



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

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GRANJA AVÍCOLA
“AVIJHOYS” PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN GUANO-CHIMBORAZO
2021.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

ERIKA ALEXANDRA YAMBAY GRANDA

Riobamba – Ecuador

2022



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

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GRANJA AVÍCOLA
“AVIJHOYS” PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN GUANO-CHIMBORAZO
2021.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: ERIKA ALEXANDRA YAMBAY GRANDA

DIRECTOR: Ing. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Erika Alexandra Yambay Granda

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

Yo, Erika Alexandra Yambay Granda, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular 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 Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 12 de abril del 2022



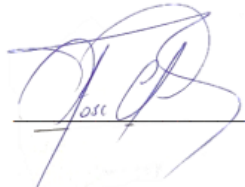


Erika Alexandra Yambay Granda

C.I. 060595450-2

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GRANJA AVÍCOLA “AVIJHOYS” PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN GUANO-CHIMBORAZO 2021**, realizado por la señorita: **ERIKA ALEXANDRA YAMBAY GRANDA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Jorge Luis Chafla Granda PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-04-12
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-04-12
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-04-12

DEDICATORIA

A Dios que ha bendecido mi vida, me ha dado la sabiduría y la inteligencia para lograr mis objetivos, enfrentando las adversidades que se me han presentado.

A mis padres Washington y Yolanda que han sido mi apoyo incondicional que con sus consejos me ayudaron a ser cada vez mejor y así lograr este triunfo, A mis hermanos Marcelo, Oscar y Juan porque siempre he podido contar con su amor y confianza.

A mis sobrinos Jhostyn y Jhon que han sido mi motor y mi pilar fundamental, A mi novio Gabriel ya que pesar de los momentos difíciles han estado cuando más lo he necesitado haciéndome ver que todo es posible.

Erika

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida, salud, por guiarme, bendecirme con una familia maravillosa que me han enseñado valores, principios que me han permitido ser una mujer virtuosa.

A mis padres, mis hermanos, cuñada, sobrinos por brindarme su apoyo incondicional durante toda mi carrera universitaria, porque siempre pude contar con su cariño en momentos difíciles y estuvieron pendientes de mi preparación académica.

A mi novio que me ha ayudado a superar mis miedos con su apoyo y sus consejos, sin duda alguna Dios me premió con un gran hombre.

A mi director y tutor de tesis por guiarme, corregirme, explicarme, dedicarme su tiempo y paciencia durante el desarrollo de mi Trabajo de Integración Curricular.

A la ESPOCH y todos los docentes de la carrera de Finanzas que fueron mis maestros de clases, quienes me brindaron valiosos conocimientos y experiencias que me ayudarán en mi vida profesional.

A la granja Avícola “AVIJHOYS”, que siempre estuvo presta a brindarme la información necesaria y oportuna para la elaboración y culminación de este Trabajo de Integración Curricular.

Erika

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	iEr
ror! Marcador no definido.	
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1.	MARCO DE TEÓRICO-REFERENCIAL.....	6
1.1.	Antecedentes de investigación.....	6
1.2.	Marco teórico	7
1.2.1.	<i>La Planificación</i>	7
1.2.2.	<i>Importancia de la planificación</i>	7
1.2.3.	<i>Clasificación de la Planificación.....</i>	7
1.2.4.	<i>Planificación Estratégica.....</i>	8
1.2.5.	<i>Ventajas de la Planificación Estratégica</i>	8
1.2.6.	<i>Características de la Planificación estratégica</i>	9
1.2.7.	<i>Técnicas de la Planificación estratégica</i>	9
1.2.8.	<i>Componentes de la planificación estratégica</i>	10
1.2.9.	<i>Etapas de la Planificación Estratégica</i>	10
1.2.10.	<i>Proceso de planeación estratégica</i>	11
1.2.11.	<i>Matriz DAFO o FODA</i>	11
1.2.11.1.	<i>Análisis interno</i>	13
1.2.11.2.	<i>Análisis externo.....</i>	14
1.2.11.3.	<i>Estrategias resultantes de la Matriz FODA.....</i>	15
1.2.12.	<i>Estructura organizacional</i>	16
1.3.	Marco Conceptual.....	17
1.3.1.	<i>Empresa.....</i>	17
1.3.2.	<i>Administración</i>	17
1.3.3.	<i>Gestión.....</i>	17

1.3.4.	<i>Gestión administrativa</i>	17
1.3.5.	<i>Organización</i>	17
1.3.6.	<i>Capital</i>	18
1.3.7.	<i>Finanzas</i>	18
1.3.8.	<i>Optimización</i>	18
1.3.9.	<i>Diagnóstico</i>	18
1.3.10.	<i>Objetivos</i>	18
1.3.11.	<i>La ventaja competitiva.</i>	18
1.3.12.	<i>Políticas</i>	18

CAPITULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	20
2.1.	Enfoque de investigación	20
2.1.1.	<i>Enfoque cualitativo</i>	20
2.1.2.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	20
2.2.	Nivel de investigación	21
2.2.1.	<i>Exploratorio</i>	21
2.2.2.	<i>Descriptivo</i>	21
2.3.	Diseño de investigación	21
2.4.	Tipo de estudio	21
2.4.1.	<i>Bibliográfico - documental</i>	22
2.4.2.	<i>De campo</i>	22
2.5.	Población y muestra	22
2.5.1.	<i>Población</i>	22
2.5.2.	<i>Muestra</i>	23
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	23
2.6.1.	<i>Método de investigación</i>	23
2.6.1.1.	<i>Analítico</i>	23
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	23
2.6.2.1.	<i>Observación</i>	23
2.6.2.2.	<i>Encuesta</i>	23
2.6.2.3.	<i>Entrevista</i>	24
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	24
2.6.3.1.	<i>Observación Directa</i>	24
2.6.3.2.	<i>Guía de Entrevistas</i>	24

2.6.4.	<i>Idea a defender</i>	24
--------	------------------------------	----

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	25
3.1.	Resultados de la guía de entrevista (GERENTE)	25
3.2.	Resultados de las encuestas (EMPLEADOS)	27
3.3.	Resultados de las encuestas (CLIENTES)	38
3.4.	Discusión de los resultados	48
3.5.	Propuesta	49
3.5.1.	<i>Título</i>	49
3.5.2.	<i>Diagnostico estratégico</i>	49
3.5.3.	<i>Identificación de la empresa</i>	50
3.5.4.	<i>Reseña histórica</i>	50
3.5.5.	<i>Giro de la empresa</i>	51
3.5.6.	<i>Ubicación Geográfica</i>	53
3.5.7.	<i>Implicados</i>	53
3.6.	Análisis estratégico	54
3.6.1.	<i>Análisis estratégico externo</i>	54
3.6.1.1.	<i>Macroentorno</i>	54
3.6.1.2.	<i>Microentorno</i>	60
3.6.2.	<i>Análisis estratégico interno</i>	67
3.7.	Pronosticación	72
3.8.	FODA empresarial	76
3.8.1.	<i>Diseño del problema y solución estratégico general</i>	77
3.8.2.	<i>Problema y solución estratégico</i>	78
3.9.	Propuesta estratégica	79
3.9.1.	<i>Definición del negocio</i>	79
3.9.2.	<i>Valores corporativos empresariales propuestos</i>	79
3.9.3.	<i>Misión propuesta</i>	80
3.9.4.	<i>Visión propuesta</i>	81
3.9.5.	<i>Objetivos propuestos</i>	81
3.9.6.	<i>Organigrama propuesto</i>	82
3.9.7.	<i>Formulación de estrategias</i>	82
3.9.7.1.	<i>Evaluación de estrategias</i>	86
3.9.8.	<i>Políticas empresariales</i>	92
3.9.9.	<i>Planes</i>	94

CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Guía de análisis de amenazas y oportunidades.....	15
Tabla 2-1: Estrategias resultantes de la Matriz FODA.	16
Tabla 3-2: Población.	22
Tabla 4-3: Constancia de un Plan Estratégico.....	28
Tabla 5-3: El ambiente laboral.....	29
Tabla 6-3: Reunión de Trabajo	30
Tabla 7-3: Visión, Misión, Valores, Políticas, Objetivos y Organigrama	31
Tabla 8-3: Está de acuerdo que se establezca la misión, visión y las estrategias.....	32
Tabla 9-3: Mejorar la infraestructura	33
Tabla 10-3: Distribución de áreas de trabajo	34
Tabla 11-3: Incentivos	35
Tabla 12-3: Funciones de los empleados	36
Tabla 13-3: Convenios para capacitaciones.....	37
Tabla 14-3: Productos y Servicios	38
Tabla 15-3: Productos y servicios de calidad.....	39
Tabla 16-3: Factores relevantes	40
Tabla 17-3: Servicio al cliente	41
Tabla 18-3: Facilidad de acceso al producto o servicio	42
Tabla 19-3: Fuentes de información	43
Tabla 20-3: Precio de los productos y servicios.....	44
Tabla 21-3: Cumplimientos de pedidos	45
Tabla 22-3: Centro de información.....	46
Tabla 23-3: Probabilidad de recomendación	47
Tabla 24-3: Productos y servicios brindados	52
Tabla 25-4: Lista de implicados.....	54
Tabla 26-4: Análisis del Macroentorno	59
Tabla 27-4: Análisis del Microentorno	62
Tabla 28-4: Matriz de prioridades.....	63
Tabla 29-4: Perfil Estratégico Externo.....	65
Tabla 30-4: Matriz de capacidad de respuesta externa	66
Tabla 31-4: Identificación de los factores claves del entorno interno.....	69
Tabla 32-4: Matriz de prioridades del análisis interno.....	70
Tabla 33-4: Matriz de perfil estratégico interno	71

Tabla 34-4: Matriz de capacidad de respuesta interna	72
Tabla 35-4: Factores determinantes del éxito de la empresa	73
Tabla 36-4: Análisis del comportamiento actual y pronosticación	74
Tabla 37-4: Determinación del límite crítico	75
Tabla 38-4: Grado de intensidad de la relación de los factores FODA.....	78
Tabla 39-4: Misión.....	80
Tabla 40-4: Evaluación de estrategias	86
Tabla 41-4: Ponderación de evaluación de las estrategias	87
Tabla 42-3: Balance General.....	88
Tabla 43-3: Estado de resultados	89
Tabla 44-3: Indicadores financieros.....	90
Tabla 45-4: Plan de Capacitación	94
Tabla 46-4: Presupuesto Plan de capacitación	95
Tabla 47-4: Presupuesto para medios publicitarios	96
Tabla 48-4: Plan Publicitario	96
Tabla 49-4: Presupuesto.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Matriz DAFO o FODA	11
Figura 2-1: Guía de análisis de fortalezas y debilidades.....	13
Figura 3-1: Análisis PESTEL	15
Figura 4-1: Análisis Came.	16
Figura 5-4: Logotipo.....	51
Figura 6-4: Huevos de granja.....	52
Figura 7-4: Huevos de gallo y gallina.....	52
Figura 8-4: Huevos blancos	52
Figura 9-4: Huevos de codorniz.....	52
Figura 10-4: Huevos verdes.....	52
Figura 11-4: Ubicación geográfica de la Granja Avícola "AVIJHOYS"	53
Figura 12-4: Organigrama propuesto.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Constancia de un Plan estratégico	28
Gráfico 2-3: El ambiente laboral.....	29
Gráfico 3-3: Reunión de trabajo.....	30
Gráfico 4-3: Visión, Misión, Valores, Políticas, Objetivos y Organigrama	31
Gráfico 5-3: Está de acuerdo que se establezca la misión, visión y las estrategias.....	32
Gráfico 6-3: Mejorar la infraestructura	33
Gráfico 7-3: Distribución de áreas de trabajo	34
Gráfico 8-3: Incentivos	35
Gráfico 9-3: Funciones de los empleados	36
Gráfico 10-3: Convenios para capacitaciones.....	37
Gráfico 11-3: Productos y Servicios	38
Gráfico 12-3: Productos y servicios de calidad.....	39
Gráfico 13-3: Factores relevantes	40
Gráfico 14-3: Servicio al cliente	41
Gráfico 15-3: Facilidad de acceso al producto o servicio	42
Gráfico 16-3: Fuentes de información	43
Gráfico 17-3: Precio de los productos y servicios	44
Gráfico 18-3: Cumplimiento de pedidos.....	45
Gráfico 19-3: Centro de información.....	46
Gráfico 20-3: Probabilidad de Recomendación	47
Gráfico 21-3: Resumen de las encuestas realizadas al personal de la granja avícola AVIJHOYS	48
Gráfico 22-3: Resumen de las encuestas realizadas a los clientes de la granja avícola AVIJHOYS	49
Gráfico 23-3: Aumento del Salario Básico Unificado	55
Gráfico 24-3: Pandemia COVID 19.....	55
Gráfico 25-3: Inflación	56
Gráfico 26-3: Crecimiento económico.....	56
Gráfico 27-3: Desempleo.....	57
Gráfico 29-3: Automatización de los procesos	57
Gráfico 30-3: Contaminación de desechos orgánicos.....	58
Gráfico 31-3: Enfermedades Aviarias.....	58
Gráfico 32-4: Análisis FODA	77

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA GRANJA AVÍCOLA.


ANEXO B: ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA GRANJA AVÍCOLA AVIJHOYS.

ANEXO C: ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA GRANJA AVÍCOLA AVIJHOYS.

RESUMEN

El presente trabajo, se enfocó en el diseño de una planificación estratégica, que permita el incremento de la rentabilidad de la comercialización y producción de la Granja Avícola “AVIJHOYS” la misma que se encuentra ubicada en el cantón Guano provincia de Chimborazo, para el periodo 2021-2022. La investigación se realizó mediante la aplicación de encuestas a los clientes y empleados de la organización, asimismo, se adjudicó una entrevista al gerente, esto con el fin de detectar a todos los involucrados dentro de esta empresa. A través de estos instrumentos se pudo determinar los principales hallazgos tales como: la ausencia de planificación y control de los procesos de producción y comercialización, falta de capacitación en el personal tanto administrativo como operativo, inexistencia de un plan de marketing, carencia de permisos de Agrocalidad, estructuras financieras débiles y poco sustentadas. La investigación permitió crear una filosofía empresarial en la cual se definió la visión, misión, objetivos, valores, organigrama y las políticas estratégicas que involucran las áreas de la granja; lo cual al aplicarlo correctamente ayudó a concebir un manejo eficiente y eficaz de los recursos, por ende se recomendó seguir la planificación planteada para mejorar los procesos productivos, administrativos y financieros que permitan tomar excelentes decisiones a través de la realidad investigada de la empresa.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO>, <MATRIZ FODA>, <TOMA DE DECISIONES>, <VENTAJA COMPETITIVA>, <FINANZAS>, <RENTABILIDAD>.



REVISADO
01 JUL 2022
Ing. Jhonatan Parraño Uguillao, MBA
(ANALISTA DE BIBLIOTECA 1)


17-06-2022

1296-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

This research focuses on the strategic planning design to increase the profitability of the commercialization and production of the "AVIJHOYS" Poultry Farm, located in the Guano canton Chimborazo province, from 2021 to 2022. The study was carried out through surveys of the clients and employees of the organization. Likewise, an interview was awarded to the manager to detect all those involved within this company. Through these instruments, it was possible to determine the main findings such as the absence of planning and control of the production and marketing processes, lack of training in both administrative and operational personnel, lack of a marketing plan, and lack of permits Agro-quality, weak and poorly supported financial structures. The research allowed the creation of a business philosophy in which the vision, mission, objectives, values, organization chart, and strategic policies that involve the farm areas were defined, which, when applied correctly, helped to conceive efficient and effective management of resources. Therefore, it was recommended to follow the planning proposed to improve the production, administrative, and financial processes leading to good decision-making through the analyzed reality of the company.

Keywords: <STRATEGIC PLAN>, <SWOT MATRIX>, <DECISION MAKING>, <COMPETITIVE ADVANTAGE>, <FINANCES>, <PROFITABILITY>.



Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra
Mgs. en Lingüística y Didáctica
de la enseñanza de Idiomas Extranjeros
C.I. 060274953-3

INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna la planeación estratégica se ha tratado como un tema primordial a nivel empresarial, Fuentes Flores (2018, p. 4) menciona en su libro que la planeación estratégica es una condición determinante para que, a partir de la situación real de la empresa, se pueda definir sus objetivos a largo plazo, contando con la suficiente información confiable y comprobada. Por ello decimos que la planeación estratégica es sin duda el pilar fundamental de una empresa ya que la definirá como tal proyectándola a conseguir objetivos claros y contundentes.

La granja avícola “AVIJHOYS” cuenta con 12 años de experiencia, se dedica a la crianza de aves ponedoras y su principal motor es la producción de huevos y comercialización; la problemática de la empresa radica en que no cuenta con un filosofía empresarial, carece de control de las actividades, además, el personal no cuenta con una capacitación adecuada por con siguiente el manejo es empírico; por lo tanto requiere de una planificación estratégica para poder crecer en el ámbito empresarial y a su vez financiero, por ende esta investigación se basará en los aspectos primordiales que se encuentra en el entorno de la misma para que de esta manera se desarrolle estrategias propicias a la situación real de la empresa.

Este trabajo constará de tres capítulos: el capítulo 1 presentará los temas investigativos, el marco teórico y el marco conceptual, el Capítulo 2 se referirá al marco metodológico, tales como: análisis, inducción y deducción, y la encuesta como técnica de recolección de datos. En el tercer capítulo, se desarrollará la recolección de datos, su análisis e interpretación, mediante los mismos se realizará la propuesta de trabajo, que contendrá una filosofía empresarial, un plan de capacitación con sus respectivos presupuestos para la aplicación y ejecución de la estrategia.

Finalmente, se adjuntarán las conclusiones y recomendaciones, así como bibliografía y páginas web, como evidencia del trabajo realizado de acuerdo con los requerimientos de la investigación.

Planteamiento del problema

Según datos del INEC (2020, p. 2), en nuestro país, la industria avícola tiene una demanda potencial dentro del rango de oferta, mostrando que el país produjo 3,853 millones de huevos, esto provino de la crianza de 9.8 millones de gallinas ponedoras; determinando así que el ecuatoriano promedio consume 210 huevos al año. Asimismo, el INEC nos menciona en su informe que en 2020 el 85,5% de los huevos comestibles de Ecuador se produjeron en la Sierra, conociendo que la industria avícola forma parte de la cadena agroalimentaria del maíz y que se concentra en las

provincias de Tungurahua y Chimborazo, por lo que dentro de las mismas se mueve más de medio millón de dólares por día, sin embargo, la falta de políticas públicas favorables al desarrollo en el costo del maíz y otras materias primas interfiere en esta cadena a que sus fluctuaciones sean realmente constantes.

Ante estos efectos externos vemos que realmente la gran problemática que tiene la empresa es que no cuenta con una planificación adecuada que le permita establecer estándares administrativos y operativos para ejecutar y controlar las actividades que se llevan a cabo diariamente, así mismo existe la ausencia de un sistema que permita contabilizar el inventario que disponen, además de ello no cuentan con un personal administrativo y operativo altamente capacitado para la toma de decisiones que ayude a un mejor fortalecimiento económico de la misma.

Aun cuando el crecimiento del mercado es potencial se debe plantear una guía que solvente y ayude a proporcionar lo que la empresa desea alcanzar, ya que en Chimborazo no existe todavía una granja que sea la pionera en la producción, comercialización y distribución de los huevos, por ende, el potenciarla al máximo ayudará tanto a la provincia como a la empresa.

Formulación del problema

¿El diseño de una Planificación Estratégica permitirá establecer tácticas para el incremento de la rentabilidad en comercialización y producción de la Granja Avícola “AVIJOHYS” de la parroquia Chingazo cantón Guano Provincia de Chimborazo en el período 2021-2022?

Sistematización del problema

Para el desarrollo del presente trabajo, se tomaron en cuenta las siguientes interrogantes, para así dar respuesta a la formulación del problema:

¿Qué incidencia tiene la planeación estratégica en la rentabilidad de la empresa?

¿Cuáles son los factores que intervienen en la empresa en su proceso de planeación?

¿De qué manera incide la planeación de la empresa en su toma de decisiones?

¿De qué modo la planeación estratégica puede solventar los problemas de planeación de la empresa?

¿Por qué la empresa fija sus políticas, estrategias y metas en base a su planeación estratégica?

Justificación

La planificación estratégica servirá como una herramienta clave para establecer políticas administrativas, financieras y de gestión tanto en la producción como en la comercialización de la Avícola “AVIJOHYS” ya que de esta manera se mejora el proceso de toma de decisiones, así como también el nivel de logro de objetivo y metas organizacionales, así también ayuda a comprender los factores externos e internos relevantes que apoyen o afecten a la empresa tanto a corto plazo como a largo plazo.

Justificación Teórica

El presente Trabajo de Integración Curricular busca crear un plan estratégico para la granja avícola “AVIJOHYS” con el fin de incrementar la rentabilidad de su producción y comercialización. Se plantea esta investigación por motivos de que la producción avícola en el Ecuador constituye un eje fundamental en la economía interna, según Sánchez, A. (2020, p. 8) existen un aproximado de 1820 granjas en nuestro territorio, las cuales generan amplias fuentes de trabajo y un estimado de 2000 millones de dólares al año, lo que representa el 2% del total perteneciente al PIB.

Según, Camacho, G. (2016, p. 14) la mayoría de las empresas avícolas del Ecuador fracasan por no contar con una cultura empresarial, la falta de análisis estratégico, falta de previsión financiera, ausencia de controles y falta de planeación. Desde mi punto de vista esto nace debido a que estas empresas son creadas empíricamente o por herencias familiares, no contienen ningún proceso estructural ni mucho menos financiero, si bien es cierto llevan una contaduría particular para su registro en el SRI, pero no tienen en cuenta cuales pueden ser sus verdaderas obligaciones y derechos frente a este organismo.

Justificación Metodológica

La investigación se basa en una perspectiva metodológica apropiada al campo en el cual se utilizará métodos como: deductivo y analítico; técnicas como: observación y encuesta; instrumentos como: observación directa, guía de entrevista y encuestas. Esto con el fin de recopilar información necesaria, verídica y eficaz; para que la presentación de la propuesta sea lo más cercana a la realidad del entorno empresarial de la empresa.

Justificación Práctica-Social

El proyecto facilitará la implementación de instrumentos y técnicas que permitan recolectar datos e información que sea necesaria para desarrollar un Plan Estratégico, lo cual ayudará al mejoramiento de la administración de la Avícola “AVIJOHYS” de tal manera que logrará ser más eficiente en la distribución de sus recursos financieros y tecnológicos, con el fin de posesionarse en el mercado como una empresa altamente competitiva de la Provincia de Chimborazo.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita mejorar la rentabilidad de la producción y comercialización de la Granja Avícola “AVIJOHYS” de la parroquia Chingazo, cantón Guano en el año 2021-2022.

Objetivos específicos

- Investigar todo lo referente a la Planificación Estratégica en base a criterios a la revisión bibliográfica de libros y revistas académicas, que nos permita orientar y dirigir la realización del presente trabajo.
- Diagnosticar la situación actual de la Granja Avícola “AVIJOHYS” a través de instrumentos de investigación previamente definidas, para así identificar las necesidades puntuales para el desarrollo de la propuesta.
- Elaborar un Plan Estratégico para la Granja Avícola “AVIJOHYS” a partir de la identificación de sus necesidades, para crear una herramienta financiera que le permita mejorar su posicionamiento en el mercado.

