



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Administración de empresas

Tema de Tesis:
Plan Estratégico de innovación en el área de producción para
mejorar la rentabilidad económica de la Industria Avícola
GENETSA del cantón Montecristi

Autor:
Lcda. Enma Susana Reyes Domo

Director de Tesis:
Econ. Olmedo Farfán González, M.A.

Junio 2020
Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

“La declaración del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”

Lcda. Enma Susana Reyes Domo

C.I.0920716388

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo al forjador de mi camino, a mi Padre Celestial por darme la sabiduría necesaria para culminar una meta profesional más en mi vida.

A mi esposo, mis hijos por su apoyo, paciencia y dedicación constante por entender mis ausencias en ciertos momentos importantes de su vida.

Al Abg. Juan Carlos Monge Flores de Valgas y su esposa Elizabeth de Monge por su confianza, apoyo incondicional y motivarme alcanzar mis anhelos y metas, sin ustedes este sueño no se hubiera hecho realidad.

A las personas que me dieron la vida a mi madre Florinda Domo Zambrano y mi padre Jacinto Reyes Rivera, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes los amo con mi vida.

A mis hermanos, primos, tíos, amigos etc., a cada uno ellos les estoy infinitamente agradecida por estar siempre ahí cuando más los he necesitado.

AGRADECIMIENTO

Agradezco la ayuda y colaboración del personal docente de la Universidad por sus conocimientos impartidos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN EXPRESA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS ILUSTRATIVAS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS ESTADÍSTICAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	2
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	2
1.1. Antecedentes de la investigación.....	2
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	5
1.2.1. Formulación del problema.....	5
1.1.1. Sistematización del problema.....	5
1.3. Objetivo de la investigación.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Justificación de la investigación.....	6
1.4.1. Planificación estratégica.....	7
1.4.2. Elementos de la planificación estratégica.....	8
1.4.2.1. Cuadro de Mando Integral.....	9
1.4.2.2. Análisis PEST.....	9
1.4.2.3. Matriz de arquitectura.....	9
1.4.2.4. Matriz EFI.....	10
1.4.2.5. Análisis FODA.....	10
1.4.3. Tipos de estrategias.....	11
1.4.4. Indicadores de Gestión.....	13
1.5. La industria Avícola a nivel mundial.....	13
1.5.1. La industria avícola en el Ecuador.....	15
1.5.2. El proceso de incubación artificial.....	16
1.5.2.1. Incubación.....	17
1.5.2.2. Transferencia.....	18

1.5.2.3. Nacimiento.....	18
1.5.3. Transporte.....	18
CAPITULO II.....	19
MARCO METODOLÓGICO	19
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	19
2.2. Métodos de investigación.....	19
2.3. Unidad de análisis, población y muestra.....	19
2.4. Variables de la investigación, operacionalización	20
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información... 21	
2.5.1. Registros Documentales.....	21
2.5.2. Encuestas.....	21
2.5.3. Entrevista	21
2.6. Tratamiento de la información.....	21
CAPITULO III.....	22
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
3.1. Análisis de la situación actual.....	22
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	23
3.3. Presentación de resultados y discusión.....	24
3.3.1. Resultados de la Encuesta	24
3.3.2. Discusión de los resultados.....	33
CAPITULO IV	34
PROPUESTA.....	34
4.1. Justificación	34
4.2. Propósito general.....	34
4.3. Desarrollo	34
4.3.1. Análisis externo de la empresa	34
4.3.2. Competidores principales.....	35
4.3.2.1. Inca.....	35
4.3.2.2. Incubesa.....	35
4.3.2.3. Incupasaje	36
4.3.2.4. Incubadora Anhalzer.....	36
4.3.3. Análisis interno de la empresa	36
4.3.3.1. Misión	36
4.3.3.2. Visión.....	36
4.3.4. Decálogo.....	37

4.3.5. Establecimiento de objetivos estratégicos de la empresa	37
4.3.5.1. Determinar los objetivos en clientes, mercado o sociedad.....	37
4.3.5.2. Determinar los objetivos de procesos internos.....	37
4.3.5.3. Determinar los objetivos en estructuras tecnológicas, cultura y organigrama	37
4.4. Diseño, evaluación y selección de estrategias	38
4.4.1. Cuadro de Mando Integral	38
Documentar el mapa estratégico de objetivos e indicadores (Mapas estratégicos Kaplan y Norton.	40
4.4.2. Documentar mapa de procesos	40
4.4.2.1. Incubación	41
4.4.2.2. Transferencia	41
4.4.2.3. Nacimiento.....	41
4.4.2.4. Transporte	41
4.4.3. Documentar el organigrama	42
4.4.4. Matriz de Arquitectura	42
4.4.5. FODA	44
4.4.5.1. Identificación elementos internos y externos	44
4.4.5.2. Identificar factores internos	44
4.4.5.2.1. Matriz EFI	44
4.4.5.3. Identificar factores externos.....	46
4.4.6. Evaluación	47
4.4.6.1. Priorizar factores internos y externos.....	47
4.4.7. Formulación de estrategias a partir de la posición estratégica	47
4.4.8. Identificación y Análisis de Brechas	48
4.4.8.1. Brechas	48
4.4.8.2. Priorización y Selección	49
4.4.8.2.1. Seleccionar criterios de priorización de brechas	49
4.4.8.2.2. Priorizar las brechas.....	50
4.4.9. Evaluación de Alternativas y Beneficios	52
4.4.9.1. Identificación de Alternativas y Beneficios	52
4.4.9.2. Identificar beneficios para brechas individuales o grupos de ellas... 54	
4.4.9.3. Documentar el Plan de Gestión de Beneficios	55
4.5. Detalle de equipos a ser adquiridos por GENETSA	57
4.5.1. Incubadoras Chik Master	57
4.5.2. Necedoras Chik Master	58

4.5.3. Contadora de Pollitos	58
4.1. Proyección de utilidad incremental para los siguientes períodos	59
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
• Renovar los equipos y maquinarias utilizados por GENETSA para el proceso de producción y crianza de aves.....	60
• Realizar mantenimiento de los equipos para evitar fallas en los mismos y alargar su vida útil.....	60
• Capacitar al personal de trabajadores de GENETSA para mejorar la utilización de maquinarias y equipos y de los procesos productivos.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE CUADROS ESTADÍSTICAS

Cuadro 1. Plan estratégico.....	24
Cuadro 2. Nivel de innovación.....	25
Cuadro 3. Área de producción.....	26
Cuadro 4. Misión, Visión y Objetivos.....	27
Cuadro 5. Indicadores de Gestión.....	28
Cuadro 6. Empresa: Indicadores de Gestión.....	29
Cuadro 7. Viabilidad económica.....	30
Cuadro 8. Construcción Plan estratégico.....	31
Cuadro 9. Aplicación Plan estratégico.....	32

INDICE DE GRAFICOS ESTADÍSTICOS

Gráfico 1. Plan estratégico.....	24
Gráfico 2. Nivel de innovación.....	25
Gráfico 3. Área de producción.....	26
Gráfico 4. Misión, Visión y Objetivos.....	27
Gráfico 5. Indicadores de Gestión.....	28
Gráfico 6. Empresa: Indicadores de Gestión.....	29
Gráfico 7. Viabilidad económica.....	30
Gráfico 8. Construcción Plan estratégico.....	31
Gráfico 9. Aplicación Plan estratégico.....	32

ÍNDICE DE FIGURAS ILUSTRATIVAS

<i>Figura 1.</i> Análisis FODA.....	11
<i>Figura 2.</i> Tipos de estrategias	12
<i>Figura 3.</i> Ingreso de huevos al cuarto frio.....	17
<i>Figura 4.</i> Ciclo evolutivo de un pollito bebe en 21 días	17
<i>Figura 5.</i> Máquina Nacedera	18
<i>Figura 6.</i> Camión de transporte pollos.....	18
<i>Figura 7.</i> Utilidad GENETSA	22
<i>Figura 8.</i> Participación en el mercado	35
<i>Figura 9.</i> Diagrama de proceso de Kaplan y Norton.....	40
<i>Figura 10.</i> Mapa de procesos.....	40
<i>Figura 11.</i> Organigrama Genetsa.....	42

INDICE DE TABLAS INFORMATIVAS

Tabla 1. Ventas Genetsa.....	05
Tabla 2. Matriz EFI.....	10
Tabla 3. Estadísticas producción de pollo mundial	14
Tabla 4. Cuadro de Mando Integral	38
Tabla 5. Matriz de Arquitectura.....	43
Tabla 6. Matriz EFI Genetsa.....	44
Tabla 7. Análisis Pest Genetsa.....	46
Tabla 8. Matriz de origen de brechas	49
Tabla 9. Operaciones Genetsa.....	51
Tabla 10. Brechas Seleccionadas.....	52
Tabla 11. Alternativas... ..	53
Tabla 12. Beneficios... ..	54
Tabla 13. Plan de gestión 1	55
Tabla 14. Plan de gestión 2.....	56
Tabla 15. Proyección de Utilidad.....	58

RESUMEN

La innovación es un proceso que introduce novedades en cualquier empresa o negocio, dichas novedades pueden ser el modificar elementos que ya existen o introducir elementos totalmente nuevos a la empresa, es decir que se puede renovar tomando en cuenta cosas que ya se tiene, sino que mejoradas o ingresando cosas totalmente nuevas para poder obtener muchos más beneficios. Con la innovación las empresas obtienen grandes beneficios como lo son el producir muchos más productos o servicios y, por ende, obtener mucha más utilidad, lograr ser mucho más competitiva en el mercado frente a otras empresas que se dediquen a actividades relacionadas y, además, beneficia también en que la empresa ahorra en cuanto a mano de obra e insumos.

Existen muchos tipos de innovación como la innovación empresarial, la innovación disruptiva, la innovación educativa, la innovación y creatividad y, la innovación tecnológica. La presente investigación tiene como objetivo el crear un plan estratégico de innovación en el área de producción para mejorar la rentabilidad económica de la Industria Avícola “Genética Nacional S.A.” del cantón Montecristi; dicho Plan Estratégico ayudará a crear estrategias para el proceso de innovación en el área de producción de la empresa, ya que es allí donde se hallan los problemas principales de la Industria Avícola. El diseño de la investigación es cuantitativo con un nivel correlacional – no experimental, ya que se tiene que acudir a las variables e hipótesis fundamentales del tema. Se utilizó como instrumento de recopilación de datos la entrevista, la cual fue realizada al Director Ejecutivo de la empresa y a los encargados de las diferentes áreas de producción como son; granja reproductora, alimento balanceado e incubación de la Industria avícola.

Palabras clave: Plan estratégico, Innovación, Competitividad, Rentabilidad, Avicultura.

ABSTRACT

Innovation is a process that introduces novelties in any company or business, these novelties can be the modification of elements that already exist or introduce totally new elements to the company, that is to say that you can renew taking into account things that you already have, but improved or introducing totally new things to be able to obtain many more benefits. With innovation, companies obtain great benefits such as producing many more products or services and, therefore, obtaining much more utility, becoming much more competitive in the market against other companies that are dedicated to related activities and, in addition, it also benefits in that the company saves in terms of labor and inputs.

There are many types of innovation such as business innovation, disruptive innovation, educational innovation, innovation and creativity, and technological innovation. The present research aims to create a strategic plan of innovation in the area of production to improve the economic profitability of the Poultry Industry "Genética Nacional S.A." of the Montecristi canton; this Strategic Plan will help to create strategies for the process of innovation in the area of production of the company, since it is there where the main problems of the Poultry Industry are. The design of the research is quantitative with a correlational level - not experimental, since the fundamental variables and hypotheses of the subject have to be taken into account. The interview was used as a data collection instrument, which was conducted with the Executive Director of the company and those in charge of the different production areas such as: breeding farm, balanced feed and incubation of the poultry industry.

Keywords: Strategic plan, Innovation, Competitiveness, Profitability, Poultry.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general elaborar un plan estratégico para la empresa avícola GENETSA de la Provincia de Manabí mediante un análisis de los elementos y estrategias de esta organización para mejorar la sostenibilidad económica y social de la misma.

El presente proyecto tiene un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) para realizar un análisis situacional de la parte organizativa y estructural de la empresa GENETSA de la provincia de Manabí.

Para determinar la situación actual de la compañía se utilizó una metodología de carácter descriptivo y explicativo. La condición descriptiva se da en el desarrollo de la investigación documental de los datos que existen en la compañía y a través del método inductivo deductivo obtener una valoración sustancial de la condición en la que se encuentra la misma.

El contenido de este proyecto está estructurado en cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera: Capítulo I Marco Teórico Conceptual, Capítulo II Marco Metodológico, Capítulo III Resultados y Discusión; Capítulo IV Propuesta, por último, la Conclusión y Recomendación. Hay que señalar, que dentro de la estructuración de los capítulos se encuentra el marco contextual de la investigación que se refiere a los diversos pasos del proceso investigativo como: selección del tema, planteamiento del problema, objetivos, justificación, marco referencial, y aspectos relevantes, que contienen la información netamente necesaria para la orientación oportuna, que facilite el desarrollo del presente trabajo investigativo.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

(Aponte, 2015) afirma que los científicos hacen mucho énfasis en la investigación y la relacionan con el desarrollo de la organización para redescubrir nuevas formas de producción y de productos que permitan la satisfacción de bienes y servicios de los individuos. En el caso de la economía la investigación es parte de la función de producción de la empresa para la generación de productos, este elemento permite su cumplimiento de procesamiento de recursos mediante rendimientos decrecientes a escala.

Las teorías de la innovación son parte del denominado empujón de la ciencia para de esta forma realizar la creación de productos y de esta manera incentivar la demanda en la economía del país, además que la innovación permite cumplir con procesos de manera más rápida y con mayor agilidad (Cárdenas, 2009).

La innovación está directamente y positivamente entrelazado con el emprendimiento de la empresa, sin embargo, debe cumplir con elementos de planificación, organización, dirección y control para poder ejecutarse de manera eficiente. Este elemento permite que la empresa sea perdurable en el tiempo porque ayuda que se desarrolle y cumple de manera efectiva.

Según (Barzallo, 2019) la innovación considera aspectos multidimensionales como son la innovación que debe tener el producto, la innovación aplicada a los procesos, innovación desde el punto de uso de recursos tecnológicos, la innovación administrativa de nueva forma de manejo de recursos, esto permite incluir la relación de desarrollo de la tecnología con los rendimientos, productividad y recursos de la empresa.

En Europa y América del Norte toman un enfoque concentrado en la responsabilidad corporativa como una nueva forma de esquema en la empresa, en tienen un punto de vista de que los procesos productivos deben tomarse en cuenta en varios aspectos tanto económicos para verificar su viabilidad, sociales

considerando su impacto social y ambiental tratando de minimizar los impactos negativos con la naturaleza, en donde se incluye la utilización de mecanismos, aranceles y herramientas que permitan el desarrollo de la empresa.

