales de procesos.	# De manuales de funciones / # de puestos de trabajo. # de manuales de procesos rediseñados	Gerente – Propietario. Administrador.
		5. Estrategia de acuerdos: Gestionar con la empresa Pronaca acuerdos que beneficien a la granja en la parte productiva por medio de charlas y asesoramientos técnicos más frecuentes y adoptados a las necesidades de la misma.	Recibir asesoramiento técnico personalizado y oportuno por parte de Pronaca.	# De visitas realizadas por el asesor técnico a la granja.	Gerente – Propietario.
	5. Controlar los recursos existentes en la granja.	6. Estrategia de inventarios: Implementar un software para el registro de las existencias con las que cuenta la granja, con la finalidad de administrar los recursos de manera óptima.	Supervisar al 100% las entradas y salidas de los materiales existentes en bodega.	# De recursos existentes.	Administrador Servicios Varios
	6. Facilitar el manejo de documentación tributaria.	7. Estrategia para manejo de documentación tributaria: Implementar un software contable que permita optimizar tiempo y recursos al momento de	Optimizar un 10 % el uso de recursos en el manejo de documentación tributaria. Disminuir un 100%	# De recursos empleados con el software contable/ # de recursos empleados.	Contadora Asistente Contable - Administrativa

		organizar, registrar y declarar documentos contables con el fin de evitar multas.	multas por retrasos en las declaraciones tributarias.	# De multas actuales/# de multas anteriores.	
--	--	---	---	--	--

Fuente: Análisis del FODA Cruzado de la Granja avícola “El Edén”
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

3.3.13. Planeación Operativa.

Tabla 29-3. Planeación Operativa Estrategia 1

Objetivo # 1	Realizar una correcta eliminación de desechos sólidos por medio de convenios.					
Estrategia # 1	Gestionar con el departamento de servicios del GAD Bucay un convenio que ayude a la granja en el tema de eliminación de desechos sólidos.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsable	Presupuesto	Indicador
Coordinar una reunión con el departamento de servicios del GAD Bucay.	Una vez.	Humanos	Gerente – Propietario. Administrador. Servicios Varios.	Gerente – Propietario.	\$750,00	# De recolecciones realizadas a la semana.
Exponer la necesidad de recolección de los desechos de la granja.		Humanos				
Establecer un convenio que beneficie a las dos partes.		Humanos Económicos				
Cumplir con los parámetros establecidos en el convenio.		Humanos Económicos				
Dar seguimiento al cumplimiento del convenio.		Humanos				

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias de la Granja avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Tabla 30-3. Planeación Operativa Estrategia 2

Objetivo # 2	Aumentar la motivación en el talento humano.					
Estrategia # 2	Crear políticas de incentivos con el fin de motivar a los colaboradores a realizar un trabajo más eficiente.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsable	Presupuesto	Indicador
Realizar una reunión entre el gerente y administrador para definir las políticas de incentivos.	Cada 6 meses.	Humanos	Gerente – Propietario. Todos los colaboradores de la granja.	Gerente – Propietario. Administrador.	\$ 300,00	# De colaboradores que han recibido el incentivo / # de colaboradores.
Socializar las políticas de incentivo a todo el personal de la granja.		Humanos				
Ejecutar las políticas de incentivo.		Humanos Económicos				
Controlar y evaluar el cumplimiento de las políticas de incentivo.		Humanos Económicos				

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias de la Granja avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Tabla 31-3. Planeación Operativa Estrategia 3.

Objetivo # 3	Reforzar los conocimientos y competencias del talento humano constantemente.					
Estrategia # 3	Realizar un plan de capacitación anual, determinando cuales son los temas de importancia que deben ser impartidos a los colaboradores de la granja.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsable	Presupuesto	Indicador
Reunión para definir los temas de capacitación.	Cada año	Humanos Tecnológicos.	Gerente – Propietario. Todos los colaboradores de la granja.	Gerente – Propietario. Administrador.	800,00	# De capacitaciones realizadas en el año / # de capacitaciones planificadas para el año.
Buscar empresas que realicen capacitaciones en los temas definidos.		Humanos Tecnológicos.				
Contratar a la empresa para las capacitaciones.		Humanos Económicos				
Elaborar un cronograma anual de capacitaciones a realizarse.		Humanos Tecnológicos.				
Efectuar las capacitaciones de acuerdo al cronograma establecido.		Humanos Tecnológicos. Económicos				
Controlar y evaluar el cumplimiento del cronograma anual de capacitaciones.		Humanos				

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias de la Granja avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Tabla 32-3. Planeación Operativa Estrategia 4.

