



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO  
DE DOCTORA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**AUTORA: LCDA. FANNY YOLANDA TAMAYO RIVERA**

**DIRECTOR: ECO. DIEGO ALVARADO**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2009**

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

Eco. Diego Alvarado  
**DIRECTOR DE TESIS**

**C E R T I F I C A:**

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante Fanny Yolanda Tamayo Rivera, sobre el tema: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo que autorizo su presentación.

Loja, septiembre del 2009

**ECO. DIEGO ALVARADO**

# **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

“Yo, **FANNY YOLANDA TAMAYO RIVERA**, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o Institucional (operativo) de la Universidad”.

**FANNY YOLANDA TAMAYO RIVERA**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el contenido de presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la Autora

FANNY YOLANDA TAMAYO RIVERA

# **DEDICATORIA**

POR LA COMPRENSIÓN Y SOLIDARIDAD DEMOSTRADA DURANTE MIS AÑOS DE ESTUDIO, DEDICO CON MUCHO CARIÑO EL PRESENTE TRABAJO A MI ESPOSO, A MIS HIJAS GABRIELA Y ANDREA

YOLANDA

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a **Dios** por permitirme llegar a culminar mis estudios; a la Universidad Técnica Particular de Loja quien a través de sus profesores y autoridades, supieron impartir sus conocimientos y guiarme para complementar mi carrera.

Reconocimiento eterno para el señor Economista **Diego Alvarado** director de tesis por su labor profesional y consejos oportunos.

Mi gratitud especial a la empresa “**AVITALSA**” entidad exitosa y gestora de esta investigación, a mi familia por su comprensión, paciencia, al igual que a todas aquellas personas que supieron apoyarme y motivarme en el cumplimiento de mi objetivo propuesto.

Por siempre:

Yolanda Tamayo Rivera

## INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....	I
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	II
AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE CE CONTENIDO.....	VI
INDICE GRÁFICOS.....	XI
INDICE CUADROS.....	XII
ÍNDICE FOTOS.....	XIV
ÍNDICE ANEXOS.....	XV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XVII
CAPÍTULO I.....	1
1 GENERALIDADES.....	1
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA.....	2
1.2 BASE LEGAL. MARCO NORMATIVO DE LA EMPRESA.....	4
1.3 ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.....	6
1.3.1 EL PRODUCTO.....	6
1.4 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	7
1.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA – ESTRUCTURAL.....	8
1.5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	13
1.5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL.....	13
1.5.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS POSIBLES CAUSAS.....	13
CAPÍTULO II.....	17
2 MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....	17
2.1 COMERCIALIZACION.....	18
2.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
2.3 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	20
2.4 MPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA.....	21
2.5 HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	22

2.5.1	EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	24
2.6	MOMENTOS BASICOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA .....	26
	<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>30</b>
3.1	ANÁLISIS EXTERNO .....	31
3.1.1	MACROAMBIENTE .....	31
3.1.1.1	FACTOR ECONÓMICO.....	32
3.1.1.1.1	Producto interno bruto (PIB).....	32
3.1.1.1.2	Balanza Comercial.....	35
3.1.1.1.3	Deuda externa .....	37
3.1.1.1.4	Inflación.....	39
3.1.1.1.5	Tasas de interés .....	41
3.1.1.2	FACTOR POLÍTICO .....	42
3.1.1.3	FACTOR LEGAL.....	43
3.1.1.4	FACTOR SOCIAL .....	44
3.1.1.4.1	Desempleo y Subempleo.....	44
3.1.1.4.2	Sueldos y Salarios .....	46
3.1.1.5	FACTOR TECNOLÓGICO.....	48
3.1.1.6	FACTOR AMBIENTAL.....	49
3.1.2	MICROAMBIENTE.....	51
3.1.2.1	CLIENTES.....	51
3.1.2.2	COMPETENCIA.....	58
3.1.2.2.1	COMPETENCIA ACTUAL .....	58
3.1.2.2.2	COMPETENCIA POTENCIAL.....	60
3.1.2.2.3	PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	61
3.2	ANÁLISIS INTERNO.....	63
3.2.1	ÁREA DE PRESIDENCIA Y GERENCIA .....	65
3.2.2	ÁREA ADMINISTRATIVA .....	65
3.2.3	ÁREA FINANCIERA .....	66
3.2.3.1	Infraestructura contable .....	67
3.2.4	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN .....	68
3.2.4.1	Proceso de comercialización .....	69
3.2.5	ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	72
3.2.5.1	Proceso de producción .....	72
3.2.6	ÁREA INDUSTRIAL.....	73
3.2.6.1	Proceso industrial .....	73
3.3	ANÁLISIS DEL FODA.....	75



3.3.1	MATRICES DE PONDERACIÓN.....	79
3.3.1.1	Análisis Externo .....	79
3.3.1.2	Análisis Interno .....	81
3.3.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	83
3.3.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	84
3.3.4	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES	85
3.3.5	MATRIZ DE ESTRATEGIAS .....	87
3.3.5.1	Análisis de Vulnerabilidad.....	87
3.3.6	ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD .....	90
3.3.7	MATRIZ FODA.....	92
CAPÍTULO IV .....		94
4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	94
4.1	PRINCIPIOS Y VALORES.....	96
4.2	MISIÓN .....	98
4.3	VISIÓN .....	100
4.4	OBJETIVOS.....	101
4.4.1	OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	101
4.4.2	OBJETIVOS FUNCIONALES .....	102
4.4.2.1	Área administrativa .....	102
4.4.2.2	Área producción.....	102
4.4.2.3	Área financiera .....	103
4.4.2.4	Área comercialización.....	103
4.5	POLÍTICAS .....	103
	ÁREA ADMINISTRATIVA .....	103
	ÁREA PRODUCCIÓN.....	103
	ÁREA FINANCIERA .....	104
	ÁREA COMERCIALIZACIÓN .....	104
4.6	ESTRATEGIAS.....	104
4.6.1	ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	104
4.6.2	CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”	
	106	
4.7	MAPAS DE PROYECTOS.....	108
4.8	PERFILES DE LOS PROYECTOS.....	109
4.8.1	PROYECTO NO.1 .....	109
4.8.2	PROYECTO NO. 2 .....	111
4.8.3	PROYECTO NO. 3 .....	112
4.8.4	PROYECTO NO.4 .....	113

4.8.5	PROYECTO NO.5 .....	114
4.8.6	PROYECTO NO.6 .....	115
	<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>116</b>
<b>5</b>	<b>DESARROLLO DE LOS PROYECTOS AÑO 2010 .....</b>	<b>116</b>
5.1	EJECUCIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	117
5.2	COMPRA DE SOFTWARE FINANCIERO Y CONTABLE .....	122
	SOFTWARE PROFESIONAL 9X-2000-XP.....	123
5.3	CREACIÓN DE PÁGINA WEB .....	125
♦	Realizar publicidad en otras páginas mediante banners .....	133
♦	Actualización página Web.....	133
	<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>134</b>
<b>6</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>134</b>
6.1	IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN .....	135
6.2	ALCANCES DE PROYECTOS .....	136
6.2.1	EJECUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	136
6.2.2	COMPRA DE SOFTWARE FINANCIERO Y CONTABLE .....	137
6.2.3	DISEÑO DE PÁGINA WEB .....	137
6.3	INCIDENCIA EN EL FLUJO FINANCIERO .....	137
6.3.1	PROYECTO # 1: Ejecución de la Estructura Organizacional.....	137
6.3.1.1	INGRESOS .....	137
6.3.1.2	EGRESOS OPERACIONALES .....	138
6.3.2	PROYECTO # 2: Compra de Software Financiero y Contable .....	139
6.3.2.1	INGRESOS .....	139
6.3.2.2	EGRESOS OPERACIONALES .....	139
6.3.2.3	INGRESOS .....	140
6.3.2.4	EGRESOS OPERACIONALES .....	140
6.4	DESARROLLO DE FLUJOS DE FONDOS .....	141
6.5	ESTADO DE RESULTADOS.....	142
6.6	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO POR CUENTAS .....	144
6.7	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO .....	145
6.7.1	Estado de resultados sin plan.....	145
6.7.2	Estado de resultados con plan.....	146
6.8	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	150
6.8.1	Evaluación financiera sin plan .....	151
6.8.2	Evaluación financiera con plan .....	152
6.8.3	Van.....	153

6.8.3.1	Van sin plan .....	153
6.8.3.2	Van con plan .....	154
6.8.4	Relación beneficio costo .....	154
6.8.4.1	R B/C sin plan .....	155
6.8.4.2	R B/CSIN con plan .....	156
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>157</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>158</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>162</b>
<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....</b>		<b>- 191 -</b>

# INDICE GRÁFICOS

Gráfico No. 1-1 GRAFICO PORCENTUAL.....	6
Gráfico No. 1-2 AVÍCOLA “AVITALSA”VITALOA S.A. ....	8
Gráfico No. 1-3 Diagrama de Ishikawa.....	- 14 -
Gráfico No. 2-1 Cinco fuerzas de Porter .....	25
Gráfico No. 3-1 FUERZAS DEL MACROENTORNO .....	31
Gráfico No. 3-2 PRODUCTO INTERNO BRUTO .....	33
Gráfico No. 3-3 PIB SECTORIAL AGRÍCOLA.....	34
Gráfico No. 3-4 BALANZA COMERCIAL .....	36
Gráfico No. 3-5 DEUDA EXTERNA .....	38
Gráfico No. 3-6 INFLACIÓN .....	40
Gráfico No. 3-7 TASAS DE INTERÉS 2000 – 2010 .....	42
Gráfico No. 3-8 DESEMPLEO Y SUBEMPLEO.....	45
Gráfico No. 3-9 SUELDOS Y SALARIOS 2000 – 2009 .....	47
Gráfico No. 3-10 PORCENTUAL DE LAS ACCIONES DE LAS ACCIONES DE LA EMPRESA AVITALSA / DICIEMBRE/2003 .....	64
Gráfico No. 3-11 AVÍCOLA VITALOA S.A. “AVITALSA ” .....	66
Gráfico No. 3-12 Estrategia PEEA.....	86
Gráfico No. 4-1 ESTRATEGIA GENÉRICA A TRAVÉS .....	105
Gráfico No. 6-1 Comparación de ventas sin plan y con plan .....	147
Gráfico No. 6-2 Comparación de costo de ventas .....	148

# INDICE CUADROS

Cuadro No. 1-1 COMPOSICION ACCIONARIA.....	5
Cuadro No. 1-2 Funciones del personal .....	9
Cuadro No. 3-1 PIB .....	32
Cuadro No. 3-2 PIB SECTORIAL AGRÍCOLA .....	33
Cuadro No. 3-3 BALANZA COMERCIAL.....	35
Cuadro No.3-4 DEUDA EXTERNA.....	37
Cuadro No. 3-5 INFLACIÓN.....	39
Cuadro No. 3-6 TASAS DE INTERÉS 2000 – 2010.....	42
Cuadro No. 3-7 DESEMPLEO Y SUBEMPLEO .....	45
Cuadro No. 3-8 SUELDOS Y SALARIOS .....	47
Cuadro No. 3-9 CATEGORIZACIÓN DE LOS CLIENTES .....	52
Cuadro No. 3-10 TABULACIÓN PREGUNTA 1 .....	53
Cuadro No. 3-11 TABULACIÓN PREGUNTA 2 .....	54
Cuadro No. 3-12 TABULACIÓN PREGUNTA 3 .....	54
Cuadro No. 3-13 NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	55
Cuadro No. 3-14 ESCALA DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	56
Cuadro No. 3-15 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	57
Cuadro No. 3-16 COMPETENCIA ACTUAL.....	58
Cuadro No. 3-17 AVES CRIADAS EN PLANTELES AVÍCOLAS 2008 .....	60
Cuadro No. 3-18 PRODUCTOS SUSTITUTOS POR REGIÓN Y PROVINCIA .....	62
Cuadro No. 3-19 COMPOSICION ACCIONARIA.....	64
Cuadro No. 3-20 PONDERACIÓN DEL IMPACTO EN MATRIZ FODA .....	76
Cuadro No. 3-21 Ponderación de Oportunidades.....	79
Cuadro No. 3-22 Ponderación de Amenazas .....	80
Cuadro No. 3-23 Ponderación de Amenazas.....	81

Cuadro No. 3-24 Ponderación de Debilidades .....	82
Cuadro No. 3-25 Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	83
Cuadro No. 3-26 Matriz de evaluación de factores internos .....	84
Cuadro No. 3-27 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones .....	85
Cuadro No. 3-28 Análisis de Vulnerabilidad de Amenazas .....	88
Cuadro No. 3-29 .....	89
Cuadro No. 3-30 Análisis de Aprovechabilidad de Oportunidades .....	90
Cuadro No. 3-31 Análisis de Aprovechabilidad de Fortalezas.....	91
Cuadro No. 3-32 Matriz síntesis.....	92
Cuadro No. 4-1 ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN DE “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” .....	99
Cuadro No. 4-2 ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN.....	100
Cuadro No. 4-3 ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	106
<b>Cuadro No. 4-4 CRONOGRAMA DE ESTRATEGIA.....</b>	<b>107</b>
Cuadro No. 4-5 MAPA DE PROYECTOS .....	108
Cuadro No. 5-1 ORGANIGRAMA PROPUESTO .....	119
Cuadro No. 5-2 INFORMACIÓN DE PROVEEDORES Y SOFTWARE.....	123
Cuadro No. 5-3 DISEÑADORES WEB.....	128
Cuadro No. 5-4 SERVIDORES DE INTERNET.....	131
Cuadro No. 5-5HOSTING DE INTERNET.....	132
Cuadro No. 6-1 Estados de Resultados Histórico.....	143
Cuadro No. 6-2 Estado de resultados sin plan estratégico.....	145
Cuadro No. 6-3 RB/C con plan.....	156

# ÍNDICE FOTOS

Foto No. 1-1 Pollos importados.....	3
Foto No. 1-2 Granja.....	4
Foto No. 3-1 La empresa AVITALSA .....	63
Foto No. 3-2 Granja de pollos .....	72
Foto No. 3-3 Faenamiento de pollos.....	73
Foto No. 3-4 Limpieza de pollos .....	75

# ÍNDICE ANEXOS

Anexo No. 1 Encuesta de diagnostico .....	163
Anexo No. 2 Encuesta de clientes .....	- 173 -
Anexo No. 3 Manual orgánico funcional .....	- 174 -
Anexo No. 4 Proformas .....	- 181 -
Anexo No. 5 Proformas .....	- 185 -
Anexo No. 6 Cronograma.....	- 191 -





# RESUMEN EJECUTIVO

El sector avícola tiene una importancia estratégica para la economía nacional. La complejidad que presenta hoy la realidad de esta actividad, sometida a procesos de cambios sociales, políticos y fundamentalmente económicos, demandan la revisión en la concepción de las herramientas de la planificación; en este contexto la relevancia de aspectos comunes en su estructura y metodología en la concepción de planes directores y planes estratégicos, deben ser contempladas como base y directriz de la acción, visión y misión en la promoción del desarrollo, objetivo de la planificación urbana, para integrarlos a través de estos mecanismos, como estrategia para el cambio, en la toma de conciencia, para profundizar el proceso fundamental del desarrollo.

Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Esta herramienta se ha desarrollado para la empresa “**AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA**”, con el fin de realizar el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro esta organización, para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Con la planificación estratégica propuesta para “**AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA**”, se busca establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio, examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles, facilitar la toma de decisiones suponiendo mayores beneficios y menores riesgos.

La planificación estratégica propuesta tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de la empresa y diseñar una ruta de acción para el futuro. En general se busca conseguir la interacción entre el entorno externo e interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas.

El plan propuesto para la empresa "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA", tiene como objetivo elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permitir que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos -a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica-, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

Una vez que se implemente el plan desarrollado para la empresa existen varios factores que permitirán observar los beneficios de seguir un lineamiento basado en un plan estratégico diseñado para esta empresa en particular.

Entre estos se puede mencionar:

- Un mejor desempeño de la empresa

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la empresa. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la

organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

- Una excelente gestión sobre los principales problemas de empresa

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta es que la planificación estratégica propuesta para la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, debe adaptarse a la organización, enfatizando el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas.

Por todas las razones expuestas anteriormente es que la planificación estratégica se ha convertido en uno de los instrumentos de gerencia social más usados, y probablemente también más abusado. Por lo que se considerará tanto las bases teóricas como los elementos logísticos de la herramienta, que son dos de los factores menos entendidos y que frecuentemente provocan problemas de baja calidad o pertinencia en la aplicación de la misma.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES



## 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA

La empresa "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA" comenzó sus actividades comercializando pollos en pie, es una Sociedad Anónima cuya actividad tiene como objetivo fundamental producir y comercializar productos avícolas. Tiene sus instalaciones en la población de Tumbaco, sector "La Granja", Vía Interoceánica 2940 entre Eloy Alfaro y González Suárez y cuenta con infraestructura propia es decir con sus propias, granjas y galpones en diferentes partes de la sierra y oriente del país.

La empresa desde sus inicios tuvo como mercado objetivo las operaciones de los negociantes intermediarios, quienes procesaban manualmente el producto y se lo entregaban al consumidor final (restaurantes, asaderos, tiendas y tercenos).

En la fase de crecimiento los ejecutivos de la empresa tomaron la decisión de procesar el pollo proveniente de granjas propias de reproducción y crianza, para lo cual se construyó una planta de 2000m<sup>2</sup>, donde se consideró la tecnología, la demanda, el medio ambiente y los estilos de vida de la población y sus necesidades. Esto diversificó la presentación del producto, donde se consideró: la consistencia, el peso, el precio, la higiene, como atributos básicos para el consumidor o el mercado objetivo y se completaba con la venta de pollos al granel.

Esta diversificación permitió ampliar la cobertura del mercado y los canales de distribución a: frigoríficos, tiendas, restaurantes, mini mercados, bares y asaderos.

Luego de obtener resultados positivos, y una vez cumplidos los objetivos previstos a mediano plazo, se decide lanzar en el mes de septiembre de 1999, el pollo debidamente empacado para competir en el mercado avícola, con la marca "**POLLO ANDINO**".

Sus características principales en cuanto a los procesos de crianza, nutrición y alimentación natural se basa en cereales y leguminosas, lo que le permitió posicionarse en el mercado por su sabor natural y fresco, determinante que se constituye en una ventaja competitiva muy importante.

La empresa cuenta con líneas complementarias para la producción avícola como balanceados para aves y la marca con la que competía en el mercado es “EQUINOCCIAL”, lo cual garantiza los procesos de crianza, alimentación y producción.

La producción de la avicultura resulta interesante no sólo por su crecimiento en la región sino por el marcado incremento nacional del consumo per- cápita de carne de ave que viene registrándose en estos últimos años. En la actualidad, esta actividad, se encuentra notablemente resentida, debido a la crisis que atraviesa este sector en lo relacionado con la Influenza Aviar (Gripe Aviar) que se está dando en todo el mundo, y que por la falta de información hacia la sociedad, ésta ha dejado de consumir este producto, afortunadamente, la institución que agrupa a los productores avícolas, ha realizado una campaña publicitaria la cual informa que el consumo de carne de ave en el país es seguro.

**Foto No. 1-1 Pollos importados**



Fuente: “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”  
Elaborado: Autor

“AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” se dedica a la producción y comercialización de productos avícolas, y dentro de este contexto forma parte de esta industria, en la cual compete con dos productos: a granel (en pie) y procesados.

**Foto No. 1-2 Granja**



Fuente: “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”

Elaborado: Autor

La característica especial radica en ofertar un pollo enmarcado y producido de acuerdo a los conceptos tradicionales de alimentación natural, en base a cereales y leguminosas que como efecto le permiten obtener un producto de sabor natural, el mismo que le genera ventaja competitiva frente a los competidores.

## **1.2 BASE LEGAL. MARCO NORMATIVO DE LA EMPRESA**

La empresa se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Primero del cantón Quito, el 18 de agosto de 1995, fue aprobada por la Superintendencia de compañías, mediante resolución No. 95.1.1.1.0003352 de 18 octubre 1995 y se le inscribió en el registro Mercantil del Cantón Quito, el 07 noviembre de 1995.



ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA  
 “Artículo Primero: DENOMINACION.- Se constituye Compañía Anónima denominada “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” la misma que registrá por disposiciones de la Ley de compañías.

La compañía tendrá como objeto social el ejercicio de las siguientes actividades: el procesamiento de aves, alimentos balanceados para animales. El levante e industrialización de aves y en general el desarrollo de actividades propias de una empresa avícola.

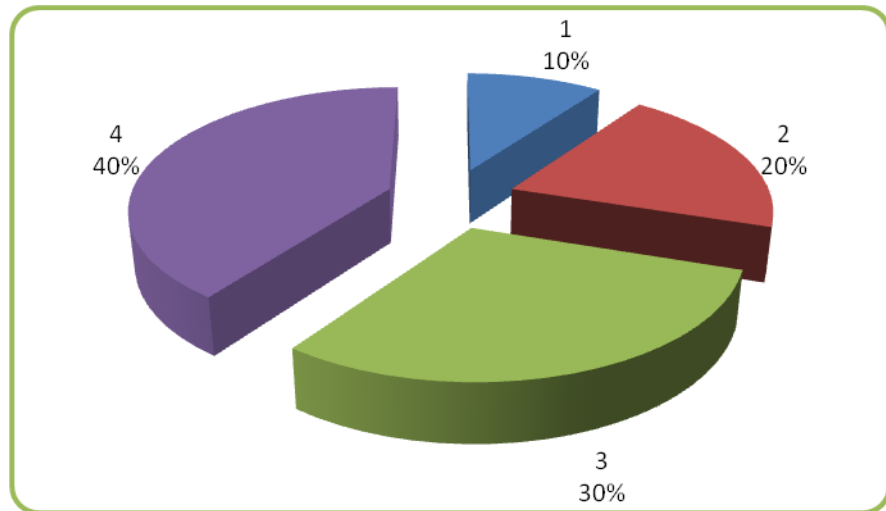
La duración de la Compañía será de cincuenta años a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, este plazo podrá ser ampliado o restringido por decisión de la Junta General de Accionistas. El capital de la compañía es de seis millones de sucres (6,000.000) dividido en seis mil (6000) acciones ordinarias y nominativas de mil sucres (1.000) cada una. Éste se encuentra íntegramente suscrito y pagado parcialmente en los porcentajes y detalles constantes en la cláusula de integración de capital de conformidad a los Estatutos correspondientes.

**Cuadro No. 1-1 COMPOSICION ACCIONARIA**

No	NOMBRE	# DE ACCIONES	V/ POR ACCIONES	V/TOTAL	%
1	Ramiro Tana Pozo	600.00	1,000	600,000.00	10%
2	Jaime r. Portugal	1,260.00	1,000	1,260,000.00	21%
3	Avecentro	2,280.00	1,000	2,280,000.00	38%
4	Amable Villacrés	1,860.00	1,000	1,860,000.00	31%
	<b>TOTAL</b>	<b>6,000.00</b>	<b>1,000</b>	<b>6,000,000.00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Escritura pública de la empresa AVITALSA  
 Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 1-1 GRAFICO PORCENTUAL**



Fuente: Escritura Pública

Elaborado por: El Autor

### **1.3 ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA**

AVITALSA se dedica a la producción y comercialización de productos avícolas y dentro de este contexto forma parte de esta industria, en la cual compite con dos productos, a granel (en pie) y procesados.

Su aporte al desarrollo económico del país y a la sociedad se traduce, en la generación de fuentes de trabajo y a la producción avícola lo cual genera un aporte al incremento del producto interno bruto.

#### **1.3.1 EL PRODUCTO**

Se encuentran diferentes tipos tales como: pollo en pie y faenado o procesado, con y sin menudencia, conocido comúnmente en el mercado como pollo vacío y completo.

Profundidad de la línea del producto: en lo que respecta a la variedad es la necesaria para satisfacer al cliente ya que tienen en diferente presentación, tamaño y precios.

Pollo procesado en las siguientes presentaciones:

- Pollo completo (con la menudencia en su interior)
- Pollo vacío
- Pollo trozado o en presas
- Pollos horneros y pavos en época navideña
- Menudencias.

Pollos procesados completos y vacíos en los siguientes tamaños:

- Completo grande
- Completo mediano
- Vacío grande
- Vacío mediano

En cada uno de los tamaños de pollo procesado tenemos los distintos precios que corresponden a cada uno de ellos y que varían de acuerdo a las exigencias del mercado y en base a la oferta y demanda y además están sujetos a la competitividad.

#### **1.4 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Organización significa crear una estructura con partes integradas, de manera tal que exista relación entre una y otra unidad orgánica y es el fundamento técnico mas utilizado para administrar recursos, la misma que mediante la aplicación de principios, reglas e instrumentos (normatividad) permiten el funcionamiento de cualquier empresa. Con esta base, la empresa AVITALSA al momento posee la siguiente estructura orgánica y para ello, cuenta con el personal que a continuación se detalla:

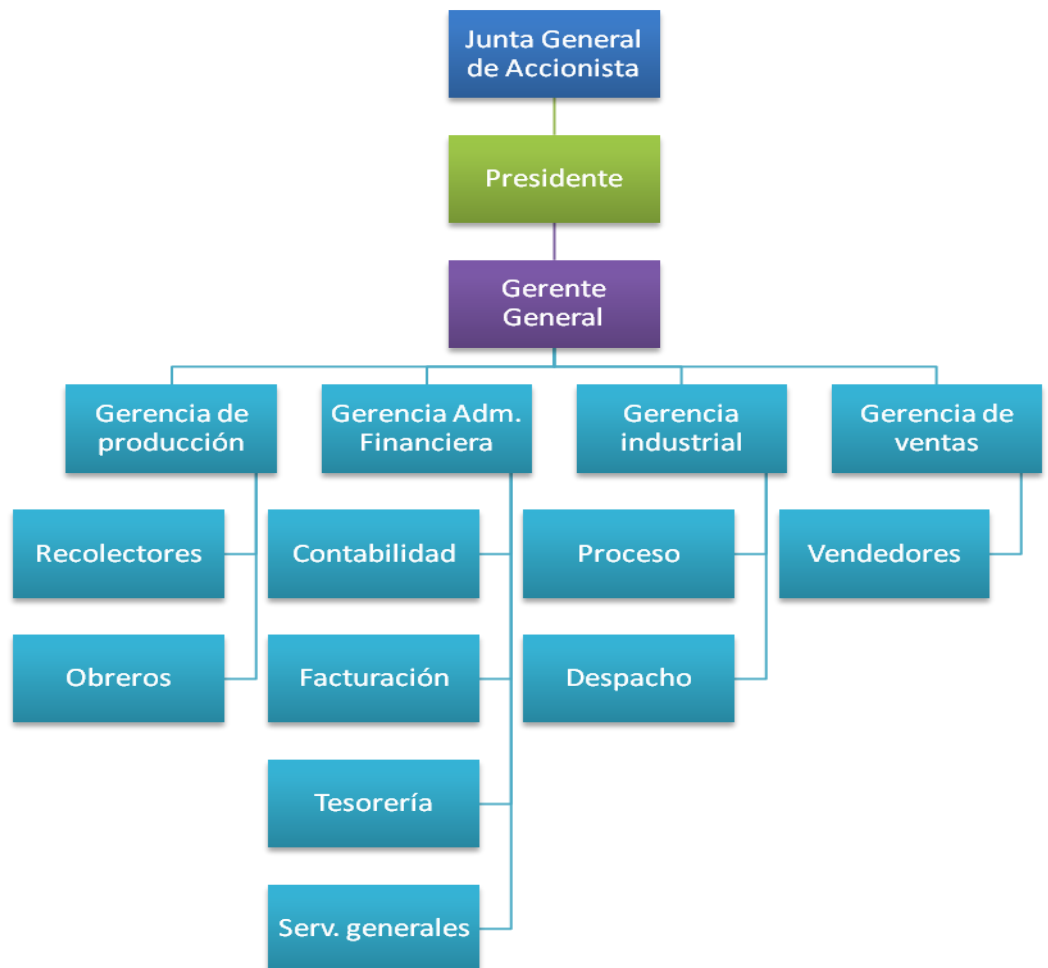
- ◆ Presidente
- ◆ Gerente general

- ◆ Gerente de Producción
- ◆ Gerente industrial
- ◆ Gerente de ventas
- ◆ Gerente Administrativo Financiero

#### 1.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA – ESTRUCTURAL

A continuación se presenta la estructura, la misma que es básica para una empresa que esta por largo tiempo en el mercado:

**Gráfico No. 1-2 AVÍCOLA VITALOA S.A. “AVITALSA”**



**Fuente:** Organigrama estructural de la empresa AVITALSA  
Elaborado por: El Autor

- **Principales funciones del personal**

Son las funciones principales asignadas al personal de la empresa, las mismas que deben ejercer y desarrollar de acuerdo al nivel de responsabilidad, la preparación formal, la experiencia y más competencia.

Las funciones que realizan en la empresa **AVITALSA** de acuerdo a la encuesta de los empleados y el levantamiento de los procesos son los siguientes:

**Cuadro No. 1-2 Funciones del personal**

<b>GERENTE GENERAL</b>		<b>AVITALSA S.A.</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FUNCIONES</b>	
<b>Estudio de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Aprueba programas proyectos y presupuestos generales y particulares.</b></li> <li>◆ <b>Interpreta Estados Financieros</b></li> <li>◆ <b>Estudia contratos y documentos</b></li> </ul>	
<b>Relaciones entre jefes y subordinados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Acuerda con sus subordinados para darles instrucciones, recibir información resolver dudas.</b></li> </ul>	
<b>Juntas, reuniones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Participa en juntas del C. de administración, y reuniones de diversa índole.</b></li> <li>◆ <b>Discute con encargados de estados financieros, la forma de elaborarlos.</b></li> </ul>	
<b>Contacto con personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Trata con los diferentes jefes, o trabajadores en general sus problemas.</b></li> </ul>	
<b>Contacto con personas ajenas a la compañía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Recibe personas ajenas a la compañía para varios asuntos.</b></li> <li>◆ <b>Participa en actividades de la comunidad.</b></li> <li>◆ <b>Contacto personal o telefónico con gerentes de otras empresas sean bancos etc.</b></li> </ul>	
<b>Actividades de rutina de la oficina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Redacta informes, programas planes, acuerdos, etc.</b></li> <li>◆ <b>Dicta correspondencia a su secretaría.</b></li> <li>◆ <b>Revisa y firma correspondencia</b></li> <li>◆ <b>Lleva estadísticas generales.</b></li> </ul>	

<b>GERENTE DE PRODUCCIÓN</b>		<b>AVITALSA S.A.</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FUNCIONES</b>	
<b>Estudio de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Analiza pronósticos de ventas y los compara con resultados obtenidos.</li> <li>◆ Estudia problemas de producción</li> <li>◆ Desarrollo proyectos de producción de acuerdo a las necesidades, terrenos, equipos, vehículos y otros.</li> </ul>	
<b>Relaciones entre jefes y subordinados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Acuerda con el Gerente General</li> <li>◆ Supervisa la realización de los programas de producción y la calidad de los productos.</li> </ul>	
<b>Juntas, reuniones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Coordina actividades en materia de diversificación.</li> </ul>	
<b>Contacto con personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Atiende al personal de ese departamento para oír quejas, sugerencias.</li> </ul>	
<b>Contacto con personas ajenas a la compañía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Atiende a proveedores</li> <li>◆ Visita clientes importantes para resolver problemas acerca de la producción.</li> </ul>	
<b>Actividades de rutina de la oficina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dicta correspondencia, programas de producción, etc.</li> <li>◆ Lleva estadísticas de control</li> <li>◆ Lleva estadísticas de mortalidad de pollos.</li> </ul>	

<b>GERENTE DE VENTAS</b>		<b>AVITALSA S.A.</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FUNCIONES</b>	
<b>Estudio de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Investiga y estudia la situación actual del mercado y su ampliación.</li> <li>◆ Analiza pronósticos de ventas.</li> <li>◆ Analiza mercados, tendencias de precios.</li> </ul>	
<b>Relaciones entre jefes y subordinados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Discute con el Gerente problemas de expansión, mercado, publicidad.</li> <li>◆ Acuerdo con vendedores para resolver problemas</li> <li>◆ Supervisa la distribución del producto de acuerdo a pedidos.</li> <li>◆ Controla la calidad de los productos.</li> </ul>	
<b>Juntas, reuniones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reuniones con gerente, jefes y vendedores para coordinar necesidades del mercado.</li> <li>◆ Propone descuentos, rebajas o promociones de acuerdo a la oferta y demanda del mercado.</li> </ul>	
<b>Contacto con personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Resuelve consultas de su personal.</li> <li>◆ Imparte curso de adiestramiento para vendedores.</li> </ul>	
<b>Contacto con personas ajenas a la compañía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Atiende a clientes ejerciendo la posventa.</li> <li>◆ Resuelve problemas, quejas de los clientes.</li> <li>◆ Realiza visitas periódicas a clientes para conocer criterios sobre calidad y precios.</li> <li>◆ Autoriza concesión de créditos sujetándose a las políticas empresariales.</li> <li>◆ Coordina con vendedores y clientes la recaudación de cartera dentro de los plazos determinados.</li> </ul>	
<b>Actividades de rutina de la oficina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dicta y firma correspondencia originada en su departamento.</li> <li>◆ Control de despacho del producto.</li> <li>◆ Cuadros estadísticos sobre proyección anual y semanal, ventas realizadas, diferencias y control de saldos diarios.</li> </ul>	

<b>CONTADOR GENERAL</b>		<b>AVITALSA S.A.</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FUNCIONES</b>	
<b>Estudio de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aprueba presupuestos.</li> <li>◆ Estudia costos o impuestos</li> <li>◆ Interpreta Estados financieros</li> </ul>	
<b>Relaciones entre jefes y subordinados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Discute con el Gerente movimientos financieros.</li> <li>◆ Acuerda con subordinados</li> <li>◆ Supervisión de los registros contables</li> </ul>	
<b>Juntas, reuniones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Juntas con diversos jefes para resolver problemas de contabilidad</li> <li>◆ Informa la situación económica de la empresa.</li> </ul>	
<b>Contacto con personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Trata con el personal de otros departamentos para coordinar actividades, control interno etc.</li> </ul>	
<b>Contacto con personas ajenas a la compañía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contacto con clientes y proveedores para coordinar los diferentes pagos y sobre cuentas corrientes.</li> <li>◆ Contacto personal o telefónico con gerentes de bancos.</li> </ul>	
<b>Actividades de rutina de la oficina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Firma vales, comprobantes. Registros contables e informes financieros. etc.</li> <li>◆ Dicta correspondencia.</li> </ul>	



## 1.5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Para conocer cuáles son los problemas que enfrenta *AVÍCOLA VITALOA S.A. "AVITALSA"*, se utilizará el diagrama de Ishikawa conocido también como diagrama causa / efecto o espina de pescado. Mediante esta técnica se identifica el problema central de la empresa o el efecto de algunas causas.

De esta manera el diagrama de Ishikawa se forma como un esqueleto de pescado en donde, la columna vertebral es el efecto o problema principal; mientras que las demás espinas laterales son las causas que provocan tal problema.