En (Barbosa & Dominique, 2012) se realiza una diferenciación entre innovación técnica e innovación administrativa, centrándose en que la innovación técnica se enfoca en los procesos para la prestación de servicios o para la elaboración de un producto. Mientras que la administrativa toma en cuenta la estructura organizacional de la empresa, estos pueden en algunos casos afectar a los procesos técnicos, mientras que en otros no necesariamente.

Las innovaciones basadas en los productos o servicios buscan como todos los productos del mercado satisfacer necesidades o servicios de la economía, considerando que los recursos son escasos, en el caso de la innovación enfocada a los procesos considera desde los materiales de la materia prima y de los insumos, las actividades de producción o equipos necesarios, en donde se incluye maquinaria y elementos automatizados (CIDEM, 1999).

En (Jacinto, 2012) el problema de investigación se enfoca en la aplicación de la responsabilidad social de la empresa Agropecuaria Santa Domingo SAC y si esto permite un impacto positivo en los stakeholders considerando que a nivel empresarial las organizaciones tienen impacto tanto en el ámbito económico como el social.

De acuerdo a (Barbosa & Dominique, 2012) se tiene que la innovación incluye dos aspectos: la tecnología de empresa centrada en la investigación y desarrollo de nuevos productos para suplir necesidades del mercado, el segundo punto es cuál es la estrategia que se aplica en la empresa considerando factores internos y externos para lograr que la innovación sea continua y competente en la empresa.

Según (CIDEM, 1999) se toma en cuenta que las empresas pequeñas son las que permiten el desarrollo constante y tienen un papel primordial en la innovación puesto que logran innovar o lanzar nuevas ideas al mercado, sin embargo también se da esto en empresas monopólicas o grandes que tienen un departamento centrado netamente en lo que respecta a innovación y desarrollo,

Aprovechando los recursos con los que cuentan las empresas grande pueden aprovechar la utilización de equipos y contratación de personal con la intención de focalizarse en el desarrollo de económicas de escalas en la producción de un nuevo producto.

(Santillán, 2014) consideran que la innovación se cumple en tres pasos en innovación luida netamente en la idea, la transición de hacer y materializar la idea que se está desarrollando y en las pruebas y desarrollo del producto o servicio de manera específica. Se debe contar con los recursos necesarios para la ejecución de la idea que inicialmente parte de manera estandarizada para luego determinar las características específicas del producto, equipo, maquinaria o diseño que se está realizando.

El consumo de pollo es más viable puesto que tiene menor contenido de colesterol en relación a la de ganado bovino y ovino. La carne de pollo tiene una gran acogida en Perú y Brasil, además de tener una gran acogida en el mercado ecuatoriano (Jaramillo, 2017).

En (Rios, Martinez, & Santoyo, 2016) se analiza la empresa Avícola Granma, se encarga la producción y comercialización de productos avícolas, en donde se describe el proceso de dirección para lo que se aplicaron instrumentos de investigación para la evaluación de la organización teniendo que si utilizan planificación previa, sin embargo se debe mejorar la viabilidad de la organización en base al compromiso de la empresa, definiéndose en unidades estratégicas de negocios en donde los procesos son independientes y se conjugan en un plan integral de la organización.

En el trabajo de (Jaramillo, 2017) base al consumo de la carne de pollo se tiene que la relación entre la demanda de pollo y los ingresos es de 0,62 teniendo una relación positiva por lo que la situación económica del país al tener mejora situación hace que el consumo de pollo aumente, siendo que en el mercado de carnes su consumo está en mayor proporción que las otras en el mercado ecuatoriano.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

La avicultura es la actividad productiva del sector agropecuario que, en Ecuador en los últimos años, ha tenido un crecimiento significativo. Según INEC (2014) se tiene que la producción avícola es de 224 millones de pollos de engorde en promedio al año y de 9,5 ponedoras que generan alrededor de 48 millones de huevos semanas, siendo en el Ecuador el consumo por persona de 32 kg al año de pollo y 140 huevos aproximadamente.

GENETSA es una compañía avícola, con ventas anuales promedio de 8´000.000 de dólares americanos, pero sus ventas se han visto afectadas con la aparición de nuevas competencias en el mercado.

Tabla 1. Ventas GENETSA

AÑO	VENTAS
2014	7.000.000
2015	8.000.000
2016	8.000.000
2017	7.500.000

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo
Fuente: Empresa Avícola GENETSA

La empresa GENETSA no cuenta con un plan Estratégico para mejorar la productividad de la compañía y la falta de un plan estratégico ocasiona que no pueda competir a la par en el mercado con otras empresas avícolas. La tecnología moderna ha propiciado controles más estrictos y sistemáticos para mantener la competitividad de una compañía en todas las áreas lo cual desarrollan habilidades que le permitan prosperar en el futuro.

1.2.1. Formulación del problema

¿Qué beneficios tendrían las empresas avícolas al aplicar un plan estratégico?

1.1.1. Sistematización del problema

¿Qué efectos han tenido las empresas del sector avícola al no tener un plan estratégico definido?

¿Qué efectos económicos han tenido las empresas avícolas al no tener un plan estratégico?

1.3. Objetivo de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Optimizar a sostenibilidad económica y social de la empresa GENETSA mediante un análisis estratégico para proponer medidas que contribuyan en el desarrollo sostenible de la empresa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar el comportamiento del mercado avícola en la provincia de Manabí.
- Realizar un análisis estratégico de la empresa GENETSA para medir la efectividad de los procesos organizacionales.
- Proponer mejoras para aumentar el nivel de innovación en el área de producción a través del establecimiento de equipos tecnológicos en GENETSA.

1.4. Justificación de la investigación

La propuesta de la elaboración de un plan estratégico para la sostenibilidad económica ayudará a las compañías del sector avícola de la provincia de Manabí a encontrar soluciones a la falta de estrategias para la toma de decisiones, la disminución de sus ingresos y de su rentabilidad, la falta de una venta competitiva sustentable y la pérdida de participación en el mercado de estas empresas.

La elaboración de un plan estratégico ayudará a definir correctamente la visión, misión, objetivos corporativos y las estrategias a desarrollarse en las empresas del sector avícola y definir sus planes de acción a mediano y largo plazo. Esto se da con la finalidad de mejorar su competitividad en el mercado y cumplir sus objetivos organizacionales.

Marco de referencia de la investigación

En este apartado se desarrolla el sustento teórico referencial de las definiciones de la investigación que en este proyecto son planificación estratégica, elementos de la planificación estratégica, análisis FODA, tipos de estrategia y la evaluación de la industria avícola en el mundo y su situación en Ecuador.

1.4.1. Planificación estratégica

La planeación estratégica son las medidas que toma la empresa basadas en su organización administrativa, para de esta manera evaluar la situación de la institución y proponer estrategias que mejoren su viabilidad (Quezada, Neri , & Pérez, 2015).

En (Rio, 2018) la planificación estrategia se toma en cuenta a lo que se quiere llegar es decir los objetivos estratégicos relacionados directamente con la misión, una evaluación situacional de la empresa, a donde se debe ir y en base a la evidencia empírica cuales la situación probable a lograrse y de esta manera determinar el camino que se puede lograr.

La planeación estratégica incluye seis componentes que son estructurales; quien son los que van a cumplir con ejecución de las estrategias, el direccionamiento que se va a cumplir, el diagnóstico de la organización, el análisis de escenarios y resultados posibles, la formulación y determinación de la mejora estrategia y la auditoria estratégica que en otras palabras es el control.

Al mencionarse la planificación estratégica se tiene que esta influye en la toma de decisiones de la empresa para de esta manera lograr el mejor proceder de la organización fundamentadas en las medidas que se están desarrollando (Robayo, 2016).

La planificación estratégica permite que se establezca un sistema de manejo de gestión y control de la organización, se tiene que esta busca analizar la estructura organizacional de la empresa y la situación para conocer cuál es el punto de partida y cuál es el objetivo al que se quiere llegar.

Se cumple con un diseño de estrategias fundamentado en la situación de la empresa, para de esta manera identificar que realizar y cumplir con la selección

de estrategias a futuro. Obteniendo finalmente el análisis y la constitución de un plan estratégico de la organización (Robayo, 2016).

El análisis interno de la empresa permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, recursos materiales y humanos que se tienen disponibles, los procesos de producción que deben llevarse a cabo, entre otros aspectos.

Se consideran como elementos los objetivos generales de la planificación y que se quiere llegar en la organización para de esta manera plantear, lo que se espera lograr en la empresa.

1.4.2. Elementos de la planificación estratégica

Según (Quezada, Neri , & Pérez, 2015) los elementos de la planificación estratégica son la visión de lo que quiere llegar la empresa en un plazo determinado, la misión que se fundamenta en lo que realiza la empresa.

El análisis externo de la empresa proporciona información de los competidores que se encuentran en el mercado y esto permite fijar precios relacionados o incluso de esta manera conocer el accionar de los competidores e implementar estrategias competitivas en la organización.

La visión permite enfocarse en lo que se quiere llegar como organización esto permite direccionar a la empresa de una manera más eficiente, es el propósito a mediano o largo plazo de la empresa que mediante el cumplimiento de actividades gestionadas bajo la planificación se puede lograr en un tiempo determinado mejoras situacionales que aumenten el posicionamiento o situación de la empresa.

La misión permite responder a las preguntas relacionadas a lo que realiza el negocio, cual es el negocio, quienes son los clientes, cuáles son los objetivos de la empresa, es fundamental que el personal conozca la empresa para así visualizar y cumplir sus funciones adecuadamente.

1.4.2.1. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una metodología aplicada en el ámbito estratégico de la empresa, que busca contribuir con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa para determinar el manejo de la organización para mejorar la situación interna del negocio.

El cuadro de mando integral integra cuatro perspectivas adaptables a cualquier empresa considerando los aspectos financieros de la organización, estrategia aplicada a los clientes para captar un número mayor y lograr posicionamiento en el mercado, los procesos internos que consideran las actividades de la empresa y como se desarrollan efectivamente para lograr calidad en la organización, la estrategia de formación y crecimiento de los empleados.

1.4.2.2. Análisis PEST

El análisis PEST considera todos los factores externos a los que está expuesta la organización tomando encuesta los aspectos políticos del país o del mundo, económicos en base al manejo de la económica del país, factores sociales que pueden afectar a la empresa y aspectos tecnológicos como nuevas máquinas o equipos que permiten mejorar los procesos de producción.

Las empresas buscan considerar todos los aspectos tanto internos como externos que puedan influenciar sea negativa o positivamente en la organización. Esto permite considerar las estrategias a aplicar para mejorar el posicionamiento en la organización para lograr un avance representativo en el negocio.

1.4.2.3. Matriz de arquitectura

La matriz de arquitectura considera los procesos que se desarrollan en la organización tomando en cuenta diferentes tipos de perspectivas tiene como objetivo determinar la arquitectura de la estructura de la organización.

La matriz de arquitectura considera todos los procesos de la organización y los recursos utilizados en los mismos para de esta manera para lograr la integración

de los componentes y considerar estrategias de información, servicios, sistemas de comunicación para describir el manejo de los elementos de la empresa.

1.4.2.4. Matriz EFI

La matriz EFI es un método que permite analizar la situación interna de la organización, es muy relevante para auditar y vigilar el manejo de la empresa analizando y aplicando un sistema de ponderaciones para las fortalezas y debilidades que tiene la organización.

Tabla 2. Matriz EFI

<i>VALOR</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
1	<i>Debilidad Principal</i>
2	<i>Debilidad Menor</i>
3	<i>Fortaleza Menor</i>
4	<i>Fortaleza Principal</i>

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

La matriz EFI permite la evaluación situacional de la empresa para determinar las estrategias o puntos de partida que se pueden aplicar en la organización sea para una reestructuración de la empresa o para el lanzamiento de un nuevo producto.

1.4.2.5. Análisis FODA

De acuerdo a (Robayo, 2016) las opciones estratégicas se ven reflejadas en el análisis FODA que es el punto base que permite determinar la situación interna de la empresa basada en su proceder y los factores externos fundamentada en sus amenazas y oportunidades.

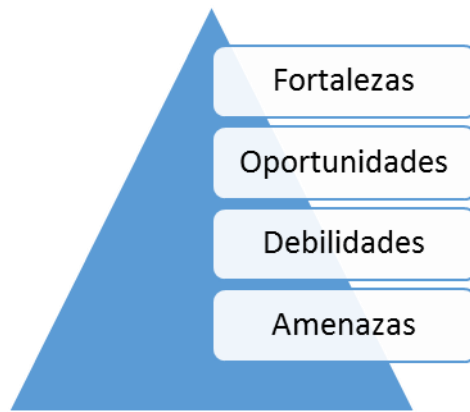


Figura 1. Análisis FODA

El diagnóstico interno de la empresa permite medir la capacidad competitiva de la empresa, verificando sus procesos de producción, participación de la empresa en el mercado, calidad del producto o servicio que se está comercializando, además de analizar la capacidad financiera de la empresa, su capacidad técnica basada en los recursos materiales, maquinarias y equipos con los que cuenta la organización y también sus recursos humanos. Esto se ve reflejado en las Fortalezas y debilidades del análisis FODA.

El Análisis externo incluye aspecto que no puede manejar la organización como es el caso de factores económicos como es la inflación, devaluación, la imposición de un sistema económico o el crecimiento de la economía internacional y las actividades de comercio exterior que se realizan. En el caso de los factores políticos y sociales se tiene cual la situación de la población en consideración a sus necesidades básicas.

Los factores tecnológicos son las herramientas y equipos o el nivel de innovación de la economía y el mercado, en cambio el factor geográfico se enfoca en los aspectos relativos a la ubicación geográfica, clima y recursos naturales de la región.

1.4.3. Tipos de estrategias

Los tipos de estrategias son: Crecimiento, desarrollo de nuevos productos, minimizar costos, estrategia de diferenciación, competitivas.

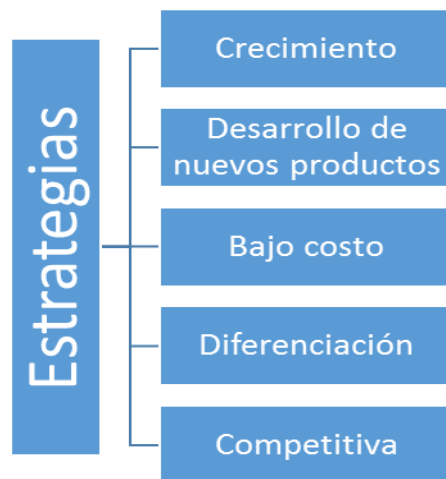


Figura 2. Tipos de estrategias

El desarrollo de nuevos productos incursiona en las necesidades actuales del mercado y en la innovación de recursos materiales y equipos que facilitan la satisfacción de necesidades de las personas (Aillón, 2012).