Objetivo # 4	Mejorar el desarrollo de las funciones del personal y la eficiencia de los procesos productivos.					
Estrategia # 4	Diseñar los manuales de funciones de los diferentes puestos de trabajo definidos en el organigrama, y adaptar los manuales de procesos de Pronaca acorde a las necesidades de la granja.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsable	Presupuesto	Indicador
Diseñar los manuales de funciones para cada puesto de trabajo.	Una vez.	Humanos Tecnológicos.	Gerente – Propietario. Todos los colaboradores de la granja.	Gerente – Propietario. Administrador.	100,00	# De manuales de funciones / # de puestos de trabajo.
Rediseñar los manuales de procesos de Pronaca de acuerdo a las necesidades de la granja.		Humanos Tecnológicos.				
Revisión y aprobación de los manuales.		Humanos Tecnológicos.				
Socializar y entregar los manuales a los colaboradores de la granja.		Humanos Económicos				
Dar seguimiento a la aplicación de los manuales.		Humanos				
Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones y de procesos.		Humanos				
						# de manuales de procesos rediseñados

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias de la Granja avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Tabla 33-3. Planeación Operativa Estrategia 5.

Objetivo # 4	Mejorar el desarrollo de las funciones del personal y la eficiencia de los procesos productivos.					
Estrategia # 5	Gestionar con la empresa Pronaca acuerdos que beneficien a la granja en la parte productiva por medio de charlas y asesoramientos técnicos más frecuentes y adoptados a las necesidades de la misma.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsable	Presupuesto	Indicador
Coordinar una reunión con el director de PAC. de la Empresa Pronaca.	Cada año.	Humanos Tecnológicos.	Gerente – Propietario. Administrador Supervisor Galponeros.	Gerente – Propietario. Administrador.	250,00	# De visitas realizadas por el asesor técnico a la granja.
Exponer la necesidad de asesoramiento técnico en la granja.		Humanos				
Establecer un acuerdo que beneficie a las dos partes.		Humanos				
Cumplir con los parámetros establecidos en el acuerdo.		Humanos Económicos				
Dar seguimiento al cumplimiento del acuerdo.		Humanos				

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias de la Granja avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Tabla 34-3. Planeación Operativa Estrategia 6

Objetivo # 5	Controlar los recursos existentes en la granja.					
Estrategia # 6	Implementar un software para el registro de las existencias con las que cuenta la granja, con la finalidad de administrar los recursos de manera óptima.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsable	Presupuesto	Indicador
Diseñar una hoja kardex para el registro y control de entradas y salidas de los recursos existentes en las bodegas de la granja.	Cada bimestre.	Humanos Tecnológicos.	Gerente – Propietario. Administrador Auxiliar Contable – Administrativa.	Administrador Servicios Varios.	10,00	# De recursos existentes.
Realizar una reunión para planificar el inventario de los recursos existentes.		Humanos				
Hacer el inventario de todos los recursos existentes.		Humanos				
Ejecutar el sistema de registro de inventario.		Humanos Económicos				
Controlar y evaluar el cumplimiento de uso de las hojas Kardex de registro.		Humanos Económicos				

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias de la Granja avícola “El Edén”

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

Tabla 35-3. Planeación Operativa Estrategia 7.

Objetivo # 6	Facilitar el manejo de documentación tributaria.					
Estrategia # 7	Implementar un software contable que permita optimizar tiempo y recursos al momento de organizar, registrar y declarar documentos contables con el fin de evitar multas.					
Actividades	Tiempo	Recursos	Involucrados	Responsable	Presupuesto	Indicador
Evaluar proveedores de softwares contables.	Una vez.	Humanos Tecnológicos.			2000,00	# De recursos empleados con el software contable/ # de recursos empleados. # De multas actuales/# de multas anteriores.
Contactar con el proveedor seleccionado para revisar los términos de compra.		Humanos				
Comprar el software.		Humanos				
Capacitar al personal que utilizará el software.		Humanos Económicos				
Instalación del software contable.		Humanos Económicos				
Controlar y evaluar el correcto uso del software contable.						

Fuente: Matriz de Objetivos y Estrategias de la Granja avícola “El Edén”
Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

3.3.13.1. Presupuesto General de la planeación operativa.

El detalle del presupuesto consolidado propuesto para la planeación operativa de la Granja Avícola “El Edén” se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 36-3. Presupuesto Consolidado de la Planeación Operativa.

