



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GRANJA AVÍCOLA GUANO

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Marcela Aracelly Trujillo Veloz

Director:

PhD. Julio César Zurita Altamirano

Ambato - Ecuador

Octubre 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MARCELA ARACELLY TRUJILLO VELOZ** con cédula de ciudadanía **1850309525**, autora del trabajo de graduación titulado "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GRANJA AVÍCOLA GUANO", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2024



Marcela Aracelly Trujillo Veloz

CC: 1850309525

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GRANJA AVÍCOLA GUANO

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Marcela Aracelly Trujillo Veloz

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CC.1803102662

CALIFICADOR

f. 

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 
 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
DIRECCIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato - Ecuador

Octubre 2024

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

DEDICATORIA

A Dios, fuente de toda sabiduría, por ser mi guía en cada paso de este camino. A ti te debo la fuerza y la perseverancia para superar cada desafío, y tu infinita gracia me ha dado la claridad y el ánimo para concluir este trabajo. Gracias por las bendiciones recibidas y por siempre iluminar mi sendero.

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo incansable y fe inquebrantable en mí. Ustedes me han enseñado el valor del esfuerzo, la disciplina y el sacrificio. Su confianza y sus palabras de aliento han sido mi mayor inspiración para alcanzar este logro. No sería quien soy hoy sin ustedes, y esta meta es tanto mía como suya.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mis padres que me dieron la vida, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, por brindarme una formación integral y por ser el espacio donde pude desarrollar mis conocimientos y habilidades.

A mis profesores, quienes con paciencia y dedicación supieron transmitir su sabiduría y experiencias, sembrando en mí las bases del conocimiento que me han permitido llegar hasta aquí, a mis compañeros que se convirtieron en amigos y caminaron junto a mi brindándome su apoyo.

Al Ing., PhD. Julio César Zurita Altamirano, mi tutor que con su valiosa experiencia y constante disposición para orientarme ha sido el pilar fundamental en la realización de esta tesis. Agradezco profundamente sus consejos y enseñanzas, que no solo han enriquecido mi trabajo, sino también mi crecimiento personal y profesional.

RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta administrativa que facilita la correcta toma de decisiones. Para la Granja Avícola Guano, es necesario identificar componentes de gestión administrativa que fortalezcan las acciones empresariales. Es importante, establecer parámetros de control en los procesos a fin de consolidar objetivos a largo plazo; además, mediante el diseño del plan estratégico, se definen políticas de calidad, seguridad e higiene, para garantizar el crecimiento de la organización y su capacidad de resiliencia frente a posibles cambios en el mercado.

El objetivo general se enmarca en diseñar un plan estratégico para la toma de decisiones en la Granja Avícola Guano. El presente proyecto investigativo es de alcance descriptivo con un enfoque mixto. Para lo cual, se emplean métodos teóricos, como: análisis- síntesis, inductivo-deductivo; e, histórico-lógico. El diseño contribuye a establecer y alcanzar las metas de crecimiento de la empresa, como en participación de mercado y resultados financieros; además, permitirá mejorar la gestión de sus recursos en pro de una posible expansión a largo plazo. En función de lo planteado, el estudio no solo beneficia a la compañía, sino que, también sirve como un caso relevante que favorece a la mejora general de la industria avícola.

Palabras clave: planeación estratégica, direccionamiento, estrategia, toma de decisiones.

ABSTRACT

Strategic planning is an administrative tool that facilitates correct decision making in any organization. For the Granja Avícola Guano company, it is necessary to identify administrative management components that strengthen business actions. It is important to establish control parameters in the different processes, which contribute to consolidating long-term objectives for better decision making; Furthermore, by designing the strategic plan, quality, safety and hygiene policies can be defined to guarantee the growth of the organization and its resilience to possible changes in the market.

The general objective is framed in designing a strategic plan for decision-making in the Granja Avícola Guano company. That is why this research project is descriptive in scope with a mixed approach. For which, theoretical methods are used, such as: analysis-synthesis, inductive-deductive; e, historical-logical. Design contributes to establishing and achieving the company's growth goals, such as market share and financial results; In addition, it will improve the management of its resources for possible long-term expansion. Based on what was stated, the study not only benefits the company, but also serves as a relevant case that favors the general improvement of the poultry industry.

Keywords: *strategic planning, direction, strategy, decision making.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. La planificación estratégica en la toma de decisiones gerenciales	5
1.2. Modelos de planificación estratégica y la toma de decisiones	7
1.3. Caracterización administrativa y estratégica del sector avícola	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	15
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación	15
2.2. Análisis de los resultados de los instrumentos de la recolección de datos en la empresa Granja Avícola Guano	17
2.3. Caracterización de la Granja Avícola Guano	22
CAPÍTULO III. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GRANJA AVICOLA GUANO	26
3.1. Determinación de los componentes para el diseño de un modelo de gestión estratégico en la Granja Avícola Guano	26
3.2. Diseño de un modelo de gestión estratégico en la empresa Granja Avícola Guano	32
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables para el Análisis PESTEL.....	9
Tabla 2. Variables para Auditoría Interna.....	10
Tabla 3. Estrategias alternativas	11
Tabla 4. Información general.....	18
Tabla 5. Sobre la granja avícola.....	19
Tabla 6. Sobre la granja Avícola Guano.....	20
Tabla 7. Resumen entrevista.....	22
Tabla 8. Análisis PESTEL	23
Tabla 9. Análisis de las Fuerzas de Porter	24
Tabla 10. Auditoría interna	25
Tabla 11. Análisis FODA	25
Tabla 12. Matriz EFE.....	36
Tabla 13. Matriz MPC.....	37
Tabla 14. Matriz EFI	38
Tabla 15. Objetivos estratégicos FODA	40
Tabla 16. Matriz FODADOFA.....	42
Tabla 17. Plan de acción	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Planeación Estratégica de David.....	8
Figura 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	9
Figura 3. Producción de carne de pollo.....	13
Figura 4. Producción de huevos.....	13
Figura 5. Consumo de huevos	14
Figura 6. Componentes del Modelo de Planificación Estratégica.....	26
Figura 7. Diagnóstico Estratégico.....	27
Figura 8. Formulación Estratégica.....	29
Figura 9. Implementación Estratégica	30
Figura 10. Evaluación y control	31

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un proceso que comienza con un diagnóstico para conocer la situación de la empresa, de modo que se puedan definir los objetivos, las estrategias y las actividades que el personal de la organización debe llevar a cabo con el fin de mejorar la gestión empresarial. El éxito depende de la formulación, implementación y evaluación de estrategias adaptadas a las demandas del mercado. En el desarrollo de un plan estratégico están incluidas muchas variables complejas, por lo que el personal a cargo de la planificación debe tener aptitudes de liderazgo y conocer tanto el mercado como la empresa. (Reyes & Carrera, 2020).

El éxito de una empresa está directamente relacionado con la formulación, implementación, evaluación y control de estrategias que se adaptan a las necesidades del mercado meta en el que opera. Por otra parte, la planeación estratégica es una declaración explícita de los objetivos a largo plazo, con el fin de definir, evaluar y monitorear las estrategias alternativas; sin embargo, está fundamentada principalmente de manera subjetiva, en base en los conocimientos y la experiencia del gerente o propietario. (González & Rodríguez, 2019).

Una planeación estratégica bien diseñada e implementada, ayuda a incrementar los beneficios financieros, optimiza el uso de recursos, facilita la toma de decisiones, permite una mejor comunicación interna, optimiza el uso de recursos, atrae talento humano valioso, mejora la reputación y el posicionamiento de la empresa. El personal mejora su desempeño y aumenta su motivación, los clientes se sentirán más satisfechos, se tendrá una mejor relación con los proveedores y la comunidad se verá favorecida al incluir estrategias de responsabilidad social empresarial. (Chiavenato, 2017).

El diseño de un plan estratégico permite que las empresas declaren su misión y visión de manera clara y precisa, se planteen objetivos viables, directrices efectivas de acción e indicadores de cumplimiento orientados a la prevención y superación de problemas. Esto es útil para diferenciarse de sus competidores, aumentar la fidelidad de sus clientes, una buena administración de costos, una adecuada

selección de los mercados meta, la búsqueda de innovación y la optimización de los procesos internos; además, las empresas que planean sus estrategias suelen tener más éxito que aquellas que no. (Chiavenato, 2017).

En general, en la industria avícola, existen notables deficiencias en la selección e implementación de estrategias, se ha podido observar que tienden a mantenerse con enfoques convencionales de crecimiento sin abordar de manera proactiva los desafíos del mercado. (Sumba, Cárdenas, Bravo, & Arteaga, 2020). Estas empresas actúan de manera reactiva, carecen de habilidad para adaptarse a posibles cambios en el mercado o adversidades como la propagación de epidemias aviares como la sufrida en 2023 en Tungurahua (La Hora, 2023).

La industria avícola en Ecuador representa aproximadamente el 2% del PIB total del Ecuador y el 18% del PIB agropecuario, con un monto bruto de 2 mil millones de dólares, de acuerdo con la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE), contribuye con la soberanía alimentaria, es autosustentable, provee a la población de proteínas de alta calidad con precios accesibles y genera 220 mil empleos directos y otros tanto indirectos; además, desde el año 2023 se empezó a exportar carne de pollo, lo cual beneficia a la balanza comercial del país (Rosales, 2024).

La producción de carne de pollo y huevos ha experimentado una tendencia creciente durante la última década, para 2023 se tuvieron 292 millones de pollos que representan 549 mil toneladas de carne; así mismo, se produjeron 3648 millones de huevos con 13 millones de ponedoras. La mayor parte de la producción es para consumo interno, a una tasa de 30.14 kg de carne de pollo y 200 huevos al año por persona (Conave, 2024). En Ecuador esta industria tiene un gran potencial, pues aparte del aumento en el consumo por persona, se empezaron a abrir mercados para la exportación especialmente a Bahamas y China (Rosales, 2024).

La Granja Avícola Guano trabaja desde hace 5 años, el problema que se evidencia es que existen falencias, no cuenta con una planificación estratégica que oriente el rumbo de la granja, situación que afecta sus resultados financieros y frena su crecimiento. Varios factores han afectado la productividad de la empresa, como interrupciones en la producción de balanceado, lo cual disminuye la oferta; falta de

liquidez en el mercado, que genera una contracción de la demanda; o, el hecho de que el propietario actúe de manera empírica.

Asimismo, en general, las empresas avícolas pequeñas y medianas no se han capacitado para cumplir con estándares de procesos relacionados con la calidad y sanitarios (temas de desinfección, seguridad e higiene). Al respecto, factores como la creciente competencia y las enfermedades de los ejemplares (gripe Aviar o el riesgo de una nueva epidemia) han expuesto vulnerabilidades en las operaciones de Granja Avícola Guano y subrayan la importancia de tener lineamientos de procesos y control empresarial.

Dado lo expuesto, es necesario plantear estrategias de crecimiento; y, optimización de procesos y administración de costos, pues esto es crucial para la toma de decisiones futuras. Se debe iniciar por conocer la situación actual de la Granja Avícola Guano con el fin de atender la situación problemática que presenta, pues se han identificado falencias en cuanto a las estrategias planteadas, porque no existe una planificación. A pesar de la experiencia del propietario en el aspecto productivo, se detectan fallas en la parte administrativa, por ello, el problema científico es: ¿El desarrollo de una planificación estratégica en la Granja Avícola Guano contribuye a una mejor toma de decisiones?

En este contexto, la implementación de un modelo de gestión estratégico se presenta como una solución al problema. Con lo cual, la idea a defender es: La planificación estratégica contribuye a una mejor toma de decisiones de la empresa Granja Avícola Guano. El problema de investigación y la idea para defender lleva a plantear el objetivo general de la investigación: Desarrollar un modelo de planificación estratégica para la toma de decisiones en la empresa Granja Avícola Guano. Para lograr este propósito, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente a partir de varios autores las variables de planificación estratégica y toma de decisiones.
- Diagnosticar la situación actual de la planeación estratégica en la empresa Granja Avícola para la toma de decisiones.

- Identificar los factores de la planificación estratégica en la empresa Granja Avícola Guano para la toma de decisiones.

El enfoque de la investigación es mixto, pues se combinan elementos cualitativos y cuantitativos (Hernández Sampieri, 2018); dado que se trata de un estudio sobre un modelo de gestión estratégica, es importante recurrir a aspectos cuantitativos, históricos financieros, también se consideran aspectos cualitativos, como percepciones, opiniones y experiencias de los propietarios para obtener una sólida fundamentación que respalde el estudio.

A su vez, se trabajan métodos teóricos, como: análisis-síntesis, inductivo-deductivo. Se trata de una investigación descriptiva, porque permite describir el modelo de gestión estratégica, lo cual incluye sus componentes, procesos y resultados esperados (Hernández Sampieri, 2018). La modalidad de investigación es de campo y documental (Hernández Sampieri, 2018), en el primer caso, se realiza el estudio en las instalaciones de la empresa a través de entrevistas estructuradas a los propietarios y empleados para obtener información detallada sobre los procesos internos y los resultados financieros.

La Granja Avícola Guano funciona en un entorno competitivo cambiante y no cuenta con las herramientas necesarias para afrontar esta situación, por lo que, el presente estudio se justifica por la necesidad de fortalecer la estructura, mejorar la productividad y la eficiencia de la empresa, la cual presenta muchos factores críticos de éxito que pueden ser aprovechados, en caso de ser positivos; y, minimizar su impacto, en caso de ser negativos. La tesis proporciona un marco estratégico que ayudará a la granja a tener un crecimiento sostenible y rentable. Además, la investigación realizada puede servir como referencia para futuros investigadores de la industria avícola en Ecuador y contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

La contextualización del presente trabajo investigativo, hace necesario abordar, de manera clara, los fundamentos teóricos que permitan una comprensión completa y detallada de la planificación estratégica; sus orígenes, qué es, cómo definirla, sus etapas, su utilidad, sus beneficios y su aplicación en la toma de decisiones gerenciales; del mismo modo se detallan los modelos de planificación estratégica, aspectos que llevan al lector a comprender de manera precisa la caracterización administrativa y estratégica de la empresa avícola Guano y del sector avícola en general.