La estrategia de bajo costo lo que busca es minimizar los costos de producción sean de materiales, materia prima e insumos o en el caso de la minimización del costo en el recurso humano, es por esto que muchas empresas grandes aplican lo que se conoce régimen de maquila en otros países.

En (Revista Productor Agropecuario, 2019) el caso de la estrategia competitiva del seguidor se tiene que esta se encuentra alineada al comportamiento que sigue la competencia para de esta manera lograr incursionar en ese mercado. La estrategia competitiva basada en un especialista esta se enfoca en la necesidad de un producto especializado o diferente en el mercado.

Las estrategias competitivas son las que se establecen en la empresa dependiendo el objetivo considerando si la empresa tiene un enfoque de líder en el mercado basado en su posicionamiento en el mercado.

Si la estrategia es de retador es cuando la organización que está estableciendo la estrategia sea de precios, de productos, de innovación lo que busca es tener un mayor posicionamiento en el mercado que ya está dominado por otra empresa competidora (Aponte, 2015).

La estrategia de crecimiento permite que una empresa que ya tiene un segmento de mercado se expanda considerando que la misma está en una buena situación, es cuando se crean nuevas filiales o nuevos productos que permiten el desarrollo de la organización.

1.4.4. Indicadores de Gestión

El establecimiento de las estrategias se delude en la creación de planes de acción que permiten lograr un objetivo concreto mediante medidas, actividades y acciones en la organización.

En la planificación estratégica los indicadores de gestión son elementos que permiten realizar el seguimiento y el control de la empresa, esta medición de cumplimiento debe realizarse de manera continua para poder verificar el avance y control de las actividades en la organización (Hinojosa, 2006).

Los indicadores de gestión son externos como es el caso de nivel de satisfacción al cliente e internos, siendo un ejemplo claro el nivel de ingresos de los empleados. Los indicadores pueden medir la eficacia y eficiencia en la organización, considerando por ejemplo el número de artículos entregado, cantidad de clientes y tiempo de espera, nivel de cumplimiento de los procesos.

1.5. La industria Avícola a nivel mundial

A nivel mundial la producción avícola se encuentra en segundo lugar de consumo, estando en primer lugar la carne de cerdo y seguida la de bovino que se encuentra en tercer lugar, su fácil manejo y crecimiento de aves para consumo es uno de los puntos fundamentales para que su consumo sea uno de los más representativos en el mundo (LLaque, 2009).

El 63% de la producción de pollo en el mundo es consumida por Estados Unidos, China, los países de la Unión Europea y Brasil, considerando que Estados Unidos produce aproximadamente al año 16.958 miles de toneladas, China produce 13.500 millones de toneladas que son exportadas a nivel mundial. Estados Unidos al ser un país con alto nivel de tecnología ha aminorado los costos de producción y procesos en el sector avícola.

Brasil, por su parte es uno de los países que presenta uno de los menores costos de producción en base a una buena infraestructura empresarial que ha generado una ventaja competitiva a nivel mundial, contando con materia prima e insumos a precios bajos (Poultry, 2019).

La industria avícola ha aumentado en los últimos años pasando de 28 millones de toneladas a 50 millones de toneladas, y en el último año se tiene un aumento del 78% con respecto a la producción promedio de los últimos cinco años a nivel mundial.

Los factores relevantes que han influenciado en el éxito de la industria avícola es que la productividad del pollo es mucho más alta que otros animales, la industria del pollo es muy eficiente, existe estrategias de marketing para empresas del sector avícola y se tiene apoyo del gobierno en diferentes países, entre los principales Estados Unidos y China.

Como consecuencia de estos cuatro puntos, está bajando el costo de producción de pollo en comparación al de otras carnes en casi todos los países. En E.E.U.U. por ejemplo, el precio ha bajado 2/3 en 40 años (50 al 90), en comparación al de la carne bovina y de cerdo que valen 2 a 3 veces más que el pollo (Jaramillo, 2017).

Tabla 3. Estadística producción de pollo mundial

Países	Toneladas de pollo
Estados Unidos	17,254
China	13,000
Brasil	12,680
Unión Europea	12,470
Rusia	4,780
India	3,725

México	3,060
Argentina	2,100
Turquía	1,755
Tailandia	1,570

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

1.5.1. La industria avícola en el Ecuador

La carne de pollo es parte de la pirámide de alimentos que las personas deben consumir normalmente contiene nutrientes y proteínas necesarias en mejor proporción que otros tipos de carne.

En el Ecuador, el pollo es parte de la canasta básica puesto que sus precios son accesibles y se pueden conservar fácilmente. Los inicios de la avicultura son en 1957 cuando se instauró la primera planta de incubación artificial en la Ciudad de Quito, sin embargo, se da mayor hincapié en 1970 puesto que se empiezan a expandir a las principales provincias del Ecuador. Esto se da a partir del boom petrolero que inyecta dinero en la economía lo que fomenta la inversión (Revista Productor Agropecuario, 2019).

El Ecuador paso de una producción de 50 millones de aves en 1990 a 233,5 millones en el año 2014, esto evidencia que el nivel de crecimiento es del 400% en este periodo generando un nivel de empleo y seguridad económica y alimentaria mediante la producción de pollo a nivel nacional (Santillán, 2014).

A nivel nacional existe producción avícola en todas las Provincias del Ecuador, se tiene que al año se producen 220 pollos y se logró un crecimiento muy elevado en relación a la década anterior. En el Ecuador se tiene que la CONAVE agrupa al 75% de productores de carne de pollo y que se considera que los ecuatorianos consumen 32 kg de pollo al año, luego consume carne de res y finalmente la carne de cerdo siendo las más consumidas por los ecuatorianos.

El ciclo productivo de un pollo de engorde es de alrededor de 42 días con peso de 2.2 kilos. Ecuador tiene 4 regiones con climas diferentes, sin embargo, la región más viable y mejor aprovechada para la cría de pollo es la costa por sus

temperaturas y condiciones climáticas, que permiten que la crianza del pollo sea rápida teniendo un aproximado de 42 días en total como ciclo productivo (Galeano, 2014).

En el caso de la producción de huevos es más representativo en ciertas partes de la sierra como es Quito y Cotopaxi, así también como en Manabí y en el resto de las zonas se han optado por diferentes medidas adaptadas a las condiciones de la región pero que con sumo cuidado permiten la crianza de pollos para consumo humano, teniendo que este sector es uno de los que mayor nivel de empleo ha generado.

El comportamiento del mercado de la carne de pollo y del huevo para consumo, se basa en la ley de la oferta y la demanda, lo que hace de las empresas avícolas negocios muy inestables y susceptibles a procesos de especulación, en donde los más fuertes son los que tienen el dominio total del mercado. Por otra parte, el consumidor ecuatoriano (ama de casa), prefiere un pollo pigmentado y grande, de aproximadamente 2,7 a 3 Kg. de peso en canal; así también demanda de un huevo con cascarón de color marrón, dejando al huevo blanco muy pocas oportunidades en el mercado (Barzallo, 2019).

Se tiene que dada la importancia del sector avícola se han generado la necesidad de la instauración de controles por parte del gobierno a fin de evitar competencia desleal y asegurar el desarrollo adecuado de la industria avícola en el Ecuador (Calle, Estrada, & Agudelo, 2015).

1.5.2. El proceso de incubación artificial

La utilización de innovación y tecnología en la crianza y producción de pollos radica en que en las últimas décadas se tecnificó mediante la creación de incubadoras artificiales, lo que ha permitido su expansión de una manera acelerado puesto que en promedio cada gallina puede generar hasta 150 crías, y esto a su vez permite tener 300 kg de carne disponible para el consumo (LLaque, 2009).

La capacidad de producción en relación a volúmenes permite que en los últimos años la carne de pollo se situó como uno de los alimentos más relevantes de la canasta básica del Ecuador.

Los huevos que son producidos en granja pasan a la planta que permite la incubación de las crías en donde se seleccionan los huevos en base a su estado eliminando los que evidencian algún tipo de desperfecto.

Los huevos listos para ser incubados son inicialmente almacenados en un cuarto frío con una temperatura de 18 grados pasando aproximadamente entre 1 a 6 días en este lugar (Jaramillo, 2017).

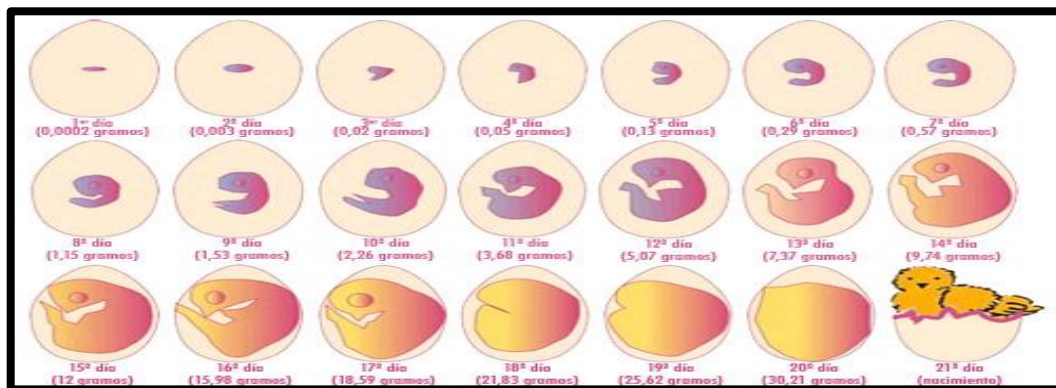


Fuente: Genética Nacional S.A

Figura 3. Ingreso de huevos al cuarto frío

1.5.2.1. Incubación

Para pasar a la fase de incubación los huevos son retirados del cuarto frío unas 12 horas antes para que no se produzca la mortalidad del embrión, cuando son colocados en las incubadoras por 18 días aproximadamente se mantienen a una temperatura de 36 grados, con humedad relativa y con cuidado y movimiento para que el embrión se encuentre en buenas condiciones en el interior del huevo.



Fuente: Genética Nacional

Figura 4. Ciclo evolutivo de un pollito bebe en 21 días

1.5.2.2. Transferencia

Se procede luego de los 18 días a trasladar a los huevos con cuidado a gavetas que permiten que cuando nazcan no se caigan ni se lastimen, ubicándose de esta manera en máquinas nacederas. Los huevos pasan en este lugar por 3 días, con temperatura de 35 grados para luego empezar a eclosionar saliendo de su cascarón, tomando en cuenta que están naciendo el personal que controla este proceso lo retira para evitar deshidratación o muerte prematura (Robayo, 2016).

1.5.2.3. Nacimiento

Se tiene que luego de 18 días y 3 días más en las máquinas nacederas se logra que el 80% aproximadamente nazca sin ningún problema, sin embargo, el 20% por lo general no eclosiona, en donde el factor tiempo en la industria avícola es representativo, puesto que luego deben ser clasificados y contados para ser enviados a las granjas para ser criados y que logren un desarrollo máximo (Barbosa & Dominique, 2012).



Fuente: Chick Master Company
Figura 5. Máquina Nacedera

1.5.3. Transporte

Finalmente, cuando ya se tienen a los pollos recién nacidos en cajas se los traslada en camiones acondicionados para la movilización de este tipo de producto, en donde el flujo de aire es un elemento fundamental del negocio, al llenar los camiones estos son dirigidos automáticamente a las granjas. Los camiones de traslado son climatizados.



Fuente: DON BROILER
Figura 6. Camión de transporte pollos

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

El presente proyecto se realizará con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) para realizar un análisis situacional de la parte organizativa y estructural de la empresa GENETSA de la provincia de Manabí.

2.2. Métodos de investigación

Para determinar la situación actual de la compañía se utilizó una metodología de carácter descriptivo y explicativo. La condición descriptiva se da en el desarrollo de la investigación documental de los datos que existen en la compañía y a través del método inductivo deductivo obtener una valoración sustancial de la condición en la que se encuentra la misma. Como instrumentos de investigación se realizó una entrevista al Abg. Juan Carlos Monge Flores de Valgas el cual es el Director Ejecutivo de la Compañía; al ser este un estudio cualitativo no se requirió de un cálculo de muestra siendo el único objeto de investigación el Director Ejecutivo de la Compañía GENETSA.

En lo que respecta al método analítico en la investigación se pudo determinar, analizar y ordenar minuciosamente todos los datos que se obtuvieron en los cantones de la zona norte de Manabí, uno de ellos fueron las ventas que han transcurrido dentro del período de investigación, información que además sirvió para comparar el análisis interno y externo a través de las preguntas de la entrevista y encuesta, donde se mencionan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada una de las empresas.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

La población de GENETSA es de 204 trabajadores que laboran en los diferentes procesos productivos de la cría de pollos, para lo cual se seleccionó una muestra representativa de la población mediante la fórmula del tamaño de la muestra cuando se conoce la población.

En cuanto a la muestra de la población a encuestar, se calculará mediante la siguiente fórmula:

Fórmula:

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{e^2}{K^2} + PQ}$$

Donde la simbología representa los siguientes parámetros:

- n = Tamaño de la muestra
- PQ = constante de la varianza poblacional (0,25)
- N = tamaño de la población
- e = error máximo admisible (al 5%).
- K = Coeficiente de corrección del error (2).

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{e^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{(0,25) (204)}{(204 - 1) \frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{53}{203 \frac{0,0025}{3,84} + 0,25}$$

$$n = \frac{53}{0,13+0,25}$$

$$n= 133$$

2.4. Variables de la investigación, operacionalización

Independiente: Plan estratégico

Dependiente: Sostenibilidad económica de la empresa avícola GENETSA de la provincia de Manabí

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

2.5.1. Registros Documentales

Se realizó una verificación de los registros de la Empresa GENETSA fundamentado en su nivel de ventas, y procesos productivos que se cumplen para conocer el manejo de recursos y los costos de producción en los que se incurren.

2.5.2. Encuestas

Se realizó una encuesta para conocer si la empresa conoce los elementos estratégicos de la organización y si se cuenta con un plan estratégico en la empresa, considerando el accionar de la misma.

2.5.3. Entrevista

Esta Técnica sirvió para valorar la participación de las empresas avícolas de la provincia de Manabí. Este proceso se dio mediante una conversación con los dueños y/o encargados de la empresa, con una serie de preguntas del proceso de desarrollo del sector. La entrevista fue estructurada previamente en un cuestionario para descifrar la temática de la investigación. En la entrevista se profundizó en el guion diseñado con preguntas que no fueron de forma rígida, sino que permitió que el entrevistado expresara su punto de vista de manera libre.