CAPITULO I

1. MARCO DE TEÓRICO-REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

Para la redacción de esta investigación se ha hecho uso de material investigativo bibliográfico como:

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AVÍCOLA VITALOA S.A. AVITALSA UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO PARROQUIA TUMBACO, realizado por Asipuela y Espinoza, (2019).

Este trabajo tiene como finalidad proponer estrategias para que se desarrolle de mejor manera el proceso administrativo de la empresa, considerando, la situación financiera, los procedimientos existentes, los mismos que ayudarán a determinar los lineamientos que se deben proponer.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN AVIKONOR S.A.C, realizado por Kong y Montenegro, (2018).

Esta propuesta de valor se dio en relación con los clientes, modernización de la infraestructura y mejora del soporte tecnológico; en la parte operativa se propuso modernizar y ampliar la capacidad instalada, buscando mejores rendimientos de insumos y materias primas en la planta de alimento de balanceado con el fin de mejorar la productividad.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AVÍCOLA SAN JORGE E.I.R.L, JAÉN – 2017, realizado por Farfán, (2017).

Dentro de esta investigación se determinó que el trabajo solo se realiza de forma inmediata de acuerdo a las actividades que se deben realizar en el día a día, las mismas que son resueltas por el administrador o los mismos trabajadores con poco criterio técnico, por tal motivo este trabajo tuvo la finalidad de dar solución al problema presentado mediante la capacitación de los empleados tanto administrativos como operativos, además se planteó propuestas inmediatas con los proveedores para solventar problemas de liquidez y rentabilidad.

1.2 Marco teórico

1.2.1 La Planificación

Según Riquelme (2022, p. 20) la planificación se puede definir como un proceso reflexivo, de ejecución metódica y estructurada, en un sentido un poco más amplio, un plan puede tener múltiples metas con el fin de lograr un objetivo específico, de manera que un mismo plan organizado se puede lograr ejecutando varias tareas iguales o complementarias.

Específicamente, la planificación se puede definir como una herramienta de generación de ideas a partir del análisis, que se utilizan para agrupar datos importantes para el futuro, de manera que sea más fácil alcanzar las metas y objetivos propuestos, ya que se da un giro hacia la mejora de las decisiones de los gerentes de una empresa.

1.2.2 Importancia de la planificación

La planificación es importante en todas las áreas, incluidas la económica, social, política y cultural, ya que ayudan a una empresa u organización a lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, entidad o en la vida diaria ya que a través de esta se previenen las contingencias y los cambios que se puedan dar en el futuro estableciendo las medidas necesarias para afrontar dichos cambios, dicho en otras palabras, la planificación ayuda a reducir la incertidumbre y minimiza el riesgo (Martinez, 2015, p. 1).

1.2.3 Clasificación de la Planificación

La planificación al ser una herramienta efectiva desde el punto empresarial puede formularse de manera estratégica, táctica, operativa o normativa. Es así que, según (Much Galindo, 2018, p. 4) en su libro de Planeación Estratégica, la Planeación puede ser de tres tipos:

- **Estratégica:** Define los lineamientos generales para la planificación de la empresa, son realizados por la alta dirección, generalmente de mediano a largo plazo, cubriendo toda la organización. El propósito es determinar la dirección de la misma y adquirir, utilizar y proporcionar los medios necesarios para lograr la misión y visión de la organización.
- **Táctica o Funcional:** Se refiere a un plan más específico, desarrollado en cada departamento

o área de la empresa, por el jefe o gerente de cada área. Se enfocan en un área específica de la organización y pueden ser de corto o mediano plazo, y son planes detallados por cada gerencia para concretar el plan estratégico.

➤ **Operativa:** Es de corto plazo, se diseña y gestiona de acuerdo con la planificación táctica, se realiza a nivel de sección u operativo. Entre sus funciones se encuentran la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que debe realizar el último nivel jerárquico de la empresa. Determinan las actividades que debe realizar el personal (Much, 2018, p. 6).

Resulta importante conocer la clasificación de la planificación debido a que se puede identificar el caso apropiado a las necesidades de la para enfocarnos en lograr los cambios que se esperan, si es enfocado al nivel administrativo u operativo.

1.2.4 Planificación Estratégica

Según Peralta (2019, p. 19) la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer las tareas y los caminos que debe seguir una organización para alcanzar las metas del plan, teniendo en cuenta los cambios y demandas que trae consigo el entorno. Por lo tanto, se puede ratificar que se convierte en un instrumento fundamental al momento de tomar determinaciones en la institución

Según James A. F. Stoner, “Es un proceso de gestión que implica que una organización prepare un plan estratégico y luego tome medidas” (2018, p. 23).

Según H. Koontz, “Planear significa elegir misiones y metas, y las acciones necesarias para lograr esas metas, y por lo tanto requiere tomar decisiones; es decir, elegir un curso de acción futuro entre una variedad de alternativas” (2013, p. 4).

De las definiciones dadas, concluimos que la planificación es una medida general para todas las empresas, que consiste en el punto de partida del proceso administrativo, que nos permite obtener el objeto de la entidad con mayor probabilidad de éxito.

1.2.5 Ventajas de la Planificación Estratégica

Podemos destacar entre las ventajas de la planeación estratégica a las siguientes:

- Permite definir el rumbo de la empresa, permite dirigir y utilizar esfuerzos y recursos.
- Reduce el nivel de incertidumbre que pueda surgir en el futuro.
- Establecer un sistema razonable de toma de decisiones.
- Minimice el riesgo y maximice la oportunidad (Much Galindo, 2018, p. 7).

1.2.6 Características de la Planificación estratégica

Como afirma la Revista educativa (2020, p. 2) la planificación es un proceso continuo, siempre mirando hacia el futuro. Está directamente relacionado con una meta y se predice cronológicamente y con anticipación como una serie de acciones o hitos a alcanzar. Es un proceso sistemático, es decir, desde su desarrollo, incluyendo el sistema general sobre el que actúa y los 11 subsistemas a los que llega, tratando de encontrar una solución o aplicación general a las entidades a las que afecta.

Para Acero (2016, p. 6) La planeación se caracteriza por ser:

- Retrospectivo significa mirar hacia atrás en el pasado.
- Actual, es decir, cómo reacciona ante el presente.
- Situacional, considerando la política, el tiempo y el espacio.
- Analiza variables internas y externas y reacciona estratégicamente y con visión de futuro.

A través de la planificación se pueden obtener diferentes valoraciones técnicas, financieras, sociales y económicas que ayuden a realizar un análisis más profundo y alcanzar las expectativas esperadas, las características de la planeación se basan en mirar el pasado, proyectarse al futuro considerando diferentes factores tanto internos como externos para hacer frente al futuro de la organización con el fin de obtener más competitividad a través de bases reales y direccionadas del objetivo macro que es la visión.

1.2.7 Técnicas de la Planificación estratégica

Para Uriarte (2020, p. 5) a partir de su tipo, tomará diversas técnicas:

- Políticas. Persiguen propósitos de planificación actuales y futuros y se aplican a todos los que están involucrados de manera departamental.
- Estratégicas. No son para ejecución inmediata, sino para ejecución a largo plazo.
- Reglamentarias. No son flexibles y se aplican a todos los sectores.

- Programadas. Incluyen reglas y políticas que se aplican continuamente.

Las técnicas de planificación son importantes porque permiten a los administradores tomar decisiones acertadas y oportunas, ya sea a corto, mediano o largo plazo, y también permiten diseñar estrategias y procedimientos para aplicarlas en una organización.

1.2.8 Componentes de la planificación estratégica

Para la empresa Cideh Impulsa (2018, p. 2) los principales componentes de la planificación estratégica son:

- **Visión:** Indica lo que la organización quiere lograr en el futuro. La visión debe transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización (Torres, 2010, p. 6).
- **Misión:** es la razón de ser de una organización que define la función o misión fundamental de una empresa y es una declaración duradera de su propósito que la distingue de otras organizaciones.
- **Objetivos:** Son las metas que la organización quiere alcanzar, representan los resultados que quiere alcanzar, se establecen de manera cuantitativa y se determina que se ejecutarán después de un tiempo específico.
- **Estrategias:** Estos son cursos de acción generales o alternativos que muestran la dirección para lograr metas y hacer el mejor uso de los recursos.

Los componentes que integran un plan estratégico son críticos para el desarrollo de una organización ya que son las guías que propician un crecimiento acorde con el logro de las metas y objetivos trazados por la organización.

1.2.9 Etapas de la Planificación Estratégica

Como se menciona en Lifeder (2021, p. 2) las etapas de la planificación estratégica son el análisis ambiental, el establecimiento de metas, el desarrollo de la estrategia o tecnología, la ejecución, el reporte de resultados y la evaluación. La planificación estratégica es el proceso de definición de objetivos, formas y medios para lograrlos, y formas de medir o evaluar los resultados.

En el área administrativa, la estrategia incluye el establecimiento de metas a largo plazo, que también contienen lineamientos para la toma de decisiones básicas y la realización de las

actividades necesarias. El largo plazo es crítico en la estrategia. Para Lifeder (2021, p. 2), la planificación debe poder medir su avance. Para ello, se diseña en un orden determinado, definido como una serie de etapas sucesivas:

- Identificar problemas, necesidades actuales o futuras, o metas a alcanzar.
- Desarrollar alternativas o recomendaciones para lograr la meta dentro del tiempo especificado.
- Ejecutar soluciones o recomendaciones en un orden previamente determinado para lograr metas parciales, priorizadas de acuerdo a la necesidad o posibilidad actual (Uriarte, 2020, p. 9).

Integrar la estrategia de una empresa tiene un principio y un fin, comenzando con la creación de objetivos, misión, visión y valores, y el segundo paso es ejecutar la estrategia propuesta.

1.2.10 Proceso de planeación estratégica

Para Maldonado (2014, p. 4) el proceso de planificación estratégica consiste en:

- Definir los valores, la misión y la visión de la organización.
- Realizar un análisis del entorno.
- Establecer los objetivos estratégicos a largo plazo.
- Desarrollar un plan de acción estratégico para cumplir con ellos.
- Desarrollar procedimientos y acciones a corto plazo para guiar la dirección de sus objetivos.
- Evaluar los resultados y volver a aplicar el método.

1.2.11 Matriz DAFO o FODA



Figura 1-1: Matriz DAFO o FODA.

Fuente: Rivero Hernández, 2018.

Según Rivero (2018, p.45):

DAFO o FODA, acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta analítica que le permite procesar fácilmente toda la información que tiene sobre una organización, situación, función o incluso un individuo en función de la relación entre variables, lo que le permite diseñar estrategias basadas en el análisis tanto del entorno interno como externo. El objetivo es comprender cómo es realmente una empresa (independientemente de su tamaño o división), pero también puede analizar productos, grupos de productos, áreas funcionales o incluso empresas enteras. Y se trata de tomar decisiones efectivas y desarrollar la estrategia más adecuada en el futuro.

El análisis DAFO/FODA consta de cuatro partes:

- a) Análisis interno
- b) Análisis externo
- c) Elaboración de la matriz de los impactos cruzados
- d) Determinación de las estrategias

<i>ÁREAS</i>	<i>ASPECTOS A EVALUAR</i>
<i>Gerencia</i>	<i>Pasado de la empresa Cultura de la empresa Sistema de planificación estratégica Espíritu emprendedor Sistemas de operación y control Lealtad del personal Sistemas para la toma de decisiones Orientación de la empresa (producción, ventas, etc.) Habilidad para trabajar en grupo Sistemas de información</i>
<i>Innovación</i>	<i>Liderazgo tecnológico Capacidad para generar nuevos productos (investigación y desarrollo). Patentes, derechos, etc.</i>
<i>Marketing</i>	<i>Imagen y Reputación Posicionamiento en el mercado Diferenciación de los productos Imagen de marca Relaciones con la clientela Política de Comunicación Publicidad / promoción Redes sociales Estructura y dinámica de la red de ventas</i>
<i>Base de consumidores</i>	<i>Niveles de lealtad. Participación de mercado Crecimiento de los mercados y segmentos servidos en la actualidad. Mercados y segmentos potenciales no explotados.</i>
<i>Finanzas</i>	<i>Márgenes de beneficios Estabilidad y solidez Flujo de efectivo Posición en los índices financieros. Habilidad administrativo-financiera Estructura de los costos generales</i>
<i>Producción</i>	<i>Capacidad de producción versus demanda Actitud y motivación del personal de fábrica Acceso a las materias primas Estado de los equipos Flexibilidad en las operaciones Tecnología utilizada</i>

Figura 2-1: Guía de análisis de fortalezas y debilidades.

Fuente: Rivero Hernández, 2018.

1.2.11.1 Análisis interno

Por medio de este elemento se establece la condición para identificar las debilidades y aprovechar las fortalezas que posea la Granja Avícola “AVIJOHYS” para que de esta manera se obtenga un control a tiempo de las falencias sin que estas se noten en el entorno externo.

Para esto Rivero (2018, p. 24) manifiesta que es: “Una revisión hacia el interior del sistema va a arrojar como resultados las fortalezas y debilidades en el presente”, en donde:

FORTALEZAS: Estas nos hacen fuertes:

- Aprovechar las oportunidades que se presenten y/o enfrentar, eliminar o mitigar las amenazas a las que nos enfrentamos.

DEBILIDADES: son aquellos aspectos de sí mismo:

- Nos impide enfrentar, eliminar y/o mitigar las amenazas que encontramos.
- Hace que surjan oportunidades que nos alejan y/o desaparecen.
- Reducen la capacidad de incluso aprovechar las oportunidades que encontramos.

1.2.11.2 Análisis externo

Este tipo de análisis nos permite identificar conveniencias que la Granja Avícola “AVIJHOYS” dispone en virtud de utilizarlas en su totalidad, en contraste con las amenazas que llegan a ser los puntos negativos que se deberían evitar para poder determinar los cambios del medio en el que se desarrolla su actividad.

Para Rivero (2018, p. 26) son factores que dan a conocer el entorno, las mismas no dependen de la voluntad de la organización, pero si ayudan a señalar nuevas alternativas para los posteriores procesos de gestión. Por ende, se trata de aprovechar las oportunidades y minimizar o anular las amenazas.

OPORTUNIDADES: Algo del entorno, no nuestro, pero convertible en nuestro.

- Se nos presentan en el entorno, como estando a nuestro alcance para ser aprovechadas dentro de un horizonte de tiempo más o menos largo.
- Para aprovecharlos, tenemos que hacer algo (no pasivamente) que aproveche el equilibrio actual de fortalezas y debilidades.
- Si las oportunidades están "esperándonos", podemos aumentar las fortalezas o reducir las debilidades para explotarlas, de lo contrario no es una oportunidad.

AMENAZAS: Algo en el entorno que:

- Puede obstaculizar o interferir con la consecución de lo que queremos lograr y/o
- Puede debilitarnos en virtud de su acción sobre nosotros, impidiéndonos así el logro buscado.

Para su delimitación se suele utilizar el Análisis PESTEL. Se sugiere que este análisis se haga considerando su proyección hacia el “futuro” y teniendo en cuenta las que resulten realmente relevantes.



Figura 3-1: Análisis PESTEL.

Fuente: Rivero Hernández, 2018.

Tabla 1-1: Guía de análisis de amenazas y oportunidades.

<i>DIMENSIONES DEL ENTORNO</i>	<i>ASPECTOS A CONSIDERAR</i>
<i>Demográfica</i>	<i>Tamaño de la población Tasas de natalidad y mortalidad Estructuras de edad</i>
<i>Económica</i>	<i>Renta y riqueza Crecimiento/ recesión/ inflación Desempleo Otras causas puramente económicas</i>
<i>Sociocultural</i>	<i>Cambios en los valores Cambios en las expectativas Cambios en los estilos de vida Tendencias en la educación Cuestiones y grupos sociales</i>
<i>Legales y políticas</i>	<i>Legislación, Jurisprudencia Grupos de presión</i>
<i>Tecnológica</i>	<i>Inventos e innovaciones Investigación y desarrollo</i>
<i>Medio ambiente</i>	<i>Restricción en suministros Asignación de recursos</i>
<i>Mercados</i>	<i>Situación de la oferta y la demanda en los mercados actuales y potenciales Tendencias globales Importaciones Exportaciones Índices de consumo Problemas existentes</i>
<i>Sector y competencia</i>	<i>Competidores Políticas vigentes Acuerdos entre empresas Niveles de precios (formales y reales)</i>

Fuente: Rivero Hernández, 2018.

Elaborado por: Erika Yambay, 2022.

1.2.11.3 Estrategias resultantes de la Matriz FODA

Según Rivero (2018, p.22) los elementos finales se dirigirán a:

- Conservar los aspectos fuertes.
- Subsanan las debilidades presentadas.
- Aprovechar al máximo las oportunidades.
- Desafiar correctamente las amenazas.

También es conocida como Matriz CAME; acrónimo de varias palabras que hacen referencia a las acciones claves que hay que llevar a cabo.



Figura 4-1: Análisis CAME.

Fuente: Rivero Hernández, 2018.

Tabla 2.1 Estrategias resultantes de la Matriz FODA.

<p><i>Estrategia ofensiva o de crecimiento</i> <i>Estrategias F.O. (maxi-maxi)</i> <i>Uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas</i></p>	<p><i>Estrategia adaptativa o de reorientación</i> <i>Estrategias D.O. (Mini-Maxi)</i> <i>Se superan las Debilidades (D), aprovechando las Oportunidades (O)</i></p>
<p><i>Estrategia defensiva o de reacción</i> <i>Estrategias F.A. (Maxi-Mini)</i> <i>Evitar las amenazas utilizando sus fortalezas</i></p>	<p><i>Estrategia reactiva o de supervivencia</i> <i>Estrategias D.A. (Mini-Mini)</i> <i>Se busca reducir las Debilidades y eludir las Amenazas</i></p>

Fuente: Rivero Hernández, 2018.

Elaborado por: Erika Yambay, 2022.

1.2.12 Estructura organizacional

Según la Universidad de Pamplona (2019, p. 3) se denomina estructura organizativa a la división de actividades que se desarrollan en una empresa, las cuales se agrupan en áreas o departamentos. El objetivo principal de este modelo es organizar y dividir las tareas para que sea más fácil alcanzar los objetivos que persigue la organización. Esta estructura se representa gráficamente a través de un organigrama.

1.3 Marco Conceptual

1.3.1 Empresa

En términos puramente económicos, podemos definir una empresa como una unidad económica que reúne una serie de factores de producción, recursos naturales, humanos, tecnológicos y financieros y los utiliza para producir bienes y/o servicios que luego son vendidos a otras empresas, Familias o particulares, administraciones públicas (Universidad de Jaén, 2020, p.4).

1.3.2 Administración

Para la Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007, p. 6) la administración es una ciencia social que estudia la organización y las técnicas encargadas de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos organizacionales (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de conocimiento, etc.) para su eficiencia o el máximo beneficio posible, tales beneficios pueden ser sociales, económica o estratégica, según los objetivos que persiga la organización.

1.3.3 Gestión

La gestión se refiere a las competencias operativas y de desempeño, los niveles de especialización, el desarrollo de la gestión técnica y la calificación/renovación de todos los agentes que integran una determinada dependencia o entidad. Son comportamientos que moldean la forma en que se ejerce el poder, estableciendo el poder y la legitimidad (Mayon, 2019, p. 8).

1.3.4 Gestión administrativa

La Gestión administrativa es el conjunto de actividades que dirige una organización a través de la gestión racional de tareas, esfuerzos y recursos (Editorial Etecé, 2021, p. 2).

1.3.5 Organización

Según González (2003, p. 8) las organizaciones se agrupan, estructuran y secuencian de acuerdo con el trabajo y las líneas de negocio, los puestos, la departamentalización, las responsabilidades de autoridad, los equipos y los grupos de la empresa, de modo que los planes establecidos se ejecuten con eficacia.

1.3.6 Capital

El capital se refiere a los recursos utilizados para crear valor. Esto genera ganancias o ganancias al hacer otros bienes o servicios o al tener o vender valores (Roldán, 2017, p. 7).

1.3.7 Finanzas

Se define como una serie de actividades comerciales relacionadas con el comercio, la banca y la bolsa de divisas; y como un conjunto de mercados o instituciones a escala nacional o internacional (García, 2014, p.9).

1.3.8 Optimización

Una combinación equilibrada de elementos; a menudo garantiza el máximo beneficio (León, 2010. P. 3).

1.3.9 Diagnóstico

Es un término utilizado en el marco conceptual de la planificación tradicional. La elaboración del "diagnóstico" se trata de objetividad, científicidad y rigor. Es un concepto creado y utilizado en el marco de un enfoque teórico, según el cual conocer la realidad significa "descubrir la verdad", en singular (Vargas, 2021, p. 5).

1.3.10 Objetivos

Los objetivos estratégicos del negocio son los resultados que se pretenden lograr a mediano y largo plazo y que se consideran como patrón tanto de la visión como de la misión (Valencia, 2016, p. 1)

1.3.11 La ventaja competitiva.

La ventaja competitiva abarca todas las propiedades particulares de un producto con respecto a su mercado a través de la cuál la empresa adquiere una posición sólida (Guest, 2019, p. 8).

1.3.12 Políticas

Son las guías para orientar la acción, los criterios, los lineamientos generales de la empresa con

el fin de observar su entorno y aplicarlas en la toma de decisiones sobre problemas que se dan en la organización (Riquelme, 2022, p.4).

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

En el desarrollo de este trabajo investigativo a ejecutarse en la GRANJA AVICOLA “AVIJOHYS” se dispondrá de los siguientes enfoques:

2.1.1 *Enfoque cualitativo*

Se puede determinar este tipo de enfoque según el criterio de Sánchez (2019, p.24) el cuál expresa que el mismo se consolida en evidencias encaminadas a un análisis minucioso con el objetivo de dar a conocer la explicación de los sucesos, a su vez utiliza técnicas derivadas de conceptos exactos.

Por lo tanto, en esta investigación se determinará las características fundamentales de los hechos con la finalidad de entenderlos, de esta forma la naturaleza interpretativa se vuelve una pieza clave en el desarrollo del plan estratégico de la empresa.

2.1.2 *Enfoque cuantitativo*

De acuerdo a Mata (2019, p.12) el enfoque cuantitativo se denomina: El enfoque cuantitativo se denomina así porque trata con fenómenos que se pueden medir (esto es, que se les puede asignar un número, como por ejemplo: número de hijos, edad, peso, estatura, aceleración, masa, nivel de hemoglobina, cociente intelectual, entre otros) a través de la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de los datos recogidos, su propósito más importante radica en la descripción, explicación, predicción y control objetivo de sus causas y la predicción de su ocurrencia a partir del desvelamiento de las mismas, fundamentando sus conclusiones sobre el uso riguroso de la métrica o cuantificación, tanto de la recolección de sus resultados como de su procesamiento, análisis e interpretación, a través del método hipotético-deductivo.

Por tal motivo usaremos el enfoque cuantitativo sobre todo en el análisis del sistema financiero, a fin de establecer parámetros y objetivos fundamentales en el establecimiento.