Estrategia	Detalle	Presupuesto.
1. Estrategia de convenio: Gestionar con el departamento de servicios del GAD Bucay un convenio que ayude a la granja en el tema de eliminación de desechos sólidos.	Gastos del gerente en viáticos durante el tiempo que realiza la gestión y gastos de construcción de caseta para mantener la basura de acuerdo al convenio.	750,00
2. Estrategia de incentivos al personal: Crear políticas de incentivos con el fin de motivar a los colaboradores a realizar un trabajo más eficiente.	Bono de \$200 y \$100 a los dos mejores puntajes obtenidos en la evaluación del desempeño que se realiza cada semestre.	600,00
3. Estrategia de capacitación: Realizar un plan de capacitación anual, determinando cuales son los temas de importancia que deben ser impartidos a los colaboradores de la granja.	Costo del plan de capacitación anual.	800,00
4. Estrategia de funciones y responsabilidades: Diseñar los manuales de funciones de los diferentes puestos de trabajo definidos en el organigrama, y adaptar los manuales de procesos de Pronaca acorde a las necesidades de la granja.	Costo de diseño, impresiones y socialización de los manuales.	100,00
5. Estrategia de acuerdos: Gestionar con la empresa Pronaca acuerdos que beneficien a la granja en la parte productiva por medio de charlas y asesoramientos técnicos más frecuentes y adoptados a las necesidades de la misma.	Pago de viáticos del asesor que visitará la granja.	250,00
6. Estrategia de inventarios: Implementar un software para el registro de las existencias con las que cuenta la granja, con la finalidad de administrar los recursos de manera óptima.	Costo de impresiones de hojas de registro para los inventarios a realizarse trimestralmente.	60,00
7. Estrategia para manejo de documentación tributaria: Implementar un software contable que permita optimizar tiempo y recursos al momento de organizar, registrar y declarar documentos contables con el fin de evitar multas.	Precio del software contable.	2000,00
TOTAL		4560,00

Fuente: Matrices de Planeación Operativa.

Elaborado por: Andrea Barragán, 2020.

CONCLUSIONES

- La investigación se fundamentó en bases teóricas - científicas sobre la importancia de implementar la planeación estratégica, la estructura que se debe seguir y las herramientas a utilizar para obtener los beneficios que proporciona en la gestión administrativa con el fin de generar mejores resultados.
- Luego de realizar el diagnóstico situacional con diversas herramientas para analizar los factores internos y externos de la granja, se obtuvo información relevante como deficiencias en la estructura organizacional, limitada capacidad para gestionar los recursos humanos, tecnológicos y económicos, lo que no permite el desarrollo integral de la granja.
- El plan estratégico propuesto es un instrumento muy importante para la granja avícola “El Edén”, ya que se establecen objetivos, estrategias y actividades que permitan aprovechar la gran cantidad fortalezas y oportunidades presentes para contrarrestar los aspectos negativos que posee, direccionando sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de su gestión administrativa que le permita alcanzar un desempeño sólido en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los investigadores para iniciar y verificar la validez del estudio a realizar se analicen diversas fuentes primarias y secundarias fiables con la finalidad de recabar información que establezca el marco teórico y las metodologías adecuadas para el desarrollo de futuras investigaciones.
- Se sugiere al gerente- propietario la revisión del análisis situacional realizado en la investigación de campo en la granja avícola “El Edén” para conocer el estado real en que se desenvuelve la granja, así como la cultura organizacional, las estrategias y objetivos propuestos para mejorar la gestión administrativa convirtiéndola en una granja más productiva.
- Es recomendable la implementación del modelo de planeación estratégica propuesto con el fin de ayudar en la administración y direccionamiento de la granja. Además es importante que se realice un constante control y evaluación del cumplimiento de las estrategias y metas planificadas, las cuales apoyarán la consecución de los objetivos propuestos que garanticen un desarrollo sostenido de la granja.

BIBLIOGRAFÍA

- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40362?page=23>.
- Betancourt, D. F. (19 de Abril de 2018). *Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso*. Obtenido de Ingenio Empresa: <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- Betancourt, D. F. (01 de Septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Obtenido de Ingenio Empresa: <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Cipriano, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40472?page=53>
- Conan, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62663>
- Conan, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62663?page=13>.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estrategico. Un enfoque de gerencia*. (Tercera ed.). Pearson Education.
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70269?page=67>.
- García, J. A. (2015). *Estrategias financieras empresariales*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39396?page=16>.
- García, T. (2003). *EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN/EVALUACIÓN*. Almendralejo. Obtenido de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Gil, J. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/48876>
- González, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291>
- Guerrero, G. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40363>