1.1. La planificación estratégica en la toma de decisiones gerenciales

La planificación estratégica es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013); esto permite identificar y aprovechar las oportunidades del entorno, se trata de formular, implementar y evaluar las estrategias para que la empresa consiga una posición deseada en el futuro. La estrategia consiste en elegir la alternativa más conveniente y tomar las decisiones más adecuadas, de acuerdo con los factores internos y externos de la empresa (Chiavenato, 2017).

El desarrollo actual de la planificación estratégica se remonta a la segunda mitad del siglo XX, debido al desarrollo industrial y tecnológico, así como al aumento de la competencia entre las organizaciones; y se basa en las estrategias empleadas por los ejércitos durante la Segunda Guerra Mundial, a partir de entonces, la planificación estratégica ha evolucionado y se ha enfocado en las actividades empresariales, a tal punto que actualmente todas las grandes corporaciones cuentan con un plan estratégico y cada día son más las empresas pequeñas y medianas que implementan esta herramienta para obtener algún tipo de ventaja competitiva (González & Rodríguez, 2019).

La planificación estratégica se caracteriza por estar enfocada en aspectos propios del negocio, proporcionar elementos fundamentales para identificar las alternativas de acción, tener un horizonte de largo plazo, buscar la optimización de los recursos

disponibles e incluir a todos los miembros de la organización en su desarrollo. Además, debe ser formulada en términos realistas y permitir un monitoreo y control durante todas las etapas de ejecución (González & Rodríguez, 2019). El plan estratégico está compuesto por tácticas que se planteen de forma simultánea e integrada, para implementarse de manera secuencial a lo largo del tiempo (Chiavenato, 2017).

Un plan consiste en tomar decisiones que facilitan la previsión, organización, coordinación y control de situaciones, actividades y resultados; implica una visión al futuro y las acciones para lograrlo. Los planes son documentos en los que se detallan las estrategias para alcanzar objetivos, en los que los directivos definen metas, asignan recursos, establecen plazos, especifican los cursos de acción y toman las medidas necesarias para alcanzar dichos objetivos (Sainz de Vicuña, 2018). De acuerdo con Palacios (2022), los planes se clasifican de cuatro formas:

- **Según su plazo**

- Planes de corto plazo u operacionales: Se ejecutan dentro de un año, fijan los métodos para ejecutar las actividades, presentan un presupuesto de los recursos necesarios para su ejecución, establecen procedimientos y buscan aumentar la productividad.
- Planes de mediano plazo o tácticos: Tienen un plazo de uno a tres años, se diseñan en cada área funcional (marketing, finanzas, producción, talento humano) deben estar integrados y se orientan hacia la eficiencia.
- Planes de largo plazo o estratégicos: Se plantean con visión de futuro, analizan los factores críticos del éxito internos y externos, establecen la filosofía empresarial, guían la toma de decisiones y gestionan problemas complejos.

- **Según sus funciones operativas**

- *Marketing*: Se encarga de estudiar los mercados, definir el mercado meta y establecer el *marketing mix*.

- Finanzas: Se trata de obtener y gestionar los recursos económicos necesarios para la operación de la empresa.
- Producción: Define los procesos y procedimientos para fabricar los productos que la empresa ofrece, así como la disposición de la planta, los equipos y las maquinarias necesarias.
- Talento humano: Reclutamiento y selección del personal, incluye el perfil de los puestos, la inducción y la capacitación.
- **Según su ámbito o alcance**
 - Objetivos: Definir las actividades para alcanzar el éxito, incluye mejoramiento continuo y mecanismos de solución de problemas.
 - Políticas: Declaración de normas a seguir para alcanzar los objetivos, permiten emplear la iniciativa y el juicio de las personas.
 - Procedimientos: Forma en que las personas deben realizar sus actividades, deben ser secuenciales y *enmarcarse* dentro de las políticas.
- **Según su filosofía**
 - Planes conservadores: Buscan un estado de estabilidad bajo un ambiente previsible, sin asumir demasiados riesgos.
 - Planes de optimización: Buscan el mejoramiento para afrontar los cambios en un entorno incierto.
 - Planes de adaptación: Buscan anticiparse a los cambios e identificar estrategias para minimizar su impacto.

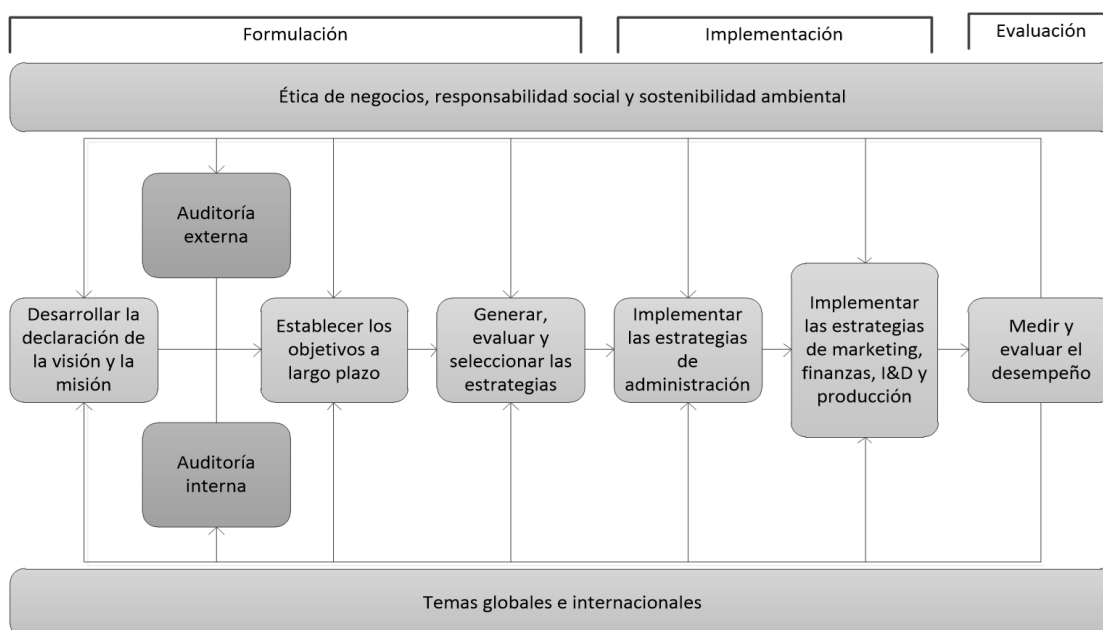
1.2. Modelos de planificación estratégica y la toma de decisiones

Por lo general, las empresas pequeñas no tienen un plan estratégico formal y por ello no poseen una visión clara sobre el futuro y desconocen las tendencias e innovaciones que se presentan en el mercado; este tipo de organizaciones suelen ser de tipo familiar y el negocio pasa de una generación a otra, en muchos casos

con un éxito aceptable. Esta situación impulsa la necesidad de adoptar un modelo de gestión estratégica que permita anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno; y, ayuda a identificar oportunidades de crecimiento y optimización de recursos; además, el modelo de gestión estratégico fomenta la innovación y la flexibilidad, dos elementos esenciales para mantenerse relevantes en un mundo empresarial en constante evolución (Thompson, 2012).

Los modelos de planificación estratégica son marcos conceptuales que guían el proceso de definición de objetivos, desarrollo de estrategias y asignación de recursos; ofrecen estructuras organizadas y sistemáticas que ayudan a las empresas a adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico y competitivo (Chiavenato, 2017). En la Figura 1 se describe el modelo de David, el cual será aplicado para Granja Avícola Guano, con elementos relevantes de los otros modelos; consta de tres etapas: la primera etapa, formulación, incluye la declaración de la misión y visión; el análisis externo e interno de la empresa, el establecimiento de objetivos y la formulación de las estrategias; la segunda etapa incluye la implementación de las estrategias de administración, marketing, investigación y desarrollo, producción y finanzas. La tercera etapa se trata de medir y evaluar el desempeño de las estrategias (David, 2013).

Figura 1. Modelo de Planeación Estratégica de David



Fuente: tomado a partir de (David, 2013)

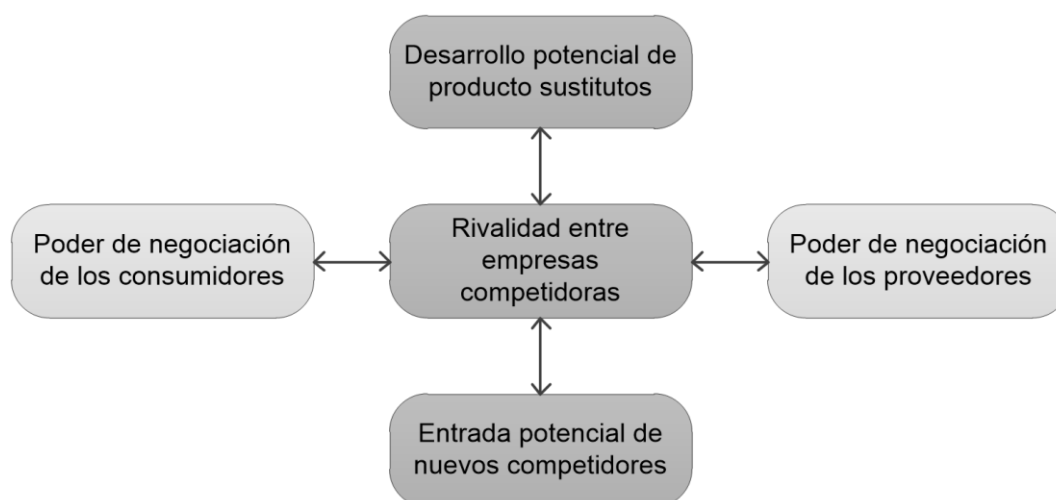
La declaración de la visión se trata de identificar aquello en lo que quiere convertirse la empresa, es decir, lo que busca alcanzar en el largo plazo. Por otra parte, la declaración de la misión consiste en identificar cuál es el negocio de la empresa, lo que la diferencia de sus competidores y su razón de ser; debe especificar quiénes son los clientes, qué productos ofrece, los mercados meta, la tecnología a utilizar, compromiso con el crecimiento, la filosofía organizacional, la ventaja competitiva, la responsabilidad social y ambiental; y, preocupación por el talento humano (David, 2013).

Tabla 1. Variables para el Análisis PESTEL

Políticas	Económicas	Socio-culturales	Tecnológicas	Entorno ambiental	Legales
Diplomacia	Inflación	Demografía	Uso de internet	Reciclaje	Tributarias
Política fiscal	Tasas de interés	Hábitos de consumo	Técnicas de crianza	Manejo de desechos	Laborales
Corrupción	PIB	Escolaridad	Vacunación	Deforestación	Ambientales
Política monetaria	Empleo	Responsabilidad social	Comercio electrónico	Contaminación del agua	Sanitarias
Comercio exterior	Crédito				

Fuente: tomado a partir de (David, 2013)

Figura 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: tomado a partir de (David, 2013)

La auditoría externa consiste en identificar las oportunidades y las amenazas clave que pueden afectar a la organización, se requiere que todos los miembros se involucren, de tal forma que aporten ideas y se comprometan con el plan. La auditoría externa se realiza con un análisis PESTEL, que consiste en evaluar las

tendencias políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ambientales y legales; en la Tabla 1 se muestra lo que se requiere en la auditoría externa; además se debe recolectar información sobre el entorno competitivo mediante las Cinco fuerzas de Porter (Figura 2) (David, 2013).

Con los datos recolectados, se procede a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que muestra la eficacia con que la empresa aprovecha las oportunidades y minimiza las amenazas del entorno; adicionalmente, se desarrolla la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la cual indica la posición relativa que tiene la organización con respecto a los principales competidores de la industria. El propósito de la auditoría externa es identificar y conservar una ventaja competitiva que refleje cómo y por qué la organización analizada puede competir en la industria (David, 2013).

La auditoría interna consiste en identificar las fortalezas y debilidades clave de la empresa, a nivel gerencial, de marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo; y, sistemas de información; también resulta útil analizar la cultura organizacional (conducta que se desarrolla en una organización, reconocida como válida para manejar sus problemas). Al igual que en la auditoría externa, se debe elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). En la Tabla 2 se muestra lo que se requiere analizar en cada área funcional para la auditoría interna (David, 2013).

Tabla 2. Variables para Auditoría Interna

Gerencial	Marketing	Finanzas	Producción	I&D	Sistemas inf.
Talento humano	Atención al cliente	Análisis de estados financieros	Procesos	Innovación	Evaluación
Organización	Ventas	Punto de equilibrio	Capacidad	Tecnología	Monitoreo
Motivación	Productos		Inventarios	Proyectos	
Planeación	Precios		Calidad		
Control	Promoción				
	Distribución				
	Inv. Mercados				

Fuente: tomado a partir de (David, 2013)

A continuación, se definen los objetivos de largo plazo, que representan los resultados esperados luego de aplicar las estrategias que se seleccionen. Los

objetivos deben ser formulados con base en la visión y misión de la empresa; además, deben reunir ciertas características: específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un plazo de cumplimiento (objetivos SMART por sus siglas en inglés). En general, se plantean dos tipos de objetivos de largo plazo: los financieros (aumento de ventas, aumento de utilidades, flujo de efectivo, etc.) y los estratégicos (participación de mercado, calidad, cobertura, innovación, posicionamiento, etc.) (David, 2013).

La siguiente etapa consiste en la generación y selección de estrategias alternativas, para esto se requiere elaborar una serie de matrices a partir de los factores críticos de éxito, es decir, se toman del FODA de la empresa, aquellos factores que son más importantes para la empresa o que pueden perjudicarle en mayor medida. Con estos datos se procede a seleccionar el tipo de estrategias a implementar en la empresa, que pueden ser intensivas, de integración, de diversificación y defensivas (David, 2013). La Tabla 3 muestra la clasificación y la definición de las estrategias alternativas.