2.2 Nivel de investigación

Referente al análisis realizado en la investigación tiene categorías de tipo exploratorio, así como también descriptivo, detallado en los siguientes literales.

2.2.1 Exploratorio

Este nivel de investigación permitió realizar un análisis situacional de la organización, definir el problema e identificar la factibilidad del desarrollo de la investigación en esa corporación en particular.

De esta manera, el nivel exploratorio fue un primer momento del estudio, para reconocer el lugar y el tipo de trabajo a realizar.

2.2.2 Descriptivo

Bajo los criterios previamente establecidos se ha determinado el grado de profundidad del trabajo, de tal forma se puede establecer que la presente investigación corresponde al nivel descriptivo pues buscaremos especificar los rasgos y características relevantes de la Granja Avícola, a su vez nos facilitará el análisis de los componentes fundamentales para cumplir los objetivos planteados en este documento. Por tal motivo se realizará una visita técnica a la empresa con la finalidad de recoger la información por medio de entrevistas, encuestas y observación sistemática.

2.3 Diseño de investigación

El Trabajo de Integración Curricular corresponde al tipo no experimental en su eje transversal descriptivo, pues analizaremos el estado de la institución en un determinado tiempo mediante observaciones que nos permitan por consiguiente el análisis e interpretación de las mismas mediante el uso de encuestas, ya que de esta manera no afectamos las variables, sino que nos dedicamos a registrar los resultados de los eventos propios de la empresa.

2.4 Tipo de estudio

En lo concerniente al tipo de estudio se ha trabajado mediante los métodos Bibliográfico - documental y de campo, siendo los mismos indispensables para la recopilación detallada de la información.

2.4.1 Bibliográfico – documental

Se realizó una investigación bibliográfica documental como procedimiento científico, pues se requirió un análisis de información de varias fuentes teóricas sobre la ciencia financiera, para ampliar el conocimiento, específicamente en el área de la planificación financiera, que es el centro de interés para la búsqueda de soluciones de la organización.

Se utilizó este tipo de investigación para la estructura del marco teórico acerca de la planificación empresarial, la gestión financiera, la planificación financiera, el análisis financiero y la estabilidad, para lo cual se recurrió a fuentes como: libros, y trabajos investigativos anteriores, cuyo aporte principal fue constituirse en una guía para entender los elementos a considerarse en una planificación de este tipo

2.4.2 De campo

Al obtener por medio de este análisis información primaria, estaremos en la capacidad de conocer el problema, pues se tiene un contacto directo con la empresa para adentrarnos en el panorama, las visitas técnicas serán fundamentales en el marco de la recopilación de datos reales que faciliten el trabajo.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

Para la investigación se considera como población el número total de trabajadores de la Granja Avícola “ÄVIJHOYS”, que en este caso son 6 trabajadores a quienes se les aplicará la encuesta.

Tabla 3-2: Población.

POBLACIÓN	FRECUENCIA
Gerente	1
Subgerente	1
Contadora	1
Chofer	1
Vendedor	1
Trabajador	1
TOTAL	6

Fuente: Granja Avícola “ÄVIJHOYS”.

Elaborado por: Erika Yambay, 2022.

2.5.2 Muestra

Para la elaboración de la investigación se ha considerado en no utilizar la muestra al tener una población limitada por lo tanto se cubrirá la totalidad del personal perteneciente a la granja avícola.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Método de investigación

2.6.1.1 Analítico

Según Lopera (2010, p.18) “es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos”, por tal motivo vamos a estudiar cada sector estratégico de la empresa con la finalidad de construir un solo documento que integre las características fundamentales en el desarrollo del plan.

2.6.2 Técnicas de investigación

Para obtener los datos necesarios en esta investigación fue necesario realizar un estudio mediante la observación, encuesta y entrevista; permitiéndonos en cada una de ellas establecer parámetros importantes que puedan facilitar el desarrollo en la elaboración de la planificación estratégica.

2.6.2.1 Observación

Utilizaremos esta técnica con el propósito de entender las circunstancias actuales que envuelven a la empresa, de tal forma que se pueda describir las características para en lo posterior detallarlas dentro de la investigación realizada.

2.6.2.2 Encuesta

Al ser una técnica vinculada directamente a la investigación de campo, la usaremos como medio de recopilación real de información pues mediante las preguntas correspondientes trataremos de analizar los resultados obtenidos para construir el plan estratégico.

2.6.2.3 Entrevista

Se realizó una entrevista a la Gerente de la organización, la misma que permitió recopilar información cualitativa para identificar las causas de la ausencia de una planificación estratégica. Esta información es parte del diagnóstico situacional y de los análisis de resultados.

2.6.3 Instrumentos de investigación

2.6.3.1 Observación Directa

Mediante este instrumento evidenciaremos los escenarios en los cuales se desenvuelve la institución complementando la información adquirida en los documentos, se interpretará el trabajo realizado en cada sector llevado a cabo por el personal correspondiente.

2.6.3.2 Guía de Entrevistas

Con este documento abordaremos los temas relevantes incluyendo las preguntas que nos permitan entender los diversos parámetros, así como también los ejes en los cuales se desenvuelve la compañía. De tal manera encontraremos la forma de encaminar el plan estratégico.

2.6.4 Idea a defender

El diseño de una Planificación Estratégica permitirá a la Granja Avícola “AVIJOHYS” de la parroquia Chingado, cantón Guano, provincia de Chimborazo mejorar la rentabilidad de su producción y comercialización.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este apartado se mostrarán los resultados de la entrevista realizada a la gerente propietaria de la granja avícola “AVIJHOYS”, así también como el resultado de las encuestas propiciadas tanto a los empleados como a los clientes de la misma.

3.1 Resultados de la guía de entrevista (GERENTE)

¿La granja avícola AVIJHOYS cuenta con un Plan Estratégico?

Nuestro negocio no cuenta con un plan estratégico vigente ya que desde el principio nos hemos basado en constituir mi empresa como herencia familiar, sin embargo, en la actualidad vemos la necesidad de saber a dónde queremos llegar.

¿Cree usted que la planificación estratégica es influyente en el sector empresarial avícola de nuestro país?

Si, yo creo que es muy influyente ya que muchas de las granjas avícolas del Ecuador son tan solo formadas empíricamente es por ello que el mercado es muy cambiante y no se tiene una estabilidad.

¿Usted conoce la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la granja avícola AVIJHOYS?

No, la verdad nos vemos en la necesidad de solo ver a mi empresa en el presente mas no hemos planteado una situación de posicionamiento empresarial y aún peor de crecimiento.

¿Qué valores cree que debe tener una empresa?

Desde mi punto de vista creo que toda empresa debe tener: honestidad, puntualidad, diligencia, constancia, eficiencia, eficacia y responsabilidad.

¿Qué área cree usted que debe mejorar la granja avícola AVIJHOYS para tener un mayor crecimiento?

Creo que todas las áreas podemos mejorar sin embargo creo que es indispensable centrarnos en el área de; dirección, ventas y producción.

¿Cuál es la perspectiva de crecimiento que tiene la granja avícola AVIJHOYS?

Al conocer que mi empresa concibe una aceptable rentabilidad creo que las perspectivas de crecimiento son altas ya que quisiera posicionarla como una empresa nacional.

¿Con que nivel tecnológico cuenta la granja avícola AVIJHOYS?

Cuenta con maquinaria apropiada para la producción de balanceado, pero necesitamos adquirir aún más equipos para un mejor funcionamiento, por lo cual decimos que el nivel tecnológico es medio dentro de la empresa.

¿Se ha manejado algún proyecto para el área de Marketing que involucre a la granja avícola AVIJHOYS en su desarrollo?

No, no se ha invertido en el área de marketing ya que no tenemos conocimiento para tener una publicidad adecuada a mis productos y servicios.

¿Como optimiza usted los recursos de su organización empresarial?

Trato de optimizar los recursos de materia prima ordenando semana a semana los recursos necesarios y esperando a recuperar lo de la producción.

¿Podría decirnos cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la granja avícola AVIJHOYS?

Las fortalezas que tenemos son: productos de calidad y ubicación estratégica; las oportunidades son alto crecimiento de la demanda: debilidades que tenemos es que no contamos con estrategias claras y tampoco planes de venta o producción y en amenazas tenemos la alta competencia y nuevos productores que dañan el mercado.

¿Se ha realizado seguimiento a los clientes para su fidelización?

Algunas veces se ha dado el seguimiento a los clientes que han solicitado el mismo, pero no lo

hemos hecho con todos aquellos que requieren de mi atención.

¿Cree usted que es suficiente la experiencia que le ha proporcionado una amplia visión en cuanto a la forma en la que maneja la empresa?

Creo que la experiencia adquirida a lo largo de estos 6 años ha sido un actor determinante al crecimiento de mi empresa sin embargo creo necesario el combinar esta experiencia con el conocimiento para que mi empresa crezca, y no decaiga como es sucedido con otras empresas.

3.2 Resultados de las encuestas (EMPLEADOS)

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA GRANJA AVICOLA “AVIJOHYS”

1. ¿La granja avícola AVIJOHYS cuenta con un Plan Estratégico?

Tabla 4-3: Constancia de un Plan Estratégico.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la granja avícola “AVIJOHYS”.

Elaborado por: Yambay, Erika. 2022.

¿La granja avícola AVIJOHYS cuenta con un Plan Estratégico?

5 respuestas

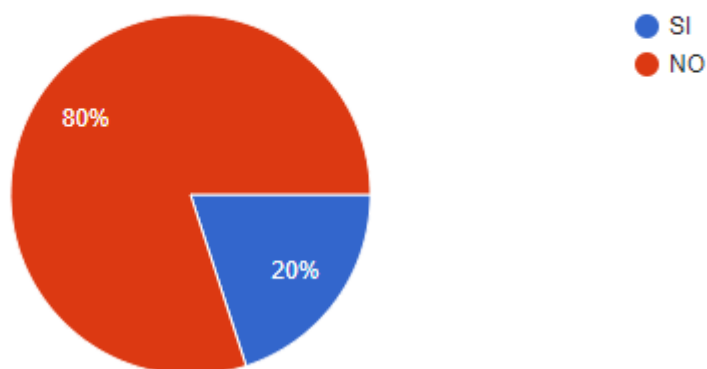


Gráfico 1-3: Constancia de un Plan estratégico.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De un total de 5 empleados el 80% han mencionado que la Granja Avícola “AVIJOHYS” no cuenta con un plan estratégico, únicamente el 20% indicó lo contrario.

Por lo tanto, no cuenta con los instrumentos necesarios para cumplir con la misión, así como también la visión de la empresa; siendo un medio indispensable para alcanzar los objetivos. Esto es evidente al constatar que la compañía se maneja de forma empírica, pues sus resultados han sido obtenidos en base a la experiencia.

2. Indique como es el ambiente laboral:

Tabla 5-3: El ambiente laboral.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	4	80%
Regular	1	20%
Malo	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal de la granja avícola "AVIJOHYS".

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

Indique como es el ambiente laboral:

5 respuestas

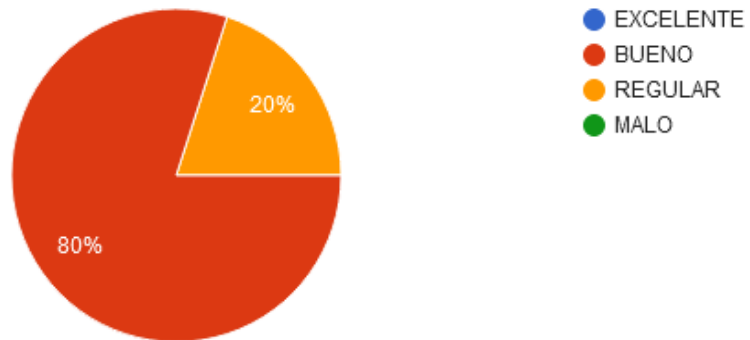


Gráfico 2-3: El ambiente laboral.

Elaborado por: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Del 100% correspondiente al total de los trabajadores, el 80% manifestó que el ambiente laboral es bueno, el 20% restante indicó que es regular, por lo cual el rango establecido se maneja entre los dos parámetros.

Esto nos da a entender que el entorno de trabajo es aceptable, por lo tanto, existe un bienestar físico y mental de los empleados pertenecientes a la empresa avícola AVIJOHYS.

3. ¿En el tiempo que usted desempeña sus funciones se ha dado alguna reunión de trabajo con la administración?

Tabla 6-3: Reunión de Trabajo

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la granja avícola "AVIJOHYS".

Elaborado por: Yambay, Erika. 2022.

En el tiempo que usted desempeña sus funciones se ha dado alguna reunión de trabajo con la administración?

5 respuestas

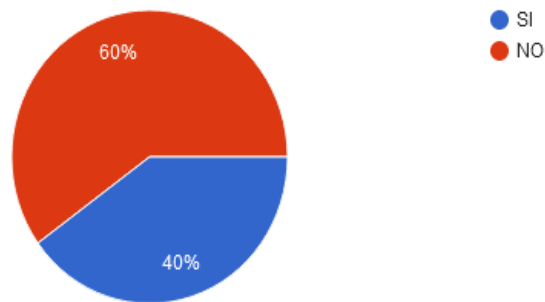


Gráfico 3-3: Reunión de trabajo.

Elaborado por: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Según los datos obtenidos a través de las encuestas el 60% del total correspondiente a los empleados señaló que no ha existido reuniones de trabajo con la administración, el 40% indicó lo contrario quizás por conversaciones informales sostenidas con las autoridades.

Es de esta manera que la empresa avícola AVIJOHYS no maneja una correcta comunicación entre los diferentes departamentos, lo cual puede desencadenar lo no consecución de las metas establecidas.

4. ¿Usted conoce la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la granja avícola AVIJOHYS?

Tabla 7-3: Visión, Misión, Valores, Políticas, Objetivos y Organigrama.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal de la granja avícola "AVIJOHYS".

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿Usted conoce la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la granja avícola AVIJOHYS?

5 respuestas

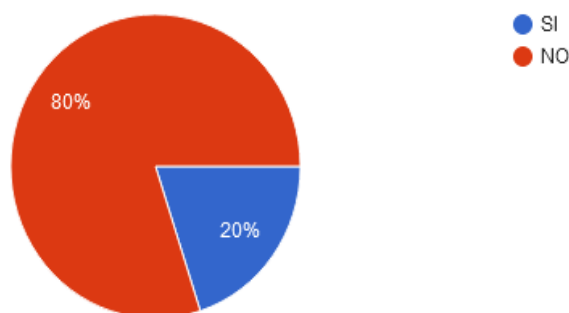


Gráfico 4-3: Visión, Misión, Valores, Políticas, Objetivos y Organigrama.

Elaborado por: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Las encuestas reflejan que el 80% de los empleados pertenecientes a la empresa no conocen la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la granja avícola, el 20% que corresponde a 1 persona manifiesta que se encuentra al tanto de los parámetros nombrados anteriormente.

Esto hace referencia a lo obtenido en la primera pregunta pues al no contar con un plan estratégico los trabajadores demuestran un total desconocimiento de los aspectos relevantes; no se tiene una idea clara de la situación actual, así como también futura de la compañía.

5. ¿Está usted de acuerdo a que se establezca la misión, visión y las estrategias que orienten y direccionen a la granja avícola AVIJOHYS?

Tabla 8-3: Está de acuerdo que se establezca la misión, visión y las estrategias

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal de la granja avícola "AVIJOHYS".

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿Está usted de acuerdo a que se establezca la misión, visión y las estrategias que orienten y direccionen a la granja avícola AVIJOHYS?

5 respuestas

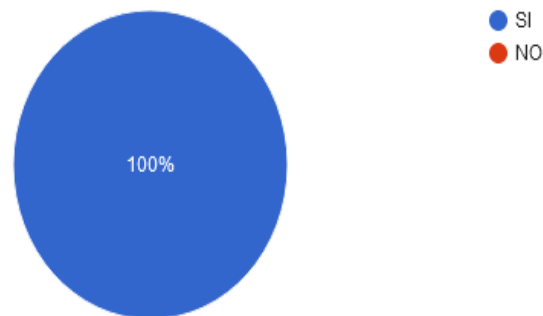


Gráfico 5-3: Está de acuerdo que se establezca la misión, visión y las estrategias

Elaborado por: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Los resultados obtenidos en esta pregunta son contundentes al manifestar que el 100% de los trabajadores están de acuerdo a establecer la misión, visión y las estrategias que permitan direccionar a la granja avícola AVIJOHYS.

Es por lo tanto indiscutible la necesidad del personal de la empresa en establecer de forma urgente dichos factores mencionados, lo cual permita mejorar la situación actual de la compañía.

6. ¿Cree usted que debe mejorar la infraestructura de la granja avícola AVIJOHYS?

Tabla 9-3: Mejorar la infraestructura.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal de la granja avícola "AVIJOHYS".

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿Cree usted que debe mejorar la infraestructura de la granja avícola AVIJOHYS?

5 respuestas

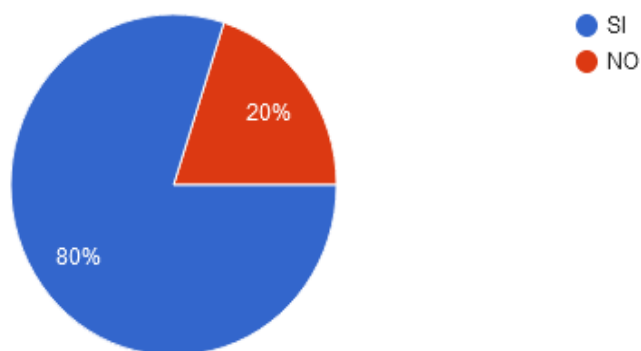


Gráfico 6-3: Mejorar la infraestructura.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 80% del personal de la granja avícola AVIJOHYS señala que se debe mejorar la infraestructura, solamente el 20% responde lo contrario. Esto se debe a la falta de algunas instalaciones y servicios que puedan mejorar el desempeño diario de las actividades, lo cual a su vez mejore el ambiente laboral brindado mayores beneficios al sector productivo.

7. ¿La distribución de las áreas de trabajo es apropiada para desempeñar sus labores diarias?

Tabla 10-3: Distribución de áreas de trabajo.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal de la granja avícola "AVIJOHYS".

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿La distribución de las áreas de trabajo es apropiada para desempeñar sus labores diarias?

5 respuestas

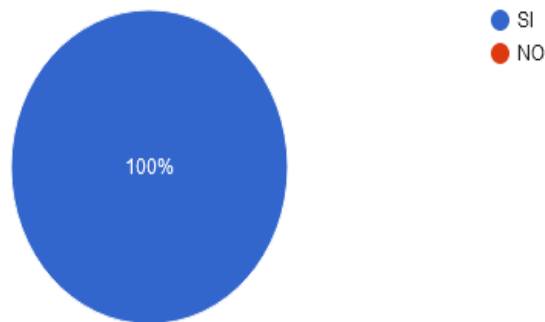


Gráfico 7-3: Distribución de áreas de trabajo.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 100% de los trabajadores pertenecientes a la empresa han indicado que la distribución de las áreas de trabajo es apropiada para desempeñar sus labores diarias.

Por lo tanto, se puede indicar que los espacios físicos establecidos para el desarrollo de las actividades son correctos y no necesita cambio alguno, quizás alguna observación que pueda ayudar para un mejor desempeño.

8. ¿Recibe incentivos para elevar su desempeño?

Tabla 11-3: Incentivos.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	3	60%
A veces	2	40%
Total	5	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal de la granja avícola "AVIJOHYS".

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿Recibe incentivos para elevar su desempeño?

5 respuestas

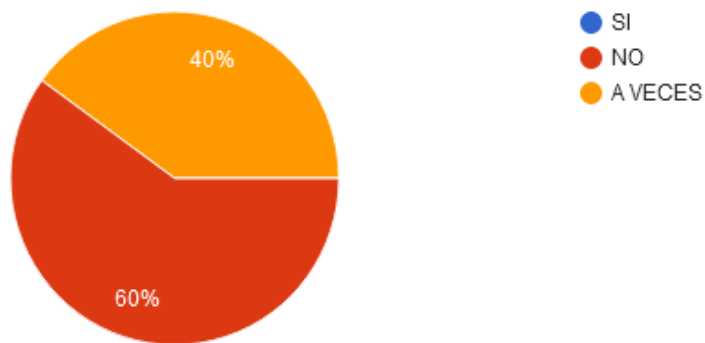


Gráfico 8-3: Incentivos.

Elaborado por: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 60% de los empleados indica que no ha recibido incentivos para elevar su desempeño, únicamente el 40% si ha obtenido algún beneficio. Por lo cual podemos darnos cuenta de una mala distribución de las utilidades o ganancias generadas por la compañía, siendo un factor importante para brindar el estímulo necesario en el rendimiento de las actividades.

9. ¿Cree usted que las funciones para cada empleado están muy bien definidas?

Tabla 12-3: Funciones de los empleados.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40%
No	2	40%
A veces	1	20%
Total	5	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal de la granja avícola "AVIJOHYS".

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿Cree usted que las funciones para cada empleado están muy bien definidas?

5 respuestas

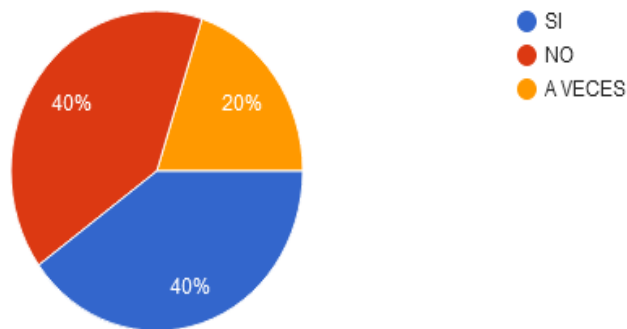


Gráfico 9-3: Funciones de los empleados.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Existe una clara división referente si las funciones para cada empleado están muy bien definidas pues el 40% lo afirma, 40% lo niega y el 20% menciona que es de forma esporádica.

Este resultado se debe a que la empresa emplea trabajadores que cumplen diferentes funciones e incluso brindan ayuda en otras áreas a las limitaciones generadas por falta de personal o incluso inasistencias.

10. ¿Cree usted conveniente que se puedan implementar convenios con la granja avícola AVIJOHYS para las capacitaciones a todo el personal y administrativos respectivamente?

Tabla 13-3: Convenios para capacitaciones.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal de la granja avícola “AVIJOHYS”.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿Cree usted conveniente que se puedan implementar convenios con la granja avícola AVIJOHYS para las capacitaciones a todo el personal y administrativos respectivamente?

5 respuestas

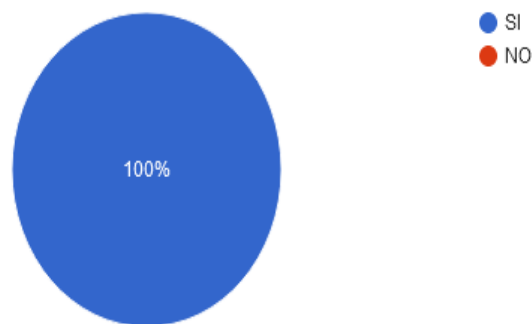


Gráfico 10-3: Convenios para capacitaciones.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 100% del personal de la granja avícola AVIJOHYS creen que es conveniente que se pueda implementar convenios con la granja avícola AVIJOHYS para las capacitaciones a todo el personal y administrativos respectivamente.