### 1.5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL

"AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA", al ser una empresa con largo tiempo de funcionamiento no tiene bien identificado sus objetivos y metas a futuro, poca publicidad, no hay una correcta delegación de funciones, existen fallas en algunas áreas departamentales, presenta deficiencias en aspectos relacionados con el clima laboral y su cultura corporativa. Por lo tanto el problema principal es:

FALTA DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA

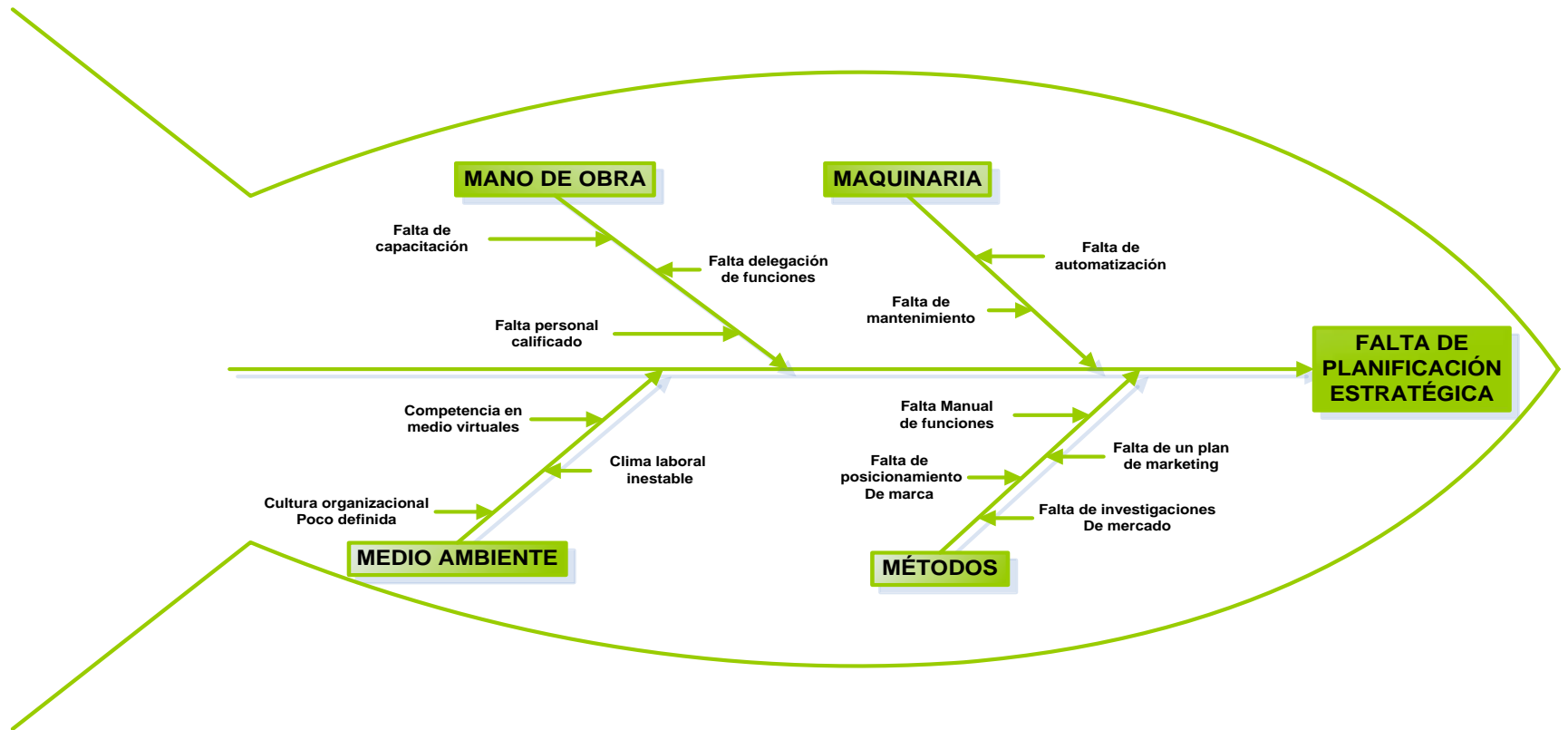
### 1.5.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS POSIBLES CAUSAS

En este paso considero las 4 "Ms" descritas a continuación:

- Maquinaria / Tecnología
- Medio Ambiente
- Mano de obra (Personal) y
- Métodos.

**Gráfico No. 1-3 Diagrama de Ishikawa**

Estas 4 “Ms” son las “causas” y proporcionan una buena lista de puntos para un análisis inicial. A continuación se presenta el Diagrama Causa / Efecto para “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, considerando las 4 Ms antes citadas:



**Fuente:** Organigrama estructural de la empresa AVITALSA

Elaborado por: El Autor

Se aprecia en este diagrama, que se distinguen 4 categorías básicas o ramas: Mano de Obra, Maquinaria, Medio Ambiente y Método.

### MANO DE OBRA

Falta de Capacitación: La empresa no brinda una capacitación orientada a las necesidades que cada uno de sus empleados requiere para desenvolverse en el cargo, lo que es un problema puesto que no existe una actualización de conocimientos.

Personal no Calificado: El personal que se contrató, no posee la suficiente experiencia en lo relacionado a la producción y comercialización de productos avícolas, sino que fueron contratados por el hecho de contar con un título universitario relacionado con los requerimientos contractuales de cada puesto.

### MÁQUINAS

Falta de Mantenimiento: las máquinas no cuentan con un programa de mantenimiento periódico y acorde a sus necesidades, éste se lo hace una vez que algo falla o bien que se descompone.

Falta de automatización: lo cual acarrea incrementos innecesarios en los gastos de la empresa, ya que existen muchos procesos que se ejecutan con mano de obra manual, y que bien pueden ser reemplazados por maquinaria especializada en este tema.

### MEDIO AMBIENTE

Competencia en medios virtuales alta: Los competidores de "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA", cuentan con páginas Web, que informan de sus productos y actividades, lo que ocasiona que la empresa de estudio no tenga un fortalecimiento institucional en el mercado virtual.

Falta de marketing: La empresa como tal no posee ningún logotipo que le caracterice a diferencia de las otras empresas del sector que tienen marketing direccionado al sector donde se desarrollan.

## MÉTODOS

No cuenta con Objetivos ni Metas: no existen metas a las cuales se quieran alcanzar, éstas se encuentran en la mente de los funcionarios administrativos y no son transmitidas a sus empleados, para que ellos también busquen alcanzar dichos objetivos para beneficiar a la Organización y tomarla a ésta como suya propia.

Falta de Estructura Organizacional: la empresa no cuenta con un manual de funciones, el cual especifique las funciones y rangos que se tienen dentro de la empresa.

En la investigación se pudo establecer que no existe un Manual de Funciones y el personal con el que cuenta la empresa realiza sus actividades de acuerdo a su ubicación en cada una de las áreas a su cargo, tanto en lo administrativo como en las plantas de producción, crecimiento, desarrollo, proceso de faenamiento.

Falta de registros que ayuden a la Toma de Decisiones: no cuenta con recopilaciones, ni se registran datos que ayuden a la empresa a tomar futuras decisiones.

**CAPÍTULO II**

**MARCO CONCEPTUAL Y**

**REFERENCIAL DE LA**

**PLANEACIÓN ESTRATEGICA**



## 2.1 COMERCIALIZACION

La comercialización es un componente importante de la industria. La comercialización es simplemente uno de los diferentes modos de organizar y recompensar a los vendedores en un negocio de venta directa.

Se puede describir mejor como el plan de incentivos de venta mediante el cual los se pueden recibir ingresos de dos formas fundamentales.

- Primero, los vendedores pueden obtener descuentos por su volumen personal de ventas de bienes y servicios a los consumidores.
- Segundo, pueden obtener comisiones por las ventas o compras de aquellas personas a las que reclutaron o auspiciaron/patrocinaron personalmente dentro del plan; y también pueden obtener comisiones sobre las ventas del grupo o red reclutado o auspiciado dentro del plan por aquellos a quienes reclutaron personalmente.

La comercialización, como todas las formas de venta, trae ventajas importantes y sustanciales al mercado. Permite la oportunidad a un sinnúmero de individuos que pudiesen ser ignorados o mal aprovechados en el mercado laboral.

Así mismo, facilita que los negocios con productos o servicios singulares o innovadores, coloquen dichos productos o servicios en el mercado sin los grandes gastos de publicidad en medios masivos de comunicación sin tener que competir por espacio en los anaqueles de las tiendas minoristas.

Es importante recordar que la compensación de un plan legítimo de comercialización se deriva exclusivamente de las ventas de bienes y servicios a consumidores y usuarios finales.

## 2.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La planificación es un proceso administrativo y como tal opera en las organizaciones.

La planificación es el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos.

También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información.

Las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación.

## 2.3 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo.

Karl Von Clausewitz, general prusiano, teórico de la guerra (1780-1831), definía la estrategia mediante su diferenciación de la táctica. Él decía:

"... la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate..." (De la Guerra, Libro III, Capítulo I)

Y agregaba:

"... En la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto..."

Siguiendo la tendencia a definir el plan estratégico de manera prescriptiva, se dice:

"Es el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas de una organización para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas por la misma durante su operación.

La estrategia es una ciencia incipiente en el ámbito empresarial. Tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable. Nada menos parecido. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen, las quieran o no sus participantes, se den cuenta o no de sus alcances. En la estrategia las circunstancias se juntan, se pueden volver en contra, hoy pueden ser favorables pero mañana pueden haberse convertido en amenazas. Lo que maneja la estrategia son discontinuidades potenciales que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades para las empresas.



La estrategia es en la empresa de hoy en día, el tema gerencial más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente tenemos que explorar y analizar. El gerente de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

## **2.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA**

Correr las cortinas que cubren las tendencias fuertes o las que van emergiendo, percibir quiénes son sus actores, y procurar diseñar cuáles son los futuros posibles, que podrán surgir de allí se hace imperioso cada vez con más frecuencia. Es una actividad intelectual de alto riesgo, pero con todo, es cada vez más necesaria en los tiempos que corren para no ser empujados a gerenciar las crisis, dejando de tener cualquier margen de maniobra para construir el futuro que deseamos. En un mundo de cambios vertiginosos y turbulentos, donde las certezas han quedado a la sombra de la incertidumbre, donde hay que desconfiar de la moda y de las ideas dominantes, donde la evolución de los mercados es una constante, como también el incremento de la movilidad laboral, derivada de la entrada a diferentes políticas públicas. En este contexto, el desafío es prepararse para lo que vendrá y así estar listo para los competidores, los nuevos clientes y el aumento de la competitividad empresarial.

Es por eso, que quien tenga responsabilidad sobre el destino de una empresa, no puede dejar de ensayar la planificación estratégica “de escenarios futuros”. Ésta es una herramienta valida tanto para el posicionamiento de la empresa como de los productos o servicios;

puesto que, anticiparse a las posibles eventualidades da mayor flexibilidad y dinamismo al momento de enfrentar las contingencias.

Pero para saber qué rumbo tomar, las empresas, tanto pequeñas como medianas y grandes, deben poder desarrollar estas metodologías mediante la gestión anticipada de Información Clave y la puesta en escena, de posibles situaciones políticas/económicas/sociales.

## **2.5 HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

La planificación es una metodología para la toma de decisiones.

- La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.
- La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.
- La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.
- La planificación es un proceso social.
- La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.
- La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.

La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra.

La gestión, y por ende, la planificación se relacionan con el gobierno de los sistemas. De allí que la planificación tiene como finalidad facilitar el

gobierno de las organizaciones estableciendo la dirección a donde quieren llegar, las mismas deben asumir en el futuro y encauzar el esfuerzo colectivo hacia la dirección trazada.

La planificación se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir producto de la búsqueda de consenso entre actores, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización.

Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o Standard para el control de la gestión.

En términos de proceso, los diferentes autores plantean el mismo integrado por varias etapas, algunas de tipo secuencial otras incorporando la retroalimentación de etapas. Todos los autores coinciden en señalar que el proceso se inicia con un diagnóstico, estudio o investigación de la situación o realidad a planificar.

Posteriormente se pasa a una etapa de programación, elaboración o formulación de alternativas que se discuten y deciden colectivamente para pasar después a una etapa de ejecución o aplicación y control. Por último, una vez se ejecuta el plan se procede a su evaluación. En resumen, el proceso se plantea en las siguientes etapas:

1. Diagnóstico, estudio o investigación de la realidad.
2. Programación, elaboración o formulación.
3. Discusión y decisión.
4. Ejecución o aplicación.
5. Control.
6. Evaluación.

Tal como se muestra el conjunto de etapas, las mismas se solapan con otros procesos administrativos. La ejecución o aplicación del plan corresponde más al proceso de dirección que toma como insumo los

aspectos formulados para ser llevados a cabo. El control es un proceso relacionado con la planificación pero contiene su propio método y la evaluación es un mecanismo de control.

De allí que, en este caso, solo se aceptan como etapas del proceso de planificación el diagnóstico, la programación, la discusión y las decisiones de las opciones que formarán parte del plan.

El proceso se puede resumir en dos grandes fases que incorporan la comunicación y las decisiones respectivas. Esas fases son la de análisis y la de diseño. En la primera fase, el equipo que planifica define los problemas que deben ser resueltos, los describe, establece las relaciones entre estos, los diagramas para comunicarlos en forma de síntesis, los jerarquiza y selecciona nudos críticos.

Una vez se llega a acuerdos sobre lo que se debe resolver se procede a diseñar objetivos y estrategias de resolución. El objetivo se refiere a la situación global que se estima alcanzar al final del plan y la estrategia se presenta como la combinación de recursos, procedimientos y trayectoria a seguir desde la situación presente a la situación objetivo definido.

### **2.5.1 EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

“Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

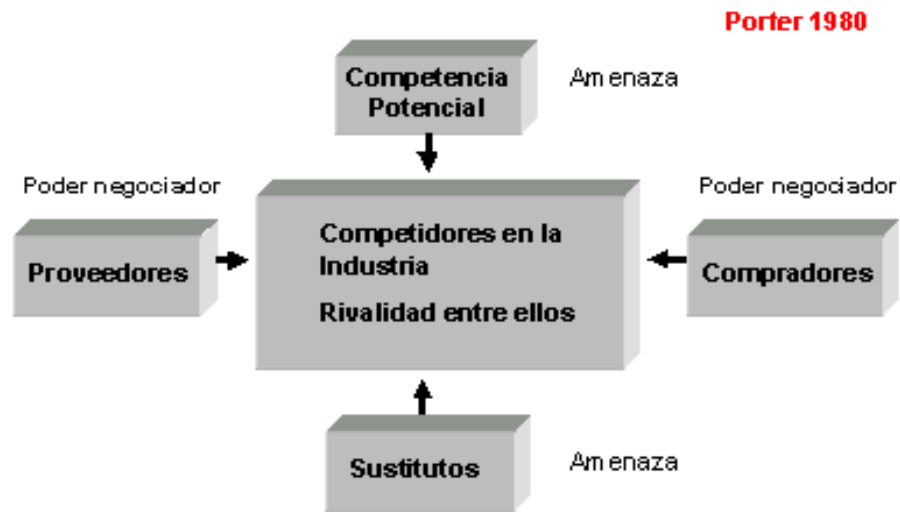
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo si las barreras de entrada son difíciles de franquear por nuevos competidores.
- **La rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
- **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales”<sup>1</sup>.

#### **Gráfico No. 2-1 Cinco fuerzas de Porter**

---

<sup>1</sup> [www.dequate.com](http://www.dequate.com)

## Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: Michael E. Porter, 1980

Elaborado: [www.deguate.com](http://www.deguate.com)

El Análisis Situacional consiste en reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización, su propósito es analizar situaciones pasadas y futuras que enfrenta una organización con el fin de encontrar las variables que causan el bajo desempeño o bien que sean oportunidades, es decir, se debe realizar un diagnóstico y pronóstico de las variables situacionales de la empresa.

### 2.6 MOMENTOS BASICOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

En la fase de diseño el actor-planificador debe plantear de manera creativa la solución de los nudos críticos seleccionados. Para ello debe planearse varias opciones y evaluarlas en función de su eficiencia resolutive.

Las operaciones son unidades o bloques de acción que se orientan a un fin.

#### a. Definir el Objetivo

El primer eslabón se refiere a la definición del objetivo global del plan operativo. Este objetivo debe corresponderse con la naturaleza de los

problemas y causas analizadas así como con las aspiraciones y expectativas organizacionales en el corto plazo.

El objetivo global del plan operativo también debe mostrar los beneficios que se derivan del mismo.

Este objetivo debe contemplar cada uno de sus componentes de manera explícita. Esto es:

1. Compromiso de Acción, formulado con un verbo en infinitivo que refleje y vincule la solución pretendida y su posterior desagregación en operaciones.
2. Unidad Operativa Responsable. Este componente encierra la necesidad de establecer las relaciones diferenciadas entre responsable ( ¿ quién es responsable y de qué ?), y autoridad ( ¿ quién rinde cuentas a quién ?).
3. Indicador de Gestión referido al compromiso de acción.

#### **b. Formular la Micro-Estrategia**

Una vez que se ha definido el objetivo de la unidad operativa es necesario formular la micro-estrategia o aquel patrón de actuación fundamentado en el uso y aplicación de recursos a objeto de alcanzar el logro estimado.

En esta formulación debe considerarse el balance operativo realizado en la fase de análisis. El balance operativo interno parte del análisis de las fortalezas y debilidades en tanto que el balance externo parte del estudio y calificación de las oportunidades y amenazas. Al elaborar una matriz de balance interno y externo se pueden considerar cuatro situaciones resultantes:

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO	DO
Amenazas	FA	DA

Se plantean cuatro estrategias básicas:

- Estrategia Fortaleza/Oportunidades. Esta consiste en el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategia Fortaleza/Amenazas. Plantea el uso de las fortalezas internas con la finalidad de evitar las amenazas.
- Estrategia Debilidades/Oportunidades. Esta estrategia indica que se deben vencer las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategia Debilidades/Amenazas. La estrategia a definir en estas condiciones intenta reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

La definición de este micro-estrategia es el resultado obtenido del balance operativo que indica la situación existente en la unidad operativa que formula el plan.

### **c. Diseñar Operaciones**

Para cada uno de los nudos críticos se debe definir una operación. Las operaciones afectan directamente la naturaleza o disponibilidad de la salida de la organización.

Las operaciones directamente vinculadas a los procesos internos estarán integradas por:

- Acciones relativas a cada uno de los pasos que componen el proceso. Estas acciones serán recurrentes en el tiempo.
- Identificación de metas de cada acción.
- Identificación de responsables.
- Establecimiento de metas por acción.
- Fecha probable de inicio
- Formulación de un indicador de control de la acción.

Las operaciones que conllevan a levantar restricciones a los procesos conformados por acciones recurrentes estarán compuestas de:

- Acciones de cambio planificado desagregadas de acuerdo tareas dirigidas a modificar la situación restrictiva.



- Meta
- Unidad ejecutora de las Acciones
- Periodo de ejecución
- Indicador de gestión

Las operaciones que implican incrementar la capacidad de respuesta o de producir cambios favorables en el entorno generalmente están constituidas por acciones que implican la inversión de recursos financieros. Como tal su viabilidad esta en gran medida asociada a la inclusión presupuestaria de los recursos necesarios para su ejecución.

Formulación de acciones que definan los tramos de proyectos de inversión o del proyecto total.

Determinación de los costos financieros del proyecto.

Incorporación presupuestaria.

Determinación del tiempo de ejecución.

Fijación del responsable de la ejecución.

# CAPÍTULO III

## ANÁLISIS SITUACIONAL



### 3.1 ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo, se realiza un juicio sobre el ambiente que rodea a la empresa, como por ejemplo: crecimiento económico, tasas de interés, inflación, etc. La situación socio-económica del ambiente de la empresa, condiciona la consecución de sus objetivos.

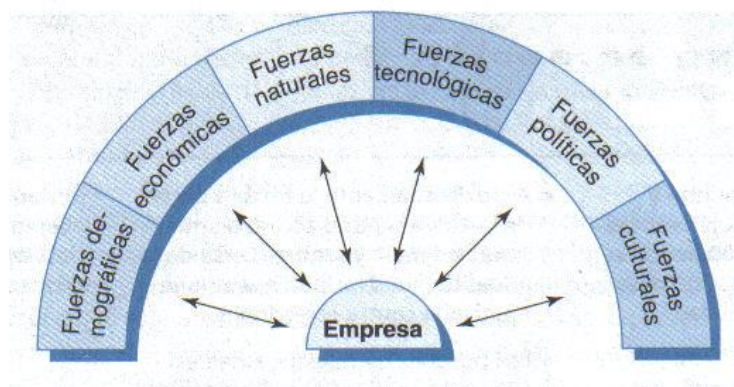
#### 3.1.1 MACROAMBIENTE

Todas las empresas efectúan sus actividades en un ambiente con diferentes fuerzas que crean oportunidades y presentan riesgos para la empresa.

Los factores macro ambientales son aquellos que influyen de manera importante en la empresa, son fuerzas que no pueden ser controladas por sus directivos.

Dentro del Macro ambiente se analizará las diferentes fuerzas o factores y el impacto que éstas producen en la empresa.

**Gráfico No. 3-1 FUERZAS DEL MACROENTORNO**



Fuente: Fundamentos de Marketing Kotler – Armstrong  
Elaborado: Philip Kotler

### 3.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Los factores económicos son aquellos que afectan tanto al poder adquisitivo y al poder de endeudamiento y financiamiento de las personas ya sean naturales o jurídicas.

#### 3.1.1.1.1 *Producto interno bruto (PIB)*

“Mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. El PIB comprende todos los flujos de ingreso generados dentro de las fronteras geográficas del país.”<sup>2</sup>.

#### **Cuadro No. 3-1 PIB**

2000 – 2009 (marzo)

Valores en millones de dólares

Años	PIB Millones \$	PIB per cápita \$
2000	15,934	1,296
2001	21,250	1,703
2002	24,899	1,967
2003	28,636	2,230
2004	32,642	2,506
2005	37,187	2,814
2006	41,763	3,115
2007	45,789	3,366
2008	52,572	3,808
2009*	51,106	3,649

**Nota:** Enero- Marzo

**Fuente:** Superintendencia de Bancos, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

**Elaboración:** El Autor

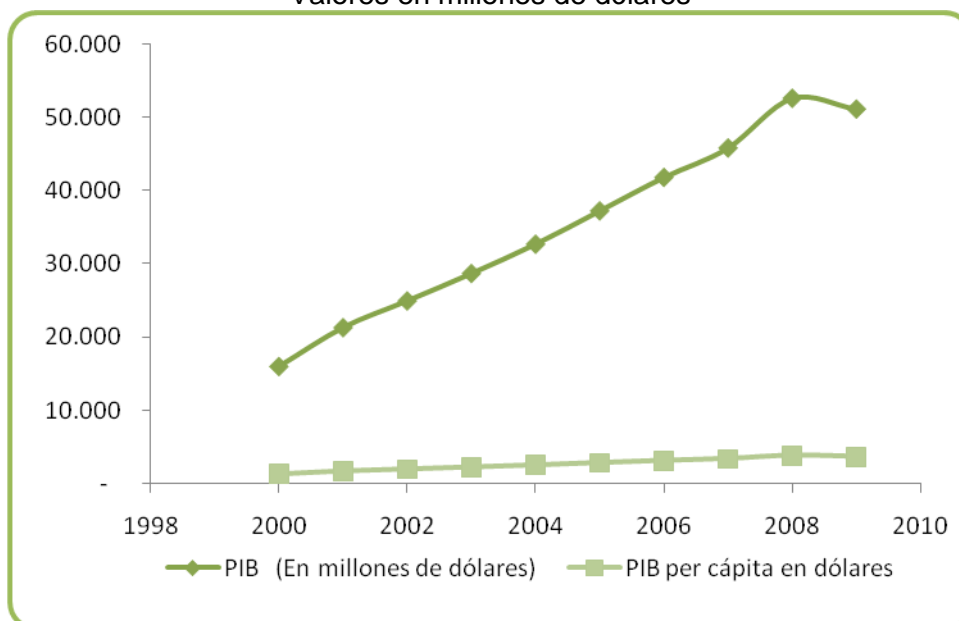
---

<sup>2</sup> [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec)

### Gráfico No. 3-2 PRODUCTO INTERNO BRUTO

2000 – 2009 (marzo)

Valores en millones de dólares



**Nota:** Enero- Marzo

**Fuente:** Superintendencia de Bancos, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

**Elaboración:** El Autor

### Cuadro No. 3-2 PIB SECTORIAL AGRÍCOLA

2000 – 2009 (Miles \$)

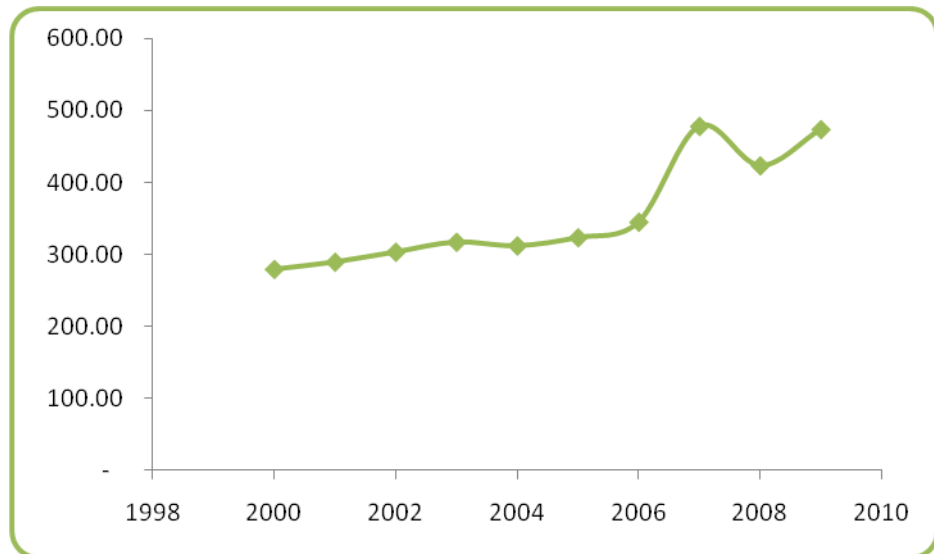
AÑOS	PIB CRÍA DE ANIMALES
2000	278.81
2001	288.92
2002	302.85
2003	316.70
2004	311.58
2005	322.95
2006	344.57
2007	478.09
2008	423.15
2009	473.71

**Nota:** Enero- Marzo

**Fuente:** Superintendencia de Bancos, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico No. 3-3 PIB SECTORIAL AGRÍCOLA  
CRÍA ANIMALES 2000 - 2009**



**Nota:** Enero- Marzo

**Fuente:** Superintendencia de Bancos, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

**Elaboración:** El Autor

### **Análisis**

Los valores del PIB muestran claramente signos de una economía débil, de la inminencia de una devaluación inclusive cuando es de dólares. El Producto Interno Bruto de Ecuador, ha ido incrementándose con el pasar de los años, tal como se puede apreciar en el cuadro 2.4, el PIB en millones de dólares ha tenido un crecimiento constante hasta el año 2005, al igual que el PIB per.-cápita, lo que es todo lo contrario con el PIB en lo relacionado con la crianza de animales, que según datos (Cuadro 2.5), ha sido muy variable aumentando y disminuyendo de un año a otro.

De esta visión se desprende que el sector se ha desarrollado sin una estrategia coherente de parte de los productores o de los exportadores. Hay que diseñar una estrategia comercial a 2 – 3 años, a 5 años y 10 años plazo para saber dónde va a estar el sector, en qué líneas de producción, en qué mercados y en qué productos.

El valor del PIB en millones ha tenido un crecimiento sostenible, no así el PIB de Cría de Animales, el cual ha sido variable, pero en el año en curso, se observa que se ha incrementado, lo que demuestra, que la

empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” también ha aportado para el crecimiento económico del país.

La certificación de calidad para “AVITALSA” debe constituirse en una estrategia de comercialización y a la vez ser ampliada, no solo a nivel de exportaciones sino también a nivel de productores. Con esta finalidad hay que desarrollar una infraestructura de soporte a nivel tanto de asesoría como de capacitación para incrementar la producción de la empresa.

### 3.1.1.1.2 Balanza Comercial

“Cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial”<sup>3</sup>.

**Cuadro No. 3-3 BALANZA COMERCIAL**  
2000 – 2009

Años	Millones \$
2000	1,399.30
2001	-356.20
2002	-902.00
2003	79.50
2004	284.01
2005	758.34
2006	1,768.41
2007	1,823.03
2008	1,360.88
2009*	-820.30

**Nota:** Enero- Marzo

**Fuente:** Superintendencia de Bancos, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

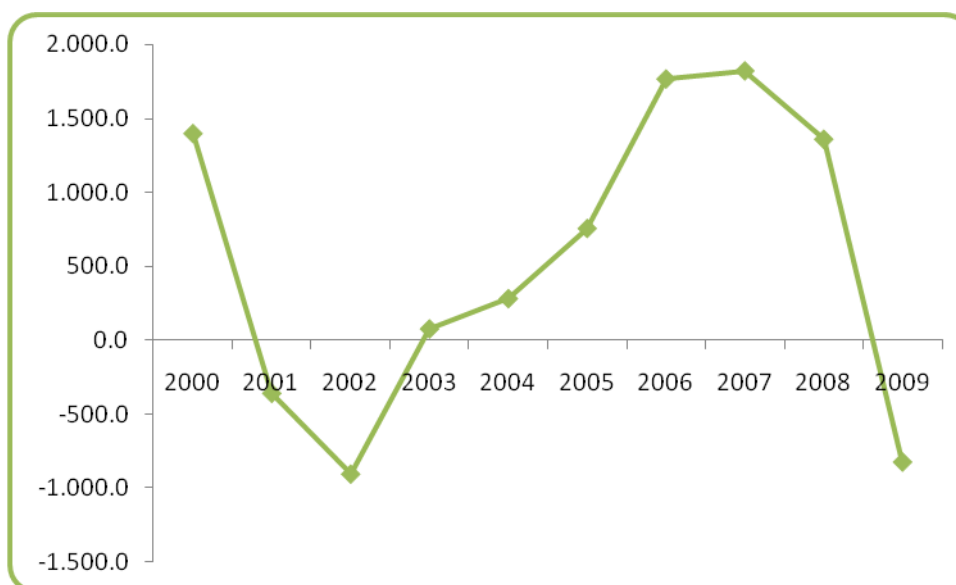
**Elaboración:** El Autor

---

<sup>3</sup> [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec), Acceso Noviembre 2008, Indicadores macroeconómicos.

### Gráfico No. 3-4 BALANZA COMERCIAL

2000 – 2009 (marzo)



**Nota:** Enero- Marzo

**Fuente:** Superintendencia de Bancos, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

**Elaboración:** El Autor

#### Análisis

Como se puede ver tanto en la tabla como en el Gráfico de la Balanza Comercial, en el período de análisis, en el año 2000, se tuvo un Superávit, pero a partir del año 2001 hasta el 2003, el País tuvo Déficit, en los últimos años, es decir, en el 2004 y hasta junio del 2005, ha vuelto a tener un Superávit en la Balanza Comercial. En el 2006 se mantuvo la tendencia, pero en el 2007 existió déficit, en el 2008 la balanza fue positiva por el incremento de las exportaciones petroleras y porque las exportaciones han sido en este periodo mayores a las importaciones.

En lo relacionado a la avicultura en el Ecuador, cabe mencionar que las importaciones fueron superiores a las exportaciones, tal es el caso de lo suscitado tanto con la carne de pollo como de pavo que han sido importadas desde Colombia, Perú, Chile, Estados Unidos y otros países, principalmente en temporadas altas como las festividades navideñas u otras.



Debido a este fenómeno, los efectos directos comerciales han sido negativos para la empresa “**AVITALSA**” y el sector avícola en general, puesto que Colombia, país vecino ha invadido con la entrada masiva de pollo y huevo a un precio por debajo de los valores nacionales. De acuerdo a estudios realizados el problema radica en que el diferencial arancelario de materias primas como pollos BB, medicinas, soya, maíz y otros elementos necesarios para la crianza, los favorece a los vecinos y como consecuencia el costo de producción se incrementa en la empresa.

### 3.1.1.1.3 Deuda externa

“Conjunto de obligaciones de un país contraídas con gobiernos, residentes del exterior (empresas, entes oficiales, bancos privados u organismos internacionales), que se derivan de las operaciones de crédito internacional”<sup>4</sup>.

#### Cuadro No.3-4 DEUDA EXTERNA

2000 – 2009 (marzo)

Millones \$	
Años	
2000	13,565
2001	14,411
2002	16,288
2003	16,765
2004	17,213
2005	17,238
2006	17,100
2007	17,473
2008	16,742
2009	16,512

**Nota:** Enero- Marzo

**Fuente:** Superintendencia de Bancos, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

**Elaboración:** El Autor

---

<sup>4</sup> [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec)

### Gráfico No. 3-5 DEUDA EXTERNA

2000- marzo 2009



Fuente: Superintendencia de Bancos, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

Elaboración: Autor

#### Análisis

De los datos de cuadros anteriores, en el período del año 2000 hasta el año 2003, se fue incrementando pero a partir del año 2004 hasta el año 2005, el saldo de la Deuda Externa ha ido disminuyendo, lo cual significa que el país está pagando menos dinero a las entidades que le prestaron, y está dedicando más dinero a pagar la Deuda Interna y Social. En el año 2006 se incrementa pero el saldo entre el 2007 y 2008 es casi igual. En el primer trimestre del 2008 cayó 6%.

En cuanto a la Deuda Externa, bien se podría decir que es un factor negativo que afecta directamente a la empresa y a la producción avícola nacional, puesto que los Gobiernos de turno, generalmente destinan más recursos económicos al pago de ésta deuda, restando posibilidades financieras y que el país cuente con más recursos frescos para incrementar su crecimiento y desarrollo. De esta manera se beneficiaría el sector al acceder a créditos con una tasa de interés

más baja y facilidad para invertir en infraestructura, tecnología de punta, etc. y acrecentar su tamaño empresarial.

#### 3.1.1.1.4 Inflación

“Aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable”<sup>5</sup>.

#### Cuadro No. 3-5 INFLACIÓN

2000 – 2009

Años	Inflación anual (a diciembre) %
2000	91
2001	22,4
2002	9,4
2003	6,1
2004	1,9
2005	1,54
2006	2,91
2007	3,35
2008	8,82
2009*	2.9

**Nota:** Enero- Marzo

**Fuente:** Superintendencia de Bancos, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

**Elaboración:** El Autor

---

<sup>5</sup> [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec)

**Gráfico No. 3-6 INFLACIÓN**  
(2000 –2009 Marzo)



Fuente: Superintendencia de Bancos, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)  
Elaboración: Autor

### **Análisis**

Si bien es cierto que la inflación ha ido disminuyendo, se debe tener en cuenta que son porcentajes de inflación en Dolarización, los cuales siguen siendo altos en relación con otros países. En el año **2000** se tenía una **Inflación Galopante**, para el año **2001** se contaba con una **Inflación Crónica**. Desde el año 2002 hasta el año 2004, la Inflación ecuatoriana, ha ido en decremento y esto se ha mantenido hasta el mes de abril del año 2005.

En los últimos años, casi todos los productos muestran un incremento notable respecto a sus costos del 2008, con ciertas excepciones como la leche, que ha mantenido su precio por las regulaciones del Gobierno Nacional. De las estadísticas obtenidas este año, los productos que tienen mayor incremento en su precio son: el pollo, el tomate y la carne.

En referencia a este tema cabe mencionar que “AVITALSA” como empresa eminentemente avícola, se muestra preocupada, en virtud de que el consumo de pollos en el Ecuador se encuentra en peligro, muy

a pesar de que es un país con una alta demanda de pollos y sus derivados como un producto de origen animal de gran preferencia.

Todo esto se debe al aumento de inflación en el país y en el notable incremento de precios, factor que incide en la inestabilidad de consumo, puesto que según lo señalan estudios económicos, el crecimiento anual en esta área era del 10% hasta hace siete años, previéndose de que en el 2009 no ocurrirá lo mismo ya que los usuarios han comenzado a restringir el consumo de carne de pollo y huevos, que en la actualidad están siendo reemplazados por granos, hortalizas y verduras como una alternativa válida ante el constante encarecimiento. Para apreciar de mejor manera esta estrechez económica, cabe mencionar que hoy, la libra de pollo se ubica en un promedio de \$ 1.35 y la cubeta de huevos USD- 3,00, lo cual representa un incremento de hasta el 30% en los precios de estos productos, afectando directamente no sólo al usuario, sino mucho más aún a empresas que como AVITALSA obligadamente tienen que incrementar el precio del pollo, ya que el saco de balanceado, - elemento vital en su alimentación- ha subido de \$ 16,00 a \$ 22,00 durante el primer trimestre de este año, así mismo por que el maíz y la soya, principales materias primas para la fabricación del alimento para aves, están siendo utilizados en la producción de biocombustibles y originando la escasez de estos granos y como consecuencia se produce el aumento de precios.