- Hernández, Z. T. (2015). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39403?page=19>.
- Lerma, A., & Barcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. Mexico: Alfaomega.
- Luna, A. (2015). *Administración estratégica*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Maho, R. (2015). *Plan estratégico de negocios: gas LP para la carburación*. Editorial Miguel Ángel Porrúa. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/38765>
- Milla, A., & Martínez, D. (2012). *Análisis del Entorno*. Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62649>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico* (5 ed.). Buenos Aires: Librería CM.
- Padilla, R. (15 de Diciembre de 2015). *Fundamentos de la Planeación Estratégica*. Obtenido de ActionCOACH : <https://actioncoach.com.mx/renepadilla/fundamentos-de-la-planeacion-estrategica/>
- Palacios, L. (2016). *Estrategias de creación empresarial*. Bogota: EcoEdiciones.
- Pérez, W. (05 de Febrero de 2018). *Importancia de la planificación en la gestión de empresas*. Obtenido de Pulso del Sur: <https://pulsodelsur.net/importancia-la-planificacion-la-gestion-empresas/>
- Publishing, M. (2007). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/52867>
- Pulgarin, J. (2015). *Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Tecnifiltro en la ciudad de Cuenca, (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana)*. Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7695/1/UPS-CT004559.pdf>
- Raffino, M. (29 de Julio de 2020). *Planeación en Administración*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/planeacion-en-administracion/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
- Rodero, J. A. (2020). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/127126?page=50>.
- Rodriguez, J. (2015). *Muestreo y preparación de la muestra*. Barcelona: Cona Pina. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/43107?page=8>.

- Roncancio, G. (20 de Noviembre de 2018). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?* Obtenido de gestion.pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Saab, A. A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/57730?page=34>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/123373?page=67>.
- Sangachi, T. (2017). *Modelo de Dirección Estratégica y Gestión Administrativa para La Granja Avícola "JD" Del Recinto 4 De Febrero, Parroquia Valle Hermoso(Tesis de pregrado, UNIANDES)*. Santo Domingo. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/7569>
- Scott, A. (2015). *Planificación estratégica*. Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>
- Silva, J. J. (2019). *Diseño del plan estratégico de la compañía de seguridad privada "Segurivanov" cia. ltda., en el cantón Guaranda, provincia de Bolivar, periodo 2018 - 2022 (Tesis de pregrado, ESPOCH)*. Riobamba. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/11420/1/12T01304.pdf>
- Torres, Z. (2015). *Planeación y control*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39408?page=125>
- Valle, J. (2018). *Plan Estratégico para la Empresa productora y comercializadora de pollos "El Pechugón" de la ciudad de Riobamba, provincia de chimborazo, durante el período 2018-2022.(Tesis de pregrado, ESPOCH)*. Riobamba. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/10057>
- Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/119675?page=14>.



ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN”

OBJETIVO: Diseñar un plan estratégico para la Granja Avícola “El Edén”, mediante un diagnóstico situacional de la misma que le permita mejorar su productividad.

INSTRUCCIONES: Marque con una (X) la respuesta que considere adecuada según su criterio.

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

Si	
No	

2. ¿Cuándo ingreso a laborar en la granja avícola “El Edén” usted recibió inducción?

Si	
No	

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

Si	
No	

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

Totalmente	
Parcialmente	
Nada	

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

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	



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

Si	
No	

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

Totalmente	
Parcialmente	
Nada	

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

Motivación al personal	
Capacitación permanente	
Clima laboral	
Infraestructura de la granja	
Remuneración	

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

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

Gracias por su colaboración



GUÍA PARA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA GRANJA AVÍCOLA “EL EDÉN”



OBJETIVO: Diseñar un plan estratégico para la Granja Avícola “El Edén”, mediante un diagnóstico situacional de la misma que le permita mejorar su productividad.

INSTRUCCIONES: Contestar las siguientes preguntas, con toda la veracidad del caso debido a que sus respuestas ayudarán a cumplir el objetivo planteado.

1. ¿Cuáles usted considera como principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la granja?

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

2. ¿Qué aspectos usted analiza al momento de tomar decisiones para la granja?

3. ¿Qué nivel de comunicación interna existe entre los colaboradores de la granja?

4. ¿Usted evalúa el desempeño del personal de la granja?



5. ¿Con que frecuencia usted evalúa el desempeño del personal de la granja?

6. ¿Conoce usted qué es un plan estratégico y la importancia que este tiene en una empresa?

7. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico ayudaría a mejorar la productividad de la granja?

8. ¿Existe en la granja avícola “El Edén” manuales de funciones y/o manuales de procedimientos que ayuden a sus colaboradores a desempeñarse de una manera más eficiente en sus puestos de trabajo?

Gracias por su colaboración



Zona de Ingreso



Zona de Parqueo



Zona de Desinfección



Zona de Duchas y Casilleros



Área de Galpones



Zona de Oficinas