2.6. Tratamiento de la información

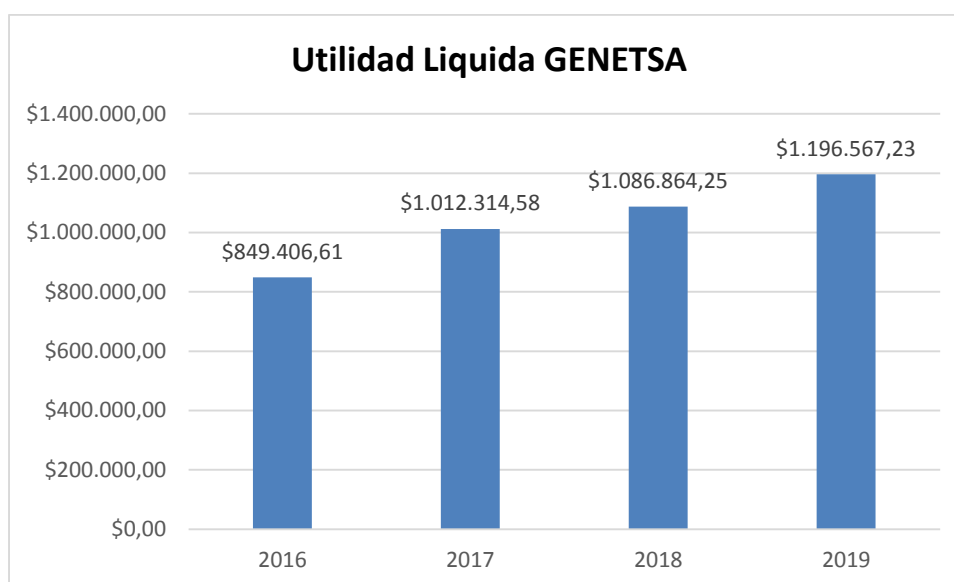
Se aplicaron las encuestas al personal de GENETSA para conocer su situación en base a la aplicación de un plan estratégico y los procesos que se llevan en esta empresa. Se tabularon los datos a través del Software estadístico: sistema PSPP para luego realizar histogramas de frecuencia de los resultados obtenidos para tener información relevante acerca del nivel de conocimiento del personal y la viabilidad de la aplicación de un plan estratégico en la empresa.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

La carne de pollo es una de las de mayor consumo a nivel mundial después de la carne de vacuno, hasta ahora es parte de la canasta familiar en muchos países por sus precios accesibles y su contenido vitamínicos. Según se prevé que la producción avícola crecerá alrededor del tres por ciento, además del consumo de huevos. Esto se puede dar a pesar de los altos costos de maquinarias y los procesos de crianza que requieren de un tiempo hasta obtener el producto final que son las aves de corral para el consumo.



Fuente: Empresa Avícola GENETSA.

Figura 7. Utilidad GENETSA

Genetsa es una empresa encargada de la explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie Gallus Domesticus). En los últimos 4 años su nivel de utilidad ha sido positiva con un valor de \$849.406,61 en el 2016 para que en el año 2019 se llegue a una utilidad de \$1.196.567,23 teniendo ya en el mercado aproximadamente 12 años en lo que respecta al sector avícola ecuatoriano.

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

El consumo de aves es viable a nivel mundial en base al sector avícola solo requiere un periodo de 42 días de crianza para estar listas para cumplir con el faenamiento y poder consumirse como parte de la dieta básica de una persona, la disponibilidad de estos productos es factible para los empresarios. Esto se da a pesar de los costos hundidos utilizados para las maquinarias y equipos necesarios para los procesos productivos de aves de corral.

La población avícola en el año 1990 fue de 50 millones de aves, en cambio en el 2013 se obtuvo un total de 233 millones de aves. En el año 2019 se estima que un total de 250 millones de pollos de engorde aproximadamente. Esta es la proteína de mayor consumo de los ecuatorianos, según datos de la Asociación de Médicos Veterinarios Especialistas en Avicultura (Amevea) en Ecuador. Se estima que el consumo per cápita es de entre 30 y 32 kilogramos al año.

La industria de producción de proteína animal que más ha crecido en estas dos décadas es la avícola. El ingreso bruto de la producción avícola en el país es de aproximadamente \$ 1.272 millones al año. Lo que equivale a una participación del 18% en el Producto Interno Bruto nacional. La comercialización de pollo involucra la producción de maíz amarillo duro, la materia prima para elaborar el balanceado para el sector avícola. Se calcula que la producción avícola consume 1,2 millones de toneladas métricas de maíz duro, esto equivale al 62% de lo que se produce en Ecuador. El consumo de pollo de los ecuatorianos hace 20 años era de 10 kilos por persona, cifra que se ha triplicado, afirmó Pérez. “Se ha convertido en la proteína animal avícola de principal consumo entre los ecuatorianos. Esto es beneficioso para el ser humano y, por otro lado, ha generado una industria importante en el sector de los alimentos, que está en crecimiento y creemos que puede ir más allá de lo que se ha alcanzado”.

La distribución de la industria es equitativa, de ahí que esté “casi en un 30% para cada sector, entre grandes, medianos y pequeños productores. Se calcula que en Ecuador hay un promedio de 1.900 granjas avícolas”.

3.3. Presentación de resultados y discusión

3.3.1. Resultados de la Encuesta

Sabe si su empresa cuenta con un plan estratégico:

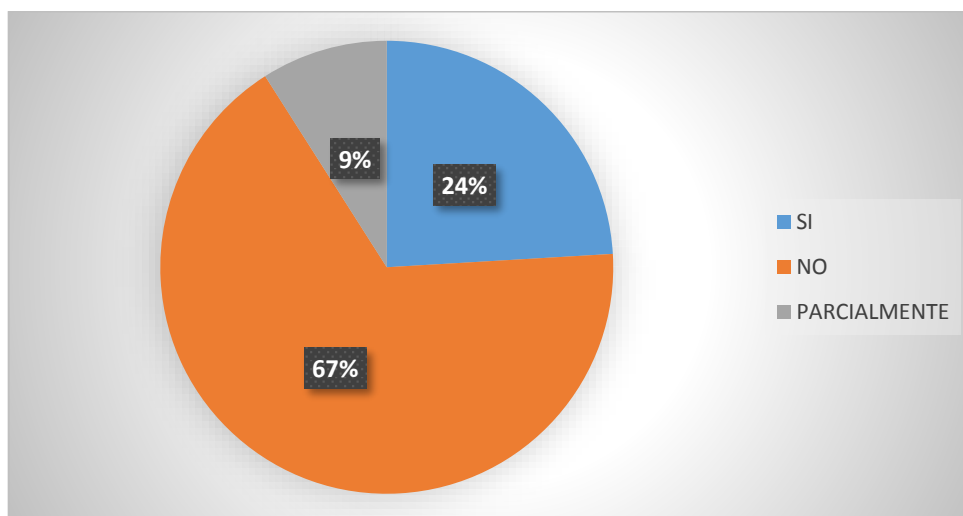
Cuadro estadístico # 1

RESPUESTA	FR	PORCENTAJE
SI	32	24%
NO	89	67%
PARCIALMENTE	12	9%
TOTAL	133	100%

Fuente: Guía de Encuesta

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Grafico estadístico # 1



Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Análisis e Interpretación de los datos:

El 24% de los encuestados indica si sabe que su empresa cuenta con un plan estratégico, el 67% indica que no sabe que cuenta con un plan estratégico y 9% parcialmente

El nivel de innovación en su empresa es:

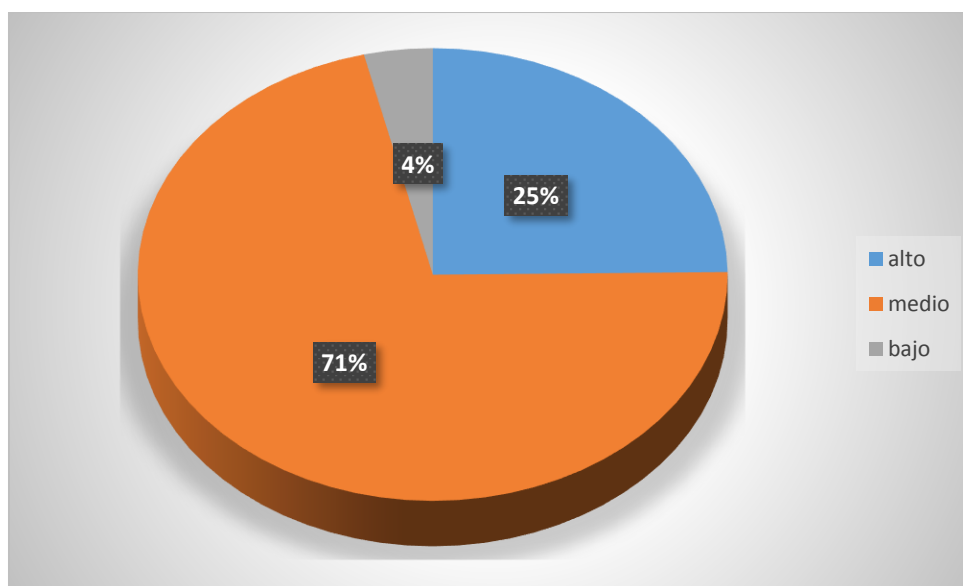
Cuadro estadístico # 2

RESPUESTA	FR	PORCENTAJE
alto	33	25%
medio	95	71%
bajo	5	4%
TOTAL	133	100%

Fuente: Guía de Encuesta

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Grafico estadístico # 2



Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Análisis e Interpretación de los datos:

El 25% de los encuestados indica que el nivel de innovación en su empresa es alto, el 71% indica que el nivel de innovación en su empresa es medio y 4% indica que el nivel de innovación en su empresa es bajo.

El área de producción aplica métodos o sistemas innovadores

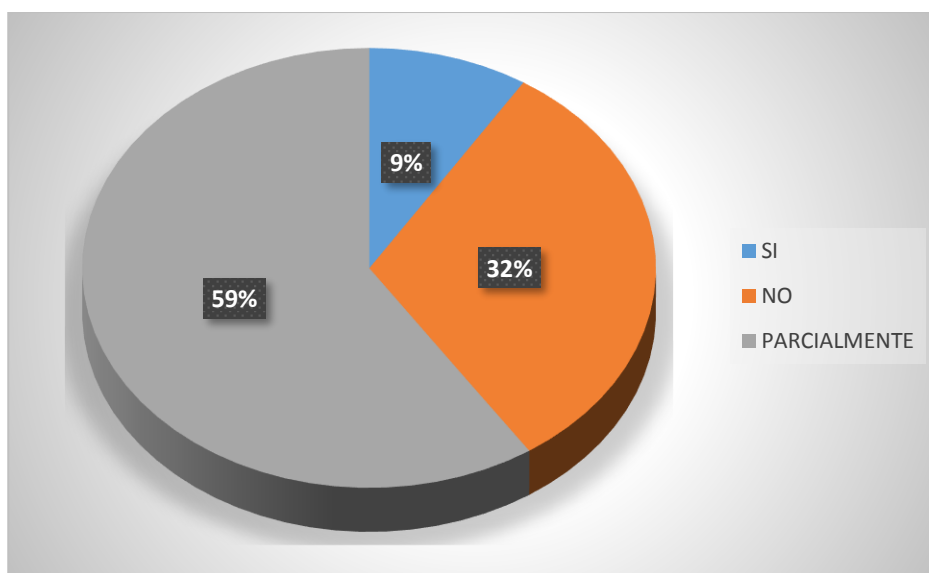
Cuadro estadístico # 3

RESPUESTA	FR	PORCENTAJE
SI	12	9%
NO	42	32%
PARCIALMENTE	79	59%
TOTAL	133	100%

Fuente: Guía de Encuesta

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Grafico estadístico # 3



Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Análisis e Interpretación de los datos:

El 9% de los encuestados indica que el área de producción si aplica métodos o sistemas innovadores, el 32% indica que el área de producción no aplica métodos o sistemas innovadores y 59% parcialmente.

Conoce la misión visión y objetivos de la empresa

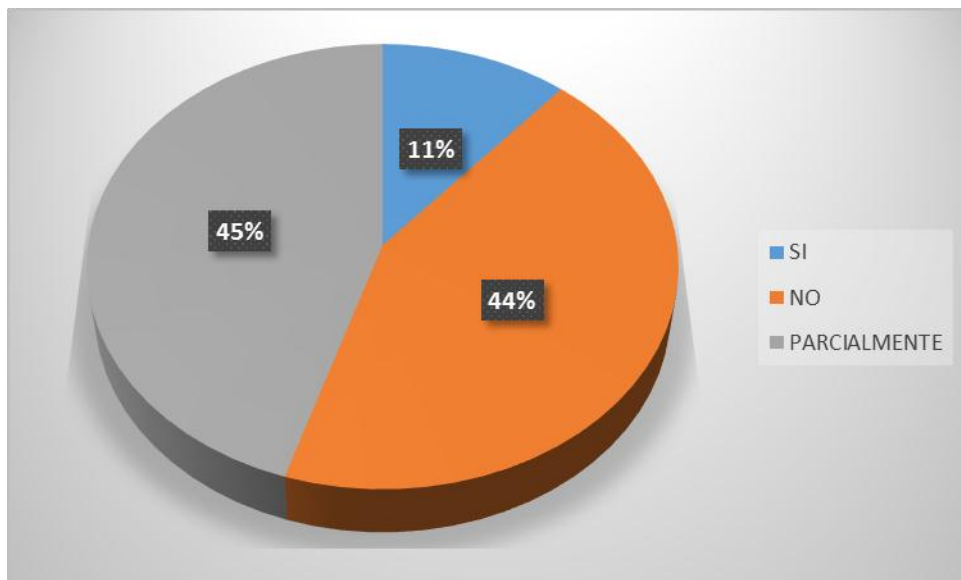
Cuadro estadístico # 4

RESPUESTA	FR	PORCENTAJE
SI	15	11%
NO	58	44%
PARCIALMENTE	60	45%
TOTAL	133	100%

Fuente: Guía de Encuesta

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Grafico estadístico # 4



Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Análisis e Interpretación de los datos:

El 11% de los encuestados indica que, si Conoce la misión visión y objetivos de la empresa, el 44% indica que no Conoce la misión visión y objetivos de la empresa y 45% parcialmente.