#### **3.1.1.1.5 Tasas de interés**

“Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

**Tasa de interés activa:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

**Tasa de interés pasiva:** Precio que se recibe por un depósito en los bancos”<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> [www.ildis.org.ect](http://www.ildis.org.ect)

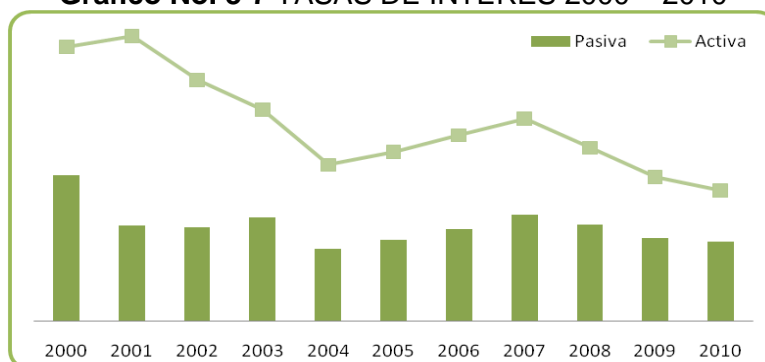
**Cuadro No. 3-6 TASAS DE INTERÉS 2000 – 2010**

Período	Pasiva	Activa
2000	7.70%	14.52%
2001	5.05%	15.10%
2002	4.97%	12.77%
2003	5.50%	11.20%
2004	3.80%	8.30%
2005	4.30%	8.99%
2006	4.87%	9.86%
2007	5.64%	10.72%
2008	5.09%	9.19%
2009	4.37%	7.64%

Fuente: Banco Central del Ecuador, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaboración: El Autor

**Gráfico No. 3-7 TASAS DE INTERÉS 2000 – 2010**



Fuente: [www.ildis.org.ec/estadistica/estadisticacatorce.html](http://www.ildis.org.ec/estadistica/estadisticacatorce.html)

Elaborado: Autor

### **Análisis**

El comportamiento de las tasas de interés año 2000 al 2001 se define como alto a partir 2002 al 2009 tienen una tendencia a la baja, y se mantienen un promedio estable es decir, las tasas de interés en el país, son muy variables y no tienen un porcentaje fijo, esto afecta a las empresas que buscan crédito. La inestabilidad del Gobierno y las Instituciones Financieras son una de las causantes de estas variables. Si las Tasas de Interés mantienen una tendencia a disminuir, la empresa "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA", se beneficiaría en razón de que tendría más acceso a créditos, los cuales pueden ser solventados de una manera más sencilla por parte de la Organización.

#### **3.1.1.2 FACTOR POLÍTICO**

Los Factores Políticos están integrados por leyes seccionales o gubernamentales, así como los grupos de presión que influyen y cercan las acciones de las Organizaciones.

La crisis estructural y generalizada que tiene el Ecuador, cada día se presenta con mayor fuerza en las relaciones sociales.

La política debe servir para identificar la distribución desigual de valores y recursos que en Ecuador, a más de ser inconveniente comienza a constituirse en un gran riesgo de disolución nacional.

La disolución o desintegración nacional se produce cuando ante la existencia de conflictos sociales, de contradicciones que se vuelven irresolubles, un grupo decide tomarse la justicia por su mano o apoderarse con violencia, engaño, de los bienes públicos, aprovechándose del poder que le concedió el pueblo, la política es la capacidad de gestión de los conflictos sociales.

La incapacidad de gobernar, tiene como efecto que en el mundo actual, resulta que todavía el Ecuador tomado en su conjunto, no ha entrado en la plenitud de lo que este concepto significa y no en la pobre y deshonesto interpretación que los políticos le ha dado actualmente en determinados círculos de poder.

El actual gobierno desarrolla una política para guiar la producción, y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos.

### **3.1.1.3 FACTOR LEGAL**

La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

Las principales organizaciones gubernamentales con que tiene una interrelación para regularizar su actividad son:

- Superintendencia de Compañías
- Superintendencia de Bancos
- Cámara de comercio de Quito
- Registro Mercantil
- Servicio de Rentas Internas SRI
- Instituciones financieras

Los gerentes de producción tratan permanentemente de ajustarse a la legislación del país, tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la vaguedad de las leyes y, sobre todo, al gran número de éstas.

Pero aún así, la relación adecuada con estas organizaciones permite a toda empresa una viabilidad del flujo de información requerido por estas instituciones y el funcionamiento sin interrupciones por el cumplimiento de requerimientos exigidos.

Para la empresa AVICOLA S.A una de las mejores leyes que ha permitido un desarrollo en los últimos meses, es la LEY A LAS IMPORTACIONES, la misma que ayuda a la producción nacional.

#### **3.1.1.4 FACTOR SOCIAL**

##### **3.1.1.4.1 Desempleo y Subempleo**

**Desempleo:** “Parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva.

**Subempleo:** es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. ”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec)



**Cuadro No. 3-7 DESEMPLEO Y SUBEMPLEO**  
2000 – 2009 (marzo)

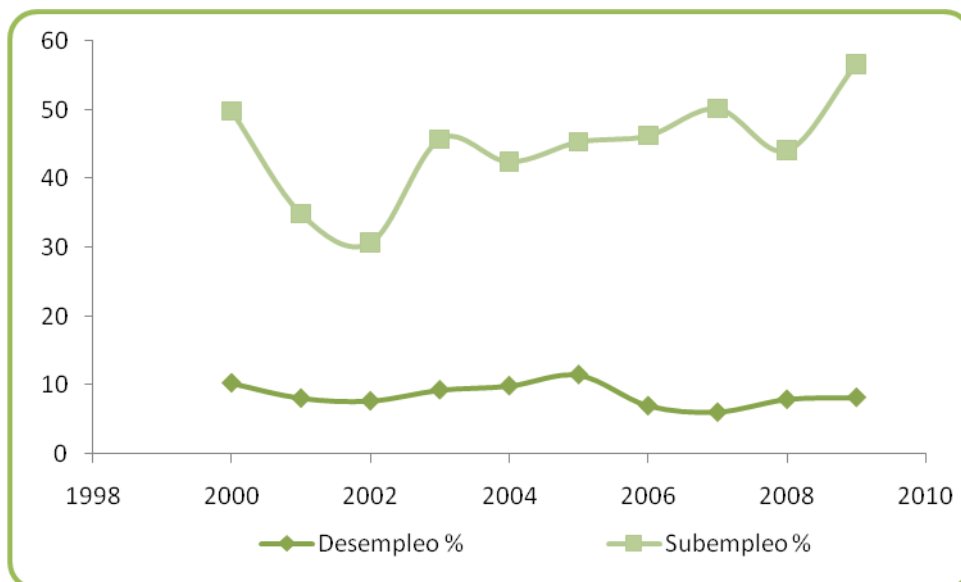
Años	Desempleo %	Subempleo %
2000	10,30	49,90
2001	8,10	34,90
2002	7,70	30,70
2003	9,30	45,80
2004	9,90	42,50
2005	11,50	45,40
2006	7,0	46,3
2007	6,07	50,23
2008	7,93	44,14
2009	8.21	56.72

**Nota:** Enero- Marzo

**Fuente:** Superintendencia de Bancos, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico No. 3-8 DESEMPLEO Y SUBEMPLEO**  
2000 – 2009 (marzo)



**Fuente:** Superintendencia de Bancos, [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

**Elaboración:** El Autor

## **Análisis**

El porcentaje de desempleo y el subempleo del año 2000 al 2001 es alto un promedio de 9.20%, el año 2002, fue disminuyendo, pero a partir del año 2003 al año 2005 el desempleo se incrementó, drásticamente, mientras que el desempleo a partir del año 2006 disminuyó sin que esto implique que hayan aumentado las plazas de trabajo, más bien en estos años es cuando existió un alto índice de migración lo que ayudó a disminuir las estadísticas de desempleo y subempleo.

Mediante el análisis del desempleo y subempleo que se ha realizado en el presente estudio, se considera la influencia del mismo en la empresa "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA", debido a la amplia gama de personal que se encuentra en el mercado, los mismos que tienen el conocimiento suficiente para desempeñar en las diferentes áreas requeridas.

### **3.1.1.4.2 Sueldos y Salarios**

La remuneración, sueldos y/o salarios, son la base de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas en las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y reciben a cambio, dinero y otros beneficios que representan el intercambio del equivalente de derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. En una economía inflacionaria, como la de Ecuador, el sueldo y/o salario debe ser habitualmente revisado puesto que de otra manera, la verdadera remuneración experimenta constante desgaste y esto sin duda afecta el poder adquisitivo de los trabajadores en el mercado.

Existe también Legislación específica que rige el tratamiento a empleados extranjeros que trabajan en el Ecuador. La Constitución prohíbe cualquier tipo de discriminación, por razones de sexo, raza, nacionalidad y religión.

El costo de hora laboral está en \$0.94

### Cuadro No. 3-8 SUELDOS Y SALARIOS

2000 – 2009 (marzo)

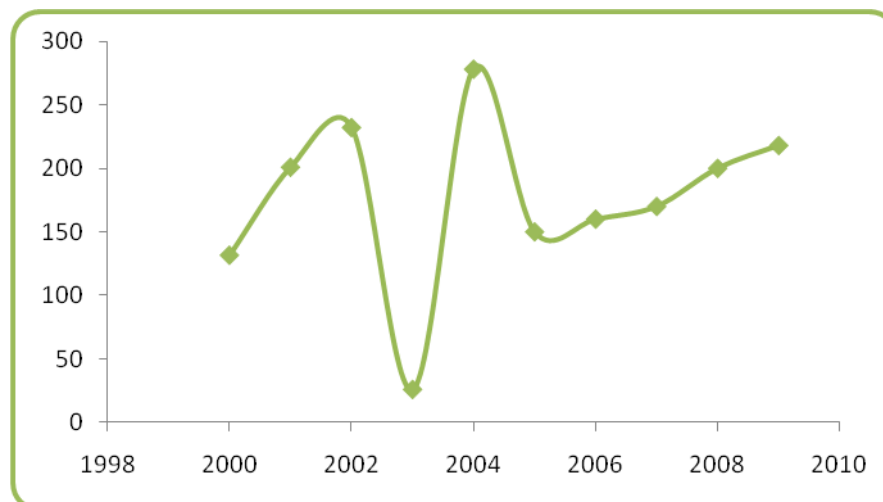
Salario Básico Unificado \$

Años	Mes	Total
2000	Dic.	131.61
2001	Dic.	200.88
2002	Dic.	232.16
2003	Dic.	25.84
2004	Dic.	278.10
2005	Dic.	150.00
2006	Dic.	160.00
2007	Dic.	170.00
2008	Dic.	200.00
2009	Marzo	218.00

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaboración: El Autor

### Gráfico No. 3-9 SUELDOS Y SALARIOS 2000 – 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaboración: El Autor

Todos los cambios que el gobierno realice en función de alza de sueldos y salarios y mejoras para los trabajadores, afecta directamente a la empresa porque si existe una alza de sueldos y salarios, los costos de mano de obra tienden a subir y por ende el precio del producto, las personas dejan de consumir carne optan por otro tipo de alimentación

más barata, la empresa disminuye las ventas, no incrementa el número de empleados. La rentabilidad disminuye.

### **3.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO**

Mientras las empresas se enfrentan al reto de la competencia global, se analiza el papel central de la tecnología como determinante de su éxito. Como resultado de este análisis, las empresas han acelerado la adopción de nuevas tecnologías, así como la introducción de productos tecnológicamente sofisticados.

La tecnología afecta puesto que influye en todos los modelos ya sea de costos, administrativos, etc. de tal manera que puede mejorar o deteriorar la posición de la empresa o su diferenciación.

La nueva tecnología no sólo permite la adaptación del producto al cliente sino que, además, permite mostrarlo, venderlo, cobrarlo, hacerlo accesible y obtener comentarios sobre él, sin que tenga que producirse un desplazamiento del producto (Internet).

Las empresas compiten en dos mundos: uno real de recursos tangibles, y uno virtual de información que mediante transacciones electrónicas ha originado un nuevo lugar de creación de valor.

La tecnología es un factor clave para determinar las tareas requeridas y el grado de especialización. Con frecuencia determina el tamaño y la composición del grupo de trabajo inmediato y el margen de contactos con otros trabajadores y supervisores.

La empresa "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA" puede utilizar la tecnología para modificar las directrices de costos en su propio beneficio, siempre y cuando sepa conducir y manejar la información.

En la empresa de estudio, debe supervisar la cadena de valor real, la elaboración y venta de productos reales, pero también deben crear y aprovechar la cadena de valor virtual, como es la elaboración e incorporación de servicios y relaciones virtuales.

### **3.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL**

La Constitución Política de la República del Ecuador, reconoce a las personas, el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación; declara de interés público la preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país; establece un sistema nacional de áreas naturales protegidas y de esta manera garantiza un desarrollo sustentable.

Debido a lo anteriormente mencionado, se creó la “LEY DE GESTION AMBIENTAL”, ley no. 37. RO/ 245 de 30 de julio de 1999.

Las políticas y la ley mencionadas forman parte de los objetivos nacionales permanentes y las metas de desarrollo. El Plan Ambiental Ecuatoriano contiene las estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión ambiental nacional y es preparado por el Ministerio del Ambiente.

La evaluación del cumplimiento de los planes de manejo ambiental aprobados se le realizará mediante la auditoria ambiental, practicada por consultores previamente calificados por el Ministerio del ramo, a fin de establecer los correctivos que deban hacerse. En las contrataciones que, conforme a esta Ley deban contar con estudios de impacto ambiental los documentos precontractuales contendrán las especificaciones, parámetros, variables y características de esos estudios y establecen la obligación de los contratistas de prevenir o mitigar los impactos ambientales.

Cuando se trate de concesiones, el contrato incluirá la correspondiente evaluación ambiental que establezca las condiciones ambientales existentes, los mecanismos para, de ser el caso, remediarlas y las normas ambientales particulares a las que se sujetarán las actividades concesionadas.

Toda persona natural o jurídica tiene derecho a participar en la gestión ambiental, a través de los mecanismos que para el efecto establezca el Reglamento, entre los cuales se incluirán consultas, audiencias públicas, iniciativas, propuestas o cualquier forma de asociación entre el sector público y el privado. Se concede acción popular para denunciar a quienes violen esta garantía, sin perjuicios de la responsabilidad civil y penal por acusaciones maliciosamente formuladas.

Establece como instrumentos de aplicación de las normas ambientales los siguientes: parámetros de calidad ambiental, normas de efluentes y emisiones, normas técnicas de calidad de productos, régimen de permisos y licencias administrativas, evaluaciones de impacto ambiental, listados de productos contaminantes y nocivos para la salud humana y el medio ambiente, certificaciones de calidad ambiental de productos y servicios y otros que serán regulados en el respectivo reglamento.

El Estado establece incentivos económicos para las actividades productivas que se enmarquen en la protección del medio ambiente y el manejo sustentable de los recursos naturales. Las respectivas leyes determinarán las modalidades de cada incentivo.

La ley Ambiental afecta directamente a la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, puesto que al ser una Organización que basa sus actividades en animales vivos, debe contar con un Plan de manejo ambiental, puesto que si no cumplen las normas de protección ambiental, las Autoridades competentes pueden adoptar las siguientes medidas que están previstas en la Ley:

- ❖ Decomisar las especies de flora y fauna obtenidas y de los implementos utilizados para cometer la infracción; y,
- ❖ Exigir la regularización de las Autorizaciones, permisos estudios y evaluaciones; así como verificar el cumplimiento de las medidas

- ❖ adoptadas para mitigar y compensar daños ambientales, dentro del término de treinta días.

### **3.1.2 MICROAMBIENTE**

Esta “Integrado por actores y fuerzas cercanas a la empresa capaces de afectar su habilidad de servir a sus clientes. Los actores incluyen a la empresa, los proveedores, los intermediarios del mercado, los clientes y el público”<sup>8</sup>.

#### **3.1.2.1 CLIENTES**

Se definen como clientes aquellas personas que compran o consiguen el producto. Los clientes pueden clasificarse en dos grupos principales: internos y externos. Un cliente interno es alguien que trabaja en la organización, posiblemente en otro departamento o división. Clientes externos son básicamente el público en general.

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tomadas en cuenta por la empresa. Una necesidad es algo que el consumidor realmente necesita, como una cuota de seguro de coche baja. Una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir pero que espera conseguir del producto o servicio, como que su coche le lleve desde su lugar de salida hasta su destino”<sup>9</sup>.

Dentro de clientes se analizarán los siguientes factores que representan un impacto importante en la empresa:

- Categorización de clientes actuales
- Percepción del servicio de los clientes
- Poder de negociación de los clientes
- Categorización de clientes actuales

---

<sup>8</sup> KOTLER, Philip, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, México 2003

<sup>9</sup> JOHNSTON – MARSHALL, Administración de Ventas, McGraw Hill, México, 2003

Según los registros contables de la empresa las últimas facturas de venta existen clientes cuyo monto de compra oscila entre los 5.000 y 50.000 dólares. Las empresas que son clientes actuales de la empresa se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 3-9 CATEGORIZACIÓN DE LOS CLIENTES**

No.	DESCRIPCIÓN
1	MATRIZ MEGA SANTA MARIA
2	MEGA SANTA CLARA
3	MEGA TUMBACO
4	MEGA IÑAQUITO
5	MEGA OFELIA
6	MEGA VILLAFLOA
7	MEGA PANA SUR
8	MEGA CHILLOGALLO
9	MEGA SANGOLQUI
10	MEGA CAYAMBE
11	MEGA CENTRO
12	ECARNI
13	EMBUTIDOS LA ITALIANA
14	JURIS
15	FEDERER
16	GOURMET F&G
17	EMBUTIDOS LA EUROPEA
18	SERVICIO A BORDO
19	MA. FERNANDA BARRERA
20	HOSPITAL DE LA POLICIA
21	CASINO MONTECARLO
22	PROJASA
23	CARNIDEM (DON GUILLO)
24	EL CORDOVEZ
25	COMISARIATO DEL EJERCITO
26	EMBUTIDOS PIGGIS
27	MINI BODEGUITA
28	GERARDO & ORTIZ
29	EMBUANDES
30	CORALES
31	SR. REINA

**Fuente:** Registros de la empresa

**Elaborado por:** El autor

La cartera de clientes con facturas de más de 10.000 en adelante representa el 54% de la facturación del año 2008 lo que significa que existe una alta concentración de clientes con volúmenes de compra altos. Cabe destacar que



en el cuadro 3.10 no se encuentra el 100% del total de los clientes facturados de AVICOLA VITALOA S,A en el año 2008.

Sin embargo se puede decir que esta concentración se encuentra diversificada por lo que no existe riesgo de perder ingresos en caso de que uno de ellos deje de ser cliente de la empresa.

El cliente estrella de la empresa es SANTA MARÍA con el monto facturado más alto pero con poca ventaja sobre el resto de clientes.

#### • Percepción del servicio de los clientes

Según la encuesta realizada por teléfono a los clientes de la empresa cuyo formulario utilizado se encuentra en el anexo 1:

##### ✓ **Objetivo de la encuesta**

Realizar una evaluación del servicio y el producto en la empresa AVICOLA VITALOA S.A con información proveniente de los clientes externos que forman parte de los registros de la organización.

##### ✓ **Tamaño del universo**

Según los registros de la empresa, en el año 2008 se tuvo un total de 31 clientes que demandaron los productos y servicios de la empresa. Esta información corresponde a la base de datos del sistema de facturación de la empresa.

#### 1. ¿Está usted de acuerdo con el servicio que recibe en la empresa?

**Cuadro No. 3-10 TABULACIÓN PREGUNTA 1**

DESCRIPCIÓN	SI	NO	TOTAL
VALOR	85%	15%	100%

Fuente: Evaluación del producto y servicio

Elaborado por: El autor

El 85% de los clientes están de acuerdo con el servicio que han recibido de la empresa, por lo que es una oportunidad que se debe

aprovechar al concluir que en general los clientes se encuentran satisfechos.

**2. De una escala del uno al cinco, ¿qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio? 1 = lo peor, 5 = lo mejor**

Promedio 4,16  
Desviación estándar 0,52

De una escala de 1 a 5 siendo 1 lo peor y 5 el mejor los clientes en promedio están satisfechos en un 4.16 equivalente a muy bueno con una variabilidad de respuestas mínima.

**3. Los productos de la empresa son considerados:**

**Cuadro No. 3-11 TABULACIÓN PREGUNTA 2**

Descripción	De muy mala calidad	De regular calidad	De buena calidad	De muy buena calidad	De excelente calidad	Total
Valor	0%	6%	16%	53%	25%	100%

Fuente: Evaluación del producto y servicio

Elaborado por: El autor

Los clientes consideran que los productos que se venden en AVITALSA, son de muy buena calidad con un 53% de aceptación. El 25% de los encuestados considera que los productos son de excelente calidad, y ningún cliente considera que son de muy mala calidad.

**4. ¿Alguna vez, ha recibido un servicio deficiente en la empresa?**

**Cuadro No. 3-12 TABULACIÓN PREGUNTA 3**

DESCRIPCIÓN	SI	NO	TOTAL
VALOR	15%	85%	100%

Fuente: Evaluación del producto y servicio

Elaborado por: El autor

Un 15% de los clientes han recibido un servicio deficiente de la empresa, pero es un porcentaje mínimo, sin dejar de lado este nivel de

insatisfacción se debe tomar muy en cuenta las quejas de los clientes para mejorar el servicio.

#### 5. ¿Qué mejoras sugeriría usted en cuanto al servicio?

Es importante considerar las mejoras que sugieren los clientes para mejorar la satisfacción y fidelidad, y ellos sugieren lo siguiente:

**Cuadro No. 3-13 NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Descripción	Porcentaje
Mejorar precios	21.88%
Mejorar tiempo de entrega	18.75%
Disponibilidad permanente de stock	15.63%
Descuentos especiales por volumen	12.50%
Mejora la puntualidad	9.38%
Mayor tiempo de crédito	6.25%
Agilidad en la entrega de los productos	6.25%
Nuevas líneas de negocios (embutidos)	3.13%
Atención personalizada	3.13%
Nuevas razas de pollos	3.13%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Evaluación del producto y servicio  
Elaborado por: El autor

#### **Oportunidades:**

- ✓ Existe una muy buena percepción del servicio de la empresa en la mente de los clientes actuales.
- ✓ El nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la percepción de los productos es muy buena.
- ✓ Se conocen las exigencias de los clientes con respecto a las mejoras de servicios y productos.

#### **Amenaza:**

- ✓ Existe un reducido número de clientes que podría opacar la excelente imagen de los productos y servicios de la empresa.

### • Poder de negociación de los clientes

“El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores depende de varios atributos de su situación de mercado y de su importancia relativa de sus compras con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si:

Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.

Las materias primas que compra representan una fracción importante de los costos del comprador.

Los productos que se compran no son diferenciados.

Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.

Devenga bajas utilidades”.<sup>10</sup>

La siguiente matriz de evaluación muestra el poder de negociación de los clientes en la escala que se menciona a continuación:

**Cuadro No. 3-14 ESCALA DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

ESCALA	SIGNIFICADO
1	Muy bajo poder
2	Bajo poder
3	Poder controlable
4	Alto poder
5	Muy alto poder

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: El autor

---

<sup>10</sup> PORTER, Michael, Estrategias Competitivas, 2002, Pág. 58

**Cuadro No. 3-15 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PODER DE  
NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

<b>Si el cliente</b>	<b>Importancia 1-5</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.	4	22,22%	5	1,11
Las materias primas que compra representan una fracción importante de los costos del comprador.	3	16,67%	3	0,50
Los productos que se compran no son diferenciados.	5	27,78%	4	1,11
Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.	2	11,11%	1	0,11
Devenga bajas utilidades	4	22,22%	1	0,22
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>1</b>		<b>3,06</b>

**Fuente:** Basada en la matriz de localización de factores. MENESES, Edilberto, preparación y Evaluación de Proyectos, Ed. Quality Print, Quito 2002, Pág. 105

**Elaborado por:** El autor

Para construir la matriz se debe asignar un peso según el nivel de importancia de cada uno de los factores según la escala descrita en el cuadro 3.11. Luego se suman y se obtiene el total de las importancias con un valor igual a 18 el cual sirve para calcular la importancia relativa de cada uno de los factores mediante una simple división de la importancia de cada uno sobre la sumatoria total.

Si es que el factor descrito se aplica en la empresa se coloca la respectiva calificación en una escala de 1 a 5 donde 1 no aplica y 5 aplica totalmente. El resultado se lo analiza según la escala descrita en el cuadro 3.15.

El puntaje ponderado corresponde a la multiplicación del peso por la calificación. La evaluación de la matriz arrojó un resultado ponderado igual a 3,06, lo que significa, según el cuadro 3.11 que el poder de negociación de los clientes es controlable.

La empresa ha visto cumplidos los objetivos que se plantearon al iniciar sus actividades, puesto que los productos que produce ésta, como son los Pollos en Pie y pollos procesados marca “ANDINO”, mantienen los estándares de calidad exigidos por lo que se plantea un amplio mercado comercial.

La empresa realizó encuestas telefónicas donde los clientes de la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, indicaron que estaban conformes y a gusto con los productos que les son entregados, puesto que cumplen sus requerimientos y es esa la razón por la cual tienen contratos con la empresa.

### 3.1.2.2 COMPETENCIA

#### 3.1.2.2.1 COMPETENCIA ACTUAL

La competencia es intensa pero no por eso podemos decir que una empresa en particular sea el principal competidor, son todas aquellas que participan en el desarrollo de la avicultura a nivel nacional.

**Cuadro No. 3-16 COMPETENCIA ACTUAL**

EMPRESA	PRONACA	GRUPO ORO	AVICOLA LA PRADERA.	POFASA.
<b>Representante Legal</b>	Ing. Juan Rivadeneira	Galo Edwin Terán Jiménez	Nancy Margoth Zurita	Fernando Javier Anhalser
<b>Descripción</b>	Empresa dedicada a la elaboración, producción y comercialización de todo tipo de producto avícola, agrícola y pecuario.	Empresa dedicada a la elaboración, producción y comercialización de todo tipo de producto avícola, agrícola y pecuario.	Empresa dedicada a la actividad de producción, distribución y comercialización de productos avícolas con todos sus derivados como huevos, pollos, balanceados.	Empresa dedicada a la actividad avícola. Su principal producto: comercialización de aves.
<b>Dirección</b>	Av. Los Naranjos S/N y Av. de Los Granados Quito y Puenbo	Isla Isabela 496 y De Los Viñedos Quito	Alonso Pablos 790 y Emilio Uscategui (Cda. Martha Bucaram) Quito	Av. Amazonas 477 y Roca Edif. Río Amazonas Quito
<b>Teléfono</b>	2463-671 al 2463-674 (Puenbo 390-310/390-351) Telefax: 593-2-463-667	2456-889 2775-272	2638-617 2639-864	2878-152 2878-811
<b>Precio \$</b>	3,80 (3 ½ libras)	3,50 (3 libras)	3,00 (3 libras)	3,80 (3 ½ libras)
<b>E-MAIL</b>	www.pronaca.com	galoteranj@yahoo.com	Avicola pradera@yahoo.com	Pofas@ Hotmail.com

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC)

ELABORACIÓN: Autor

Cabe tomar en consideración, no solamente a las anteriormente expuestas, sino también a aquellas que tienen ventajas competitivas, comparativas, diferenciación de precios, valores agregados, imagen de marca y posicionamientos percibidos por los consumidores que son los que tienen poder de decisión, por lo tanto la empresa AVITALSA dependen directamente de las acciones que planifique y se adopten frente a la competencia. Entre las que encontramos las siguientes empresas productoras a nivel nacional; Pradera, Avicolaza Agoyan, Avícola Ecuatoriana, Avícola San Nicolás, Avícola Santa María, Avícola Santa Mónica, Avidecsa, Avinorte etc.

Con respecto a la producción de carne de pollo y sus derivados, el consumo anual es de 22 kilos de pollo por habitante. La oferta de carne de pollo pasó de 240 mil a 273 mil toneladas anuales por el consumo del producto en el país, lo cual ubica como actividad de mayor expansión y por lo tanto empresas y asociaciones de productores compiten en el procesamiento de pollos huevos y derivados.

La empresa de capital ecuatoriano Pronaca predomina en el mercado a nivel país además exporta a Colombia.

Prueba de ello son las 520 mil aves con las que aportó a la demanda en el Ecuador en el 2007, lo que representa 4.361 de las 5.334 toneladas métricas que se produjeron a nivel nacional.

Esto le da un liderazgo sobre Grupo Oro, Discarna y Avitalsa, señalan datos estadísticos del Consejo Nacional de Avicultores del Ecuador (Conave).

Pronaca, compañía que se constituyó en 1979, se creó con el fin de instalar la primera procesadora tecnificada de pollos, dice Marco Larrea, gerente de negocio de aves de la firma.

Explicó que la empresa se ubicó en la parroquia Yaruquí (Quito) y a través de la marca Mr. Pavo desde hace 20 años tiene como principal objetivo las familias de nivel medio.

El 97% de la producción total de Pronaca está dirigido al consumo local, mientras que el 3% se exporta a Colombia. Para el 2009 espera crecer al 5%”.<sup>11</sup>

Por lo tanto la empresa AVITALSA S.A, cuenta con competencia grande y de reconocido prestigio como es Pronaca, por esa razón se le considera una amenaza para el desarrollo de “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”.

### 3.1.2.2.2 COMPETENCIA POTENCIAL

Son todas las empresas avícolas del país que si bien no se encuentran cerca físicas ni geográficamente, pueden llegar algún momento al sector donde se encuentra la empresa.

**Cuadro No. 3-17 AVES CRIADAS EN PLANTELES AVÍCOLAS 2008**

REGIÓN Y PROVINCIA	POLLITOS, POLLITAS, POLLOS, POLLAS
<b>REGIÓN SIERRA</b>	
AZUAY	215.674
BOLÍVAR	16.326
CAÑAR	183.873
COTOPAXI	26.513
CHIMBORAZO	451.900
IMBABURA	1.345.286
LOJA	78.065
PICHINCHA	26.790.511
TUNGURAHUA	493.345
<b>REGIÓN COSTA</b>	
EL ORO	452.878
ESMERALDAS	23.650
GUAYAS	3.778.112
LOS RÍOS	688.665
MANABÍ	1.478.190
<b>REGIÓN ORIENTAL</b>	
NORORIENTE	6.812
CENTRO-SUR ORIENTE	215.590

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC)

En los cuadros anteriores se puede observar que existen empresas avícolas en la mayor parte del Ecuador, las más cercanas son las que se encuentran en la Provincia de Pichincha, específicamente en Quito,

<sup>11</sup> Pronaca aún lidera producción, El Universo, 2008



que se encuentra ubicada a 40 minutos de Puenbo, se presentan como competidores directos de “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” si instalan plantas en el sector.

A más de lo expuesto anteriormente, es necesario señalar que una potencial amenaza, y no solo para las grandes empresas, son las granjas avícolas informales de tipo artesanal, en las cuales crían, procesan y expenden sin ningún condicionamiento técnico ni sanitario que garanticen la calidad e higiene ni orden o equidad en precios que resultan ser expuestos a menor costo en cualquier tipo de mercado e incidan de manera significativa en la sana competencia.

#### **3.1.2.2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Existe la amenaza de productos sustitutos, son aquellos que muestran sus diferencias notablemente en relación con otro producto, pero satisfacen las mismas necesidades. E incursionan en el mercado con precios más bajos. Por lo que la empresa debe estar atenta en todo momento y tomar en cuenta como potencial viable en un futuro cercano.

**Cuadro No. 3-18 PRODUCTOS SUSTITUTOS POR REGIÓN Y PROVINCIA**

	<b>Gallinas: Ponedoras, Reproductoras</b>	<b>Avestruces</b>	<b>Pavos</b>	<b>Codornices</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	14.196.844	2.468	110.203	6.034
<b>REGIÓN SIERRA</b>	8.567.922	129	110.153	5.596
<b>REGIÓN COSTA</b>	5.619.980	2.339	51	438
<b>REGIÓN ORIENTAL</b>	8.942	-	-	-
<b>REGIÓN SIERRA</b>				
<b>AZUAY</b>	7,334	-	-	-
<b>COTOPAXI</b>	90.000	-	-	-
<b>CHIMBORAZO</b>	489.000	-	-	-
<b>IMBABURA</b>	154.923	-	-	-
<b>LOJA</b>	17.000	-	-	-
<b>PICHINCHA</b>	2.000.312	129	110.153	4.538
<b>TUNGURAHUA</b>	1.923.670	-	-	1.033
<b>REGIÓN COSTA</b>				
<b>EL ORO</b>	467	-	-	-
<b>ESMERALDAS</b>	2.249	-	-	-
<b>GUAYAS</b>	345.602	1.473	-	438
<b>LOS RÍOS</b>	237.803	-	-	-
<b>MANABÍ</b>	2.952.601	838	-	-
<b>REGIÓN ORIENTAL</b>				
<b>NORORIENTE</b>	5.807	-	-	-

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC)

ELABORACIÓN: INEC

### 3.2 ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis situacional interno de la empresa se realizó una encuesta tanto a directivos de cada área de la empresa como a los operativos para determinar las principales fortalezas y debilidades de la misma. El diseño del cuestionario se encuentra en el anexo No. 1

AVICOLA VITALOA S. A. AVITALSA, es una Sociedad Anónima, cuya actividad tiene como objetivo fundamental producir y comercializar productos avícolas. Se encuentra ubicada en la población de Tumbaco, sector “La Granja”, Vía Interoceánica 2940 entre Eloy Alfaro y González Suárez y cuenta con infraestructura propia es decir con sus propias, granjas y galpones en diferentes partes de sierra y oriente del país. Adjunto una foto donde funcionan las oficinas y se coordina el movimiento general de la empresa.

**Foto No. 3-1 La empresa AVITALSA**



**Tomada por:** El Autor

La empresa en la actualidad cuenta con un capital de US. 24.200 distribuido de acuerdo al siguiente (cuadro: No 2). El 38% el Dr. Acosta el 31% ing. amable Villacrés, 21% Dr. López y el 10 % DR Ramiro Tana

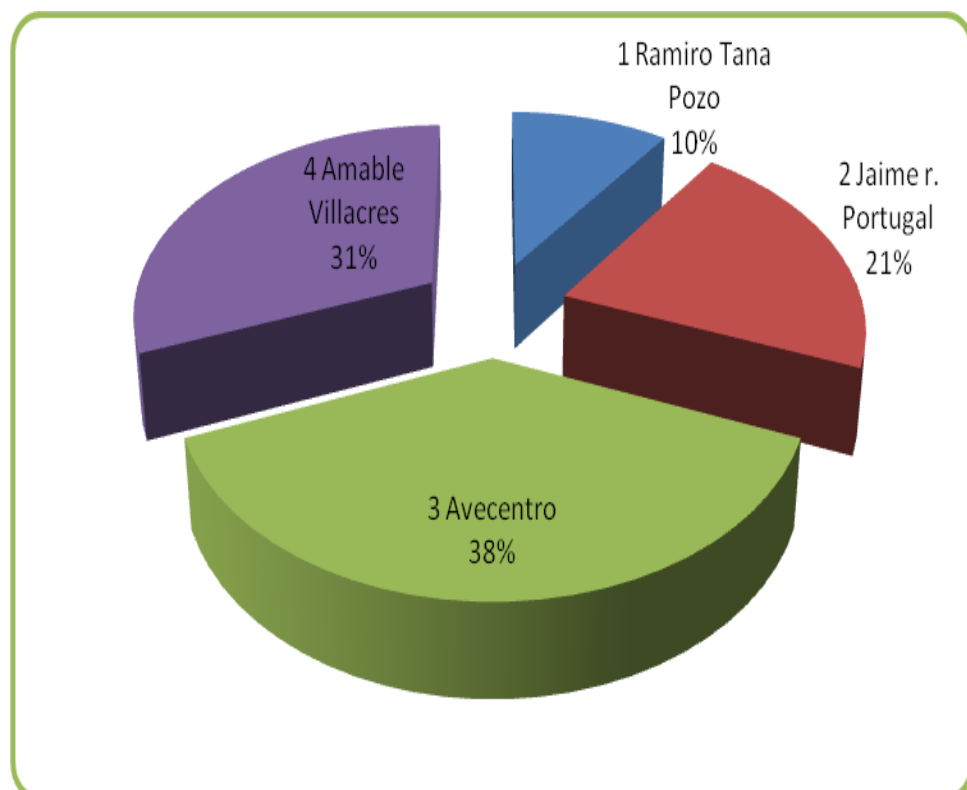
**Cuadro No. 3-19 COMPOSICION ACCIONARIA**

No	NOMBRE	# DE ACCIONES	V/ POR ACCIONES	V/TOTAL	%
1	Ramiro Tana Pozo	600	1000	2420	10%
2	Jaime R. Portugal	1260	1000	5082	21%
3	Avecentro	2280	1000	9196	38%
4	Amable Villacres	1860	1000	7502	31%
	<b>TOTAL</b>	<b>6000</b>	<b>1000</b>	<b>24200</b>	<b>100</b>

Fuente: Escritura pública de la empresa AVITALSA

Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 3-10 PORCENTUAL DE LAS ACCIONES DE LAS ACCIONES DE LA EMPRESA AVITALSA / DICIEMBRE/2003**



Fuente Escritura Pública

Elaborado: El Autor

### **3.2.1 ÁREA DE PRESIDENCIA Y GERENCIA**

La Presidencia está representada por el Ing. Amable Villacrés que tiene una secretaria que presta apoyo.

