



CENTRO DE POSGRADO

Tema:

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR AVÍCOLA

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

Línea de Investigación:

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

Autor:

Ing. Carla Maribel Villarroel Villarroel

Director:

Ing. Amanda Patricia Martínez Yacelga. Mg

Ambato – Ecuador

Enero 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **CARLA MARIBEL VILLARROEL VILLARROEL**, con cédula de ciudadanía **0504347394**, autora del trabajo de graduación titulado **ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR AVÍCOLA**, previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en el **CENTRO DE POSGRADOS**

1. Declaro tener pleno consentimiento de obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad en 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 que respeta los derechos del 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, que respeta las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, Enero, 2024.



Carla Maribel Villarroel Villarroel

C.C. 0504347394

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR AVICOLA

Línea de Investigación:

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

Autora: Carla Maribel Villarroel Villarroel.

Amanda Patricia Martínez Yacelga, Ing. Mg. DIRECTOR

f. [Signature]

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg. CALIFICADOR

f. [Signature]

Omar Damián Cavero Álvarez, Ing. Mg. CALIFICADOR

f. [Signature]

Teresa Milena Freire Aillon, Ing. Mg. DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f. [Signature]

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. SECRETARIO GENERAL PUCE-A

f. [Signature]

Ambato – Ecuador

Enero 2024



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de continuar con mis estudios y los medios necesarios para culminar con este proyecto

Quiero agradecer a la Ing. Amada Martínez por haberme guiado en la elaboración de este proyecto y estar al pendiente.

A mi madre por ser ese apoyo incondicional en cada momento, por tenerme siempre la paciencia para todas las cosas y preocuparse siempre a mis hermanos por ser la alegría de cada día que me motivan a ser una mejor profesional

Maribel Villaroel.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se desarrolló en la empresa Avícola de la Sierra, una entidad perteneciente al rubro de las granjas avícolas, dedicadas a la crianza de gallinas ponedoras para la producción de huevos dirigidos al consumo humano. Actualmente, la empresa presenta dificultades en su organización y funcionamiento que conllevan a desaprovechar las oportunidades que proporciona el entorno y las fortalezas de la compañía, en consecuencia, existe la motivación de realizar un estudio tendiente a la proyección del diseño de un modelo de gestión estratégica para la mejora de la rentabilidad de la empresa. Para dicho fin se optó por una investigación de campo, de tipo descriptivo, con enfoque mixto, un alcance descriptivo y el diseño de investigación no experimental, así como el uso del método bibliográfico y estadístico. Como técnica se empleó la encuesta con cuestionario cerrado, misma que se aplicó a todo el personal de la organización. Los resultados evidenciaron que gran parte de los colaboradores de la empresa conoce sobre los aspectos referentes a la planificación estratégica que anteriormente se ha abordado en la compañía, sin embargo, aún existen aspectos a reformular para optimizar dicha planeación. En conclusión, se determina la necesidad del diseño de un modelo de gestión para el avícola objeto de estudio.

Palabras clave: Gestión estratégica, modelo, rentabilidad, avícola.

ABSTRACT

This research project was developed in the company Avícola de la Sierra, an entity belonging to the field of poultry farms, dedicated to raising laying hens for the production of eggs for human consumption. Currently, the company presents difficulties in its organization and operation that lead to wasting the opportunities provided by the environment and the strengths of the company, consequently, there is the motivation to carry out a study tending to the projection of the design of a strategic management model. to improve the profitability of the company. For this purpose, a descriptive field research was chosen, with a mixed approach, a descriptive scope and a non-experimental research design, as well as the use of the bibliographic and statistical method. As a technique, the survey with a closed questionnaire was used, which was applied to all the personnel of the organization. The results showed that a large part of the company's employees know about the aspects related to strategic planning that have previously been addressed in the company, however, there are still aspects to reformulate to optimize said planning. In conclusion, the need to design a management model for the poultry industry under study is determined.

Keywords: Strategic management, model, profitability, poultry.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	10
1.1. Planificación y gestión estratégica	10
1.2. Análisis estratégico.....	22
1.3. Marco Conceptual.....	27
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	32
2.1. Metodología de la investigación	32
2.2. Población y muestra	34
2.3. Técnica de recolección de datos y procesamiento de la información	35
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta	50
3.2. Estrategias derivadas del análisis FODA.....	60
3.3. Análisis del mercado y la competencia – El modelo de las 5 fuerzas	62
3.4. Matriz de cobertura de los temas estratégicos	64
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS	90

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un modelo de gestión estratégica dentro de las empresas juega un rol fundamental, dado que, como lo señalan González et al. (2019) este esquema parte del pensamiento estratégico que se enfoca tanto en el diseño de planes como en el cambio de modelos mentales de las personas que toman decisiones en las empresas. Por ello, el análisis acertado permite la elaboración de una perspectiva del presente y futuro de las organizaciones, mismo que acentúa en las oportunidades que el entorno ofrece y las competencias de esta.

En este sentido Arrieta et al. (2021) Señala que, existen herramientas que asisten a dicho fin, una de ellas es el diagnóstico estratégico, la cual concibe a las organizaciones el reconocimiento de su eficiencia por medio del conocimiento del entorno, dado que identifica aspectos clave a nivel interno y externo, con los que afronta la institución previa al cumplimiento de sus metas trazadas con cada una de las estrategias abordadas.

Por eso, Coronel (2018) señala que es importante considerar la siguiente estructura para el diseño de la planificación en cuestión:

- Estrategia empresarial.
- Acciones integrales de valor requeridas para otorgar tratamiento respecto a los casos críticos.
- Cronograma de trabajo de forma trimestral, cuatrimestral o semestral.
- Descripción de los recursos humanos y físicos citados para la aseguración de la ejecución del plan de forma satisfactoria.
- Identificación del responsable de la ejecución y de quienes se encarguen de brindar ayuda para que sea exitosa.

- Objetivos propuestos.
- Detalle de las evidencias y medios de verificación del nivel de implementación que se alcance de las estrategias integrales de valor.

No obstante, dentro del contexto ecuatoriano, algunos estudios han demostrado la falta de una planificación estratégica en las empresas, uno de ellos es el trabajo de Arias y Zúñiga (2015), titulado “Propuesta de plan estratégico para el periodo 2015-2019 de la empresa Rikatek S.A., en la cual vieron la necesidad de diseñar una oferta con misión, visión, objetivos organizacionales y políticas organizacionales, en beneficio de una mejor organización y desarrollo de dicha institución.

El trabajo citado asiste se presenta como una guía para el presente proyecto de titulación, dado que ofrece una ruta a seguir en la formulación de estrategias para las empresas, independientemente del sector industrial al cual pertenezca.

Por otra parte, se tiene el trabajo de Ríos et al. (2016) que se enfocó en el análisis de la empresa Avícola Granma encargada de la producción y comercialización de productos avícolas. Los autores demostraron que se tiene que perfeccionar la viabilidad de la Avícola en base a su compromiso empresarial, para lo cual definieron unidades estratégicas de negocios con procesos independientes que se combinen en un plan integral de la organización.

En la indagación “Planeación Estratégica 2017 - 2022 aplicada a la Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Río Mayo –Acrim, de la Ciudad de Zumba, Cantón Chinchipe, Provincia de Zamora Chinchipe” de Japón (2017), se indica que la institución cuenta tanto de oportunidades como el reconocimiento nacional e internacional, y admisión del mercado para exportaciones, como amenazas: falta de financiamiento externo y escasez de la demanda. Por lo tanto, el investigador recomienda que la entidad tiene que preocuparse en el desarrollo de estrategias que aprovechen esas oportunidades y minimicen el impacto de las amenazas.

De manera complementaria se tiene el trabajo “Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022” de Amboya y Muñoz (2018), en la cual identificaron debilidades trascendentales de la empresa de producción de alimentos; entre las cuales estuvieron la falta de estructura organizacional, de funciones, de gestión administrativa y financiera, ausencia de documentación de procesos, entre otras que se justificaron en el actual desequilibrio en las diversas actividades de la entidad. Entonces, concluyeron que, existe la necesidad de gestionar cambios y establecer estrategias para un mejor alcance de sus objetivos y la optimización de la calidad de sus productos.

Con el trabajo denominado “Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes” de Leyva et al. (2018) se conoció que dichos factores internos, efectivamente, repercuten en la competitividad de las compañías, además que las medianas empresas poseen más habilidades en relación las organizaciones pequeñas.

En el proyecto “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa-financiera de la mueblería Gapal del cantón Cuenca, provincia de Azuay, período 2017-2021” de Guamán (2018) se mostró la inexistencia de un plan de esta naturaleza que mejore este tipo de gestión en la entidad analizada, y, por ende, genere la falta de consolidación en el mercado de la ciudad de Cuenca.

Otro de los estudios es el de Pazmiño (2018), titulado “Plan estratégico para la empresa agropecuarios “El Maizal” de la ciudad del Tena, provincia de Napo, para el periodo 2018 – 2022”. El autor evidenció que el negocio tenía más debilidades que fortalezas y oportunidades, razón por la cual no se toman decisiones oportunas que aporten a su crecimiento y desarrollo, por lo que fue indispensable el diseño de estrategias que ayuden a la empresa a contrarrestarlas, a través de la aplicación de planes.

Con el trabajo “Plan estratégico para mejorar la gestión financiera de la empresa Avícola Sierra Fértil, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, período 2019-2023” de Coro (2019) se determinó que la empresa no cuenta con una planificación de esta clase, políticas de ventas y un departamento de marketing.

Incluso, se detectó mayor peso de ponderación en los factores internos de la empresa vinculados a los factores externos, de este modo se formó una base para el desarrollo de estrategias, donde cada producto ofertado por la organización dentro de la matriz BCG también integró un grado de valoración según su aceptación en el mercado.

Además, al elaborar el plan estratégico se integró la visión, misión, valores, políticas y un organigrama funcional, a través del análisis interno y externo con la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se desarrolló 8 objetivos estratégicos en relación a las necesidades. Además, se asignó recursos necesarios para su ejecución.

Se concluyó que hay.

Con el trabajo “Plan Estratégico de innovación en el área de producción para optimar la rentabilidad económica de la Industria Avícola GENETSA del cantón Montecristi” de Reyes (2020) se apreció que el análisis estratégico conlleva al fortalecimiento de las fortalezas de la empresa, y, al mismo tiempo, asiste al afrontamiento de las debilidades identificadas, tales como el gasto representativo producido por el mantenimiento de las maquinarias y equipos que han superado su vida útil.

Asimismo, con el estudio “Modelo de gestión estratégica para dinamizar el ordenamiento territorial en el cantón Mocache, provincia de Los Ríos, Ecuador 2020” de Campbell (2021) se conoció que los procesos de planificación que aplicados no son los adecuados en su actual modelo de gestión estratégica, dado que no se contrata al personal propio ni mucho menos se hace uso de la tecnología. Por ende, el diseño de un modelo de gestión estratégica dinamizaría el Ordenamiento Territorial en el este cantón.

Otro de los trabajos es el “Análisis estratégico en la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, Cuba” de Rojas et al. (2021), el cual denotó que este tipo de análisis permite que la empresa vea a la vinculación de sus equipos como un proceso que reformule la visión, misión, y objetivos por medio de estrategias que generen resultados tácticos, minimicen las falencias, contribuyan a su participación y fomenten el logro del futuro anhelado.

Finalmente, en el trabajo “Modelo de gestión estratégica para el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo” se avizoró la necesidad de proponer un modelo fundamentado en operaciones estratégicas que aporten a la generación de eficacia y eficiencia de manera continua. Este se generó a través de la aplicación del proceso gestión contable, que tiene por objetivo analizar la gestión contable de las Mi pymes en la zona de influencia para establecer propuestas de gestión contable mediante la aplicación de planes sistemas, modelos, manuales y capacitación.

Es evidente que, el accionar de estos investigadores radica en el valor que tiene la planificación estratégica para las empresas, el cual según Coronel (2018), es un instrumento de gestión, amplio, completo e integral, capaz de ser desagregado en planes operativos anuales, para viabilizar su ejecución y facilitar su seguimiento; el cual plantea rutas apropiadas para el cumplimiento de la labor empresarial.

Formulación del problema

Por consiguiente, se formuló el problema:

¿Cómo influirá el modelo de Gestión Estratégica para mejorar la rentabilidad en la empresa Avícola de la Sierra?

Idea a defender

El modelo gestión estratégica contribuye a mejorar la administración de la empresa Avícola de la Sierra.

Planteamiento del problema

El panorama mundial producto de la pandemia por el Covid 19, es un factor altamente influyente en todos los ámbitos de la industria; por la costumbre del consumo de las personas en el comercio avícola. De acuerdo a Federación Nacional de Avicultores de Colombia (2021) el marco referencial en el que se desarrolló este sector durante el 2020 fue sin igual, y no fue indiferente para los analistas de mercados ya que la pandemia del covid-19 trajo consigo la más grave crisis económica inducida de la que se tenga referencia durante el siglo XX y en el transcurso del XXI, a nivel mundial. Con impacto notorio en todos los sectores económicos con ciertas excepciones en negocios de actividades virtuales.

Este inusitado contexto mundial por igual ha afectado al sector económico nacional y lógicamente a la Avícola de la Sierra también, el evento suscitado como el paro nacional de Ecuador afectó a todas las provincias, pero en mayor escala a la provincia de Tungurahua y Cotopaxi.

De esta manera para la corporación nacional de avicultores del Ecuador, el impacto en el sector por el paro nacional trasciende a altas cifras, en donde el productor de huevos de mesa son los más afectados, se obtuvo aproximadamente 14,8 millones de dólares pérdidas económicas en una semana de paralización, es decir que al menos 45 millones de huevos de mesas no llegaron a los centros de distribución, por otra parte 14 mil toneladas de maíz no arribaron a las fábricas de alimento de balanceado y 30 mil empleos del área avícola estuvieron en riesgo por el cierre de vías. Además, se adicionan los costos elevados en la materia prima tanto en el producto nacional como el importado (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, 2022).

El área de estudio se encuentra en la ciudad de Latacunga por ser pionera en romper la cadena de suministros para la elaboración de balanceado de las aves, donde dio como resultado la paralización de las ventas en el 90% de la producción de huevos y dejó las bodegas llenas e incrementó un valor excesivo en los insumos. Según Agrocalidad en Cotopaxi la actividad más utilizada es la producción de aves

de postura, aves para engorde incubación, cuya producción oscila los 3 millones de huevos al día en 49 granjas inscritas en donde Latacunga es el cantón que posee mayor producción, además produce 2 millones de aves en pie al año (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020).

Por tal motivo, es necesario plantear un modelo de gestión estratégicas que ordene los objetivos institucionales, esto porque el sector avícola ecuatoriano maneja desde sus inicios un modelo empresarial empírico, el cual consigue mantenerse dentro del mercado debido al tipo de producto, ya que las empresas avícolas han dedicado el tiempo suficiente a la calidad de su producción, al cuidado de los procesos operativos, pero sin la suficiente visión estratégica al punto de dejar de lado aspectos relevantes como estrategias de mercadeo.

El problema principal de la Avícola de la Sierra, se encuentra en la ausencia de una adecuada infraestructura y de sus procesos mal definidos y casi inexistentes, que provocan la insatisfacción del cliente.