Conoce usted que son los indicadores de gestión

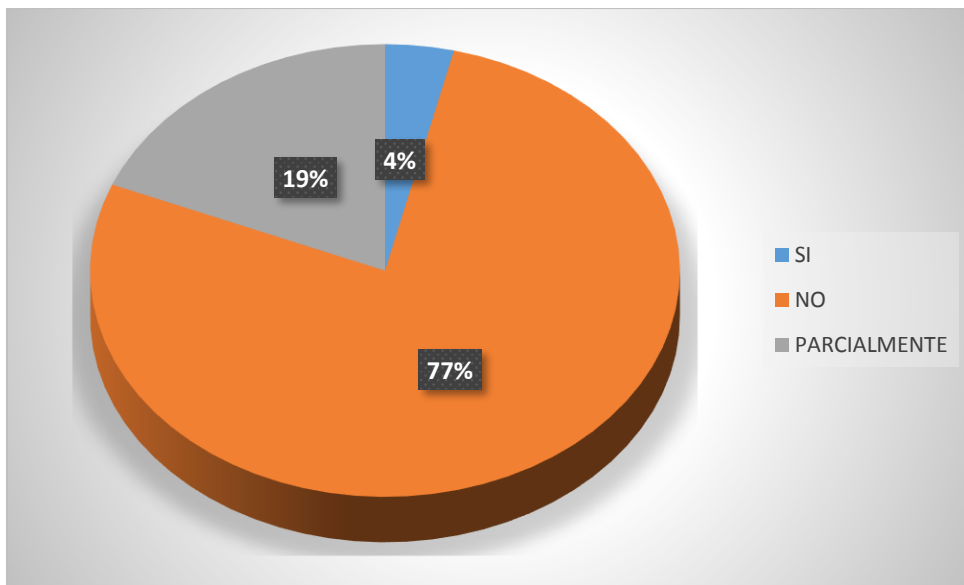
Cuadro estadístico # 5

RESPUESTA	FR	PORCENTAJE
SI	5	4%
NO	103	77%
PARCIALMENTE	25	19%
TOTAL	133	100%

Fuente: Guía de Encuesta

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Grafico estadístico # 5



Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Análisis e Interpretación de los datos:

El 4% de los encuestados indica que, si Sabe que son los indicadores de gestión, el 77% indica que no Sabe que son los indicadores de gestión y 19% parcialmente.

Su empresa utiliza indicadores de gestión

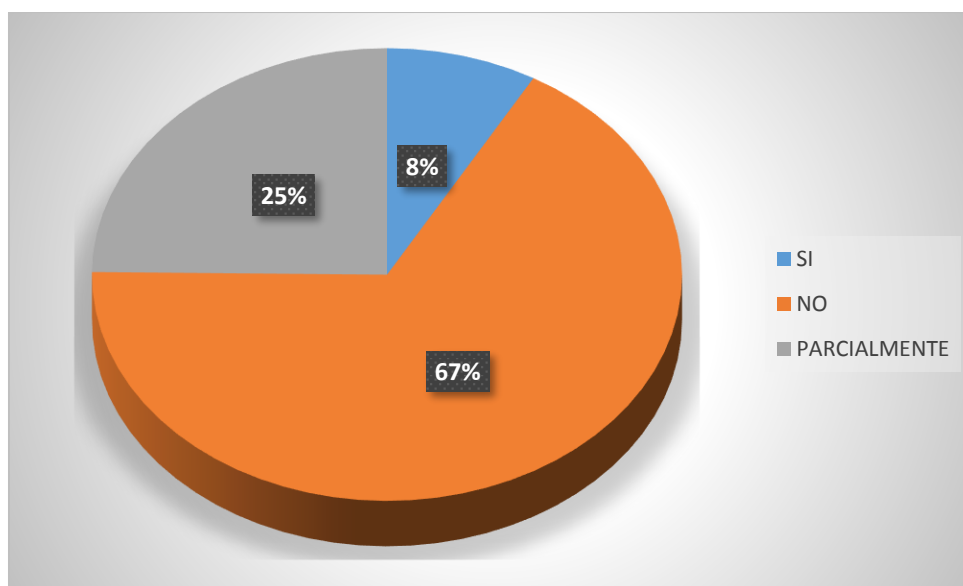
Cuadro estadístico # 6

RESPUESTA	FR	PORCENTAJE
SI	11	8%
NO	89	67%
PARCIALMENTE	33	25%
TOTAL	133	100%

Fuente: Guía de Encuesta

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Grafico estadístico # 6



Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Análisis e Interpretación de los datos:

El 8% de los encuestados indica que Su empresa si utiliza indicadores de gestión, el 67% indica Su empresa no utiliza indicadores de gestión y 25% parcialmente

Cree usted que se puede mejorar la viabilidad económica de la empresa

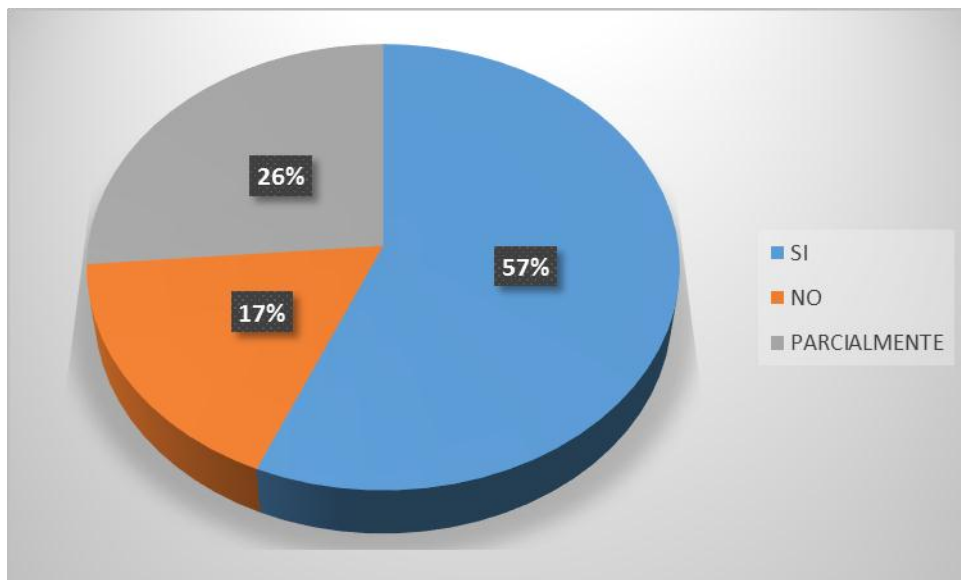
Cuadro estadístico # 7

RESPUESTA	FR	PORCENTAJE
SI	75	56%
NO	23	17%
PARCIALMENTE	35	26%
TOTAL	133	100%

Fuente: Guía de Encuesta

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Grafico estadístico # 7



Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Análisis e Interpretación de los datos:

El 56 % de los encuestados indica que, si Cree que se puede mejorar la viabilidad económica de la empresa, el 17% indica que no Cree que se puede mejorar la viabilidad económica de la empresa y 26% parcialmente

Está de acuerdo con la constitución de un plan estratégico en su organización

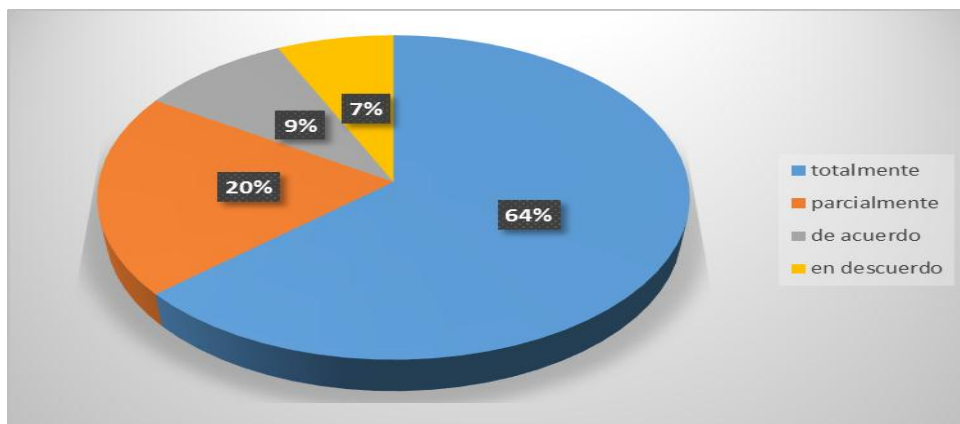
Cuadro estadístico # 8

RESPUESTA	FR	PORCENTAJE
totalmente	91	64%
parcialmente	29	20%
de acuerdo	13	9%
en desacuerdo	10	7%
TOTAL	143	100%

Fuente: Guía de Encuesta

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Grafico estadístico # 8



Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Análisis e Interpretación de los datos:

El 64% de los encuestados indica que está totalmente de acuerdo con la constitución de un plan estratégico en su organización, el 20% indica que está parcialmente de acuerdo con la constitución de un plan estratégico en su organización el 9% está de acuerdo con la constitución de un plan estratégico en su organización y 7% está en desacuerdo con la constitución de un plan estratégico en su organización

Cree usted que la aplicación de un plan estratégico mejorara la situación en la empresa

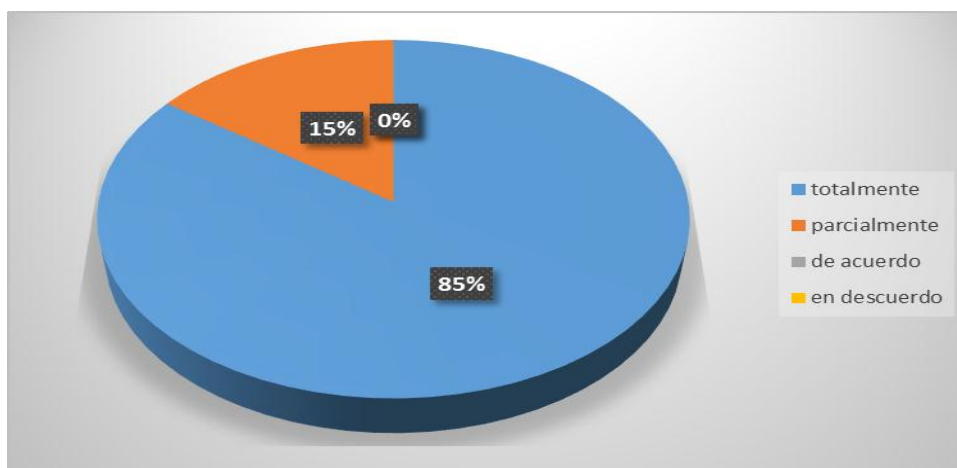
Cuadro estadístico # 9

RESPUESTA	FR	PORCENTAJE
totalmente	113	85%
parcialmente	20	15%
de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	133	100%

Fuente: Guía de Encuesta

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Grafico estadístico # 9



Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Análisis e Interpretación de los datos:

El 85% de los encuestados indica que está totalmente de acuerdo en la aplicación de un plan estratégico mejorara la situación en la empresa, el 15% indica que está parcialmente de acuerdo de la aplicación de un plan estratégico mejorara la situación en la empresa el 0% está de acuerdo en la aplicación de un plan estratégico mejorara la situación en la empresa y 7% está en desacuerdo en la aplicación de un plan estratégico mejorara la situación en la empresa.

3.3.2. Discusión de los resultados

Las perspectivas reales de crecimiento del mercado avícola en el Ecuador vuelven imperiosa la necesidad de que Genética Nacional continúe con el mismo ritmo de crecimiento sostenido durante los últimos años. Esto avalado por la buena aceptación de sus productos, el respaldo y confianza de sus proveedores, la solidez y transparencia con la que ha manejado sus cuentas, además de la demanda del producto por parte de actuales y nuevos clientes. Hacen que los nuevos proyectos de expansión sean viables desde el punto de vista de la rentabilidad.

La cría intensiva de pollos de engorde cada día es más condicionada, lo que conlleva a los productores ser más eficientes en toda la cadena de crianza, la misma que se debe producir a bajo costo en el producto final. Además, se realizó un diagnóstico interno y externo, donde se identificaron aspectos relevantes en cada uno de ellos, llegando a concluir sobre la metodología de trabajo para el mejoramiento organizacional con la implementación de un plan estratégico que ayudara a la empresa a tener crecimiento factible a través de la aceptación de las medidas que se tome en el futuro.

CAPITULO IV

PROPUESTA

La propuesta de la presente investigación es la elaboración de un plan estratégico de innovación en el área de producción para mejorar la rentabilidad económica de la empresa Avícola GENETSA del cantón Montecristi.

4.1. Justificación

La elaboración de un plan estratégico permite la utilización de una metodología de evaluación de las brechas existentes y de las estrategias que pueden resolver estas brechas para cumplir los objetivos estratégicos de la organización para de esta manera mejorar la rentabilidad de la empresa GENETSA.

Considerando que a nivel nacional la carne de pollo es una de las más consumidas y que a su vez tiene un alto nivel de sustitutos en los otros productos y empresas competidoras directas por lo que la mejora de la viabilidad financiera es relevante para asegurar la perdurabilidad del negocio.

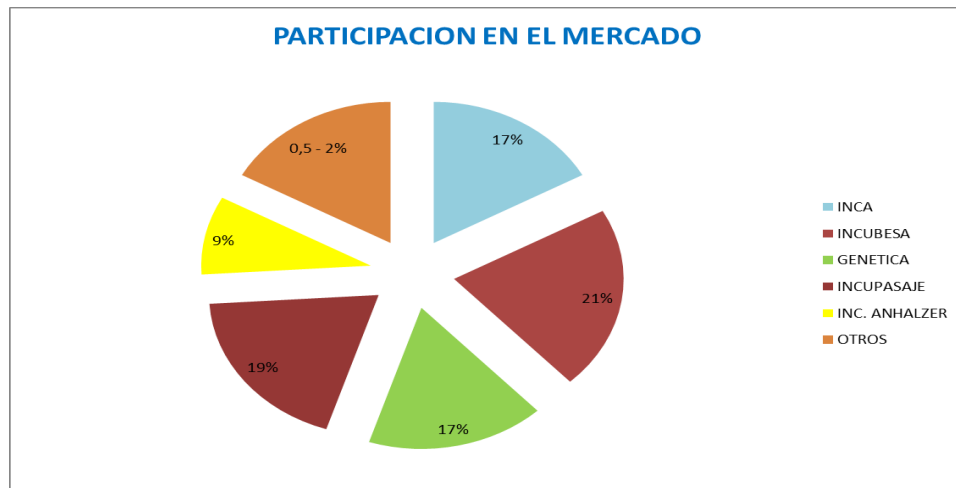
4.2. Propósito general

Mejorar la viabilidad económica de la empresa avícola GENETSA para asegurar la perduración de la misma en el mercado.

4.3. Desarrollo

4.3.1. Análisis externo de la empresa

Ecuador tiene en la actualidad, aproximadamente doce empresas incubadoras adicionales a las anteriormente mencionadas, las cuales mantienen producciones variables a lo largo del año, dependiendo de la demanda que pueda presentarse. Con una participación fluctuante en el mercado entre un 0.5% y 2% para cada una.



Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Figura 8. Participación en el mercado

GENÈTICA NACIONAL S.A., tiene una participación en el mercado de pollitos bebe equivalente al 17%. Los principales competidores en este segmento 110`000.000 millones de pollitos en el año 2018, fueron:

4.3.2. Competidores principales

4.3.2.1. Inca

Porcentaje de participación: 17%

Creada en 1965 por la familia Bakker, propietarios del grupo Pronaca. Su planta de incubación se ubicaba en el centro de la ciudad de Guayaquil, lo que les ocasiono problemas con sus vecinos por estar en una zona densamente poblada. Es una de las primeras y más grandes incubadoras del país, su mercado potencial está en los avicultores que mantienen relaciones comerciales con las demás empresas del grupo.

4.3.2.2. Incubesa

Porcentaje de participación: 21%

Constituida en el año 1970 por Rubén y Miguel Chiriboga, sus granjas de gallinas reproductoras estaban ubicadas en la provincia de Pichincha y la planta de incubación en la ciudad de Guayaquil, lo que les generó problemas similares a los de Inca por estar dentro de la zona urbana. Realizan una cobertura a nivel nacional con su propia flota de camiones.

4.3.2.3. Incupasaje

Porcentaje de participación: 19%

Empresa de la provincia del Azuay con más de 20 años en el mercado, reconocida por la calidad de su producto. Cuenta con máquinas incubadoras de última generación, su mercado potencial se reparte en las provincias del sur del país además de grandes criadores en las zonas de Guayas y Manabí.

4.3.2.4. Incubadora Anhalzer

Porcentaje de participación: 9%

Con más de cuatro décadas en el negocio avícola, tiene su planta de incubación en el cantón Isidro Ayora de la provincia del Guayas. Como parte de su estrategia sus granjas de gallinas reproductoras pasaron de la provincia de Pichincha a Montecristi-Manabí. Solo una pequeña parte de su producción de pollitos se destina a la venta, el resto es para su auto consumo. Además de ser criadores tienen varias cadenas de comida rápida donde la carne de pollo es el producto principal.

4.3.3. Análisis interno de la empresa

4.3.3.1. Misión

GENÉTICA NACIONAL S.A busca satisfacer la demanda de pollitos de un día de edad de las empresas del sector avícola ecuatoriano, dedicadas a la producción y comercialización de pollos, mediante un proceso integrado de calidad, que sume el talento humano de nuestros trabajadores con la tecnología e infraestructura adecuada; así lograremos cumplir con las expectativas y necesidades en cuanto a sanidad, uniformidad, y pesos acordes con la línea, en las fechas y cantidades requeridas.

4.3.3.2. Visión

Llegar a ser una empresa de incubación comercial reconocida a nivel nacional, por ser proveedores de aves de gran con versión alimenticia y resistentes a enfermedades; con un servicio posventa que le dé un valor agregado a nuestro producto.

4.3.4. Decálogo

- La moral como principio básico
- Orden y limpieza
- Honradez
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Deseos de superación
- Respeto a la ley y reglamentos
- Respeto por los derechos de los demás
- Amor al trabajo
- Afán por el ahorro y la inversión

4.3.5. Establecimiento de objetivos estratégicos de la empresa

4.3.5.1. Determinar los objetivos en clientes, mercado o sociedad

- Impulsar la innovación en el proceso de reproducción de aves de corral, pollos y gallinas.
- Aumentar el nivel de ventas de aves de corral, pollos y gallinas direccionado a la población ecuatoriana.
- Mejorar la rentabilidad económica de GENETSA en la Industria Avícola del cantón Montecristi

4.3.5.2. Determinar los objetivos de procesos internos

- Impulsar la innovación tecnológica en los procesos dedicados a la explotación de criaderos de aves de corral
- Implementar la utilización de máquinas contadoras de pollos automáticas para GENETSA

4.3.5.3. Determinar los objetivos en estructuras tecnológicas, cultura y organigrama

- Impulsar la investigación e innovación tecnológica en GENETSA en el proceso de reproducción de aves de corral.

- La modernización de la infraestructura para mejorar el proceso de explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas

4.4. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Previo al diseño y evaluación y selección de estrategias se realizó el cuadro de mando integral basado en los objetivos estratégicos de la organización y un análisis FODA para de esta manera determinar la propuesta que mejore la situación de la empresa GENETSA en el mercado avícola del Ecuador.

4.4.1. Cuadro de Mando Integral

Tabla 4 Cuadro de Mando Integral

ID	Descripción/ Objetivos estratégicos	Indicador		Perspectiva
		Valor actual	Valor deseado	
OE1	Impulsar la innovación en el proceso de reproducción de aves de corral, pollos y gallinas.	100 horas de prácticas de navegación en simulador	400 horas de prácticas de navegación en simulador	Clientes/Comunidad
OE2	Aumentar el nivel de ventas de aves de corral, pollos y gallinas direccionado a la población ecuatoriana.	30 sesiones de entrenamiento o de prácticas de navegación	90 sesiones de entrenamiento o de prácticas de navegación	Clientes/Comunidad
OE3	Mejorar la rentabilidad económica de GENETSA de la Industria Avícola del cantón Montecristi	1 laboratorio de navegación con limitaciones	1 laboratorio de navegación con equipos	Mercado

		representativas	actualizados al 100%	
OE4	Impulsar la innovación tecnológica en los procesos dedicados a la explotación de criaderos de aves de corral	100 horas de prácticas operaciones tácticas	400 horas de prácticas de operaciones tácticas	Procesos Internos
OE5	Implementar la utilización de máquinas contadoras de pollos automáticas para GENETSA	100 horas de prácticas de doctrina naval y navegación	400 horas de prácticas de doctrina naval y navegación	Procesos Internos
OE6	Impulsar la investigación e innovación tecnológica en GENETSA en el proceso de reproducción de aves de corral	1 simulador de navegación con equipos desactualizados.	1 simulador de navegación con equipos 100% actualizados	Procesos Internos
OE8	Impulsar la investigación e innovación tecnológica en GENETSA	1 simulador de navegación con equipos desactualizados.	1 simulador de navegación con equipos 100% actualizados.	Experiencia y aprendizaje

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

**Documentar el mapa estratégico de objetivos e indicadores
(Mapas estratégicos Kaplan y Norton.**

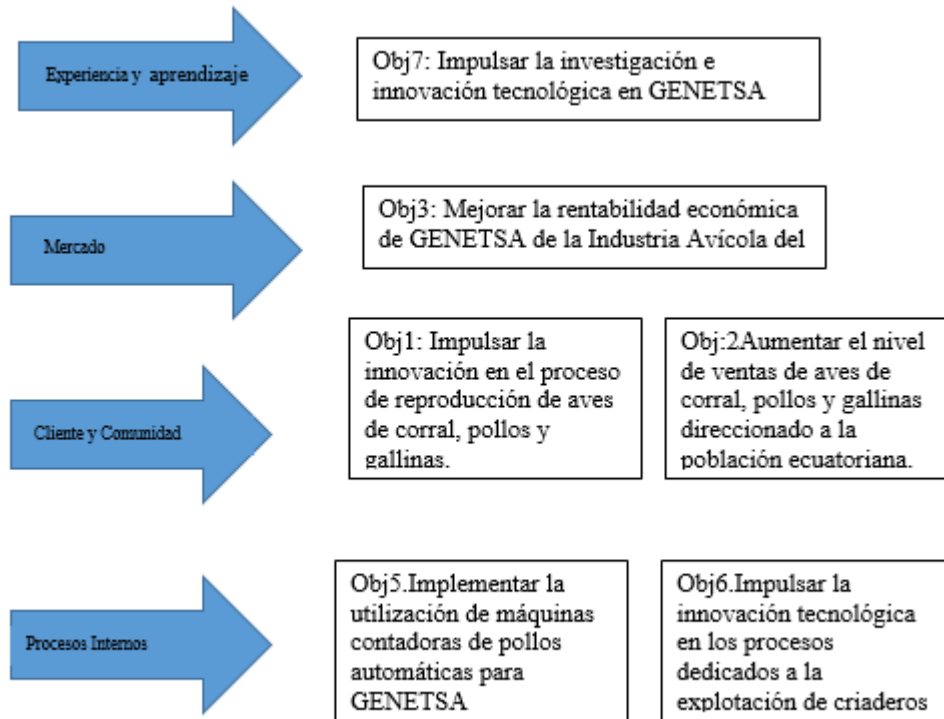
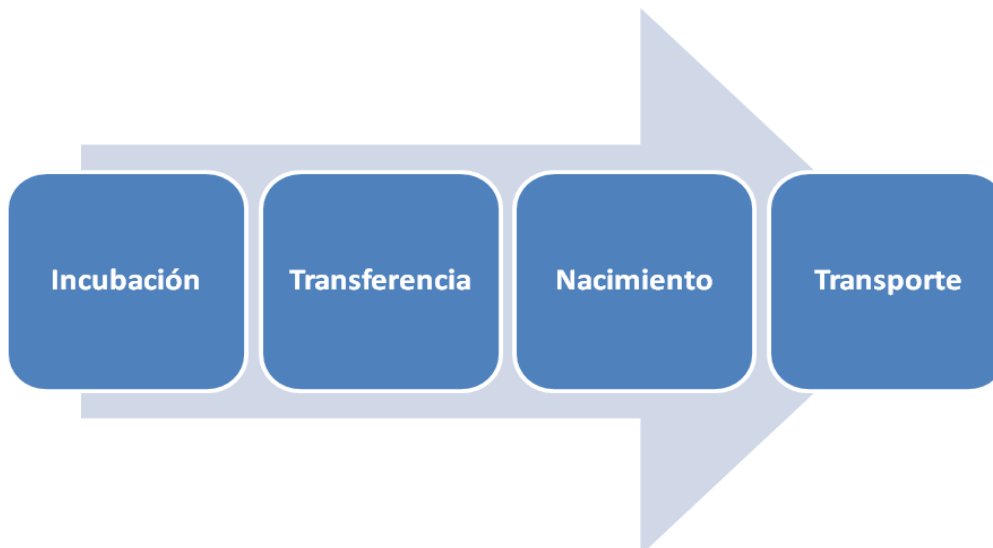


Figura 9. Diagrama de procesos de Kaplan y Norton.

4.4.2. Documentar mapa de procesos



Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Figura 10. Mapa de procesos

4.4.2.1. Incubación

Ya colocados en las incubadoras, los huevos se mantendrán durante 18 días a temperatura promedio de 36. 5° C, con una humedad relativa del 70%.

4.4.2.2. Transferencia

Cuando se completan los 18 días en las máquinas incubadoras, los huevos son retirados y colocados con mucha rapidez y cuidado en gavetas plásticas, las cuales sirven para evitar que los pollitos al nacer caigan al suelo; las gavetas con los huevos se ubican en las máquinas necedoras.

4.4.2.3. Nacimiento

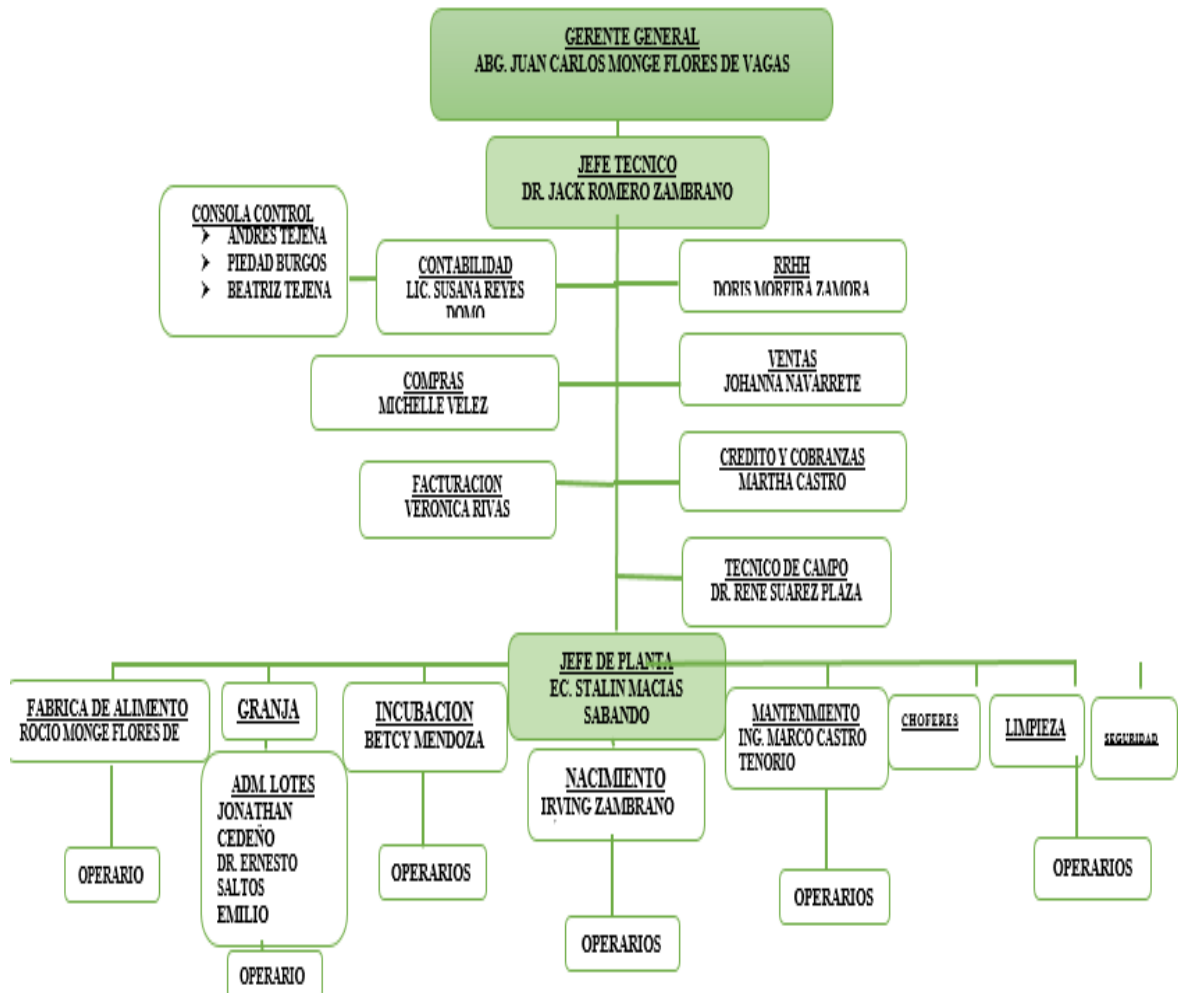
Finalizado el proceso de incubación, nacerán aproximadamente el 80% de los huevos incubados; es decir, por cada 100 huevos ingresados a la máquina incubadora se obtendrán un aproximado de 80 pollitos; los 20 restantes son huevos no eclosionados

4.4.2.4. Transporte

Una vez colocados los pollitos bebes en las cajas, estas se ubican en el interior de los camiones repartidores que están especialmente acondicionados para permitir el flujo de aire entre las cajas. Tan pronto se completa el camión, este debe empezar a circular inmediatamente, para proveer la ventilación necesaria.