Es claramente necesario fortalecer los conocimientos para el manejo de la empresa en cada una de las diversas áreas para incrementar la productividad posicionando a la compañía en un mejor lugar dentro del mercado.

3.3 Resultados de las encuestas (CLIENTES)

1. ¿Conoce Ud. todos los productos y servicios que ofrece la granja avícola AVIJOHYS?

Tabla 14-3: Productos y Servicios.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	50%
No	13	50%
Total	26	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la granja avícola "AVIJOHYS".

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿Conoce Ud todos los productos y servicios que ofrece la granja avícola AVIJOHYS?

26 respuestas

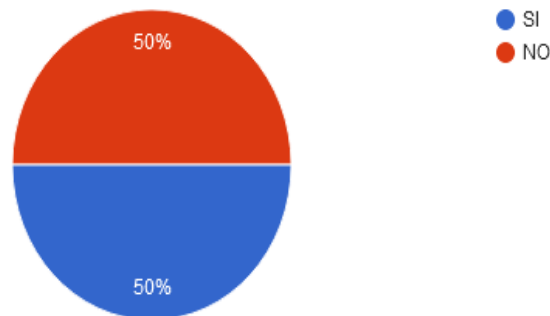


Gráfico 11-3: Productos y Servicios.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Mediante las encuestas realizadas se ha podido determinar que el 50% del total de los clientes conocen a cerca de todos los productos y servicios que ofrece la granja avícola AVIJOHYS.

Por lo tanto, se evidencia que no existe las estrategias correctas para ofertar los productos debido al desconocimiento parcial de la clientela, motivo por el cual existe acumulación de inventarios.

2. ¿La granja avícola AVIJOHYS le brinda a usted un producto o servicio de calidad?

Tabla 15-3: Productos y servicios de calidad.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	88,5%
No	0	0%
A veces	3	11,5%
Total	26	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la granja avícola “AVIJOHYS”.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿La granja avícola AVIJOHYS le brinda a usted un producto o servicio de calidad?

26 respuestas

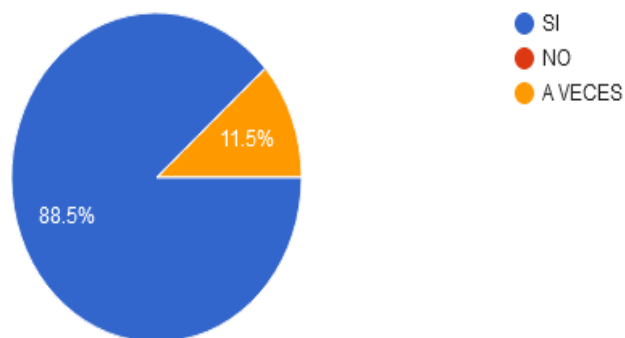


Gráfico 12-3: Productos y servicios de calidad.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 88,5% del total referente a los clientes han indicado que la empresa les brinda un producto o servicio de calidad, por ende, se puede considerar dentro de un rango de muy bueno a excelente; sin embargo, se puede mejorar mediante un plan estratégico que involucre su control.

3. ¿Cuál de estos factores cree usted que considera relevante?

Tabla 16-3: Factores relevantes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	19	73,1%
Calidad	23	88,5%
Servicio	12	46,2%
Tiempo	5	19,2%
Imagen	8	30,8%

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la granja avícola “AVIJOHYS”.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿Cuál de estos factores cree usted que considera relevante?

26 respuestas

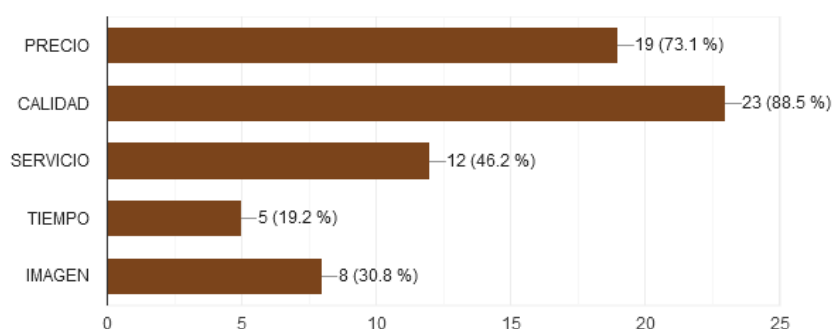


Gráfico 13-3: Factores relevantes.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En la lista de los factores que los clientes consideran relevantes la calidad lidera los datos obtenidos con un 88,5%; a continuación, se escogió al precio con un 73,1% del total; por consiguiente, se tiene al servicio e imagen con un 46,2% y 30,8% respectivamente para terminar en último lugar el factor tiempo con un 19,2%.

Por lo tanto, el precio y calidad son características indispensables en la comercialización de la granja avícola sin desmerecer importancia al resto de los factores que a su vez son claves en la relación con los clientes.

4. El servicio que usted recibe como cliente es:

Tabla 17-3: Servicio al cliente.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	13	50%
Bueno	9	34,6%
Regular	4	15,4%
Malo	0	0%
Total	26	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la granja avícola "AVIJOHYS"

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

El servicio que usted recibe como cliente es:

26 respuestas

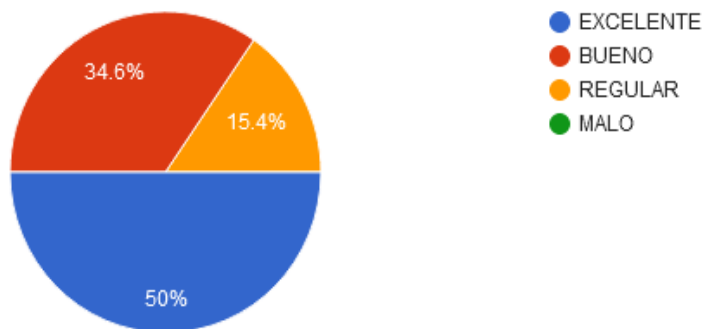


Gráfico 14-3: Servicio al cliente.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Se puede observar que el 50% del total de los clientes acreditan que el servicio recibido ha sido excelente, el 34,6 % lo califica como bueno y el 15,4% ha seleccionado la asistencia como regular.

Esto es fruto de una buena relación con los compradores, sin embargo, se puede aplicar métodos que fortalezcan las mismas, así como también mejore la calidad del servicio brindado.

5. ¿Accede con facilidad al producto o servicio que ofrece la granja avícola AVIJOHYS?

Tabla 18-3: Facilidad de acceso al producto o servicio.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	65,4%
No	0	0%
A veces	9	34,6%
Total	26	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la granja avícola "AVIJOHYS".

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿Accede con facilidad al producto o servicio que ofrece la granja avícola AVIJOHYS?

26 respuestas

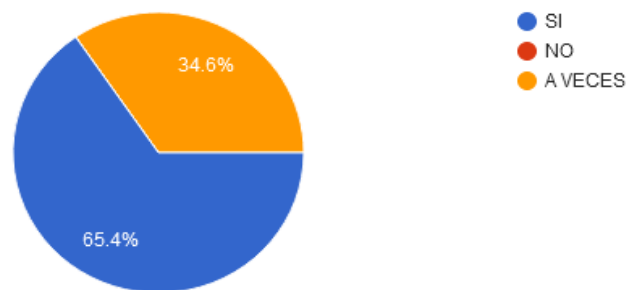


Gráfico 15-3: Facilidad de acceso al producto o servicio.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Los resultados indican que el 65,4% del total de la clientela acceden con facilidad al producto o servicio que ofrece la granja avícola AVIJOHYS, el 34,6% restante manifiestan que dicha situación sucede en ocasiones.

Este factor se debe a la localización de la planta central de la empresa, así como también al único lugar de distribución que se maneja, lo cual no abarca a cubrir ciertos sectores a nivel local, regional y nacional.

6. ¿Cómo le gustaría recibir información donde indique los productos, servicios, promociones, garantías y ofertas de la granja avícola AVIJOHYS?

Tabla 19-3: Fuentes de información.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Redes Sociales	22	84,6%
Llamadas telefónicas	5	19,2%
Televisión	14	53,8%
Radio	13	50%
Prensa	7	26,9%

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la granja avícola “AVIJOHYS”.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿Cómo le gustaría recibir información donde indique los productos, servicios, promociones, garantías y ofertas de la granja avícola AVIJOHYS?

26 respuestas

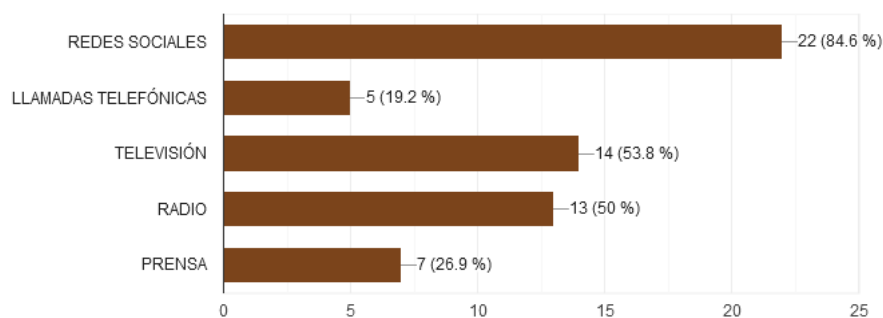


Gráfico 16-3: Fuentes de información.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En cuanto a las opciones preferidas para recibir información donde se indique los productos, servicios, promociones, garantías y ofertas de la empresa el 84,6% seleccionó las redes sociales, el 53,8% la televisión, el 50% la radio, el 26,9% y el 19,2% corresponde a la prensa, así como también las llamadas telefónicas respectivamente.

Debido al auge tecnológico es claro que la opción preferida involucra un medio de fácil acceso para la clientela, en este caso haciendo uso del internet a través de las redes sociales se puede realizar un marketing que abarque una gran parte del mercado.

7. Los precios de los productos y servicios que ofrece la granja avícola AVIJOHYS, considera que son:

Tabla 20-3: Precio de los productos y servicios.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altos	5	19,2%
Accesibles	19	73,1%
Bajos	2	7,7%
Total	26	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la granja avícola "AVIJOHYS".

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

Los precios de los productos y servicios que ofrece la granja avícola AVIJOHYS, considera que son:

26 respuestas

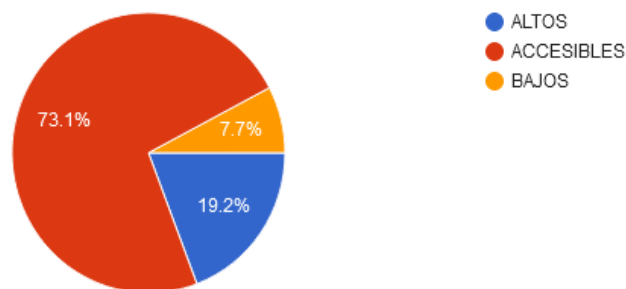


Gráfico 17-3: Precio de los productos y servicios.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos el 73,1% indican que los precios de los productos y servicios que ofrece la granja avícola son accesibles, el 26,9% restante manifiesta su opinión entre un rango alto-bajo.

Los datos comprueban la fluctuación en el mercado de los productos ofertados por la granja pues varían según la temporada.

8. ¿La granja avícola AVIJOHYS cumple con todos los pedidos que se realiza?

Tabla 21-3: Cumplimientos de pedidos.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	76,9%
No	1	3,8%
A veces	5	19,3%
Total	26	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la granja avícola “AVIJOHYS”.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿La granja avícola AVIJOHYS cumple con todos los pedidos que se realiza?

26 respuestas

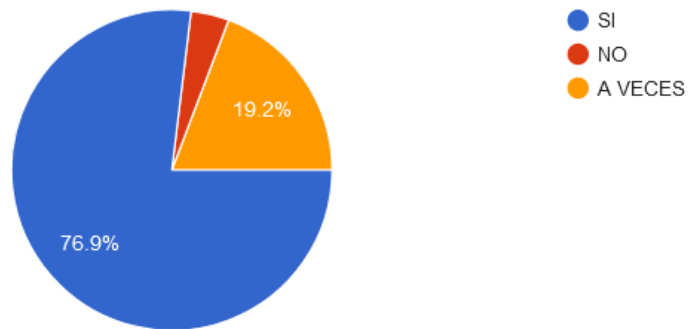


Gráfico 18-3: Cumplimiento de pedidos.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 76,9% de los clientes afirman que la empresa cumple con todos los pedidos que realizan, el 19,3% a veces y el 3,8% contesta que no.

Esto refleja ventas inconclusas que no fueron efectuadas debido a ciertos contratiempos presentados, una mala comunicación o falta de los medios de distribución desencadena que el 23,1% conteste lo contrario al ítem planteado.

9. ¿Por qué medio ha recibido información de la Granja avícola AVIJOHYS?

Tabla 22-3: Centro de información.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Redes Sociales	9	34,6%
Llamadas telefónicas	8	30,8%
Televisión	1	3,8%
Radio	0	0%
Prensa	0	0%
Referencias personales	17	65,4%

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la granja avícola "AVIJOHYS".

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿Por qué medio ha recibido información de la Granja avícola AVIJOHYS?

26 respuestas

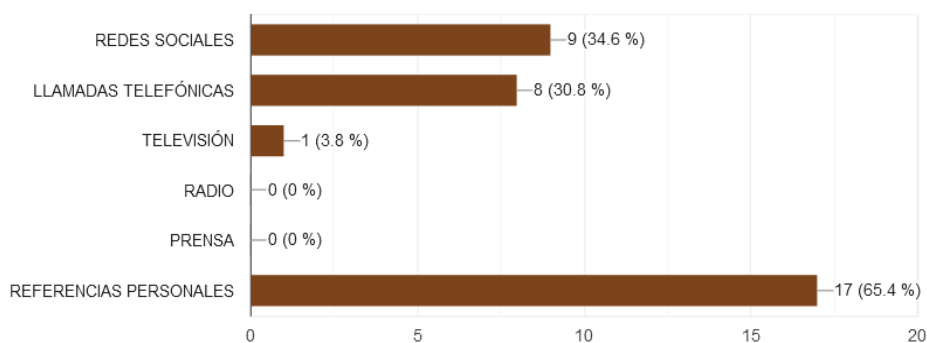


Gráfico 19-3: Centro de información.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El medio por el cual han recibido información de la empresa según la clientela manifiesta el 65,4% que se debe a referencias personales, el 34,6% mediante las redes sociales, el 30,8% por llamadas telefónicas y el 3,8% a través de la televisión. No ha existido transmisión de información usando radio o prensa.

Evidencia un punto débil de la granja pues las actividades económicas se basan en su gran mayoría en referencias, no existe un plan de marketing que permita a la población conocer sobre la compañía por lo tanto se pierde clientes potenciales.

10. ¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende los productos y servicios de la granja avícola AVIJOHYS a sus conocidos?

Tabla 23-3: Probabilidad de recomendación.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Probable	15	57,7%
Probable	8	30,8%
Poco Probable	3	11,5%
Total	26	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la granja avícola "AVIJOHYS".

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende los productos y servicios de la granja avícola AVIJOHYS a sus conocidos?

26 respuestas

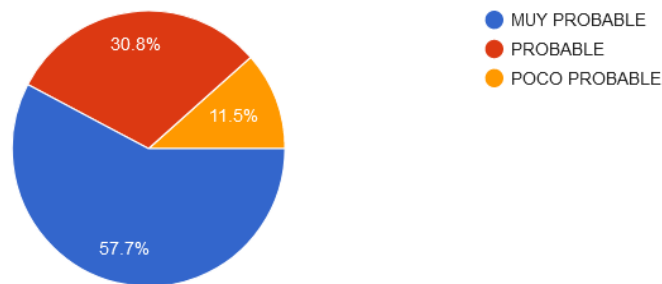


Gráfico 20-3: Probabilidad de Recomendación

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 57,7% del total de los clientes de la granja avícola consideran muy probable recomendar los productos y servicios a sus conocidos, el 30,8% como probable y el 11,5% indican una baja probabilidad de sugerir la manufactura.

Son algunos los factores que desencadenan que casi la mitad de la clientela no se encuentren 100% decididos a brindar su recomendación pues la falta de un plan estratégico ha detenido un progreso constante de la empresa.

3.4 Discusión de los resultados

Mediante las encuestas realizadas al gerente, empleados y clientes de la granja avícola AVIJOHYS logramos obtener los siguientes resultados: La empresa no cuenta con un plan estratégico, por lo tanto parámetros como la misión, visión, políticas y objetivos no se encuentran definidos; de la misma forma el manejo de la granja se lo ha llevado de forma empírica, de tal forma que no existen parámetros o criterios que permitan controlar así como también evaluar las mejores acciones para alcanzar las metas establecidas.

Es evidente la ausencia de comunicación entre el administrativo con el personal de la empresa por lo cual algunos puntos no son considerados como la asignación incorrecta de las actividades en ciertas ocasiones y la falta de capacitación en los empleados. De la misma forma no se maneja apropiadamente el marketing de los productos y servicios para los clientes siendo el motivo por el cual no se conoce en su totalidad a los mismos.

Por último, la empresa se ha dado a conocer en su gran mayoría por referencias personales, lo que representa un aspecto negativo al no utilizar otros medios que faciliten la difusión de las actividades económicas de la granja.

De tal forma que las encuestas realizadas al personal de la empresa se pueden resumir en el siguiente gráfico:

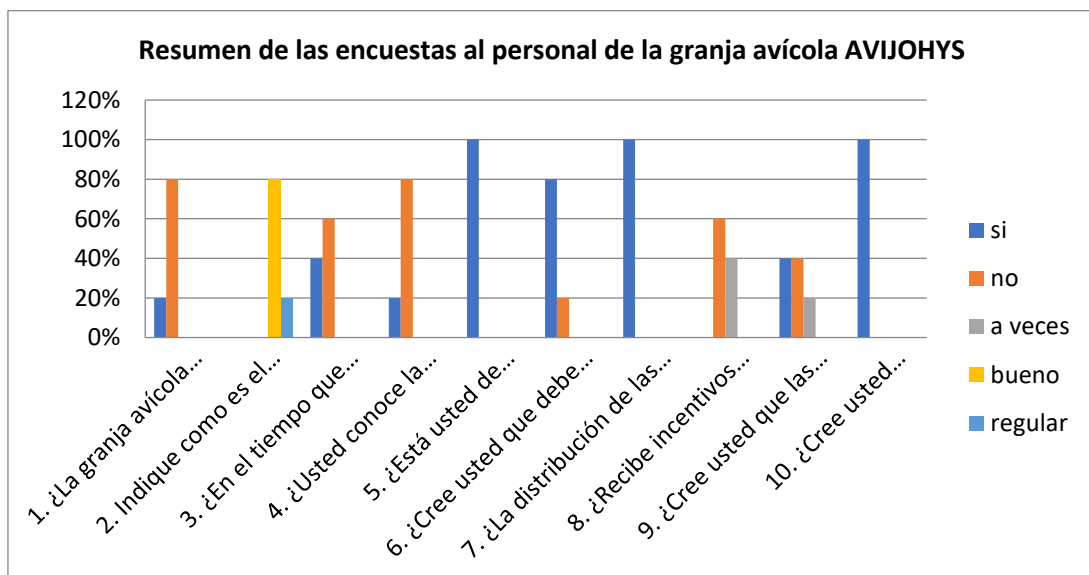


Gráfico 21-3: Resumen de las encuestas realizadas al personal de la granja avícola AVIJOHYS.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

De tal forma que las encuestas realizadas al personal de la empresa se pueden resumir en el siguiente gráfico.

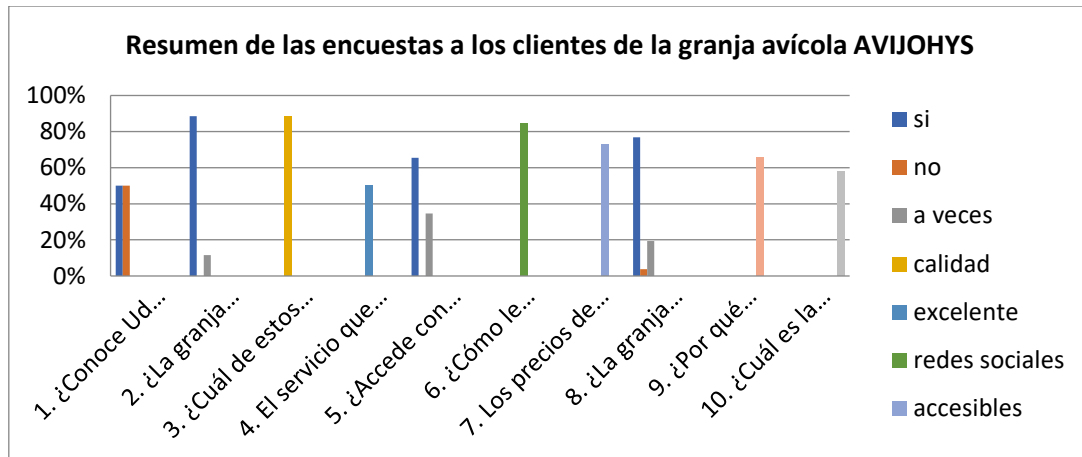


Gráfico 22-3: Resumen de las encuestas realizadas a los clientes de la granja avícola AVIJOHYS.

ELABORADO POR: Yambay, Erika. 2022.

3.5 Propuesta

3.5.1 Título

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GRANJA AVÍCOLA AVIJOHYS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN GUANO-CHIMBORAZO 2021-2022”.

3.5.2 Diagnostico estratégico

Dentro del diagnóstico estratégico se analizan tantos los factores externos que se representa por las oportunidades y amenazas, como los factores internos que están dados por las fortalezas y debilidades; todo esto con el fin de identificar la situación actual de la granja avícola AVIJOHYS y pronosticar su evolución dentro del mercado.

Al determinar cada uno de estos factores podremos plantear futuras decisiones ante la incidencia de factores estratégicos que nos permitirá conocer la capacidad de la empresa para responder ante situaciones de posibles amenazas, las mismas que serán contrarrestadas con sus fortalezas para así minimizar las debilidades y aprovechar cada una de las oportunidades.

3.5.3 Identificación de la empresa

Descripción de la empresa

- **Sector Económico:** Agropecuaria
- **Por su actividad:** Primaria
- **Origen del capital:** Privada
- **Por su tamaño:** Microempresa
- **Ámbito de actuación:** Local
- **Número de propietarios:** Individual

Representante legal: Sra. Johanna Paulina Ruiz Mariño

RUC: 0604275008001

Email: johys2124@yahoo.com

Celular: 0981194594

3.5.4 Reseña histórica

La avícola “AVIJOHYS” fue fundada el 22 de octubre del 2015, en la provincia de Chimborazo cantón Guano barrio chingazo bajo la dirección de la Sra. Johanna Ruiz quien junto a su esposo se dedicaron a la producción y comercialización de huevos al por mayor y menor, empezaron con un capital de 25.000, ahora cuentan con una experiencia de más de 7 años en el sector avícola.