La Gerencia General está representada por el Dr. Manuel Enrique Acosta Jácome, quien a la vez, tiene la facultad para realizar operaciones y tomar decisiones tanto en el área financiera como en la administrativa.

Los dos personas tienen la facultad para firman los cheques y registradas las firmas en los diferentes bancos se relacionan con las obligaciones por pagar que tiene la empresa. En caso de ausencia de uno de los dos citados anteriormente es el Dr. Mario López, relacionado de la empresa quien se encarga de firmar en sustitución de una de las dos personas

Se ha identificado que el gerente tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos, por lo que ha establecido sistemas de información, lo que le ha faltado definir y establecer son sistemas de control y evaluación.

### **3.2.2 ÁREA ADMINISTRATIVA**

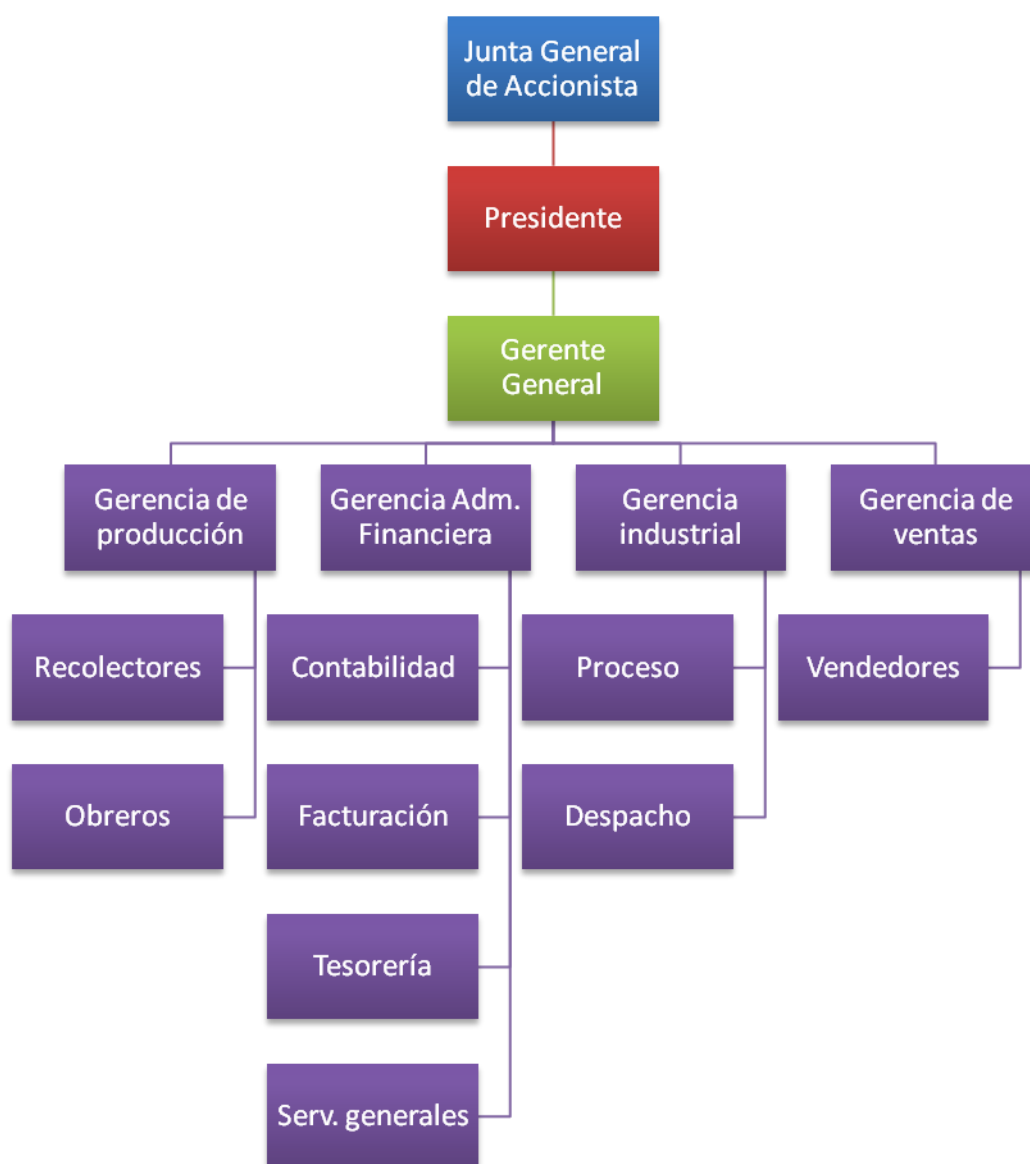
Se encuentra a cargo de una ejecutiva profesional que supervisa y coordina con Gerencia General todos los aspectos relacionados con el área de Recursos Humanos y Administrativa- Financiera. Se encarga del control de cartera, registro del personal.

Según la encuesta realizada al gerente, existe un organigrama, pero no se encuentra divulgado en la empresa; lo cual genera una falta de claridad en las funciones del personal dentro de la organización, aun así la estructura actual con la que se trabaja, facilita las iniciativas del personal y esto se debe a que se asigna un administrador por área.

Para esto es necesario que la empresa cuente con un manual de funciones que permita visualizar de una manera clara las funciones del personal que labora en la misma.

El siguiente gráfico muestra el organigrama de la empresa:

**Gráfico No. 3-11 AVÍCOLA VITALOA S.A. “AVITALSA”**



**Fuente:** Organigrama estructural de la empresa AVITALSA

Elaborado por: El Autor

### 3.2.3 ÁREA FINANCIERA

El área financiera está conformada por:

Departamento cartera y caja.- en el mismo que laboran 3 personas que se encargan de recaudar dineros, recibir datos para cuadre de carteras o estados de cuenta de los clientes. (Ingresan facturas cancelan cheques depósitos).

Departamento de Tesorería está conformado por una sola persona la misma que elabora los cheques o comprobantes de pago para luego cancelar a los proveedores, clientes internos etc.

En el departamento de Contabilidad General laboran dos contadoras y dos auxiliares de contabilidad, los contadores generales se encargan de la supervisión y el correcto registro de todas las transacciones contables. Que realizan los auxiliares, además se realizan conciliaciones y chequeos generales en todas las cuentas para cierres mensuales. En lo que se refiere a la contabilidad de costos trabaja una persona que se encarga de realizar el costeo de elaboración de productos para luego coordinar y realizar la respectiva operación.

### **3.2.3.1 Infraestructura contable**

La empresa en la actualidad trabaja con contabilidad general y de costos desarrollado bajo un sistema informático por una empresa de acuerdo a la necesidad de trabajo de la empresa.

De acuerdo a los principios generalmente aceptados, los registros se realizan por partida doble, antes de proceder a registrar las transacciones en el Libro diario se realiza un análisis y control previo de la documentación que se convierte en los documentos de respaldo para cualquier transacción, con el fin de cada uno de ellos cumplan con los requisitos y principios de contabilidad generalmente aceptados.

El sistema procesa automáticamente los siguientes libros de contabilidad:

- ◆ Libro diario General
- ◆ Libros Mayores generales
- ◆ Libros Mayores Auxiliares.
- ◆ Libros bancos
- ◆ Conciliaciones bancarias
- ◆ Estados de cartera

Cuentan con los informes Financieros que son emitidos por el contador mensualmente.

- ◆ Balance de Comprobación
- ◆ Balance General
- ◆ Estado de Pérdidas y Ganancias
- ◆ Estado de flujo del efectivo
- ◆ Notas aclaratorias.

Además la empresa contrata a una empresa de auditores externos para que abalice la contabilidad y emitan informes con conclusiones y recomendaciones de cómo se encuentra la empresa en general.

#### **3.2.4 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

Para efectos de comercialización, ésta área se encuentra dividida en: Pollos en Pie y pollos procesados marca “ANDINO”. Cada departamento atiende diaria e indistintamente los pedidos a través de su propia secretaría, quien luego se encarga de coordinar con los respectivos vendedores para que estos a su vez, efectúen las ventas en las zonas destinadas a cada uno de ellos.

Los Pollos en Pie salen al mercado, directamente en sus vehículos desde las granjas de producción y crianza; en cambio los Pollos “ANDINO”, son trasladados desde las citadas granjas hacia la Planta de Procesamiento, en donde con la utilización de maquinaria moderna, tecnología de punta y personal altamente calificado se obtiene un



producto de reconocida calidad que llega al consumidor final a través de sus propio equipo de ventas.

#### **3.2.4.1 Proceso de comercialización**

La empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” se encuentra avalada por una larga trayectoria en el mercado ecuatoriano.

Los beneficios obtenidos por nuestros clientes, son fruto de la transparencia, personalización y bajo costo en las operaciones y en la elección del mejor negocio, a través de la comercialización directa entre el productor y el comprador final de la mercadería, y de la utilización de los mercados de futuros y opciones.

Según la información obtenida y la observación que se realizó directamente en la empresa, en el proceso de comercialización intervienen el Gerente General y el Jefe de Ventas de pollo procesado, el mismo que canaliza los requerimientos con la planta de proceso y coordina con sus vendedores para que finalmente procedan a cumplir con los programas previamente establecidos.

“AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” es un equipo reducido de personas que brinda un servicio altamente profesional, eficiente y personalizado, basado en un soporte operativo y tecnológico muy importante.

Esta área motivo de nuestra investigación, tiene la particularidad que no es de acceso para personas de otras áreas, ni del público en general, por razones de estrategia comercial.

Dentro de las funciones que realiza en este departamento; son todos los que le compete: determinar si la finalidad del estudio tiene objetivos de mercado, ver si tiene un enfoque de mercadeo, estrategias, políticas y especificaciones de las 4 p. de mercadeo: precio, producto, promoción, y plazo.

### • **Jefe de Ventas**

Tiene a su cargo la investigación del mercado, esto es, realizar cualquier búsqueda sistemática o formal de una información que vincula al consumidor, al cliente, el público y la compañía. Principalmente se ocupa de:

- ✓ Analizar a los clientes, su ubicación y sus necesidades.
- ✓ Identificar y definir las oportunidades de mercadotecnia.
- ✓ Monitorear el ambiente, en particular a los competidores
- ✓ Evaluar si el proceso de mercadotecnia está satisfaciendo las necesidades de los clientes y los objetivos de la organización.
- ✓ Evaluar las actividades y a las personas en el proceso de mercadotecnia.
- ✓ Hacer pronósticos de ventas para desarrollar un presupuesto competitivo
- ✓ Desarrollar la estrategia de mercado, comunicación y promociones que permitan que los productos de Pollo “Andino” se vayan conociendo en el mercado y se posesionen.

### • **La Secretaria de Ventas**

Recepta los pedidos de los clientes vía telefónica, luego envía mediante fax a la planta de proceso para que ésta a su vez, a las primeras horas de la mañana, con su equipo de despacho, prepare con 24 horas de anticipación luego los camiones con un moderno sistema de refrigeración pone en marcha una gigantesca operación logística para la distribución, una flota de camiones refrigerados distribuyen los distintos pedidos a: tiendas supermercados, restaurantes en condiciones de absoluto frescura y calidad.

**Crédito y cobranzas** en la empresa no existe un departamento que se encargue directamente de la recaudación del dinero producto de las ventas.

**Política de Crédito y cobranzas.** El plazo de pagos es de 8 días calendarios a partir de la fecha de entrega recepción del producto en los puntos de expendio.

El jefe de ventas realiza una selección para el crédito de los posibles distribuidores evaluando bajo parámetros que garanticen la recaudación de los valores y sean a su vez dignos representantes de la marca que se maneja. Bajo un estudio minucioso de los clientes.

El Jefe de ventas y los vendedores apoyan a la gestión con la recuperación eficiente de la cartera;

La empresa tiene claramente definido el concepto de brindar un producto de la mejor calidad para sus consumidores y clientes a un precio justo por el cual tiene que recibir. Debido fundamentalmente a su inversión que tiene incorporado.

Política de precios es diferenciada cabe afirmar que esta se maneja en este aspecto ya que a nivel de algunas ciudades del Ecuador que tiene abierto el mercado se vende el producto con diferente precio considerando el transporte y otros gastos por eso manifiestan y hacen ciertas rebajas o promociones.

#### **MARCA:**

Como se administraría la marca se relaciona con la comunicación (consistencia en administración en la actualidad a la empresa falta que el cliente conozca la marca y se lo extienda a distintas ciudades del país.

Plaza Políticas sobre canales de distribución canales cortos: da importancia a cliente, canales largos da importancia a los proveedores.

AVITALSA posee un canal de distribución corto cuidando que sus distribuidores mayoristas tengan la adecuada infraestructura y el equipo de refrigeración indispensable para el adecuada conservación del producto por ser un bien perecible y de vida útil en corto tiempo, si se han preocupado por cuidar este importante aspecto dentro de su canal de distribución.

### 3.2.5 ÁREA DE PRODUCCIÓN

En esta área, las personas encargadas de las granjas deben cuidar que los pollos se encuentren en buen estado, además de alimentar, limpiar y recolectar a los pollos listos para ser enviados a la planta de procesamiento.

Los operarios de esta área son personas que requieren de capacitación y motivación constante puesto que existe una alta rotación, por el tipo de trabajo.

#### 3.2.5.1 Proceso de producción

En condiciones comerciales los pollos adultos se crían en régimen extensivo, de manera que la superficie por cada ave en período de engorde, es de 1m<sup>2</sup>, estando alojados en corrales puede ser al aire libre o al interior, los cuales albergan como norma general de 200 a 400 animales.

Durante la temporada de puesta, los huevos son recogidos diariamente y son incubados artificialmente. La tasa de éxito de la incubación depende mucho del manejo de los huevos y de la correcta alimentación de los reproductores, pero normalmente debería situarse entre el 85 y 90% de todos los huevos incubados.

Durante el período de cría deben ser alimentados con una dieta equilibrada principalmente de balanceado; los adultos son suplementados con 200 gr a 500gr de concentrado al día.

**Foto No. 3-2 Granja de pollos**



TOMADA POR EL AUTOR

### 3.2.6 ÁREA INDUSTRIAL

Una de las características de la empresa es mantener un producto fresco por tal motivo todo el faenamiento se lo realiza en la madrugada 3h00 y el producto sale a ser distribuido en la mañana lo que garantiza su frescura.

En la empresa falta un proceso automatizado para mejorar los tiempos y optimizar los costos, en la actualidad se lo realiza de forma semiautomática.

#### 3.2.6.1 Proceso industrial

El proceso de faenamiento de carne de pollo se describe a continuación:

**Foto No. 3-3 Faenamiento de pollos**



TOMADO POR EL AUTOR

#### ✓ Insensibilización

Es cuando al animal por medio de aturdimiento eléctrico lo insensibilizan para poder dar comienzo al faenamiento. De esta forma, el animal entra más relajado a la playa de faena.

✓ **Sangría**

Luego del izado el animal es sacrificado, con el método de degollado (corte del cuello afectando a las arterias carótidas y venas yugulares para sacarle la sangre)

✓ **Izado Y Desplumaje**

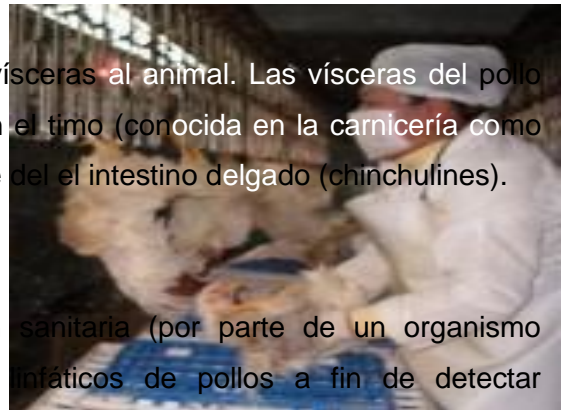
Una vez sacrificado el animal es colgado de las patas para poder quitarle todas las plumas.

✓ **Corte de cabezas y patas**

Luego se realiza el corte de la cabeza y las patas que también se comercializan (se utilizan de la cabeza, el encéfalo y la lengua).

✓ **Evisceración**

Se le extraen todas las vísceras al animal. Las vísceras del pollo que comercializan son el timo (conocida en la carnicería como mollín), el hígado y parte del intestino delgado (chinchulines).



✓ **Inspección sanitaria**

Se realiza la inspección sanitaria (por parte de un organismo oficial) en los ganglios linfáticos de pollos a fin de detectar enfermedades como la hidatidosis, tuberculosis, pseudotuberculosis, que son las más comunes y que pueden ser motivo de decomiso.

✓ **Limpieza**

Se limpia al animal para sacar los restos de sangre o tejidos con agua a presión.

✓ **Oreo**

Luego de la limpieza, el animal se deja secar y comienza el rigor mortis (rigidez cadavérica). O sea se seca por dentro y fuera y se endurece. Una vez así, puede ser envuelto en bolsas plásticas

para dejarlos listos para la refrigeración y posterior comercialización.

✓ **Refrigeración**

La temperatura a la que se conserva depende del tiempo en que deberá permanecer la carne en el frigorífico hasta la salida del mismo. Se conserva en cámaras frigoríficas refrigerado a aproximadamente 4° C o congelado, a varios grados bajo cero, cuando el tiempo de permanencia en la planta frigorífica es más largo o si el destino de la carne es lejano.

**Foto No. 3-4 Limpieza de pollos**



**TOMADA POR EL AUTOR**

### **3.3 ANALISIS DEL FODA**

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”.<sup>12</sup>

Es una herramienta que ayuda a identificar:

---

<sup>12</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

❖ Dos elementos internos (Fortalezas y Debilidades): son el resultado del análisis al interior de la empresa. En este punto se determina cuales son las “ventajas competitivas” y cuales las carencias de la empresa.

Se trata de maximizar los puntos fuertes y minimizar las debilidades.

❖ Dos elementos externos (Amenazas y Oportunidades): son oportunidades las situaciones que se presentan en el entorno externo y que pueden favorecer la consecución de los objetivos. Las amenazas son a su vez, un obstáculo para las metas.

**Cuadro No. 3-20 PONDERACIÓN DEL IMPACTO EN MATRIZ FODA**

<b>PONDERACIÓN DEL IMPACTO</b>	
<b>ALTO</b>	Amplia incidencia de la variable estudiada
<b>MEDIO</b>	Relativa incidencia de la variable estudiada
<b>BAJO</b>	Poca incidencia de la variable estudiada

FUENTE: BACA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, México, 2001

ELABORACIÓN: BACA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, México, 2001

**HOJA DE TRABAJO**

**Oportunidades**

- La estabilidad de la inflación facilita el establecimiento del mix de precio.
- Las instituciones financieras permiten realizar colocaciones de excedentes de liquidez rentables.
- La empresa no tendrá ningún inconveniente para su comercialización en el sector.
- Las actividades comerciales se han desarrollado con normalidad y han experimentado un crecimiento adecuado.
- Estabilidad política con el gobierno actual, genera que existan mayores inversiones.
- La línea de productos que se comercializa es de muy buena calidad.
- Se trabaja con mayoristas, distribuidores y detallistas.
- El cliente no ha tenido malas experiencias con el producto.



- Incremento de ventas del cliente detallista.
- Excelente reputación del producto.
- Facilidades de pago con proveedores nacionales.
- Competidores poco conocidos en el mercado.

### **Amenazas**

- El cambio de gobierno causa inestabilidad provocando desestabilización en la inflación
- Los intereses son altos al momento de solicitar un crédito.
- Realizar una inversión en una institución financiera conlleva a ganar poco interés.
- Las empresas recurren a deudas para incrementar el nivel de producción, lo cual hace que las empresas sean más vulnerables a cambios en las condiciones financieras.
- La competitividad del sector comercial se ha visto mermada en los últimos periodos lo que opaca la productividad de la industria.
- La interpretación de las leyes ecuatorianas restringe grandes inversiones.
- El servicio que la empresa está dando al cliente tiene pequeñas deficiencias.
- Los distribuidores pueden encontrar mejores precios en la competencia.
- La calidad del producto puede verse en contradicción con el servicio prestado.
- Mejores promociones por parte de la competencia.
- Mejor servicio proporcionado por la competencia.

### **Fortalezas**

- Al contar con un organigrama la empresa tiene definido los diferentes responsable de la superación de cada área.
- Ante cambios internos y externos la estructura organizacional tiene la capacidad de actuar adecuadamente y al momento.
- El recurso humano se siente identificado con la misión y visión de la empresa.
- La empresa siempre está preocupada por las necesidades de sus clientes y del personal.

- La empresa cuenta con sistemas de control, normas y modelos para el buen funcionamiento de la empresa.
- La empresa cuenta con instalaciones adecuadas, para el personal y el cliente.
  - Están definidos estrategias, procesos y estándares de calidad
  - Está capacitada en la metodología de solución de problemas.
  - Existe una cultura de calidad.
  - La empresa cuenta con una base de datos actualizada.
  - Está pendiente de la satisfacción del cliente.
  - La empresa está generando más ingresos que gastos.
  - Definición de un mercado objetivo.
  - Efectividad de la fuerza de venta es positiva.
  - Cuenta con un sistema de publicidad.
  - Se conoce la rentabilidad por producto.
  - El nivel tecnológico establecido en la empresa llevará a la innovación de productos, impulsando a la empresa a ser competitiva y penetrar en nuevos mercados.

### **Debilidades**

- No se encuentran establecidos sistemas de autoridad
- No hay sistemas de información necesarias para el Recurso Humano
- Al no definir una metodología para la planificación y no haber realizado una auditoria interna pueden ser un problema para alcanzar los objetivos.
- Falta información acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Deficiencia en el liderazgo de los directivos
- La fuerza de trabajo no es suficientemente motivada
- Incumplimiento de horarios establecidos.
- No existe manual de procesos
- No existe un sistema de mejoramiento de participación de calidad.
- La empresa no dispone de un sistema de auditoria del servicio.
- La empresa ha incurrido en muchas obligaciones por pagar.
- No hay capacitación para el personal de ventas.
- No se cuenta con personal de relaciones públicas.

### 3.3.1 MATRICES DE PONDERACIÓN

#### 3.3.1.1 Análisis Externo

En el análisis externo se determina las Oportunidades y Amenazas que la empresa tiene y se hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la empresa que se derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente, es así que por medio de una Matriz, ponderamos y determinamos el grado de importancia que cada uno tiene para la empresa y así poder actuar en cada una de ellas.

**Cuadro No. 3-21 Ponderación de Oportunidades**

Descripción	Alto	Medio	Bajo
La estabilidad económica facilita el establecimiento del mix de precio.	x		
Las instituciones financieras permiten realizar colocaciones de excedentes de liquidez rentables.		x	
La empresa no tendrá inconvenientes para su comercialización en el sector.		x	
Las actividades comerciales se han desarrollado con normalidad y han experimentado un crecimiento adecuado		x	
Estabilidad política con el gobierno actual, genera que exista mayores inversiones	x		
La línea de productos que se comercializa son de muy buena calidad	x		
Se trabaja con mayoristas, distribuidores y detallistas	x		
El cliente no ha tenido malas experiencias con el producto	x		
Incremento de ventas del cliente detallista		x	
Excelente reputación del producto	x		
Facilidades de pago con proveedores nacionales		x	
Incremento de productividad con la producción nacional	x		
Competidores poco conocidos en el mercado	x		

*Fuente: Hoja de trabajo  
Elaborado por: Autor*

Con el análisis de la Matriz se observa que la empresa con la situación en la que se desenvuelve tiene un alto porcentaje de oportunidades en el mercado; Puede establecer estrategias, inversiones, mejorar la

comercialización y así poder satisfacer las expectativas y necesidades del cliente y ganar la fidelidad y utilidad que se busca. Las oportunidades que tienen una ponderación: media y baja no afectan o actúan directamente con el buen funcionamiento de la empresa pero no por eso hay que descuidarlas, en algún momento estas oportunidades pueden cambiar su rol y llegar a estar en una ponderación alta para beneficio de la empresa.

**Cuadro No. 3-22 Ponderación de Amenazas**

Descripción	Alto	Medio	Bajo
El cambio de gobierno causa inestabilidad provocando desestabilización en la inflación	x		
Los intereses son altos al momento de solicitar un crédito		x	
Realizar una inversión en una institución financiera conlleva a ganar poco interés	x		
Las empresas recurren a deudas para incrementar el nivel de producción, lo cual hace que las empresas sean más vulnerables a cambios en las condiciones financieras.		x	
La competitividad del sector se ha visto mermada en los últimos periodos lo que opaca la productividad de la industria.			x
La interpretación de las leyes ecuatorianas restringen grandes inversiones.		x	
El servicio que la empresa está dando al cliente tiene pequeñas deficiencias.	x		
Los distribuidores pueden encontrar mejores precios en la competencia.	x		
La calidad del producto puede verse en contradicción con el servicio prestado.	x		
Calidad variada de proveedores y de productos		x	
Mejores promociones por parte de la competencia	x		
Mejor servicio proporcionado por la competencia	x		

*Fuente: Hoja de trabajo*

*Elaborado por: Autor*

El resultado que se obtiene de la siguiente matriz indica que las vulnerabilidades y amenazas que se ciernen contra la empresa son varias y pueden causar problemas a futuro como: bajar la productividad, afectar la estabilidad y provocar un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo. Las amenazas que tienen ponderación

media y baja se las debe tener en cuenta ya que pueden cambiar su rol y volverse una amenaza potencial para la empresa.

### 3.3.1.2 Análisis Interno

En el análisis interno se determina las Fortalezas y Debilidades con las que cuenta la empresa; su función es determinar los elementos, factores y estrategias claves y a la vez deficientes que la empresa tiene para actuar ante cualquier amenaza y así tratar de construir una posición firme en aquellas áreas débiles que limitan o ponen en riesgo el futuro de la organización.

**Cuadro No. 3-23 Ponderación de Amenazas**

Descripción	Alto	Medio	Bajo
Al contar con un organigrama la empresa tiene definido los diferentes responsable de la superación de cada área	x		
Ante cambios internos y externos la estructura organizacional tiene la capacidad de actuar adecuadamente y al momento	x		
El recurso humano no se siente identificado con la misión y visión de la empresa			x
La empresa siempre está preocupada por las necesidades de sus clientes y del personal		x	
La empresa cuenta con sistemas de control, normas y modelos para el buen funcionamiento de la empresa		x	
Se realiza de una manera automática el proceso de prestación de servicios		x	
La empresa cuenta con instalaciones adecuadas, para el personal y el cliente	x		
Están definidos estrategias, procesos y estándares de calidad	x	x	
Está capacitada en la metodología de solución de problemas	x		
Existe una cultura de calidad		x	
La empresa cuenta con una base de datos actualizada		x	
Está pendiente de la satisfacción del cliente	x		
La empresa está generando más ingresos que gastos	x		
Definición de un mercado objetivo	x		
Efectividad de la fuerza de venta es positiva	x		
Cuenta con un sistema de publicidad		x	
Se conoce la rentabilidad por producto		x	
El nivel tecnológico establecido en la empresa llevará a la innovación de productos, impulsando a la empresa a ser competitiva y penetrar en nuevos mercados		x	

**Fuente:** Hoja de trabajo

**Elaborado por:** Autor

En la Matriz de Fortalezas se puede considerar que todas las actividades que la empresa realiza tienen un alto grado de eficiencia con lo que respecta al: Capital, beneficios del producto, sistemas de información, activos fijos, llevando con esto a la superación con respecto a la competencia y a la calidad del producto y generando una ventaja competitiva y obteniendo utilidades satisfactorias. La organización cuenta con suficientes fortalezas las cuales no deben ser descuidadas si se quiere obtener los beneficios deseados ya que de ellas depende el éxito que la empresa tiene y podrá seguir obteniendo siempre y cuando se trabaje en reorganizar las debilidades.

**Cuadro No. 3-24 Ponderación de Debilidades**

Descripción	Alto	Medio	Bajo
No se encuentran establecidos sistemas de autoridad	x		
No hay sistemas de información necesarias para el Recurso Humano		x	
Al no definir una metodología para la planificación puede ser un problema para alcanzar los objetivos			x
Falta información acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa		x	
Deficiencia en el liderazgo de los directivos	x		
La fuerza de trabajo no es suficientemente motivada	x		
Incumplimiento de horarios establecidos	x		
No existe manual de procesos		x	
No existe un sistema de mejoramiento de participación de calidad		x	
La empresa no dispone de un sistema de auditoría del servicio	x		
La empresa ha incurrido en muchas obligaciones por pagar		x	
No hay capacitación para el personal de ventas	x		
No se cuenta con personal de relaciones públicas	x		

**Fuente:** Hoja de trabajo

**Elaborado por:** Autor

Al evaluar las debilidades de la organización, se observa que son menores a las fortalezas pero su ponderación varía de entre medio y alto es decir hay que tener en cuenta que impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Hay un porcentaje de deficiencia en el área de servicios y

recurso humano, dónde la empresa tiene que poner énfasis en analizar o mejorar, para su mejor funcionamiento.

### 3.3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, para poder actuar, reaccionar y adaptarse a los cambios de su entorno que en muchas ocasiones afectan o condicionan el éxito de la empresa.

**Cuadro No. 3-25 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación ( 1 a 5)	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. La estabilidad económica facilita el establecimiento del mix de precio	8%	5	0,38
2. Estabilidad política con el gobierno actual, genera que exista mayores inversiones	5%	2	0,09
3. La línea de productos que se comercializa son de muy buena calidad	8%	5	0,38
4. Se trabaja con mayoristas, distribuidores y detallistas	6%	4	0,25
5. El cliente no ha tenido malas experiencias con el producto	6%	4	0,25
6. Excelente reputación del producto	8%	4	0,31
7. Incremento de productividad con la producción nacional.	6%	4	0,25
8. Competidores poco conocidos en el mercado	5%	1	0,05
<b>AMENAZAS</b>			
1. El cambio de gobierno causa inestabilidad provocando desestabilización en la Inflación	3%	2	0,06
2. El servicio que la empresa está dando al cliente tiene pequeñas deficiencias	6%	5	0,31
3. Los distribuidores pueden encontrar mejores precios en la competencia	6%	3	0,18
4. La calidad del producto puede verse en contradicción con el servicio prestado	8%	4	0,31
5. Mejores promociones por parte de la competencia	8%	3	0,23
6. Mejor servicio proporcionado por la competencia	8%	4	0,31
<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>		<b>3,78</b>

*Fuente: Matrices de ponderación*

*Elaborado por: Autor*

El resultado del promedio ponderado es (3,78); esto indica que LinearK está por encima de la media; sus factores determinantes del éxito deben ser analizados y priorizados para establecer o determinar estrategias con el fin de aprovechar las oportunidades y así evitar las amenazas externas.

### 3.3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

**Cuadro No. 3-26 Matriz de evaluación de factores internos**

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación ( 1 a 5)	Peso ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Al contar con un organigrama la empresa tiene definido los diferentes responsable de la superación de cada área	4%	3	0,13
2. Ante cambios internos y externos la estructura organizacional tiene la capacidad de actuar adecuadamente y al momento	4%	3	0,13
3. La empresa cuenta con instalaciones adecuadas, para el personal y el cliente	6%	4	0,24
4. Están definidos procesos y estándares de calidad	4%	3	0,13
5. Está capacitada en la metodología de solución de problemas	6%	3	0,24
6. Está pendiente de la satisfacción del cliente	6%	4	0,24
7. La empresa está generando más ingresos que gastos	6%	4	0,24
8. Definición de un mercado objetivo	6%	4	0,24
9. Efectividad de la fuerza de venta es positiva	6%	4	0,24
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No se encuentran establecidos sistemas de autoridad	6%	4	0,24
2. Deficiencia en el liderazgo de los directivos	6%	4	0,24
3. La fuerza de trabajo no es suficientemente motivada	6%	4	0,24
4. Incumplimiento de horarios establecidos	6%	4	0,24
5. La empresa no dispone de un sistema de auditoría del servicio	7%	4	0,14
6. No hay capacitación para el personal de ventas	7%	5	0,37
7. No se cuenta con personal de relaciones públicas	6%	5	0,29
<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>		<b>4,07</b>

*Fuente: Matrices de ponderación*

*Elaborado por: Autor*



El resultado del promedio ponderado es de (4,07); este valor está por encima de la media, lo que indica que la empresa tiene más factores internos de fortaleza, y que la utilización de sus recursos es medida y cuantificada constantemente para el buen funcionamiento de la misma. Al mismo tiempo tiene que poner énfasis en áreas y pequeños factores deficientes que tiene la empresa, para lograr alcanzar la excelencia y éxito empresarial.

### 3.3.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES

**Cuadro No. 3-27 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones**

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>
<b>Fortaleza financiera (1 peor a 6 mejor)</b>			
Estabilidad de costos	4	0,15	0,62
Apalancamiento	4	0,15	0,62
Liquidez	3	0,12	0,35
Capital de trabajo	3	0,12	0,35
Flujo de caja	4	0,15	0,62
Factibilidad de salida del mercado	5	0,19	0,96
Limitado acceso a capital cuando se requiere	3	0,12	0,35
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>1,00</b>	<b>3,85</b>
<b>Ventajas competitivas (-1 mejor a -6 peor)</b>			
Participación de mercado	- 2	0,10	- 0,20
Calidad del producto	-1	0,05	- 0,05
Ciclo de vida del producto	-	0,05	- 0,05
Lealtad del consumidor	- 2	0,10	- 0,20
Fuerza de servicio, exclusividad	- 6	0,30	- 1,80
Conocimientos tecnológicos	- 4	0,20	- 0,80
Imagen Institucional	- 4	0,20	- 0,80
<b>TOTAL</b>	<b>- 20</b>	<b>1,00</b>	<b>- 3,90</b>
<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>
<b>Estabilidad Ambiental (-1 mejor a -6 peor)</b>			
Cambios tecnológicos	- 3	0,16	- 0,47
Tasa de inflación	- 2	0,11	- 0,21

Variabilidad de la demanda	- 5	0,26	- 1,32
Rango de precios de los productos	- 3	0,16	- 0,47
Barreras de entrada	- 3	0,16	- 0,47
Presión competitiva	- 3	0,16	- 0,47
<b>TOTAL</b>	<b>- 19</b>	<b>1,00</b>	<b>-3,42</b>
<b>Fortaleza de la industria (1 peor a 6 mejor)</b>			
Potencial de crecimiento	6	0,19	1,13
Potencial de utilidades	5	0,16	0,78
Estabilidad financiera	5	0,16	0,78
Conocimientos tecnológicos	3	0,09	0,28
Utilización de recursos	3	0,09	0,28
Facilidad de entrada al mercado	5	0,16	0,78
Productividad, utilización del capacidad	5	0,16	0,78
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>1,00</b>	<b>4,81</b>

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Autor*

**Gráfico No. 3-12 Estrategia PEEA**



*Fuente: Cuadro No. 3.23*

*Elaborado por: Autor*

Los resultados de PEEA , son:

FF = 3,85

$$VC = - 3,90$$

$$EA = - 3,42$$

$$FI = 4,81$$

Eje Vertical = $FF - EA$	Eje Horizontal = $FI - VC$
Eje Vertical = $3,85 - 3,42$	Eje Horizontal = $4,81 - 3,90$
Eje Vertical = 0,43	Eje Horizontal = 0,91

Según los resultados que se ha obtenido en esta matriz se observa que AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA se ubica en una **posición agresiva**, esto quiere decir que se presenta una empresa con problemas para poder llegar a ser realmente competitivo en el mercado, pero a la vez este cuadrante expresa que la empresa tiene capacidad de reacción y puede llegar a su propósito si se toma en cuenta las deficiencias y se adopta estrategias necesarias.