Tabla 3. Estrategias alternativas

Estrategia	Tipo	Definición
Integración hacia adelante	Integración	Obtener la propiedad de distribuidores para mayor control
Integración hacia atrás	Integración	Obtener la propiedad de proveedores para mayor control
Integración horizontal	Integración	Obtener la propiedad de competidores para mayor control
Penetración de mercado	Intensiva	Buscar mayor participación de mercado para productos actuales en los mercados actuales
Desarrollo de mercado	Intensiva	Introducir los productos actuales en mercados nuevos
Desarrollo de productos	Intensiva	Introducir en el mercado nuevos productos o mejorar los actuales
Diversificación relacionada	Diversificación	Añadir nuevas líneas de producto relacionadas con los actuales
Diversificación no relacionada	Diversificación	Añadir nuevas líneas de producto no relacionadas con los actuales
Recorte de gastos	Defensiva	Disminuir los egresos o los activos
Desinversión	Defensiva	Eliminar alguna línea de negocio de la empresa
Liquidación	Defensiva	Cerrar la empresa

Fuente: tomado a partir de (David, 2013)

La etapa de adecuación de estrategias incluye el diseño de matrices con el fin de plantear estrategias que sean adecuadas para la empresa. La matriz FODADOFA es una tabla cruzada entre los factores externos y los internos, para definir las

estrategias, en ella se generan cuatro grupos de estrategias: FO, la empresa utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades; DO, se busca aprovechar las oportunidades para superar las debilidades; FA, para minimizar las amenazas con el uso de las fortalezas; y, DA, que se trata de reducir las debilidades y las amenazas (David, 2013).

La etapa de implementación se caracteriza por ser un proceso operativo que busca la eficiencia de las estrategias, así como exige que los involucrados posean habilidades de motivación y liderazgo. En esta etapa se plantean objetivos tácticos, se definen las políticas para cada área funcional, se asignan los recursos necesarios para la implementación exitosa del plan. Se debe orientar los esfuerzos a la mejora continua, establecer mecanismos de control y evaluación, y sistemas de recompensas. Es importante el manejo de la resistencia al cambio y la capacitación al personal involucrado en la ejecución (David, 2013).

Finalmente, una vez implementadas las estrategias, se debe monitorear constantemente su funcionamiento y sus resultados; esto incluye la congruencia de la estrategia con la visión, misión y objetivos corporativos; la consonancia y la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios en el entorno y el mercado; la viabilidad de la estrategia, tanto en la disponibilidad de recursos como en la factibilidad de implementación; y, la capacidad de la estrategia de generar una ventaja competitiva.

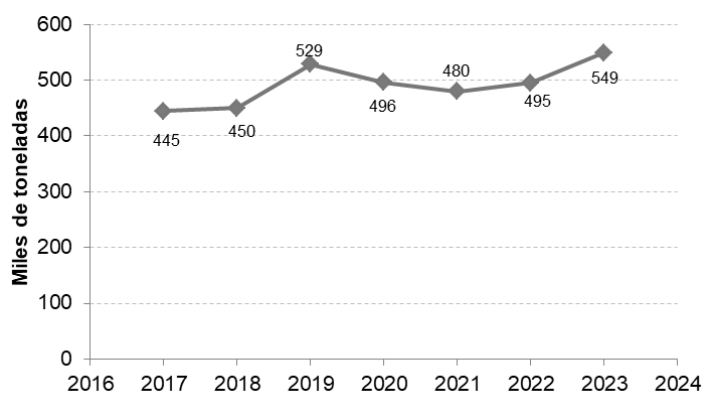
1.3. Caracterización administrativa y estratégica del sector avícola

La avicultura en Ecuador proporciona alimentos ricos en proteína de alto valor, las empresas dedicadas a esta actividad cubren la demanda de carne de aves (pollo, pavo y pato) y huevos; además influyen sobre la producción e importación de maíz, soya, balanceados para aves, vacunas, maquinarias y equipos. Esta actividad está en constante evolución y expansión; y, requiere de un *know how* especializado.

Según datos de la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (2024), la Figura 3 muestra la producción de carne de pollo, la misma que tiende a crecer; la Figura 4 muestra la producción de huevos, en este caso, la tendencia es a la baja. Por otra parte, la Figura 5 muestra el consumo de carne de pollo, se observa que

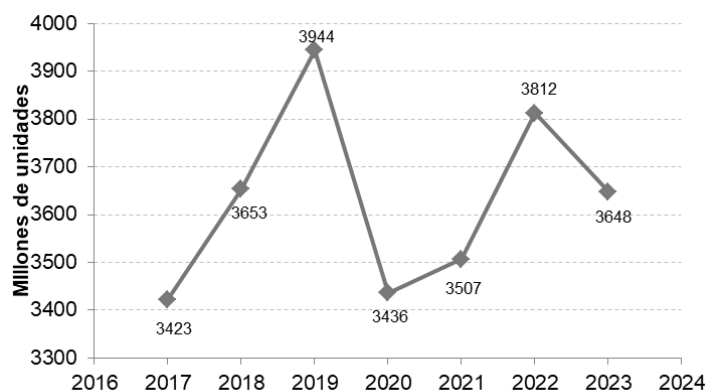
entre 2020 y 2022, hubo una contracción, pero para 2023 el consumo aumentó en una gran proporción; la Figura 6 muestra el consumo de huevos, el cual, al igual que la producción tiende a reducirse.

Figura 3. Producción de carne de pollo



Fuente: tomado a partir de (Conave, 2024)

Figura 4. Producción de huevos

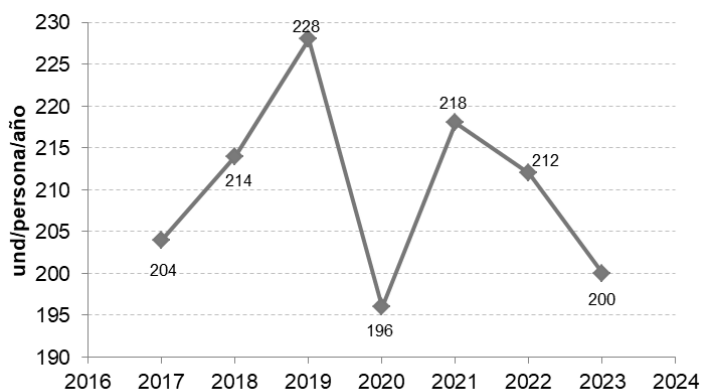


Fuente: tomado a partir de (Conave, 2024)

La producción avícola en Ecuador se concentra principalmente en la Región Andina, con el 85.5% del total producido, mientras que la Costa maneja el 11.5% (INEC, 2021). Además, en la provincia de Tungurahua, en 2018 se registraron 174 planteles avícolas, de los cuales, el 37% se ubica en el cantón Pelileo, el 25% en Ambato, el 8% en Baños y el 30% restante entre los otros 6 cantones. En promedio, los planteles avícolas de Tungurahua utilizan el 74% de su capacidad instalada. El 29% de granjas tienen entre 1000 y 10 mil aves; el 52% tienen entre 11 mil y 50 mil

aves; y el 30% restante tiene más de 50 mil aves (Pomboza, Guerrero, Guevara, & Rivera, 2018).

Figura 5. Consumo de huevos



Fuente: tomado a partir de (Conave, 2024)

En la provincia de Tungurahua, el 78% de las granjas se dedica principalmente a la crianza de ponedoras y el 30% a la crianza de pollos de engorde; en esta provincia se producen el 49% de huevos que se consumen en el país, seguida por la provincia de Manabí con el 22% (Pomboza, Guerrero, Guevara, & Rivera, 2018). Esto muestra la importancia que tiene la avicultura en la economía del país y de la provincia, así como en la alimentación de los ecuatorianos.

Granja Avícola Guano es una empresa de tipo familiar, de tamaño pequeño, que mantiene 15 mil aves en promedio, la mayoría son gallinas ponedoras. La empresa tiene 5 años en el mercado y se ha logrado mantener gracias al conocimiento y la experiencia de su propietario; sin embargo, dado el potencial del sector, se ha identificado la necesidad de establecer un plan estratégico para que la granja pueda crecer e incrementar su posicionamiento y su participación en el mercado ecuatoriano. Sus principales clientes son distribuidoras ubicadas en la provincia de Tungurahua, por lo que, se buscarán estrategias para aumentar la cobertura y llegar a los principales centros de consumo como Quito y Guayaquil.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo inicia con la descripción del tipo, enfoque y de los métodos de investigación que se aplican en el estudio, de la misma manera, constituyen el medio adecuado para la recopilación de información, así como el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de los respectivos instrumentos (entrevista y encuesta) para, posteriormente llegar a la caracterización de la Granja Avícola Guano (observación).

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación El enfoque de esta investigación es mixto, debido a que se requiere estudiar las características de la empresa, así como cuantitativo, con el fin de reflejar datos numéricos para su interpretación posterior. De acuerdo con Otero-Ortega (2018), “el enfoque mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio”, el enfoque mixto implica combinar entrevistas cualitativas con análisis estadísticos cuantitativos para validar los hallazgos.

En la investigación se aplica el método inductivo-deductivo para establecer conclusiones del objeto de estudio, es decir, se toma como referencia el estado del arte para la elaboración del plan estratégico de la granja y determinar todos los elementos que lo conforman, como objetivos, estrategias, políticas e indicadores (Mar, Barbosa, & Molar, 2020).

También se aplica el método analítico-sintético; el análisis es descomponer un fenómeno en partes que se puedan estudiar por separado para generar conclusiones efectivas; para la Granja Avícola Guano implica extraer los aspectos del funcionamiento (producción, comercialización, logística, competencia); con el fin de identificar los factores críticos del éxito. Por su parte, la síntesis se trata de reunir los diferentes aspectos de la empresa para establecer sus relaciones (Mar, Barbosa, & Molar, 2020), en el caso de Granja Avícola Guano, se busca analizar el funcionamiento de la empresa para integrar sus componentes y desarrollar un plan estratégico que aproveche las oportunidades disponibles.

Finalmente se aplica el método histórico-lógico; la investigación histórica se trata de recolectar antecedentes de la empresa a partir de documentos como informes financieros o registros de producción; y, de información proporcionada por los propietarios y los trabajadores más antiguos. El método lógico implica la identificación de desafíos actuales a partir del estudio de los datos históricos (Hernández Sampieri, 2018). Para Granja Avícola Guano, la investigación histórica y el análisis lógico sirven en la evaluación de la coherencia, viabilidad y eficacia del plan estratégico desarrollado.

Se trata de una investigación descriptiva, en la que se observan los aspectos teóricos y se relacionan con la situación real de la empresa; también es una investigación exploratoria, porque permite conocer las opiniones de los grupos de interés, entre los que se incluyen los propietarios y los empleados de la granja para explorar sus percepciones, experiencias y opiniones sobre los desafíos y oportunidades en la formulación y ejecución del plan estratégico (Mar, Barbosa, & Molar, 2020).

La investigación se trata de un modelo longitudinal, que permite analizar cambios y tendencias a lo largo del tiempo, es decir, se pueden comparar datos de diferentes momentos y evaluar su impacto en la implementación, el desempeño y la eficacia del Plan Estratégico de Granja Avícola Guano. Se trata de un diseño no experimental, no se manipulan variables ni se controlan las condiciones. En cambio, se observan y registran los fenómenos tal como ocurren en su entorno real, sin alterar los datos existentes, con el objetivo de diseñar el plan estratégico acorde con la situación actual de la empresa (Hernández Sampieri, 2018).

Se tiene una modalidad de investigación de campo en la que se recolectan datos a través de las técnicas de observación, encuesta y entrevista; también se tiene una modalidad de investigación documental que se trata de indagar libros, periódicos, revistas, archivos, videos, estadísticas y otro tipo de fuentes secundarias (Mar, Barbosa, & Molar, 2020). La población del estudio serán los 14 trabajadores de la granja, a quienes se les aplica una encuesta y el propietario a quien se le realiza una entrevista. Además, se realiza una observación del funcionamiento de la granja, sus procesos, las relaciones internas y externas, y la infraestructura, con el

fin de entender a profundidad la realidad de la empresa e identificar posibles áreas de mejora (Hernández Sampieri, 2018).

Para la entrevista se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas abiertas (Anexo 1), y para la encuesta se tiene un cuestionario estructurado con preguntas cerradas (Anexo 2), las mismas que fueron validadas mediante la herramienta Alfa de Cronbach con un valor de 0,9, lo cual nos indica que la encuesta es fiable para poderla aplicar (Anexo 3). La observación permite sacar conclusiones propias a la investigadora, las mismas que se registran en una ficha de observación. En los tres casos se busca establecer los factores críticos de éxito para elaborar las matrices de planificación.

2.2. Análisis de los resultados de los instrumentos de la recolección de datos en la empresa Granja Avícola Guano

En el marco del estudio realizado en la Granja Avícola Guano, se implementó una encuesta dirigida a todos los empleados y una entrevista al dueño de la empresa con el propósito de recolectar datos detallados sobre diversos aspectos operativos y de satisfacción laboral. Este análisis se enfoca en interpretar los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos empleados en la encuesta. La tabulación y posterior análisis de estos datos permitirán identificar áreas de mejora, así como resaltar las fortalezas presentes en la organización.

Análisis de las encuestas a los trabajadores

A continuación, se presenta la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores de Granja Avícola Guano, con el fin de analizar la información que permita la realización de la propuesta.

La Tabla 4 muestra la información general de las personas encuestadas, es decir, datos respecto a género, edad, antigüedad en la empresa y cargo; aspectos que brindan una idea específica del talento humano de la granja. La mayoría de trabajadores está compuesta por hombres, lo que sugiere una ligera dominancia masculina. En términos de edad, la mayor parte de los individuos se encuentran en el rango de 25 a 34 años, lo que demuestra una fuerza laboral relativamente joven.

Al observar los cargos, se destaca la predominancia de los trabajadores operativos y una minoría en roles de gerencia, ventas, nutrición y zootecnia.

Esto implica que la organización tiene una estructura jerárquica con una base amplia de personal operativo y una administración más reducida. Este análisis podría ser útil para entender la distribución de personal y las posibles necesidades de desarrollo o contratación en diferentes áreas. La mayoría de los trabajadores trabajan en la empresa un promedio de 3 años.