4.4.3. Documentar el organigrama

- Se presenta el organigrama de la Institución en el siguiente gráfico:



Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Figura 11. Organigrama GENETSA

4.4.4. Matriz de Arquitectura

Se usa la matriz de Zachman (Zachman 2003), quien indica que los procesos y recursos interactúan para lograr objetivos acordes a la misión y visión de la organización. El producto de esto es dar valor a la organización, en el proceso se irán identificar brechas, lo que más adelante servirá para ir identificando proyectos a escoger.

Tabla 5 Matriz de arquitectura

RECURSOS	Incubación	Transferencia	Nacimiento	Transporte
Personas	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Gerente General
	técnico de Campo	Jefe técnico	Jefe de nacimiento	Jefe de planta
	Jefe de incubación	Jefe de planta	Técnico de campo	Docentes civiles
	Operarios	Jefe técnico	Jefe técnico	Jefe técnico
	Jefe de planta	Operarios	Operarios	Operarios
Maquinaria	Incubadora Cuarto Frío	Nacedoras	Nacedoras	Contadoras Camiones de transporte
Equipamiento				
	Gabetas	Gabetas	Gabetas	Gabetas
	Cubetas Sillas	Cubetas Sillas	Mesas Sillas	Camiones Carritos remolcadores
Infraestructura	Área de Maquinas incubadoras	Área de transferencia	Área de Maquinas - nacedoras	Área de desembarco y transporte
Información	Registro de huevos ingresados a	Registro de huevos ingresados a	Registro de huevos ingresados a	Registro de pollitos idóneos para

	máquina incubadora	máquina incubadora	máquina nacedoras	el transporte para la granja
--	--------------------	--------------------	-------------------	------------------------------

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

4.4.5. FODA

4.4.5.1. Identificación elementos internos y externos

Se realizó un levantamiento de información mediante un análisis FODA, cuyo objetivo es determinar las ventajas competitivas de la organización a su vez con los análisis interno y externo.

4.4.5.2. Identificar factores internos

4.4.5.2.1. Matriz EFI

La matriz EFI, según (David, 2013) recolecta información de una auditoría interna de la empresa, donde el objetivo principal es identificar las debilidades y fortalezas internas de la empresa y como han evolucionado durante los últimos años.

Tabla 6 Matriz EFI

<i>Factores internos clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Punt. ponderada</i>
Fortalezas			
S01.-Personal con años de experiencia en el proceso de crianza de aves en la Empresa GENETSA	0,1	3	0,3
S02.-Recursos humanos y materiales para cada eslabón de los procesos de crianza de aves explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas.	0,15	4	0,6

S03.-Proveedores, clientes y socios con relaciones comerciales con amplia trayectoria en el sector avícola.	0,10	3	0,3
Debilidades			
W01.-Maquinarias que han extendido su vida útil pero que se siguen usando	0,35	1	0,35
W02.-Proceso lento de conteo de pollitos y manejo que toma mucho tiempo en relación a lo requerido	0,10	1	0,10
W03.-Retrasos en proceso de traslado de los pollitos hacia el transporte para el área de criaderos	0,20	2	0,4
Total	1	2.05	

Fortalezas (S).

S01.-Personal con años de experiencia en el proceso de crianza de aves en la Empresa GENETSA

S02.-Recursos humanos y materiales para cada eslabón de los procesos de crianza de aves explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas.

S03.-Proveedores, clientes y socios con relaciones comerciales con amplia trayectoria en el sector avícola.

Debilidades (W).

W01.-Maquinarias que han extendido su vida útil pero que se siguen usando

W02.-Proceso lento de conteo de pollitos y manejo que toma mucho tiempo en relación a lo requerido

W03.-Retrasos en proceso de traslado de los pollitos hacia el transporte para el área de criaderos.

4.4.5.3. Identificar factores externos

El análisis PEST involucra elementos Políticos, Económicos, Sociales y tecnológico que influyen en las decisiones y actividades que se implementan en las empresas, para el siguiente estudio se utilizará el modelo PEST de Chapman, 2008.

Tabla 7 Analisis PEST GENETSA

Político	Económico
Inestabilidad política Limitados incentivos de desarrollo tecnológico Alto nivel de riesgo país	Aumento del crecimiento económico de la economía nacional e internacional Inequidad económica en el Ecuador
Social	Tecnológico
Aumento de la tasa de desempleo Aumento del nivel de pobreza	Desarrollo tecnológico en el sector avícola Generación de mayor investigación y desarrollo Nuevas técnicas de capacitación del sector avícola

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Oportunidades (O)

O01.-Nuevos clientes y expansión a nuevas regiones del Ecuador

O02.-Mejoras en el proceso productivo mediante la implementación de nuevos equipos tecnológicos.

O03.-Tratamiento especial y preferencial, por parte de la pequeña industria en el sector avícola

Amenazas (T).

T01.-Baja asignación presupuestaria para nuevos equipos

T02.-Cambio de las Políticas y marco legal vigente en el sector avícola ecuatoriano

T03.-Licencias fitosanitarias y procesos para los productos del sector avícola

4.4.6. Evaluación

4.4.6.1. Priorizar factores internos y externos

Análisis Interno. –

Se realizó la matriz de factores internos de GENETSA, se utilizó la matriz interna ERIC vs la matriz de arquitectura, en la que se cruzan elementos de la Institución, como son: Procesos, Personas, Maquinaria y Tecnología, con los componentes que generan valor de la organización como son Eficiencia, Respuesta a Clientes, Innovación y Calidad; como resultado se obtienen las Fortalezas (S) y Debilidades (W) de la Institución categorizadas.

Análisis Externo. –

Se generó la matriz externa de GENETSA. Se analiza utilizando la matriz PESTLE vs PORTER. En la construcción de esta se cruzan las 5 fuerzas de Porter (Porter 1985) que son Clientes, Competidores, Proveedores, Sustitutos y Barreras de entrada; con el análisis PESTLE que lo componen los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ambientales. Finalmente, como producto de este análisis se obtienen resultados categorizados como oportunidades (O) y amenazas (T).

4.4.7. Formulación de estrategias a partir de la posición estratégica

En base al análisis FODA de la empresa GENETSA para de esta manera proponer estrategias que contribuyan con la rentabilidad económica de esta empresa en la industria avícola.

De lo expuesto se propone las siguientes estrategias:

- WO 01.- Adquirir una máquina contadora de pollitos para agilizar el proceso de traslado a los criaderos
- WO 02.- Capacitar al personal en lo que respecta a los procesos de crianza de aves explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas.
- WO 03.-Verificar los procesos de producción mediante indicadores de gestión de cada departamento.

Las estrategias descritas servirán de referencia para los directivos de la Institución, para la toma de decisiones y plantear posibles proyectos para la mejora respectiva.

4.4.8. Identificación y Análisis de Brechas

4.4.8.1. Brechas

De la revisión de los macro procesos, la estructura organizacional, plan estratégicos y presupuestos, se han identificado las siguientes brechas:

- Maquinaria que ha excedido su vida útil
- Se hace un conteo manual de los pollitos para su traslado
- Se tiene demoras en el proceso de clasificación y sexado de los pollitos
 - Alto tiempo de espera en el traslado
 - Insuficiente asignación presupuestaria.
- Equipos deficientes y con altos costos de mantenimiento.

Tabla 8: Matriz de origen de brechas

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ORIGEN DE LAS BRECHAS IDENTIFICADAS				
Id	BRECHAS IDENTIFICADAS	ORIGEN DE BRECHA		
		PEN	F ODA	Tipo de Recurso
BR01	Alto tiempo de espera en el traslado	OEC 1	W2	Procesos / Personas
BR02	Maquinaria que ha excedido su vida útil	OET 1	W1, w2	Tecnología
BR03	Se tiene demoras en el proceso de clasificación y sexado de los pollitos	OEPI 1	W3	Procesos / Personas
BR04	Equipos deficientes y con altos costos de mantenimiento		W1, w2	Maquinaria
BR05	Insuficiente asignación presupuestaria.		T1	Maquinaria
BR06	Se hace un conteo manual de los pollitos para su traslado		O2	Maquinaria/personas

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

4.4.8.2. Priorización y Selección

4.4.8.2.1. Seleccionar criterios de priorización de brechas

Se procede a seleccionar un criterio de priorización de brechas, ya que se ha encontrado todas las brechas posibles que llevarían a un estado de perfección y teniendo en cuenta que los recursos de toda organización tienen límites, por lo tanto, se procede con el proceso de la priorización, tomando en consideración, los siguientes criterios compilados.

- Mejora en procesos productivos
- Mejora en asignación de recursos
- Mejoras en la gestión integral del negocio

4.4.8.2.2. Priorizar las brechas

Ya identificadas las brechas y los criterios de priorización, se procede con el análisis de acuerdo con los siguientes puntos:

- a) Se procede a calificar el impacto de la brecha en la escala del 1 al 5, calificando como valor 1 a un menor impacto y como valor 5 al mayor impacto que produce en la institución.
- b) Se da un porcentaje a los criterios de priorización señalados en el numeral anterior, esto de igual forma se hace con los criterios que ya se tiene respecto a todo lo que se ha calificado de la institución. Se le puso los siguientes porcentajes:
 - Criterio 1, Mejora en procesos productivos, se asignó un 40%;
 - Criterio 2, Mejora en asignación de recursos, se asignó un 30%;
 - Criterio 3, Mejora en la gestión integral del negocio, se asignó un 30%;
- c) Se procede a la operación, realizando una tabla en la que se multiplicará el valor calificado del literal "a" por el porcentaje ponderado de cada criterio del literal "b"; y la suma de todo da el valor asignado para cada brecha.
- d) Finalmente se define un rango de valor mayor o igual al 75% del valor máximo de 5 puntos, que es de 3.75, los resultados obtenidos sobre este valor se consideraran como brechas significativas a priorizar.

A continuación, la tabla con las operaciones:

Tabla 9. Operaciones

Id.	Brechas Identificadas	PEN	FODA	MATRIZ ARQUITECTURA	Criterios de priorización			Total
					Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	
					Mejora de procesos productivos	Mejora en asignación de recursos	Gestión integral	
					40%	30%	30%	
BR01	Alto tiempo de espera en el traslado	OEC 1	W2	Procesos / Personas	5	4	4	4,4
BR02	Maquinaria que ha excedido su vida útil	OET 1	W1, w2	Tecnología	5	3	3	3,8
BR03	Se tiene demoras en el proceso de clasificación y sexado de los pollitos	OEP 1 1	W3	Procesos / Personas	5	4	4	4,4
BR04	Equipos deficientes y con altos costos de mantenimiento		W1, w2	Maquinaria	5	5	4	4,4
BR05	Insuficiente asignación presupuestaria.		T1	Maquinaria	3	4	3	3,3
BR06	Se hace un conteo manual de los pollitos para su traslado		O2	Maquinaria/ personas	5	4	4	4,4

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Tabla 10 Brechas seleccionadas

Id.	Brechas Seleccionadas	Total
BR01	Alto tiempo de espera en el traslado	4,4
BR03	Se tiene demoras en el proceso de clasificación y sexado de los pollitos	4,4
BR04	Equipos deficientes y con altos costos de mantenimiento	4,4
BR06	Se hace un conteo manual de los pollitos para su traslado	4,4

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

4.4.9. Evaluación de Alternativas y Beneficios

4.4.9.1. Identificación de Alternativas y Beneficios

Ya identificadas las brechas más significativas, se procede a identificar las alternativas de proyectos que servirán para cerrar la mayor cantidad de brechas y alcanzar el estado deseado, así como también los beneficios que generan a la organización las alternativas de los proyectos propuestos.

A continuación, se presenta las alternativas de los proyectos propuestos:

Tabla 11 Alternativas

Id.	Brechas Seleccionadas	Alternativas de Proyectos
BR01	Alto tiempo de espera en el traslado	P1. Adquirir una máquina contadora de pollitos para agilizar el proceso de traslado a los criaderos
		P2. Capacitar al personal en lo que respecta a los procesos de crianza de aves explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas.
BR03	Se tiene demoras en el proceso de clasificación y sexado de los pollitos	P1. Adquirir una máquina contadora de pollitos para agilizar el proceso de traslado a los criaderos
BR04	Equipos deficientes y con altos costos de mantenimiento	P1. Adquirir una máquina contadora de pollitos para agilizar el proceso de traslado a los criaderos

BR06	Se hace un conteo manual de los pollitos para su traslado	P1. Adquirir una máquina contadora de pollitos para agilizar el proceso de traslado a los criaderos

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

4.4.9.2. Identificar beneficios para brechas individuales o grupos de ellas

Ya identificadas las brechas más significativas, se procede a identificar las alternativas de proyectos que servirán para cerrar la mayor cantidad de brechas y alcanzar el estado deseado, así como también los beneficios que generan a la organización las alternativas de los proyectos propuestos.

Tabla 12 Beneficios

Id.	Beneficios	Id.	Brechas Seleccionadas
BF01	Mejorar el tiempo de los procesos de crianza de aves en GENETSA	BR01	Alto tiempo de espera en el traslado
BF02	Contar con personal que realice el proceso de sexado y clasificación más rápidamente	BR03	Se tiene demoras en el proceso de clasificación y sexado de los pollitos
BF03			

	Mejorar los procesos productivos de la empresa GENETSA a través de equipos de conteo de pollitos	BR04	Equipos deficientes y con altos costos de mantenimiento
		BR07	Se hace un conteo manual de los pollitos para su traslado

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

4.4.9.3. Documentar el Plan de Gestión de Beneficios

Tabla 13 Plan de gestión 1

Proyecto 1:	Renovación de maquinarias y equipos para el proceso de reproducción de pollitos para agilizar el proceso de traslado a los criaderos
Descripción:	Consiste en la adquisición de una maquina contadora de pollitos que permite su clasificación, conteo y sexado de manera más rápida junto con el personal que realiza este labora para luego ser trasladados a los criaderos
Presupuesto:	\$235.000
Plazo:	1 año

Beneficios:	<p>BF01.- Mejorar el tiempo de los procesos de crianza de aves en GENETSA.</p> <p>BF02.- Contar con personal que realice el proceso de sexado y clasificación más rápidamente.</p> <p>BF03.- Mejorar los procesos productivos de la empresa GENETSA a través de equipos de conteo de pollitos.</p>
Componentes:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de maquina contadora de pollitos 2. Instalación del área de conteo de pollos 3. Capacitación y verificación del uso de la máquina de conteo 4. Utilización de la máquina de conteo de pollos

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Tabla 14 Plan de gestión 2

Proyecto 2:	Capacitar al personal en lo que respecta a los procesos de crianza de aves explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas.
Descripción:	Consiste en la capacitación del personal que realiza el conteo para que lo realice con mayor agilidad y disminuir los tiempos de conteo.
Presupuesto:	\$1000
Plazo:	1 mes

Beneficios:	BF02.- Contar con personal que realice el proceso de sexado y clasificación más rápidamente.
Componentes:	1.-Entrenamiento del personal del área de conteo 2.- Capacitación del personal en los procesos de conteo

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

Entre estas dos opciones se tiene que la propuesta 1, es la más viable por los beneficios a obtener gracias a su implementación en esta organización.