Los factores preocupantes están en la (EA) y en la VC), por lo que para mantener el nivel y lograr elevarlo es necesario trabajar en la actualización y mejoramiento de las ventajas competitivas para seguir aprovechando las oportunidades mejorando áreas deficientes para lograr el crecimiento y competitividad en el mercado.

### 3.3.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

En la matriz de estrategias se analizan los factores FODA que determinan el éxito de la empresa dando una calificación, consecuencia, el impacto, probabilidad de ocurrencia, capacidad de reacción y grado de vulnerabilidad o aprovechabilidad ante dichos factores.

#### 3.3.5.1 Análisis de Vulnerabilidad

Se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa, este tipo de método preparado, desarrollado y analizado adecuadamente le

presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas estratégicos.

**Cuadro No. 3-28 Análisis de Vulnerabilidad de Amenazas**

Amenazas	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
El cambio de gobierno causa inestabilidad provocando desestabilización en la inflación	Pérdida de participación en el mercado	5	9%	6	III
El servicio que la empresa está dando al cliente es totalmente ineficiente	Bajas ventas	7	13%	6	III
Los distribuidores pueden encontrar mejores precios en la competencia	Bajas ventas	8	15%	7	I
La calidad del producto puede verse en contradicción con el servicio prestado	Cliente insatisfecho	7	13%	7	I
Mejores promociones por parte de la competencia	Pérdida de clientes	8	15%	7	I
Mejor servicio proporcionado por la competencia	Baja fidelidad del cliente	7	13%	7	I

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Autor

El grado de vulnerabilidad da a notar que la empresa está preparada ante estas amenazas que son tendencias o eventos futuros que provocarían un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo.

**Cuadro No. 3-29**  
**Análisis de Vulnerabilidad de Amenazas**

Debilidades	Consecuencia	Impacto de debilidad	Probabilidad de mantenerse	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
No se encuentran establecidos sistemas de autoridad	Problemas Administrativos y operacionales	9	14%	6	I
Deficiencia en el liderazgo de los directivos	No alcanzar los objetivos	8	13%	6	I
La fuerza de trabajo no es suficientemente motivada	Bajas ventas	8	13%	7	I
Incumplimiento de horarios establecidos	Ineficiencia de los empleados	6	10%	5	I
La empresa no dispone de un sistema de auditoria del servicio	Perdida de participación en el mercado	9	14%	6	I
No hay capacitación para el personal de ventas	Baja motivación del personal	6	10%	4	I
No se cuenta con personal de relaciones públicas	Bajo prestigio de la empresa	8	13%	6	I

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Autor

El grado de vulnerabilidad de las debilidades según el cuadro de capacidad de reacción indica que la empresa esta indefensa ante estas deficiencias, por lo tanto se debe poner énfasis en estrategias dirigidas a convertir estas debilidades en fortalezas.

### 3.3.6 ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD

**Cuadro No. 3-30 Análisis de Aprovechabilidad de Oportunidades**

Oportunidad	Consecuencia	Impacto de oportunidad	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de Aprovechabilidad
La estabilidad económica facilita el establecimiento del mix de precio	Incremento de ventas	8	13%	8	I
Estabilidad política con el gobierno actual, genera que exista mayores inversiones	Inversión en equipos e infraestructura	6	10%	5	I
La línea de productos que se comercializa son de muy buena calidad	Incremento de ventas	8	13%	6	I
Se trabaja con mayoristas, distribuidores y detallistas	Mejores precios para la empresa	7	12%	7	I
El cliente no ha tenido malas experiencias con el producto	Más demanda del producto	6	10%	8	I
Excelente reputación del producto	Fidelidad del cliente	8	13%	8	I
Incremento de productividad con la producción nacional	Mayor utilidad	9	15%	9	I
Competidores poco conocidos en el mercado	Mejores perspectivas de ventas	8	13%	7	I

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Autor*

**Cuadro No. 3-31 Análisis de Aprovechabilidad de Fortalezas**

<b>Fortalezas</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Impacto de Fortaleza</b>	<b>Probabilidad de mantenerse</b>	<b>Capacidad de mejoramiento</b>	<b>Grado de Aprovechabilidad</b>
Al contar con un organigrama la empresa tiene definido los diferentes responsables de la superación de cada área	Organización	6	9%	7	II
Ante cambios internos y externos la estructura organizacional tiene la capacidad de actuar adecuadamente y al momento	Excelentes Soluciones a los problemas	7	10%	6	I
La empresa cuenta con instalaciones adecuadas, para el personal y el cliente	Buena Imagen	8	11%	8	I
Están definidos procesos y estándares de calidad	Excelente producto	9	13%	9	I
Está capacitada en la metodología de solución de problemas	Excelentes Soluciones a los problemas	7	10%	6	I
Está pendiente de la satisfacción del cliente	Fidelidad del cliente	8	11%	7	I
La empresa está generando más ingresos que gastos	Mayor utilidad	9	13%	8	I
Definición de un mercado objetivo	Mayor demanda del producto	8	11%	7	I
Efectividad de la fuerza de venta es positiva	Incremento de ventas	8	11%	7	I

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Autor*

El grado de aprovechabilidad ante las oportunidades y fortalezas según el *cuadro de reacción* indica que la empresa es indefensa ante estos factores, y que podrían pasar a ser amenazas o debilidades si no se establece las estrategias necesarias.

### 3.3.7 MATRIZ FODA

Es una alternativa para realizar diagnósticos y permite desarrollar las estrategias, y de ésta forma analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

**Cuadro No. 3-32 Matriz síntesis**

	<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al contar con un organigrama la empresa tiene definido los diferentes responsable de la superación de cada área</li> <li>2. Ante cambios internos y externos la estructura organizacional tiene la capacidad de actuar adecuadamente y al momento</li> <li>3. La empresa cuenta con instalaciones adecuadas, para el personal y el cliente</li> <li>4. Están definidos procesos y estándares de calidad</li> <li>5. Está capacitada en la metodología de solución de problemas</li> <li>6. Está pendiente de la satisfacción del cliente</li> <li>7. La empresa está generando más ingresos que gastos</li> <li>8. Definición de un mercado objetivo</li> <li>9. Efectividad de la fuerza de venta es positiva</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se encuentran establecidos sistemas de autoridad</li> <li>2. Deficiencia en el liderazgo de los directivos</li> <li>3. La fuerza de trabajo no es suficientemente motivada</li> <li>4. Incumplimiento de horarios establecidos</li> <li>5. La empresa no dispone de un sistema de auditoría del servicio</li> <li>6. No hay capacitación para el personal de ventas</li> <li>7. No se cuenta con personal de relaciones públicas</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estabilidad económica facilita el establecimiento del mix de precio.</li> <li>2. Estabilidad política con el gobierno actual, genera que exista mayores inversiones.</li> <li>3. La línea de productos que se comercializa son de muy buena calidad.</li> <li>4. Se trabaja con mayoristas, distribuidores y detallistas.</li> <li>5. El cliente no ha tenido malas experiencias con el producto.</li> <li>6. Excelente reputación del producto.</li> <li>7. Incremento de productividad con la producción nacional.</li> <li>8. Competidores poco</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas de comunicación de la compañía.</li> <li>2. Mantener los precios de los productos.</li> <li>3. Enfocarse a un a un buen mercado objetivo.</li> <li>4. Implantación de sistema capacitación para los empleados para mejorar sus habilidades y destrezas.</li> <li>5. Entregar un servicio eficiente en tiempo, calidad y servicio con precio competitivo.</li> <li>6. Ampliación de servicios, por medio de convenios y alianzas estratégicas con empresas que complementen el servicio.</li> <li>7. Aprovechar la buena percepción del servicio para mejorar las relaciones con los clientes y ampliar el número de clientes hacia nuevos mercados.</li> <li>8. Posicionar la marca de la empresa en la mente de los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un departamento o responsable para las quejas de la atención al cliente.</li> <li>2. Establecer los niveles de jerarquía y responsabilidad para alcanzar objetivos.</li> <li>3. Nombrar un responsable para Relaciones Públicas y de negocios.</li> <li>4. Motivar al personal de ventas con incentivos.</li> <li>5. Revisar periódicamente que el precio del producto este de acuerdo a la situación económica actual del país dentro de los parámetros de precio competitivo.</li> <li>6. Aprovechar la adecuada integración para tener procesos eficientes.</li> <li>7. Investigar en el mercado creación de técnicas de control y gestión empresarial.</li> <li>8. Garantizar la plena satisfacción del empleado proporcionándoles oportunidades de crecimiento y carrera, compensándolos de manera adecuada y reconocimiento el desempeño excepcional.</li> </ol>



<p>conocidos en el mercado.</p>		
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.El cambio de gobierno causa inestabilidad provocando desestabilización en la inflación.</li> <li>2.El servicio que la empresa está dando al cliente tiene deficiencias.</li> <li>3.Los distribuidores pueden encontrar mejores precios en la competencia.</li> <li>4.La calidad del producto puede verse en contradicción con el servicio prestado.</li> <li>5.Mejores promociones por parte de la competencia.</li> <li>6. Mejor servicio proporcionado por la competencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Tener un fondo de contingencia para el pago a proveedores.</i></li> <li>2. <i>Hacer una inversión para realizar promociones con los productos.</i></li> <li>3. <i>Establecer alianzas estratégicas con los proveedores y distribuidores.</i></li> <li>4. <i>Capacitación a los empleados en habilidades de Marketing.</i></li> <li>5. <i>Utilizar la calidad del producto para ganar confianza con el cliente.</i></li> <li>6. <i>Diseñar e implantar un plan estratégico que permita a la empresa ser más competitiva sobre todo en los casos de ingreso de competencia nueva.</i></li> <li>7. <i>Levantar y evaluar los procesos operativos y administrativos para la optimización de tiempos y recursos.</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Realizar informes mensuales del ambiente externo e interno de la empresa</i></li> <li>2. <i>Mejorar el servicio y atención al cliente.</i></li> <li>3. <i>Establecer una nueva imagen corporativa de la empresa.</i></li> <li>4. <i>Cumplir con las normas y regularizaciones</i></li> <li>5. <i>Mejorar el clima laboral a través de motivación y compensación a los empleados.</i></li> <li>6. <i>Realizar estudios de mercado enfocados en obtener información sobre requerimientos de clientes.</i></li> <li>7. <i>Realizar alianzas estratégicas con proveedores para mejorar disminuir el costo de los productos.</i></li> </ol>

# **CAPÍTULO IV**

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**



“Direccionamiento Estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Se define la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día”<sup>13</sup>.

- **PRIMERA ETAPA: Organización del comité de calidad de la empresa**

En esta etapa se define la misión, visión, los objetivos, las estrategias. El comité estará compuesto por la primera autoridad, ejecutivos y mandos medios, puede ser integrado también por personas que consideren necesarios y puede contar con la ayuda de un consultor externo especializado en Gestión de Calidad.

Algo importante de recalcar es que los colaboradores entiendan que cuando se habla de calidad en empresas hoteleras se trata de un proyecto en el que todos están al mismo nivel y que precisa la participación de todos.

#### **Organización del Comité de Calidad**

- **1er Evento:**  
Reunión para la definición de la filosofía corporativa de la empresa.
- **Objetivo:**  
Seleccionar y designar al comité de encargado de la calidad de la AVITALSA.
- **Objetivos Específicos:**
  - Definir la filosofía corporativa de la empresa
  - Obtener un cambio de actitud, compromiso y trabajo en equipo.
- **Dirigido a:** Personal Administrativo de AVITALSA

---

<sup>13</sup> [www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl)

- **Nº de horas:** 4
- **Fecha:** 15 de diciembre de 2008. 17h00 – 21h00

#### 4.1 PRINCIPIOS Y VALORES

**“Principios:** “Verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización.

**Valores:** “Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)”<sup>14</sup>

##### **Principios:**

**Ética.-** Todos los actos y prácticas personales e institucionales se registrarán por los conceptos de honradez, lealtad, transparencia y moral.

**Respeto.-** Se desarrolla el respeto y la escucha aceptando las condiciones, la individualidad y lo que son de cada persona. El respeto hacia LOS DEMAS y nosotros mismos, nos genera la lealtad institucional.

**Confidencialidad y Reserva.-** Administrar DE FORMA segura Y RESPONSABLE

**Proactividad y Liderazgo para el Cambio y la Excelencia.-** Conjunto de actitudes y aptitudes tendientes a promover los cambios, motivación a cada colaborador.

**Honestidad y Lealtad.-** Cumplir con fidelidad, convicción y sinceridad con los principios institucionales y convivir en coherencia con nuestros

---

<sup>14</sup> Felcman I. "CULTURAS ORGANIZACIONALES PÚBLICAS. EL CASO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL"

valores y nuestras acciones. La honestidad actúa desde las intenciones más íntimas y personales, hasta las acciones más visibles. Sobre todo cuando él DEBER SER se impone al CONVIENE HACER.

**Equidad Social y de Género.-** Proceder con justicia e igualdad, en las acciones y decisiones que involucren a nuestro Capital Humano.

**Diálogo y Comunicación.-** Propiciar condiciones y mecanismos de comprensión y entendimiento mutuo.

**Participación y Crítica.-** Involucrarse en los procesos, aportando con criterios sustentados, proactivos y oportunos que faciliten el mejoramiento de conceptos, decisiones y acciones.

**Responsabilidad.-** EL compromiso del cumplimiento de sus deberes, y de responder por sus propias acciones.

**Trabajo de Equipo.-** Con un espíritu de colaboración Y TRABAJO COMPARTIDO.

**Vocación de Servicio.-** Lograr altos niveles de desempeño en el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas BUSCANDO EL IR MAS ALLA DE NUESTRAS RESPONSABILIDADES.

**Actitud Integradora.-** Realizar las actividades en un ambiente de constante participación y apoyo.

**Innovación.-** Es el mejoramiento de ideas, conceptos y prácticas con la intención de ser MAS CREATIVOS.

**Valores:**

❖ **Trabajo en Equipo:**

La participación de todos los miembros de la Organización conduce al alto grado de interacción e involucramiento que todos los miembros de la organización necesitan.

❖ **Comunicación y Confianza:**

La participación y el consenso propician las comunicaciones abiertas entre Directivo y empleados, y esto a su vez también sirve para generar confianza mutua y lograr un alto respeto para con las diferencias entre los miembros del grupo, constituyendo dicha confianza y comunicación en la herramienta básica y fundamental para la resolución de conflictos si estos se presentaren.

❖ **Lealtad:**

El gerente trata, en lo posible, entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano para conseguir mayor productividad y lealtad para con la empresa, y éste es recíproco por parte de los empleados.

## 4.2 MISIÓN

“La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización”<sup>15</sup>.

Son características de la Misión:

- ❖ Motiva y Desafía.
- ❖ Fácil de captar y recordar.
- ❖ Especifica los negocios actuales y su futuro
- ❖ Flexible y Creativa.

Para la definición de la Misión de la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, se utilizarán los siguientes elementos claves:

---

<sup>15</sup> KOTLER, Philip, Fundamentos de Marketing, 6ª edición, Pág. 45, México, 2003

**Cuadro No. 4-1** ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN DE “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”

Naturaleza del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar pollos de engorde.</li> </ul>
Razón para existir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Granja Avícola.</li> </ul>
Mercado al que sirve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de comercialización y distribución de carne blanca (pollo).</li> </ul>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de calidad, satisfacción de requerimientos de clientes.</li> </ul>
Principios y valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento continuo, cuidado del medio ambiente, tecnología, infraestructura, capacitación del recurso humano.</li> </ul>

Fuente: AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA

Elaboración: El Autor

La misión de la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” se define así:

**MISIÓN**

“Somos una empresa dedicada a la cría de Pollos en Pie y pollos procesados marca “ANDINO”, mediante procesos de calidad con el fin de satisfacer los requerimientos del Cliente, apoyados por el recurso humano capacitado, infraestructura, tecnología, y cuidado del medio ambiente”.

Esta Misión organizacional cumple con el requisito básico de identificar a la empresa con su razón de ser, dentro del ámbito competitivo de la

producción, la cual debe ser conocida por todos los miembros de la Organización y comunicársela al cliente.

### 4.3 VISIÓN

“Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo”<sup>16</sup>.

Sus características más sobresalientes son:

- ❖ Breve y Concisa
- ❖ Fácil de captar y recordar.
- ❖ Alta Credibilidad.
- ❖ Flexible y Creativa

Los elementos clave para la elaboración de la Visión de la “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” son:

**Cuadro No. 4-2 ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN**

Posición en el mercado	Mejor empresa Avícola
Tiempo	5 años
Ámbito del mercado	Sector de la Provincia de Pichincha
Producto	Pollos en Pie y pollos procesados marca “ANDINO”
Principios y Valores	Capacitación permanente al personal y Atención al Cliente personalizada, para cubrir eficazmente sus necesidades, mejoramiento continuo, cuidado del medio ambiente.

Fuente: AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA

Elaboración: Autor

La visión de la organización se concluye de la siguiente manera:

<sup>16</sup> ANDRADE, S., Planificación Estratégica, Lima, Pág. 26, 2001



## **VISIÓN**

“Ser la mejor empresa avícola en el sector de la Provincia de Pichincha para el año 2015, garantizando la calidad del producto, con enfoque humano, generando credibilidad, confianza y valor a su cliente, con mejoramiento continuo permanente y respetando el entorno natural”.

Al igual que la Misión, la visión representa la imagen de la Granja Avícola, como resultado del consenso de todos los directivos de la Organización, para luego ser difundida a nivel interno y externo.

### **4.4 OBJETIVOS**

#### **4.4.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

“Los objetivos son los propósitos de la organización, expresan el fin que pretende alcanzarse y, por tanto, todas las actividades se orientarán a lograr estos objetivos. Éstos deben ser claros y precisos para evitar confusiones o desviaciones”<sup>17</sup>.

Los objetivos corporativos para la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” son:

- Fortalecer Internamente la empresa, a través de una estructura organizacional nueva y acorde a la empresa, y así favorecer la competitividad de la misma.
- Mejorar la tecnología utilizada en los criaderos de aves, mediante la compra de maquinaria puesto que las actuales no son modernas, y así disminuir el riesgo que existe al tener la calefacción en base a tanques de gas dentro de los criaderos.

---

<sup>17</sup> BERNAL, C., Metodología de la Investigación para la Administración y Economía, Pág. 93, Colombia 2000

- Incrementar la Producción mediante el aumento del tamaño de planta actual, para afrontar la competencia y obtener mayores utilidades.
- Proyectar las actividades de la empresa, con el fin de contar con presupuestos que ayuden a la toma de decisiones.
- Mejorar los Computadoras del área de finanzas, mediante la compra de software contable y financiero, para establecer registros que ayuden a solucionar errores si se presentan
- Realizar publicidad en medios virtuales, mediante la creación de una página Web actualizada, que informe de las actividades de la empresa, para aprovechar el crecimiento sostenido de la producción en la industria avícola.

#### **4.4.2 OBJETIVOS FUNCIONALES**

“Estos objetivos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas. Se determinan en función de los objetivos generales”<sup>18</sup>.

##### **4.4.2.1 Área administrativa**

- Crear y Ejecutar un plan estratégico para la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, para contar con una herramienta que ayude a mejorar la competitividad de la Organización.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales, para que sean leales con la organización y la tomen como si fuese de ellos mismos.

##### **4.4.2.2 Área producción**

- Adoptar tecnologías acordes a la empresa, para minimizar los riesgos actuales en cuanto a calefacción.

---

<sup>18</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- Mejorar continuamente los procesos para reducir posibles errores y superar a la competencia.
- Incrementar la producción, con el fin de producir más, así disminuir los costos y maximizar la utilidad.

#### **4.4.2.3 Área financiera**

- Diseñar presupuestos para la empresa con la finalidad de contar con herramientas que ayuden a la toma de decisiones.
- Mejorar las actividades financieras de la organización para tener registros que permitan evaluar las actividades realizadas.

#### **4.4.2.4 Área comercialización**

- Realizar publicidad en medios virtuales, para que nuestro cliente, y posibles clientes, se enteren y tengan a mano información de la Organización.

### **4.5 POLÍTICAS**

“Las Políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan las ideas de los administradores en la toma de decisiones”<sup>19</sup>.

#### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- Respeto y cumplimiento del Plan Estratégico
- Capacitación permanente a todo el personal de la empresa

#### **ÁREA PRODUCCIÓN**

- Asegurar la tecnología óptima en los procesos
- Cumplimiento de normas técnicas establecidas, tanto para el producto como en calidad.

---

<sup>19</sup> GARRIDO, Santiago, Dirección Estratégica, Pág. 45, España, 2003

- Utilización de los recursos de manera eficiente

#### **ÁREA FINANCIERA**

- Cumplimiento del pago de créditos adquiridos, a tiempo, por parte de la Organización
- Conocimiento de los procedimientos financieros.

#### **ÁREA COMERCIALIZACIÓN**

- La atención al cliente será personalizada, trato cortés y respetuoso.
- Se garantizará el financiamiento para la actualización permanente de la Página Web y de los estudios de mercado que se realizaren.

### **4.6 ESTRATEGIAS**

“La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dicha meta, establecidas de tal manera que defina en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”<sup>20</sup>

#### **4.6.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA**

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”<sup>21</sup>.

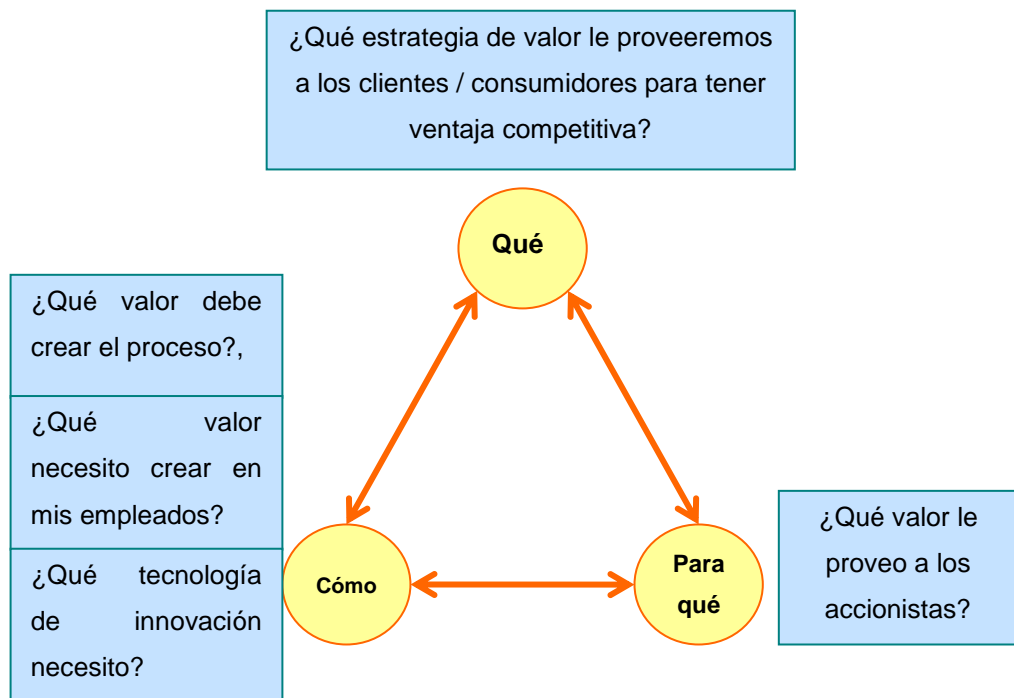
Todas las propuestas descritas en la matriz síntesis deben estar fundamentadas en estrategias para lo cual se ha tomado como referencia el modelo del Triángulo de Valor para lograr seleccionar la estrategia genérica.

---

<sup>20</sup> SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 151, 2004

<sup>21</sup> KOONTZ, Harold, WEHRICH Heinz, Administración una perspectiva Global, Mc Graw Hill, 2000, pág. 130.

**Gráfico No. 4-1 ESTRATEGIA GENÉRICA A TRAVÉS DEL TRIÁNGULO DE VALOR**



**Fuente:** Reynoso Alvaro, Planificación Estratégica, 2006  
**Elaboración:** Autor

La estrategia corporativa que AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA pondrá en ejecución a partir de la implementación del plan estratégico es la siguiente:

**ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Impulsar la productividad de la empresa a través de la comercialización de productos de calidad, con procesos eficientes, mejorando las relaciones con los clientes de las grandes ciudades del país.

Luego de realizar y analizar los objetivos, se procede a establecer las estrategias que se van a utilizar, para ello, utilizamos el siguiente cuadro del perfil estratégico para la empresa.

**Cuadro No. 4-3 ESTRATEGIA CORPORATIVA**

<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>DEFENSIVA</b>	<b>OFENSIVA</b>
Desarrollar estructuración de la Organización	✓	
<b>ÁREA PRODUCCIÓN</b>	<b>DEFENSIVA</b>	<b>OFENSIVA</b>
Desarrollo de nuevos procesos que colaboren con la mejora continua del producto	✓	
Aumentar el tamaño de planta actual	✓	
<b>ÁREA FINANCIERA</b>	<b>DEFENSIVA</b>	<b>OFENSIVA</b>
Presupuestar ingresos, egresos, etc. anualmente	✓	
Adquirir software contable y financiero	✓	
<b>ÁREA COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>DEFENSIVA</b>	<b>OFENSIVA</b>
Contar con una Página Web interesante y que llame la atención del cliente, con información detallada y actualizada día tras día		✓

Fuente: AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA

Elaboración: Autor

#### **4.6.2 CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”**

Para la definición del Plan Estratégico, se ha analizado en forma minuciosa cada elemento de las estrategias, así como el tiempo en que se llevarán a cabo, el cual se ha determinado de la siguiente manera:

CORTO PLAZO	CP =	2010
MEDIANO PLAZO	MP =	2011- 2012
LARGO PLAZO	LP =	2013 - 2015

**Cuadro No. 4-4 CRONOGRAMA DE ESTRATEGIA  
“AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”**

ÁREA	FODA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIEMPO
ADMINISTRACION	Mejorar el organigrama estructural ni funcional	Reorganizar la empresa	Desarrollo de Organigrama estructural y funcional	CP
PRODUCCION	Competencia de empresas en el sector	Mejorar continuamente procesos.	Desarrollo de nuevos procesos	MP
	Inflación con tendencia a la alza, encarecimiento de productos	Incrementar la producción	Aumentar el tamaño de planta actual	LP
FINANCIERA	No manejar presupuestos	Proyectar las actividades de la empresa	Elaborar presupuestos de ingresos, egresos, etc. anualmente	MP
	Crecimiento sostenido de la producción	Mejorar las actividades financieras de la organización	Adquirir software financiero y contable	CP
COMERCIALIZACION	<b>Crecimiento sostenido de la producción</b>	<b>Realizar publicidad en medios virtuales</b>	<b>Contar con Página Web interesante, informativa y actualizada</b>	CP

Fuente: AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA

Elaboración: Autor

## 4.7 MAPAS DE PROYECTOS

Es necesario convertir los objetivos así como las estrategias en Proyectos, para poder realizar el seguimiento, controles y evaluaciones.

**Cuadro No. 4-5 MAPA DE PROYECTOS**

	Objetivo	Estrategia	Proyecto	Responsable	Tiempo	Costo
<b>Administración</b>	Reorganizar la empresa	Desarrollo Estructura Organizacional	Diseño de Plan Estratégico	Autor (supervisión Gerente General)	CP	\$1350
<b>Producción</b>	Adoptar tecnologías acordes a la empresa	Adquirir maquinaria de calefacción y dispensador de agua con tecnología de última generación	Cotizar precios de maquinarias	Gerente de Producción	LP	\$29500
	Mejorar continuamente procesos	Desarrollo de nuevos procesos productivos	Realizar procesos óptimos para la empresa	Gerente de Producción	MP	\$520
	Incrementar la producción	Aumentar el tamaño de planta actual	Realizar un cálculo del tamaño óptimo de la planta	Gerente de Producción	LP	\$460
<b>Finanzas</b>	Proyectar las actividades de la empresa	Elaborar presupuestos de ingresos, egresos, etc. anualmente	Elaboración de cédulas presupuestarias	Gerente Financiero	MP	\$550
	Mejorar las actividades financieras de la organización	Adquirir software financiero y contable	Cotización de Precios de Software y Compra	Gerente Financiero	CP	\$1011,50
<b>Comercialización</b>	Realizar publicidad en medios virtuales	Contar con Página Web interesante, informativa y actualizada	Elaboración de Página Web de la "Granja Avícola habítalas s.a	Diseñador Web	CP	\$219

Fuente: "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA"

Elaboración: Autor



## 4.8 PERFILES DE LOS PROYECTOS

El perfil estratégico de la empresa es una descripción detallada y gráfica de los proyectos de las diferentes áreas funcionales. Luego de haber elaborado el Mapa de Proyectos, se procede a elaborar los Perfiles de los Proyectos Estratégicos.

### 4.8.1 PROYECTO NO.1

**NOMBRE:** Ejecución de Estructura Organizacional

**OBJETIVOS:** Ejecutar una estructura Organizacional de "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA", para mejorar las actividades internas de la empresa y así reforzar su competitividad.

**RESPONSABLE:** Asesor

**RECURSOS:**

- ❖ Personal Y Transporte
- ❖ Material de Oficina
- ❖ Teléfono e Internet



#### 4.8.2 PROYECTO NO. 2

**NOMBRE:** Procesos Óptimos para la empresa

**OBJETIVOS:** Mejorar continuamente los procesos, para superar a la competencia que existe en el sector.

**RESPONSABLE:** Gerente Producción

**RECURSOS:**

- ❖ Personal
- ❖ Material de oficina

#### PROYECTO ESTRATÉGICO #2

<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESOS ÓPTIMOS PARA LA EMPRESA</b>							
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar continuamente procesos							
<b>TIEMPO</b>	5 meses (a partir año 2008)							
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente Producción							
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MESES (Año 2008)</b>							
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
1 Analizar los procesos actuales								
2 Escoger los que si sirven								
3 Estudiar nuevos procesos								
4 Elección de nuevos procesos								
5 Implantación nuevos procesos								
<b>RECURSOS</b>	<b>Costo Unit (\$)</b>	<b>COSTO TOTAL (\$)</b>						
Personal	370	<b>520</b>						
Material Oficina	150							
		<b>MEDIANO PLAZO</b>						

Fuente: "AVICOLA VITALOA S.A.

AVITALSA"

Elaboración: Autor

#### 4.8.3 PROYECTO NO. 3

**NOMBRE:** Cálculo del tamaño óptimo de la Planta

**OBJETIVOS:** Incrementar la Producción, para incrementar los ingresos de la Organización.

**RESPONSABLE:** Gerente Producción

**RECURSOS:**

- ❖ Personal
- ❖ Teléfono e Internet

#### PROYECTO ESTRATÉGICO #3

NOMBRE	CÁLCULO TAMAÑO ÓPTIMO PLANTA							
OBJETIVO	Incrementar la Producción							
TIEMPO	6 meses (a partir año 2010)							
RESPONSABLE	Gerente Producción							
ACTIVIDADES	MESES (Año 2010)							
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
1 Decidir mediante un estudio si la demanda es superior a la producción								
2 Analizar si hay mercado libre en dicha demanda								
3 Precisar si existen suficientes insumos en cantidad y calidad								
RECURSOS	Costo Unit (\$)		COSTO TOTAL (\$)					
Personal	370		460					
Teléfono e Internet	70		LARGO PLAZO					

Fuente: : "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA"

Elaboración: Autor

#### 4.8.4 PROYECTO NO.4

**NOMBRE:** Elaboración de Cédulas Presupuestarias

**OBJETIVOS:** Proyectar las actividades de la Organización para que el dinero sea bien destinado y de manera equitativa.

**RESPONSABLE:** Gerente Financiero

**RECURSOS:**

- ❖ Personal
- ❖ Computadoras
- ❖ Papel y Fotocopiadora

#### PROYECTO ESTRATÉGICO # 4

<b>NOMBRE</b>		<b>ELABORACIÓN CÉDULAS PRESUPUESTARIAS</b>									
<b>OBJETIVO</b>		Proyectar las actividades de la Empresa									
<b>TIEMPO</b>		3 meses (a partir año 2008)									
<b>RESPONSABLE</b>		Gerente Financiero									
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>MESES (Año 2011)</b>									
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
1 Dar a los objetivos forma cuantitativa o valoración											
2 Analizar si los ingresos son mayores a los Egresos											
3 Elaborar cédulas presupuestarias											
4 Entregar a Gerencia para Aprobación											
5 Puesta en Marcha del Presupuesto											
<b>RECURSOS</b>	<b>Costo Unit (\$)</b>		<b>COSTO TOTAL (\$)</b>								
Personal	370		<b>550</b>								
Computadoras	150										
Papel y Fotocopiadora	30		<b>MEDIANO PLAZO</b>								

Fuente: "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA"

Elaboración: Autor

#### 4.8.5 PROYECTO NO.5

**NOMBRE:** Compra de Software Financiero y Contable

**OBJETIVOS:** Mejorar las actividades financieras y contables de la empresa, para contar con registros que ayuden a la toma de decisiones.

**RESPONSABLE:** Gerente Financiero

**RECURSOS:**

- ❖ Personal y Transporte
- ❖ Computador
- ❖ Software Contable

PROYECTO ESTRATÉGICO #5										
NOMBRE	COMPRA SOFTWARE FINANCIERO Y CONTABLE									
OBJETIVO	Mejorar las actividades financieras y contables de la Organización									
TIEMPO	6 meses									
RESPONSABLE	Gerente Financiero									
ACTIVIDADES	MESES									
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
1 Determinación de requerimientos del Software a adquirir										
2 Buscar información de proveedores y programas										
2 Recibir proformas de software financiero										
3 Analizar las proformas que se ajusten a las necesidades de la empresa										
4 Escoger la mejor propuesta con el mejor programa financiero y contable										
5 Comprar el Software										
6 Instalación Software Contable										
7 Capacitación del personal en manejo software nuevo										
RECURSOS	Costo Unit (\$)	COSTO TOTAL (\$)								
Personal y Transporte	30	1011.50								
Computador	800									
Software Contable	181.50	CORTO PLAZO								

Fuente: " AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA "

Elaboración: Autor

#### 4.8.6 PROYECTO NO.6

**NOMBRE:** Creación de Página Web

**OBJETIVOS:** Realizar publicidad en medios virtuales, para dar a conocer al mercado las actividades e información de la empresa “Granja Avícola El Chiche”.

**RESPONSABLE:** Diseñador Web

**RECURSOS:**

- ❖ Diseñador Web
- ❖ Personal de la empresa
- ❖ Transporte personal de la empresa
- ❖ Publicidad

#### PROYECTO ESTRATÉGICO # 6

NOMBRE	CREACIÓN PÁGINA WEB					
OBJETIVO	Realizar Publicidad en Medios Virtuales					
TIEMPO	3 meses					
RESPONSABLE	Diseñador Web					
ACTIVIDADES	MESES					
	Fe b	Ma r	Ab r	Ma y	Ju n	Ju l
1 Obtener información y contratación programador Web						
2 Determinar los requerimientos que debe tener la página Web						
3 Revisión permanente de la Página Web por parte de los Directivos						
4 Aprobación de la Página Web por parte de la Gerencia						
5 Contratar un Servidor y Hosting de Internet						
6 Realizar publicidad en otras páginas mediante banners						
7 Actualización página Web						
RECURSOS	Costo Unit (\$)		COSTO TOTAL (\$)			
Personal y Transporte	30		<b>219</b>			
Diseño, Hosting y Servidor Web	45					
Publicidad	12 mensuales		<b>CORTO PLAZO</b>			

Fuente: "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA"

Elaboración: Autor

**CAPÍTULO V**

**DESARROLLO DE LOS**

**PROYECTOS AÑO 2010**





En este capítulo se recopilará el resumen ejecutivo del plan operativo, la organización del proyecto, el presupuesto, los objetivos por áreas, las metas, los resultados esperados, los indicadores de éxitos, el plan de actividad a desarrollar, las estrategias de control, las fuentes de verificación, los responsables del plan estratégico, el alcance y los recursos del proyecto.

## **5.1 EJECUCIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- **OBJETIVO DEL PROYECTO**

Ejecutar la estructura Organizacional de " AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA ", para mejorar las actividades internas de la empresa y así reforzar su competitividad.

- **IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

La implantación de una Estructura Organizacional en la empresa "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA", es importante puesto que se considera a la estructura como un conjunto de relaciones entre los distintos componentes que la sustentan.