Esta situación se hace más preocupante, sobre todo al considerar que, en una economía cambiante, no basta el ofertar un buen producto o servicio, sino que también tiene que existir una adecuada administración de los recursos, donde los responsables de las decisiones financieras cuenten con las herramientas necesarias para lograr direccionar la empresa de una mejor manera.

De este modo nace el presente proyecto, encaminado al diseño de un modelo de gestión estratégica para la mejora de la rentabilidad de la empresa Avícola de la Sierra, cuya estructura se dio de la siguiente manera:

La parte preliminar estuvo compuesta por la declaración sobre derechos de autor, aprobación del tribunal de grado, declaratoria, agradecimiento, resumen, abstract, índice de contenido, índice de tablas, índice de figuras, introducción, antecedentes teóricos y prácticos, planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación sea general y específicos, justificación, y las ideas a defender.

Estado del arte y la práctica estuvo integrado por el marco teórico donde se describen las variables del tema de estudio desde la perspectiva de otros autores, y el marco conceptual.

Diseño metodológico constituido por el tipo de investigación, enfoque de investigación, alcance de investigación, diseño de investigación, método de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, y las técnicas de procedimientos para el análisis de resultados.

Análisis de los resultados de la investigación estuvo compuesto por el análisis e interpretación de resultados, donde constó los resultados de la encuesta, análisis Pest, determinación de fortalezas y debilidades, estrategias derivadas del análisis FODA, análisis del mercado y la competencia-el modelo de las 5 fuerzas, matriz de las cuatro acciones y cuadro estratégico, matriz de cobertura de los temas estratégicos, y la matriz de cobertura de valores organizacionales.

Propuesta abarcó el tema de la propuesta juntamente con el objetivo, justificación y su desarrollo para el diseño de un modelo de gestión estratégica. Finalmente, se detallaron las respectivas conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Dentro de la investigación se ha delimitado que el factor primordial a resolver y objetivo general identificado de la misma ha sido el de Diseñar un modelo de gestión estratégica para la mejora de la rentabilidad de la empresa Avícola de la Sierra, mismo objetivo que solo será cumplido a través del cumplimiento de objetivos específicos tales como, determinar los fundamentos teóricos y componentes que intervienen en un adecuado modelo de gestión estratégica que permita el incremento de la rentabilidad de la empresa Avícola de la Sierra

Además de, analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que conlleven a la empresa Avícola de la Sierra hacia un negocio sólido y rentable a mediano plazo conjuntamente con identificar los elementos de un modelo de gestión estratégica para la empresa Avícola de la Sierra que permitan su crecimiento dentro del sector avícola y a su vez el incremento de su rentabilidad.

De igual modo a través de toda esta propuesta resulta que la investigación es justificada porque brinda información viable y veraz que aporta con el conocimiento de los problemas financieros y operativos que tiene la empresa Avícola de la Sierra, con la finalidad de proporcionar estrategias soluciones a la problemática, para el cumplimiento eficiente con los objetivos planteados en la empresa; se toma la decisión de indagar el tema objeto de estudio porque es de vital importancia la elaboración de objetivos y metas estratégicas para una asistencia en la mejora del manejo de los recursos de la avícola.

Además, la propuesta del diseño de un plan estratégico otorga un gran aporte a la empresa Avícola de la Sierra para el encuentro de soluciones con respecto a la reducción de ingresos, bajos niveles de rentabilidad, disminución de participación en el mercado competitivo, falta de medidas y estrategias para la toma de decisiones, entre otros.

De igual modo, el diseño del plan estratégico ayuda a la empresa Avícola de la Sierra a conceptualizar la misión, visión, objetivos empresariales, valores corporativos, planes y estrategias a efectuarse en la empresa, ya sea en el corto, mediano o largo plazo; lo cual se realiza con el propósito de que la avícola sea más competitiva en el mercado y apoyar el cumplimiento de sus objetivos.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Planificación y gestión estratégica

Por su parte, “la planificación se refiere a un proceso por medio del cual se define de manera actual lo que la empresa realizará en el futuro, incluye la determinación del accionar futuro y las etapas a aplicar para hacerlo” (Kotler et al., 2000, p.27).

Es decir que, se refiere al procedimiento de decisión en el presente sobre lo que se va a efectuar en un futuro, integra una serie de fases para aplicar en todas las empresas para un mejor desarrollo organizacional.

En cuanto a la estrategia, Koontz et al. (2012) indican que “trata de la definición de aquellos objetivos básicos de la empresa para el largo plazo y la adopción del camino a seguir y la asignación de los recursos que se necesiten para cumplirlos” (p. 111).

La estrategia se refiere a la definición de objetivos para el corto, mediano o largo plazo que se pretenderá alcanzar en la empresa, además, de aplicar rutas de acción y el manejo de recursos necesarios para su respectivo cumplimiento.

Al combinar estos términos, nace la planificación estratégica, la cual “refiere al proceso que permite la definición de los objetivos ya sean a mediano o largo plazo de las empresas, los planes y recursos a utilizar para alcanzarlos” (Inomata, 2012, p.33).

Además, se considera como una herramienta de gestión que sirve como apoyo para la toma de decisiones en las empresas, en relación al quehacer diario en la actualidad y a la ruta que tienen que recorrer a futuro con el fin de adaptarse a las demandas y a los cambios que el entorno les impone y alcanzar una mejor eficacia, eficiencia, y calidad en relación a los productos y servicios que se facilitan (Armijo, 2011).

Desde el punto de vista metodológico, “la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de las estrategias con el fin de cumplir tales objetivos” (Lawrence et al., 2014, p. 20).

La planificación estratégica se refiere al proceso que va antes del control de gestión, que permite efectuar el seguimiento correspondiente en dirección a los objetivos establecidos, debido a que “de aquello se deriva que la misión sea cumplida, toca establecer los componentes que se integran para el mediano y largo plazo, con el fin de vislumbrar las prioridades que toca tener en consideración” (Mora, 2019).

La planificación estratégica se refiere al procedimiento con el que se determinan los objetivos y metas ya sean de corto, mediano o largo plazo en las empresas, así como las actividades a efectuar, medios y recursos a emplear para cumplirlos.

La planificación estratégica se considera también como una herramienta que sirve para ayudar en el proceso de toma de decisiones de toda empresa, en relación a las operaciones que efectúan frecuentemente y la ruta por la cual tienen que seguir, a partir de los cambios que aparecerán en la sociedad en cualquier ámbito, todo con el propósito de alcanzar una óptima calidad respecto a los productos y servicios que brindan o comercializan.

En concreto, todos los autores mencionados concuerdan en que la planificación estratégica se refiere a una herramienta de gestión, en la cual se establecen los objetivos que la organización desea lograr, además, se determina el camino por el cual seguir, los recursos a utilizar sean humano, materiales, tecnológicos o económicos, las estrategias a implementar, actividades u operaciones a realizar, etc.

Cabe destacar que, este tipo de planificación tiene como fin central determinar las bases que se requieren para el desempeño de las empresas, puesto que “les permitan gestionarse de forma perpetua, a pesar de los cambios que se den en el entorno respecto a los negocios, en donde tales condiciones se vuelven más

imprevisibles y adversas” (Chiavenato, 2017).

Ente sus metas están: la determinación de las bases con las cuales tiene que guiarse la empresa, para que, al transcurrir el tiempo, a pesar de los cambios y transformaciones que se vayan a efectuar en cualquier ámbito, no sea afectada por ellos, sino que se adapte y progrese de forma eficaz y eficiente.

Asimismo, se integra de componentes, los cuales se describen a continuación:

- **Estrategas**

Los estrategas son aquellas personas que las empresas tienen para aplicar eficientemente la toma de decisiones, tienen la habilidad y destreza para decidir si el personal cumple con sus responsabilidades y funciones y la repercusión que tiene esto en la actualidad y en el futuro de la empresa, es decir que alude “a las personas de cualquier tipo de empresa que son capaces y habilidosos para la toma de decisiones respecto al desempeño actual y futuro de la empresa” (Serna, 1994, p. 7).

- **Direccionamiento**

Dentro del direccionamiento se abordan tres parámetros esenciales:

Principios Corporativos: son considerados la integración de valores, normas y creencias que sirven para controlar la vida de la empresa; establecen elementos indispensables para la misma, los cuales tienen que compartirse entre todo el personal de la organización, por lo que componen el fundamento de la cultura organizacional, y la pauta de vida colectiva. Esto ya que son la “base de la misión y visión que tienen que estar enmarcados de forma interna en los principios de las empresas, se los relacionan como el marco de referencia en el cual se tiene que establecer el direccionamiento estratégico de la organización” (Clavijo, 2016, p.16).

Visión: funciona como una guía en la elaboración de estrategias, brinda una meta

al negocio; tiene que vislumbrarse en los objetivos, misión y estrategias de la organización, además, se hace tangible al momento que se visualiza en aquellas metas y proyectos concretos, donde los resultados alcanzados tienen que ser medibles a través de algún sistema de índices de gestión que se encuentre correctamente establecido. Además, “es considerada como aquel aspecto que determina el camino, es aquel vínculo que permite en las empresas la unión entre el presente y el futuro” (Clavijo, 2016, p.16).

Misión: es considerada la elaboración de las finalidades de la empresa, la cual la diferencia de otras empresas respecto al cubrimiento de sus productos, actividades, recurso humano, y mercado que fundamenta el alcance de tales metas. Por ello “tiene que ser elaborada, compartida y reconocida por todo el personal y colaboradores de la organización; además, tiene que ser consecuente con el comportamiento que presenta el negocio y tiene que fomentar la creación de un compromiso” (Clavijo, 2016, p.17).

- **Diagnóstico**

El diagnóstico se refiere a la examinación del estado actual de las empresas, determina los puntos fuertes y débiles que poseen de forma externa e interna, para determinar las falencias que tienen que ser corregidas y mejoradas. Además, Serna (1994) sostiene que este tercer componente enfatiza en lo siguiente:

- El direccionamiento estratégico funciona como un marco de referencia para examinar la condición de la empresa en la actualidad de forma externa e interna.
- Para efectuar aquella examinación, es esencial la búsqueda y análisis de los datos correspondientes al entorno, con la finalidad de determinar los puntos positivos y negativos que posee externa e internamente (fortaleza, oportunidades, debilidades, y amenazas).
- La evaluación de las amenazas y oportunidades encaminan al análisis FODA.
- El diagnóstico estratégico integra la auditoría de la cultura colectiva, competencia, debilidades y fortalezas de forma interna.

- El análisis estratégico se tiene que efectuar en torno a los factores claves con la finalidad de vislumbrar el análisis sin entorpecerlo por medio de una alta cantidad de variables.
- Las metodologías empleadas para efectuar el diagnóstico estratégico se caracterizan por su variedad y amplitud (p. 11)

- **Opciones**

Las opciones se refieren a las ideas o alternativas que las empresas es viablen considerar para la anticipación tanto de las fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas; en donde se tiene que tomar en cuenta la integración del análisis Pest, ya que sirve para determinar aquellos factores externos que influyen en el desempeño de la empresa. Esto ya que, de acuerdo con Serna (1994) “la exploración de las opciones que posee la empresa se realiza luego de establecer el direccionamiento de la misma, de efectuar el análisis FODA y el diagnóstico estratégico; con el propósito de prever las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas” (p. 12).

Por otra parte, los investigadores señalan que la planificación estratégica aborda distintos enfoques, entre los cuales están:

- **Planificación normativa**

La planificación normativa se considera como un procedimiento que se elabora enfocado en la directiva o gerencia, prepara al personal que no pertenece a la alta dirección de la organización para una apropiada toma de decisiones por medio de la planificación. Por ende, este tipo de planeación “contempla procesos que son determinados con anterioridad para la generación de un orden que permita la estandarización, para que tenga que ser monitoreado, regulado y controlado en cada fase de aquel proceso” (González, 2021, p.82).

- **Planificación situacional**

La planificación situacional se refiere a aquel procedimiento que pretende aplicar medidas para cambiar o transformar la situación actual de la empresa en algo más deseable, determina los actores, recursos, estrategias, y otros elementos más que se utilizarán para lograrlo. En este sentido, González (2021) indica los siguientes aspectos de este enfoque:

- Inicia con la determinación de la situación que se pretende alcanzar.
- Permite alcanzar tal situación por medio de la implementación de alguna estrategia que se adapte a ella.
- Esta planificación trata sobre el esfuerzo de cambiar algún paradigma de la empresa de forma interna, las actividades que se planifican son quienes ayudarán a efectuar ese cambio de la situación.
- Tiene que integrar todas las partes que son partícipes de aquello, tanto de modo directo e indirecto, y todo el dominio que es viable formar para que la empresa tenga que alcanzar la situación a la que se dirige.

Además, se tiene que destacar que la planificación estratégica es aquella que integra una serie de elementos o componentes claves para todo tipo de empresa como la misión, visión, valores, análisis FODA, entre otros, con el fin de cumplir y lograr la mayor eficacia que aporte al cumplimiento de las metas elaboradas en la organización mediante el uso de las estrategias. Incluso según Chiavenato (2017) se caracteriza porque:

- Determina los recursos que tienen buena potencia.
- Forma y direcciona las destrezas.
- Identifica las fortalezas y debilidades.
- Determina las medidas integradas, las cuales se tienen que aplicar para el aseguramiento de la empresa respecto al logro de los resultados propuestos.

- La planificación estratégica logrará una óptima eficacia al momento en que las personas que la integran en su totalidad, como partícipes del esfuerzo efectuado, le den la respectiva aceptación, comprensión y la lleven a la práctica.

Para que la planificación se lleve de manera exitosa, es necesario que los responsables de su formulación y puesta en práctica aborden las etapas que se plantean en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Etapas de la planificación estratégica

Fase 1 Análisis Estratégico	Fase 2 Formulación Estratégica	Fase 3 Implantación de la estrategia
Análisis	Diagnóstico	Elección de Estrategias
FASE I	FASE III	FASE IV
Metas	Diagnóstico Estratégico	Elección de Estrategias
Esquema del Plan Estratégico	Análisis DAFO	Definición de Negocio
Visión, Misión y Valores Corporativos	Análisis CAME	Estrategia Corporativa
Unidades Estratégicas de Negocio		Estrategia Competitiva
		Estrategias Funcionales
FASE II		FASE V
Estado Actual		Implantación de Estrategias
Análisis del Entorno		Diseño de Organización
Entorno General		Planes de Acción
Entorno Competitivo		
Análisis Interno		
Cadena de Valor		

Fuente: Tomado de Chacón (2022).

Como se aprecia en el cuadro, existen 5 fases o etapas que integran el proceso de planificación estratégica, en donde, según Chacón (2022) intervienen diversos elementos claves para toda empresa, aunque los que se visualizan con mayor frecuencia son la visión, misión, valores corporativos, análisis DAFO, análisis del entorno, y análisis interno; los demás componentes no se aplican mucho, pero se tienen que implementar para mejorar el desarrollo de la organización.