4.5. Detalle de equipos a ser adquiridos por GENETSA

Beneficios al adquirir nuevos equipos con nueva tecnología en el área de producción:

4.5.1. Incubadoras Chik Master

Se trata de una incubadora de huevos automática, con los controladores PID para mantener la temperatura estable, sistemas de alarma y de volteo automático, control de humedad relativa. El empleado lo único que hará es llenar el recipiente con agua, y meter y sacar los huevos de la incubadora, de esta manera se ahorrará tiempo y recursos.

4.5.2. Nacedoras Chik Master

Es en la nacedora donde termina el período de incubación, finalizando el desarrollo embrionario.

En esta fase es cuando el embrión pica la cámara de aire, produciéndose el estímulo del sistema nervioso para que comience la respiración pulmonar. Por ello, la ventilación es uno de los parámetros importantes a controlar en la nacedora, ya que los requerimientos de oxígeno son elevados, con la consiguiente eliminación del anhídrido carbónico.

También es primordial el control de la Humedad Relativa, ya que conseguir la ventilación y temperatura deseadas repercute directamente sobre la humedad del huevo, del embrión y de sus membranas y anejos. La HR en la nacedora ha de ser superior a la de la incubadora, de 55-60%.

Una de las causas más frecuentes de mortalidad embrionaria tardía y/o nacimientos problemáticos es la deshidratación del embrión y de las membranas de la cáscara. Esto dificulta de forma considerable la eclosión y la vitalidad del pollito durante las primeras horas de vida ya que éste puede llegar a agotarse si encuentra una resistencia excesiva al romper las membranas del huevo (de la cáscara) durante la eclosión

Al producirse la eclosión, la humedad aumentará de forma espontánea en el interior de la máquina, llegando a alcanzar hasta el 90% y el sistema de humidificación de la nacedora ha de mantener unos niveles cercanos al 75-80% hasta el momento de sacar los pollitos.

La humedad de la nacedora sirve para:

- Ayudar al pollito a romper la membrana y la cáscara.
- Que el pollito no se quede con el pico pegado a la cáscara o a la membrana interna del huevo.
- Que no se deshidraten los primeros pollitos que nacen.

4.5.3. Contadora de Pollitos

Esta máquina ha sido diseñada para facilitar el número exacto de pollos que han sido colgados en el transportador aéreo. El contador de pollos trabaja

correctamente gracias a una guía que empuja los pollos contra un captador numérico, cuando un colgador no lleva pollos pasa por la máquina, pero no es contabilizado. La máquina está fabricada totalmente en acero inoxidable y suministrado con un cuadro eléctrico.

El beneficio es ser más eficiente en el conteo y reducir la mano de obra en esa cadena de la producción.

Finalmente, el proyecto es viable porque se innova y al mismo tiempo se mejora mucho la calidad del pollito BB, generando una mayor rentabilidad no solo en el año de la inversión, sino que, dentro de los 5 años más adelante que se ha proyectado la recuperación de esta inversión

4.1. Proyección de utilidad incremental para los siguientes períodos

Tabla 15 Proyección de utilidad

Elaborado por: Enma Susana Reyes Domo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	9.359.256,23	10.295.181,85	11.324.700,04	12.457.170,04	13.702.887,05
Egresos	8.546.878,55	9.059.691,26	9.603.272,74	10.179.469,10	10.790.237,25
Utilidad	812.377,68	1.235.490,59	1.721.427,30	2.277.700,94	2.912.649,80
Depreciaciones	458.632,00	467.804,64	477.160,73	486.703,95	496.438,03
Flujo de Caja	1.271.009,68	1.703.295,23	2.198.588,03	2.764.404,89	3.409.087,82

CONCLUSIONES

- En el mercado avícola en Montecristi se tiene que GENETSA tiene una participación representativa con el 17%, y la competencia directa son las empresas INCA; INCUPASAJE y ANHALZER con una participación del 17%, 19% y 9% por lo que es necesario que se instauren mejoras que aseguren su perduración en el tiempo.
- El análisis estratégico dio como resultado que las fortalezas de GENETSA es su personal con años de experiencia en el sector avícola, la debilidad es las maquinarias y equipos con los que cuenta GENETSA han excedido su vida útil lo que genera gastos representativos en mantenimiento y sus

oportunidades es que puede alcanzar nuevos posicionamientos de mercados y las amenazas los requisitos y limitaciones del sector en nuestro país.

- La propuesta de renovación de maquinaria equipo utilizado para el proceso de crianza de aves en GENETSA es la más viable en base a los objetivos a obtener mejorando su nivel de innovación en el área de producción.

RECOMENDACIONES

- Renovar los equipos y maquinarias utilizados por GENETSA para el proceso de producción y crianza de aves.
- Realizar mantenimiento de los equipos para evitar fallas en los mismos y alargar su vida útil
- Capacitar al personal de trabajadores de GENETSA para mejorar la utilización de maquinarias y equipos y de los procesos productivos.

- Diseñar un plan de acción concreto, que incluyan plazos y frecuencias para interactuar con los potenciales clientes; enfocándose en la orientación y objetivos comerciales de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Aguila, A., & Padilla, A. (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 129-155.

Aguilera, M. (Diciembre de 2014). *Determinantes del desarrollo de la avicultura en Colombia*. Obtenido de https://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_214.pdf

Aillón, M. (2012). *Propuesta e implementación de un proyecto comunitario que se dedicara a la crianza, producción y comercialización avícola*. Obtenido

de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1473/1/T-UCE-0003-272.pdf>

- Aponte, G. (2015). El proceso de gestión de la innovación Tecnológica sus etapas e Indicadores Relacionados. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 59-90.
- Barbosa, B., & Dominique, S. (2012). La innovación de los procesos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 963-976.
- Barzallo, D. (2019). Análisis de la Innovación Tecnológica Avícola Ecuatoriano en el Contexto De Industria 4.0. *INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA IST CENTRAL TÉCNICO*.
- Calle, C., Estrada, M., & Agudelo, G. (2015). Construcción de un índice de competitividad. *Lecturas de Economía* , 193-228.
- Cárdenas, H. (2009). Diseño conceptual de un modelo de gestión de la innovación colaborativa para una empresa de telecomunicaciones. *Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia, Medellín*.
- CIDEM. (1999). Modelo guía para gestionar la innovación. *Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial* , 1-12.
- Delgado, M., & Díaz, F. (2002). Enfoques integrados de la gestión de la innovación tecnológica. *Revista Ingeniería Industrial*, 29-37.
- Escorsa, & Valls. (2003). Universidad Politécnica de Catalunya y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), España. *Google Scholar*.
- Galeano, L. (2014). *Caracterización de sistemas de producción avícola de huevo mediante la implementación de modelos de predicción y clasificación*. Obtenido de Universidad de antoquia: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/3096/1/LuisFernando_2014Caracterizaci%C3%B3nSistemasproducci%C3%B3n.pdf
- Hinojosa. (2006). Cuadernos de Gestión de Tecnología: Innovación de Proceso. *Premio Nacional de Tecnología, México*, 4.

- Jacinto, R. (2012). *Propuesta de un plan de responsabilidad social empresarial para generar impacto positivo en los STAKEHOLDERS de la Avícola Agropecuaria Santo Domingo SAC para el período 2012-2016*. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3341>
- Jaramillo, M. (2017). *Innovación Tecnológica aplicada al sector avícola por sinergia*. Obtenido de Avinews: <https://avicultura.info/innovacion-tecnologica-aplicada-al-sector-avicola/>
- Jordán, J. (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 47-71.
- LLaque, L. (2009). *Innovación en la industria avícola peruana de broilers para mejorar los niveles de competitividad 1986-2006*. Obtenido de Universidad Mayor San Marcos: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3339/LLaque_rl.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López-Pérez, S., & Merino-Arends, C. (2005). Innovación en la práctica: características comunes en empresas excelentes. *Revista de Empresa*, 46-59.
- Masaquiza, E. (2018). *La producción avícola y su incidencia en el desarrollo económico local del cantón San Pedro de Pelileo, provincia de Tungurahua*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27090/1/T4158e.pdf>
- Poultry. (2019). *APP para agricultura*. Obtenido de <http://avicultura.poultry.com/categorias/servicios-varios-para-el-sector-avicola/apps-para-avicultura>
- Quezada, M., Neri, J., & Pérez, J. (2015). Aprendizaje y talentos de los administradores de granjas avícolas para la Innovación. *Revista de Ciencias Ambientales y Recursos Naturales*, 75-89.

- Revista Productor Agropecuario. (2019). *Avicultura y su desafío con las nuevas tecnologías digitales*. Obtenido de <https://revistaproagro.com/avicultura-y-su-desafio-con-las-nuevas-tecnologias-digitales/>
- Rio, E. d. (2018). *Importancia de la innovación organizativa*. Obtenido de <http://webs.ucm.es/BUCM/tesis//19972000/S/2/S2033201.pdf>
- Rios, C., Martínez, E., & Santoyo, E. (2016). estrategia de gestión de la innovación para la avicultura de traspatio en zonas rurales marginadas de Oaxaca, México. *Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial*, 165-182.
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *ELSEVIER*, 125- 140.
- Santillán, J. (2014). *Modelo de responsabilidad social corporativa en Avesca Avícola Ecuatoriana C.A. y su costo de implementación*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11703>
- Silva, W. (2012). *LA SUSTENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA AVICOLA*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12008/1/50501_1.pdf
- Tenecota, C. (2017). *Análisis productivo y Económico de la crianza de pollos*. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec:9001/jspui/bitstream/123456789/18483/1/Tesis%20Lista%20Carlos.pdf>
- Universidad La Salle. (2014). *Innovación y Tecnología*. Obtenido de Vicerrectorado de Investigación y Transferencia: <https://www.lasalle.edu.co/wcm/connect/9502706a-23a2-4bf5-9097-a3ab4d90e24d/innovaci%C3%B3n%20By%2BTecnolog%C3%ADa.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IVY2h08&CVID=IVY2h08&CVID=IVY2h08&CVID=IVXZOJL>
- Varela, I., & Valdez, C. (2015). Estado de la innovación tecnológica en la Empresa Avícola de Pinar del Río. *Avances*, 407-416.

ANEXOS



Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG

Facultad de Estudios de Postgrados

GUIA DE ENCUESTA

Objetivo. - Optimizar a sostenibilidad económica y social de la empresa GENETSA mediante un análisis estratégico para proponer medidas que contribuyan en el desarrollo sostenible de la empresa.

1. **¿Sabe si su empresa cuenta con un plan estratégico?**

Si

No

parcialmente

2. **¿Cuál es el nivel de innovación en su empresa?**

Alto

Medio

Bajo

3. **¿Considera usted que el área de producción aplica métodos o sistemas innovadores?**

Si

No

parcialmente

4. **¿Conoce cuál es la misión visión y objetivos de la empresa?**

Si

No

Parcialmente

5. **¿Conoce usted que son los indicadores de gestión?**

Si

No

parcialmente

6. **¿Cree usted que su empresa utiliza indicadores de gestión?**

Si

No

parcialmente

7. ¿Cree usted que se puede mejorar la viabilidad económica de la empresa?

Si

No

parcialmente

8. ¿Qué tan de acuerdo está con la constitución de un plan estratégico en su organización?

Totalmente

Parcialmente

De acuerdo

En desacuerdo

9. ¿Cree usted que la aplicación de un plan estratégico mejorara la situación en la empresa?

Totalmente

Parcialmente

De acuerdo

En desacuerdo

Guía de entrevista realizada al gerente de la empresa.

ENTREVISTA - GENETICANACIONAL S.A	
Entrevistado	<i>Abg. Juan Carlos Monge Flores de Valgas</i>
Cargo	<i>Director Ejecutivo</i>
Fecha	<i>Febrero 18 del 2019</i>
1. <i>¿Cuál ha sido su experiencia con el desarrollo y mejora continua con sistemas de calidad en el departamento de producción?</i>	

<i>Se tiene mejor control de las actividades que se realizan dentro del proceso de producción</i>	
<i>2. ¿Cuál cree usted que serían los beneficios si se adquiere nuevas maquinarias con tecnología de punta para Genética Nacional?</i>	
<i>La satisfacción del cliente mediante la optimización de los procesos para mejorar la calidad del producto</i>	
<i>3. ¿Qué significa para usted la mejora permanente de un producto?</i>	
<i>Para mí significa dar un producto de muy buena calidad y mantener a los clientes satisfechos.</i>	
<i>4. ¿Cuáles son los principales factores que motivan a los empleados a desempeñar bien sus actividades?</i>	
<i>Las charlas permanentes donde se les inculca que el producto debe ser de muy buena calidad para que los clientes estén satisfechos</i>	
<i>6. ¿Se cuenta con los equipos necesarios para cumplir con toda la demanda en un momento determinado?</i>	
<i>Nos hace falta más maquinaria para cubrir la demanda que tenemos actualmente</i>	
<i>7. ¿Cree usted viable el proyecto de innovar con maquinarias nuevas?</i>	
<i>Las perspectivas reales de crecimiento del mercado avícola en el Ecuador vuelven imperiosa la necesidad de que Genética Nacional continúe con el mismo ritmo de crecimiento sostenido durante los últimos años. Esto avalado por la buena aceptación de sus productos, el respaldo y confianza de sus proveedores, la solidez y transparencia con la que ha manejado sus cuentas, además de la demanda del producto por parte de actuales y nuevos clientes. Hacen que los nuevos proyectos de expansión sean viables desde el punto de vista de la rentabilidad.</i>	
Elaborado por:	<i>Enma Susana Reyes Domo</i>

Fotos tomadas durante la aplicación de la encuesta



Fotos tomadas durante la socialización del proyecto



Foto tomada al personal administrativo y operativo