Todas las personas que participan en la empresa deben tener una o varias funciones específicas que cumplir y, en conjunto, sus actividades han de lograrse con armonía, de lo contrario la misión de la Organización no podrá alcanzarse.

Saber cómo está organizada la empresa y cuál es el papel a desempeñar por cada uno de los integrantes permite llegar con éxito a las metas propuestas, por ello, la Organización de la estructura de la empresa, es un elemento indispensable para coordinar todo el proyecto.

- **DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- **Recopilación de datos para la Estructura Organizacional**

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la " AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA " en cuanto a las relaciones entre el gerente y los empleados, y entre éstos últimos.

Es indispensable que los departamentos de la empresa, cuenten con el personal de apoyo mínimo para ejecutar sus funciones.

**Organigrama:**

- ❖ “Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de un Organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a que lo utiliza como instrumento de precisión. El Organigrama tiene doble finalidad:
  - Desempeña un papel informativo, permite que los integrantes de la Organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.
  - De instrumentos para análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la Organización representada.
- ❖ Mantener la mayor simplicidad posible y evitar el cruce excesivo de líneas.
- ❖ Los cargos del mismo nivel jerárquico deberán tener nombres equivalentes.
- ❖ Los órganos auxiliares o de asesoría deberán permanecer enfrentados al órgano principal respectivo”<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> NIETO, Victoria, Competitividad, Marzo 2005

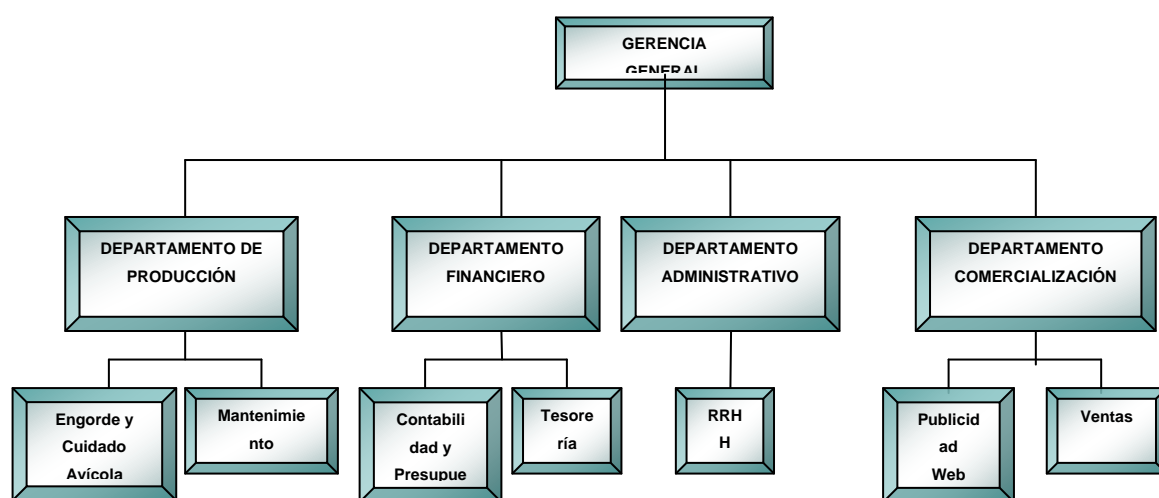
- **Selección de la estructura más adecuada para la empresa**

Luego de los análisis de la información de varios organigramas y estructuras organizacionales, se sugiere:

- ❖ Utilizar un modelo de Organización Funcional, puesto que, la “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, es una microempresa, y este tipo de modelo ayuda a que todos los miembros que se dediquen a una actividad se los pueda reunir en un departamento.
- ❖ En cuanto al Organigrama, se ha tomado la decisión de utilizar el Organigrama Vertical, ya que es de fácil entendimiento, así como que indica en forma objetiva las jerarquías que tendrá la “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” en su estructura organizacional, por lo tanto, es más fácil de captar por parte de cada uno de los miembros de la Organización, para que todos busquen la consecución de la Misión y de los objetivos tanto departamentales como Organizacionales.

- **Desarrollo de un Organigrama Estructural y Funcional de la Empresa**

**Cuadro No. 5-1 ORGANIGRAMA PROPUESTO**



FUENTE: “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”

ELABORACIÓN: Autor

Para diseñar el Organigrama propuesto para la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, se debe adaptar el tipo vertical que se determinó

en la tarea anterior, y de ésta manera, establecer los niveles jerárquicos que van dentro del Orgánico.

El organigrama no tiene carácter de final, puesto que su valor verdadero depende de que se lo mantenga al día y en acorde a los diferentes cambios que vaya experimentando la empresa.

El tipo de organigrama que va a regir para la “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, se seleccionó de mutuo acuerdo con la dirección, tomado como guía fundamental la adopción del que resulte de mayor utilidad y provecho para la empresa.

En el departamento ya existente de Producción, se constituye dos unidades subordinadas, las cuales son la Engorde y Cuidado Avícola y la Unidad de Mantenimiento, la primera encargada de todas las actividades de la cría de aves de engorde; mientras que la segunda, de mantener todas las maquinarias funcionando de manera óptima y planificar los debidos mantenimientos y posibles contingencias.

En el Departamento Administrativo que ya existía de manera informal, se establece una nueva unidad, la cual es el área de Recursos Humanos, con ello se busca mejorar la gestión que tiene su Gerente con todos los miembros de la Organización. Se crean dos nuevos departamentos:

- ❖ Departamento Financiero, el cual constará de dos unidades subordinadas, la de contabilidad y presupuestos y la otra unidad de Tesorería, encargadas de llevar todas las actividades contables, tributarias y presupuestar todas las actividades de la Organización, así como el pago de sueldos y salarios a los proveedores a los clientes internos, externos etc.
- ❖ Departamento de Comercialización se nombra dos unidades, la de Publicidad Web y la de ventas, las cuales han sido creadas puesto que la empresa solo va a promocionarse virtualmente en el cual se estipula que no puede realizar actividades que no sean para ésta empresa y la otra unidad que se encarga de entregarle los pollos a la misma empresa.

- **Elaboración del Manual Orgánico Funcional**

La Dirección General de la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, tiene la necesidad de que la Organización cuente, además de su Estructura Orgánica, con un documento que no solo describa las tareas de organizar, delegar, supervisar y vitalizar las actividades empresariales, sino que comprenda la cristalización de los objetivos, la cual depende del alto nivel de las habilidades y responsabilidades del personal que conforman la Organización.

Un instrumento importante para la consolidación de esfuerzos institucionales en este proceso es el Manual Orgánico Funcional que se constituye como base de la estrategia operativa, al definir y establecer las funciones, responsabilidades y ámbito de acción de cada área que integra la “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”.

El Manual Orgánico Funcional propuesto tiene como finalidad, facilitar el acceso a la información de la compañía a través de la identificación de los niveles jerárquicos, las dependencias estructurales, los tramos de control, así como los objetivos y principales funciones que tiene cada unidad organizacional (Ver anexo 1).

#### **Presentación y Aprobación a Directivos**

El Organigrama propuesto, se presenta a los directivos, para su revisión y posterior aprobación si lo aprueban se procederá a la ejecución del mismo, caso contrario, se volverá a realizar los ajustes necesarios para su aprobación final.

#### **Implantación y comunicación al personal del Organigrama**

Difundir de manera permanente y eficaz información sobre el nuevo Organigrama de la empresa así como de los recursos para hacer un uso óptimo del mismo, y sus beneficios.

## 5.2 COMPRA DE SOFTWARE FINANCIERO Y CONTABLE

- **OBJETIVO DEL PROYECTO**

Mejorar las actividades financieras y contables de la empresa, para contar con registros que ayuden a la toma de decisiones.

- **IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

La importancia de la informática en las actividades empresariales es de una certeza firme e irreversible. Toda esta actividad informática se desarrolla gracias al hardware, que son las máquinas o equipamiento, y al software, que son los programas de ordenador, que hacen funcionar las máquinas según distintos usos y aplicaciones.

Actualmente el área de Contabilidad y Finanzas ha dado un giro importante en el uso de la tecnología de información, debido a que anteriormente se realizaba la contabilidad sin ningún tipo de software, y ahora se puede encontrar paquetes contables desarrollados especialmente para estas áreas. Enfocándose al área Finanzas, en los últimos años se observa una mayor preocupación en el ámbito empresarial por cumplir correctamente con sus obligaciones Financieras, para arreglar esta situación, se ha creado un buen mecanismo de pago de impuestos, por medio del Internet y una clave.

Actualmente en la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, se realiza la contabilidad en el programa de Microsoft Excel, con el proyecto propuesto se trata de dar eficiencia al trabajo del contador y su rol pasará a ser de mayor importancia dentro de la empresa, tomando decisiones en base a la información financiera.

Tratando de modernizar el Área Contable y Financiera, existe actualmente paquetes contables y financieros muy desarrollados sobre control de pagos, nóminas, cuentas por cobrar, etc. que han ayudado al contador a facilitar el trabajo que desempeña y el tiempo que antes tomaba para elaborar los estados financieros será el tiempo que tome

actualmente para hacer análisis de los mismos y la toma de decisiones de la empresa.

- **DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

**Determinación de requerimientos del Software a adquirir**

El sistema de información contable que la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” debe contar con un modelo básico y un sistema de información bien diseñado, para que de ésta manera, ofrezca control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio. El proceso contable debe incluir algo más que la creación de información, también conviene que involucre la comunicación de esta información a Directivos y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones.

**Buscar información de proveedores y programas**

Consiste en informarse de las personas naturales o jurídicas que ofrezcan el software contable y financiero, que estén acordes con lo que “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” requiere.

**Cuadro No. 5-2 INFORMACIÓN DE PROVEEDORES Y SOFTWARE**

NOMBRE DEL SOFTWARE	COSTO \$	PROVEEDOR
MONICA 8.0 	181,50 Incluido envío	Omegabyte
SOFTWARE PROFESIONAL 9X-2000-XP 	50 Incluido envío	<a href="http://www.controlp.com">www.controlp.com</a>
CONTAPLUS PROFESIONAL 	150 Incluido envío	<a href="http://www.rie.cl">www.rie.cl</a>
SOFTWARE DE	600	Solusys Cia. Ltda.

CONTABILIDAD E-SISPYME 		
SOFTWARE DE CONTABILIDAD EXPRESS 	100	<a href="http://www.cooltemplate.net">www.cooltemplate.net</a> (sucursal Quito- Ecuador)
SOFTWARE GESTIÓN CONTABLE CRISOFT 	50	Solusys cia. Ltda. Quito – Ecuador

ELABORACIÓN: Autor

### **Recibir proformas de software financiero**

Luego de encontrar los posibles programas y proveedores del mismo, recibir las proformas, para conocer detalles del software, precio, y formas de pago (Ver anexo 4).

### **Analizar las proformas que se ajusten a las necesidades de la empresa**

Determinar de todas las proformas, aquellas que estén más acorde con lo que la empresa necesita, tanto en calidad, precio, especificaciones, etc.

### **Escoger la mejor propuesta con el mejor programa financiero y contable**

Luego del análisis exhaustivo, se escogerá la mejor proforma para proceder a adquirirla, la cual mediante un análisis con la Sra. Contadora y el Gerente General de la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, se ha determinado tomar la proforma de la empresa Omegabyte, la cual ofrece el Programa MONICA 8.0, el cual se ajusta a las necesidades de la Organización, tanto en especificaciones técnicas, calidad, servicio post venta, precio y capacitación.





### **Comprar el Software**

Se contactará con el proveedor del programa contable y financiero que se ha decidido comprar, es decir, con la empresa “Omegabyte”, para adquirir el Software MONICA 8.0 y que dicho proveedor, lo instale en la empresa.

### **Instalación del Software**

Lo realizará la empresa “Omegabyte”, luego de haber adquirido el programa MONICA 8.0, y se le brindará todas las facilidades para que el sistema se lo instale correctamente y sin contratiempos.

### **Capacitación del personal en manejo del software**

El miembro de la Organización designado para la capacitación, será la Sra. Contadora, a quien se la capacitará para que pueda manejar el nuevo software de manera que facilite su labor y no se vuelva ésta en una tarea difícil y que demore su trabajo.

## **5.3 CREACIÓN DE PÁGINA WEB**

- **OBJETIVO DEL PROYECTO**

Realizar publicidad en medios virtuales, para dar a conocer al mercado las actividades e información de la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”.

- **IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

A través de una página Web se puede tener una tienda virtual en la que se puede vender productos. Hay que tener en cuenta la evolución de Internet y la presencia de otros competidores en la red.

La presencia en Internet con una Web, es un anuncio, un escaparate permanente, de costo muy reducido que puede ser visitado por clientes en busca de información. En ella se puede indicar, la actividad, horarios, productos con características, con imágenes,

información estratégica, períodos de crianza de aves, servicios extras. Una razón para estar presente en la Web es que algunos competidores avícolas, están ya en Internet y pronto estarán muchos más. Será importante para demostrar al proveedor de “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, como está técnicamente la empresa día tras día.

En las tarjetas de visita, y en todos los documentos, facturas, presupuestos, etc., se debe indicar la dirección de la página Web, así como en la actividad comercial que realiza la empresa, y destacarla en otras páginas Web.

El comercio electrónico también ofrece muchos beneficios para el comerciante. En primer lugar, la Internet es una herramienta potente para cultivar relaciones con los clientes.

Gracias a su naturaleza interactiva, de uno a uno, la Internet es una herramienta de marketing muy útil. Las empresas pueden interactuar en línea con los clientes para conocer mejor sus necesidades y deseos específicos. A su vez, los clientes en línea pueden hacer preguntas y proporcionar retroalimentación. Con base en esta interacción constante, las empresas pueden aumentar el valor para los clientes y su satisfacción al tiempo que refinan perfeccionando sus productos y servicios.

El Internet y otros canales electrónicos ofrecen ventajas adicionales, como reducidos costos y mayor rapidez y eficiencia. Al utilizar Internet para vincularse directamente con proveedores, fábricas, distribuidores y clientes, se elimina el desperdicio del sistema y transfiriendo los ahorros al clientes.

- **DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

**Obtener información y contratación programador Web.**

La información obtenida para contar con un Sitio Web de la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, son los siguientes requisitos:

- ❖ Alojamiento en el servidor que suele ser gratis hasta 10 Mg.
- ❖ Programa para editar la Web. Por ejemplo: Editor Front Page. Fácil de manejar con los conocimientos de tratamiento de texto en Microsoft Word.
- ❖ Un programa para transmitir las modificaciones al alojamiento p.e. WS\_FTP95
- ❖ El programa que se va creando se archiva en formato .htm
- ❖ Conviene aprender a bajar de la red, fondos, logotipos, botones, imágenes, líneas, dibujos animados, que decoren la página.
- ❖ Preguntar cuál va ser el “host name” y el “user ID”, y decir cuál va a ser la contraseña.
- ❖ Preguntar tipo de estadísticas que ofrecen, y otros servicios. Preguntar si la página principal debe tener un nombre concreto. Por ejemplo “index.htm”
- ❖ Si existe dominio (.es, .com, .net, .org), puede existir una cuota por alojamiento anual.

“Un dominio es un nombre alfanumérico único usado para identificar una computadora determinada (por ejemplo, un servidor Web o servidor de correo) en Internet. Los dominios permiten a los usuarios de Internet escribir un nombre, como miempresa.com.ec, para identificar una dirección numérica como 157.100.45.204. El propósito de los dominios es permitir a los usuarios normales conectados a Internet encontrar sitios Web y enviar E-mail a direcciones con nombres familiares, como "miempresa.com.ec", sin tener que memorizar las direcciones numéricas que en realidad son las que localizan las computadoras o servidores en Internet”<sup>23</sup>.

- ❖ Para trasladar los archivos se necesita un programa de FTP o un servicio equivalente del proveedor.
- ❖ Se puede encontrar programas gratis a través de los buscadores, por “FTP gratis” ó “free FTP”.

---

<sup>23</sup> [www.nic.ec](http://www.nic.ec)

- ❖ Entre otros es muy fácil de configurar y utilizar smartftp, que se puede encontrar en la red con buscador y con la denominación indicada.

Posteriormente de haber establecido los requerimientos básicos, se buscarán personas naturales o jurídicas que conozcan del Diseño y Creación de Sitios Web, los cuáles se mencionan en el cuadro subsiguiente:

**Cuadro No. 5-3 DISEÑADORES WEB**

DISEÑADOR WEB	COSTO \$	DIRECCIÓN o E-MAIL	TELÉFONO	PROFORMA (Anexo 3)
Ing. Christian Suárez C.	25	<a href="mailto:christiansuarez@hotmail.com">christiansuarez@hotmail.com</a>	096228267	
Efraín Restrepo	30	<a href="http://www.coljuegos.com">www.coljuegos.com</a>	097704417	✓
Silvia Hida	35	<a href="http://www.ixp.net/silviahida">www.ixp.net/silviahida</a>	2572891 098671959	
Solusys Cia. Ltda.	30	Hernando de la Cruz 32-80 y Mariana de Jesús	2222748	
<u>Lyquid Sistemas &amp; Webdeveloper</u>	50	<a href="http://www.lyquid.net">www.lyquid.net</a>	2339583	✓

ELABORACIÓN: Autor

Al analizar las opciones para contratar un Diseñador Web, junto con el Gerente General para la página de “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, se tomó la decisión de escoger al Ing. Christian Suárez Cobos, quien es profesor de la Politécnica Nacional en la cátedra de Laboratorio de Sistemas; debido a que su presupuesto está dentro de lo que la empresa ha presupuestado para incurrir en Publicidad Web y a su experiencia en dicha Institución.

#### **Determinar los requerimientos que debe tener la Página Web**

Seguidamente de haber contratado los servicios del programador Web, se le hace saber las especificaciones que debe tener la Página Web de la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”

La promoción de la empresa es una función muy importante, la segunda en orden de importancia en Internet, después de la primordial

que es obviamente la de dar servicio a clientes y satisfacer sus necesidades.

Los requerimientos principales que debe tener la Página Web de la empresa son:

#### **Requerimientos Técnicos:**

- ❖ Debe ser dinámica
- ❖ Que las actualizaciones puedan realizarse fácilmente
- ❖ Que sea económica
- ❖ Poder posicionar el Sitio Web en buscadores
- ❖ Autonomía en la administración de contenidos usando un CMS
- ❖ Facilitar la información al día
- ❖ Dinamismo en el sitio
- ❖ Diferentes áreas puedan participar en el mantenimiento
- ❖ Contenidos reutilizables
- ❖ Presentación de contenidos en diversos dispositivos y formatos
- ❖ Renovación constante de la imagen del sitio
- ❖ Control total sobre la administración de contenidos
- ❖ Contador de visitas
- ❖ Contar con un correo electrónico

#### **Requerimientos de información:**

- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Objetivos
- ❖ Imágenes gráficas de la planta
- ❖ Organigrama de la Empresa
- ❖ Dirección geográfica de la Granja
- ❖ Números para contactos
- ❖ Políticas organizacionales
- ❖ Principios y Valores

**Revisión permanente de la Página Web por parte de los Directivos**

El Gerente General o una persona de su completa confianza, debe programar junto con el Diseñador, los días para visitar las instalaciones donde se está elaborando el Sitio Web, y observar la evolución de la página, si esta consta de los requerimientos que se le solicito, si hay cambios que hacer o si el estilo de la página no le agrada, para que se efectivicen los cambios solicitados o que el Diseñador continúe su labor si está esta dentro de los parámetros solicitados por la Gerencia.

### **Aprobación de la Página Web por parte de la Gerencia**

Una vez terminada la página Web, se la presentará al Gerente General, para que luego de un análisis exhaustivo de la misma, proceda a aprobar el lanzamiento del Sitio en Internet o caso contrario, solicitar al Diseñador que realice las modificaciones finales que el Gerente así lo haya decidido.

En caso de ser aprobada para el lanzamiento, se procederá a buscar un servidor y un hosting para la página Web de la empresa.

### **Contratar un Servidor y un hosting de Internet**

Escoger el servidor de Internet así como el Hosting en el cual se alojará el sitio Web de la Organización, éste debe estar acorde con lo que los directivos de la empresa desean tanto en costos como en calidad.

Para lo cual se ha investigado Servidores que están acorde con lo que el Gerente ha especificado, los cuales se resumen en el cuadro siguiente:

**Cuadro No. 5-4 SERVIDORES DE INTERNET**

SERVICIO INTERNET	BANDA ANCHA (Corporativo)			DIAL UP (Corporativo)		SATELITAL (Corporativo)	
EMPRESA	Planes	Inscripción \$	Costo \$	Descripción	Costo \$	Costo \$	Inscripción \$
<b>ANDINANET</b>	ADSL '128/64	100	65	Ilimitado Mensual	18	<b>x</b>	
	ADSL '192/64	100	75	Ilimitado Anual *	180		
	ADSL '256/64	100	79	Ilimitado Semestral *	105		
	ADSL '384/192	200	235	Ilimitado Trimestral *	52		
	ADSL 512/256	200	285	Ilimitado Fin de Semana	10		
	ADSL 768/192	200	670	Ágil 10	9		
	ADSL 1024/512	200	775	Ágil 15	12,50		
	ADSL 1536/384	200	1124	Noches Libres	15		
	ADSL 2048/512	200	1500	Estudiantes	10		
<b>ONNET</b>	512 kbps	100	220	Ilimitado Mensual	19	<b>x</b>	
				Ilimitado Semestral	100		
				Ilimitado Anual	180		
				Auto control 20 h/mes	8		
				Auto control 40 h/mes	12		
<b>INTERACTIVE</b>	<b>512 kbps</b>	<b>200</b>	<b>125</b>	<b>17</b>	<b>380 mensual</b>	<b>500 Instalación</b>	

ELABORACIÓN: Autor

**Cuadro No. 5-5HOSTING DE INTERNET**

EMPRESA	ESPACIO - DOMINIO	COSTO \$
<b>ANDINANET</b>	1 Mega	<b>5</b>
	2 – 10 Megas	<b>4 c/Mb</b>
	11 – 40 Megas	<b>3 c/Mb</b>
	41 – 200 Megas	<b>2 c/Mb</b>
	201 Megas o más	<b>1 c/Mb</b>
	Cuenta FTP puede utilizarse para actualizar las páginas Web directamente en el servidor, desde cualquier computador de casa u oficina	<b>30 mensuales</b>
<b>Nic_EC</b>	COM.EC NET.EC ORG.EC .EC	<b>35 / 1 Año</b> <b>60 / 2 Años</b> <b>75 / 3 Años</b> <b>120 / 5 Años</b> <b>220 / 10 Años</b>
	PRO.EC MED.EC FIN.EC INFO.EC	<b>20 / 1 Año</b> <b>36 / 2 Años</b> <b>51 / 3 Años</b> <b>75 / 5 Años</b> <b>130 / 10 Años</b>
<b>www.dshosting.mallcontinente.com</b>	Incluido	<b>17</b>
<a href="http://www.domain.com">www.domain.com</a> Ver anexo 3	Espacio Ilimitado	<b>100 Hosting</b> <b>10 Dominio</b>
<a href="http://www.effectivethings.com">www.effectivethings.com</a> Ver anexo 3	10 Gigas	<b>109</b>
	10 Gigas + dominio	<b>129</b>
<b>Quick Web Hosting</b> Ver anexo 3	30 Mb	<b>50,49 / año</b>
	50 Mb	<b>107,40 / año</b>
	100 Mb	<b>155,40 / año</b>
	300 Mb	<b>251,40 / año</b>
<b>ECUANET</b> Ver anexo 3	5 Mb	<b>240 / año</b>
	5 – 50 Mb	<b>600 / año</b>
	<b>50 – 150 Mb</b>	<b>1080 / año</b>

ELABORACIÓN: Autor



◆ **Realizar publicidad en otras páginas mediante banners**

Existen sitios Web, en los cuales se puede colocar un banner de la Página Web de la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, gratuitamente, otros que se realiza la publicidad mediante intercambios, y otras que se debe pagar por alojarlos.

◆ **Actualización página Web**

La actualización del sitio Web se la hará en lo relacionado con la información de las actividades de la empresa, día tras día, con ello, aprovechar la rapidez que implica el Internet.

Se plantearon tres proyectos que están establecidos para desarrollarlos en el corto plazo, que para el presente caso, es para el año 2010, estos proyectos prioritarios son los siguientes:

- ❖ Ejecución de Estructura Organizacional  
Compra de Software Financiero y Contable
- Creación de Página Web.  
Compra de Software Financiero y Contable
- Creación de Página Web.

# CAPÍTULO VI

## EVALUACIÓN FINANCIERA



”El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos”<sup>24</sup>.

## **6.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

El análisis de los proyectos para la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, constituye una mediante la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún proyecto en específico, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Asimismo, al analizar los proyectos de corto plazo establecidos, se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir ya sea para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

Una de las evaluaciones que deben realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Sus fines son, entre otros:

- ❖ “Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- ❖ Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.

---

<sup>24</sup> WUESTON. Fred., Fundamentos de Administración Financiera, 2003

- ❖ Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- ❖ Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate<sup>25</sup>.

## **6.2 ALCANCES DE PROYECTOS**

Los objetivos de los proyectos planteados en la presente tesis, son el mejorar y reforzar el funcionamiento interno de la Organización, así como consolidar la imagen de la empresa en el mercado, mediante la publicidad virtual.

### **6.2.1 EJECUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Éste proyecto planteado a corto plazo, no tiene un alcance directo con los ingresos de la empresa, es decir, las ventas no se van a ver afectadas ni positiva ni negativamente de manera significativamente, puesto que lo que éste proyecto busca es mejorar la estructura interna y externa y de ésta manera, generar mayor productividad de todos los integrantes de la Organización.

Es indispensable que los departamentos cuenten con el personal de apoyo mínimo para ejecutar sus funciones y que cada uno de los integrantes del mismo, conozcan cuáles son sus tareas y especificar las mismas, con ello, se conseguirá disminuir los costos que se generan por la pérdida de tiempo en los procesos, así como de los recursos mal utilizados o desperdiciados por hacer muchas tareas y ninguna con calidad.

La Organización requiere definir un conjunto de procedimientos y estímulos a los miembros que cumplan con el perfil adecuado para la realización de las actividades prioritarias, de modo que, sin que su personal contratado aumente en exceso, éstas puedan llevarse a cabo de manera sistemática.

---

<sup>25</sup> WUESTON. Fred., Fundamentos de Administración Financiera, 2003

## **6.2.2 COMPRA DE SOFTWARE FINANCIERO Y CONTABLE**

Al igual que el proyecto establecido en el anterior ítem (6.3.1.), éste proyecto no afecta propiamente a las ventas con gran incidencia, puesto que también está enfocado en mejorar internamente a la Organización, su involucramiento en la empresa está dado en el hecho de disminuir los costos en los que incurre “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, al poder manejar eficientemente la contabilidad, presupuestos, y demás actividades financieras que la empresa requiere para sus prácticas cotidianas.

## **6.2.3 DISEÑO DE PÁGINA WEB**

El presente proyecto si tendrá una gran ocurrencia dentro de las ventas, puesto que la empresa va a reforzar su imagen en el mercado, presentando sus estándares de calidad, sus productos, e información que algún cliente necesite para la posible compra del producto.

En un futuro, si alguna empresa no deseara continuar con el contrato, “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, ya podrá contar con clientes potenciales en una base de datos, para que la producción no se pare y se siga con la actividad de la empresa.

## **6.3 INCIDENCIA EN EL FLUJO FINANCIERO**

### **6.3.1 PROYECTO # 1: Ejecución de la Estructura Organizacional**

#### **6.3.1.1 INGRESOS**

El incremento de las ventas no es significativo, pero al momento de ejecutar el presente proyecto, los participantes de la Organización, conocerán cuáles son sus tareas y funciones, así se logrará mejorar la productividad y que la empresa sea más competitiva dentro del mercado local en sus inicios y luego en el mercado nacional en un futuro, por tanto, y teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, se ha dado un valor de 2% (dos por ciento).

### **6.3.1.2 EGRESOS OPERACIONALES**

Los costos de Producción de la empresa, se verán afectados en un porcentaje del -1.5%, puesto que al contar con una directriz que indique a los trabajadores sus actividades, no se producirán pérdidas de tiempo, ni desperdicios de recursos.

Dentro de los Gastos Administrativos, están las cuentas de Sueldos y Salarios, y Servicios Básicos Y Mantenimiento de Maquinaria.

#### **❖ Sueldos y Salarios:**

Los sueldos y salarios se verán afectados positivamente, puesto que al contar con un nuevo departamento en la Organización, se tendrá que contratar más personal que cubra y realice las tareas que se han designado, por tanto se ha valorado con una variación del 2% anual.

#### **❖ Servicios Básicos**

Al implantar la nueva estructura organizacional, como ya se ha mencionado en éste capítulo, los trabajadores conocen cuáles son sus tareas y sus responsabilidades, lo que aumentaría la productividad de la empresa y consecuentemente, el valor de los servicios básicos como son luz, agua y teléfono. Para ello se ha proyectado dichos valores con una variación del 3%

#### **❖ Mantenimiento Maquinaria Avícola**

El costo del mantenimiento se verá disminuido, por éste proyecto, puesto que mediante el Manual Orgánico Funcional que se ha propuesto, se especifica las actividades de cada miembro de la Organización, por tanto el mantenimiento se sabrá cuando hacerlo y estarán encargadas las personas idóneas para ello, con lo que se ha dado un valor de -1,50%

## **6.3.2 PROYECTO # 2: Compra de Software Financiero y Contable**

### **6.3.2.1 INGRESOS**

El incremento de las ventas si bien aumenta, su aumento no es representativo, sin embargo al implantar el proyecto de la compra de software financiero y contable, se tendrá más control de las actividades de dicha área o departamento, o en su defecto, presupuestar las actividades con el fin de que la Organización no utilice los recursos monetarios de manera ineficiente o lo malgaste, además facilitará la forma de ingresar el dinero por la venta del producto, así como los gastos en que se incurran, tomando consideración de lo mencionado anteriormente, se ha proyectado con un valor de 3%.

### **6.3.2.2 EGRESOS OPERACIONALES**

Los costos de Producción de la Organización, se disminuirán en 1,5%, puesto que se controlará de mejor manera las actividades involucradas en el proceso productivo, es decir, se sabrá cuantos insumos y materiales ingresaron y por esa cantidad, cuando debe producir de manera que no existan desperdicios innecesarios.

#### **❖ Sueldos y Salarios:**

Los sueldos y salarios se verán afectados puesto que al momento que la Contadora cuente con el Software Financiero y Contable, se le facilitará sus actividades dentro de la empresa y debido a que no trabaja a tiempo completo en la "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA", se verá disminuidos los egresos por pérdida de tiempo es decir, se evita que cuando llegue a realizar sus tareas, se encuentre con algún problema de programa o bien que no sepa trabajar con el programa con el que cuentan en este momento para realizar sus actividades, el cual es "Microsoft Excel", por ello se han designado un valor para las proyecciones de -1% anual.

#### ❖ **Servicios Básicos**

Al contar con el nuevo Software Financiero, que en el capítulo anterior del presente estudio, se tomo la decisión de comprar el Software Mónica 8.0, el uso de la energía eléctrica se incrementará pero no de manera considerable puesto que se usará más el computador para ingresar datos de las actividades realizadas en el día por los empleados de la Organización, por tanto se ha proyectado con un valor de 0,5% anual.

#### ❖ **Mantenimiento Maquinaria Avícola**

El costo del mantenimiento disminuirá, debido que al contar con el Software, se tendrá presupuestos realizados, tanto económicamente así como de las tareas que se debe cumplir dentro de la empresa, por ello se ha proyectado utilizando una valoración de -1,5%.

PROYECTO #3: Diseño de Página Web

#### **6.3.2.3 INGRESOS**

El incremento en las ventas aumenta en 5%, cuyo valor se ha utilizado para realizar las proyecciones, la razón por la cual, se incrementan las ventas, es que la empresa fortalecería su imagen institucional en el mercado ya sea éste el actual, o potenciales clientes que estarían dispuestos a comprar los pollos de engorde y estos podrían tener la información de “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” en un medio que es muy utilizado como el Internet.

#### **6.3.2.4 EGRESOS OPERACIONALES**

Si se acaba el contrato con alguna de las empresas a las que se les entrega productos actualmente, se tiene una base de datos de posibles clientes, con lo cual se debe aumentar la producción, si hay muchos clientes, por lo que se desea comprar más carne de pollo de “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, lo que representa una costo mayor para la empresa, el cual se lo ha valorado en 1%.



❖ **Sueldos y Salarios**

Los egresos para Sueldos y Salarios se proyectan con un porcentaje de 1%, es decir, se incrementa puesto que la empresa debe pagar una bonificación al responsable del mantenimiento y actualización de la Página Web.

❖ **Servicios Básicos**

El incremento del 1,5% para realizar las proyecciones se basa en que el uso de energía eléctrica aumenta debido al uso del computador, pero dicho aumento no es significativo.

❖ **Mantenimiento Maquinaria Avícola**

El mantenimiento de la maquinaria agrícola se proyecta con un valor de 1%, al igual que si la producción aumenta, se debe dar un mantenimiento a la maquinaria extra.

## **6.4 DESARROLLO DE FLUJOS DE FONDOS**

El flujo de Fondos es la Generación de Efectivo de la empresa, su origen y destino, para controlar éste flujo se utiliza un Estado de Generación de Fondos. Los componentes del Flujo de Fondos son los siguientes:

1. La Generación Bruta de Caja.
2. Los Usos y Fuentes Operativas.
3. Los Usos y Fuentes No Operativas.

“Los Flujos de fondos, al tomar el valor en el tiempo del dinero, se establece sustantivamente sobre una base de caja. El análisis se realiza sobre una base incremental; esto rige tanto las inversiones, los costos y por ende los ingresos que estos derivan”<sup>26</sup>.

Un aspecto muy importante en el análisis de los flujos, esta dado por la relación directa que estos nuevos proyectos con la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”, es decir, un proyecto suele afectar los flujos de

---

<sup>26</sup> BACA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ª Edición, 2001

fondos de otras inversiones, este tipo de efectos debe incorporarse al computo del nuevo flujo de fondos para que no se altere el normal funcionamiento de las otras inversiones.

Se presentan dos tipos de Flujos de Fondos para la empresa "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA", el primero, es un Flujo de Fondos sin tomar en cuenta los proyectos propuestos, y el segundo, tomando en cuenta para su realización, los proyectos presentados.

En dichos Flujos, se refiere a las principales cuentas tanto de ingresos como de egresos, tomando los datos del Balance de Resultados del año 2009, como año base para su construcción, y los Balances, para analizar las variaciones que se han producido de un año a otro, con los datos analizados, se procede a proyectar los fondos para los años 2010 al 2015.

## **6.5 ESTADO DE RESULTADOS**

El Estado de Resultados indica los principales rubros de ingresos y egresos, los mismos que tendrán un impacto positivo o negativo al implementar el plan estratégico. A continuación se presenta el estado de resultados histórico, con el cual se determinará el crecimiento de cada una de las cuentas, este crecimiento permitirá proyectar los resultados.