No obstante, las etapas de la planeación tienen que tomar en cuenta la aplicación de procesos importantes, así como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Procesos de la planeación estratégica por nivel jerárquico y por tipo de actividad

Planes Tácitos	Planes Operativos
Planeación financiera	Flujo de presupuesto.
	Flujo de caja.
	Plan de inversiones.
	Plan de operaciones.
Planeación de producción	Plan de capacidad.
	Plan de mantenimiento.
	Plan de abastecimiento.
	Programa de calidad.
	Plan de uso de la mano de obra.
Planeación de mercadotecnia	Proyecto de investigación.
	Plan de ventas.
	Plan de publicidad.
	Plan de comercialización.
	Plan de distribución.
Planeación de recursos humanos	Plan de puestos y salarios.
	Plan de incentivos.
	Plan de capacitación.
	Plan de reclutamiento y selección.
	Plan de carrera.

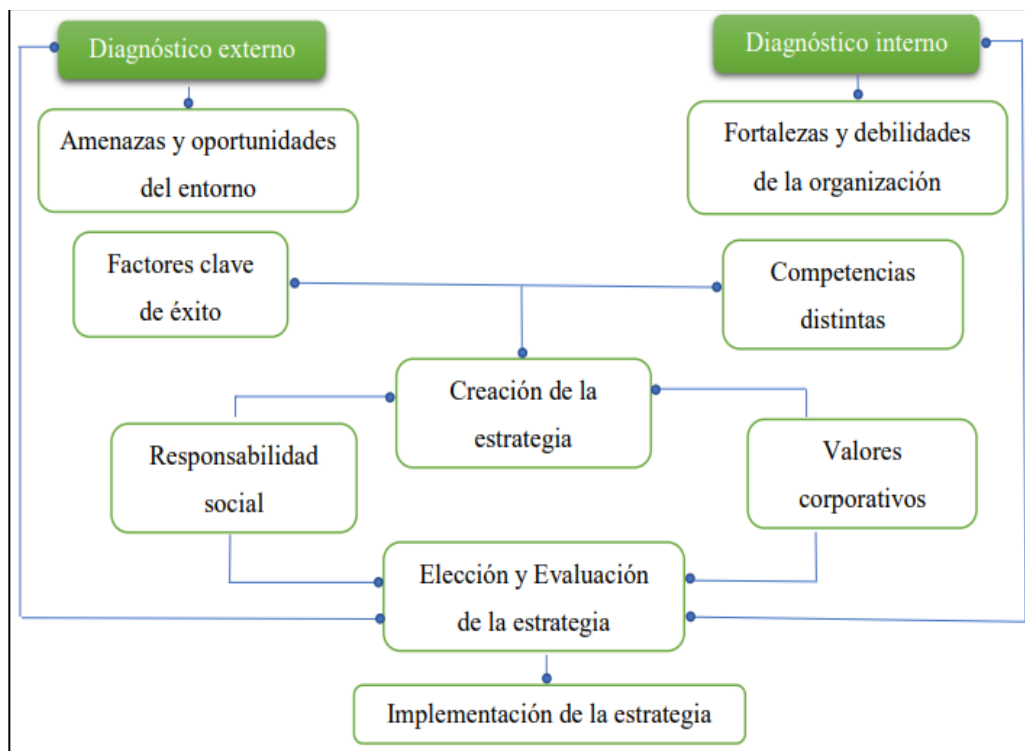
Planes Tácitos	Planes Operativos
Planeación administrativa	Plan rector de informática.
	Estructura organizacional.
	Proceso e indicadores.
	Infraestructura.
	Plan de servicios compartidos.

Fuente: tomado de Chiavenato (2017).

Al ser la planificación estratégica una propuesta de desarrollo competitivo tanto en el mediano y largo plazo, para la determinación de los objetivos y metas, formulación de estrategias, establecimiento de actividades, entre otros, para que la empresa sea sostenible; es indispensable aplicar los diversos planes que menciona Chiavenato (2017), como es el caso de la estructura organizacional, procesos e indicadores, flujo de presupuesto, plan de capacitación, entre otros.

De manera complementaria, se tiene que tomar en cuenta un esquema a seguir, uno que conciba una acertada planeación estratégica. Éste es viable efectuarse según lo planteado en la siguiente figura:

Figura 1. Modelo de Planificación Estratégica de Mintzberg



Fuente: tomado de Mora (2019).

Como se aprecia, el modelo de planificación estratégica es una herramienta que tiene que ser implementada en todas las empresas, para la mejora de su desempeño, y diferenciarse de la competencia, en donde se efectúe el análisis interno y externo de la organización, para determinar lo positivo y negativo que posee, y así formular estrategias para su posterior aplicación.

● Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es considerado un procedimiento que permite delinear componentes claves como la misión, visión, valores estratégicos, y determina las estrategias a implementar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto se sustenta con González et al. (2019) quienes manifiestan que “el direccionamiento estratégico es un enfoque que permite alcanzar los propósitos de una organización que apuntan a la sostenibilidad y crecimiento, a partir de un marco referencial que integre los lineamientos del plan estratégico y las exigencias del entorno” (p.36).

Nace con la necesidad que tiene la alta gerencia de formular y evaluar decisiones para permitir a la empresa lograr sus objetivos por medio de métodos eficaces. Para Gonzáles et al. (2019), inicia con el establecimiento de metas organizacionales, precisa estrategias para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados deseados. Permite tomar decisiones sobre qué tiene que hacerse, cómo, cuándo y quién lo llevará a cabo.

Además, se caracteriza debido a que su enfoque se encuentra principalmente en los objetivos o metas y las estrategias de las empresas, para la mejora de la toma de decisiones, por medio del uso de técnicas, métodos, y herramientas de gran eficacia y efectividad para alcanzar lo propuesto; es un proceso que ayuda a decidir sobre lo que tiene que hacer la organización, la manera de hacerlo, los actores y el tiempo correspondiente para efectuarlo.

Asimismo, todo direccionamiento estratégico se basa en valores estratégicos, los cuales según Jaramillo (2022) se destacan porque:

- Son ideales y principios que guían los pensamientos y comportamientos de todas las personas que conforman la organización.
- Representan las creencias y definen la cultura y el carácter único que tiene cada una de las empresas.
- Están estrechamente ligados con la conducta de las personas y sus interacciones entre sí.
- Proporcionan un punto de referencia para la toma de decisiones diarias.
- Tienen que ser identificados por los miembros más confiables de la organización

Estos valores, constituyen otro de los componentes claves de toda empresa, ya que representan los principios acerca del comportamiento o conducta que tiene que poseer el personal, y tienen una significativa influencia en el proceso de toma de decisiones.

Dentro de este tipo de direccionamiento también se abordan cuestiones como la visión, misión y estrategias, las cuales, de acuerdo con Jaramillo (2022) sobresalen por los siguientes aspectos:

Visión

- Se entiende como el sueño que la organización aspira y pretende llegar a ser en un futuro.
- Es la explicación de por qué todos dedican todo su esfuerzo a la organización en la que trabajan.
- Tiene que estar alineada al comportamiento presente de la organización.
- Es congruente con hechos reales y posibles.
- Tiene un enfoque definido.

Es perceptible que, la visión es otro elemento clave en las empresas, la cual determina lo que quiere ser y desea lograr la organización en el futuro a nivel local, nacional o mundial, es decir, reflejan los ideales y el motivo por el cual se esfuerzan en desempeñar sus funciones y obtener un mejor rendimiento.

- **Misión**

Es la razón de ser de una organización, se basa en la declaración del propósito de existencia que distingue a una empresa de otra similar, identifica el alcance de la organización y describe los valores y prioridades de esta. La misión determina las necesidades que pretende satisfacer, el mercado a atender y su propuesta para complacer al cliente. Todas las actividades y tomas de decisiones que se desarrollen tienen que estar encaminadas a este fin (González et al., 2019).

La misión se considera otro elemento clave en toda organización, ya que representa el motivo de ser de la misma, determina las necesidades que quiere satisfacer respecto al usuario u otros actores, el mercado en que va a integrarse y brindar sus productos o servicios, y la propuesta para satisfacer a los consumidores.

● **Estrategia empresarial**

La estrategia empresarial es otro de los elementos claves de todo tipo de empresa, ya que representa las alternativas que es viable aplicar la organización para el respectivo cumplimiento de sus objetivos o metas propuestas; tales estrategias tienen que ser formuladas para su posterior análisis, evaluación, selección y finalmente su aplicación. Como lo señala González et al (2019) “las estrategias empresariales constituyen el medio para alcanzar los objetivos estratégicos deseados, son acciones que se definen por parte de la alta gerencia para consolidar el logro de los resultados en las funciones de la empresa propuestos” (p.26).

Dicho de otro modo, las estrategias representan los planes o acciones que la empresa piensa ejecutar con el fin de ir acorde con su misión y lograr sus objetivos, las cuales son el resultado de un análisis realizado e identificado a través del FODA y que permite identificar necesidades de la organización para así plantear los objetivos que van a ser utilizados por la empresa para lograr las metas propuestas (Arrieta et al., 2021).

1.2. Análisis estratégico

Se plantea como el proceso de estudio interno y externo de una empresa. La finalidad que persigue es “extraer la máxima información posible para establecer un plan de negocio que haga triunfar a dicha compañía, mejorar los puntos que flaqueen se encuentra en marcha, y potenciar los que son un éxito” (CIMEC, 2019).

Este tipo de análisis refiere al procedimiento que efectúa una organización en lo externo e interno, con el propósito de conseguir la mayor cantidad de datos para elaborar un plan de negocio o algún otro proyecto que sea creativo e innovador, para la mejora del desempeño de la misma.

Su importancia es vital para saber cómo evoluciona el mercado ya que la sociedad atraviesa una época de continuo cambio por lo que “un análisis estratégico permanente ayudará a un negocio a permanecer actualizado con respecto a las

novedades del sector. Del mismo modo, facilita la medición de resultados y saber qué línea de trabajo se tiene que seguir” (CIMEC, 2019, p.1).

El análisis estratégico ayuda a la determinación de falencias que tienen que ser corregidas para la posterior aplicación de medidas en función del mejoramiento y éxito de la organización dentro del mercado; es decir que, con su aplicación la empresa está completamente informada de lo que sucede diariamente en el sector local e incluso a nivel nacional y mundial.

Además, se identifican dos tipos de análisis: interno y externo, los cuales se definen en los siguientes párrafos:

● **Análisis Interno**

Se enfoca en la evaluación de los puntos positivos y negativos que tiene la empresa de forma general o específica por cada departamento que la integra, para en caso de visualizar inconsistencias, se proceda a la toma de decisiones respecto a medidas y estrategias para reducir aquellas falencias y obtener un mejor desarrollo. Esto ya que, según CIMEC (2019) “se valora el trabajo que realiza la empresa para identificar los puntos débiles y establecer posibles medidas para minimizarlos. Además, ayuda a conocer la capacidad de la compañía, es decir, hasta dónde es viable llegar” (p.2).

● **Análisis Externo**

Enfatiza en el estudio del entorno fuera de la empresa, determina el estado de los clientes los gustos y preferencias que poseen, además, del mercado competitivo, donde se tiene que averiguar las cualidades de las empresas competidoras del sector, todo esto para aplicar mejoras en la organización y satisfacer de mejor manera al usuario. De acuerdo con CIMEC (2019) “consiste en realizar un estudio del sector en el que se mueve la empresa. Mediciones que permiten conocer hacia dónde se encamina el sector donde tu empresa trabaja y ayuda a saber qué nivel de satisfacción tienen los clientes” (p.2).

Independientemente del tipo de análisis que se lleve a cabo en las empresas, es fundamental que su desarrollo tome en cuenta algunos pasos, así como los propuestos por CIMEC (2019):

- **Análisis del interior de la compañía:** Realizar una evaluación completa que permita conocer más a fondo su entorno interno. Es necesario estudiar las posibles ineficiencias operacionales de la empresa, la moral y actitud de los empleados, así como posibles limitaciones de los problemas financieros.
- **El entorno externo de la empresa:** Este paso o apartado incluye tendencias políticas, cambios económicos y gustos de los consumidores. Sin olvidar cómo se encuentra el mercado y los competidores más directos.
- **Analizar las estrategias existentes:** Quienes realizan este análisis tienen que hacerse preguntas sobre el éxito de los planes que se ejecutan, las probabilidades de alcanzar los objetivos planteados o la alineación de la estrategia con la visión, misión y valores de la empresa.
- **Elaborar propuestas de mejora.** Luego de identificar puntos débiles y áreas de mejora, es necesario hacer propuestas y plantear alternativas. Las alternativas estratégicas incluyen cambios en la estructura de capital, en la administración de la cadena de suministro o cualquier otro cambio a un proceso de negocios.
- **Implantar la estrategia más viable.** Finalmente, una vez se han terminado de evaluar estrategias y proponer alternativas, se llega a la fase de recomendación. Después de valorar la idoneidad de las distintas opciones estratégicas posibles, hay que establecer la que se considera más viable y cuantitativamente más rentable.
- **Establecer hitos temporales.** Aplica a la monitorización y evaluación de resultados, con el objetivo de verificar la consecución de los objetivos planteados, o en su defecto, plantear nuevas acciones.

Es evidente que, las opciones estratégicas, tienen que convertirse en planes de acción definidos, con determinación de responsables. Para ello, “es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los planes estratégicos, establecer los objetivos y estrategias de cada área funcional dentro de estos, así como diseñar acciones

precisas” (Serna, 1994, p. 12).

Por ende, se tiene que prever aspectos como:

- **Indicadores de gestión**

Permiten que la empresa sea supervisada por medio de actos especializados como una auditoria, dado que, para Serna (1994) “el desempeño de la organización tiene que ser monitoreado con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, para medir el desempeño de la organización” (p. 12).

- **Análisis de vulnerabilidad**

El análisis de vulnerabilidad se basa principalmente en la matriz DOFA, que permite identificar factores externos e internos de las empresas para lograr su direccionamiento y mejorar su competitividad. Los puntos que se estudian en la matriz son:

Cuadro 3. Matriz FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente: tomado de Clavijo (2016).

De este modo, en el diagnóstico Interno, como proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica, se analiza lo siguiente:

- Capacidad competitiva.
- Capacidad financiera.
- Capacidad técnica o tecnológica.

- Capacidad de talento humano (Serna, 1994, p. 23).



En cuanto al diagnóstico Externo, como estudio de las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno, se analizan aspectos como:

- Factores económicos.
- Factores políticos.
- Factores sociales.
- Factores tecnológicos.
- Factores demográficos.
- Factores competitivos (Serna, 1994, p. 23).

Mediante los aspectos previamente señalados se procede a la implementación del plan de gestión estratégica, donde se tienen que abordar puntos clave tales como:

1. Definición de la Visión.
2. Formulación de la Misión.
3. Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno (FODA) análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
4. Implementación de estrategias.
5. Elaboración de los planes de acción.
6. Ejecución del plan Estratégico.
7. Control y evaluación (Asipuela & Espinosa, 2019).