Todo comenzó por el gusto por la avicultura fomentada por su abuelo Ángel que emprendió en el año 1975 con el negocio familiar, lo cual les incentivo a crear en el 2015 la primera nave la misma que empezó con la cría de 1.700 aves se inició sin experiencia, pero con muchas ganas de salir adelante con el proyecto.

Para el 2017 la creciente venta a los comerciantes, y la potencial distribución en Riobamba y Guano, ánimo a la construcción de nuevos gallineros para poder abastecer el aumento de la demanda.

Con la compra de un pequeño camión, comenzó la venta directa hacia la costa, abriendo una huevería propia. Y a partir de 2018 se concibió la apertura de la sucursal en el mercado mayorista para la venta directa, con esta iniciativa empezamos a estar presentes en la capital de la provincia

de Chimborazo, Riobamba, en este año se realiza la suscripción legal de su actividad económica en el Servicio de Rentas Internas.

Ante su crecimiento para el 2019 se adquiere maquinaria propia para la producción de balanceado, también se realizan contrataciones externas dejando así de ser una empresa netamente familiar con miras de un crecimiento potencial.

Actualmente la avícola cuenta con 25.000 aves, 5 empleados, 3 galpones, 1 camión y 1 molino, convirtiéndose en la avícola representativa de la provincia de Chimborazo con su marca AviAndes, el mismo que se convierte en su nuevo nombre para potenciar su mercado.

Logotipo:








Figura 5-4: Logotipo.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

3.5.5 Giro de la empresa

Su principal actividad económica es la producción de huevos de aves de corral.

Tabla 24.3 Productos y servicios brindados

Productos y servicios	
 <p>Figura 6-4: Huevos de granja. Realizado por: Yambay, E. 2022.</p>	Huevos de granja
 <p>Figura 7-4: Huevos de gallo y gallina. Realizado por: Yambay, E. 2022.</p>	Huevos de gallo y gallina
 <p>Figura 8-4: Huevos blancos. Realizado por: Yambay, E. 2022.</p>	Huevo blanco
 <p>Figura 9-4: Huevos de codorniz. Realizado por: Yambay, E. 2022.</p>	Huevos de codorniz
 <p>Figura 10-4: Huevos verdes. Realizado por: Yambay, E. 2022.</p>	Huevo verde

Fuente: Granja Avícola “AVIJHOYS”.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

La granja agrícola también brinda otros servicios vinculados a las aves de corral, a continuación,

los detallamos:

- Venta de Abono
- Venta de cubeta de huevos
- Venta de sacos para maíz.

3.5.6 *Ubicación Geográfica*

La Granja Avícola “AVIJOYS” se encuentra ubicada en

- **País:** Ecuador
- **Región:** Sierra
- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Guano
- **Dirección:** Comunidad chingazo
- **Referencia:** A tres cuadras de la iglesia, casa de un piso de ladrillo

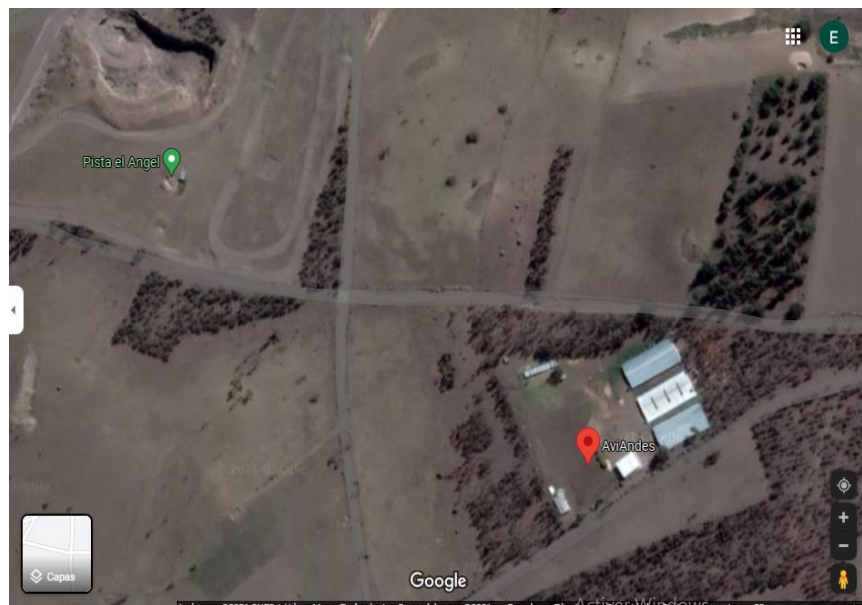


Figura 11-4: Ubicación geográfica de la Granja Avícola "AVIJHOYS".

FUENTE: Google maps, 2019.

3.5.7 *Implicados*

Es de suma importancia identificar al grupo de implicados que nos ayudaran estratégicamente a medir el rendimiento de la Granja Avícola “AVIJHOYS”, a continuación, los detallamos:

Tabla 25-4: Lista de implicados.

IMPLICADOS	CRITERIO O INDICADORES
GOBIERNO	Adherencia a las leyes Concesión de permisos
PERSONAL	Estabilidad laboral Crecimiento de desempeño
PROVEEDORES	Cumplimiento de pagos Estabilidad de compra
CLIENTES	Servicio de calidad Facilidad a la adquisición del producto
COMPETIDORES	Ventaja competitiva Incurción en nuevos mercados
COMUNIDADES	Empleo a la población local Aumento de plusvalía local

Fuente: Granja Avícola “AVIHOYS”.

Realizado por: Yambay, E. 2021.

3.6 Análisis estratégico

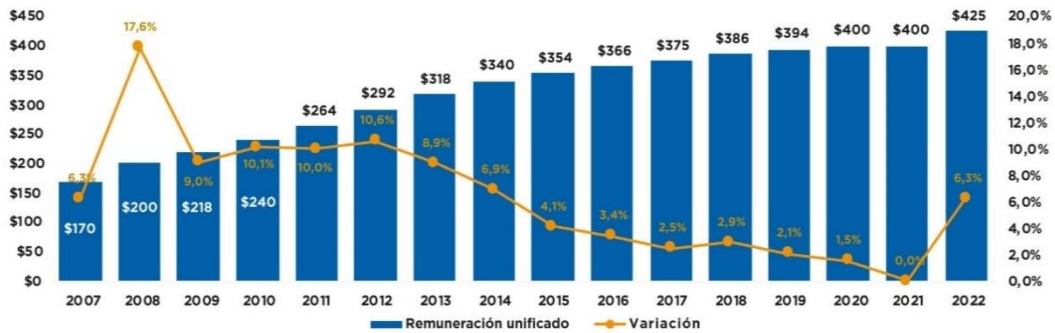
3.6.1 Análisis estratégico externo

Al realizar este análisis podremos analizar los factores macros y micros de adherencia a la granja avícola, con el fin de poder determinar las oportunidades y amenazas empresariales.

3.6.1.1 Macroentorno

Para realizar este apartado vamos a tomar en cuenta el análisis PESTEL en el cual se identifica los factores que afectan en los ámbitos: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Los mismos que directa o indirectamente comprometen al desarrollo de la empresa, así también hemos tomado en cuenta el ámbito ambiental para potenciar una economía circular.

Salario Básico Unificado y su variación anual USD - Porcentaje



Fuente: Ministerio de Trabajo
Elaborado por: Departamento de Economía y Comercio Exterior de la CCQ

Gráfico 23-3: Aumento del Salario Básico Unificado.

FUENTE: Ministerio de Trabajo, 2022.

Existe un incremento porcentual en el salario básico unificado de acuerdo al gráfico 23.3, por lo tanto, aunque representa un aspecto relativamente positivo para los trabajadores es contradictorio frente a la economía de las empresas, debido a la elevación de sueldos en conjunto a todas las obligaciones de ley haciendo énfasis para el año actual.



Gráfico 24-3: Pandemia COVID 19.

FUENTE: Ministerio de Salud, 2022.

En el gráfico 24.3 referente a la pandemia COVID 19 se observa claramente la evolución de los contagios, llegando a su punto más alto en enero del año 2020, lo cual permitió el endurecimiento de las medidas y restricciones dificultando las gestiones operativas de las empresas; de cierta manera los procesos laborales se vieron mermados, así como también ralentizados causando cuantiosas pérdidas económicas.



Gráfico 25-3: Inflación.

FUENTE: Inec, 2021.

En la siguiente imagen podemos evidenciar como la variación anual del IPC ha tendido a la baja desde junio del 2015, alcanzando su límite inferior entre los meses de septiembre y diciembre del 2020. Sin embargo, para el año anterior la subida de la inflación fue considerable llegando al 1,94% perjudicando grandemente las ventas, el crecimiento de la competencia, así como también el contrabando impacto a las empresas avícolas nacionales dejando como resultado pérdidas económicas irreparables.

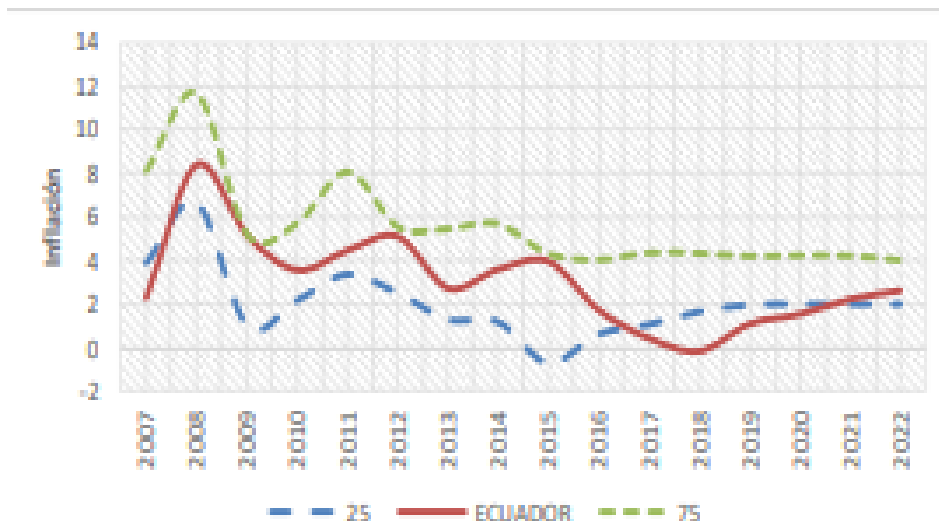


Gráfico 26-3: Crecimiento económico.

FUENTE: Ministerio de Finanzas, 2022.

En cuanto al crecimiento económico de nuestro país es clara la fluctuación del mismo desde el año 2007 hasta el 2015 obteniendo subidas y bajadas en los porcentajes, no obstante, desde

el año 2018 en adelante la variación ha disminuido de cierta forma muestra un incremento constante lo que fortalece la credibilidad del mercado para fomentar el desarrollo empresarial.



Gráfico 27-3: Desempleo.

FUENTE: Inec, 2021.

De acuerdo a los datos reflejados en el siguiente gráfico podemos encontrar que para el periodo de la pandemia la tasa de desempleo se mantuvo elevada llegando a picos muy altos a finales del año 2020 así como también para el mes de mayo 2021 con un porcentaje del 6,3% lo cual ratifica las dificultades contractuales que han tenido las empresas.

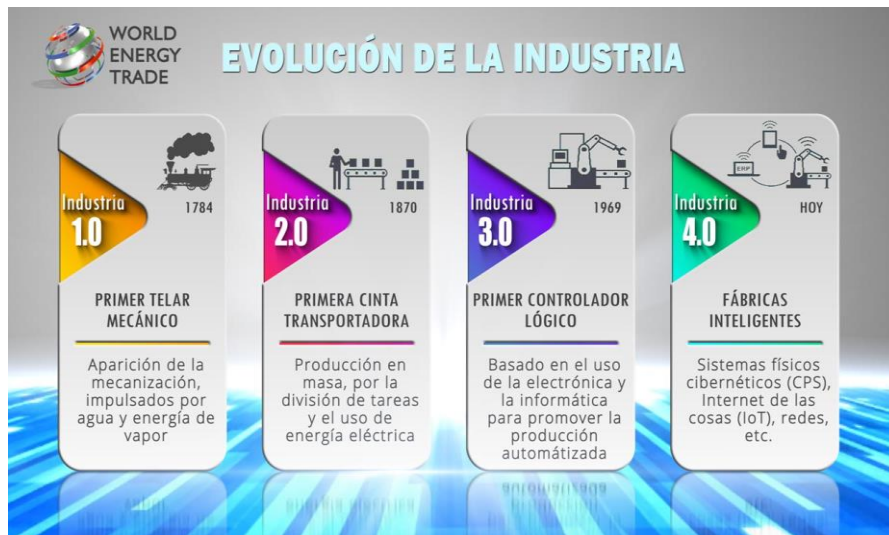


Gráfico 28-3: Automatización de los procesos.

FUENTE: World Energy TRADE, 2021.

El gráfico 29.3 indica la modernización de los procesos industriales volviéndose indispensable la modernización en los mismos, mediante el uso de sistemas inteligentes lo cual a su vez permite a cada una de las compañías monitorizar sus actividades y mantenerse a la vanguardia del mercado.

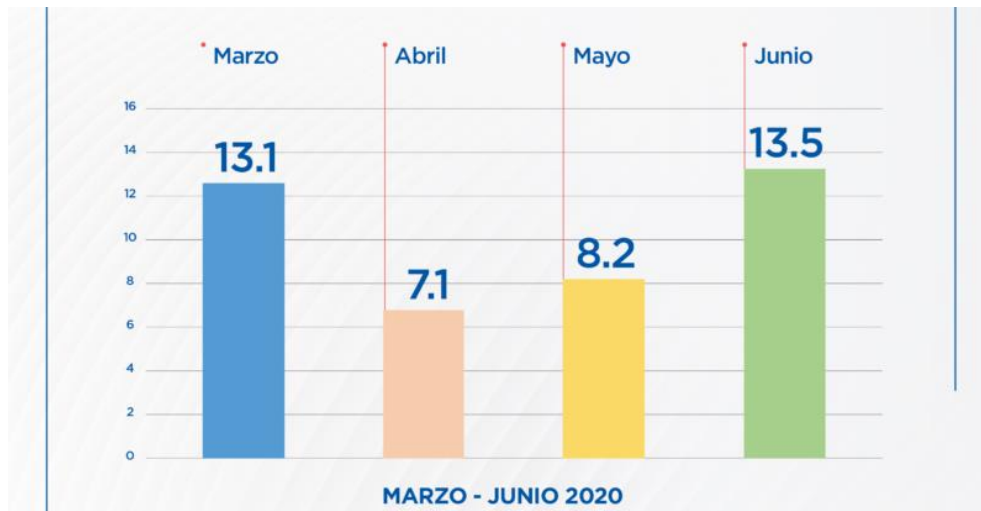


Gráfico 29-3: Contaminación de desechos orgánicos.

FUENTE: Revista Quito Informa, 2020.

Referente al gráfico 30.3 se muestran porcentajes pertenecientes a la contaminación mediante los desechos orgánicos, el cual para el mes de marzo y junio del 2020 tienen índices elevados; en cuanto a las granjas avícolas el abono producido por las aves, aunque puede tratarse de un aporte para los cultivos muchas de las veces se abandonan en sacos o materiales plásticos perjudicando el medio ambiente.

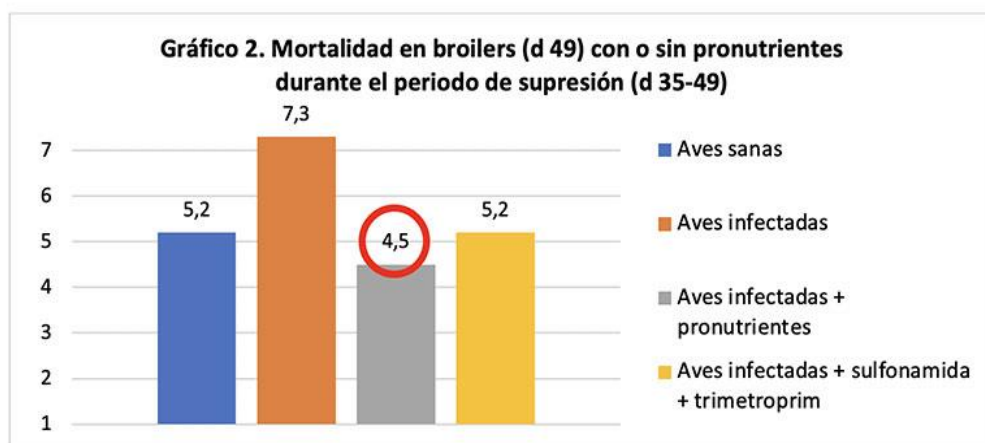


Gráfico 30-3: Enfermedades Aviarias

FUENTE: Veterinaria Digital, 2020.

En relación a las enfermedades aviarias se muestran resultados al aplicar tratamientos adecuados, por lo tanto, es sumamente necesario que las granjas avícolas lleven un plan frente al control de afecciones para estabilizar el número de aves infectadas tal como se evidencia en el gráfico 31.3

Los factores claves para la Granja Avícola “AVIJHOYS” los detallamos a continuación:

Tabla 26-4: Análisis del Macroentorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO			
Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Factor Político			
P.1 Políticas salariales	El salario básico unificado aumento a 425\$.	Incentivo para los trabajadores.	Estado Empresa Empelados
P.2 Pandemia Mundial	El personal se vio en la dificultad de llegar al establecimiento por las restricciones.	Los empleados no asisten por contagio o sospechas de contagio y se paraliza la producción.	Estado Empresa Trabajadores Proveedores
Factor Económico			
E.1 Inflación	Ascendente	Descapitalización	Proveedores Trabajadores Clientes Competidores
E.2 Crisis económica	Crisis actual a causa de la pandemia y la situación del país, por lo tanto, el gobierno no posee circulante.	La empresa no invierte esperando mejores tiempos.	Estado Clientes Proveedores Competidores
Factor social			
S.1 Desempleo	Según el INEC el empleo creció un 6,3% en mayo del 2021	Inestabilidad laboral	Gobierno Trabajadores Empresa
S.2 Afectaciones laborables	Con la aparición de las variantes de la COVID-19 muchas personas han desertado.	Incertidumbre de contratos laborales permanentes.	Trabajadores Empresa Proveedores Competencia
Factor Tecnológico			
T.1 Precios de adquisición altos	Modernización de procesos que aumentan la productividad y reducen los costos en desechos.	La empresa desea incluir la modernización tecnológica para la comercialización y producción	Empresa Proveedores Competencia

T.2 Automatización de procesos	Falta de innovación industrial y tecnológica.	Falta de tecnología Para brindar un servicio de calidad.	Empresa Proveedores
Factor Ecológico			
EC.1 Contaminación	La producción de desechos orgánicos es mayor que los inorgánicos	Aceptación de la población de continuar con la empresa.	Empresa
EC.2 Enfermedades aviarias	La exposición a enfermedades aviarias es constante si no se cumplen el tiempo de vacunación.	Se debe tener un control de vacunas y de semanas para la verificación	Empresa Trabajadores Proveedores
Factor Legal			
L.1 Permisos de Agrocalidad	Establece los requerimientos mínimos de inocuidad que deben cumplirse en las instalaciones, construcciones, equipos de operación.	Con este permiso se da la concesión para funcionamiento y acciones para capacitaciones.	Gobierno Empresa Trabajadores
L.2 Certificado Zoosanitario	Certifica la calidad sanitaria de las mercancías pecuarias a ser exportadas por los usuarios, bajo los parámetros establecidos por la Agencia y el país importador.	La granja deberá cumplir con el porcentaje mínimo del 91% de funcionalidad.	Gobierno Empresa Trabajadores

Fuente: Granja Avícola "AVIHOYS".

Realizado por: Yambay, E. 2022.

3.6.1.2 Microentorno

Para la identificación de los factores que componen el microentorno utilizaremos la herramienta de las cinco fuerzas de Michael Porter:

Poder de negociación con los clientes

Los clientes siempre buscan un producto de calidad, con precios bajos y mayores descuentos si se trata de ventas al por mayor, lo que les permite escoger la mejor oferta de modo que los clientes queden satisfechos con el producto adquirido.

Poder de negociación con los proveedores

La Granja Avícola “AVIJHOYS” se ha mantenido en el mercado durante varios años por eso busca proveedores que le permita incrementar su competitividad a través de adquirir productos que beneficien a lo que ofrecen para así lograr mayores ingresos.

La avícola actualmente cuenta con un proveedor fijo para la adquisición de maíz, soya, calcio y fosforó servicio que adquiere con la Empresa Exibal.

Para la adquisición de aves de corral se mantiene negociaciones con el Ing. Juan Lamiña.

Las cubetas se adquieren en la ciudad de Riobamba con la Sra. Germania Mariño

Amenaza de nuevos competidores

El mercado avícola es muy fluctuante debido a que siempre se tiene el ingreso de nuevos competidores ya sean legales o ilegales, sin embargo, lo que más afecta son los competidores de contrabando que vienen de países aledaños.

Al existir gran oferta en diferentes épocas del año el producto no se puede almacenar y eso hace que se tenga que vender muy rápido, para el efecto se ha puesto en marcha estrategias tales como variabilidad de precios, multiplicidad referente servicio, propagandas publicitarias, entre otras.

Amenaza de productos sustitutos

Aunque el huevo es un alimento habitual en la alimentación de los humanos, existen mucho producto que pueden sustituir la vitamina D que nos proporciona, sin embargo, el mayor producto sustituto que se identifica es el huevo vegano que ha entrado en el mercado para ser comercializado en una misma presentación del huevo habitual.

Rivalidad entre nuevos competidores

La contienda frente a los antagonistas en el mercado es realmente notario debido a que existen revendedores del producto y comerciantes pequeños que al no querer mantener el producto vario tiempo lo venden a precios muy bajos, además la mayoría de granjas no tienen empleados afiliados al IESS y tampoco cuentan con los permisos de Agrocalidad.

Tabla 27-4: Análisis del Microentorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO			
Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Poder de negociación con los clientes			
PC.1 Clientes inconstantes	Las personas no optan por tener un solo proveedor ya que el huevo cambia de tamaño según la postura.	Se debe mantener una postura eficiente para que la demanda no disminuya.	Empresa Trabajadores Clientes Competencia
PC.2 Atención al cliente	El cliente siempre busca que el servicio sea rápido y que se les proporcione información.	Compromiso de afianzar a los clientes para el posicionamiento del producto.	Empresa Trabajadores Clientes
Poder de negociación con los proveedores			
P.P.1 Proveedores capacitados	Los proveedores se mantienen en constante preparación para la comunicación de nuevas técnicas.	Se mantendrá equipos de calidad para el procesamiento de los alimentos.	Empresa Proveedores Clientes
P.P.2 Oferta de proveedores	Gran cantidad de proveedores ayudara a mejorar la negociación y cambios en los precios de adquisición de materia prima	Acceso a nuevos productos y diferenciación de calidad.	Empresa Proveedores
Amenaza de nuevos competidores			
A.C.1 Productos más baratos	Existen revendedores que dañan el mercado	Pérdida de clientes y menos ingresos.	Empresa Competencia
A.C.2 Falta de publicidad	La competencia cuenta con diversos medios de difusión de sus productos.	Creación de un plan de marketing	Empresa Clientes Competencia
Amenaza de productos sustitutos			
A.S.1 Productos nuevos	Existen productos que pueden reemplazar la vitamina D que brindan los huevos	Ofrecer un valor agregado a los productos	Empresa Clientes
A.S.2 Cambio de la alimentación	Las personas buscan mejorar su alimentación	Proporcionar información nutricional de los huevos.	Empresa Clientes

	en base a nuevos productos.		
Rivalidad entre nuevos competidores			
R.1 Venta ilegal	Existen muchos revendedores que no tienen permisos de comercialización	Baja en la demanda y mayor oferta	Empresa Clientes Competencia
R.2 Contrabando	Alto incremento de contrabando por parte de los países aledaños.	Distinguirse por la calidad y condiciones propicias de comercia del producto	Empresa Clientes Competencia Trabajadores

Fuente: Granja Avícola “AVIJHOYS”.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Matriz de prioridad

Para realizar la matriz de prioridades es esencial dar respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de siga ocurriendo en el futuro, y cuan probable es que tenga un impacto positivo o negativo para la empresa?, de esta forma se ha de identificar como Factores Estratégicos a aquellos que hayan clasificado en los cuadrantes de alta prioridad.