**Cuadro No. 6-1** Estados de Resultados Histórico

Descripción	2006	2007	2008
<b>Ventas Netas</b>	<b>697.259,46</b>	<b>724.489,40</b>	<b>725.741,26</b>
Ventas	815.018,88	826.683,84	825.821,52
Devoluciones en ventas	117.759,42	102.194,44	100.080,26
<b>Costos de ventas</b>	<b>510.897,36</b>	<b>524.889,11</b>	<b>537.960,66</b>
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>186.362,10</b>	<b>199.600,29</b>	<b>187.780,61</b>
<b>Gastos</b>	<b>133.901,66</b>	<b>133.739,51</b>	<b>115.640,78</b>
<b>Gastos operacionales</b>	<b>133.649,86</b>	<b>133.464,21</b>	<b>115.370,78</b>
Gastos de ventas	25.947,60	17.297,52	12.344,53
Comisiones	13.906,16	8.375,24	7.534,31
Publicidad y propaganda	3.371,40	5.966,28	1.023,92
Otros gastos de ventas	8.670,04	2.956,00	3.786,30
Gastos de administración	107.702,26	116.166,69	103.026,25
Sueldos y salarios	41.833,04	35.533,08	34.811,58
Beneficios sociales	22.231,49	20.598,02	17.332,04
Servicios básicos	8.637,12	7.197,86	9.821,60
Impuestos	5.136,96	7.443,01	6.939,95
Depreciaciones	1.126,47	1.003,75	1.182,45
Otros	32.337,18	44.390,97	32.938,63
<b>Gastos no operacionales</b>	<b>251,80</b>	<b>275,30</b>	<b>270,00</b>
Gastos financieros	251,80	275,30	270,00
<b>Utilidad neta</b>	<b>52.460,44</b>	<b>65.860,78</b>	<b>72.139,83</b>
15 % trabajadores	7.869,07	9.879,12	10.820,97
25% impuesto a la renta	11.147,84	13.995,42	15.329,71
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>33.443,53</b>	<b>41.986,25</b>	<b>45.989,14</b>

Fuente: Datos de la Empresa

Elaboración: Autora

## 6.6 PORCENTAJE DE CRECIMIENTO POR CUENTAS

Para proyectar el estado de resultados es necesario obtener el crecimiento de año a año en cada cuenta; de los años 2006, 2007 y 2008 para realizar un promedio general; presentado a continuación:

**Tabla No. 6-1 Crecimiento promedio estimado**

Descripción	Variación Relativa		Promedio
	2006 – 2007	2007 – 2008	
<b>Ventas Netas</b>	<b>3,91%</b>	<b>0,17%</b>	
Ventas	1,43%	-0,10%	0,66%
Devoluciones en ventas	-13,22%	-2,07%	-7,64%
<b>Costos de ventas</b>	<b>2,74%</b>	<b>2,49%</b>	<b>2,61%</b>
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>7,10%</b>	<b>-5,92%</b>	
<b>Gastos</b>	<b>-0,12%</b>	<b>-13,53%</b>	
<b>Gastos operacionales</b>	<b>-0,14%</b>	<b>-13,56%</b>	
Gastos de ventas	-33,34%	-28,63%	
Comisiones	-39,77%	-10,04%	-24,91%
Publicidad y propaganda	76,97%	-82,84%	-2,94%
Otros gastos de ventas	-65,91%	28,09%	-18,91%
Gastos de administración	7,86%	-11,31%	
Sueldos y salarios	-15,06%	-2,03%	-8,55%
Beneficios sociales	-7,35%	-15,86%	-11,60%
Servicios básicos	-16,66%	36,45%	9,89%
Impuestos	44,89%	-6,76%	19,07%
Depreciaciones	-10,89%	17,80%	3,45%
Otros	37,28%	-25,80%	5,74%
<b>Gastos no operacionales</b>	<b>9,33%</b>	<b>-1,93%</b>	
Gastos financieros	9,33%	-1,93%	3,70%
<b>Utilidad neta</b>	<b>25,54%</b>	<b>9,53%</b>	
15 % trabajadores	25,54%	9,53%	
25% impuesto a la renta	25,54%	9,53%	
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>25,54%</b>	<b>9,53%</b>	

**Fuente:** Datos de la Empresa

**Elaboración:** Autora

## 6.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

### 6.7.1 Estado de resultados sin plan

Cuadro No. 6-2 Estado de resultados sin plan estratégico

	CE	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ventas Netas</b>		<b>738.869,67</b>	<b>751.449,78</b>	<b>763.526,51</b>	<b>775.141,38</b>	<b>786.332,76</b>
Ventas	0,66%	831.300,60	836.816,03	842.368,06	847.956,92	853.582,86
Devoluciones en ventas	-7,64%	92.430,93	85.366,25	78.841,54	72.815,53	67.250,10
<b>Costos de ventas</b>	<b>2,61%</b>	<b>552.025,65</b>	<b>566.458,38</b>	<b>581.268,45</b>	<b>596.465,73</b>	<b>612.060,35</b>
<b>Utilidad bruta en ventas</b>		<b>186.844,02</b>	<b>184.991,40</b>	<b>182.258,06</b>	<b>178.675,65</b>	<b>174.272,41</b>
Gastos		112.268,62	110.446,25	110.046,75	110.992,51	113.248,40
Gastos operacionales		111.988,62	110.155,88	109.745,62	110.680,23	112.924,56
<b>Gastos de ventas</b>		<b>9.721,98</b>	<b>7.703,07</b>	<b>6.145,78</b>	<b>4.941,90</b>	<b>4.008,93</b>
Comisiones	-24,91%	5.657,75	4.248,58	3.190,39	2.395,76	1.799,05
Publicidad y propaganda	-2,94%	993,86	964,69	936,37	908,89	882,21
Otros gastos de ventas	-18,91%	3.070,37	2.489,81	2.019,02	1.637,26	1.327,68
<b>Gastos de administración</b>		<b>102.266,64</b>	<b>102.452,80</b>	<b>103.599,84</b>	<b>105.738,33</b>	<b>108.915,63</b>
Sueldos y salarios	-8,55%	31.836,88	29.116,38	26.628,34	24.352,92	22.271,93
Beneficios sociales	-11,60%	15.321,23	13.543,71	11.972,42	10.583,42	9.355,56
Servicios básicos	9,89%	10.793,35	11.861,24	13.034,80	14.324,46	15.741,72
Impuestos	19,07%	8.263,14	9.838,61	11.714,46	13.947,97	16.607,33
Depreciaciones	3,45%	1.223,30	1.265,56	1.309,28	1.354,50	1.401,30
Otros	5,74%	34.828,73	36.827,30	38.940,55	41.175,06	43.537,79
<b>Gastos no operacionales</b>		<b>280,00</b>	<b>290,37</b>	<b>301,13</b>	<b>312,28</b>	<b>323,85</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>3,70%</b>	<b>280,00</b>	<b>290,37</b>	<b>301,13</b>	<b>312,28</b>	<b>323,85</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>74.575,40</b>	<b>74.545,15</b>	<b>72.211,31</b>	<b>67.683,14</b>	<b>61.024,01</b>
15 % trabajadores	15,00%	11.186,31	11.181,77	10.831,70	10.152,47	9.153,60
25% impuesto a la renta	25,00%	15.847,27	15.840,84	15.344,90	14.382,67	12.967,60
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>47.541,82</b>	<b>47.522,53</b>	<b>46.034,71</b>	<b>43.148,00</b>	<b>38.902,80</b>

Fuente: Datos de la Empresa

Elaboración: Autora

El estado de resultados sin plan estratégico muestra una disminución en los principales indicadores como margen de utilidad bruta y margen de utilidad neta, en los cinco años proyectados a pesar que las ventas se incrementan. Lo cual indica que sin un adecuado manejo del marketing, la empresa no ve reflejado en la rentabilidad un porcentaje creciente.

**Tabla No. 6-1 Indicadores de rentabilidad sin plan estratégico**

RENTABILIDAD	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
<b>Margen Utilidad Bruta</b>					
Ventas - Costo de Ventas / Ventas	25,29%	24,62%	23,87%	23,05%	22,16%
<b>Margen Utilidad neta.</b>					
Utilidad neta / Ventas	6,43%	6,32%	6,03%	5,57%	4,95%

**Fuente:** Datos de la Empresa

**Elaboración:** Autora

### 6.7.2 Estado de resultados con plan

Para establecer el estado de resultados con plan estratégico hay que tomar en cuenta dos tipos de crecimientos:

1. El impacto que genera el plan estratégico en cada cuenta.
2. El crecimiento de la empresa que ha tenido en los últimos tres años.

#### ✓ Impacto PLAN ESTRÁTEGICO

- Ventas (10,0%)

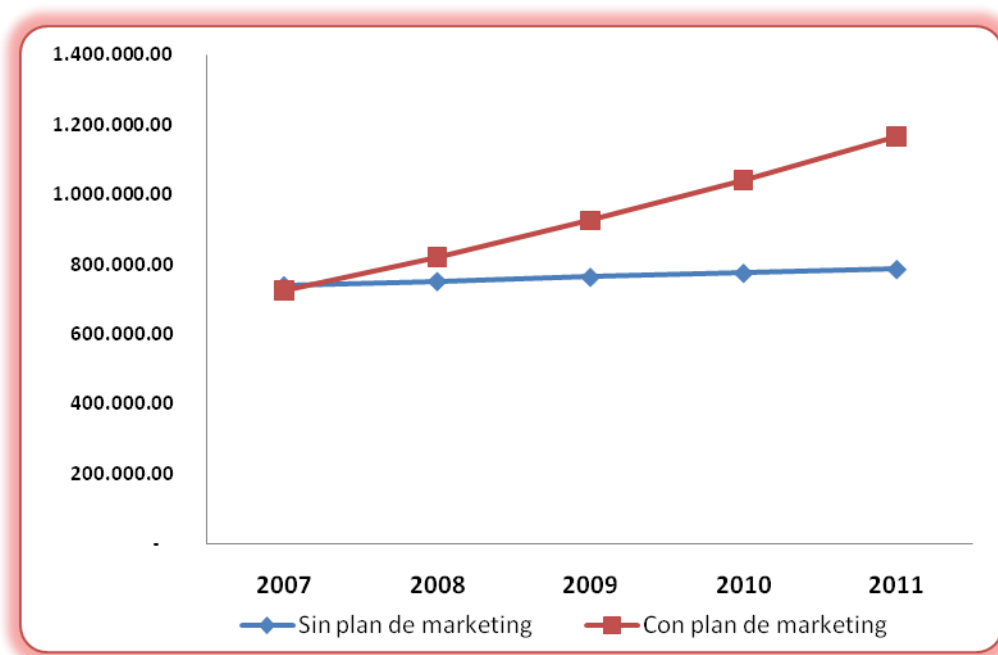
En cuanto a las ventas y de acuerdo a los objetivos propuestos se va incrementar un 10%. Es claro que al implementar el plan estratégico la empresa puede incrementar sus ventas.

**Tabla No. 6-2 Comparación de ventas sin plan y con plan**

VENTAS	Sin plan	Con plan
2007	738.869,67	725.741,26
2008	751.449,78	821.451,82
2009	763.526,51	925.968,11
2010	775.141,38	1.040.336,16
2011	786.332,76	1.165.705,35

**Elaboración** Autora

**Gráfico No. 6-1 Comparación de ventas sin plan y con plan**



Elaboración Autora

- Costos de ventas

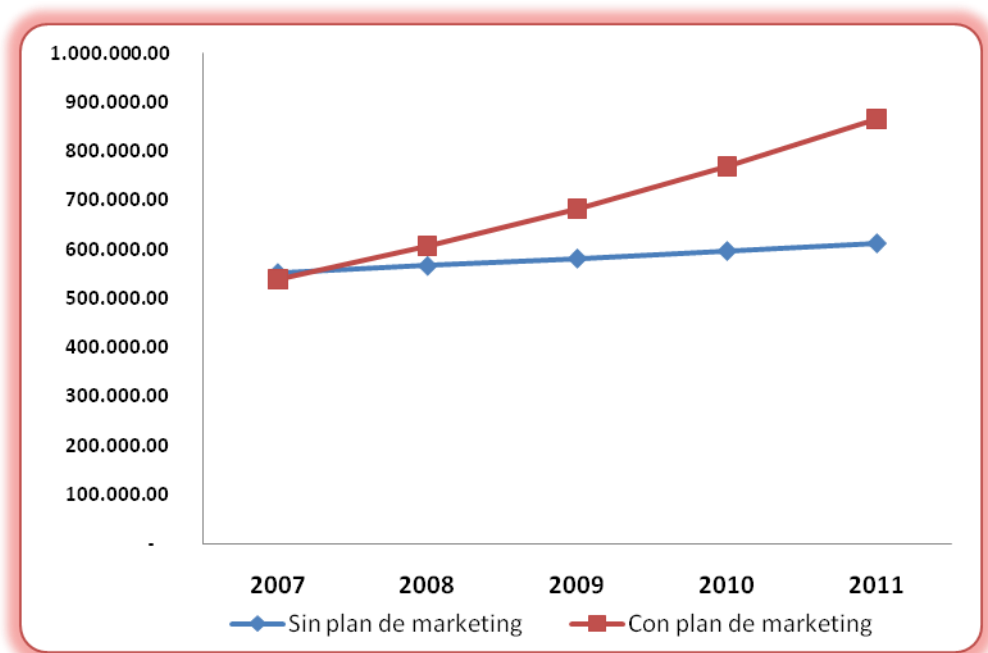
Al igual que las ventas suben el costo de ventas también sube en un 10%.

**Tabla No. 6-3 Comparación de costo de ventas**

VENTAS	Sin plan	Con plan
2007	552.025,65	537.960,66
2008	566.458,38	605.821,72
2009	581.268,45	682.243,12
2010	596.465,73	768.304,70
2011	612.060,35	865.222,51

Elaboración Autora

**Gráfico No. 6-2 Comparación de costo de ventas**



**Elaboración** Autora

- **Gastos de ventas**

- **Comisiones (10,0%)**

Las comisiones también se incrementaran en un 10% al tener aumentar las ventas.

Los siguientes rubros se adicionaran en el plan estratégico porque son necesarios para que tenga un impacto positivo en las cuentas de ventas, posicionamiento de mercado y participación de mercado.

- **Publicidad y propaganda (25,0%)**
- **Capacitación**
- **Otros gastos de ventas**

En cuanto a los gastos de administración financieros se mantienen tan solo con el crecimiento normal de la empresa.

- **Gastos de administración**
- **Gastos financieros**



Tabla No. 6-4 Estados de Resultados con plan estratégico

	Impacto PMK	CE	CT	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Ventas Netas</b>				<b>725.741,26</b>	<b>821.451,82</b>	<b>925.968,11</b>	<b>1.040.336,16</b>	<b>1.165.705,35</b>	<b>1.303.340,09</b>
Ventas	10,0%	0,66%	10,7%	825.821,52	913.882,75	1.011.334,37	1.119.177,71	1.238.520,88	1.370.590,19
Devoluciones en ventas		-7,64%	-7,6%	100.080,26	92.430,93	85.366,25	78.841,54	72.815,53	67.250,10
<b>Costos de ventas</b>	<b>10,0%</b>	<b>2,61%</b>	<b>12,6%</b>	<b>537.960,66</b>	<b>605.821,72</b>	<b>682.243,12</b>	<b>768.304,70</b>	<b>865.222,51</b>	<b>974.366,03</b>
<b>Utilidad bruta en ventas</b>				<b>187.780,61</b>	<b>215.630,11</b>	<b>243.725,00</b>	<b>272.031,47</b>	<b>300.482,84</b>	<b>328.974,06</b>
Gastos				115.640,78	125.033,23	124.669,27	124.879,66	126.366,41	129.158,40
Gastos operacionales				115.370,78	124.753,23	124.378,89	124.578,53	126.054,13	128.834,55
<b>Gastos de ventas</b>				<b>12.344,53</b>	<b>22.486,59</b>	<b>21.926,09</b>	<b>20.978,69</b>	<b>20.315,80</b>	<b>19.918,93</b>
Comisiones	10,0%	-24,91%	-14,9%	7.534,31	6.411,18	5.455,47	4.642,23	3.950,21	3.361,36
Publicidad y propaganda	25,0%	-2,94%	22,1%	1.023,92	1.249,84	1.525,62	1.862,24	2.273,13	2.774,69
<b>Sueldos Relacionista P.</b>					<b>9.855,20</b>	<b>10.555,20</b>	<b>10.555,20</b>	<b>10.555,20</b>	<b>10.555,20</b>
<b>Capacitación</b>					<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>
<b>Ferías y eventos</b>					<b>1.500,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.500,00</b>
Otros gastos de ventas		-18,91%	-18,9%	3.786,30	3.070,37	2.489,81	2.019,02	1.637,26	1.327,68
<b>Gastos de administración</b>				<b>103.026,25</b>	<b>102.266,64</b>	<b>102.452,80</b>	<b>103.599,84</b>	<b>105.738,33</b>	<b>108.915,63</b>
Sueldos y salarios		-8,55%	-8,5%	34.811,58	31.836,88	29.116,38	26.628,34	24.352,92	22.271,93
Beneficios sociales		-11,60%	-11,6%	17.332,04	15.321,23	13.543,71	11.972,42	10.583,42	9.355,56
Servicios básicos		9,89%	9,9%	9.821,60	10.793,35	11.861,24	13.034,80	14.324,46	15.741,72
Impuestos		19,07%	19,1%	6.939,95	8.263,14	9.838,61	11.714,46	13.947,97	16.607,33
Depreciaciones		3,45%	3,5%	1.182,45	1.223,30	1.265,56	1.309,28	1.354,50	1.401,30
Otros		5,74%	5,7%	32.938,63	34.828,73	36.827,30	38.940,55	41.175,06	43.537,79
<b>Gastos no operacionales</b>				<b>270,00</b>	<b>280,00</b>	<b>290,37</b>	<b>301,13</b>	<b>312,28</b>	<b>323,85</b>
<b>Gastos financieros</b>		<b>3,70%</b>	<b>3,7%</b>	<b>270,00</b>	<b>280,00</b>	<b>290,37</b>	<b>301,13</b>	<b>312,28</b>	<b>323,85</b>
<b>Utilidad neta</b>				<b>72.139,83</b>	<b>90.596,88</b>	<b>119.055,73</b>	<b>147.151,81</b>	<b>174.116,43</b>	<b>199.815,66</b>
15 % trabajadores			15,0%	10.820,97	13.589,53	17.858,36	22.072,77	26.117,46	29.972,35
25% impuesto a la renta			25,0%	15.329,71	19.251,84	25.299,34	31.269,76	36.999,74	42.460,83
<b>Utilidad del ejercicio</b>				<b>45.989,14</b>	<b>57.755,51</b>	<b>75.898,03</b>	<b>93.809,28</b>	<b>110.999,22</b>	<b>127.382,48</b>

Fuente: Datos de la Empresa

Elaboración: Autora

El estado de resultados con plan estratégico muestra un incremento en los principales indicadores como margen de utilidad bruta y margen de utilidad neta, en los cinco años proyectados. Lo cual indica que con un adecuado manejo del marketing, la empresa refleja una rentabilidad creciente.

**Tabla No. 6-5 Indicadores de rentabilidad sin plan estratégico**

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>
Margen Utilidad Bruta					
Ventas - Costo de Ventas / Ventas	26,25%	26,32%	26,15%	25,78%	25,24%
Margen Utilidad neta.					
Utilidad neta / Ventas	11,03%	12,86%	14,14%	14,94%	15,33%

**Fuente:** Datos de la Empresa

**Elaboración:** Autora

## **6.8 EVALUACIÓN FINANCIERA**

Se procede a evaluar los flujos de efectivo sin el plan estratégico y con el plan estratégico, es importante tomar en cuenta que en ambos casos existe una inversión en capital de trabajo que se detallará en las tablas a continuación:

### 6.8.1 Evaluación financiera sin plan

Tabla No. 6-6 Flujos de fondos sin plan

RUBROS		2010	2011	2012	2013
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>					
Ventas		751.449,78	763.526,51	775.141,38	786.332,76
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>		<b>751.449,78</b>	<b>763.526,51</b>	<b>775.141,38</b>	<b>786.332,76</b>
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>					
Inversión en Capital de trabajo	276.279,57				
Costos de ventas		566.458,38	581.268,45	596.465,73	612.060,35
Gastos de adm*		101.187,24	102.290,57	104.383,82	107.514,33
Gastos de ventas*		7.703,07	6.145,78	4.941,90	4.008,93
Gasto financiero		280,00	290,37	301,13	312,28
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>276.279,57</b>	<b>675.628,70</b>	<b>689.995,17</b>	<b>706.092,58</b>	<b>723.895,89</b>
<b>FLUJO ECONOMICO (A-B)</b>	<b>- 276.279,57</b>	<b>75.821,08</b>	<b>73.531,34</b>	<b>69.048,80</b>	<b>62.436,87</b>
MENOS:					
15 % trabajadores		11.181,77	10.831,70	10.152,47	9.153,60
25% impuesto a la renta		15.840,84	15.344,90	14.382,67	12.967,60
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>- 276.279,57</b>	<b>48.798,46</b>	<b>47.354,74</b>	<b>44.513,66</b>	<b>40.315,67</b>

Elaboración: Autora

## 6.8.2 Evaluación financiera con plan

Tabla No. 6-7 Flujo de fondos con plan

RUBROS		2010	2011	2012	2013	2014
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
Ventas		821.451,82	925.968,11	1.040.336,16	1.165.705,35	1.303.340,09
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>		<b>821.451,82</b>	<b>925.968,11</b>	<b>1.040.336,16</b>	<b>1.165.705,35</b>	<b>1.303.340,09</b>
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>						
Inversión en Capital de trabajo	182.407,91					
Inversión en Plan de Marketing	11.450,00					
Costos de ventas		605.821,72	682.243,12	768.304,70	865.222,51	974.366,03
Gastos de adm*		101.043,34	101.187,24	102.290,57	104.383,82	107.514,33
Gastos de ventas*		22.486,59	21.926,09	20.978,69	20.315,80	19.918,93
Gasto financiero		280,00	280,00	290,37	301,13	312,28
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>193.857,91</b>	<b>729.631,65</b>	<b>805.636,46</b>	<b>891.864,32</b>	<b>990.223,27</b>	<b>1.102.111,57</b>
<b>FLUJO ECONOMICO (A-B)</b>	<b>- 193.857,91</b>	<b>91.820,18</b>	<b>120.331,66</b>	<b>148.471,84</b>	<b>175.482,09</b>	<b>201.228,52</b>
MENOS:						
15 % trabajadores		13.589,53	17.858,36	22.072,77	26.117,46	29.972,35
25% impuesto a la renta		19.251,84	25.299,34	31.269,76	36.999,74	42.460,83
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>- 193.857,91</b>	<b>58.978,81</b>	<b>77.173,96</b>	<b>95.129,31</b>	<b>112.364,88</b>	<b>128.795,34</b>

Elaboración: Autora

### 6.8.3 Van

El Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto. Representa los beneficios que se tendrían el día de hoy dados los flujos de efectivo. La fórmula de cálculo del VAN se describe a continuación:

$$VAN = \frac{FA_1}{(1+i)^1} + \frac{FA_2}{(1+i)^2} + \frac{FA_3}{(1+i)^3} + \frac{FA_4}{(1+i)^4} + \frac{FA_5}{(1+i)^5}$$

Donde:

FA= Flujo del año 1 al 5

i = tasa de descuento (CPPC)

Si el VAN > 0, entonces el proyecto es viable  
Si el VAN = 0, entonces es indiferente realizar el proyecto  
Si el VAN < 0, entonces el proyecto no es viable

#### 6.8.3.1 Van sin plan

**Tabla No. 6-8 Van sin plan estratégico**

Años	FF	FNFA
0	(276.279,57)	(276.279,57)
1	48.765,12	42.404,45
2	48.798,46	36.898,65
3	47.354,74	31.136,51
4	44.513,66	25.450,83
5	40.315,67	20.044,01
	<b>VAN</b>	<b>(120.345,12)</b>

**Elaboración:** Autora

El proyecto adopta un VAN negativo de USD (120.345,12) lo que significa que estos serían los beneficios actualizados considerando los flujos de fondos en los próximos cinco años. Es decir que sin un plan estratégico adecuado la empresa sus flujos van a ser negativos.

### 6.8.3.2 Van con plan

**Tabla No. 6-9 Van con plan estratégico**

<b>Años</b>	<b>FF</b>	<b>FNFA</b>
0	(195.557,91)	(195.557,91)
1	58.978,81	51.285,92
2	77.173,96	58.354,60
3	95.129,31	62.549,07
4	112.364,88	64.244,99
5	128.795,34	64.034,05
	<b>VAN</b>	<b>104.910,71</b>

**Elaboración:** Autora

Los flujos de fondos con plan estratégico refleja un VAN positivo de USD 104.910,71 que significa que estos serían los beneficios actualizados considerando los flujos de fondos en los próximos cinco años. Es decir que con un plan estratégico adecuado la empresa sus flujos van a ser positivos.

### 6.8.4 Relación beneficio costo

La relación beneficio costo indica la utilidad que se lograría con el costo que representa la inversión, es decir por cada unidad de inversión cuanto se recibe por beneficio expresado en términos de flujo neto de fondos. La fórmula de cálculo de la R B/C se describe a continuación

$$R^{B/C} = \frac{VAN \text{ INGRESOS}}{VAN \text{ COSTOS}}$$

R B/C > 1, entonces el proyecto es viable

R B/C = 1, entonces es indiferente realizar el proyecto

R B/C < 1, entonces el proyecto no es viable

#### 6.8.4.1 R B/C sin plan

Tabla No. 6-10 RB/C sin plan

Años	Ingresos	Ingresos Actualizados	Egresos	Egresos Actualizados
1	738.869,67	642.495,37	663.070,97	576.583,45
2	751.449,78	568.203,99	675.628,70	510.872,36
3	763.526,51	502.031,08	689.995,17	453.683,03
4	775.141,38	443.189,60	706.092,58	403.710,73
5	786.332,76	390.946,35	723.895,89	359.904,19
		<b>2.546.866,39</b>		<b>2.304.753,76</b>

$$R^{B/C} = \frac{2.546.866,39}{2.304.753,76}$$

$$R^{B/C} = 1,11$$

La razón beneficio costo del proyecto es mayor a 1 y equivale a un valor igual a 1,11, es decir que por cada dólar de costo retorna 1,11 de beneficio o 0,11 de utilidad.

#### 6.8.4.2 R B/CSIN con plan

**Cuadro No. 6-3 RB/C con plan**

<b>Años</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Ingresos Actualizados</b>	<b>Egresos</b>	<b>Egresos Actualizados</b>
1	821.451,82	714.305,93	729.631,65	634.462,30
2	925.968,11	700.164,93	805.636,46	609.176,90
3	1.040.336,16	684.037,91	891.864,32	586.415,27
4	1.165.705,35	666.495,82	990.223,27	566.163,37
5	1.303.340,09	647.990,37	1.102.111,57	547.944,23
		<b>3.412.994,96</b>		<b>2.944.162,07</b>

$$R\ B/C = \frac{3.412.994,96}{2.944.162,07}$$

$$R\ B/C = 1,16$$

La razón beneficio costo del proyecto es mayor a 1 y equivale a un valor igual a 1,16, es decir que por cada dólar de costo retorna 1,16 de beneficio o 0,16 de utilidad.



**CONCLUSIONES**

**Y**

**RECOMENDACIONES**

# CONCLUSIONES

De todo lo analizado podemos extraer las siguientes conclusiones:

- ◆ La Organización no aprovecha la gran cantidad de clientes y proveedores potenciales existentes en el mercado ecuatoriano, y existen muchos competidores que aprovechan estas circunstancias para mejorar su posicionamiento institucional.
- ◆ La compañía, no cuenta con una Organización formal que permita que sus miembros conozcan cuáles son sus tareas, obligaciones, responsabilidades y derechos, por tanto los recursos se desperdician.
- ◆ La falta de planificación y estructura organizacional es una realidad dentro de la empresa.
- ◆ Los directivos, no han realizado ningún tipo de estudio que pueda brindarle información de las necesidades de clientes potenciales, con lo que los proyectos planteados podrían terminar en papel sin cumplir ninguna función.
- ◆ No cuentan con un Presupuesto ni con Flujos de Caja actualmente lo que ocasiona que los proyectos puedan llegar a un momento que no cuenten con los recursos financieros para su aplicación.
- ◆ El TIR y VAN obtenidos en el análisis financiero indican que existe rentabilidad en el proyecto, de igual manera los ingresos obtenidos durante los años 2008 al 2009 son un indicativo de crecimiento en la Organización.
- ◆ No existen procesos definidos en la organización, limitando el análisis de problemas en cada una de las actividades desarrolladas por el personal de la empresa, los mismos que al no tener definidas sus tareas no tienen objetivos claros para aportar al crecimiento de la empresa.

# RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el plan estratégico se recomienda a la empresa “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA” :

Ampliar la cartera de clientes, y la diversificación de productos que ofrece, para ingresar en nuevos mercados y de ésta manera, no ser dependiente de un solo cliente/proveedor, sino que la empresa de estudio, obtenga el poder de negociación basado en análisis y estudio del mercado.

- ✚ Buscar nuevos mercados que permitan contar con nuevos clientes y así mejorar la demanda por ende los precios y calidad para el producto debido a que la disponibilidad inmediata de materia prima permitiría ampliar la capacidad de planta y los turnos de trabajo.
- ◆ Aplicar la Estructura Organizacional propuesta en el presente estudio, así como del Manual Orgánico Funcional para que cada miembro de la Organización, sepan cuáles son sus funciones dentro de la misma y de ésta manera reducir el desperdicio de los recursos

Para implantar la nueva Estructura Organizacional, es imprescindible, el involucramiento de todos y cada uno de los miembros que conforman “AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA”; caso contrario, la presente información constituirá poca importancia y sin valor para la institución al permitir el cumplimiento de los cambios propuestos.

- ✚ Realizar el estudio a nivel de factibilidad para fines de ejecución de los proyectos
- ✚ Implantar el Manual Orgánico Funcional de la Organización.
- ◆ Elaborar un flujo de caja y presupuestos detallados con una proyección de costos para la vida de los proyectos. Este análisis deberá incluir por lo menos los siguientes aspectos:

- Valores futuros de los costos actualizados, inflación y otros parámetros financieros.
- Consideración de la disponibilidad de recursos financieros para atender los costos ambientales y sociales de las operaciones, hasta la producción final.
- Un mecanismo de retroalimentación para utilizar la información financiera en la planificación del manejo de la empresa.

# BIBLIOGRAFÍA

## LIBROS

Certo P, *Dirección estratégica*, Editorial McGraw – Hill, México, México, 1997.

Galloway D, *Mejora Continua de Procesos*, Editorial Gestión 2000, TEC, Barcelona, España, 2005.

Kaplan N, *Cuadro de Mando Integral*, Editorial McGraw – Hill, México, México, 1995.

Kaplan N, *Strategy Maps*, Editorial McGraw – Hill, México, México, 1995.

Luber AI, *El Balanced Scorecard*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, España, 2005.

Navarro D, *Enfoque de procesos*, Editorial Interamericana, Aravaca, Madrid, 2004.

## FOLLETOS

Ojeda H, *Gerencia de la Calidad*, Ecuador, 2004.

Osejo E, *Administración por procesos*, Quito, Ecuador, 2004.

Salazar F, *Gestión estratégica*, Quito, Ecuador, 2004.

Salazar R, *Administración de Empresas I*, ESPE, Instituto de Educación a Distancia.

# **ANEXOS**

## Anexo No. 1

### CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO INTERNO

#### DIRIGIDA AL PERSONAL DE LAS GERENCIAS ALTAS Y MEDIAS

Marque con una X la respuesta correcta

#### I. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1. ¿Existe un organigrama explícito en la empresa?
  - SI
  - NO
2. ¿Todo el personal conoce claramente las funciones?
  - SI
  - NO
3. ¿La estructura actual facilita las iniciativas del personal?
  - SI
  - NO
4. ¿Se asigna un administrador por área de la empresa?
  - SI
  - NO
5. ¿El gerente de la empresa tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos?
  - SI
  - NO
6. ¿La estructura organizacional favorece la coordinación de funciones de la empresa?
  - SI
  - NO
7. ¿Se encuentran establecidos los sistemas de autoridad e información?
  - SI
  - NO

8. ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?
- SI
  - NO
9. ¿La estructura orgánica tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?

- SI
- NO

## II. DIAGNÓSTICO DE PLANIFICACIÓN

1. ¿Se ha definido una metodología para realizar la planificación de la empresa?

- SI
- NO

2. ¿Se conocen los valores, principios, misión y visión en la empresa?

- SI
- NO

3. ¿Se ha realizado auditoría interna en la empresa?

- SI
- NO

4. ¿Se conoce la labor que desempeña la empresa en otras organizaciones de igual giro de negocios?

- SI
- NO

5. ¿La empresa analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados?

- SI
- NO

6. ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?

- SI
- NO

7. ¿Existe una misión y una visión y divulgada?

- SI
- NO

8. La empresa ha desarrollado objetivos y estrategias globales



- SI
- NO

10. ¿La empresa controla sus estrategias y evalúa los resultados?

- SI
- NO

11. ¿Existen planteados indicadores de gestión?

- SI
- NO

### III. DIAGNÓSTICO DE CONTROL

1. ¿Se han definido los objetivos de control?

- SI
- NO

2. ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?

- SI
- NO

3. ¿La empresa maneja sistemas de control operativos?

- SI
- NO

4. ¿La empresa dispone de sistemas eficientes de control financiero?

- SI
- NO

5. ¿Existen normas y métodos para medir el desempeño?

- SI
- NO

6. ¿Existen un modelo de medición del clima laboral?

- SI
- NO

7. ¿Se tiene un sistema de control asistido por un computador?

- SI
- NO

#### IV. DIAGNÓSTICO DE PERSONAL

1. ¿La organización cuenta con un departamento de Recursos Humanos?

- SI
- NO

2. ¿Se utiliza procedimientos establecidos para la selección de personal?

- SI
- NO

3. ¿El personal de la empresa está altamente motivado?

- SI
- NO

4. ¿Se ofrece capacitación al empleado?

- SI
- NO

5. La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?

- SI
- NO

6. ¿Son bajas las tasas de ausentismo?

- SI
- NO

7. ¿Existen grupos sindicales, comité de empresa y otras agrupaciones de trabajadores?

- SI
- NO

8. ¿La organización cuenta con un código de ética?

- SI
- NO

9. ¿La empresa cuenta con un sistema de administración de salarios?

- SI
- NO

10. ¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?

- SI
- NO

## V. DIAGNÓSTICO DE DIRECCIÓN

1. ¿La empresa cuenta con personas líderes?

- SI
- NO

2. ¿Siente la empresa el liderazgo de sus directivos?

- SI
- NO

3. ¿Existe un proceso de delegación o es una organización centralizada?

- Delegación
- Organización centralizada

4. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

- SI
- NO

5. ¿Hay un sistema de auditoría de la comunicación?

- SI
- NO

## VI. AUDITORÍA DE PRODUCCIÓN

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?

- SI
- NO

2. ¿Qué clase de sistema de producción utiliza la compañía?

- Órdenes e producción
- Por procesos

3. ¿Se tiene identificados estándares de producción?

- SI
- NO

4. ¿La fuerza de trabajo es suficientemente calificada para el proceso requerido?

- SI
- NO

5. ¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo?

- SI
- NO

6. ¿Se cumple con los horarios establecidos?

- SI
- NO

7. ¿Se realiza pronósticos de la demanda?

- SI
- NO

8. ¿Se dispone de planes de producción?

- SI
- NO

9. ¿Existe una buena relación empresa proveedores?

- SI
- NO

10. ¿Es adecuado el tiempo de entrega por insumo?

- SI
- NO

11. ¿Se han analizado los costos por excesos o por escasez de producción?

- SI
- NO

12. ¿Es adecuado el nivel tecnológico utilizado en la planta?

- SI
- NO

## VII. AUDITORÍA DE CALIDAD

1. ¿Existe un proceso de calidad en la empresa?

- SI
- NO

2. ¿Está definida la estrategia de calidad?

- SI
- NO

3. ¿Están definidos los estándares de calidad?

- SI
- NO

4. ¿Existe un sistema de mejoramiento de participación de calidad: Equipos de mejoramiento, círculos de calidad, otros?

- SI
- NO

5. ¿La empresa está entrenada en la metodología de solución de problemas?

- SI
- NO

6. ¿Existe una manual de calidad en la empresa?

- SI
- NO

7. ¿Existe una manual de procesos en la empresa?

- SI
- NO

8. ¿Se hace mención estratégica de la calidad en la empresa?

- SI
- NO

9. ¿Existe una cultura de calidad en la EMPRESA?

- SI
- NO

10. ¿Existe un proceso de investigación y desarrollo en la empresa?

- SI
- NO

VIII. AUDITORÍA DE SERVICIO AL CLIENTE

1. ¿Cuenta la empresa con una base de datos actualizada de sus clientes?
  - SI
  - NO
2. ¿Conoce la empresa la satisfacción de los clientes?
  - SI
  - NO
3. ¿La empresa dispone de un sistema de auditoría del servicio?
  - SI
  - NO
4. ¿Se practica la cultura del servicio?
  - SI
  - NO
5. ¿Se compara los niveles de calidad del servicio con la de otras empresas del sector con el mismo giro de negocios?
  - SI
  - NO

#### IX. AUDITORÍA DE MERCADEO

1. ¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la empresa?
  - Excelente
  - Muy Buena
  - Buena
  - Regular
  - Mala
2. ¿Se ha definido un mercado objetivo de la empresa?
  - SI
  - NO
3. ¿Cuál es la efectividad de la fuerza de ventas?
  - SI
  - NO

4. ¿La fuerza de ventas es suficiente para lograr los objetivos de la empresa?