1.3. Marco Conceptual

- **Amenazas:** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que es viable llegar a ser negativos para la misma (Pazmiño, 2018). Es decir que, son situaciones que ponen en riesgo la estabilidad de la compañía, por ende, impiden su normal funcionamiento y el logro de sus objetivos planteados en pro de su crecimiento en el mercado.
- **Cliente:** Es aquella persona que es viable convertirse en determinado momento en comprador, usuario o consumidor, ya que presenta una serie de cualidades que lo hacen propenso a ello (Pazmiño, 2018). El cliente es toda persona que se beneficia de los bienes o servicios ofertados por una entidad o varias, esto depende de las necesidades que tenga frente a las empresas latentes en el mercado.
- **Competidor:** Son aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando lo hagan de diferente manera, estén localizados o no dentro de la misma localidad (Pazmiño, 2018). Aquella empresa que se encamina a la producción de mercaderías similares a las que ya se producen por parte de otra compañía.
- **Debilidades:** Son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollado una adecuada estrategia, es viables y tienen que ser eliminados (Pazmiño, 2018). Dicho de otro modo, son los inconvenientes internos que posee una organización y que exigen de medidas para superarlas.
- **Decisiones estratégicas:** Son aquellas decisiones que establece la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima (Pazmiño, 2018). Entonces, son las acciones inteligentes autorizadas por los directivos de una entidad para ponerlas en práctica en beneficio de su progreso.
- **Desarrollo empresarial:** Es un proceso por medio del cual el empresario y

su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera que coadyuvan al crecimiento sostenible de la misma (Pazmiño, 2018). Esto denota la evolución de una organización a partir del mejoramiento de los procesos que se practican en ella y mediante el aprovechamiento de las capacidades de su recurso humano y tecnológico.

- **Direccionamiento estratégico:** El direccionamiento estratégico “es considerado como el norte empresarial, definido con estrategias claves para dirigir la organización tanto a corto, mediano como largo plazo y de esta manera, lograr conseguir un posicionamiento en el mercado que, garantice sostenibilidad a través del tiempo” (Armijos et al., 2020, p. 107). Se entiende que es el actuar de los empresarios por medios de acciones precisas y esenciales que beneficien al crecimiento y reconocimiento de la entidad dentro del mercado, ya sea a un tiempo corto o más amplio.
- **Eficaz:** Se refiere a una persona, organización u objeto, capacidad de alcanzar un motivo o un propósito que produce el efecto deseado (Pazmiño, 2018). Entonces, es la ventaja que presenta un sujeto o herramienta para abordar un trabajo y suplir con las expectativas planteadas en el mismo.
- **Eficiente:** Capacidad de disponer de algo o de alguien para conseguir lo que desea, para obtener lo que se quiere (Pazmiño, 2018). Es la cualidad que le permite a todo individuo lograr aquellos que anhela.
- **Estrategia:** Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización (Pazmiño, 2018). Se entiende como la acción de entregar los insumos adecuados para el cumplimiento de las metas institucionales.
- **Fortaleza:** Son todos aquellos elementos positivos que diferencian a una empresa de la competencia (Pazmiño, 2018). Es decir, son los aspectos o características que hacen diferente a una compañía de entre las demás.

- **Gestión:** Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal (Asipuela & Espinosa, 2019). Entonces es cuando se opera una función con base a fines definidos por la empresa, las cuales pretenden el avance de la misma.
- **Meta:** Resultado preferido, un objetivo a corto plazo que es viable ser alcanzado dentro del periodo de planeación, usualmente son muy concretas (Pazmiño, 2018). Aquello que pretende cumplirse con base a un lapso definido y acciones establecidas.
- **Misión:** Importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guían a la empresa u organización (Pazmiño, 2018). Es el punto del cual parten las metas a suplir por parte de las organizaciones.
- **Objetivo:** Resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del periodo de planeación (Pazmiño, 2018). Es el producto esperado hacia el que se encamina la ejecución de las acciones de las empresas en un lapso previamente definido.
- **Oportunidades:** Situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para toda empresa, que se convertían en oportunidades de mercado para la empresa cuando esta las identifique y las aproveche en función a sus fortalezas (Pazmiño, 2018). Son aspectos favorables, a nivel externo, que se presentan para cualquier entidad, mismas que es viablen emplearse para obtener un beneficio.
- **Plan:** Hace referencia a un conjunto coherente de políticas, estrategias y metas (Pazmiño, 2018). Se lo entiende como un aglomerado de actividades adecuadas.

- **Plan Estratégico:** Documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo (Asipuela & Espinosa, 2019). Dicho de otro modo, es el registro de los lineamientos estratégicos que una compañía acata en tiempos establecidos.
- **Planeación estratégica:** Proceso mediante el cual las personas encargadas de tomar las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente externa e interna, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 1994). Es un procedimiento que exige de responsables especializados en la tarea de recopilar, interpretar y comprender datos referentes a una compañía para ponderar su contexto actual y tomar decisiones oportunas que beneficien su desarrollo en el transcurso del tiempo.
- **Políticas:** Lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta (Pazmiño, 2018). Son parámetros a los que tienen que regirse cada una de las actividades que se lleven a cabo en el camino hacia el logro de las metas de la institución.
- **Programas:** Secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos (Pazmiño, 2018). Es decir que, es el grupo de actividades indispensables hacia el cumplimiento de las metas trazadas por la empresa.
- **Rentabilidad:** Es el rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones de la empresa. También se es viable definir como la rentabilidad del activo, o el beneficio que éstos han generado por cada dólar invertido en la empresa (Asipuela & Espinosa, 2019). Dicho de otra manera, es el beneficio que se consigue al invertir un determinado monto en la entidad.

- **Valores:** Principios que ayudan al comportamiento, hacen que el ser humano sea mejor persona para la sociedad (Pazmiño, 2018). Son ideales en los que se rige el modo de actuar de cada individuo, precisamente de la raza humana, y pretenden que sea un elemento de beneficio para la comunidad en la que vive.
- **Visión:** Imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser en el futuro como empresa (Pazmiño, 2018). Es decir, lo que una empresa o sujeto anhela conseguir en un tiempo y espacio que difiere del actual.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Metodología de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se optó por el uso de una investigación de campo, dado que ésta se ajusta a la necesidad de recopilar información desde el espacio mismo en el que suscita el fenómeno, pues como lo señalan Palella y Martins (2012) “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables” (p. 88). Por ello, se llevó a cabo un análisis respecto a las condiciones reales que de empresa Avícola de la Sierra, con el fin de conocer su la gestión estratégica y rentabilidad.

En cuanto al enfoque, se optó por el mixto, dado que permite un estudio más enriquecido a nivel cualitativo y cuantitativo. Esto se apoya en Hernández y Mendoza (2018) quienes mencionan que:

El enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 612).

De este modo se analizaron los datos estadísticos provenientes de la muestra de la empresa Avícola de la Sierra, por otro lado, también se aplicó el enfoque cualitativo al recoger las experiencias y comportamientos de los trabajadores del lugar de estudio.

En cuanto al diseño se implementó el no experimental y el transversal o transaccional, debido a que, el primero “se refiere a los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández & Mendoza, 2018, p. 175), y el segundo se ocupa de “recolectar datos en un solo momento y en un

tiempo único. Su finalidad es la de describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas” (Palella & Martins, 2006, p. 104).

De este modo, con el no experimental se conceptualizaron las variables del tema y así se observó los fenómenos ocurridos en el lugar de estudio, mientras que, con el diseño transaccional o transversal, se recopiló la información y datos respectivos, para la observación y análisis de la incidencia en un tiempo determinado.

En lo que respecta a los métodos de investigación se aplicaron: el bibliográfico y el estadístico. Con el primer mecanismo se realizó la búsqueda de información teórica en tesis, revistas científicas, libros, etc., ya que según Arias (2012) “el método bibliográfico es aquel modelo basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.12).

Por su parte, gracias al método estadístico se procesó la información recabada a través de la estadística descriptiva, la tabulación de datos y representación gráfica de los mismos. Esto dado que, según Ojeda (2004) y sus investigadores, el mecanismo estadístico “es aquel que establece cómo obtener los datos; pero también proporciona elementos importantes a considerar en el análisis estadístico, en la interpretación de los resultados y, finalmente, en la formulación de recomendaciones o nuevas hipótesis” (pp. 78-79).

Mediante estas acciones, se atendió a un alcance descriptivo y explicativo, donde el primero “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al., p. 92), y el segundo “tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos” (Bernal, 2010, p. 115).

Por ello, al considerar dichos alcances se describieron los aspectos más importantes de la gestión estratégica y la rentabilidad de la empresa Avícola de la Sierra, y complementariamente se respondió las causas de los eventos.

2.2. Población y muestra

Además, la metodología citada se ejecutó en una población en particular, la cual, según Hernández y Mendoza (2018) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, tiene que situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad” (p. 199).

De tal manera que, para la presente investigación, la población objeto de estudio fue el personal de la empresa Avícola de la Sierra, integrada por:

30 trabajadores que son galponeros (personas que recogen los huevos de las jaulas)

3 en el área contable de huevos

2 para las ventas

2 despachadores para los pedidos de huevos

2 gerentes

4 personas en el área de producción de balanceados

No obstante, como en toda indagación, fue necesario contemplar una muestra de estudio, la cual, para Hernández y Mendoza (2018) denota “un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y tiene que ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que tenga que generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población)” (p. 196).

Frente a este panorama no se calculó la muestra, ya que la población no fue tan amplia, por lo que los 43 trabajadores de la empresa Avícola de la Sierra, la integraron directamente.

2.3. Técnica de recolección de datos y procesamiento de la información

Entonces, para proceder con la recolección de datos en la institución en cuestión se aplicaron técnicas e instrumentos, puesto que éstos se plantean como “las distintas formas o maneras de obtener la información. Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (Arias, 2012, p. 111).

Como técnica se optó por la encuesta cerrada, ya que presentan ventajas, así como lo señala Niño (2011) “son fáciles para responder y también para tabular, pero exige mayor preparación técnica del cuestionario” (p. 63).

Para dicho efecto se diseñó un cuestionario como instrumento, mismo que se presenta como “un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas y ordenadas, que se presentan escritas e impresas, para ser respondidas igualmente por escrito o a veces de manera oral” (Niño. 2011, p. 89). El cuestionario constó de 10 interrogantes cerradas con algunas opciones de respuesta.

Además, este estudio se realizó en tres fases operacionales para recoger y analizar los datos o respuestas:

En primera instancia se elaboró un plan detallado de procedimientos que permitió reunir los datos, clasificar, registrar, tabular y codificar a partir de la elaboración de cuestionarios, codificación de las preguntas abiertas y cerradas.

En segundo lugar, se procedió con su respectivo procesamiento, el cual según Bernal (2010) consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados, a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o

preguntas de la investigación realizada, o de ambos. Finalmente, en la etapa tres se abordaron la presentación estadística de la información indagada por medios gráficos.

Cabe destacar que también se procedió con el análisis de alfa de Cronbach para validar la fiabilidad del instrumento aplicado, el procesamiento de datos se dio de la siguiente manera:

Tabla 1. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	40	100.0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Fuente: Elaboración propia

Mediante el análisis de fiabilidad, se es viable observar que le total de las variables analizadas se percibe una validez total sin exclusión o rechazo de las preguntas.

Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.779	10

Fuente: Elaboración propia

Como se es viable verificar en la tabla se obtuvo un 0,779 % de fiabilidad, en donde se ratifica que el instrumento es de calidad, mismo que es de gran a porte para la evaluación de la investigación, ya que mientras más cercano a 1 este más confiable es el instrumento.

2.4 Generalidades de la empresa

La empresa “Avícola de la Sierra”

Reseña histórica de la empresa

La Avícola de la Sierra es una empresa ecuatoriana, cuyo edificio matriz se encuentra en la ciudad de Latacunga, particularmente en la parroquia San Felipe

Esta entidad se creó en octubre del año 2011. En sus inicios se denominada avícola “Villaroel”, básicamente es una empresa familiar con propósitos y metas no solo financieras sino también de desarrollo social para las personas aledañas al sector.

Años después, precisamente el 28 de octubre del 2013, en respuesta a lo dispuesto en la Ley de regulación agrícola al cumplir con los requerimientos sugeridos para su cambio de acuerdo a la Resolución para la Constitución y Reforma de Estatus de bienes agrícolas, toma la denominación de avícola de la Sierra , su cualidad principal radica en el servicio comercial de pollos de granja y huevos con resultados beneficiosos y exequibles, mismo que se acopla a la demanda de sus socios con el objetivo de brindar seguridad y confianza al desarrollar su mercado (Proaño 2017).

Situación actual de la empresa

Hoy en día, la avícola se integra de 43 empleados, Además, impulsa la constitución de mercado agrícola, talleres, campañas de capacitación y valor agregado a la producción para la fuerza económica local, el cual, por medio de la operación mancomunada de los pobladores y autoridades de la parroquia aportan al avance del campo social y económico.

Todos los productos que oferta están orientados al mercado avícola y sus derivados, de igual forma se ubica en la fuerza agrícola

Además de fomentar el trabajo, la empresa entrega productos de calidad con entrega oportuna:

- Aves enteras evisceradas, envasadas, refrigeradas o congeladas, con o sin menudos, que se toma directamente de la góndola del supermercado.
- Presas, envasadas, refrigeradas o congeladas.

- Menudos de aves, formados por hígado, corazón y estómago muscular desprovisto de mucosa.

- Huevos

- Conservas como el paté de foie, pavita en escabeche, caldos de ave, etc.

Como prueba de su organización y seriedad en sus funciones, la empresa dispone de organigramas, en los cuales determina los departamentos que la integran.

Organigrama

El organigrama es una herramienta gráfica que señala los elementos relevantes de la estructura de toda organización, junto con las funciones principales y los vínculos entre ellas Chauca (2015). Los medios de supervisión y la autoridad a la cual se rige cada colaborador encargado de determinada función.

Entonces, el organigrama es la connotación gráfica de la constitución organiza de los departamentos de los cuales se demuestra las relaciones que guardan entre ellas, se indica las jerarquías y principales responsabilidades.

Importancia

La importancia del organigrama dentro de la organización radica en que muestra aspectos como:

- Los niveles de jerarquía

- La distribución de funciones
- Líneas de responsabilidad y autoridad
- Canales de comunicación
- Vínculos entre los departamentos

El organigrama es percibido como una ventaja dentro de las instituciones dado que sirve como una guía ante la planificación de los cambios en la misma.