Tabla 4. Información general

Datos empleados					
Antigüedad			Edad		
Etiquetas de fila	Cuenta de Tiempo	Cuenta de Tiempo2	Etiquetas de fila	Cuenta de Edad	Cuenta de Edad2
De 1 a 2 años	2	14,29%	18 - 24	4	28,57%
De 2 a 3 años	5	35,71%	25 - 34	7	50,00%
De 3 a 4 años	3	21,43%	35 - 44	3	21,43%
De 4 a 5 años	2	14,29%			
Menos de 1 año	2	14,29%			
Total general	14	100,00%	Total general	14	100,00%
Género			Cargo		
Etiquetas de fila	Cuenta de Género	Cuenta de Género2	Etiquetas de fila	Cuenta de Cargo	Cuenta de Cargo2
Femenino	6	42,86%	Asistente de gerencia	1	7,14%
Masculino	8	57,14%	Jefe de ventas	1	7,14%
			Nutricionista	1	7,14%
			Trabajador operativo	10	71,43%
			Zootécnico	1	7,14%
Total general	14	100,00%	Total general	14	100,00%

Fuente: elaboración propia

Dentro de las organizaciones, uno de los aspectos más importantes está relacionado con la distribución de funciones y el mejoramiento continuo, los trabajadores encuestados aseguran, en un 85,71 %, que están familiarizados con sus responsabilidades y funciones dentro de sus cargos, al mismo tiempo, el 85,71% del personal afirma que no existe un manual de funciones, situación que provoca duplicación de funciones y duplicidad de esfuerzos (Tabla 5).

La pregunta 3 hacer referencia a las mejoras que se pueden realizar en diferentes áreas, la encuesta permite ver que el 28,57% de los trabajadores afirma que se puede mejorar la producción mientras que el servicio al cliente, según el 79% puede ser mejorado; por lo tanto, la empresa debe poner énfasis en el mejoramiento y desarrollo de estas áreas. La seguridad laboral, la capacitación del personal y la comunicación interna, como aspectos clave, también son susceptibles de mejoras,

de acuerdo con la encuesta, aproximadamente el 78% de los trabajadores opina en ese sentido (Tabla 5).

Tabla 5. Sobre la granja avícola

Preguntas		
1. ¿Está familiarizado con las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?		
Etiquetas de fila	Cuenta de P1	Cuenta de P1_2
Totalmente de acuerdo	5	35,71%
De acuerdo	7	50,00%
Indiferente	2	14,29%
Total general	14	100,00%
2. ¿Desde su punto de vista, concuerda en el criterio que la empresa cuenta con un manual de funciones o procesos que clarifiquen las actividades y las responsabilidades de su puesto de trabajo?		
Etiquetas de fila	Cuenta de P2	Cuenta de P2_2
De acuerdo	2	14,29%
En desacuerdo	7	50,00%
Totalmente en desacuerdo	5	35,71%
Total general	14	100,00%
3. ¿Considera usted que en su puesto de trabajo se puedan implementar mejoras en los siguientes aspectos?		
Mejorar proceso de producción		
Etiquetas de fila	Cuenta de Proceso de producción	Cuenta de Proceso de producción2
De acuerdo	4	28,57%
Indiferente	4	28,57%
En desacuerdo	6	42,86%
Total general	14	100,00%
Mejorar servicio al cliente		
Etiquetas de fila	Cuenta de Servicio al cliente	Cuenta de Servicio al cliente2
En desacuerdo	7	50,00%
Indiferente	3	21,43%
Totalmente en desacuerdo	4	28,57%
Total general	14	100,00%
Mejorar seguridad laboral		
Etiquetas de fila	Cuenta de Seguridad laboral	Cuenta de Seguridad laboral2
De acuerdo	8	57,14%
En desacuerdo	1	7,14%
Indiferente	2	14,29%
Totalmente de acuerdo	3	21,43%
Total general	14	100,00%
Mejorar capacitación y desarrollo		
Etiquetas de fila	desarrollo	desarrollo2
De acuerdo	8	57,14%
Indiferente	3	21,43%
Totalmente de acuerdo	3	21,43%
Total general	14	100,00%
Mejorar comunicación interna		
Etiquetas de fila	Cuenta de Comunicación interna	Cuenta de Comunicación interna2
De acuerdo	7	50,00%
Indiferente	6	42,86%
Totalmente de acuerdo	1	7,14%
Total general	14	100,00%
Mejorar productividad		
Etiquetas de fila	Cuenta de Productividad	Cuenta de Productividad2
De acuerdo	7	50,00%
En desacuerdo	4	28,57%
Indiferente	2	14,29%
Totalmente de acuerdo	1	7,14%
Total general	14	100,00%

Fuente: elaboración propia

La eficiencia y la efectividad empresariales, así como las fortalezas de las mismas, son factores que benefician el desarrollo de las organizaciones, asimismo la satisfacción laboral y la seguridad industrial elevan o reducen la motivación del talento humano, todos estos factores son abordados en la encuesta, cuyos resultados demuestran que aproximadamente el 92% de los trabajadores encuestados opina que la Granja Avícola Guano administra eficientemente los recursos y gestiona de manera óptima sus recursos (Tabla 6).

Tabla 6. Sobre la granja Avícola Guano

Preguntas			
4. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la granja es eficiente en cuanto al uso de los recursos disponibles?		6. ¿Considera usted que la Granja Avícola Guano tiene una buena optimización de sus recursos?	
Etiquetas de fila	Cuenta de P4	Cuenta de P4_2	
De acuerdo	7	50,00%	
Indiferente	3	21,43%	
Totalmente de acuerdo	4	28,57%	
Total general	14	100,00%	
5. ¿Considera usted que los siguientes elementos son las principales fortalezas de la Granja Avícola Guano?		7. ¿Considera usted que la competencia tiene mejor planificación y organización actualmente en base a la producción?	
Fortaleza Calidad del producto			
Etiquetas de fila	Cuenta de Calidad del producto	Cuenta de Calidad del producto2	
De acuerdo	4	28,57%	
Indiferente	3	21,43%	
Totalmente de acuerdo	7	50,00%	
Total general	14	100,00%	
Fortaleza Tiempo de entrega			
Etiquetas de fila	Cuenta de Tiempo de entrega	Cuenta de Tiempo de entrega2	
De acuerdo	7	50,00%	
En desacuerdo	1	7,14%	
Indiferente	2	14,29%	
Totalmente de acuerdo	4	28,57%	
Total general	14	100,00%	
Fortaleza Infraestructura moderna			
Etiquetas de fila	Cuenta de Infraestructura moderna	Cuenta de Infraestructura moderna2	
De acuerdo	5	35,71%	
Indiferente	4	28,57%	
Totalmente de acuerdo	5	35,71%	
Total general	14	100,00%	
Fortaleza Altos estándares de calidad			
Etiquetas de fila	Cuenta de Altos estándares de calidad	Cuenta de Altos estándares de calidad2	
De acuerdo	7	50,00%	
Indiferente	1	7,14%	
Totalmente de acuerdo	6	42,86%	
Total general	14	100,00%	
		8. ¿De acuerdo al listado que se presenta como cree que se debería aumentar el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa entre los trabajadores?	
Etiquetas de fila	Cuenta de P8	Cuenta de P8_2	
Mejor comunicación interna	4	28,57%	
Participar en la toma de decisiones	2	14,29%	
Recompensas por cumplimiento	8	57,14%	
Total general	14	100,00%	
		9. ¿La Granja Avícola Guano dota de Equipo de Protección Personal a sus trabajadores?	
Etiquetas de fila	Cuenta de P9	Cuenta de P9_2	
No	3	21,43%	
Sí	11	78,57%	
Total general	14	100,00%	
		10. ¿Considera importante el uso de Equipo de Protección Personal?	
Etiquetas de fila	Cuenta de P10	Cuenta de P10_2	
De acuerdo	2	14,29%	
Totalmente de acuerdo	12	85,71%	
Total general	14	100,00%	

Fuente: elaboración propia

La información obtenida de las encuestas confirma que las fortalezas de la Granja Avícola Guano se sustentan en la calidad del producto, en el tiempo de entrega, la

moderna infraestructura que posee al igual que en los altos estándares de calidad, así lo confirman más del 70% de los trabajadores encuestados (Tabla 6).

El bienestar laboral de los empleados se demuestra por un alto sentido de pertenencia, entre otras razones porque la empresa provee de equipos de protección personal, que, al decir de los trabajadores es utilizado por un 85 % de los mismos, sin embargo, según las respuestas de los encuestados se debe mejorar la comunicación interna y proponer compensaciones económicas por niveles de producción. Finalmente, la percepción de que la competencia tiene una mejor planificación y organización, solamente la tiene el 50% de los trabajadores de la Granja Avícola Guano (Tabla 6).

Análisis de la entrevista al propietario

De la entrevista se pudo obtener desde el punto de vista del propietario, entre lo más destacado se puede mencionar la identificación de algunas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual sirve para identificar las áreas en las que la granja se destaca y puede aprovechar; y, aquellas que pueden necesitar atención o mejoras; con esto se garantiza que el plan estratégico sea relevante, efectivo y orientado hacia el logro de los objetivos de la granja a largo plazo. En la Tabla 7 se muestra un resumen de los resultados de la entrevista.

Tabla 7. Resumen entrevista

	Entrevista	Según autores
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el mercado • Control de costos • Competidores • Estados financieros • Relaciones externas 	Los aspectos a considerar para la toma de decisiones en una empresa incluyen tener metas y objetivos claros, información relevante y completa, evaluar alternativas, lluvia de ideas, aspectos éticos y legales (UNIR, 2024)
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación interna • Canales de comunicación • Retroalimentación 	Fomenta la integración y refuerza el sentido de pertenencia. Empleados bien informados mejoran el rendimiento de la empresa (Díaz & Guambi, 2022).
Evaluación desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza • Metas y objetivos 	Retroalimentación y seguimiento para promover el mejoramiento de los procesos y el talento humano (Rodríguez & Ordaz, 2021).
Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y visión • Objetivos • FODA • Estrategias 	Misión, visión, FODA, Objetivos estratégicos, estrategias, objetivos tácticos, Políticas. Es importante porque mejora la comunicación, la comprensión y el compromiso (David, 2013).
Misión y visión	<ul style="list-style-type: none"> • No existe declaración • Actividades orientadas hacia ellas 	La misión es una afirmación sobre lo que diferencia a una empresa de otras similares. La visión responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? (David, 2013)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen objetivos definidos • Falta de planificación 	De acuerdo con David (2013), los objetivos son fundamentales para el éxito porque marcan la dirección, ayudan en la evaluación, priorizan lo importante y son la base del proceso administrativo.
Manuales de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene manuales formales • Eficiencia y efectividad 	Implementar las estrategias, crear valor, mejorar la competitividad e inducción a nuevo personal (Quimiz & Palacios, 2020).
Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar recursos • Enfermedades • Planificación • Procesos 	Son Fortalezas y Debilidades. Son actividades que se pueden controlar, se determinan en función de la gestión de los competidores (David, 2013).
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en demanda • Hábitos de consumo • Seguridad alimentaria • Cuidado ambiental • Costo de insumos • Clima 	Son Oportunidades y Amenazas. Son situaciones que no se pueden controlar. Se definen de acuerdo con factores sociales, culturales, competitivos, políticos, tecnológicos o legales (David, 2013).

Fuente: elaboración propia

2.3. Caracterización de la Granja Avícola Guano

Con los datos de la observación *in situ*, de las encuestas a trabajadores y la entrevista al propietario, se lleva a cabo un análisis PESTEL (Tabla 8) y un análisis de las Fuerzas de Porter (Tabla 9), para categorizar los aspectos externos como oportunidad o amenaza. Para la auditoría interna se toman en cuenta las encuestas a los trabajadores, la entrevista al propietario y la observación; las áreas funcionales analizadas son: marketing, talento humano, administración y producción. La Tabla

10 muestra un resumen de la auditoría interna para identificar las fortalezas y debilidades. En la Tabla 11 se presenta el FODA.

Tabla 8. Análisis PESTEL

Factores Políticos
<ul style="list-style-type: none"> • La inestabilidad política afecta al Ecuador desde hace varias décadas, algunos presidentes se vieron obligados a renunciar, en medio de acusaciones de corrupción. En 2023 el ganador de las elecciones fue Daniel Noboa, quien en su gobierno de transición se enfoca en buscar estabilidad política y en combatir la delincuencia que azota al país. (Amenaza) • Las políticas del Estado con relación a la industria avícola tienen impacto positivo para la empresa, en años recientes se han abierto mercados para la exportación y se ofrece apoyo, capacitación, acceso a créditos blandos y fomento a la industria (Oportunidad). • Programas estatales o mixtos de apoyo a pequeños productores para garantizar la soberanía alimentaria, aumentar la demanda interna y exportar. (Oportunidad)
Factores Económicos
<ul style="list-style-type: none"> • La inflación se ha mantenido bajo control a partir de la adopción del dólar como moneda, el promedio entre 2019 y 2023 llega a 1.12% anual, por lo que la inflación no tiene un impacto. De igual manera sucede con las tasas de interés, que han mostrado estabilidad y actualmente se ubica en 11.63% para PYMES (Banco Central del Ecuador, 2023). • La industria avícola aporta con el 3% del PIB de Ecuador; que representa alrededor del 23% del PIB agropecuario. Aunque no se ha recuperado el nivel de producción de 2019, la tendencia es al alza en la producción y el consumo (ver Figuras 7 a 10). (Oportunidad) • Aumento en el costo de insumos importados como balanceados, vacunas, medicinas; y, la escasez de energía eléctrica afecta los resultados y la productividad. (Amenaza) • Aumento de la demanda de productos avícolas (pollo y huevos) tiende a aumentar desde 2021, y se espera que se recuperen los niveles de 2019, aunque se debe atender los cambios en el mercado (Conave, 2024) (Oportunidad). • Posibilidad de exportación de carne de pollo a mercados internacionales, a partir de 2023, se enviaron los primeros cargamentos a Bahamas (Rosales, 2024) (Oportunidad)
Factores Sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia hacia el consumo de proteínas de calidad a menor costo, si se adapta la producción hacia las preferencias saludables y orgánicas, puede aumentar la competitividad. (Oportunidad) • La cultura del Ecuador incluye carne de pollo y huevos como parte fundamental de la dieta diaria, lo cual favorece a la industria avícola. (Oportunidad) • Falta de mano de obra altamente calificada; la mano de obra es semi calificada y hace falta mejorar el nivel de educación y capacitación del personal para mantener altos estándares de calidad. (Amenaza)
Factores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas tecnologías en la crianza y manejo de aves, como sistemas automáticos de alimentación, control de temperatura o recolección de huevos, pueden mejorar la eficiencia y productividad de la empresa. (Oportunidad) • La poca innovación en los procesos de producción y distribución impide el desarrollo de una ventaja competitiva, Granja Avícola Guano se ha quedado relegada en este aspecto. (Amenaza) • Poco e ineficaz uso del acceso a Internet y los sistemas de información puede perjudicar la gestión y planificación estratégica de la granja. (Amenaza)
Factores Ecológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente; y, gestionar adecuadamente los desechos avícolas. (Oportunidad) • Los cambios en el clima pueden afectar la producción avícola, como la crisis energética de 2024, o el Fenómeno del Niño. (Amenaza) • Normativas ambientales estrictas, enfocadas en la protección del ambiente pueden provocar trabas en la producción de la empresa. (Amenaza)