- SI
- NO

6. ¿Existe capacitación para el personal involucrado en las ventas?

- SI
- NO

7. Se utiliza distribuidores para la comercialización de los productos?

- SI
- NO

8. ¿Son adecuados los canales de distribución?

- SI
- NO

9. ¿Se realizan investigaciones de mercado?

- SI
- NO

10. ¿Se realiza publicidad?

- SI
- NO

¿En qué medios?: \_\_\_\_\_

13. ¿Se cuenta con personal de relaciones públicas?

- SI
- NO

14. ¿Se hacen promociones con criterios específicos para manejarlas?

- SI
- NO

15. ¿Qué criterios se utilizan en la fijación de precios?

- En base al mercado
- En base al costo de ventas
- En base al valor agregado del producto

16. ¿Qué sabe sobre el manejo de precios de la competencia?

- Nada
- Poco
- Mucho

17. ¿Se ofrecen descuentos, deducciones y créditos?

- SI
- NO

18. ¿Existe un servicio técnico especializado para atender daños o mantenimiento en los productos que la empresa comercializa?

- SI
- NO

19. ¿Se ha podido determinar la consulta del consumidor?

- SI
- NO

20. ¿Se lanzan y retiran productos del mercado?

- SI
- NO

21. ¿Se practica el merchandising en la empresa?

- SI
- NO

22. ¿Se conoce la rentabilidad por producto?

- SI
- NO

¿Cuáles?:

\_\_\_\_\_

23. ¿Podría ampliarse o reducirse las líneas de productos en la empresa?

- SI
- NO



## Anexo No. 2

### ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES

**OBJETIVO:** Realizar una evaluación del servicio y el producto en la empresa con información proveniente de los clientes externos que forman parte de los registros de la organización.

**DATOS PERSONALES:**

EDAD: \_\_\_\_\_ GÉNERO: \_\_\_\_\_ OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_

1. ¿Está usted de acuerdo con el servicio que recibe en la empresa?
  - a) SI ( )
  - b) NO ( )
2. De una escala del uno al cinco, ¿qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio? 1 = lo peor, 5 = lo mejor

- 
3. Los productos de la empresa son considerados:
    - a) De muy mala calidad ( )
    - b) De regular calidad ( )
    - c) De buena calidad ( )
    - d) De muy buena calidad ( )
    - e) De excelente calidad ( )
  4. ¿Ha recibido un servicio deficiente en la empresa?
    - a) SI ( )
    - b) NO ( )

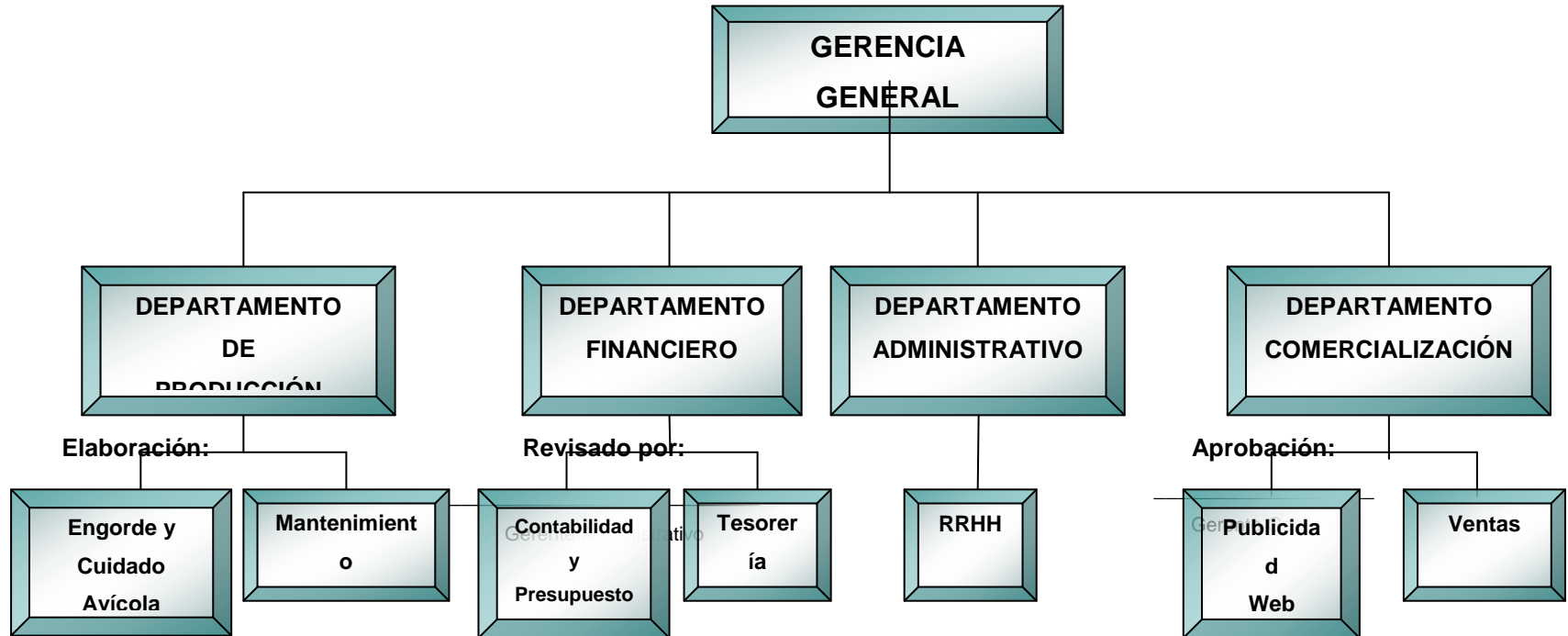
Si su respuesta es si, ¿cuáles son esas deficiencias?

5. ¿Qué nuevos productos y servicios le gustaría que se comercialicen en la empresa?
  6. ¿Qué mejoras sugeriría usted en cuanto al servicio?
-

Anexo No. 3 Manual orgánico funcional

<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>		<b>PÁGINA</b> 17
		<b>FECHA</b> 09/04/2008
<p><b>PRESENTACIÓN</b></p> <p><i>El presente Manual tiene como objetivo servir de herramienta para facilitar la dirección de la empresa y de cada uno de sus departamentos.</i></p> <p><i>Determina la forma como se encuentra organizada la Organización para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.</i></p> <p><i>Su enfoque es el de una estructura administrativa que soporte el mejoramiento de los servicios y el incremento de la productividad.</i></p> <p><i>El manual contiene la estructura orgánica básica de la "AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA", la misión de cada una de los Departamentos, sus relaciones de dependencia, supervisión y coordinación; Así como el detalle de las principales funciones de las unidades que las conforman.</i></p>		
<b>Elaboración:</b>	<b>Revisado por:</b>  _____ Gerente Administrativo	<b>Aprobado por:</b>  _____ Gerente General

URAL PROPUESTO



		<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b> <b>Descripción de Funciones</b>		<b>PÁGINA</b> <b>3/7</b>	
				<b>FECHA</b> <b>09/04/2008</b>	
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>					
<b>NIVEL</b>	Ejecutivo	<b>UNIDAD ORGANIZACIONAL</b>	Gerencia General		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		Gerente General			
<b>MIEMBROS</b>		Uno			
<b>SUBORDINADO A:</b>		N/A			
<b>SUBORDINADOS A EL:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Departamento de Producción</li> <li>❖ Departamento Administrativo</li> <li>❖ Departamento Financiero</li> <li>❖ Departamento de Comercialización</li> </ul>			
<b>UBICACIÓN DEL CARGO DENTRO DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO</b>		<pre> graph TD     GG[GERENCIA GENERAL] --- D1[DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN]     GG --- D2[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVOS]     GG --- D3[DEPARTAMENTO FINANCIERO]     GG --- D4[DEPARTAMENT] </pre>			
<b>MISIÓN</b>		Estar atenta a las actividades en los diferentes departamentos y procesos de la organización, debe funcionar como guía y así atender las dudas de los empleados y fomentar la comunicación de estos con los jefes quienes serán de gran ayuda para la gerencia.			
<b>FUNCIONES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Representar Legalmente a la empresa</li> <li>❖ Comenzar con la puesta en práctica de toda esta nueva filosofía empresarial</li> <li>❖ Funcionar como guía y así atender las dudas de los empleados</li> <li>❖ Fomentar la comunicación de empleados con los jefes</li> <li>❖ Romper con las barreras interdepartamentales para poder cumplir con los objetivos de la empresa con mayor rapidez, sin tener problemas durante el proceso</li> <li>❖ Fomentar el trabajo, tanto en grupo como en equipo.</li> <li>❖ Tomar decisiones para la empresa</li> </ul>			
<b>Elaboración:</b>	<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobación:</b>		
	<hr style="width: 100%;"/> Gerente Administrativo		<hr style="width: 100%;"/> Gerente General		

<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>		<b>PÁGINA</b> 6/7	
<b>Descripción de Funciones</b>		<b>FECHA</b> 09/04/2008	
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>			
<b>NIVEL</b>	Apoyo	<b>UNIDAD ORGANIZACIONAL</b>	Departamento Producción
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		Gerente de Producción	
<b>MIEMBROS</b>		Uno	
<b>SUBORDINADO A:</b>		Gerencia General	
<b>SUBORDINADOS A EL:</b>		❖ Producción (5 Miembros) ❖ Mantenimiento (3 Miembros)	
<b>UBICACIÓN DEL CARGO DENTRO DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO</b>		<pre> graph TD     GG[GERENCIA GENERAL] --- D[DEPARTAMENTO]     GG --- M[MANTENIMIENTO]     D --- EY[ENGORDE Y]     D --- M2[MANTENIMIENTO] </pre>	
<b>MISIÓN</b>		La unidad de producción es una de las más complejas, ella involucra la esencia de la organización como es, la crianza de pollos de engorde, que satisfaga las necesidades del cliente.	
<b>FUNCIONES</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tomar en cuenta la capacidad de producción de la organización, para ello la unidad maneja la preparación de planes donde se establecen los lineamientos relativos a la orientación de los procesos</li> <li>❖ Emplea los programas de producción los cuales constituyen un conjunto de objetivos y acciones orientadas a la ejecución de las normas contenidas en el plan.</li> <li>❖ Analizar la combinación de las maquinarias ya que permite, disminuir los costos de producción, desperdicio de tiempo y materia prima, además ayuda a la entrega a tiempo.</li> <li>❖ La unidad de mantenimiento realiza los cronogramas de mantenimiento de las maquinarias lo que permite prever posibles anomalías en el funcionamiento de los equipos.</li> <li>❖ Tiene a su cargo el análisis de los inventarios físico, donde se verifican las existencias en almacén de los insumos para determinar los pedidos (órdenes de compras) que deberán efectuarse para el abastecimiento de los mismos.</li> <li>❖ Evaluación de existencias de repuestos y herramientas, lo cual respalda los cronogramas de mantenimiento para evitar la paralización del proceso productivo por escasez de piezas o insumos.</li> <li>❖ Registro de las operaciones diarias del departamento, utilizadas para descartar cualquier falla que impida el buen funcionamiento de las maquinarias.</li> <li>❖ La unidad de mantenimiento para cumplir eficazmente con sus funciones debe realizar una revisión periódica a los libros de anomalías de equipos, los cuales son llevados por la unidad de producción en donde se registran los posibles defectos que se detectan, esto coopera con un ritmo de trabajo fluido y sin sobresaltos.</li> </ul>	
<b>Elaboración:</b>	<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobación:</b>
	<hr style="width: 100%; border: 0; border-top: 1px solid black;"/> Gerente Administrativo		<hr style="width: 100%; border: 0; border-top: 1px solid black;"/> Gerente General

**INFORMACIÓN GENERAL**

<b>NIVEL</b>	Apoyo	<b>UNIDAD ORGANIZACIONAL</b>	Departamento Administrativo
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>			Gerente Administrativo
<b>MIEMBROS</b>			Uno
<b>SUBORDINADO A:</b>			Gerencia General
<b>SUBORDINADOS A EL:</b>			Recursos Humanos (1 miembro)
<b>UBICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>DENTRO DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO</b>			<pre> graph TD     GG[GERENCIA GENERAL] --- DA[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO]     DA --- RRHH[RRHH]             </pre>
<b>MISIÓN</b>			<p>Esta unidad tiene a su cargo la captación y desarrollo del personal de la organización con el fin de competir con éxito de forma sostenida en el tiempo, a través de planes, procesos y prácticas alineadas con la estrategia organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Apoyar a las unidades operativas en todos los procesos.</li> <li>❖ Garantizar que todas las personas de la organización puedan aplicar eficientemente todas sus capacidades individuales, obteniendo el máximo provecho de éstas, mediante un conjunto de políticas y esquemas de gestión</li> <li>❖ Integrar a los miembros de la Organización, motivarlas y comprometerlas con los objetivos de la organización.</li> <li>❖ Diseñar un ambiente interno que permita el alto desempeño de los miembros.</li> <li>❖ Conocer los elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos) que afectan a sus departamentos de operación.</li> <li>❖ Conocer los papeles que asumen los trabajadores, así como la personalidad e individualidad de éstos.</li> <li>❖ Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realzar sus mejores contribuciones al cumplimiento de los objetivos grupales.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Elaboración:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobación:</b>
		_____	_____
		Gerente Administrativo	Gerente General

**MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL**  
Descripción de Funciones

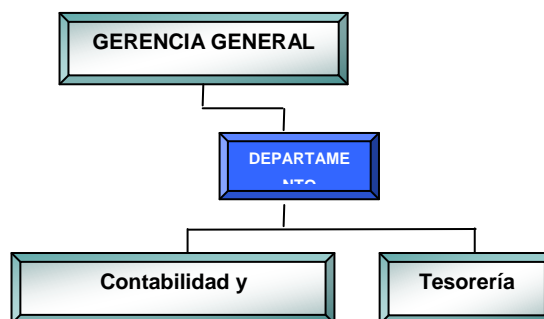
**PÁGINA**  
5/7

**FECHA**  
09/04/2008

**INFORMACIÓN GENERAL**

<b>NIVEL</b>	Apoyo	<b>UNIDAD ORGANIZACIONAL</b>	Departamento Financiero
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>			Gerente Financiero
<b>MIEMBROS</b>			Uno
<b>SUBORDINADO A:</b>			Gerencia General
<b>SUBORDINADOS A EL:</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contabilidad (1 Miembro)</li> <li>❖ Pagaduría (1 Miembro)</li> </ul>

**UBICACIÓN DEL CARGO**  
**DENTRO DEL**  
**ORGANIGRAMA**  
**PROPUESTO**



**MISIÓN**

Esta unidad tiene a su cargo la responsabilidad de la medición, identificación, acumulación, análisis, preparación, interpretación, y comunicación de la información financiera que será utilizada por la administración para planear, evaluar y controlar dentro de una organización.

**FUNCIONES**

- ❖ Encargada de preparar los informes financieros que serán utilizados por la gerencia para la toma de decisiones dentro de la organización.
- ❖ Manejar los registros contables que requieren realizarse para que la empresa pueda operar.
- ❖ Registro de nómina, registro de venta de productos
- ❖ Cálculos de costos, gastos e impuestos y elaboración de estados financieros que serán utilizados por la gerencia.
- ❖ Maneja las relaciones con los inversionistas, trámites bancarios, créditos y cobranza y administración de riesgos, las cuales son claves para una organización.
- ❖ Dar a conocer la situación económica de la empresa.

**Elaboración:**

**Revisado por:**

**Aprobación:**

\_\_\_\_\_  
Gerente Administrativo

\_\_\_\_\_  
Gerente General

**MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL**  
**Descripción de Funciones**

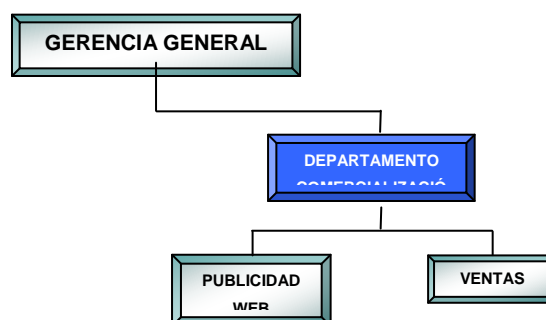
**PÁGINA**  
**777**

**FECHA**  
**09/04/2008**

**INFORMACIÓN GENERAL**

<b>NIVEL</b>	Apoyo	<b>UNIDAD ORGANIZACIONAL</b>	Departamento Comercialización
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>			Gerente de Comercialización
<b>MIEMBROS</b>			Uno
<b>SUBORDINADO A:</b>			Gerencia General
<b>SUBORDINADOS A EL:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Publicidad Web</li> <li>❖ Ventas</li> </ul>	

**UBICACIÓN DEL CARGO**  
**DENTRO DEL**  
**ORGANIGRAMA**  
**PROPUESTO**



**MISIÓN**

Disponer para el socio gran utilidad y dar a conocer a la Organización en el mercado a través de medios virtuales.

**FUNCIONES**

- ❖ Utilizar las estrategias de comunicación virtual más adecuadas para promover a la Organización, aprovechando las oportunidades que genera el mercado.
- ❖ Para la promoción virtual, se consideran los comentarios del cliente y se toman en cuenta las referencias de mejora que se recibe sobre su uso práctico.
- ❖ Procurar darle siempre al cliente la mejor opción
- ❖ Prometer lo que se puede cumplir
- ❖ Visitas de seguimiento al cliente
- ❖ Tratar las situaciones imprevistas debidamente y redefinir las prioridades de acuerdo con la urgencia/importancia
- ❖ Conocer los objetivos primordiales de la empresa y actuar en consecuencia.
- ❖ Acordar con el Gerente General las metas/objetivos/prioridades personales
- ❖ Fijar las prioridades diarias al comienzo de cada día
- ❖ Demostrar la flexibilidad cuando sea necesaria por las demandas del trabajo/cliente/miembros de la Organización

**Elaboración:**

**Revisado por:**

**Aprobación:**

Gerente Administrativo

Gerente General



**PROFORMA # 1**



**SISTEMA CONTABLE MÓNICA 8.0**

Es un sistema contable, ideal para pequeños y medianos negocios que se dedican al comercio, soporta código de barras, esta desarrollado totalmente bajo plataforma Windows y es totalmente interactivo y fácil de usar.

**REQUERIMIENTOS MÍNIMOS PARA INSTALAR EL SOFTWARE:**

- ❖ Un computador Pentium III o superior, video SVGA a 800x600 píxeles
- ❖ Windows preinstalado 98, Me, NT/2000/XP
- ❖ Memoria RAM 64 Mb. o superior
- ❖ Disco duro de al menos 1Gb de espacio libre, ratón o Mouse
- ❖ Impresora de puntos o de burbuja de 80 columnas.

**VENTAJAS Y CARACTERÍSTICAS**

- ❖ Tiene la opción nueva de digitar las cuentas de enlaces para integrar cada modulo hacia la contabilidad general.
- ❖ Puede crear productos de inventarios hasta 14 dígitos o Caracteres en el código.
- ❖ Permite crear y generar facturas como punto de venta y emitir un tiquete o factura
- ❖ Soporta impresoras tipo Pos (Epson Tm-x, etc.) de 40 columnas de papel de rollo
- ❖ Maneja un modulo de cuentas corrientes para el control de cheques girados y cobrados
- ❖ Posee un modulo de inventario de productos y catalogo grafico
- ❖ Puede facturar en línea y descargar automáticamente de los inventarios
- ❖ Permite facturar en lote como es el caso de cobro de administración en edificios
- ❖ Las ventas a crédito son cargadas al modulo de cartera
- ❖ Posee un modulo de cuentas por cobrar y cuentas por pagar
- ❖ Maneja ordenes de compra y proveedores
- ❖ Genera reportes de cartera vencido y por vencer
- ❖ Genera extractos de cuentas
- ❖ Posee un modulo de contabilidad que incluye un libro diario, balances y estados de P y G
- ❖ Maneja todas las cuentas contables
- ❖ Posee un registro de transacciones por partida doble. (libro diario)
- ❖ Puede imprimir por pantalla o por impresora
- ❖ Usted puede hacer Backup o copias de seguridad en el disco duro
- ❖ En caso de fallas de interrupción de la luz (apagones) puede organizar los datos nuevamente
- ❖ Permite Definir parámetros como el valor Impuesto, etc.
- ❖ Puede crear los usuarios que tendrán acceso al programa
- ❖ Incluye Módulos: Facturación, Cartera, Cuentas por pagar, cheques, Devoluciones, Estimados, Cotizaciones, Inventarios, Contabilidad, Estados financieros, etc.

**POLITICAS DE PAGO Y ENVIO:**

Se puede enviar un giro por Servientrega o por Correo Nacional

**Garantía:** 6 meses (por parte del fabricante, incluye actualizaciones)

**Soporte:** 30 días Posventa (se la damos directamente Vía Internet, por fax o telefónico.) y terminado este tiempo de 30 días, puede solicitar soporte adicional al fabricante según las tarifas o precios del momento.

Despachamos a todo el país por Servientrega.

**PRECIO: \$ 181,50**

**Dirección:** 10ma etapa Mz 211E villa 16 (Alborada); Av. Francisco de Orellana entre Rodolfo Baquerizo y Cumbaratza

**SOFTWARE PROFESIONAL 9X-2000-XP**

**SISTEMA DE CONTABILIDAD**

- ❖ Múlti-Empresas
- ❖ Plan de Cuentas (7 Caracteres)
- ❖ Libro Diario
- ❖ Libro Mayor
- ❖ Libro de Inventario y Balance
- ❖ Estado de Resultados
- ❖ Balance 8 columnas (General)
- ❖ Balance Clasificado
- ❖ Impresión de Folios
- ❖ Análisis Cuentas corrientes
- ❖ Análisis por cuenta
- ❖ Impresión de Comprobantes Contable Normales y de Banco
- ❖ Permite Copiar saldos para generar apertura del ejercicio automáticamente
- ❖ Permite copiar Plan de cuentas entre Empresas
- ❖ Libros de Compras y Ventas

**REQUISITOS DE HARDWARE / SOFTWARE PARA INSTALACIÓN**

- ❖ Procesador 450 MHZ
- ❖ 30 MB libres de disco duro
- ❖ 128 MB RAM
- ❖ Unidad CD
- ❖ Windows 9x-2000-XP-NT

**PRECIO: \$ 500.00**

**Pago Contado**

Contacto: [www.controlp.com](http://www.controlp.com)

## PROFORMA # 3



### SOFTWARE CONTAPLUS PROFESIONAL

- ❖ Multiempresa
- ❖ Multisucursal
- ❖ Monopuesto de trabajo
- ❖ Este sistema nos permite crear una gran cantidad de empresas lo cual no implica dificultades para el usuario, así como tampoco para el ingreso de datos. Además es posible transferir información de comprobantes emitidos, tablas, plan de cuentas y comprobantes predefinidos desde una empresa a otra.
- ❖ Emisión de Libros y Balances
- ❖ El sistema emite los libros de compras, ventas, honorarios, balance de comprobación y saldos, estado de resultados, balance general y balance tributario. Estos balances pueden ser consolidados con las empresas que el usuario seleccione.

#### **FUNCIONALIDADES DEL SISTEMA**

- ❖ Predefinición de comprobantes, contabilidad presupuestaria, contabilidad con centros de costos, módulo de cheques, ingreso de comprobantes contables.
- ❖ Generación automática de comprobantes de cierres y aperturas, los cuales son reversibles en cualquier momento, Plan de cuentas totalmente configurable, Control de vencimiento de documentos, Enlace con Excel, completo set de utilidades para el respaldo de sus datos, enlaza directamente con AdminPlus y TPVPlus.

#### **LO QUE LOS CLIENTES OPINARON DE LOS PRODUCTOS:**

- ❖ "Definitivamente, Contaplus es realmente fantástico, creí que nunca lograría tener mis balances al día, obviamente tuve que trabajar dos semanas intensas y durante lo cual aprendí el estado real de mi empresa, y lo mejor de todo es que ahora sé cual es mi situación cada mes, y sin desorden..y el precio que me dio data-2013 fue estupendo." opinó la sra. Marta González, microempresaria".
- ❖ "Soy contador, cuesta mucho ordenar a los negocios pequeños. Y me encantó poder trabajar con contabilidad, la línea de productos Softland es fantástica le cambio la vida a mis clientes. Hoy cuando me piden un balance es más sencillo que antes, porque está todo a mano. Y les resulta más transparente el manejo de sus negocios." opino el Sr. Carlos González, contador.

*"En la medida que nos ordenamos en nuestros pequeños y medianos negocios, tenemos mayores posibilidades de detectar nuestras falencias y/o crear nuevas oportunidades de negocios".*

**PRECIO: \$ 550,00**

Contacto: [www.rie.cl](http://www.rie.cl)

## PROFORMA # 4



### SOFTWARE DE CONTABILIDAD E-SISPYME

#### **CARACTERÍSTICAS:**

- ❖ Sistema de fácil uso
- ❖ Creación de Plan de Cuentas
- ❖ Ingreso de Comprobantes contables
- ❖ Ingreso de facturas de compra/venta
- ❖ Ingreso de Boletas de Honorario
- ❖ Mantenimiento de archivos maestros de proveedores, clientes y trabajadores
- ❖ Mantenimiento de Cta. Cte.
- ❖ Consulta documentos anteriores
- ❖ Mantiene y ordena parámetros del sistema
- ❖ Eliminación de registros (Comprobantes, facturas y Boletas)
- ❖ Centralización de Libros contables
- ❖ Análisis de IVA

#### **INFORMES:**

- ❖ Listado de Plan de Cuentas
- ❖ Emisión de Comprobantes contables
- ❖ Consulta de Cuentas
- ❖ Imprime Libros contables (Compra, Venta, y honorario)
- ❖ Imprime Libro Diario y Mayor
- ❖ Imprime Balance Comprobación y Saldo
- ❖ Imprime Balance General
- ❖ Foliación Única

**PRECIO: \$ 600,00**

**Dirección:** Hernando de la Cruz 32-80 y Mariana de Jesús

**Anexo No. 5**  
**PROFORMA # 1**  
**DISEÑADOR WEB**

**Sitios Web con Aplicaciones  
Flash**

**Descripción**

- ❖ Se desarrollan todo tipo de aplicaciones con macromedia flash.
- ❖ Diseño y Desarrollo Web
- ❖ Juegos interactivos
- ❖ Aplicaciones Multimedia
- ❖ Aplicaciones Empresariales

Información adicional:

<b>Nombre:</b>	Efraín Restrepo
<b>Página Web :</b>	www.coljuegos.com
<b>Teléfono:</b>	097704417

**PROFORMA # 2**  
**DISEÑADOR WEB**

DISEÑO PROFESIONAL DE SITIOS WEB PARA SU EMPRESA Y PERSONALES

**Descripción**

El mundo ha cambiado y su **Empresa** necesita ganarse un sitio en Internet, **Usted** necesita un Sitio Web pero no cualquier sitio Web. **Incremente el número de sus potenciales clientes** quienes se acercarán a usted en busca de información abundante y detallada, mientras que sus actuales clientes se acercarán en busca de información útil y actualizada.

En **Lyquid.net** nos especializamos en el **análisis, diseño, implementación, publicación y mantenimiento de sitios Web de calidad** apoyado en lenguajes de última generación + la potencia de motores de bases de datos para el Web.

Usted no tiene de que preocuparse debido a que nosotros nos encargamos del diseño, registro del dominio, hospedaje y actualización. **Soluciones "llave en mano"**  
Todas nuestras soluciones a los más bajos precios. Escríbanos e inmediatamente le haremos llegar nuestras ofertas personalizadas, será un placer atenderlo.

Nuestros trabajos son nuestra mejor carta de presentación:

[www.tvdigital.com.ec](http://www.tvdigital.com.ec)

[www.delisa-mfoss.com](http://www.delisa-mfoss.com)

[www.victimasdelaaprensa.com](http://www.victimasdelaaprensa.com)

Web: <http://www.lyquid.net>

E-mail: [info@lyquid.net](mailto:info@lyquid.net)

Información adicional:

<b>Nombre:</b>	Lyquid Sistemas & Webdeveloper
<b>Página Web :</b>	www.lyquid.net
<b>Teléfono:</b>	2339583
<b>Localidad:</b>	Quito

***PRECIO: \$ 550,00***

## **PROFORMA # 1**

### **HOSTING**

## **Hosting Web ilimitado y Dominio propio**

### **DESCRIPCIÓN**

Ya en Ecuador HOSTING WEB, DOMINIO PROPIO Y ESPACIO ILIMITADO EN INTERNET

Haz tu pagina Web con lo que quieras: Videos, Música, Ficheros, Comunidades, Portales, Foros, Tiendas Virtuales, Galerías, Blogs, Cuentas de E-mails, y MAS.....

Ya no tienes limitaciones. Además, tienes la oportunidad de revender subdominios y crear tu propio negocio

TODO EL ESPACIO QUE QUIERAS Y EN TU PROPIA PAGINA WEB [www.tunombre.com](http://www.tunombre.com)

### **CARACTERÍSTICAS:**

Espacio de almacenamiento del Web Site

- Ultra High Speed Bandwidth, Advanced New Control Panel X, 24/7 Technical Support
- Garantía Money Back, POP 3 Email Accounts
- Autoresponders
- Email Forwarding
- FTP ACCOUNTS
- Subdomains (sub.domain.com)
- Domain Parking
- MySQL Databases
- Add-on Domains ([www.domain.com/domain2](http://www.domain.com/domain2))
- 50 tools (portales, tiendas virtuales, blogs, comunidades, galerías, etc.)
- EMAIL FEATURES
- POP 3 Email Accounts
- Autoresponders
- Email Forwarding
- Web Mail Access
- SUPPORT HTML
- PHP 4.3.2 W/ Zend Optimizer
- GD 2.0.9
- ImageMagick 5.5.2
- JavaScript
- Integrated Bulletin Board
- 
- CGI-Bin Support
- Sendmail Support
- Server Side Includes
- Webalizer Web Statistics
- FrontPage 2003 Support
- Subdomains (sub.domain.com)
- Domain Parking
- MySQL Databases
- Password Protection
- PhpMyAdmin
- Web Based Stats

Información adicional:

<b>Nombre:</b>	Ricardo Andrés Andramuño German
<b>Teléfono:</b>	042241760
<b>Localidad:</b>	Guayaquil

**PRECIO: \$ 100,00 (Ilimitado)**

**\$10 Dominio (Propio)**

## PROFORMA # 2

### HOSTING

#### Hosting de ALTA DEMANDA para PORTALES y TIENDAS VIRTUALES

**Descripción** The best cost effective webhosting service - no macht for us - effectivethings.com

Obtén mayor capacidad para tus proyectos Web, no dejes que tu sitio quede off-line por falta de transferencia de datos.

- Redirecciona tu dominio a tu nuevo plan de hosting con EffectiveThings.com
- WEBHOSTING PLAN SMALL OFFICE
- 50 Megas con 8 GigaBytes de Transferencia de datos al mes, 50 E-mails POP3, Webmail, PHP, MYSQL, con dominio incluido desde \$ 39.99 USD.
- WEBHOSTING PLAN MICRO-EMPRESA  
200 Megas con 20 GigaBytes de Transferencia de datos al mes, 50 E-mails POP3, Webmail, PHP, MYSQL, con dominio incluido desde \$ 69.99 USD.
- PLAN SUPREMO 1 TeraByte
- 10.000 Mb (10 GIGAS) de espacio en el Servidor Web
- Dominio incluido .com - .net - .org - .biz.
- Cuentas de correo electrónico POP3 ilimitadas
- Interface WebMail para administrar todas las cuentas de correo electrónico en computadores con acceso a Internet desde cualquier parte del mundo.
- 300 GigaBytes de Transferencia de datos por mes.
- SubDominios ilimitados
- Energía eléctrica ininterrumpida con fuentes de poder alterna UPS.
- Acceso FTP ininterrumpido durante todo el año para actualizaciones en el contenido.
- Reportes de estadísticas completas, Bases de Datos en MySQL ilimitadas, Extensiones de MS FrontPage, Conectividad con PHP4, Perl5, SSL.
- Costo Plan 10GIGAS WebHosting \$ 109,00 Usd. por año. Pago al Contado
- Costo Plan 10GIGAS WebHosting + SubDominios ilimitados \$ 129,00 Usd. por año. Pago al Contado
- Un dominio ya sea .com - .net - .org - .biz y siempre que el dominio deseado este disponible. Se pueden configurar otros dominios regionales .com.ec para que apunten al servidor de 5Gigas WebHosting. Estos dominios regionales deben ser adquiridos a NIC.EC
- Si ya posee su propio dominio, el costo de 10GIGAS WebHosting es de \$ 99,00 Usd. por año.

Información adicional:

<b>Nombre:</b>	Sandra Cevallos
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.effectivethings.com">www.effectivethings.com</a>
<b>Teléfono:</b>	042823594
<b>Localidad:</b>	Guayaquil



## PROFORMA 4

### HOSTING



#### » Servicio Hospedaje Web Profesional

##### QUIK! Coloca su Negocio En Línea

Nosotros confeccionamos sus necesidades en Internet para poder cumplir con la demanda de su negocio. No entregamos paquetes genéricos, destinados para cualquier negocio. Tenemos soluciones individuales para sus necesidades. Somos Quik, y nos preocupamos de sus necesidades en Internet, como ninguna otra empresa de Web Hosting puede hacerlo.

#### » Planes Quik de Hospedaje

Plan Características	BRONCE	SILVER	GOLD	PLATINUM
Su propio dominio		✓	✓	✓
Espacio Disco (en MB)	30 MB	50 MB	100 MB	300 MB
Ancho de Banda (Trafico)	500 MB	1000 MB	4000 MB	6000 MB
Cuenta POP E-Mail	5	10	25	50
Redireccionamiento Email		ilimitado	ilimitado	ilimitado
Real Audio		✓	✓	✓
Real Video			✓	✓
Front Page Ext.	✓	✓	✓	✓
"Hit" Statistics			✓	✓
CGI Scripts		✓	✓	✓
SSL Access				✓
Tasa de Instalación	\$0	\$0	\$0	\$0
Tasa Mensual	\$4.95/mes*	\$8.95/mes*	\$12.95/mes*	\$20.95/mes*
Tasa Anual	\$59.40/mes*	\$107.40/mes*	\$155.40/mes*	\$251.40/mes*

\* El pago debe ser hecho por año completo.

## SERVICIO DE HOSTING

Su oficina virtual, fácilmente con EcuNet! Tiene los mejores precios y el mejor servicio. Intégrese a la era del Comercio Electrónico, alquilando su espacio en nuestros servidores para exponer las 24 horas del día sus productos o servicios.

Servicio de Almacenamiento de Web Sites (hosting)									
Plan	Megabytes Almacenados	Costo mensual		Costo semestral		Costo anual		Cuentas FTP	*FTP Anónimo
			Virtual		Virtual		Virtual		
C1	5 Mb	N/A	N/A	N/A	N/A	\$240	\$ 58	SI	NO
C2	5 - 50 Mb	N/A	N/A	\$300	\$28	\$600	\$48	SI	SI
C3	50 - 150 Mb	\$90	GRATIS	\$540	GRATIS	\$1080	GRATIS	SI	SI

\* Requiere un servidor virtual

A partir de 150 Mb, se cobrará \$0,50 por Mb adicional

Consulte nuestros descuentos especiales y planes adicionales a [ventasweb@ecua.net.ec](mailto:ventasweb@ecua.net.ec)

### Ventajas

- Acceso vía FTP las 24 horas del día para actualizaciones de las páginas.
- Promoción mediante mail a todos nuestros clientes anunciando la publicación de la nueva página.
- Atención técnica permanente.
- Manejo de listas de correo
- Acceso Telnet
- Panel de Control
- Secure POP3 (APOP)
- Múltiples alias de correo:
  - Forward e-mail
  - E-mail Aliases
  - Auto response messages

**Anexo No. 6**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

CAPITULOS	TIEMPO EN SEMANAS																												
I: Marco Conceptual y Referencial de la Planeación Estratégico																													
II: La Empresa																													
III: Análisis Externo																													
IV: Dirección Estratégico																													
V: Plan Operativo del Año 2010																													
VI: Desarrollo de Flujo de FONDOS																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					

**Elaborado: Autor**