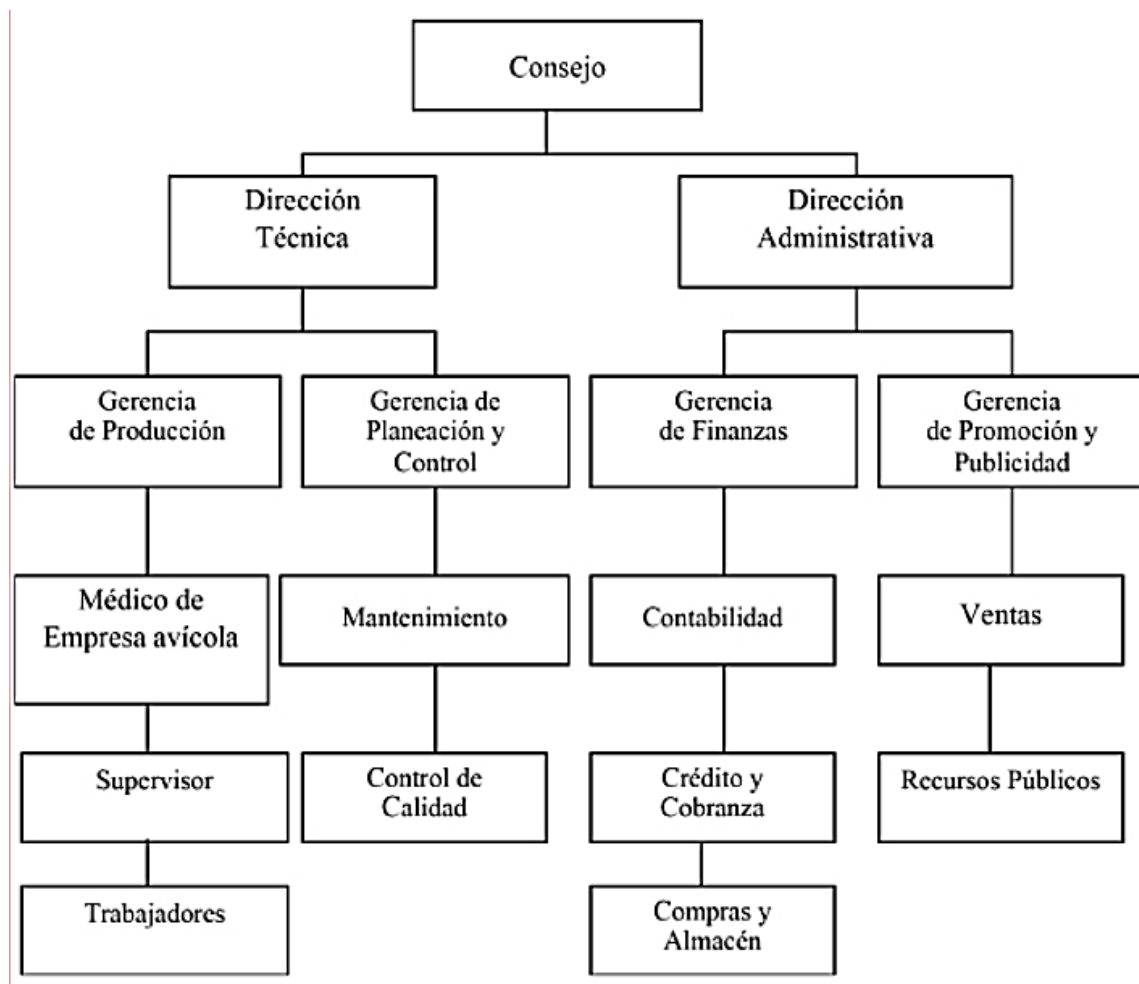
Entre los organigramas de la Avícola están el organigrama estructural, organigrama de personal y el organigrama funcional.

Organigrama estructural

Este organigrama representa de manera gráfica la estructura de los departamentos de una empresa, refleja a modo de esquema la descripción detallada de cada unidad (Chauca 2015).

Particularmente se muestran las áreas administrativas.

Figura 2. Organigrama estructural de la institución



Fuente: Avícola de la Sierra

Organigrama funcional

El organigrama funcional es un instrumento gráfico en donde se plantean las actividades que desarrolla cada uno de los departamentos dentro de la empresa, también se determinan los medios o canales para la comunicación y control de estos.

En lo que respecta a la Avícola de la Sierra se tiene el siguiente organigrama funcional:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA “AVÍCOLA DE LA SIERRA”

Funciones

- **Asamblea general**

Son responsabilidades de la Asamblea General de socios o representantes de la Avícola:

1. Conocer y solucionar las reformas de la normativa social, las que se pondrán en vigencia después de ser aceptadas por la legislación agrícola de turno
2. Estar al tanto de la planificación estratégica, la planificación operativa y el presupuesto disponible en la Avícola.
3. Tener conocimiento y solucionar aspectos relacionados a la repartición de los excedentes.
4. Elegir y cambiar a los vocales del Consejo de Administración
5. Solucionar los acontecimientos de separación de los socios conforme a los establecido en el estatuto social, después de la pronunciación del Consejo de Administración.

6. Determinar al auditor interno y al externo dentro de las nóminas de personal calificado por Ministerio de agricultura ganadería y pesca, una vez presentado por el Consejo de Administración ante el comité de auditoría, así como expulsarlos de acuerdo con lo establecido en la Ley.
7. Establecer un reglamento para la cancelación de viáticos para los integrantes del Consejo de Administración con base a lo determinado en este documento y siempre que esté presente en el presupuesto aceptado en la Avícola.

- **Consejo de administración**

El Consejo de Administración acata con lo siguiente:

1. Consentir y supervisar cada año las acciones de negocio y las políticas que fundamentan a la organización.
2. Tener conocimiento y acreditar los esquemas de administración, los cuales integran procesos para la administración, gestión y supervisión de riegos que aqueje a la institución.
3. Socializar los estados financieros y el reporte del trabajo efectuado por el Consejo de Administración a la Asamblea General.
4. Determinar y cambiar al Gerente General, así como también su remuneración económica.
5. Sugerir informes al Gerente General cada vez que se estime necesario.

6. Socializar con la Asamblea General la lista de personal calificado por Ministerio de agricultura ganadería y pesca para el nombramiento de los auditores interno y externo, previo a su presentación con el comité de auditoría.
7. Dar autorización y poderes especiales al Gerente General.
 - **Comité de auditoría**

El comité de Auditoría se constituirá y responderá a las responsabilidades y actividades de acuerdo con las normativas de manera general decretadas para su ejecución por el MAGAP.

- **Gerente**

El Gerente General tiene las siguientes obligaciones:

1. Representar de forma judicial y extrajudicial a la Avícola de la Sierra.
2. Socializar, previo a su aprobación, la planificación estratégica, la planificación operativa y el presupuesto disponible de la Avícola con el Consejo de Administración en un lapso limite al 30 de noviembre del año anterior a lo planificado.
3. Vigilar y actualizar los inventarios de los recursos de la Avícola.
4. Designar o relevar organismos conferidos a diversos colaboradores de la Avícola, para lo cual socializar con antelación al Consejo de Administración, sin que esta acción los exonere de su compromiso legal.
5. Dirigir el comité de crédito de la empresa.

6. Sostener y actualizar el registro de las certificaciones de aportación.

- **Asesor jurídico**

1. Su tarea fundamental radica en la asistencia legal y jurídica a los entes directivos, de gerencia y demás departamentos.
2. Controlar que todos los documentos presentados previo a la distribución de préstamos hipotecarios o prendarios, con el objetivo de desarrollar el informe correspondiente.
3. Chequear los lineamientos y normativas de la Avícola para pedir la actualización de cada uno.

- **Departamento de administración financiera**

1. Supervisar los datos financieros y contables de la Avícola, para que estos se preparen según los parámetros contables establecidos con anterioridad.
2. Actualizar y supervisar los registros contables de las empresas con el propósito de desarrollar estados financieros con base a los parámetros contables.
3. Analizar las cuentas
4. Velar por las conciliaciones bancarias
5. Controlar el desarrollo de los estados financieros estructurados en la Avícola.

- **Departamento de crédito y cobranzas**

1. Efectuar la planificación y programación referente a la aprobación del servicio crediticio y de cobranzas, de igual manera del proceso necesario para la supervisión de los morosos.
2. Poseer un registro al día de los clientes por cobrar.
3. Realizar un seguimiento en cuanto a la recuperación del capital entregado en producto.
4. Desarrollar estrategias de cobro en colaboración con los Departamentos de Crédito y Asesoría Jurídica de la Avícola.

- **Unidad de negocios**

1. Motivar a los colaboradores a hacer compras en la misma avícola a través de un interés bajo.

- **Departamento de recursos humanos**

1. Desarrollar y ejecutar sistemas de información encaminados al manejo eficaz y a tiempo de todos los datos.
2. Velar por la actualización de la base de datos de los sistemas de información.
3. Instalar y configurar programas, aplicaciones, servidores en los distintos puestos de trabajo para su empleo dentro de la Avícola.
4. Su misión se fundamenta en la retención, el aseguramiento y la dirección de los colaboradores de la Avícola.
5. Proteger la salud y seguridad de los colaboradores.
6. Poseer cada una de las obligaciones de los colaboradores actualizadas.

7. Efectuar la liquidación de los trabajadores en el caso de ser necesario.

Logo de la Avícola de la Sierra

Figura 3. Logo de la Avícola de la Sierra



Fuente: Avícola de la Sierra

Ubicación geográfica

El domicilio principal de la Avícola de la Sierra se encuentra en el cantón Latacunga, perteneciente a la provincia de Cotopaxi, en la parroquia San Felipe.

Casa matriz: Av. 22 De Enero S/N Valdivia. Latacunga; Cotopaxi

Contacto: 0992368876

Horario de atención: lunes a viernes de 08:15 a 17:15 y los sábados de 08:15 a 12:45

Misión y visión

Misión

Somos una empresa de producción y comercialización de productos de consumo y de alimentos

de aves de corral que busca satisfacer las necesidades de sus clientes con productos y servicio de

calidad, garantizados y con precios accesibles que cumple con el acuerdo de los pedidos

mediante
el compromiso y responsabilidad

Visión

Ser una empresa que lidera el mercado nacional en la producción y comercialización de huevos

y alimentos de aves que genera rentabilidad con amplia cartera de clientes, que entrega a nuestros

consumidores servicio y producto de alta calidad que mejora la eficiencia y la eficacia de los

procesos productivos para así generar un excelente ambiente de trabajo entre los colaboradores y ser más competitivos en el mercado

Objetivo principal

La Avícola de la Sierra se enfoca, de manera social, a la intermediación de productos de consumo avícola.

Actividades

Los esfuerzos de la Avícola de la Sierra se encaminan a la ejecución de actividades radicales, tales como:

1. Ejecutar ventas de productos avícolas.
2. Recaudar y mantener bienes como valores, muebles y documentos para su tutela.
3. Responsabilizarse de obligaciones por temas de ventas a crédito por medio de aprobaciones o avales de título crediticios o ante la concesión de garantías.
4. Enfocarse en la inversión dentro del campo agrícola con así como también en otros sistemas financieros del país.
5. Ejecutar inversiones dentro del capital social hacia la orientación de resultados.

Valores y principios

La Avícola de la Sierra, en respuesta al ejercicio de sus actividades, incluso de los otros principios establecidos en las leyes propuestas por el MAGAP mantiene dentro de su reglamento interno los valores y principios que se detallan en las tablas 8 y 9:

Cuadro 4. Valores de la Avícola de la Sierra

VALORES DE LA AVÍCOLA DE LA SIERRA

VALOR	Connotación
RESPONSABILIDAD	La institución determina que su equipo de trabajo sea acreedor de la titularidad de la gestión o cargo que se comprometen a responder y que efectúen las actividades con un alto nivel de profesionalidad y eficiencia.
HONESTIDAD	Tanto los Directivos como los Colaboradores no serán parte indirecta o de manera discreta en hechos de corrupción pese a ser vistos como legales
LEALTAD	Todos los integrantes o personas vinculadas a la Avícola tienen la obligación de acatar el marco legal de verdad y fidelidad
RESPECTO	Cada miembro de la institución sebera actuar con respeto hacia los clientes, los trabajadores, la empresa y la sociedad en general
CONFIANZA	Poseemos la credibilidad ante los clientes por medio de una labor responsable, integra, constante y totalmente comprometida.

Fuente: Avícola de la Sierra

Cuadro 5. Principios de la Avícola de la Sierra

PRINCIPIOS DE LA AVÍCOLA DE LA SIERRA

PRINCIPIO	Connotación
COMPROMISO	La empresa ejecuta un trabajo responsable y comprometido, ofrece más de lo esperado bajo una identificación total con la Avícola.
FIDELIDAD	Todos quienes son parte de la Avícola asumen la tarea social de tener un compromiso de calidad con los diferentes clientes.
EQUIDAD	Cada acción desarrollada parte del compromiso con la justicia y el respeto de cada relación con los clientes y la sociedad.

Fuente: Avícola de la Sierra

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta

1. ¿Usted ha sido participe de procesos de Planificación estratégica anteriores?

Gráfico 1. Participación en procesos de Planificación estratégica anteriores

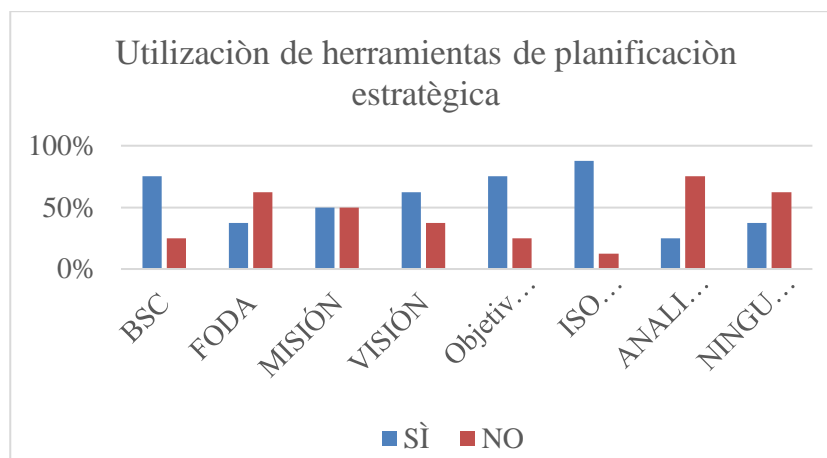


Elaborado por: Villarroel (2022)

Análisis e interpretación: Del total de las personas encuestadas, el 69,8% mencionó que sí han sido partícipes de procesos de planificación estratégica anteriores, mientras que el restante 30,2% respondieron que no han sido partícipes. Se aprecia en la organización no se ha abordado con fuerza este tipo de proceso estratégicos.

2. ¿Qué tipo de herramientas de Planificación estratégica a escuchado o a utilizado?

Gráfico 2. Utilización de herramientas de planificación estratégica

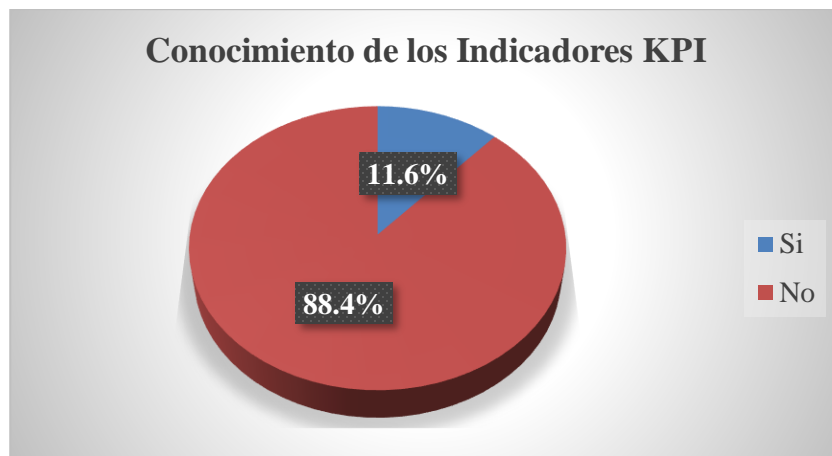


Elaborado por: Villarroel (2022)

Análisis e interpretación: Del total de encuestados, el 75% mencionó que si ha utilizado la herramienta BSC, el 37,5% indicó que ha usado la herramienta FODA, el 50% dijo que emplean la herramienta Misión, el 62,5% contestó que utilizan la herramienta Visión, el 75% si han empleado los objetivos estratégicos, el 87,5% han usado la herramienta ISO 9001:2015 y el 25% han empleado el análisis Pest. Es evidente que en la empresa existe la necesidad de emplear acciones en pro de una planificación acertada que trabaje en cada una de las herramientas planteadas.