Factores Legales

- Legislación laboral restrictiva, que impide formas alternativas de contratación, y perjudica la generación de empleo y el aumento de la producción en la granja. (Amenaza)
 - Alta carga tributaria que pesa sobre los resultados de las empresas. (Amenaza)
 - Regulaciones sanitarias y de bienestar animal para garantizar estándares mínimos de calidad y mantener la confianza del consumidor. (Oportunidad)
-

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Análisis de las Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores (Alta)

La industria avícola en Ecuador es altamente competitiva. Existen múltiples granjas avícolas que compiten en precios, calidad del producto y tiempos de entrega. La rivalidad se intensifica debido a la similitud de los productos ofrecidos y a la demanda constante de innovación y mejoras en la producción. La encuesta muestra que la percepción de la calidad del producto de la Granja Avícola Guano es alta, lo cual es una fortaleza, pero también indica que la empresa debe mantener su calidad y eficiencia para seguir siendo competitiva. (Amenaza)

Amenaza de nuevos competidores entrantes (Baja)

Existe una baja amenaza de entrada de nuevas granjas avícolas, se tienen dos barreras de entrada que son altas: inversión inicial significativa; y, conocimientos técnicos específicos. Esto permite que Granja Avícola Guano forme relaciones sólidas con clientes y proveedores para mantener las barreras de entrada. (Oportunidad)

Poder de negociación de los proveedores (Medio)

El poder de los proveedores en la industria avícola puede variar; para la granja existen muchos proveedores con poco poder de negociación, como en el caso de los balanceados o las medicinas; pero en el caso de equipos especializados, el poder de los proveedores es alto; por lo que en términos generales los proveedores tienen un poder de negociación medio, lo cual permite desarrollar relaciones a largo plazo con proveedores confiables. (Oportunidad)

Poder de negociación de los clientes (Medio)

La cartera de clientes de Granja Avícola Guano es amplia y diversa, , registra tanto pequeños negocios como distribuidores mayoristas, en el primer caso, cada uno de los clientes tiene poco poder de negociación, los precios y condiciones de la industria no difieren significativamente entre empresas productoras; en el caso de los clientes mayoristas, estos tienen mayor poder de negociación y presionan por mejores condiciones de precio y plazos de pago, el desafío de la empresa es fortalecer la lealtad del cliente mediante programas de fidelización y un excelente servicio. (Oportunidad)

Amenaza de Productos Sustitutos (Alta)

La amenaza de productos sustitutos es alta en la industria avícola, pues existen a disposición de los consumidores otros tipos de carne (cerdo, res, pescado o cordero) y productos veganos (tofu y legumbres) que pueden ser sustitutos directos de la carne de pollo y los huevos; además la tendencia es que aumente la preferencia por productos alternativos entre las nuevas generaciones de consumidores. (Amenaza)

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Auditoría interna

Área funcional	Factor crítico de éxito	Clasificación
Administración	• Comunicación interna insuficiente	Debilidad
	• Toma de decisiones centralizada	Debilidad
	• Falta de una cultura organizacional	Debilidad
	• Falta de planificación a corto y largo plazo	Debilidad
Producción	• Infraestructura moderna	Fortaleza
	• Altos estándares de calidad	Fortaleza
	• Se puede mejorar la productividad	Debilidad
	• Entrega de acuerdo con necesidad del cliente	Fortaleza
	• Procesos no definidos formalmente	Debilidad
	• Optimización de recursos disponibles	Fortaleza
Marketing	• Excelencia en servicio al cliente	Fortaleza
	• Buenos canales de distribución	Fortaleza
	• Ausencia de promoción de la empresa	Debilidad
Talento humano	• Ausencia de evaluación del desempeño	Debilidad
	• Falta de manuales de funciones	Debilidad
	• Buenas políticas de seguridad laboral	Fortaleza
	• Personal comprometido con la empresa	Fortaleza
	• Poca capacitación y desarrollo del personal	Debilidad

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
• Infraestructura moderna	• Posibilidad de expandir la cartera de clientes
• Altos estándares de calidad	• Buenas relaciones con los proveedores
• Entrega de acuerdo con necesidad del cliente	• Crecimiento de la demanda de productos avícolas
• Optimización de recursos disponibles	• Cumplimiento de regulaciones sanitarias y de bienestar animal
• Excelencia en servicio al cliente	• Compromiso con el cuidado ambiental
• Buenos canales de distribución	• Prácticas sostenibles y adecuado manejo de desechos
• Buenas políticas de seguridad laboral	• Disponibilidad de nuevas tecnologías para aumentar productividad
• Personal comprometido con la empresa	• Apertura de mercados internacionales
	• Fomento estatal a la industria avícola
	• Recuperación productiva de la industria
	• Bajo nivel de inflación y tasa de interés
Debilidades	Amenazas
• Comunicación interna insuficiente	• Existencia de diversos productos sustitutos
• Toma de decisiones centralizada	• Gran cantidad de competidores en el mercado avícola
• Falta de una cultura organizacional	• Aumento en las regulaciones gubernamentales para la industria
• Falta de planificación a corto y largo plazo	• Aumento del precio de los insumos importados
• Poca capacitación y desarrollo del personal	• Posibilidad de cambios climáticos drásticos
• Procesos no definidos formalmente	• Endurecimiento de regulaciones ambientales
• Ausencia de promoción de la empresa	• Poca innovación tecnológica
• Ausencia de evaluación del desempeño	• Uso ineficaz de internet y redes sociales
• Falta de manuales de funciones	• Escasez de mano de obra calificada
• Se puede mejorar la productividad	• Inestabilidad política del Ecuador

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GRANJA AVICOLA GUANO

3.1. Determinación de los componentes para el diseño de un modelo de gestión estratégico en la Granja Avícola Guano

El presente capítulo busca describir los componentes que se consideran importantes para la elaboración del modelo de planificación estratégica en la Granja Avícola Guano, se toma como base la propuesta descrita por David en la Figura 5, la cual se basa en un análisis profundo de los factores críticos de éxito para seleccionar las estrategias más adecuadas para la empresa; y, consiste en un proceso sistemático y ordenado que implica la participación de todo el personal en la selección e implementación de las estrategias; en la Figura 6 se muestran las categorías de análisis para elaborar el plan estratégico de la compañía.

Figura 6. Componentes del Modelo de Planificación Estratégica



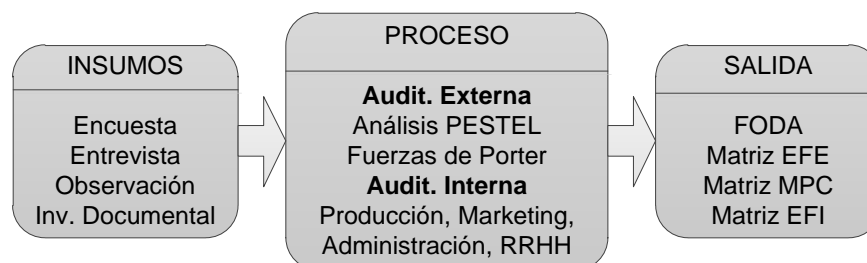
Fuente: tomado a partir de David (2013)

Fase 1. Diagnóstico estratégico

En esta fase se recolecta la información que se requiere conocer acerca de la empresa y el entorno en el que desarrolla sus operaciones, para esto se utiliza la encuesta, la entrevista, la observación y la investigación documental. Con estos

insumos se procede a realizar el análisis del entorno (auditoría externa), y el análisis (auditoría) interno, como resultado se obtiene el FODA de la empresa; la Figura 8 ilustra el proceso de diagnóstico estratégico.

Figura 7. Diagnóstico Estratégico



Fuente: tomado a partir de David (2013)

La **auditoría externa** se conoce también como análisis del entorno o análisis de la industria, se trata de un componente que buscan identificar y evaluar las variables que están fuera del control de una empresa, como el incremento de la competencia, las características de la población, el comportamiento del consumidor o los cambios en el mercado. El resultado de la auditoría externa consiste en las principales oportunidades y amenazas de la empresa, de tal forma que se planteen estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas (David, 2013).

Este componente no busca elaborar un listado de todos los factores que podrían influir en el negocio, sino de las variables clave para que la empresa sea capaz de reaccionar, de manera ofensiva o defensiva, ante estos factores, con el fin de formular estrategias adecuadas. En primer lugar, se deben analizar los factores externos clave: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL); para el caso de Granja Avícola Guano, este análisis se muestra en el epígrafe 2.3; los cambios en estos factores provocan alteraciones en la demanda y en el tipo de productos y servicios que se ofrecen.

Los factores políticos incluyen, la estabilidad del gobierno, el manejo fiscal o los acuerdos internacionales. Los factores económicos están formados por variables macro como inflación, tipo de cambio, tasas de interés, empleo, PIB o balanza comercial. Los factores socio-culturales más importantes son los valores, la

demografía, los hábitos de consumo o la ubicación geográfica de los clientes. Los factores tecnológicos son el acceso a la tecnología, investigación y desarrollo; y, los cambios en la tecnología. Los factores ecológicos están relacionados con el cuidado y la responsabilidad ambiental, así como con el uso racional de los recursos. Los factores legales se tratan de las leyes que afectan a la empresa en los ámbitos tributario, laboral, societario, seguridad laboral y propiedad intelectual.

Además del análisis PESTEL, es recomendable realizar el análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter, que se trata de que evaluar la competitividad de un sector para que la empresa desarrolle estrategias para afrontarla; y son: rivalidad entre competidores actuales, es decir, el grado de competencia existente; amenaza de entrada de nuevos competidores, que incluye las barreras de entrada en el mercado; amenaza de productos sustitutos, que estudia la posibilidad de que los consumidores reemplacen el producto de la empresa por otro producto similar de los competidores; poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes que muestran la capacidad de estos para influir sobre las decisiones de la empresa. Este análisis se muestra en la Tabla 8.

La **auditoría interna** se enfoca en detectar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa (marketing, finanzas, producción, talento humano), al igual que en la auditoría externa, no se trata de identificar todos los factores que influyen en la empresa, sino solo los más importantes (Tabla 10). Con los factores externos se elaboran dos matrices: Evaluación de Factores Externos, que califica la reacción de la empresa al entorno de su industria; y, la Matriz del Perfil Competitivo que establece la posición de la empresa frente a sus competidores; por otra parte, los factores internos permiten elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos que define la eficiencia con que la empresa aprovecha sus fortalezas y minimiza las debilidades (Tabla 10).

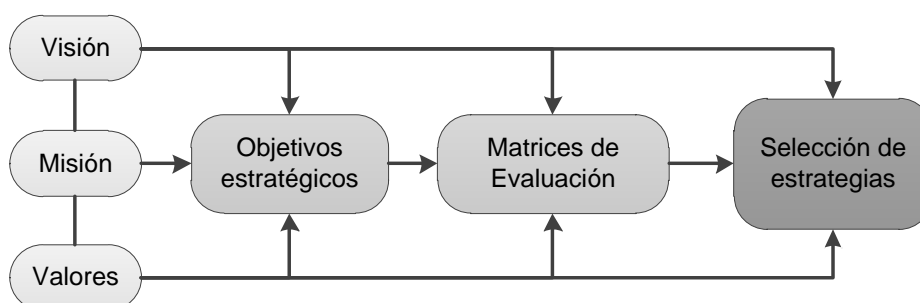
Fase 2. Formulación Estratégica

La **formulación estratégica** incluye la declaración de la visión y misión, la visión es aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo, mientras que la misión describe el propósito de la organización. La misión consta de los siguientes elementos: clientes, productos, mercados, tecnología, sostenibilidad, filosofía,

autoconcepto, imagen pública y preocupación por los trabajadores. Tanto la visión como la misión deben ser informativas, inspiradoras, perdurables y motivar a los interesados a la acción. La visión y misión bien diseñadas ayudan a formular, implementar y evaluar estrategias, además deben ser flexibles para adaptarse a las tendencias del mercado.

Dentro de la formulación estratégica también se incluye el planteamiento de objetivos estratégicos, que representan los resultados esperados de poner en práctica las estrategias, se caracterizan por estar planteados a largo plazo y ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y dentro de un tiempo definido (SMART, por sus siglas en inglés). En general los objetivos se orientan hacia lograr determinados niveles de crecimiento en ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado de diversificación y de integración. Cuando están bien definidos, los objetivos ayudan a desarrollar ventajas competitivas para fortalecer la posición de la organización frente a los competidores. En la Figura 9 se muestra un esquema de la formulación estratégica.

Figura 8. Formulación Estratégica



Fuente: tomado a partir de David (2013)

Con la visión, la misión y los objetivos como base, se pueden definir las estrategias, con la ayuda de varias matrices que se presentan en el siguiente epígrafe; en la Tabla 3 del Capítulo I, se presenta la clasificación de las estrategias de acuerdo con el modelo de David. Cabe destacar que ninguna empresa tiene la capacidad de implementar todas las estrategias que le pueden beneficiar, esto implica comprometer los recursos limitados, por lo que la selección de las estrategias más apropiadas es un proceso delicado que requiere dejar de lado algunas alternativas

y apostar por las que se hayan definido como las mejores, aunque siempre se tendrá que asumir algún nivel de riesgo.

Fase 3. Implementación estratégica

La **implementación estratégica** (Figura 10) se trata de poner en práctica las estrategias seleccionadas, tanto en la parte administrativa como en la parte de marketing y finanzas. En cualquier caso, el primer paso de la implementación es el definir objetivos tácticos, que son los objetivos de cada unidad funcional, los cuales suelen ser anuales y deben estar alineados con la visión, la misión y los objetivos estratégicos. Posteriormente se deben definir las políticas, es decir, los lineamientos, métodos, normas y procedimientos que se aplicarán para alcanzar los objetivos, por lo que, pueden ser a nivel corporativo o a nivel táctico.