Tabla 28-4: Matriz de prioridades

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	P2, E1, EC2, L1, L2, AC2, R1, R2	E2, AC1, AS1,	
	MEDIO	P1, S2, T1, T2, PC1, PP1,	S1, EC1,	PP2,
	BAJO	PC2,	AS2,	
		ALTO	MEDIO	BAJO
	PROBABILIDAD DE IMPACTO			

Fuente: Granja Avícola “AVIJHOYS”.

Realizado por: Yambay, E. 2021.

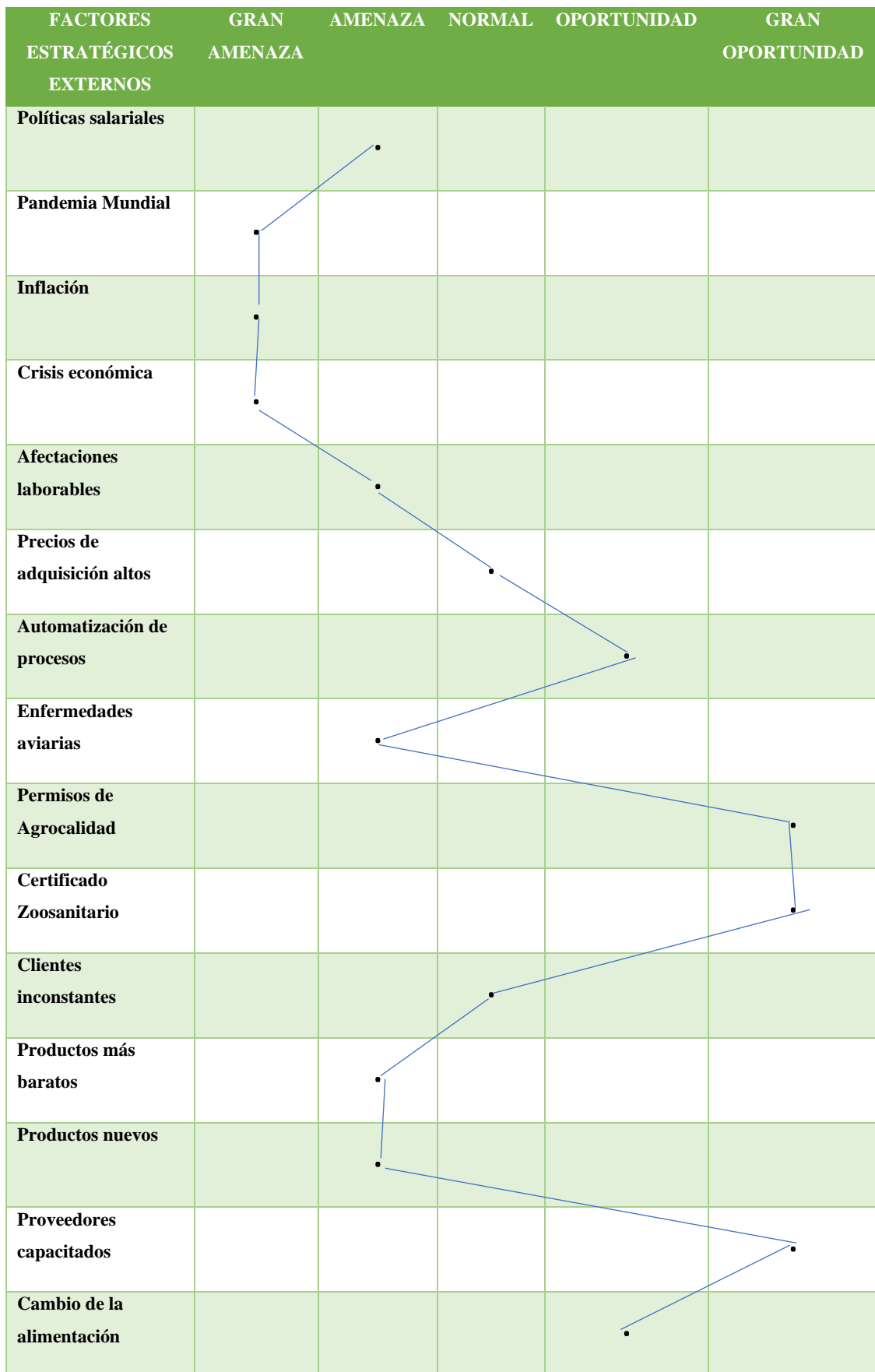
Listado de los Factores Estratégicos

- Políticas salariales
- Pandemia Mundial
- Inflación
- Crisis económica
- Afectaciones laborables
- Precios de adquisición altos

- Automatización de procesos
- Enfermedades aviarias
- Permisos de Agrocalidad
- Certificado Zoosanitario
- Clientes inconstantes
- Productos más baratos
- Productos nuevos
- Proveedores capacitados
- Cambio de la alimentación
- Venta ilegal
- Contrabando

Matriz de perfil estratégico externo

Tabla 29-4: Perfil Estratégico Externo



Venta ilegal					
Contrabando					

Fuente: Granja Avícola “AVIHOYS”.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Los parámetros utilizados para el análisis de esta matriz son:

- Gran amenaza = 1
- Amenaza = 2
- Normal = 3
- Oportunidad = 4
- Gran oportunidad = 5

Por lo tanto, se tiene como resultado cuatro grandes amenazas, seis amenazas que se tratará de mitigar en su totalidad también se obtuvo como resultados dos factores normales, dos oportunidades y tres grandes oportunidades que se deberán aprovechar al máximo.

Matriz de capacidad de respuesta externa

Tabla 30-4: Matriz de capacidad de respuesta externa

Factores estratégicos externos	Importancia ponderada	Peso del Impacto		Calificación ponderada de la respuesta
		Peso específico	Calificación de la respuesta	
Políticas salariales	13	0,06	3	0,18
Pandemia Mundial	15	0,07	5	0,35
Inflación	15	0,07	3	0,21
Crisis económica	15	0,07	4	0,28
Afectaciones laborables	12	0,06	3	0,17
Precios de adquisición altos	10	0,05	2	0,09
Automatización de procesos	14	0,07	4	0,26
Enfermedades avitarias	15	0,07	4	0,28
Permisos de Agrocalidad	15	0,07	5	0,35
Certificado Zoosanitario	15	0,07	5	0,35
Cientes inconstantes	13	0,06	4	0,24
Productos más baratos	12	0,06	3	0,17

Productos nuevos	9	0,04	2	0,08
Proveedores capacitados	15	0,07	4	0,28
Cambio de la alimentación	9	0,04	2	0,08
Venta ilegal	14	0,07	4	0,26
Contrabando	15	0,07	4	0,28
TOTAL	213	1	-	3,95

Fuente: Granja Avícola “AVIJHOYS”.

Realizado por: Yambay, E. 2021.

Análisis

Al revisar los resultados obtenidos de la Granja Avícola “AVIJHOYS”, se afirma que su capacidad de respuesta es de 3,95 dentro de los factores externos, lo que infiere a que se encuentra en un rango alto, por ende, se debe mejorar los diversos aspectos para poder obtener resultados eficaces.

3.6.2 Análisis estratégico interno

Para este análisis se ha de tomar en cuenta las áreas que pueden desarrollarse en la empresa:

- Factor Organizacional
- Factor Financiero
- Factor Tecnológico
- Factor Marketing
- Factor Producción
- Factor Recurso Humano

Factor Organizacional

La empresa no cuenta con una buena administración debido a que carece de un organigrama estructural que vaya acorde de la realidad, por ende, no cuenta con un orden jerárquico que influya en el hecho del cumplimiento de las actividades de una manera eficiente y eficaz, así también no se puede aplicar sanciones y establecer responsabilidades, sin embargo, lo que resalta es que tienen una comunicación deficiente entre el personal y los altos mandos. La granja avícola no cuenta con un direccionamiento estratégico.

Factor Financiero

Este factor es de suma importancia para el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa, sin embargo, podemos decir que la granja avícola posee un porcentaje elevado de endeudamiento por ende su patrimonio se encuentra comprometido con las ifis; además decimos que a pesar de llevar un control mensual se debería contar con un libro diario y la creación de cuentas de la empresa.

Factor Tecnológico

La inserción de la tecnología en las granjas avícolas ha sido deficiente, no obstante, la granja avícola “AVIJOHYS” cuenta con la adquisición de maquinaria nueva y moderna para la producción de balanceado, pero no se cuenta con procesos automatizados dentro del área relacionada a la producción de huevos.

Factor Marketing

La empresa no cuenta con un plan de marketing por tal motivo la difusión en los medios sobre la empresa es mínima y casi imperceptible, el desarrollo de sus actividades se remota varios años atrás y su experiencia en el mercado es amplia.

Factor Producción

Dentro de la empresa se cuenta con personal que posee habilidades empíricas basadas en la experiencia y en el desarrollo de sus tareas habituales, sin embargo, al no poseer un registro de las mismas no se lleva un control adecuado de los procesos del área de producción, así también estas etapas se basan en criterios tanto de gerencia como de los empleados por lo tanto no se logra optimizar los recursos y la materia prima.

Factor Recurso Humano

El personal no se encuentra altamente capacitado debido a que la empresa no brinda este recurso y al no contar con los permisos de Agrocalidad no tienen acceso a las capacitaciones mensuales de esta dependencia.

Tabla 31-4: Identificación de los factores claves del entorno interno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ENTORNO INTERNO			
Dimensiones y factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Factor Organizacional			
0.1 Falta de organigrama organizacional	No se establece un correcto orden jerárquico	Delimitación de funciones inadecuada	Gerente Empleados
0.2 Amplio espacio físico	Lugar adecuado para el desarrollo de sus actividades	No posee rubros destinados a arriendos	Gerente
Factor Financiero			
F.1 Nivel alto de endeudamiento	Desembolso mensual alto	Patrimonio comprometido con las dependencias financieras	Gerente Dpto. Financiero
F.2 Inexistente de registro diario	Falta de control de entradas y salidas de dinero	Desconocimiento de la situación diaria de la granja	Gerente Dpto. Financiero
Factor Tecnológico			
T.1 Procesos manuales	Falta de automatización en las áreas de la empresa	Ralentizan el desarrollo de las actividades productivas	Empleados
T.2 Falta de equipos tecnológicos para alimentación	Inexistencia de equipos para diferentes actividades	Improductividad	Gerente
Factor Marketing			
M.1 Falta de publicidad	No se cuenta con la promoción y difusión de los productos	No se obtiene un mercado objetivo.	Gerente
M.2 Experiencia en el mercado	Posicionamiento a nivel de la competencia	Cuenta con clientes fijos	Gerente Clientes
Factor Producción			
P.1 Experiencia empírica de los empleados	Basan su conocimiento en su percepción	No es innovadora y aplica nuevas estrategias	Gerente Empleados
P.2 Falta de registro de las actividades de los empleados	No se visualiza ampliamente su rendimiento	Se encuentra inestable en la producción	Empleados Dpto. Producción
Factor Recurso Humano			
RH.1 Inexistencia de capacitaciones	Falta de capacitaciones para los empleados	No asume la responsabilidad de crecer	Gerente Empleados

Fuente: Granja Avícola “AVIJHOYS”.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Matriz de prioridad

Para realizar la matriz de prioridades es esencial dar respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de siga ocurriendo en el futuro, y cuan probable es que tenga un impacto positivo o negativo para la empresa?, de esta forma se ha de identificar como Factores Estratégicos a aquellos que hayan clasificado en los cuadrantes de alta prioridad.

Tabla 32-4: Matriz de prioridades del análisis interno

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	O1, F1, M1	M2, RH1	
	MEDIO	O2, F2, T1, P1	T2, P2	
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
	PROBABILIDAD DE IMPACTO			

Fuente: Granja Avícola “AVIHOYS”.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Listado de los factores claves del entorno interno

- Falta de organigrama organizacional
- Amplio espacio físico
- Nivel alto de endeudamiento
- Inexistente de registro diario
- Procesos manuales
- Falta de publicidad
- Experiencia en el mercado
- Experiencia empírica de los empleados
- Inexistencia de capacitaciones

Matriz de perfil estratégico interno

Tabla 33-4: Matriz de perfil estratégico interno

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	NORMAL	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
Falta de organigrama organizacional		X			
Amplio espacio físico					X
Nivel alto de endeudamiento	X				
Inexistente de registro diario		X			
Procesos manuales		X			
Falta de publicidad		X			
Experiencia en el mercado				X	
Experiencia empírica de los empleados			X		
Inexistencia de capacitaciones		X			

Fuente: Granja Avícola "AVIJHOYS".

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Los parámetros utilizados para el análisis de esta matriz son:

- Gran amenaza = 1
- Amenaza = 2
- Normal = 3
- Oportunidad = 4
- Gran oportunidad = 5

Por lo tanto, se tiene como resultado una gran amenaza, cinco amenazas que se tratará de mitigar en su totalidad también se obtuvo como resultado un factor normal, una oportunidad y una gran oportunidad que se deberán aprovechar al máximo.

Matriz de capacidad de respuesta

Tabla 34-4: Matriz de capacidad de respuesta interna

Factores estratégicos internos	Importancia ponderada	Peso del Impacto		Calificación ponderada de la respuesta
		Peso específico	Calificación de la respuesta	
Falta de organigrama organizacional	13	0,11	4	0,44
Amplio espacio físico	12	0,10	3	0,31
Nivel alto de endeudamiento	15	0,13	5	0,64
Inexistente de registro diario	13	0,11	4	0,44
Procesos manuales	13	0,11	4	0,44
Falta de publicidad	13	0,11	4	0,44
Experiencia en el mercado	15	0,13	5	0,64
Experiencia empírica de los empleados	12	0,10	3	0,31
Inexistencia de capacitaciones	12	0,10	3	0,31
TOTAL	118	1		3,95

Fuente: Granja Avícola “AVIJHOYS”.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Análisis

Los expertos de la granja avícola “AVIJHOYS” han determinado que de acuerdo a los factores internos la empresa cuenta con una capacidad de respuesta de 3,95, lo mismo que se ubica en el rango de lo normal.

3.7 Pronosticación

Factores determinantes de éxito de la empresa

Para la ponderación de los factores determinantes del éxito de la empresa se tomará en cuenta la opinión de los expertos de la empresa en este caso son:

- Gerente
- Contador
- Jefe Operador

Tabla 35-4: Factores determinantes del éxito de la empresa

LISTADO DE LOS FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA		
FACTORES	CALIFICACIONES	SUMA
ANÁLISIS EXTERNO		
Políticas salariales	4+4+5	13
Pandemia Mundial	5+5+5	15
Inflación	5+5+5	15
Crisis económica	5+5+5	15
Afectaciones laborables	4+3+5	12
Precios de adquisición altos	4+3+3	10
Automatización de procesos	4+5+5	14
Enfermedades aviarias	5+5+5	15
Permisos de Agrocalidad	5+5+5	15
Certificado Zoosanitario	5+5+5	15
Clientes inconstantes	3+5+5	13
Productos más baratos	3+5+4	12
Productos nuevos	3+3+3	9
Proveedores capacitados	5+5+5	15
Cambio de la alimentación	3+4+2	9
Venta ilegal	5+4+5	14
Contrabando	5+5+5	15
ANÁLISIS INTERNO		
Falta de organigrama organizacional	4+4+5	13
Amplio espacio físico	4+3+5	12
Nivel alto de endeudamiento	5+5+5	15
Inexistente de registro diario	5+5+2	12
Procesos manuales	5+4+3	13
Falta de publicidad	4+3+5	13
Experiencia en el mercado	5+5+5	15
Experiencia empírica de los empleados	5+3+3	12
Inexistencia de capacitaciones	4+4+5	13

Fuente: Granja Avícola "AVIJHOYS"

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Listado de los factores determinantes del éxito de la empresa

1. Pandemia Mundial
2. Inflación
3. Crisis financiera
4. Automatización de procesos

5. Enfermedades aviarias
6. Permisos de Agrocalidad
7. Certificado Zoosanitario
8. Proveedores capacitados
9. Venta ilegal
10. Contrabando
11. Falta de organigrama organizacional
12. Nivel alto de endeudamiento
13. Procesos manuales
14. Falta de publicidad
15. Experiencia en el mercado
16. Inexistencia de capacitaciones

Nota: Se ha considerado las puntuaciones más altas para poder clasificarlos

Análisis del comportamiento actual y la pronosticación

Tabla 36-4: Análisis del comportamiento actual y pronosticación

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ACTUAL Y PRONOSTICACIÓN		
FACTORES	COMPORTAMIENTO ACTUAL	¿QUÉ PASARÍA SÍ?
ANÁLISIS EXTERNO		
Pandemia Mundial	Creciente	
Inflación	Creciente	Alza de precios de algunos bienes y servicios exógenos de nuestra economía
Crisis financiera	Creciente	Existiría menos consumo de las sociedades
Automatización de procesos	Creciente	Eficiencia y eficacia en los procesos de producción
Enfermedades aviarias	Decreciente	Posibilidad de control de plagas
Permisos de Agrocalidad	Creciente	Cumplimiento de los requisitos para obtener los permisos
Certificado Zoosanitario	Creciente	Adquisición de aves de calidad para mejorar los productos
Proveedores capacitados	Creciente	Aumento de proactividad para brindar un servicio adecuado
Venta ilegal	Creciente	Baja de precios de los productos

Contrabando	Creciente	Aumento de competencia que daña el mercado.
ANÁLISIS INTERNO		
Falta de organigrama organizacional	Creciente	No se lleva una administración apropiada
Nivel alto de endeudamiento	Decreciente	Aumento de rentabilidad de sus recursos
Procesos manuales	Decrecientes	Mecanismos apropiados para los procesos
Falta de publicidad	Decreciente	Aumento de clientes y se proyecta una imagen adecuada del producto
Experiencia en el mercado	Creciente	Más años de reconocimiento local
Inexistencia de capacitaciones	Decreciente	Aumento de progreso en los conocimientos de empleados

Fuente: Granja Avícola "AVIHOYS".

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Determinación del límite crítico

Tabla 37-4: Determinación del límite crítico

DETERMINACIÓN DEL MOMENTO LÍMITE CRÍTICO QUE REQUIERE CAMBIO							
FACTORES	MOMENTO LÍMITE CRÍTICO						COMENTARIOS
	Inmediato	1 año	2 años	3 años	4 años	Más de 4 años	
Pandemia Mundial	+						Es un factor que no se puede controlar y se tendrá que aportar a una nueva normalidad.
Inflación		+					Mantener una inflación baja de modo que los precios de bienes y servicios no se eleven y tampoco los productores pierdan.
Crisis financiera	+						Es una situación que ha ido mejorando, pero sin embargo la incertidumbre por conocer el bienestar económico aun es alta.
Automatización de procesos		+					Mejora el progreso del flujo de trabajo de la granja avícola.
Enfermedades aviarias	+						Dan una baja en la producción de huevos y disminuye la postura de las aves.
Permisos de Agrocalidad	+						Establece estándares de calidad y medidas adecuada de sanidad.

Certificado Zoosanitario	+						Registra el control de aves y calcula la capacidad de la granja.
Proveedores capacitados		+					Concede a la empresa el proporcionar un mejor servicio y mejorar sus productos.
Venta ilegal	+						Disminuye el precio de los productos.
Contrabando	+						Perjudica el mercado y coopera con el contrabando.
Falta de organigrama organizacional	+						Servirá para mejorar la comunicación laboral de la empresa.
Nivel alto de endeudamiento				+			Otorga rentabilidad financiera a la empresa.
Procesos manuales		+					Proporciona eficiencia y eficacia en las actividades productivas.
Falta de publicidad	+						Ayudará a promocionar los productos para fortalecer la marca.
Experiencia en el mercado	+						Se conocen las diversas gestiones necesario para el funcionamiento de la empresa.
Inexistencia de capacitaciones	+						Mejoran el rendimiento y se agilizan las actividades.

Fuente: Granja Avícola "AVIHOYS".

Realizado por: Yambay, E. 2022.

3.8 FODA empresarial

Como se ha identificado es de suma importancia el conocer el FODA empresarial de la granja avícola por ende lo detallamos a continuación:



Gráfico 31-4: Análisis FODA.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

3.8.1 *Diseño del problema y solución estratégico general*

Después de conocer las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas es necesario establecer su relación por tal motivo los determinamos en la Matriz FODA tomando en consideración las siguientes relaciones:

- **Relación entre una fortaleza y una oportunidad:** se tomará en cuenta que mientras exista más posibilidades le daremos una mayor calificación basados ¿en qué medida las fortalezas pueden posibilitar más el aprovechamiento de las oportunidades?
- **Relación entre una debilidad y una oportunidad:** se tomará en cuenta que mientras exista mayor impedimento le daremos una mayor calificación basados ¿en qué grado las posibilidades pueden impedir que se provechen las oportunidades?
- **Relación entre una fortaleza y una amenaza:** se tomará en cuenta que mientras exista más protección le daremos una mayor calificación basados ¿en qué magnitud las fortalezas pueden proteger más a la granja ante el impacto de las amenazas?
- **Relación entre una debilidad y una amenaza:** se tomará en cuenta que mientras exista mayor agravamiento le daremos una mayor calificación basados ¿en qué medida las debilidades pueden agravar el daño que provocan en la empresa las amenazas?

Tabla 38-4: Grado de intensidad de la relación de los factores FODA

		FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS (F)				DEBILIDADES (D)				SUMA	PROMEDIO
		F1. Experiencia en la actividad avícola.	F2. Liquidez	F3. activos fijos de última tecnología y de excelente calidad.	F4. Transporte propio para la entrega del producto.	D1. Inexistencia de misión, visión, valores corporativos, políticas.	D2. Falta de marketing.	D3. No cuenta con permisos de Agrocalidad.	D4. Ausencia de capacitaciones para el personal				
OPORTUNIDADES	01. Expansión del mercado	4	3	4	5	5	5	4	5	35	4,38		
	02. Crecimiento en ventas.	4	5	5	5	4	4	4	5	36	4,50		
	03. Reconocimiento de marca local.	5	4	5	5	4	4	5	3	35	4,38		
	04. Monitorear los procesos mediante la planeación estratégica.	3	2	5	2	5	5	5	5	32	4,00		
AMANEZAS	A1. Fluctuación de precios en los insumos avícolas.	2	1	3	5	3	3	4	4	25	3,13		
	A2. Posibles enfermedades aviarias.	5	4	3	1	2	2	3	5	25	3,13		
	A3. Surgimiento de pequeños productores avícolas.	2	1	1	2	1	4	2	3	16	2,00		
	A4. Comercio ilegal de los productos.	3	1	1	2	3	4	2	3	19	2,38		
	SUMA	28	21	27	27	27	31	29	33				
	PROMEDIO	3,50	2,63	3,38	3,38	3,38	3,88	3,63	4,13				

Fuente: Granja Avícola “AVIHOYS”.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

3.8.2 Problema y solución estratégico

Al conocer los factores de la matriz FODA se puede redactar el problema y la solución estratégica general.