3. ¿Conoce usted cuales son los indicadores KPI que se monitorean para controlar la productividad y estado de la empresa?

Gráfico 3 Conocimiento de los Indicadores KPI



Elaborado por: Villarroel (2022)

Análisis e interpretación: Del total de encuestados, el 11,6% respondió que sí conocen sobre los indicadores KPI; mientras que, el 88,4% contestó que no. Se aprecia que los colaboradores de la empresa objeto de estudio no conoce sobre estos indicadores, por ende, desconocen cómo medir, comparar y monitorear el desempeño de los procedimientos que se llevan a cabo.

4. ¿Considera usted necesario la creación de un departamento que controle el funcionamiento adecuado de la gestión estratégica empresarial?

Gráfico 4. Creación de un departamento para el control de la gestión estratégica empresarial

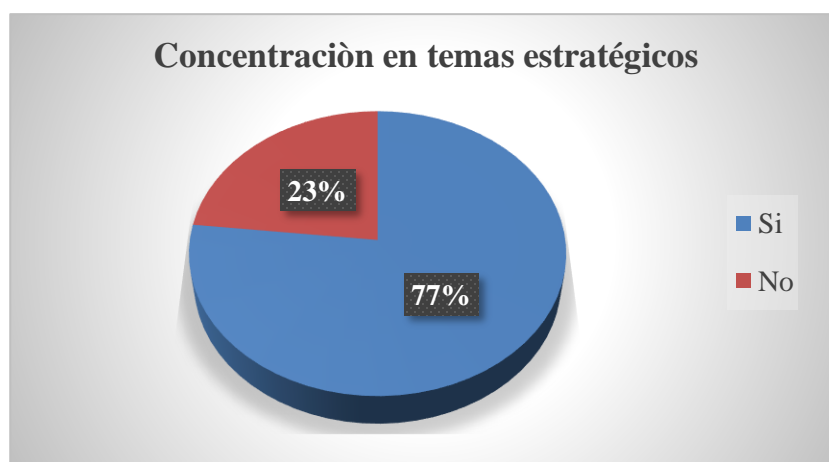


Elaborado por: Villarroel (2022)

Análisis e interpretación: De todos los encuestados, el 93% afirmó que si es necesaria la creación de un departamento que se dedique al control del funcionamiento adecuado de la gestión estratégica empresarial. Entonces, se aprecia la necesidad de crear un departamento o área que tenga como función o finalidad el control del desarrollo y funcionamiento de la gestión estratégica de la organización, en cual tiene que ser apropiado.

5. ¿Considera usted que sus actividades cotidianas no le permiten concentrarse en temas estratégicos?

Gráfico 5. Concentración en temas estratégicos



Elaborado por: Villarroel (2022)

Análisis e interpretación: De todos los encuestados, el 77% señaló que las actividades cotidianas que realizan no les permiten concentrarse en los temas estratégicos. Se aprecia que las funciones encomendadas a los colaboradores de la empresa objeto de estudio impiden su focalización en asuntos de carácter estratégico.

6. ¿De acuerdo a las responsabilidades laborales, cuales son aquellas que usted se atribuye?

Gráfico 6. Atribución de responsabilidades laborales



Elaborado por: Villarroel (2022)

Análisis e interpretación: De todos los encuestados, con respecto a las responsabilidades laborales que se atribuyeron a sí mismos, el 27,9% señaló el buen uso de recursos, el 11,6% la resolución de conflictos, el 27,9% el optimizar procesos, y el 16,3% el asignar tareas. los datos dejan en evidencia que se requiere el desarrollo de un diagnóstico interno sobre el personal de la empresa, para determinar las responsabilidades laborales que poseen.

7. ¿Cree usted que, con el desarrollo de sus actividades diarias, apoya al crecimiento constante de la empresa?

Gráfico 7 Apoyo al crecimiento constante de la empresa

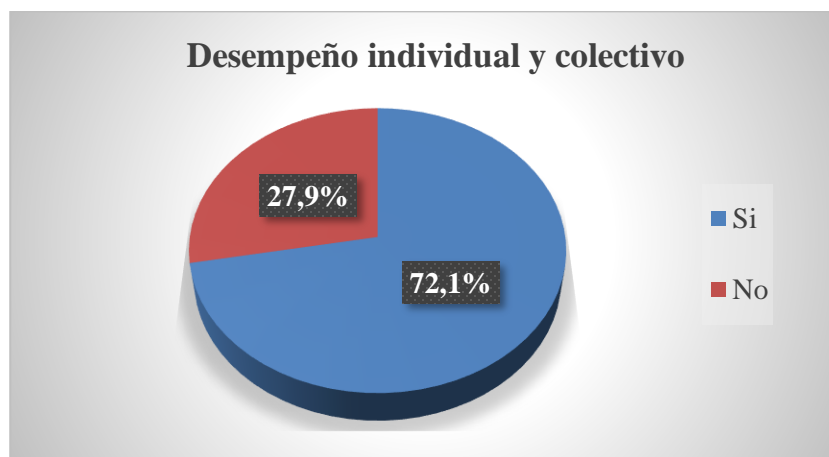


Elaborado por: Villarroel (2022)

Análisis e interpretación: De todos los encuestados, el 100% mencionó que el desarrollo de sus actividades diarias si apoyan al crecimiento constante de la empresa. Esto denota que el personal es consciente de que, si efectúa sus actividades en la empresa de forma adecuada, otorga un gran apoyo al crecimiento constante de la misma porque obtienen resultados óptimos.

8. ¿Los trabajadores poseen componentes variables en su salario que relacionen el desempeño individual y colectivo con la estrategia?

Gráfico 8. Desempeño individual y colectivo



Elaborado por: Villarroel (2022)

Análisis e interpretación: Del total de encuestados, el 72,1% respondió que los trabajadores de la empresa sí poseen componentes variables en su salario que relacionan el desempeño individual y colectivo con la estrategia. Esto pone en evidencia que no todos los colaboradores de la compañía poseen dichos elementos.

8. ¿Se ha implementado iniciativas de comunicación para dar a conocer la estrategia corporativa a los empleados?

Gráfico 9 Implementación de iniciativas de comunicación

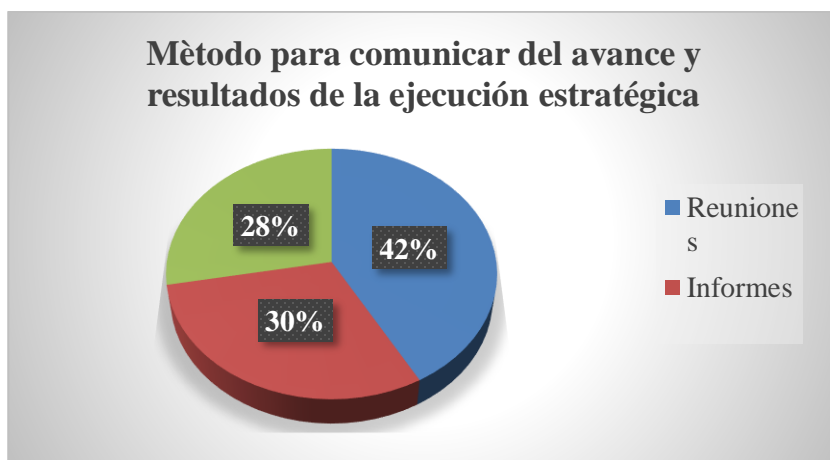


Elaborado por: Villarroel (2022)

Análisis e interpretación: Del total de las personas encuestadas, el 34,9% mencionó que en la empresa sí se ha implementado iniciativas de comunicación para dar a conocer la estrategia corporativa a los trabajadores. Se aprecia que la empresa tiene que aplicar este tipo de acciones con la finalidad de fomentar la estrategia corporativa en su equipo de trabajo

10. ¿Qué método considera el más adecuado para comunicar al personal sobre el avance y resultados de la ejecución estratégica?

Gráfico 10 Método para comunicar del avance y resultados de la ejecución estratégica



Elaborado por: Villarroel (2022)

Análisis e interpretación: Del total de las personas encuestadas, el 42% mencionó que las reuniones se consideran como el método más adecuado para comunicar al personal de la empresa sobre el avance y resultados de la ejecución estratégica. Esto demuestra que en la organización no amplía los mecanismos de comunicación para informar o socializar con sus colaboradores.

Calificación de las fortalezas y debilidades identificadas en la empresa

Tabla 8. Escala de calificación del Grado de Impacto de la Fortaleza o Debilidad

Número	Calificación
1	Considerable
2	Importante
3	Muy Alto

Elaborado por: Villarroel (2022)

Tabla 2. Determinación de Fortalezas y Debilidades

Infraestructura y Administración	Fortaleza	Debilidad	Grado
1. Ubicación estratégica apropiada de la infraestructura	X		3
2. Alta competencia respecto a la información	X		2
3. Implementación de sistema de gestión	X		3
Recursos Humanos	Fortaleza	Debilidad	Grado
1.- Capacitación del personal de la avícola de forma constante	X		2
2.- Falta de personal especializado y con experiencia		x	1
3.- Apropiaada relación interpersonal	X		2
Tecnología y Sistemas de Información	Fortaleza	Debilidad	Grado
1. Implementación de tecnología apropiada para el desarrollo de procedimientos	X		3
2. Falta de conocimiento de técnicas para llevar un control de la cartera de clientes		x	1
3.- Restricciones en los puertos de salida	X		1
Abastecimiento	Fortaleza	Debilidad	Grado
1. Falta de recurso monetario		x	1
2 cuenta con suficiente cantidad de productos terminados	X		3
3. Productos organizados de la avícola	X		3
Logística de Entrada	Fortaleza	Debilidad	Grado
1. Excelente manejo de los productos de la avícola	X		3
2. Excelente calidad de los productos de la avícola	X		3
3. Los productos son adquiridos de forma sencilla	X		2
Manufactura y Operaciones	Fortaleza	Debilidad	Grado
1. Llevar un control de calidad	X		3
2. Falta de disposición de un lugar para echar los desechos		x	1
3. Medidas para prevenir y regular accidentes	X		2
Logística de Salida	Fortaleza	Debilidad	Grado
1. Entrega de los productos terminados de forma puntual		x	1
2. Productos terminados son almacenados de adecuada manera	X		2

3. Los pedidos de productos son planificados eficientemente		x	2
Mercadeo y Ventas	Fortaleza	Debilidad	Grado
1. Asistir al cliente al adquirir los productos	X		3
2. Productos vendidos al por mayor		x	1
Servicio al Cliente	Fortaleza	Debilidad	Grado
1.- Servicio de transporte	X		3
1. Asistir al cliente al adquirir los productos	X		3
3.- Excelente atención al Cliente	X		2

Elaborado por: Villarroel (2022)

3.2. Estrategias derivadas del análisis FODA

Cuadro 6. Estrategias derivadas del análisis FODA

Análisis FODA	Oportunidades	Amenazas
Avícola de la Sierra	<p>1. Actualmente el consumo de productos avícolas es un alimento de primera necesidad.</p> <p>2. El mercado está en constante expansión y crecimiento.</p> <p>3. Hay sistemas, equipos y maquinaria de crianza que permiten que la producción avícola sea exitosa.</p> <p>4. Implementación de diversos medios publicitarios que han sido aceptados por los clientes.</p>	<p>1. Contaminación a través de enfermedades y plagas que ocasiona pérdidas de los productos de la avícola.</p> <p>2. La falta de estabilidad política del país es viable ocasionar una subida en los precios, lo que generará la reducción de ventas de los productos de la avícola.</p> <p>3. Aumento en los precios de los productos por parte de los distribuidores mayoristas, lo cual generaría que al llegar los productos a los clientes de la avícola el precio sería mayor.</p> <p>4. Los competidores aplican nuevas técnicas de promoción y</p>

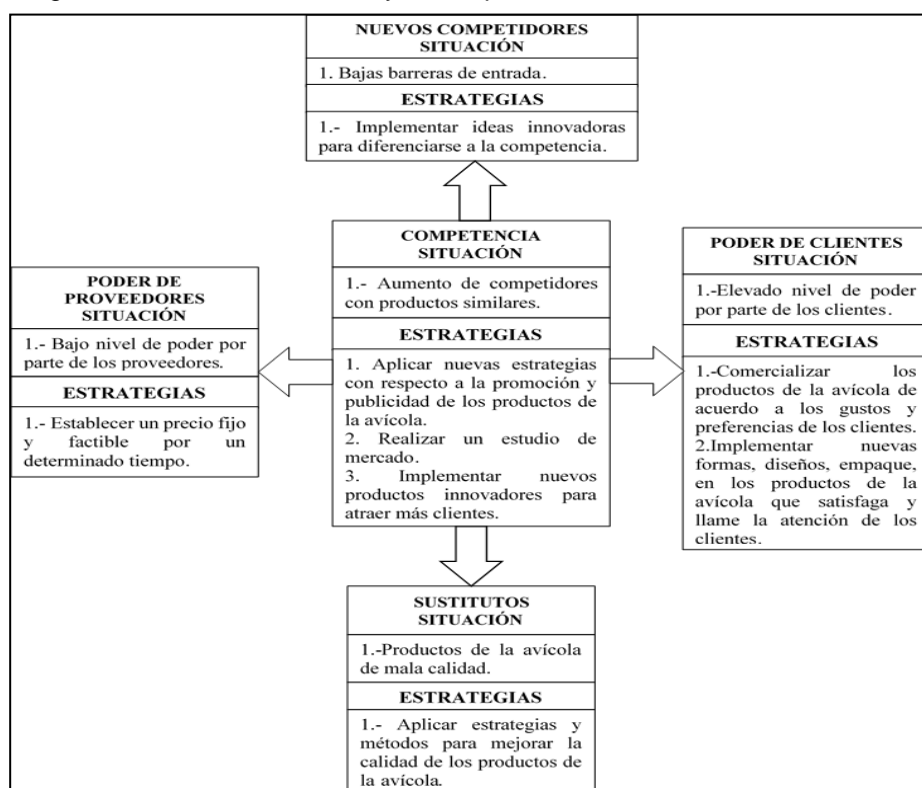
		publicidad, lo cual les ha permitido ganar más terreno en el mercado.
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación estratégica apropiada de la infraestructura. 2. Los productos son adquiridos de forma sencilla. 3. Excelente calidad de los productos de la avícola. 4. Capacitación del personal de la avícola de forma constante. 5. Implementación de normas sanitarias de manera eficiente. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar que los productos son de calidad óptima para fortalecer el posicionamiento de la avícola en el mercado frente a la competencia. 2. Elaborar los productos con excelente calidad. 3. Determinar los canales de comercialización para una eficiente entrega de los productos a los clientes. 4. Aplicación de descuentos de acuerdo a la cantidad de ventas efectuadas. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una encuesta en el entorno para conocer los gustos y preferencias con respecto a productos avícolas. 2. Escoger a personal especializado, capacitado y con experiencia en el área de ventas para la comercialización de los productos de la avícola. 3. Aplicar medidas y estrategias para mejorar la calidad de los productos de la avícola.
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productos vendidos al por mayor. 2. Falta de recurso monetario. 3. Falta de disposición de un lugar para echar los desechos. 4. Falta de conocimiento de 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el nivel de calidad de los productos de la avícola. 2. Programar campañas de compras para atraer más clientes a la avícola. 3. Llevar un control del consumo de productos de la avícola a través de las ventas efectuadas y las facturas. 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal de la avícola, especialmente a los trabajadores del área de ventas o comercialización. 2. Implementar nuevos y mejores beneficios e incentivos a los distribuidores mayoristas de la avícola. 3. Consultar nuevos métodos y

<p>técnicas para llevar un control de la cartera de clientes.</p> <p>5. Entrega de los productos terminados de forma puntual.</p>		<p>formas para disminuir o eliminar definitivamente la contaminación de los productos de la avícola.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Villarroel (2022)

3.3. Análisis del mercado y la competencia – El modelo de las 5 fuerzas

Figura 4 Análisis del mercado y la competencia – El modelo de las 5 fuerzas



Elaborado por: Villarroel (2022)

Cuadro 7. Matriz de las cuatro acciones y cuadro estratégico

Eliminar	Incrementar
Servicio de transporte.	<p>Calidad del producto.</p> <p>Diseño e innovación de los productos.</p> <p>Atención y servicio al cliente.</p> <p>Sistema de gestión del personal y productos de la avícola.</p> <p>Capacitación del personal.</p>
Reducir	Crear
Facilidad de crédito.	Multifuncionalidad: Es decir que los productos de la avícola sean utilizados por otras industrias o empresas.