Figura 9. Implementación Estratégica



Fuente: tomado a partir de David (2013)

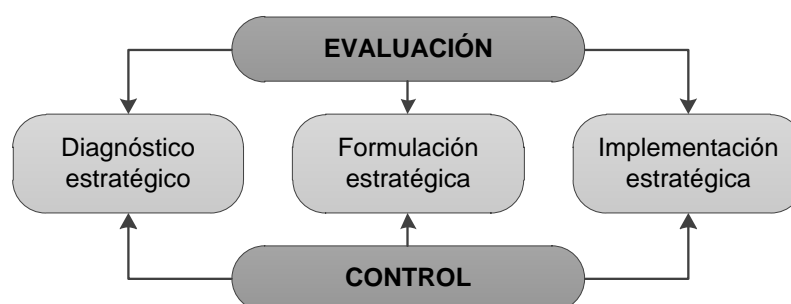
Una vez definidas las políticas, para ejecutar el plan, es necesario que la empresa asigne los recursos necesarios que hagan posible la implementación de las estrategias, esto incluye los recursos financieros, humanos y tecnológicos, con base en un presupuesto y con enfoque en la relación costo-beneficio, de tal forma que se obtengan resultados favorables para la empresa al asignar recursos a las diferentes áreas funcionales. Una apropiada asignación de recursos permite que los directivos de la empresa deleguen muchas funciones y tareas; y, ayuda a que la implementación de las estrategias tenga mayor probabilidad de ser exitosa.

En la implementación también es imperativo alinear la estructura organizacional con la estrategia; algunas empresas tienen una estructura inefectiva, que provoca síntomas como exceso de niveles administrativos, cruce o duplicación de funciones, burocracia. Existen varias formas de organizar una empresa, pero para micro, pequeñas y medianas, la más sencilla y eficaz es la estructura funcional, con una autoridad principal y departamentos especializados en las áreas de finanzas, producción, marketing, recursos humanos y sistemas. Adicionalmente, en este aspecto, los directivos tienen que ser proactivos para prevenir y manejar los conflictos y la resistencia al cambio.

En esta etapa, se vuelve necesario establecer las funciones de los trabajadores a través de un manual; y, definir los procesos. Para finalizar esta fase, se deben diseñar y ejecutar los planes tácticos; en el área de marketing se necesita definir los mercados meta, segmentar el mercado, pronosticar la demanda, aumentar el posicionamiento de la empresa y elaborar el marketing mix; en el área financiera el plan incluye las razones financieras, el presupuesto, una contabilidad apropiada y la proyección de los estados financieros. En cuanto a los sistemas de información, estos deben garantizar la seguridad cibernética y la protección de los datos; pero sobre todo deben estar diseñados de tal forma que faciliten el trabajo de las personas y proporcionen informes relevantes.

Fase 4. Evaluación y control

Figura 10. Evaluación y control



Fuente: tomado a partir de David (2013)

El último componente de la planificación estratégica se refiere a la **evaluación** de los resultados y el **control** de la implementación. Para evaluar la eficacia de una estrategia, se debe tomar en cuenta que esta sea congruente con los objetivos y

las políticas, su viabilidad, la ventaja que ofrece a la empresa y los resultados que se obtienen de ella. El control debe ser permanente y preventivo, de tal manera que se eviten distorsiones entre lo planificado y lo real, con apego a las normas legales y con responsabilidad corporativa social y ambiental (Figura 11). El alcance del epígrafe 3.2 se limita a la selección de estrategias y la definición de los lineamientos principales de la ejecución, la evaluación y el control.

3.2. Diseño de un modelo de gestión estratégico en la empresa Granja Avícola Guano

Fase 1. Diagnóstico estratégico

Luego de analizar los datos recolectados, se obtuvo el FODA de Granja Avícola Guano, a continuación se detalla cada uno de los factores críticos del éxito.

Fortalezas

- Infraestructura moderna: La empresa cuenta con instalaciones modernas, que cumplen con los estándares de bienestar animal, higiene y seguridad.
- Altos estándares de calidad: Los productos de la granja cumplen con requerimientos de calidad, gracias a un buen cuidado de las aves y procedimientos de producción adecuados.
- Entrega de acuerdo con necesidad del cliente: Se tiene la producción necesaria para garantizar entregas a tiempo, de acuerdo con la demanda de los clientes.
- Optimización de recursos disponibles: En la empresa se minimizan los desperdicios; y, gracias a la experiencia del propietario, los insumos se aprovechan al máximo.
- Excelencia en servicio al cliente: Los clientes son lo más importante para la granja, por lo que se trata de superar sus expectativas.
- Buenos canales de distribución: La logística de la empresa permite que la distribución se realice a tiempo y se garantice la frescura de los productos.

- Buenas políticas de seguridad laboral: Los trabajadores cuentan con el equipo necesario para su seguridad y la de las aves, además de cumplir con las regulaciones sobre riesgos del trabajo.
- Personal comprometido con la empresa: La baja rotación del personal, muestra que existe un compromiso con la empresa.

Debilidades

- Comunicación interna insuficiente: No existen canales de comunicación formal, por lo que muchas veces la información no llega a su destinatario o llega distorsionada.
- Toma de decisiones centralizada: Debido a que se trata de una empresa familiar, las decisiones se toman sin considerar la opinión del personal.
- Falta de una cultura organizacional: Sin una cultura definida, es más difícil alinear a los miembros de la empresa con sus objetivos y valores.
- Falta de planificación a corto y largo plazo: Al no tener planificación, la empresa carece de dirección y se pierden oportunidades para el crecimiento y la mejora.
- Poca capacitación y desarrollo del personal: Sin crecimiento profesional, los empleados reducen su capacidad para desempeñar sus funciones de manera efectiva.
- Procesos no definidos formalmente: Sin procesos definidos, se generan inconsistencias aumento de costos y se perjudica la calidad.
- Ausencia de promoción de la empresa: Sin una adecuada promoción, se limita la visibilidad de la empresa en el mercado y se reducen las oportunidades de atraer nuevos clientes.
- Ausencia de evaluación del desempeño: No se ha medido la gestión y el rendimiento de los empleados, lo cual podría afectar la productividad y generar información errónea sobre los resultados de la empresa.

- Falta de manuales de funciones: Al no tener claridad sobre las funciones y responsabilidades, se puede crear confusión y redundancias en las tareas.
- Ausencia de mejora continua: Debido a que no existe una buena planificación y optimización de procesos como de recursos la granja no tiene crecimiento y solo se mantiene en el mercado.

Oportunidades

- Posibilidad de expandir la cartera de clientes: Debido al crecimiento de la industria avícola, la capacidad de atraer clientes nuevos es fundamental para el crecimiento sostenido de la empresa.
- Buenas relaciones con los proveedores: Al tener buenas relaciones con los proveedores, se garantiza un suministro constante y confiable de insumos de calidad.
- Crecimiento de la demanda de productos avícolas: Este crecimiento permitirá a Granja Avícola Guano aumentar su producción, aumentar su participación de mercado y fortalecer su posición competitiva.
- Cumplimiento de regulaciones sanitarias y de bienestar animal: Los consumidores valoran las prácticas éticas en la producción de alimentos de origen animal, lo cual puede dar lugar a una diferenciación.
- Prácticas sostenibles y adecuado manejo de desechos: El tratamiento y la reutilización de los desechos de las aves podría reducir los costos operativos y fortalece la responsabilidad corporativa.
- Nuevas tecnologías para la productividad: El uso de tecnologías avanzadas permite automatizar procesos y mejorar la precisión en el manejo de la producción.
- Apertura de mercados internacionales: La empresa podría diversificar las fuentes de ingresos y reducir la dependencia del mercado local.

- Fomento estatal a la industria avícola: El apoyo gubernamental a la industria puede ser mediante incentivos fiscales, subsidios y programas de capacitación para el crecimiento y desarrollo de la granja.
- Recuperación productiva de la industria: Después de dos períodos de crisis en el mercado, el entorno actual es favorable para la expansión y el crecimiento.

Amenazas

- Existencia de diversos productos sustitutos: La disponibilidad de productos sustitutos como los huevos blancos percibidos como más económicos, puede reducir la demanda de huevos marrones.
- Gran cantidad de competidores en el mercado avícola: Un mercado con muchos competidores intensifica la rivalidad y reduce las oportunidades de diferenciación.
- Aumento en las regulaciones gubernamentales para la industria: El Estado puede imponer restricciones adicionales que aumenten los costos operativos, afecten la productividad y perjudiquen los resultados de la empresa.
- Aumento del precio de los insumos importados: La dependencia de ciertos insumos importados puede incrementar los costos de producción, reducir los márgenes de ganancia y afectar la competitividad.
- Posibilidad de cambios climáticos drásticos: Fenómenos climáticos extremos como El Niño, pueden afectar la disponibilidad de agua y alimento, incrementar la mortalidad de las aves y causar daños en la infraestructura.
- Endurecimiento de regulaciones ambientales: Regulaciones ambientales más estrictas pueden requerir inversiones significativas en tecnologías y cambios en los procesos, lo cual afectaría los resultados de la granja.

- Poca innovación tecnológica: La falta de innovación tecnológica puede llevar a una obsolescencia operativa y a una disminución en la calidad de los productos.
- Uso ineficaz de internet y redes sociales: La presencia online es imprescindible para alcanzar a un público más amplio y mantener una comunicación efectiva con los consumidores.
- Escasez de mano de obra calificada: Esto puede generar errores operativos, baja productividad, alta rotación de personal e incremento en los costos de capacitación y contratación.
- Inestabilidad política del Ecuador: La inestabilidad política crea un entorno incierto, afecta la inversión, disminuye la confianza del consumidor y perjudica la operación de la granja.

Tabla 12. Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Puntaje	Calif
Posibilidad de expandir la cartera de clientes	0.08	2	0.16
Buenas relaciones con los proveedores	0.03	4	0.12
Crecimiento de la demanda de productos avícolas	0.10	3	0.3
Cumplimiento regulaciones sanitarias y bienestar animal	0.08	3	0.24
Compromiso con el cuidado ambiental	0.05	3	0.15
Prácticas sostenibles y adecuado manejo de desechos	0.05	4	0.2
Nuevas tecnologías para aumentar productividad	0.01	2	0.02
Apertura de mercados internacionales	0.02	1	0.02
Fomento estatal a la industria avícola	0.02	2	0.04
Recuperación productiva de la industria	0.03	3	0.09
Bajo nivel de inflación y tasa de interés	0.02	3	0.06
Amenazas	Peso	Puntaje	Calif
Existencia de diversos productos sustitutos	0.09	3	0.27
Gran cantidad de competidores en el mercado avícola	0.07	3	0.21
Aumento en regulaciones gubernamentales para la industria	0.02	2	0.04
Aumento del precio de los insumos importados	0.03	3	0.09
Posibilidad de cambios climáticos drásticos	0.04	1	0.04
Endurecimiento de regulaciones ambientales	0.05	1	0.05
Poca innovación tecnológica	0.03	1	0.03
Uso ineficaz de internet y redes sociales	0.04	1	0.04
Escasez de mano de obra calificada	0.07	3	0.21
Inestabilidad política del Ecuador	0.07	3	0.21
Totales	1.00		2.59

Fuente: elaboración propia

Con los factores críticos del éxito (FODA) de la empresa, se procede a realizar el Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que busca determinar si la

organización está en una posición que aprovecha las oportunidades y minimiza el impacto de las amenazas. Se asigna un peso a las oportunidades y amenazas, de acuerdo con la importancia relativa en la industria, a continuación, se asigna un puntaje de 1 para una respuesta deficiente y 4 para una respuesta superior de la empresa. Se multiplica el peso por el puntaje, se suman las calificaciones; y, si la empresa obtiene más de 2.5; entonces responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas externas (Tabla 12).

La calificación obtenida por Granja Avícola Guano es de 2.59; esto significa que está por encima de la media en cuanto a su respuesta ante los factores externos, este resultado además proporciona un panorama de las oportunidades mejor aprovechadas (relación con proveedores y prácticas sostenibles) y de las amenazas más grandes para la empresa (cambio climático, regulaciones ambientales y tecnología). Adicionalmente se puede diseñar la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), que consiste en comparar a la empresa con otras que sean referentes de la misma industria (Tabla 13).

Tabla 13. Matriz MPC

Oportunidades	Peso	Avícola Fernández		Pronaca	
		Puntaje	Calif	Puntaje	Calif
Posibilidad de expandir la cartera de clientes	0.08	3	0.24	4	0.32
Buenas relaciones con los proveedores	0.03	4	0.12	4	0.12
Crecimiento demanda de productos avícolas	0.10	3	0.30	3	0.30
Regulaciones sanitarias y bienestar animal	0.08	4	0.32	4	0.32
Compromiso con el cuidado ambiental	0.05	3	0.15	2	0.10
Prácticas sostenibles y manejo de desechos	0.05	3	0.15	2	0.10
Nueva tecnología para aumentar productividad	0.01	3	0.03	4	0.04
Apertura de mercados internacionales	0.02	3	0.06	4	0.08
Fomento estatal a la industria avícola	0.02	2	0.04	2	0.04
Recuperación productiva de la industria	0.03	4	0.12	4	0.12
Bajo nivel de inflación y tasa de interés	0.02	2	0.04	4	0.08
Amenazas					
Existencia de diversos productos sustitutos	0.09	4	0.36	4	0.36
Muchos competidores en el mercado avícola	0.07	3	0.21	4	0.28
Regulaciones gubernamentales industria	0.02	3	0.06	3	0.06
Aumento del precio de los insumos importados	0.03	3	0.09	4	0.12
Posibilidad de cambios climáticos drásticos	0.04	1	0.04	2	0.08
Endurecimiento de regulaciones ambientales	0.05	1	0.05	2	0.10
Poca innovación tecnológica	0.03	1	0.03	4	0.12
Uso ineficaz de internet y redes sociales	0.04	3	0.12	4	0.16
Escasez de mano de obra calificada	0.07	3	0.21	4	0.28
Inestabilidad política del Ecuador	0.07	3	0.21	3	0.21
Totales	1.00		2.95		3.39

Fuente: elaboración propia

La MPC muestra que las dos empresas analizadas tienen mayor calificación que Granja Avícola Guano; la Avícola Fernández tiene 2.95; y, Pronaca tiene 3.39; con estos resultados, se puede concluir que las empresas más grandes y antiguas tienen una mejor posición competitiva en el mercado; sin embargo, la desventaja de la empresa Guano, no se puede considerar demasiado crítica, pues se ha comparado con dos de las empresas líderes de la industria.