ADFO = Problema

Si se mantienen las amenazas como la fluctuación de precios en los insumos avícolas, posibles enfermedades aviarias, surgimiento de pequeños productores avícolas y el comercio ilegal de los productos; considerando las debilidades de inexistencia de misión, visión, valores corporativos, políticas; falta de marketing, no cuenta con permisos de Agrocalidad y la ausencia de capacitaciones para el personal a pesar de disponer de fortalezas como experiencia en la actividad avícola, amplio espacio físico, activos fijos de última tecnología de excelente calidad y contar con transporte propio para la entrega del producto, no lograrán aprovechar las oportunidades de expansión del mercado, crecimiento en ventas, reconocimiento local y el monitorear los procesos mediante la planeación estratégica.

FOAD = Solución

Es necesario aprovechar las fortalezas como experiencia en la actividad avícola, amplio espacio físico, activos fijos de última tecnología y excelente calidad y contar con transporte propio para la entrega del producto; para maximizar la utilización de las oportunidades de expansión del mercado, crecimiento en ventas, reconocimiento local y el monitorear los procesos mediante la planeación estratégica reduciendo las amenazas como la fluctuación de precios en los insumos avícolas, posibles enfermedades aviarias, surgimiento de pequeños productores avícolas y el comercio ilegal de los productos y posibilitando la minimización de las debilidades de inexistencia de misión, visión, valores corporativos, políticas; falta de marketing, no cuenta con permisos de Agrocalidad y la ausencia de capacitaciones para el personal.

3.9 Propuesta estratégica

3.9.1 Definición del negocio

La granja Avícola “AVIJHOYS” de nacionalidad ecuatoriana y contando con su espacio físico en la Provincia de Chimborazo, Cantón Guano, Parroquia la Matriz se constituye legalmente el 22 de octubre del 2015 con una cuantía de \$25000,00, se dedica a la producción y comercialización de huevos al por mayor y menor, servicio que lo presta en el Mercado Mayorista San Pedro de Riobamba.

3.9.2 Valores corporativos empresariales propuestos

Para el correcto funcionamiento de la granja avícola AVIJOHYS es necesario reforzar los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** promueve en cada miembro de la empresa acciones positivas, por lo cual se hace factible delegar tareas que puedan ser desarrolladas de forma integral.
- **Puntualidad:** fomenta una cultura interna para llegar a tiempo demostrando respeto, cortesía, así como también educación.
- **Honestidad:** todas las actividades realizadas en relación a la empresa deben ser claras y transparentes por lo cual la verdad llega a ser una herramienta en la construcción de la credibilidad del negocio.
- **Compromiso:** Entrega las obligaciones necesarias en favor de la compañía creando un sentido de pertenencia a la misma.
- **Trabajo en Equipo:** minimiza el desarrollo de las acciones de forma individual pues ayuda a la colaboración colectiva en búsqueda de un bien común definido en los objetivos.
- **Confianza:** Es sumamente importante que la empresa proyecte a los clientes y empleados la seguridad requerida para mantener la fidelidad hacia la misma.

3.9.3 Misión propuesta

Este aspecto reúne los objetivos generales que se han de cumplir en el plano actual por lo cual define la actividad correspondiente de la granja avícola AVIJOHYS.

Para el efecto se ha tomado en cuenta las siguientes preguntas resumidas en la siguiente tabla:

Tabla 39-4: Misión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes somos?	Somos una empresa avícola al servicio de la comunidad.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Comerciantes minoristas y mayoristas a nivel nacional.
¿Qué producto o servicio ofrecemos?	Ofrecemos balanceados, huevos y servicio de transporte para la comercialización de los mismos.
¿Qué nos diferencia de los demás?	Ser una empresa pionera en la región la cual cumple con todos los estrictos requisitos en el control de calidad.
¿Cuáles son los recursos a nuestra disposición?	Disponemos de todos los implementos necesarios para la producción y comercialización de huevos.

Fuente: Granja Avícola "AVIJOHYS".

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Misión

Somos una empresa avícola al servicio de la comunidad, ofreciendo productos, así como también servicios de calidad a comerciantes minoristas y mayoristas del país, a su vez nos diferenciamos por ser una empresa pionera en la región cumpliendo con las normativas vigentes

pues contamos con todos los implementos indispensables para la producción y comercialización.

3.9.4 *Visión propuesta*

En este punto se ha sugerido hacia dónde quiere llegar la Granja Avícola AVIJOHYS, según los objetivos que maneja la empresa y en relación al panorama futuro manejado por el gerente general de la compañía.

Visión

Convertirnos en una empresa referente en el mercado avícola, llevando nuestros productos y servicios garantizados a todos los rincones del país, cumpliendo con todos los protocolos, así como también las normativas exigidas en la ley para respaldar nuestro trabajo diario y el cuidado del medio ambiente.

3.9.5 *Objetivos propuestos*

Objetivo General:

Ofrecer a nuestra clientela productos y servicios totalmente garantizados cumpliendo con todas las normativas vigentes, cuidando el bienestar del personal, con lo cual podamos llegar a ser una empresa referente en el mercado.

Objetivos Específicos:

- Dotar al personal de los recursos, herramientas y medios necesarios para el correcto desempeño de sus actividades cumpliendo con todos los protocolos que garanticen su salud y seguridad.
- Reducir el impacto ambiental debido a la contaminación producida por las granjas avícolas convirtiéndonos en una empresa ecológicamente amigable utilizando implementos biodegradables en todas las etapas correspondientes en la elaboración de los productos.
- Mejorar el mercado regional en relación a la avicultura, dándonos a conocer tanto a nivel nacional como provincial, convirtiéndonos en un referente en la calidad de productos y servicios.

3.9.6 Organigrama propuesto

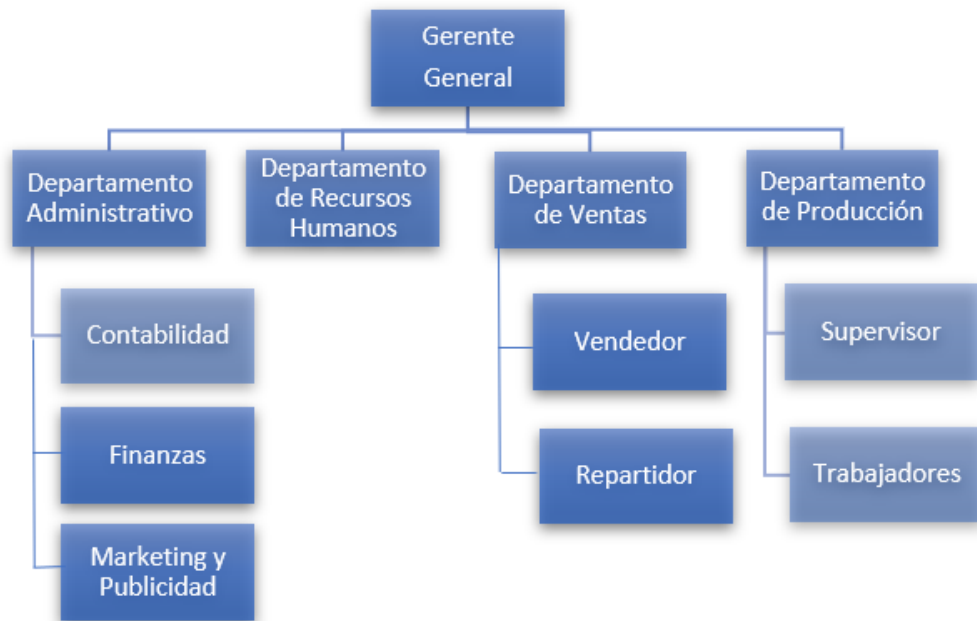


Figura 12-4: Organigrama propuesto.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

3.9.7 Formulación de estrategias

ESTRATEGIA FO

MAXIMAX

ESTRATEGIA 1

Crear una página web donde se promocióne la experiencia adquirida en la actividad avícola para que de este modo se obtenga mayores ingresos por la venta del producto.

ESTRATEGIA 2

Establecer acuerdos de compra con los proveedores directos de materia prima, aprovechando descuentos por pagos en efectivo y pronto pago gracias a la liquidez inmediata con la que cuenta la empresa para mejorar la calidad del inventario de materia prima.

ESTRATEGIA 3

Impulsar la automatización a través de capacitaciones para el manejo adecuado de los activos fijos de última tecnología y calidad para incrementar el Reconocimiento local de la granja.

ESTRATEGIA 4

Aprovechar el transporte propio para la entrega del producto para ofertar entregas a domicilio y de este modo maximizar el aprovechamiento de recursos y cumplir con los objetivos estratégicos establecidos.

ESTRATEGIAS DO

MINIMAX

ESTRATEGIA 1

Establecer un direccionamiento estratégico para minimizar la inexistencia de misión, visión, valores corporativos, políticas y poder aprovechar una expansión del mercado.

ESTRATEGIA 2

Implementar una correcta publicidad a través de medios digitales con proyección 3.0 para disminuir la falta de marketing y así captar un crecimiento en ventas.

ESTRATEGIA 3

Aplicar para la obtención de los permisos de Agrocalidad y así obtener un mayor reconocimiento local.

ESTRATEGIA 4

Establecer convenios con empresas para capacitar el personal y de ese modo obtener un monitoreo adecuado para los procesos mediante la planeación estratégica.

ESTRATEGIAS FA

MAXIMIN

ESTRATEGIA 1

Aprovechar la Experiencia en la actividad avícola para realizar alianzas con los proveedores para mejorar las condiciones de compra con el fin de minimizar el impacto de la fluctuación de precios en los insumos avícolas.

ESTRATEGIA 2

Contratar asesoría externa para fortalecer el conocimiento en el cuidado y prevención de Posibles enfermedades aviarias y así aprovechar el amplio espacio físico que se tiene.

ESTRATEGIA 3

Consolidar la granja avícola como distribuidora de los pequeños productores avícolas mediante el aprovechamiento total de los activos fijos y de excelente calidad obtenidos.

ESTRATEGIA 4

Utilizar el transporte propio para la entrega del producto y la comercialización para que de este modo se pueda revertir en cierta parte el comercio ilegal de los productos.

ESTRATEGIAS DA

MINIMIN

ESTRATEGIA 1

Dar a conocer a los proveedores la reorganización adquirida para extinguir la inexistencia de misión, visión, valores corporativos, políticas y con eso pactar mejoras para frenar el alto impacto de la fluctuación de precios en los insumos avícolas.

ESTRATEGIA 2

Implementar de nuevas tecnologías para el tratamiento de aves con el fin de contrarrestar las posibles enfermedades aviarias.

ESTRATEGIA 3

Convenir una asesoría externa para el tratamiento de las leyes indispensables referentes a la producción agrícola para así obtener los permisos de Agrocalidad y no tener inconvenientes con el surgimiento de pequeños productores avícolas.

ESTRATEGIA 4

Elaborar un programa de capacitaciones para disminuir el desconocimiento del personal y a su vez contrarrestar el comercio ilegal de los productos.

ESTRATEGIAS DAFO

MINI MIN MAXI MAX

ESTRATEGIA 1

Establecer un direccionamiento estratégico para minimizar la inexistencia de misión, visión, valores corporativos, políticas, realizar alianzas con los proveedores para mejorar las condiciones de compra con el fin de minimizar el impacto de la fluctuación de precios en los insumos avícolas, Crear una página web donde se promocióne la experiencia adquirida en la actividad avícola, de este modo se obtendrá una expansión del mercado apropiada que mejore la rentabilidad de la empresa.

ESTRATEGIA 2

Destinar un presupuesto para la implementación de una campaña publicitaria adecuada a través de medios digitales con proyección 3.0, implementar el uso de nuevas tecnologías para el tratamiento de aves con el fin de contrarrestar las posibles enfermedades aviarias y establecer acuerdos de compra con los proveedores directos de materia prima, aprovechando descuentos por pagos en efectivo y pronto pago gracias a la liquidez inmediata con la que cuenta la empresa para mejorar la calidad del inventario de materia prima.

ESTRATEGIA 3

Contratar una firma especializada externa especializada en producción agrícola para el asesoramiento y obtención de los permisos de Agrocalidad y no tener inconvenientes con el surgimiento de pequeños productores avícolas, impulsando la automatización a través de capacitaciones para el manejo adecuado de los activos fijos y de excelente calidad para aumentar el Reconocimiento local de la granja.

ESTRATEGIA 4

Elaborar un programa de capacitaciones para disminuir el desconocimiento del personal y a su vez contrarrestar el comercio ilegal de los productos, aprovechar el transporte propio para la entrega del producto para ofertar entregas a domicilio y de este modo maximizar el aprovechamiento de recursos y cumplir con los objetivos estratégicos establecidos.

3.9.7.1 Evaluación de estrategias

Tabla 40-4: Evaluación de estrategias

ESTRATEGIA	CRITERIOS PARA EVALUAR ESTRATEGIAS							RESULTADOS	
	Eficiencia	Velocidad de implementación	Costo	Concordancia con Política General	Efectos Colaterales	Impacto Económico	Impacto Ecológico	SUMA	PROMEDIO
Crear una página web donde se promocióne la experiencia adquirida en la actividad avícola, de este modo se obtendrá una expansión del mercado apropiada que mejore la rentabilidad de la empresa.	5	5	5	5	4	5	5	34	4,86
Establecer acuerdos de compra con los proveedores directos de materia prima, aprovechando descuentos por pagos en efectivo y pronto pago gracias a la liquidez inmediata con la que cuenta la empresa para mejorar la calidad del inventario de materia prima.	5	4	4	4	4	4	5	30	4,29
Impulsar la automatización a través de capacitaciones para el manejo adecuado de los activos fijos de excelente calidad para aumentar el Reconocimiento local de la granja.	4	4	3	5	4	4	5	29	4,14
Aprovechar el transporte propio para la entrega del producto para ofertar entregas a domicilio y de este modo maximizar el aprovechamiento de recursos y cumplir con los objetivos estratégicos establecidos.	4	5	4	4	4	4	4	29	4,14
Establecer un direccionamiento estratégico para minimizar la inexistencia de misión, visión, valores corporativos, políticas y poder aprovechar un posicionamiento en el mercado.	5	5	4	5	5	5	5	34	4,86
Implementar una correcta publicidad a través de	5	4	4	5	4	5	5	32	4,57

medios digitales con proyección 3.0 para disminuir la falta de marketing y así captar un crecimiento en ventas.									
Implementar de nuevas tecnologías para el tratamiento de aves con el fin de contrarrestar las posibles enfermedades aviarias.	5	4	3	5	4	5	5	31	4,43
Contratar asesoría externa para fortalecer el conocimiento de leyes relacionadas con la producción agrícola para así obtener los permisos de Agrocalidad y no tener inconvenientes con el surgimiento de pequeños productores avícolas.	5	4	3	5	5	5	5	32	4,57
Elaborar un programa de capacitaciones para disminuir el desconocimiento del personal y a su vez contrarrestar el comercio ilegal de los productos.	4	4	4	5	5	5	5	32	4,57

Fuente: Granja Avícola "AVIJHOYS".

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Tabla 41-4: Ponderación de evaluación de las estrategias

EXCELENTE	5
SOBRE EL PROMEDIO	4
NORMAL O PROMEDIO	3
BAJO EL PROMEDIO	2
POBRE	1

Fuente: Granja Avícola "AVIJHOYS".

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Tabla 42-3: Balance General

BALANCE GENERAL			
GRANJA AVICOLA "AVIJHOYS			
AL 31/12/2021			
ACTIVO			
CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	5.487,36		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	25.919,21		
INVENTARIO FINAL AVÍCOLA	13.184,26		
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE			44.590,83
NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
FIJO NO DEPRECIABLE			
TERRENOS	50.000,00		
TOTAL, FIJO NO DEPRECIABLE		50.000,00	
FIJO DEPRECIABLE			
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	185.000,00		
VEHÍCULOS	15.000,00		
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(82.924,67)		
TOTAL, FIJO DEPRECIABLE		117.075,33	
TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE			167.075,33
TOTAL, ACTIVOS			211.666,16
PASIVOS			
CORRIENTE			
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES	3.536,02		
TOTAL, PASIVO CORRIENTE		3.536,02	
NO CORRIENTE			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NC	26.050,25		
TOTAL, PASIVO NO CORRIENTE		26.050,25	
TOTAL, PASIVO			29.586,27
PATRIMONIO			
RUIZ MARIÑO JOHANNA PAULINA	140.983,88		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	41.096,01		
TOTAL, PATRIMONIO			182.079,89
TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO			211.666,16

Fuente: Granja Avícola "AVIJHOYS".

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Tabla 43-3: Estado de resultados

GRANJA AVICOLA "AVIJHOYS"
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31/12/2021

INGRESOS		
<u>OPERACIONALES</u>		
VENTAS GRAVADAS IVA 0 %		129.878,39
INVENTARIO INICIAL AVÍCOLA	17.138,15	
COMPRAS REALIZADAS	72.280,29	
PRODUCTO DISPONIBLE PARA LA VENTA	89.418,44	
INVENTARIO FINAL AVÍCOLA	(13.184,26)	
COSTO DE VENTAS		76.234,18
UTILIDAD BRUTA		53.644,21
GASTOS		
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>		
SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	1.917,65	12.548,20
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	866,54	
GASTOS FINANCIEROS	43,90	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1.260,70	
SERVICIOS PROFESIONALES	427,48	
SERVICIOS PUBLICOS	253,39	
TRANSPORTE	1.585,61	
GASTOS DE VIAJE	335,74	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	753,02	
DEPRECIACIONES	5.104,17	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		41.096,01

Fuente: Granja Avícola "AVIJHOYS".

Realizado por: Yambay, E. 2022.

De acuerdo a los estados financieros presentados se ha procedido a calcular los indicadores financieros más representativos, con el fin de que cada una de las estrategias presentadas se encuentren proyectadas financieramente ya que de esta manera se estará tomando decisiones bajo las perspectivas correctas y reales de la empresa

Tabla 44-3: Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS DEL AÑO 2021		
INDICADORES DE LIQUIDEZ		
INDICADOR	FÓRMULA	2021
Razón Corriente	$\frac{ACTIVO\ CORRIENTE}{PASIVO\ CORRIENTE}$	12,6
Prueba Acida	$\frac{ACTIVO\ CORRIENTE - INVENTARIOS}{PASIVO\ CORRIENTE}$	8,9
INDICADORES DE SOLVENCIA		
Endeudamiento del Activo	$\frac{PASIVO\ TOTAL}{ACTIVO\ TOTAL}$	13,98%
Endeudamiento del Patrimonio	$\frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$	13,98%
Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{PASIVO\ TOTAL}{ACTIVO\ FIJO\ NETO}$	17,71%
Apalancamiento	$\frac{ACTIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$	1,16
INDICADORES DE GESTIÓN		
Rotación de Cartera	$\frac{VENTAS}{CUENTAS\ POR\ COBRAR}$	0,66
Rotación de Activo Fijo	$\frac{VENTAS}{ACTIVO\ FIJO}$	0,10
Rotación de Ventas	$\frac{VENTAS}{ACTIVO\ TOTAL}$	0,08
Periodo Medio de Cobranza	$\frac{CUENTAS\ POR\ COBRAR * 365}{VENTAS}$	5,52
INDICADORES DE RENTABILIDAD		
Rentabilidad Neta del Activo	$\frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS} * \frac{VENTAS}{ACTIVO\ TOTAL}$	19,42%
Rentabilidad Neta de Ventas	$\frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS}$	2,40%

Fuente: Granja Avícola "AVIHOYS".

Realizado por: Yambay, E. 2022.

AREA FINANCIERA

Para el área financiera se propone que para disminuir el alto porcentaje presentado en cuentas por pagar y documentos por pagar a proveedores es necesario establecer acuerdos de compra directos

de materia prima para aprovechar al máximo el amplio espacio físico que se tiene y maximizar un Crecimiento en ventas.

Así también, es necesario aprovechar la experiencia en la actividad avícola para realizar alianzas con los proveedores para mejorar las condiciones de compra con el fin de minimizar el impacto de la fluctuación de precios en los insumos avícolas, con el fin de mejorar el periodo medio de cobranza.

Por lo tanto, dentro de estas estrategias se visualizará una fluctuación del activo circulante debido al cambio en las cuentas por cobrar a corto plazo y las de inventario, esto al aplicar las nuevas condiciones de compra, almacenamiento y venta de los productos.

AREA ADMINISTRATIVA

Para esta área se propone crear una página web donde se promocióne la experiencia adquirida en la actividad avícola para que de este modo se obtenga una expansión del mercado y se pueda lograr adquirir una rentabilidad más alta, esto se logrará al establecer un direccionamiento estratégico para minimizar la inexistencia de misión, visión, valores corporativos, políticas y poder aprovechar una expansión del mercado.

Implementar una correcta publicidad a través de medios digitales con proyección 3.0 para disminuir la falta de marketing y así captar un crecimiento en ventas. Aplicar para la obtención de los permisos de Agrocalidad y así obtener un mayor reconocimiento local.

Es así que dentro de las cuentas de la empresa tendremos una variación en el activo intangible ya que se proveerá de una marca que constituirá el futuro de la empresa y se podrá consolidar la granja avícola como la pionera de la provincia de Chimborazo, además añadiremos la cuenta de marketing como servicio adicional, con el fin de convertirse como distribuidora de los pequeños productores avícolas mediante el aprovechamiento total de los activos fijos y de excelente calidad.

AREA DE RECURSOS HUMANOS

Esta área juega un papel sumamente importante ya que de le dependerá la rentabilidad de la producción por ende es necesario establecer convenios con empresas para capacitar al personal.

Del mismo modo se requiere contratar asesoría externa para fortalecer el conocimiento en el cuidado y prevención de Posibles enfermedades aviarias y así aprovechar el amplio espacio físico que se tiene.

Elaborar un programa de capacitaciones para disminuir el desconocimiento del personal y a su vez contrarrestar el comercio ilegal de los productos.

Convenir una asesoría externa para el tratamiento de las leyes indispensables referentes a la producción agrícola para así obtener los permisos de Agrocalidad y no tener inconvenientes con el surgimiento de pequeños productores avícolas.

AREA DE OPERACIONES

Esta área requiere impulsar la automatización a través de capacitaciones para el manejo adecuado de los activos fijos de última tecnología y de excelente calidad para aumentar el Reconocimiento local de la granja.

Aprovechar el transporte propio para la entrega del producto para ofertar entregas a domicilio y de este modo maximizar el monitoreo a través de la planeación estratégica.