Elaborado por: Villarroel (2022)

3.4. Matriz de cobertura de los temas estratégicos

Tabla 3. Matriz de cobertura de los temas estratégicos

		FODA							STAKEHOLDERS					5 FUERZAS				ESTRATEGIA																				
		Ubicación	Sistemas y	Implementación de	Falta de	Falta de disposición	Excelente calidad	Implementación de	Capacitación al	ACCIONISTAS	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	COMUNIDAD	MEDIO AMBIENTE	Aplicar nuevas	Implementar nuevas	Establecer un	Comercializar los	Aplicar estrategias	MISION	VISION	PROP. DE VALOR															
3																																						
1																																						
0																																						
-1																																						
-3																																						
TEMAS ESTRATEGICOS	Mejorar las condiciones de trabajo	3	3	3	0	-1	0	3	3	3	1	3	0	0	3	1	3	-1	1	3	3	3	3	42	-2	40												
	Incurtir en nuevos mercados de	3	3	0	0	0	0	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	0	3	3	3	3	3	45	0	45												

Matriz de cobertura de valores organizacionales

Tabla 4. Matriz de cobertura de valores organizacionales

		TEMAS ESTRATEGICOS							
		Mejorar las condiciones de trabajo	Incursión de nuevos mercados	Mejorar la productividad de las operaciones	Mejorar la cadena logística	Garantizar la rentabilidad de la empresa	SUMA +	SUMA -	NETO
		3							
		1							
		0							
		-1							
		-3							
VALORES ORGANIZACIONALES	Trabajo en equipo	1	-1	3	-1	3	7	-2	5
	Compañerismo	3	0	1	0	1	5	0	5
	Cooperación	1	1	3	-1	3	8	-1	7
	Disciplina	0	-1	3	1	1	5	-1	4
	Creatividad	-1	1	0	-3	1	2	-4	-2
	SUMA +	5	2	10	1	9	77,14%		
SUMA -	-1	-2	0	-5	0				
NETO	4	0	10	-4	9	INDICE DE CONSISTENCIA			

Elaborado por: Villarroel (2022)

PROPUESTA

Tema de la propuesta

Diseño de un modelo de gestión estratégica para la mejora de la rentabilidad de la empresa Avícola de la Sierra.

Objetivo de la propuesta

Diseñar un modelo de gestión estratégica para la mejora de la rentabilidad de la empresa Avícola de la Sierra

Justificación de la propuesta

La implementación de un modelo de gestión estratégica ayuda a evaluar las brechas que existen en las organizaciones, así como para el diseño de acciones que las solventen con la finalidad de alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la compañía, además, para lograr la mejora de su rentabilidad. Por ello, si la empresa Avícola de la Sierra quiere perdurar de forma permanente, tiene que optimizar su viabilidad financiera

Desarrollo

Análisis externo de la empresa Avícola de la Sierra

Los principales competidores que tiene la empresa Avícola de la Sierra, son:

- Avícola Maricela
- Avícola Mishell
- Avícola Pujulí-Incubandina S.A.
- Sierra Fértil - Los Pinos.

- Sierra Fértil – Tanicuchi.

Análisis interno de la empresa Avícola de la Sierra

● **Misión**

La empresa Avícola de la Sierra busca la satisfacción de la demanda de clientes y empresas del campo avícola en el Ecuador respecto a sus productos como la producción de huevos, a través de un procedimiento de calidad, que integra al talento humano justamente con la infraestructura y tecnología apropiada, para el cumplimiento de las necesidades y expectativas en uniformidad, sanidad, fechas programadas, cantidad requerida, entre otros.

● **Visión**

Lograr forma parte entre las empresas avícolas más reconocidas a nivel nacional, por ser proveedores de huevos, además de contar con el servicio de posventa con el cual los productos de la empresa obtengan un valor agregado.

● **Valores y principios**

La empresa Avícola de la Sierra se caracteriza por los siguientes valores y principios:

- Cumplimiento de la normativa legal.
- Anhelos de superación.
- Honradez.
- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Orden.
- Limpieza.
- Amor por el trabajo.

- **Perspectiva del cliente**

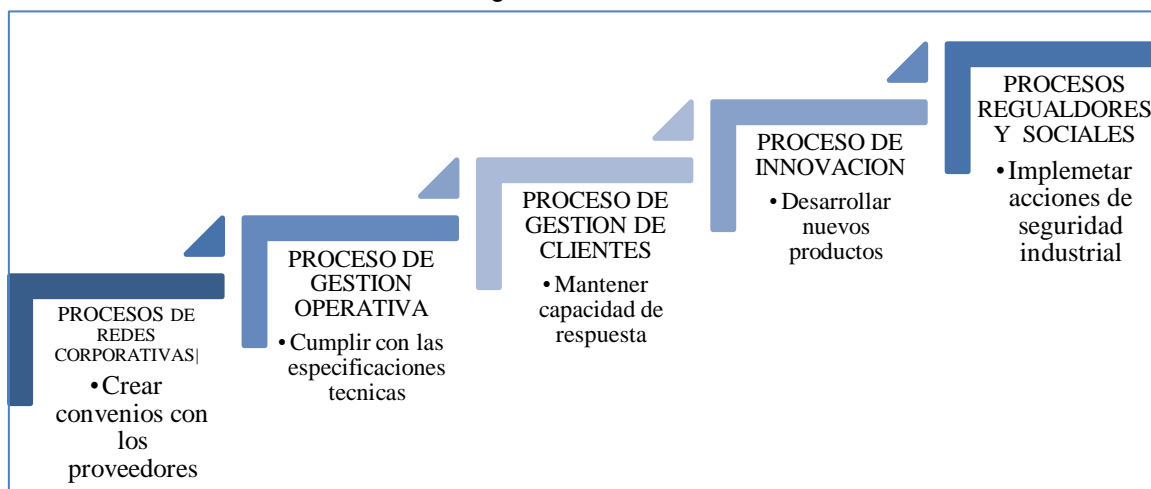
Cuadro 8. Perspectiva del cliente

ATRIBUTOS		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTOS DE PRODUCTOS	PRECIO	X		
	CALIDAD		X	Garantizar la calidad del producto a consumir
	DISPONIBILIDAD	X		
	SELECCIÓN	X		
Relación con el cliente	SERVICIO		X	Incrementar la atención al cliente
	RELACION	X		

Elaborado por: Villarroel (2022)

- **Perspectiva de procesos internos**

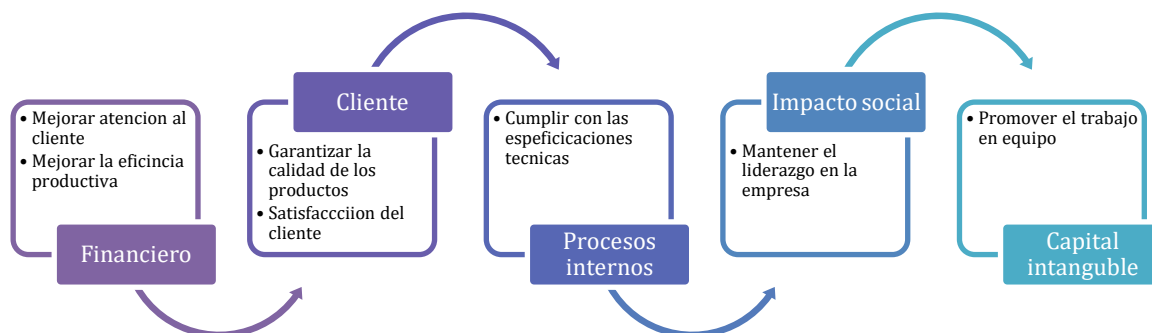
• Figura 5. Procesos internos



Elaborado por: Villarroel (2022)

- **Mapa estratégico**

- Figura 6. Mapa estratégico



Elaborado por: Villarroel (2022)

Determinación de objetivos estratégicos

Establecer los objetivos en el mercado, sociedad y clientes

- Fomentar la creatividad e innovación en los procedimientos de producción de huevos.
- Incrementar el nivel de producción y comercialización de huevos en la empresa Avícola de la Sierra.
- Establecer mejoras en la rentabilidad de la empresa Avícola de la Sierra.

Establecer los objetivos en los procedimientos internos

- Fomentar la implementación de tecnología avanzada y moderna en aquellos procedimientos que se encargan de la producción de huevos de la avícola.
- Aplicar el uso de máquinas recolectoras de huevos de forma automática para la empresa Avícola de la Sierra.

Establecer los objetivos en el organigrama estructural, cultura y tecnología

- Fomentar el manejo de tecnología avanzada y moderna en los procedimientos de producción de huevos.
- Aplicar mejoras en la infraestructura con el fin de mejorar los procedimientos de producción de huevos.

Elaboración, selección y evaluación de estrategias

- Para efectuar la elaboración, selección y evaluación de las estrategias, se hizo un cuadro de mando integral que se fundamenta en los objetivos estratégicos de la empresa, y un análisis FODA con el fin de identificar la propuesta que ayude en la mejora de la situación de la empresa Avícola de la Sierra en el mercado avícola a nivel nacional.

Cuadro de Mando Integral

Tabla 5. Cuadro de Mando Integral

No.	Objetivos Estratégicos	Indicador		Perspectiva
		Valor actual	Valor deseado	
OE 1	Fomentar la creatividad e innovación en los procedimientos de producción de huevos	120 horas de práctica	200 horas de práctica	Cliente/Sociedad
OE 2	Incrementar el nivel de producción y comercialización de huevos en la empresa Avícola de la Sierra	40 sesiones de entrenamiento	80 sesiones de entrenamiento	*Cliente/Sociedad *Financiera
OE 3	Establecer mejoras en la rentabilidad de la empresa Avícola de la	40 sesiones de entrenamiento	70 sesiones de entrenamiento	Financiera

	Sierra			
OE 4	Fomentar la implementación de tecnología avanzada y moderna en aquellos procedimientos que se encargan de la producción de huevos de la avícola	Tecnología con limitaciones	Tecnología moderna y actualizada	Procedimientos internos
OE 5	Aplicar el uso de máquinas recolectoras de huevos de forma automática para la empresa Avícola de la Sierra	120 horas de práctica	200 horas de práctica	Procedimientos internos
OE 6	Fomentar el manejo de tecnología avanzada y moderno en los procedimientos de producción de huevos	1 simulador de navegación que cuenta con equipo desactualizado	1 simulador de navegación que cuenta con equipo completamente actualizado	Procedimientos internos
OE 7	Aplicar mejoras en la infraestructura con el fin de mejorar los procedimientos de producción de huevos	1 simulador de navegación que cuenta con equipo desactualizado	1 simulador de navegación que cuenta con equipo completamente actualizado	Aprendizaje y experiencia

Elaborado por: Villarroel (2022)

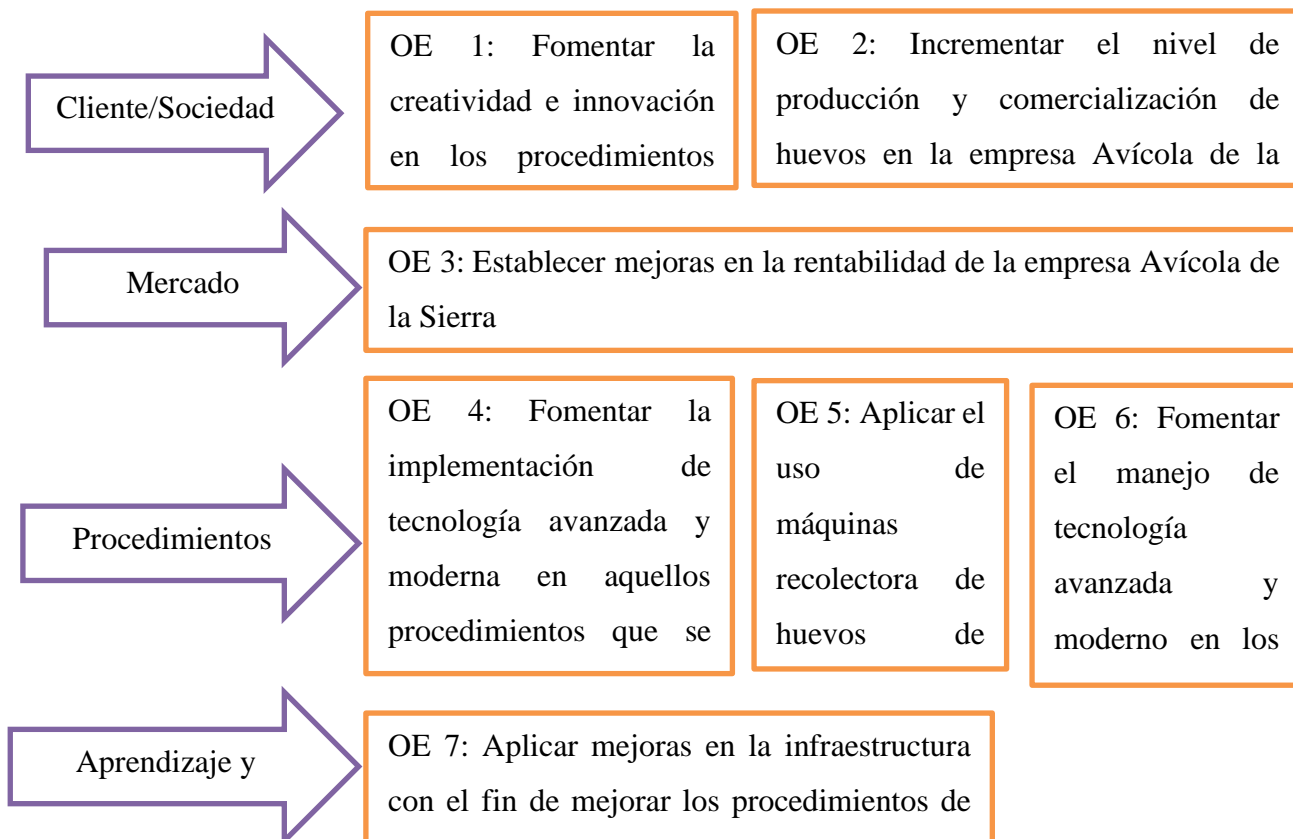
Tabla 6. Planificación de trabajo

PLAN DE TRABAJO 2023									
LINEAMIENTO	ESTRATEGIAS	LÍDER	EQUIPO DE TRABAJO	PRIORIZACIÓN	ESTATUS	ÁREA	FECHA INICIO	FECHA FIN	OBSERVACIONES
Administración Eficiente	Fomentar la creatividad e innovación en la producción de huevos	Gerente de producción	Galponeros	4	EN PROCESO	Galpones	dom, 05/02/2023	mié, 15/02/2023	
Administración Eficiente	Incrementar el nivel de producción y comercialización de huevos	Gerente de producción	Galponeros	4	EN PROCESO	Galpones	vie, 10/03/2023	mié, 15/03/2023	
Administración Eficiente	Establecer mejoras en la rentabilidad de la empresa	Gerente General	Administrativos	3	EN PROCESO	Oficinas	lun, 03/04/2023	mar, 18/04/2023	
Administración Eficiente	Fomentar la implementación de tecnología avanzada y moderna en	Gerente General	Administrativos	3	EN PROCESO	Fábrica de balanceado	dom, 07/05/2023	dom, 18/06/2023	

	procedimientos de producción								
Administración Eficiente	Aplicar mejoras en la infraestructura con el fin de mejorar procedimientos	Gerente General	Administrativos	3	EN PROCESO	Fábrica de balanceado	lun, 15/05/2023	mar, 18/07/2023	