La elaboración de la Matriz EFI (Tabla 14) es similar a la Matriz EFE, se asignan pesos a cada uno de los factores críticos internos y se otorga un puntaje de 4 a las fortalezas mayores y 3 a las fortalezas menores; mientras que se otorga 2 a las debilidades menores y 1 a las debilidades mayores. El puntaje obtenido por Granja Avícola Guano es 2.51; apenas por encima de la media de 2.5; esto quiere decir que tiene que mejorar su posición relativa en el mercado para aprovechar mejor sus fortalezas y eliminar el impacto de las debilidades, en especial las más fuertes (falta de cultura organizacional, poca capacitación y desarrollo, definición de procesos y falta de promoción).

Tabla 14. Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Puntaje	Calif
Infraestructura moderna	0.09	4	0.36
Altos estándares de calidad	0.08	4	0.32
Entrega de acuerdo con necesidad del cliente	0.09	3	0.27
Optimización de recursos disponibles	0.05	3	0.15
Excelencia en servicio al cliente	0.06	4	0.24
Buenos canales de distribución	0.03	4	0.12
Buenas políticas de seguridad laboral	0.04	4	0.16
Personal comprometido con la empresa	0.05	3	0.15
Debilidades			
Comunicación interna insuficiente	0.07	2	0.14
Toma de decisiones centralizada	0.03	2	0.06
Falta de una cultura organizacional	0.05	1	0.05
Falta de planificación a corto y largo plazo	0.06	1	0.06
Poca capacitación y desarrollo del personal	0.05	1	0.05
Procesos no definidos formalmente	0.05	1	0.05
Ausencia de promoción de la empresa	0.07	1	0.07
Ausencia de evaluación del desempeño	0.03	2	0.06
Falta de manuales de funciones	0.04	2	0.08
Se puede mejorar la productividad	0.06	2	0.12
Totales	1.00		2.51

Fuente: elaboración propia

Fase 2. Formulación estratégica

La Granja Avícola Guano se dedica exclusivamente a la venta y distribución de huevos. Dispone de un galpón, con una capacidad de 15.000 pollos. Se encuentra ubicado en la Provincia de Chimborazo, en el cantón Guano. Su propietario es el Sr. Marcelo Trujillo, quien, en conjunto con su señora esposa, en el año 2018 deciden establecer una granja productora, antiguamente solo se dedicaban a la distribución de huevos. En los años de funcionamiento que lleva, la empresa ha experimentado un importante crecimiento, por lo que se ha vuelto necesario diseñar un plan estratégico que ayude a afrontar los desafíos futuros.

Visión propuesta

“Ser reconocidos como líderes en la producción avícola en el mercado ecuatoriano; nos destacamos por nuestra calidad superior, compromiso ambiental y prácticas sostenibles, mientras promovemos el bienestar de nuestros empleados y la satisfacción de nuestros clientes.”

Misión propuesta

“Elaborar y ofrecer productos avícolas de alta calidad, con procesos eficientes y sostenibles que aseguren la satisfacción de nuestros clientes y el cuidado del medio ambiente. Fomentamos un ambiente laboral seguro y motivador para nuestros empleados, impulsamos su desarrollo profesional y personal. Buscamos aportar con el desarrollo del cantón y de la provincia.”

Valores corporativos

- **Responsabilidad**: consiste en tener una conducta que conlleva el respeto, normas técnicas, aplicadas a los estándares establecidos con el buen trato.
- **Confianza**: es proyectar una imagen de seriedad y apoyo hacia nuestros clientes para que se sientan respaldados de forma constante e incondicional.
- **Puntualidad**: es uno de los valores más importantes dentro de la empresa, por su compromiso al momento de entregar nuestro producto en el tiempo y condiciones acordadas.

- Honestidad: la relación con el cliente debe ser transparente en cada una de sus negociaciones.
- Honestidad y Honradez: consiste en trabajar y actuar con sinceridad hacia nosotros mismo y hacia los demás.
- Equidad: el trato debe ser igualitario entre todos los colaboradores, con un salario justo y con un apoyo en el desarrollo profesional.
- Calidad Humana: reconocer la dignidad y valor de cada compañero, respetando su género, discapacidad y clase social de cada uno de ellos.

Selección de estrategias

Para una mejor comprensión, la Tabla 15 presenta un resumen del análisis FODA que integra los objetivos estratégicos de la empresa con las correspondientes estrategias e indicadores, además ofrece una visión consolidada de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, alineándolas con los objetivos de la organización. Se demuestra también, en la Tabla 16, un ejemplo de la matriz, que detalla los componentes internos y externos que forman parte de la matriz FODA por objetivos, a su vez el detalle de las estrategias en cada uno de los cuadrantes para tal efecto.

Tabla 15. Objetivos estratégicos FODA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FODA	
Objetivo No. 1. Mantener altos estándares de calidad en los productos avícolas.	
<ul style="list-style-type: none"> • (F3, F6, O2) Realizar alianzas estratégicas con proveedores para mejorar las condiciones de compra. • (F4, O7) Aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia en la producción. • (F2, A2) Utilizar la alta calidad y la infraestructura moderna para diferenciarse de la competencia. • (D7, D8, A8) Realizar auditorías internas para identificar y corregir fallas en los procesos y manuales de funciones. 	% mejora en eficiencia
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FODA	
Objetivo No. 2. Ampliar la cobertura de Granja Avícola Guano en nuevos mercados	
<ul style="list-style-type: none"> • (F2, O1, O3) Utilizar la buena reputación y la alta calidad del producto para entrar en nuevos mercados locales y nacionales. • (F6, A2) Desarrollar canales de comercialización que permitan una distribución oportuna y eficaz • (D7, A2) Elaborar un plan de marketing en internet y redes sociales considerando el mercado que cubre la empresa. 	% de incremento en la cuota de mercado

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FODA

Objetivo No. 3. Mejorar la competitividad, mediante la innovación en los procesos de producción.

- (D5, D10, A9) Mejorar las políticas de seguridad laboral y revisar el sistema de remuneración para aumentar el compromiso de los trabajadores
 - (D5, D10, O1, O3) Implementar programas de formación y desarrollo para mejorar la competencia del personal y corregir la falta de claridad en las funciones. \$ de inversión en Investigación y Desarrollo
 - (D8, O1) Elaboración de un manual de funciones y procedimientos que permita mejorar el desempeño de sus colaboradores.
-

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FODA

Objetivo No. 4. Consolidar la reputación de la Granja Avícola Guano como líder en la industria avícola.

- (D1, O1, O7) Mejorar la comunicación interna para aumentar la productividad. % mejora en productos.
 - (F4, A3, A4) Fortalecer las prácticas de gestión financiera para enfrentar la volatilidad económica y posibles cambios regulatorios. % mejora en eficiencia
-

Fuente: elaboración propia

Para la selección de estrategias se elaboran varias matrices a partir del FODA de la empresa, la Matriz FODADOFA, esta herramienta se enfoca en combinar las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas para identificar y plantear estrategias alternativas. (Tabla 16)

Tabla 16. Matriz FODADOFA

		Fortalezas	Debilidades
		Factores internos	F1. Infraestructura moderna F2. Altos estándares de calidad F3. Entrega de acuerdo con necesidad del cliente F4. Optimización de recursos disponibles F5. Excelencia en servicio al cliente F6. Buenos canales de distribución F7. Buenas políticas de seguridad laboral F8. Personal comprometido con la empresa
Factores externos			
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1. Posibilidad de expandir la cartera de clientes O2. Buenas relaciones con los proveedores O3. Crecimiento de la demanda de productos avícolas O4. Cumplimiento regulaciones sanitarias y bienestar animal O5. Compromiso con el cuidado ambiental O6. Prácticas sostenibles y adecuado manejo de desechos O7. Nuevas tecnologías para aumentar productividad O8. Apertura de mercados internacionales O9. Fomento estatal a la industria avícola O10. Recuperación productiva de la industria	(F3, F6, O2) Realizar alianzas estratégicas con proveedores para mejorar las condiciones de compra (F2, O1, O3) Utilizar la buena reputación y la alta calidad del producto para entrar en nuevos mercados locales y nacionales. (F4, O7) Aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia en la producción.	(D8, O1) Elaboración de un manual de funciones y procedimientos que permita mejorar el desempeño de sus colaboradores (D5, D10, O1, O3) Implementar programas de formación y desarrollo para mejorar la competencia del personal y corregir la falta de claridad en las funciones. (D1, O1, O7) Mejorar la comunicación interna para aumentar la productividad	

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Existencia de diversos productos sustitutos A2. Gran cantidad de competidores en el mercado A3. Aumento en las regulaciones para la industria A4. Aumento del precio de los insumos importados A5. Posibilidad de cambios climáticos drásticos A6. Endurecimiento de regulaciones ambientales A7. Poca innovación tecnológica A8. Los competidores utilizan las redes sociales para comercializar sus productos A9. Escasez de mano de obra calificada A10. Inestabilidad política del Ecuador	(F6, A2) Desarrollar canales de comercialización que permitan una distribución oportuna y eficaz (F2, A2) Utilizar la alta calidad y la infraestructura moderna para diferenciarse de la competencia (F4, A3, A4) Fortalecer las prácticas de gestión financiera para enfrentar la volatilidad económica y posibles cambios regulatorios.	(D7, A2) Elaborar un plan de marketing en internet y redes sociales considerando el mercado que cubre la empresa (D7, D8, A8) Realizar auditorías internas para identificar y corregir fallas en los procesos y manuales de funciones. (D5, D10, A9) Mejorar las políticas de seguridad laboral y revisar el sistema de remuneración para aumentar el compromiso de los trabajadores

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Plan de acción

Objetivo	Estrategia	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo	Presupuesto
Mantener altos estándares de calidad en los productos avícolas	<ul style="list-style-type: none"> • (F3, F6, O2) Realizar alianzas estratégicas con proveedores para mejorar las condiciones de compra • (F4, O7) Aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia en la producción. • (F2, A2) Utilizar la alta calidad y la infraestructura moderna para diferenciarse de la competencia • D7, D8, A8) Realizar auditorías internas para identificar y corregir fallas en los procesos y manuales de funciones. 	Septiembre 2024	Gerente Área de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar proveedores potenciales que puedan ofrecer mejores condiciones de compra. • Investigar nuevas tecnologías que podrían incrementar la eficiencia, como sistemas automatizados o software de gestión de producción. • Recoger y analizar el <i>feedback</i> de los clientes para mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios • Nombrar una persona responsable en cada área 	\$350
Ampliar la cobertura de Granja Avícola Guano en nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • (F2, O1, O3) Utilizar la buena reputación y la alta calidad del producto para entrar en nuevos mercados locales y nacionales. 	Octubre 2024	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a ferias agropecuarias a nivel nacional. • Seleccionar nuevos canales de distribución, como 	\$250

	<ul style="list-style-type: none"> • (F6, A2) Desarrollar canales de comercialización que permitan una distribución oportuna y eficaz • (D7, A2) Elaborar un plan de marketing en internet y redes sociales considerando el mercado que cubre la empresa. 			<ul style="list-style-type: none"> • E-commerce, tiendas minoristas o alianzas con distribuidores locales. • Crear un plan de contenidos que incluya publicaciones regulares en redes sociales, blogs y videos, enfocándose en el mercado objetivo. 	
Mejorar la competitividad, mediante la innovación en los procesos de producción	<ul style="list-style-type: none"> • (D5, D10, A9) Mejorar las políticas de seguridad laboral y revisar el sistema de remuneración para aumentar el compromiso de los trabajadores • (D5, D10, O1, O3) Implementar programas de formación y desarrollo para mejorar la competencia del personal y corregir la falta de claridad en las funciones. • D8, O1) Elaboración de un manual de funciones y procedimientos que permita mejorar el desempeño de sus colaboradores. 	Octubre 2024	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las políticas actuales para identificar desajustes y realizar cambios oportunos. Esto podría incluir la introducción de incentivos, bonos por desempeño. • Realizar una evaluación de competencias para identificar las necesidades de formación y desarrollo del personal, implementando capacitaciones para su mejora continua. • Establecer y documentar claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto. 	\$120
Consolidar la reputación de la Granja Avícola Guano como líder en la industria avícola	<ul style="list-style-type: none"> • (D1, O1, O7) Mejorar la comunicación interna para aumentar la productividad • (F4, A3, A4) Fortalecer las prácticas de gestión financiera para enfrentar la volatilidad económica y posibles cambios regulatorios. 	Noviembre 2024	Talento Humano / Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una política de dialogo enfocado en mandos medios y nivel gerencial, con esto se evita la distorsión de la información. • Crear y actualizar políticas financieras que aborden la gestión de riesgos, la planificación presupuestaria, y el control de costos. 	\$300

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 16, se presenta un plan de acción basado en la matriz previamente expuesta. El mismo consta de los objetivos estratégicos, juntamente con las estrategias específicas de cada uno, periodo definido, responsables designados, un método de implementación detallado y el presupuesto necesario. Las estrategias propuestas abarcan mejoras en infraestructura, capacitación del personal y adopción de tecnologías innovadoras.

El valor total de la inversión para la ejecución del plan de acción es de \$1,020. Este monto facilita la implementación del plan y se va a recuperar en un plazo de tres meses. Considerando que los ingresos de la granja son aproximadamente \$12,000 mensuales, se prevé un incremento estimado del 3% mensual.

Fase 3. Implementación estratégica

Para una correcta implementación de las estrategias, se necesita establecer las políticas generales, así como las de administración, marketing, producción y finanzas, a continuación, se presentan las políticas propuestas para Granja Avícola Guano:

- Al momento de ingresar o salir del galpón deberán desinfectar obligatoriamente con el fin de evitar contagio dentro de la misma.
- La granja avícola debe tener una distribución adecuada de las aves, separando machos de las hembras.
- El galpón debe estar cerrado completamente para evitar así las bajas temperaturas.
- Se debe establecer un tiempo determinado para que se controle la temperatura y controlar si está dentro de los parámetros, sino caso contrario permitirá tomar decisiones rápidas si se sale de los parámetros establecidos.
- La alimentación deberá ser proporcionada de acuerdo con los parámetros establecidos y las horas especificadas, llevando un control de alimentación a través de hojas de control.