Utilizar el transporte propio para la entrega del producto y la comercialización para que de este modo se pueda revertir en cierta parte el comercio ilegal de los productos. Implementar de nuevas tecnologías para el tratamiento de aves con el fin de contrarrestar las posibles enfermedades aviarias.

3.9.8 *Políticas empresariales*

La política general de la GRANJA AVÍCOLA AVIJOHYS es garantizar un producto o servicio de calidad a nuestros clientes asegurando su satisfacción en base al plan estratégico establecido. Por lo cual existe un compromiso con nuestra distinguida clientela de mejorar continuamente nuestro trabajo diario siguiendo las normativas vigentes preservando el bienestar de todos los integrantes de nuestra empresa.

Según los indicadores obtenidos se ha llegado a las siguientes políticas:

Políticas Generales

- Es responsabilidad de la empresa cumplir un trabajo satisfactorio para nuestros clientes.
- Protección integral y humana de todo el personal perteneciente a la institución.
- Asegurar calidad en todos los procesos respectivos que están involucrados en la obtención de nuestros productos y servicios.
- Modernizar nuestros procesos usando maquinaria y recursos de punta relacionados a la avicultura.
- mantener procesos, productos y servicios que sean amigables con el medio ambiente reduciendo al mínimo el impacto ambiental.
- Cumplir con los estándares, leyes y certificaciones correspondientes al manejo de la avicultura.

Políticas Productivas

- Brindar los medios e instrumentos necesarios a todo el personal para el desarrollo correcto de las actividades.
- Desinfección adecuada del personal al ingreso y salida en las áreas productivas para evitar propagación de enfermedades en las aves.
- Distribución adecuada de las aves evitando el sobrecargo en cada jaula, para lo cual se ha considerado un máximo de 5 animales por cada una.
- Manejo correcto de las cortinas para garantizar la ventilación en los galpones.
- Vacunar y desparasitar periódicamente a las aves siguiendo todos los protocolos respectivos.

Políticas de Cobro

- Otorgar a los clientes facilidades de pago mediante diversos mecanismos como puede ser efectivo, transferencias, cheques.
- Rescatar de forma oportuna e inmediata las cuentas por cobrar.

Políticas de Pago

- Gestionar con nuestros proveedores diversos mecanismos de pago para efectivizar las compras.
- Acordar posibles descuentos en la compra al por mayor de materia prima o por el pago anticipado de la misma, de tal forma que se pueda reducir costos.

- Cumplir responsablemente con el tiempo asignado para la consignación de los pagos evitando intereses por mora.

3.9.9 Planes

A través de la realización del balance general podemos darnos cuenta que la granja avícola “AVIJHOYS” cuenta con activo corriente suficiente para invertir en las estrategias planteadas ya que al realizar un análisis situacional podemos darnos cuenta el Fondo de Maniobra es mayor que las Necesidades Operativas de fondo por lo tanto decimos que el excedente de financiación proveniente del activo fijo y es más que suficiente para financiar las operaciones corrientes de la empresa, por lo tanto, existe un excedente de tesorería, el mismo que podrá ser utilizada para la rentabilidad de la producción y comercialización de la empresa.

A continuación, se presenta el plan de capacitaciones que la granja avícola deberá llevar a cabo para mejorar el desempeño en el área de recursos humanos, el mismo que será evaluado periódicamente para determinar los resultados.

Tabla 45-4: Plan de Capacitación

Actividades	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Socialización con el personal	■					
Contacto con los capacitadores	■ ■ ■					
Organizar el calendario de fechas	■ ■ ■ ■ ■					
Capacitación de planificación y dirección de estratégicas		■				
Capacitación de la administración de bodega y gestión de inventarios			■			
Capacitación en Dirección automatización de los equipos				■		
Capacitación de tratamiento y cuidado de aves					■ ■ ■ ■ ■	
Evaluación						■ ■ ■ ■ ■

Fuente: Granja Avícola “AVIJHOYS”.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Financiamiento

El monto de la inversión a incursionarse será destinado de los fondos propios de la Granja Avícola “AVIJHOYS”.

Los cursos serán dictados en las instalaciones de la empresa en horarios de lunes a viernes de 10:00 am a 13: 00 pm y los días sábados de 2:00 pm a 5: 00 pm por de acuerdo al cronograma establecido.

Presupuesto

Para el Plan de capacitación de la Granja Avícola “AVIJHOYS” será considerado según el número de personal y el valor de cada curso como se lo indicará en la siguiente tabla:

Tabla 46-4: Presupuesto Plan de capacitación

Actividad	Fecha	Duración	Valor	Capacitador	N° Personas	Total
Capacitación de la reorganización de la empresa	May/2022	18 horas	50\$	SECAP	1	50,00
Capacitación de la administración de bodega y gestión de inventarios	Jun/2022	18 horas	50\$	SECAP	3	150,00
Capacitación en Dirección automatización de los equipos	Jul/2022	18 horas	50\$	SECAP	2	100,00
Capacitación de tratamiento y cuidado de aves	Ago./2022	18 horas	80\$	AGROCALIDAD	2	160,00
TOTAL					6	460,00

Fuente 1: Granja Avícola “AVIJHOYS”.

Fuente 2: SECAP, 2022.

Fuente 3: AGROCALIDAD, 2022.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Publicidad

A través de la implementación de la publicidad en la granja avícola se logrará dar a conocer los productos y servicios que ésta ofrezca a sus consumidores a través de la divulgación de su marca en los diferentes medios de comunicación, estos serán: radio, redes sociales y páginas web.

Tabla 47-4: Presupuesto para medios publicitarios

ESPACIOS PUBLICITARIOS	
MEDIO	PRECIO
Radio	\$150,00 (3 meses)
Redes sociales	\$0,00
Página web	\$80,00
TOTAL	\$230,00

Fuente: Estudio de campo.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Tabla 48-4: Plan Publicitario

Nombre de la Estrategia		Plan de Publicidad													
Objetivo		Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado													
Área		Marketing													
Responsable		Gerente													
Fecha de inicio	04/04/2022	Tiempo de Finalización	04/07/2022	Tiempo	3 meses (cuñas comerciales)										
		Meses							Recursos						
N°	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Humanos	Tecnológico	Material	Económico	
1	Realizar el cronograma de actividades										X		X		
2	Búsqueda de medios de comunicación										X		X		
3	Contratar servicio de Pagina Web										X	X		X	
4	Creación de redes sociales										X	X			
5	Publicidad de radio										X	X		X	

Fuente: Estudio de campo.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Presupuesto general

Tabla 49-4: Presupuesto

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Plan de Capacitación	\$460,00
Publicidad	\$230,00
TOTAL	\$690,00

Fuente: Estudio de campo.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

Tabla 50.4 Presupuesto total según las estrategias establecidas

ESTRATEGIA	COSTO
Crear una página web donde se promocione la experiencia adquirida en la actividad avícola, de este modo se obtendrá una expansión del mercado apropiada que mejore la rentabilidad de la empresa.	\$ 230.00
Establecer acuerdos de compra con los proveedores directos de materia prima, aprovechando descuentos por pagos en efectivo y pronto pago gracias a la liquidez inmediata con la que cuenta la empresa para mejorar la calidad del inventario de materia prima.	\$ 50.00
Impulsar la automatización a través de capacitaciones para el manejo adecuado de los activos fijos de excelente calidad para aumentar el Reconocimiento local de la granja.	\$ 460.00
Aprovechar el transporte propio para la entrega del producto para ofertar entregas a domicilio y de este modo maximizar el aprovechamiento de recursos y cumplir con los objetivos estratégicos establecidos.	\$ 200.00
Establecer un direccionamiento estratégico para minimizar la inexistencia de misión, visión, valores corporativos, políticas y poder aprovechar un posicionamiento en el mercado.	\$ 50.00
Implementar una correcta publicidad a través de medios digitales con proyección 3.0 para disminuir la falta de marketing y así captar un crecimiento en ventas.	\$ 50.00
Implementar de nuevas tecnologías para el tratamiento de aves con el fin de contrarrestar las posibles enfermedades aviarias.	\$ 1,500.00
Contratar asesoría externa para fortalecer el conocimiento de leyes relacionadas con la producción agrícola para así obtener los permisos de Agrocalidad y no tener inconvenientes con el surgimiento de pequeños productores avícolas.	\$ 800.00
Elaborar un programa de capacitaciones para disminuir el desconocimiento del personal y a su vez contrarrestar el comercio ilegal de los productos.	\$ 50.00
TOTAL	\$ 3,390.00

Fuente: Estudio de campo.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

CRONOGRAMA					
ESTRATEGIAS	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crear una página web donde se promocione la experiencia adquirida en la actividad avícola, de este modo se obtendrá una expansión del mercado apropiada que mejore la rentabilidad de la empresa.	X	X	X	X	X
Establecer acuerdos de compra con los proveedores directos de materia prima, aprovechando descuentos por pagos en efectivo y pronto pago gracias a la liquidez inmediata con la que cuenta la empresa para mejorar la calidad del inventario de materia prima.	X		x	X	x
Impulsar la automatización a través de capacitaciones para el manejo adecuado de los activos fijos de excelente calidad para aumentar el Reconocimiento local de la granja.	X		X		x
Aprovechar el transporte propio para la entrega del producto para ofertar entregas a domicilio y de este modo maximizar el aprovechamiento de recursos y cumplir con los objetivos estratégicos establecidos.	X	x	X	x	X
Establecer un direccionamiento estratégico para minimizar la inexistencia de misión, visión, valores corporativos, políticas y poder aprovechar un posicionamiento en el mercado.	X				
Implementar una correcta publicidad a través de medios digitales con proyección 3.0 para disminuir la falta de marketing y así captar un crecimiento en ventas.	x				
Implementar de nuevas tecnologías para el tratamiento de aves con el fin de contrarrestar las posibles enfermedades aviarias.	x		x		
Contratar asesoría externa para fortalecer el conocimiento de leyes relacionadas con la producción agrícola para así obtener los permisos de Agrocalidad y no tener inconvenientes con el surgimiento de pequeños productores avícolas.	x				
Elaborar un programa de capacitaciones para disminuir el desconocimiento del personal y a su vez contrarrestar el comercio ilegal de los productos.	x		x		x

Fuente: Estudio de campo.

Realizado por: Yambay, E. 2022.

CONCLUSIONES

- Se ha realizado la investigación adecuada para la elaboración de la planificación estratégica de la granja avícola AVIJOHYS mediante el uso de textos, así como también artículos científicos específicos, lo que ha permitido relacionar correctamente diversos parámetros correspondientes a la gestión administrativa, operativa y financiera de una empresa avícola con la granja participante del estudio.
- Referente a la situación actual de la granja avícola AVIJOHYS se ha determinado que la empresa carece de planificación y control en los procesos, además existe una falta de capacitación en el personal tanto administrativo como operativo, por consiguiente, no manejan estrategias de marketing ni mucho menos cuentan con permisos de Agrocalidad; para finalmente hallar estructuras financieras débiles y poco sustentadas. Por lo tanto, se puede concluir que la compañía ha tenido resultados desfavorables producto de una gestión desprovista de estructura.
- Se ha elaborado el plan estratégico en base a la investigación profundamente realizada a la granja avícola AVIJOHYS, el mismo que establece técnicas financieras y administrativas; contando a su vez con planes orientados a mejorar la gestión, marketing, publicidad, entre otros parámetros indispensables para el desarrollo empresarial; siendo sumamente importante la aplicación de estrategias en las granjas avícolas de nuestro país ya que orientan a las mismas hacia una evolución integral, pasando del concepto empírico a un sistema estructurado; de tal forma que cada proceso involucra los criterios de todos los integrantes de la compañía así como también de sus clientes.

RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia que, al realizar un trabajo de investigación, primero se formulen bases teóricas que lo sustenten, esto a su vez repercute a que sea la guía de la elaboración de la propuesta de tal manera que lo expuesto sea considerado como información verídica y confiable.
- Se recomienda la aplicación inmediata del plan estratégico en la granja avícola “AVIJOHYS” para mejorar su situación actual debido a las falencias encontradas en esta investigación para evitar posibles pérdidas, si no que al contrario se produzca un impacto en el desarrollo productivo de la compañía, para el efecto la revisión de las estrategias propuestas deberá ser actualizadas anualmente.
- Realizar un estudio económico sobre el impacto del plan estratégico a largo plazo en la granja avícola AVIJOHYS para constatar el correcto manejo del sistema contable empresarial siguiendo los protocolos establecidos en el marco de la ley.

BIBLIOGRAFIA

- Acero, L. C. (2016). *Dirección Estratégica*. México: EcoEdiciones.
- Asipuela Chicaiza, S. V., & Espinosa Jiménez, Y. S. (agosto de 2019). *Universidad central del Ecuador*. Obtenido de Elaboración de un plan estratégico para la empresa Avícola Vitaloa S.A. Avitaloa: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17597/1/T-UCE-0005-CEC-159.pdf>
- Camacho, G. (2016). Mantener la competitividad, es el mayor desafío del sector avícola. *Lideres*, 10.
- Cavia, M. (2018). *La administración*. Bogotá: EMP Administración.
- Cideh Impulsa. (abril de 9 de 2018). *Medium.com*. Obtenido de Los 4 principales componentes de la planeación estratégica.: <https://medium.com/@facilitadorimpulsa/los-4-principales-componentes-de-la-planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-86898e9f314f>
- Editorial Etecé. (5 de agosto de 2021). *Concepto.de*. Obtenido de Planeación financiera: <https://concepto.de/planeacion-financiera/>
- Farfán, M. I. (julio de 2018). *Universidad Señor de Sipán*. Obtenido de PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AVÍCOLA SAN JORGE E.I.R.L, JAÉN – 2017.: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5655/C%C3%B3rdova%20Calle%20%26%20Saavedra%20Lozada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, V. (2014). *Introducción a las finanzas*. México: eBook.
- Gonzales, J. (2003). *Interacción grupal y psicopatológica*. México: Plaza y Valdés.
- Guest, A. (4 de octubre de 2019). *¿Qué es una ventaja competitiva, qué tipos existen y cómo cultivarla?* Obtenido de rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/ventaja-competitiva/>
- INEC. (2020). *Boletín Técnico Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua*. Quito : Inec .
- Kong Romero, P. L., & Montenegro Morales, A. A. (marzo de 2018). *Universidad de Piura*. Obtenido de Formulación del plan estratégico en Avikonor S.A.C.: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4602/MDE-P_1805.pdf?sequence=2
- León, J. (2010). *Economía aplicada*. Callao: UNAC.
- Lifeder. (21 de enero de 2021). *Lifeder*. Obtenido de Las 6 Etapas de la Planeación Estratégica y sus Características: <https://www.lifeder.com/etapas-planeacion-estrategica/>

- Lopera, J. (enero de 2010). *El método analítico cómo método natural*. Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/43070962_El_metodo_analitico_como_metodo_natural
- Maldonado, J. Á. (1 de agosto de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación: <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- Martinez, H. (5 de Mayo de 2015). *Impulsa Popular* . Obtenido de Importancia de la Planeación : <https://www.impulsapopular.com/gerencia/importancia-de-la-planeacion/>
- Mata, L. (18 de junio de 2019). *Las variables en la investigación cuantitativa*. Obtenido de investigaliacr: <https://investigaliacr.com/investigacion/las-variables-en-la-investigacion-cuantitativa/>
- Mayon, F. B. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 6-10.
- Much Galindo, L. (2018). *Planificación Estratégica El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas .
- Parra, M. E. (2013). Planeación Estratégica un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli*, 4-19.
- Peralta, C. (6 de agosto de 2019). *AsNews* . Obtenido de Planeación Estrategica : <https://www.asnews.mx/noticias/planeacion-estrategica>
- Revista educativa. (2020). Características de la Planeación Estratégica. *Caracteristicasdel.com*, 3.
- Riquelme, M. (9 de Febrero de 2022). *Web y Empresas* . Obtenido de ¿Que es la planificación?: <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>
- Rivero, M. (mayo de 2018). *Researchgate.net*. Obtenido de Matriz FODA herramienta para la estrategia: https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018
- Roldán, P. (31 de julio de 2017). *Economipedia.com*. Obtenido de Capital: <https://economipedia.com/definiciones/capital.html>
- Sánchez, A. M. (2020). Sector Avícola ecuador . *Cedia*, 4.
- Sanchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 104.
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). Origen y desarrollo de la Administración. *Perspectivas*, 45-54.
- Universidad de Jaén. (febrero de 2020). *Aplicaciones continuas*. Obtenido de INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE EMPRESA: <http://www4.ujaen.es/~tgarrido/Tema%201%20OYMT%20I.htm>

Universidad de Pamplona . (mayo de 2019). *Universidad de Pamplona* . Obtenido de Estructura Organizacional:

https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf

Uriarte, u. M. (9 de marzo de 2020). *Caracteristicas.co*. Obtenido de Planificación: <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>

Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 4-5.

Vargas, C. (21 de febrero de 2021). *scribd*. Obtenido de Planificación Estratégica - Fundamentos y Herramientas: <https://es.scribd.com/document/495283331/Planificacion-estrategica-Fundamentos-y-herramientas>



ANEXOS

ANEXO A ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA GRANJA AVÍCOLA

Encuesta dirigida al Gerente de la Granja Avícola AVIJOHYS

POR FAVOR RESPONDA TODAS LAS PREGUNTAS, AGRADECEMOS SU OPINIÓN.

**Obligatorio*

1. Escriba su nombre y apellido (LETRAS MAYÚSCULAS) *

2. ¿La granja avícola AVIJOHYS cuenta con un Plan Estratégico? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

3. ¿Cree usted que la planificación estratégica es influyente en el sector empresarial avícola de nuestro país? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

4. ¿Usted conoce la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la granja avícola AVIJOHYS? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

5. ¿Cuál de los siguientes valores cree que debe tener una empresa? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- TRANSPARENCIA
- HONESTIDAD
- COHERENCIA
- LIBERTAD
- PUNTUALIDAD
- EXCELENCIA
- ADAPTABILIDAD
- DILIGENCIA
- CONSTANCIA
- EFICIENCIA
- EFICACIA
- RESPONSABILIDAD

6. ¿Qué área cree usted que debe mejorar la granja avícola AVIJOHYS para tener un mayor crecimiento? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- DIRECCIÓN
- VENTAS Y MERCADO
- PRODUCCIÓN Y OPERACIONES
- GESTIÓN FINANCIERA Y DE TESORERÍA
- RECURSOS HUMANOS
- CONTABILIDAD

7. ¿Cuál es la perspectiva de crecimiento que tiene la granja avícola AVIJOHYS? *

Marca solo un óvalo.

- ALTA
- MEDIA
- BAJA

8. ¿Con que nivel tecnológico cuenta la granja avícola AVIJOHYS? *

Marca solo un óvalo.

- ALTO
 MEDIO
 BAJO

9. ¿Se ha manejo algún proyecto para el área de Marketing que involucre a la granja avícola AVIJOHYS en su desarrollo? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

10. ¿Cómo usted optimiza los recursos de su organización empresarial? *

11. ¿Podria decirnos cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la granja avícola AVIJOHYS? *

12. ¿Se ha realizado seguimiento a los clientes para su fidelización? *

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO
- A VECES

13. ¿Cree usted que es suficiente la experiencia que le ha proporcionado una amplia visión en cuanto a la forma en la que maneja la empresa? Explique el por qué. *

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

ANEXO B ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA GRANJA AVÍCOLA AVIJOHYS

Encuesta dirigida a los Empleados de la Granja Avícola AVIJOHYS

POR FAVOR RESPONDA TODAS LAS PREGUNTAS, AGRADECEMOS SU OPINI3N.

***Obligatorio**

1. Escriba su nombre y apellido (LETRAS MAYÚSCULAS) *

2. Escriba el cargo que desempeña en la granja avícola AVIJOHYS (LETRAS MAYÚSCULAS) *

3. ¿La granja avícola AVIJOHYS cuenta con un Plan Estratégico? *

Marca solo un óvalo.

SI

NO

4. Indique como es el ambiente laboral: *

Marca solo un óvalo.

- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- MALO

5. En el tiempo que usted desempeña sus funciones se ha dado alguna reunión de trabajo con la administración? *

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO

6. ¿Usted conoce la visión, misión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructural de la granja avícola AVIJOHYS? *

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO

7. ¿Está usted de acuerdo a que se establezca la misión, visión y las estrategias que orienten y direccionen a la granja avícola AVIJOHYS? *

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO

8. ¿Cree usted que debe mejorar la infraestructura de la granja avícola AVIJOHYS? *

Marca solo un óvalo.

SI

NO

9. ¿La distribución de las áreas de trabajo es apropiada para desempeñar sus labores diarias? *

Marca solo un óvalo.

SI

NO

10. ¿Recibe incentivos para elevar su desempeño? *

Marca solo un óvalo.

SI

NO

A VECES

11. ¿Cree usted que las funciones para cada empleado están muy bien definidas? *

Marca solo un óvalo.

SI

NO

A VECES

12. ¿Cree usted conveniente que se puedan implementar convenios con la granja avícola AVIJOHYS para las capacitaciones a todo el personal y administrativos respectivamente? *

Marca solo un óvalo.

SI

NO

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

ANEXO C ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA GRANJA AVÍCOLA AVIJOHYS

Encuesta dirigida a los Clientes de la Granja Avícola AVIJOHYS

POR FAVOR RESPONDA TODAS LAS PREGUNTAS, AGRADECEMOS SU OPINIÓN.

***Obligatorio**

1. **Escriba su nombre y apellido (LETRAS MAYÚSCULAS) ***

2. **¿Conoce Ud todos los productos y servicios que ofrece la granja avícola AVIJOHYS? ***

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

3. **¿La granja avícola AVIJOHYS le brinda a usted un producto o servicio de calidad? ***

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO
 A VECES

4. ¿Cuál de estos factores cree usted que considera relevante? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- PRECIO
- CALIDAD
- SERVICIO
- TIEMPO
- IMAGEN

5. El servicio que usted recibe como cliente es: *

Marca solo un óvalo.

- EXCELENTE
- BUENO
- REGULAR
- MALO

6. ¿Accede con facilidad al producto o servicio que ofrece la granja avícola AVIJOHYS? *

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO
- A VECES

7. ¿Cómo le gustaría recibir información donde indique los productos, servicios, promociones, garantías y ofertas de la granja avícola AVIJOHYS? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- REDES SOCIALES
- LLAMADAS TELEFÓNICAS
- TELEVISIÓN
- RADIO
- PRENSA

8. Los precios de los productos y servicios que ofrece la granja avícola AVIJOHYS, considera que son: *

Marca solo un óvalo.

- ALTOS
 ACCESIBLES
 BAJOS

9. ¿La granja avícola AVIJOHYS cumple con todos los pedidos que se realiza? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO
 A VECES

10. ¿Por qué medio ha recibido información de la Granja avícola AVIJOHYS? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- REDES SOCIALES
 LLAMADAS TELEFÓNICAS
 TELEVISIÓN
 RADIO
 PRENSA
 REFERENCIAS PERSONALES

11. ¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende los productos y servicios de la granja avícola AVIJOHYS a sus conocidos? *

Marca solo un óvalo.

- MUY PROBABLE
 PROBABLE
 POCO PROBABLE



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 05 / 07 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: ERIKA ALEXANDRA YAMBAY GRANDA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



1296-DBRA-UTP-2022