Elaborado por: Villarroel (2022)

Figura 7. Diagrama de Procedimientos



Elaborado por: Villarroel (2022)

CONCLUSIONES

- Al revisar la literatura referente al tema objeto de estudio se conoció que para el desarrollo de un modelo de gestión estratégica que mejore la rentabilidad de las empresas se tiene que trabajar en componentes importantes como: misión, visión, objetivos estratégicos, análisis Pest, FODA, análisis del mercado y la competencia, el modelo de las 5 fuerzas, matriz de las cuatro acciones y cuadro estratégico, matriz de cobertura de los temas estratégicos, y la matriz de cobertura de valores organizacionales.
- Con el análisis FODA se apreció que la empresa Avícola de la Sierra dispone de fortalezas como: la ubicación favorable, excelente calidad de productos, capacitación constante al personal, implementación de normas sanitarias. Entre sus oportunidades estuvieron: el consumo de productos agrícolas como primera necesidad, crecimiento y expansión del mercado. Sin embargo, como debilidades se tuvo el desconocimiento de técnicas para regular la cartera de clientes, y la entrega impuntual de sus productos. Y finalmente, como amenazas se reconocieron las siguientes: la contaminación a través de plagas o enfermedades, inestabilidad política del país, y el incremento de precios.
- Los elementos que se identificaron para la formulación de un modelo de gestión estratégica destinado a la empresa Avícola de la Sierra en beneficio tanto de su auge en el sector avícola como de su rentabilidad fueron: la reformulación de su misión, visión, objetivos estratégicos, valores organizacionales, así como el desarrollo del estudio de mercado y competencia.
- A pesar de que gran parte del personal de la empresa Avícola de la Sierra tuvo conocimiento sobre los procesos de planificación estratégica efectuados anteriormente en la compañía, así como de los indicadores KPI para el control de

la productividad y estado de la organización, fue indispensable el diseño de un modelo de gestión estratégica para la mejora de la rentabilidad de la empresa Avícola de la Sierra dado que en el campo de la práctica, el conocimiento de los colaboradores requería de una asistencia para el logro de óptimos resultados.

RECOMENDACIONES

Al concluir con el presente estudio se recomienda lo siguiente:

- A los dirigentes de la empresa Avícola de la Sierra crear un área o departamento dedicado al control del funcionamiento adecuado de la gestión estratégica empresarial.
- Aplicar técnicas y estrategias para mejorar la calidad de los productos de la empresa Avícola de la Sierra.
- Contratar personal para distribuir eficiente y de forma puntual los productos de la empresa Avícola de la Sierra
- Implementar medidas y tratamientos para contrarrestar o prevenir la contaminación por parte de las plagas o enfermedades que tenga que perjudicar a las gallinas ponedoras que son necesarias para la producción de huevos.

BIBLIOGRAFIA

Andrade, A., Perugachi, L., Morocho, J., & Perugachi, N. (2022). Modelo de gestión estratégica para el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo. Boletín De Coyuntura, 33, 16-26.

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la investigación científica (Sexta edición). Editorial Episteme.
https://www.academia.edu/10608686/El_Proyecto_de_Investigaci%C3%B3n_Introducci%C3%B3n_a_la_metodolog%C3%ADa_cient%C3%ADfica_6ta_Edici%C3%B3n_2012

Arias, M., & Zúñiga, A. (2015). Propuesta de plan estratégico para el periodo 2015-2019 de la empresa Rikatek S.A. Ubicado en Gualal vía la Paz provincia de Azuay [Tesis de Pregrado, Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca].
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7832>

Armijo, M. (2011). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf

Armijos, L., Campos, A., & Hidalgo, Y. (2020). Estudio del Direccionamiento Estratégico en el Desarrollo Organizacional en Latinoamérica: Una Revisión de Literatura (2009-2018). *Economía Y Negocios*, 11(1), 104-117.

Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L., & López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243-254.
<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>

Asipuela, S., & Espinosa, Y. (2019). Elaboración de un plan estratégico para la empresa Avícola Vitaloa S.A. Avitala ubicada en la ciudad de Quito parroquia Tumbaco [Tesis de Grado, Universidad Central del Ecuador].
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17597/1/T-UCE-0005-CEC-159.pdf>

Ávila, F. (2021). Avicultura en un tiempo especial, y expectativas sobre la incertidumbre. Obtenido de Federación nacional de avicultores de Colombia:
<https://fenavi.org/wp-content/uploads/2021/04/revista-282.pdf>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición). Pearson Educación.
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Campbell, L. (2021). Modelo de gestión estratégica para dinamizar el ordenamiento territorial en el cantón Mocache, provincia de Los Ríos, Ecuador 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7452-7471. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.858

Carrillo, E., Rodríguez, À., & Arellano, M. (2020). La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas agropecuarias en el Ecuador. *Visionario Digital*, 4(3), 181-203.

CONAVE. (2022). La afectación en el Sector Avícola trasciende a altas cifras. Obtenido de Corporación nacional de avicultores del Ecuador: <https://conave.org/la-afectacion-en-el-sector-avicola-trasciende-a-altas-cifras/>

Chacon, A. (2020). Avicultura de Cotopaxi se impulsará mediante comercialización directa. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.agricultura.gob.ec/avicultura-de-cotopaxi-se-impulsara-mediante-comercializacion-directa/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Agrocalidad%2C%20Cotopaxi%20mantiene%20una,millones%20de%20aves%20en%20pie.>

Chacón, J. (2022). Diseño de un sistema de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 para el área administrativa del gobierno autónomo descentralizado

municipal de Tulcán [Tesis de Grado, Universidad Técnica del Norte].
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/12792/2/04%20IND%20355%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica (Tercera Edición). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

CIMEC. (2019). Análisis estratégico, ¿en qué consiste? <https://www.cimec.es/analisis-estrategico/>

Clavijo, O. (2016). Diseño del plan estratégico para la empresa granja avícola las Tunas [Tesis de Grado, Fundación Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/659/1/5092266-2016-2-GE.pdf>

Coro, V. (2019). Plan estratégico para mejorar la gestión financiera de la empresa Avícola Sierra Fértil, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, período 2019-2023 [Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13662/1/22T0531.pdf>

Coronel, I. (2018). Modelo de Gestión Estratégica para PYME con cuadro de mando integral (Primera Edición). Universidad del Azuay Casa Editora. <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceazuay/catalog/view/221/189/1212>

Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador. (2022). La afectación en el Sector Avícola trasciende a altas cifras. <https://conave.org/la-afectacion-en-el-sector-avicola-trasciende-a-altas-cifras/>

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2021). Las huellas de la pandemia. Revista Avicultores, 282, 4-53.

González, A. (2021). Enfoques en el desarrollo de la planificación estratégica – Gestión de Enfermería. <https://gestiondeenfermeria.com/enfoques-en-el-desarrollo-de-la-planificacion-estrategica/>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Telos, 21(1), 242-256. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>

Guamán, J. (2018). Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa-financiera de la mueblería Gapal del cantón Cuenca, provincia de Azuay, período 2017-2021

[Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo].
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8571/1/22T0442.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta Edición). McGraw-Hill/Interamericana Editores. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Primera Edición). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Inomata, T. (2012). Planificación estratégica en el sistema de las Naciones Unidas. Naciones Unidas.
https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2012_12_Spanish.pdf

Japón, A. (2017). Planeación Estratégica 2017—2022 aplicada a la Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Río Mayo –Acrim, de la Ciudad de Zumba, Cantón Chinchipe, Provincia de Zamora Chinchipe [Tesis de Pregrado]. Universidad Nacional de Loja.

Jaramillo, C. (2022). Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para UDA-ERP [Tesis de Grado, Universidad del Azuay].

<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12250/1/17777.pdf>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global (Dècima cuarta Edición). Mc Graw Hill.

Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2000). Dirección de Marketing. Prentice-Hall.

Lawrence, I., Motta, A., & Kowask, E. (2014). Planeación y Gestión Estratégica de las TI (Primera Edición). Red Nacional de Investigación y Educación del Ecuador. <https://www.cedia.edu.ec/assets/docs/publicaciones/libros/GT11.pdf>

Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. Contaduría y Administración, 63(3), 1-21.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). Avicultura de Cotopaxi se impulsará mediante comercialización directa. <https://www.agricultura.gob.ec/avicultura-de-cotopaxi-se-impulsara-mediante-comercializacion-directa/>

Mora, L. (2019). Plan estratégico para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos financieros en la empresa de lácteos “Campo Fino”, de la ciudad de Salcedo durante el periodo 2018 – 2023 [Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo].
<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11303/1/22T0503.pdf>

Muñoz, M. (2018). Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022 [Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador].
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>

Niño, V. (2011). Metodología de la Investigación. Diseño y ejecución (Primera Edición). Ediciones de la U.
https://www.academia.edu/35258714/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_DISENO_Y_EJECUCION

Ojeda, M., Díaz, J., Apodaca, C., & Trujillo, I. (2004). Metodología de diseño estadístico (Primera Edición). Universidad Veracruzana.
<https://www.uv.mx/personal/mojeda/files/2012/04/Metodologia.pdf>

Palella, S., & Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa (Segunda Edición). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
<http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>

Palella, S., & Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa (Tercera Edición). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
<https://es.calameo.com/read/000628576f51732890350>

Pazmiño, G. (2018). Plan estratégico para la empresa agropecuarios “el maizal” de la ciudad del Tena, provincia de Napo, para el periodo 2018 – 2022 [Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo].
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9034/1/22T0463.pdf>

Quezada, M., Neri, J., Pérez, J., & Oyoa, J. (2015). Aprendizaje y talentos de los administradores de granjas avícolas para la innovación. *Revista de Ciencias Ambientales y Recursos Naturales*, 1(1), 75-89.

Reyes, E. (2020). Plan Estratégico de innovación en el área de producción para mejorar la rentabilidad económica de la Industria Avícola GENETSA del cantón Montecristi [Tesis de Grado].
<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1157/Plan%20Est%20rat%C3%A9gico%20de%20innovaci%C3%B3n%20en%20el%20%C3%A1rea%2>

0de%20producci%C3%B3n%20para%20mejorar%20la%20rentabilidad%20econ
%C3%B3mica%20de%20la%20Industria%20Av%C3%ADcola%20GENETSA%2
0del%20cant%C3%B3n%20Montecristi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ríos, C., Martínez, E., Muñoz, M., Santoyo, V., & Aguilar, J. (2016). Estrategia de gestión de la innovación para la avicultura de traspatio en zonas rurales marginadas de Oaxaca, México. *Transitare*, 2(2), 165-182.

Rojas, D., Acosta, L., Cabrera, N., & Cruz, B. (2022). Gestión estratégica en la empresa avícola de Pinar del Río, Cuba. *Costos y Gestión*, 32(102), 45-74.

Rojas, D., Espinosa, E., Pelegrín, A., & Rojas, D. (2021). Análisis estratégico en la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, Cuba. *Revista Ciencias Económicas*, 18(1), 9-29. <http://dx.doi.org/10.14409/rce.v1i0.10327>

Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica (Primera Edición)*. Legis Editores S.A.

ANEXOS

ANEXO 1.

Encuesta dirigida al personal de la empresa Avícola de la Sierra

OBJETIVO: Determinar el nivel de eficiencia y sostenibilidad financiera de la empresa avícola de la sierra durante el período 2021-2022

INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente la pregunta

Marque la respuesta que usted considere correcta

1. ¿Usted ha sido participe de procesos de Planificación estratégica anteriores?

a) Si

b) No

2. ¿Qué tipo de herramientas de Planificación estratégica a escuchado o a utilizado?

a) BSC

b) FODA

c) Misión

d) Visión

e) Objetivos estratégicos

f) ISO 9001 2015

g) Análisis Pest

h) Ninguna

3. ¿Conoce usted cuales son los indicadores KPI que se monitorean para controlar la productividad y estado de la empresa?

a) Si

b) No

4. ¿Considera usted necesario la creación de un departamento que controle el funcionamiento adecuado de la gestión estratégica empresarial?

a) Si

b) No

5. ¿Considera usted que sus actividades cotidianas no le permiten concentrarse en temas estratégicos?

a) Si

b) No

6. ¿De acuerdo a las responsabilidades laborales, cuales son aquellas que usted se atribuye?

a) Buen uso de recursos

b) Planificación de operaciones

c) Resolución de conflictos

d) Optimizar procesos

e) Autorizar pagos

f) Asignar tareas

g) Elaboración de informes y reportes de gestión

7. ¿Cree usted que, con el desarrollo de sus actividades diarias, apoya al crecimiento constante de la empresa?

a) Si

b) No

8. ¿Los trabajadores poseen componentes variables en su salario que relacionen el desempeño individual y colectivo con la estrategia?

a) Si

b) No

9. ¿Se ha implementado iniciativas de comunicación para dar a conocer la estrategia corporativa a los empleados?

a) Si

b) No

10. ¿Qué método considera el más adecuado para comunicar al personal sobre el avance y resultados de la ejecución estratégica?

a) Reuniones

b) Informes

c) Cartelera