- Las vacunas y vitaminas deberán ser colocadas y suministradas en las porciones establecida, se deberá llevar un control de cuando fueron colocadas sus últimas dosis.
- La limpieza y sanitación del galpón se lo debe realizar cada día y los mismos se los deberá registrar en una hoja de control.
- Responsabilidad social corporativa, que incluya el bienestar animal, la sostenibilidad ambiental y el cumplimiento estricto de las normas de seguridad alimentaria y estándares de calidad.

Se deberá redactar un manual de funciones y procedimientos para cada área: administrativa, marketing, producción y finanzas; que permita mejorar el desempeño de los colaboradores. La elaboración de un manual de funciones y procedimientos permitirá a la empresa desarrollar de mejor manera sus funciones, este será elaborado con las especificaciones de cada uno de sus procesos con su duración, material a usar y sus responsables, también constará el objetivo del puesto y sus alcances.

Se debe diseñar un organigrama para una mejor comprensión de la estructura actual y el diseño de cambios en el futuro, además de que la persona que acupe el cargo conozca a fondo su puesto. De igual manera, en cada área se deben estandarizar los procesos para facilitar la inducción de nuevo personal y evitar el cometimiento de errores.

Fase 4. Evaluación y control

Para asegurar que el plan estratégico de la Granja Avícola Guano se implemente de manera efectiva y se alcancen los objetivos establecidos, es fundamental establecer mecanismos de evaluación y control. Algunos mecanismos clave que podrían implementarse incluyen los siguientes:

- Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): Definición de KPIs específicos para cada área funcional del plan estratégico (producción, marketing, finanzas, recursos humanos).

- Revisiones periódicas: Programación de reuniones regulares para revisar el progreso del plan estratégico; y, establecimiento de agendas claras y objetivos para cada reunión de revisión.
- Auditorías internas: Realización periódica de auditorías de gestión internas, para evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos; e, identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.
- Benchmarking: Comparación continua del desempeño de la Granja Avícola Guano con el de sus competidores y mejores prácticas de la industria e implementación de acciones correctivas basadas en los resultados del benchmarking.
- Encuestas y retroalimentación: Recolección regular de comentarios y retroalimentación de clientes, empleados y otros socios estratégicos. Análisis de datos para identificar áreas de mejora y ajustar estrategias según las necesidades del mercado.
- Análisis de rentabilidad y costos: Evaluación periódica del desempeño financiero para asegurar la rentabilidad y eficiencia operativa. Revisión de presupuestos y comparación con resultados reales para ajustar proyecciones.
- Evaluación de riesgos: Evaluación regular de riesgos potenciales que puedan afectar la ejecución del plan estratégico. Implementación de estrategias de mitigación de riesgos para minimizar impactos negativos.

Estos mecanismos de evaluación y control no solo ayudarán a monitorear el progreso del plan estratégico de Granja Avícola Guano, sino que también facilitarán ajustes oportunos y la toma de decisiones informadas para garantizar el éxito a largo plazo de la organización. Es importante adaptar estos mecanismos según las características específicas y las necesidades cambiantes del mercado y del entorno empresarial.

CONCLUSIONES

- La Granja Avícola Guano posee una base interna sólida, destacándose por su experiencia en el mercado, un estricto control de calidad y una infraestructura propia. Estas fortalezas son fundamentales para consolidar su posición competitiva y asegurar la calidad de sus productos en un mercado exigente.
- La capacidad de la empresa para aprovechar oportunidades externas, como el incremento de la demanda, ha sido crucial para mitigar las amenazas, como el alza de precios de los insumos. Este enfoque estratégico demuestra una respuesta efectiva y proactiva a las dinámicas del mercado.
- La formulación de una identidad corporativa clara y objetivos estratégicos y financieros bien definidos proporciona a la Granja Avícola Guano una base sólida para guiar sus decisiones y acciones futuras. Este enfoque ayuda a alinear eficazmente las iniciativas internas con las metas empresariales, fortaleciendo así su gestión estratégica.
- El enfoque integral en el control y seguimiento de los objetivos estratégicos, a través de indicadores que abarcan áreas como finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento, asegura que la empresa pueda ajustar sus estrategias conforme a los resultados obtenidos. Este proceso facilita la toma de decisiones informadas y permite mantener la coherencia con la visión empresarial establecida.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa explore la diversificación de productos relacionados y la expansión hacia nuevos mercados geográficos para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades de crecimiento.
- Granja Avícola Guano debe establecer y fortalecer alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y otras partes interesadas clave para optimizar la cadena de suministro y explorar sinergias comerciales.
- Es crucial que la granja adopte mecanismos formales de gestión estratégica para aprovechar las condiciones favorables del entorno. Esto incluye la implementación de políticas que fomenten la productividad y el crecimiento en el sector avícola.
- Deben abordarse de manera prioritaria las debilidades internas identificadas, para eliminar obstáculos que puedan limitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Es recomendable que la empresa socialice ampliamente el direccionamiento estratégico realizado con sus clientes, proveedores y empleados, con el fin de aumentar el nivel de compromiso de las partes interesadas y fortalecer el interés por contribuir al éxito de la empresa.
- Se sugiere que el personal se capacite sobre la importancia y los componentes de un plan estratégico efectivo, con el fin de que comprendan profundamente la propuesta estratégica desarrollada y puedan analizarla, ajustarla e implementarla de manera efectiva.
- La Granja Avícola Guano debe establecer un sistema apropiado para monitorear el desarrollo de las estrategias implementadas y evaluar los resultados obtenidos de manera periódica.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2023). *Información Estadística Mensual*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m2050122022.html>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones* (3ra ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Conave. (2024). *Estadísticas del sector avícola*. <https://conave.org/informacion-sector-avicola-publico/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ta ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Díaz, A., & Guambi, D. (2022). La comunicación: un recurso indispensable para la gestión empresarial en la industria moderna. *Axioma, Revista Científica de Investigación, Docencia y Proyección Social*(27), 72-78.
<https://doi.org/10.26621/ra.v1i27.829>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7ma ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- INEC. (2021). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua, 2020*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2020/Boletin%20Tecnico%20ESPAC%202020.pdf

- La Hora. (2023). *Avícolas en la quiebra por la gripe aviar*.
<https://www.lahora.com.ec/tungurahua/avicolas-quiebra-por-gripe-aviar/>
- Mar, C., Barbosa, A., & Molar, J. (2020). *Metodología de la investigación. Métodos y técnicas* (1ra. ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Otero-Ortega, A. (2018). *Enfoques de Investigación*.
https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION
- Palacios, L. (2022). *Estrategias de creación empresarial* (3ra. ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Pomboza, P., Guerrero, R., Guevara, D., & Rivera, V. (2018). Granjas avícolas y autosuficiencia de maíz y soya: caso Tungurahua-Ecuador. *Estudios Sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 28(51), 1-25. <https://www.scielo.org.mx/pdf/estsoc/v28n51/0188-4557-estsoc-28-51-00001.pdf>
- Quimiz, G., & Palacios, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y aplicaciones técnico-tecnológicas*, 2(2), 12-20.
<https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/download/v2.n2.a3/g3/917>
- Reyes, E., & Carrera, C. (2020). Plan estratégico de innovación en el área de producción para el mejoramiento de la rentabilidad económica de la Industria Avícola. *Revista Ciencia y Tecnología*, 20(26), 94-105.
<https://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/427/523>

Rodríguez, C., & Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Trascender. Contabilidad y Gestión*(18), 28-40. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>

Rosales, M. (2024). *La industria avícola tuvo un gran 2023; aquí están algunas cifras.* (Forbes). <https://www.forbes.com.ec/podcast/la-industria-avicola-tuvo-gran-2023-aqui-estan-algunas-cifras-n46153>

Sainz de Vicuña, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica* (5ta. ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Sumba, R., Cárdenas, L., Bravo, T., & Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *FIPCAEC*, 5(4), 114-136. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>

Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica* (18va ed.). México D.F.: McGrawHill.

UNIR. (2024). *El proceso de toma de decisiones en una empresa.* <https://www.unir.net/empresa/revista/proceso-toma-decisiones-empresa/>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista realizada al gerente de la Granja Avícola Guano



Entrevista de levantamiento de información Realizada al Gerente de Granja Avícola Guano

Tema: Planificación estratégica en la empresa Granja Avícola Guano.

Estimado Gerente, la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico que tiene como objetivo desarrollar un modelo de planificación estratégica para la toma de decisiones en la empresa Granja Avícola Guano. La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información sobre las iniciativas específicas que la empresa está llevando a cabo para lograr sus metas estratégicas.

Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son solamente de uso académico.

1. ¿Qué aspectos analiza usted al momento de la toma de decisiones?
2. ¿Considera que existe un buen nivel de comunicación interna entre los colaboradores de la granja?
3. ¿Existe un proceso de evaluación de desempeño?
4. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Con qué frecuencia se realiza?
5. ¿Conoce usted los elementos de un plan estratégico?
6. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico ayudaría a mejorar la productividad y toma de decisiones de la granja? ¿Por qué?
7. Conoce la misión y visión de Granja Avícola Guano. En caso de no tener, ¿cree usted que contar con Visión y Misión beneficiaría en algo a la empresa?
8. ¿La empresa cuenta con una planificación, dirección, organización y control, que permita a la organización plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo? Explique su respuesta

9. ¿Desde su experiencia, la Granja Avícola Guano cuenta con manuales de funciones y procedimientos que ayuden a sus colaboradores a desempeñarse de manera más eficiente?
10. ¿Qué factores internos dentro de la Granja Avícola Guano considera que pueden influir en su futuro? Por ejemplo, cambios en la gestión, en los procesos internos, en la cultura organizacional, entre otros.
11. Puede enumerar los principales factores externos (como cambios en la demanda, leyes, costos, etc.) que usted considera pueden afectar a Granja Avícola Guano en el futuro.

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2: Encuesta dirigida a los trabajadores de Granja Avícola Guano



**Encuestas de levantamiento de información
Trabajadores Granja Avícola Guano**

Tema: Planificación estratégica en la empresa Granja Avícola Guano

Estimado trabajador (a) la aplicación de esta encuesta forma parte exclusiva de un proyecto de investigación académico.

El objetivo de la presente encuesta es el levantamiento de información a fin de desarrollar un modelo de planificación estratégica como base para la toma de decisiones en la empresa Granja Avícola Guano.

Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son solamente de uso académico.

A. INFORMACIÓN GENERAL			
INSTRUCCIONES			
Marque con una "x" la opción que crea conveniente para dar respuesta a cada uno de los siguientes enunciados, en caso de que el enunciado requiera una respuesta escrita proporcione la información correspondiente:			
Tiempo que labora en la empresa			
Menor 1 año	<input type="checkbox"/>	Entre 1 a 2 años	<input type="checkbox"/>
Entre 3 a 4 años	<input type="checkbox"/>	Entre 4 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Entre 4 a 5 años	<input type="checkbox"/>		
Género			
F	<input type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>
		Otro	<input type="checkbox"/>
Edad			
18 - 24	<input type="checkbox"/>	25 - 34	<input type="checkbox"/>
		35 - 44	<input type="checkbox"/>
Cargo que ocupa			
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>			

B. PUESTO DE TRABAJO**INSTRUCCIONES**

En este bloque encontrará preguntas con respuestas de selección múltiple de acuerdo a la escala de Likert, la misma que facilita su respuesta, así como la interpretación de los resultados mediante métodos estadísticos.

Por favor marque con una "x" la opción que más se adecúe a su criterio en cada uno de los siguientes enunciados (elegir solamente una opción):

1. ¿Está familiarizado con las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo

Indiferente De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Desde su punto de vista, ¿concuera en el criterio que la empresa cuenta con un manual de funciones o procesos que clarifiquen las actividades y las responsabilidades de su puesto de trabajo?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo

Indiferente De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. ¿Considera usted que en su puesto de trabajo se puedan implementar mejoras en los siguientes aspectos?

Proceso de producción

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo

Indiferente De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Servicio al cliente

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo

Indiferente De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Seguridad laboral

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo

Indiferente De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Capacitación y desarrollo

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo

Indiferente De acuerdo

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>		
Comunicación interna			
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>		
Productividad			
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>		

C. SOBRE LA GRANJA AVICOLA GUANO

INSTRUCCIONES

En este bloque encontrará preguntas con respuestas de selección múltiple de acuerdo a la escala de Likert, la misma que facilita su respuesta, así como la interpretación de los resultados mediante métodos estadísticos.

Por favor marque con una "x" la opción que más se adecúe a su criterio en cada uno de los siguientes enunciados (elegir solamente una opción):

4. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la granja es eficiente en cuanto al uso de los recursos disponibles?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>		

5. ¿Considera usted que los siguientes elementos son las principales fortalezas de la Granja Avícola Guano?

Calidad del producto

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo

Indiferente De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Tiempo de entrega

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo

Indiferente De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Infraestructura moderna

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo

Indiferente De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Altos estándares de calidad

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo

Indiferente De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. ¿Considera usted que la Granja Avícola Guano tiene una buena optimización de sus recursos?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo

Indiferente De acuerdo

Totalmente de acuerdo

7. ¿Considera usted que la competencia tiene mejor planificación y organización actualmente en base a la producción?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo
Indiferente De acuerdo
Totalmente de acuerdo

8. ¿De acuerdo al listado que se presenta como cree que se debería aumentar el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa entre los trabajadores?

Recompensas por cumplimiento
Mejor comunicación interna
Participar en la toma de decisiones
Otro (especifique)

9. ¿La Granja Avícola Guano dota de Equipo de Protección Personal a sus trabajadores?

Sí No

10. ¿Considera importante el uso de Equipo de Protección Personal?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo
Indiferente De acuerdo
Totalmente de acuerdo

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 3: Resultado alfa de Cronbach

Fiabilidad

Escala: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GRANJA AVÍCOLA GUANO

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	14	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	14	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	14