

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MICRO  
EMPRESA AVÍCOLA EL BUEN POLLO EN EL  
CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA”**

*Tesis previa a la obtención del  
título de Ingeniera en  
Administración de Empresas*

**AUTORA:**

**JULIANA CAROLINA BRAVO MERIZALDE**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**ING. EDUARDO VINICIO PULLA CARRIÓN**

**LOJA- ECUADOR**  
**2012**

*Ing. Eduardo Vinicio Pulla Carrión*

**CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**NIVEL DE GRADO**

**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **I N F O R M E:**

Que he dirigido y revisado prolijamente el presente trabajo investigativo de tesis bajo el epígrafe: **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MICRO EMPRESA AVÍCOLA EL BUEN POLLO EN EL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA”**, presentado por la Srta. Juliana Carolina Bravo Merizalde, previo la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas, el mismo que cumple con los requisitos de fondo y forma reglamentarios y de rigor académico, por lo que autorizo su presentación y sustentación.

Loja, 31 de Julio de 2012

**Ing. Eduardo Vinicio Pulla Carrión**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA**

El presente trabajo ha sido desarrollado con base en una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes están incorporadas en la bibliografía. Consecuentemente, las ideas expuestas en el mismo y que aparecen como propias son de exclusiva responsabilidad de la autora.

---

Juliana Carolina Bravo Merizalde

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi agradecimiento imperecedero, a las autoridades de la Universidad Nacional de Loja, que se encuentran empeñadas en la excelencia académica.

A las dignas autoridades del Área Jurídica, Social y Administrativa, de la carrera de Administración de Empresas, así como a sus distinguidos docentes, por el aporte brindado en el desarrollo de los conocimientos adquiridos.

Mi efusivo y cordial reconocimiento de inmensa gratitud al Ing. Eduardo Pulla, director de tesis, quien con su solvencia profesional y vasta experiencia, supo orientar adecuadamente el presente trabajo de investigación.

**LA AUTORA**

## DEDICATORIA

### **“La educación es la mejor herencia de los padres”**

(R. Trujillo)

El presente trabajo está dedicado a mi familia que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera universitaria. A mis padres pilares fundamentales en mi vida, quienes constantemente han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presenta.

A mi padre, ejemplo de vida y amigo incondicional, que con sus consejos y principios morales me supo guiar por el buen camino.

A mi madre, por hacer de mí una mejor persona a través de sus enseñanzas y amor dándome la fortaleza y motivo para seguir superándome.

Al Sr. Ramón Celí y su esposa Sra. Esther García por facilitarme muy amablemente toda la información que he requerido para llevar a cabo el siguiente trabajo.

Y en general, a todos quienes de una u otra manera han colaborado para cristalizar mi sueño de profesionalización, y han aportado en la ejecución de este trabajo de investigación.

Con gratitud y amor entrañable

Juliana Carolina Bravo Merizalde

**a. TITULO: “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MICRO  
EMPRESA AVÍCOLA EL BUENO POLLO EN EL CANTÓN  
CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA”**

## **b. RESUMEN**

Al ser la Planeación estratégica de marketing una herramienta fundamental para el posicionamiento de una microempresa en el mercado en el que se desenvuelve, se propone en el presente trabajo intitulado la *“planeación estratégica de la microempresa avícola el bueno pollo en el cantón Catamayo, provincia de Loja”* que a su vez constituye el objetivo general del mismo, cuya finalidad principal es contribuir al mejoramiento de la rentabilidad de la microempresa incrementando clientes y contrarrestando la competencia, ofreciendo productos de calidad a los clientes.

Como objetivos específicos se han planteado: “Realizar un diagnóstico de la situacional de la microempresa avícola El Buen Pollo de la ciudad de Catamayo, con el propósito de conocer el estado actual de la microempresa”, Realizar un análisis FODA, de la microempresa avícola El Buen Pollo de la Ciudad de Catamayo, con ello elaborar una matriz de alto impacto para poder determinar los objetivos estratégicos los mismos que se convertirán en la propuesta del proyecto”

El proceso metodológico empleado en el desarrollo del presente trabajo de investigación requirió de una selección adecuada de los métodos, técnicas e instrumentos a emplear. Como base fundamental está el método científico con sus consecuentes derivados como son el método analítico – sintético y el método estadístico, que permitirá realizar las proyecciones, determinar la muestra a aplicarse, clasificar, ordenar y analizar los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas

mediante representaciones gráficas, porcentajes y tabulaciones. Como técnicas utilizadas en el desarrollo del presente trabajo se emplearon la observación directa en las instalaciones de la microempresa, la entrevista la cual fue aplicada al Gerente - Propietario y al personal operativo que labora en la misma y, las encuestas las cuales fueron respondidas por una muestra de los clientes potenciales del plantel avícola que equivale a 381 personas, cantidad que se determinó mediante el desarrollo de la fórmula establecida. Las técnicas utilizadas necesitaron de la previa formulación de los instrumentos correspondientes que permitieron su ejecución.

Los resultados obtenidos evidencian la viabilidad del proyecto ya que el ambiente en el que se desenvuelve la microempresa es favorable y presenta mayor cantidad de oportunidades las cuales deben ser aprovechadas correctamente, posterior al diagnóstico situacional de la misma se determinó los objetivos estratégicos del Plan los cuales fueron desarrollados adecuadamente en forma individual de tal manera que se adapten a la microempresa y contribuyan a su mejoramiento continuo.

Al finalizar el trabajo investigativo, se ha podido concluir que la microempresa por ser nueva en el mercado en el que se desenvuelve, carece de actividades encaminadas a mejorar su posicionamiento ante la competencia, es decir no posee una cultura de marketing y de la importancia en la que radica el mismo.



Se recomienda al Propietario de la microempresa la implementación de este Plan Estratégico de Marketing, cumpliendo con la periodicidad y parámetros establecidos en el mismo, ya que con ello mejorará su organización interna así como la calidad de los servicios que brinda con lo cual llegará al posible mercado potencial de una forma rápida, sencilla y en el momento adecuado.

## **SUMMARY**

As the strategic marketing planning an essential tool for the positioning of a micro market in which it operates, it is proposed in this paper entitled the "strategic planning of the good micro poultry chicken in the canton Catamayo, Province Loja "which in turn is the general aim of it, whose main purpose is to help improve the profitability of small business customers and counteract increasing competition, offerin.

The specific objectives have been raised: "Making a situational diagnosis of poultry microenterprise Good Chicken Catamayo city, in order to know the current status of micro," Conduct a SWOT analysis of the microenterprise poultry The Good Chicken Catamayo City, thereby developing a high-impact matrix to determine the same strategic objectives that will become the project proposal "

The methodology used in the development of this research work required a proper selection of the methods, techniques and tools to use. As a fundamental basis is the scientific method with the resulting derivatives such as the analytical method - synthetic and the statistical method, to perform the projections, determine the sample applied, classify, sort and analyze the results of the implementation of the surveys graphics, percentages and tabulations. As techniques used in the development of this work were used direct observation on the premises of the micro, the interview which was applied to the Manager - Owner and operational staff working in the same and surveys which were

answered by a sample of potential customers poultry campus equivalent to 381 people, an amount determined by the development of the formula set. The techniques required in the prior formulation of appropriate instruments that enabled its implementation.

The results obtained show the feasibility of the project and that the environment in which it operates is favorable micro-enterprises and presents as many opportunities which must be harnessed properly, following the situational diagnosis was determined in the same strategic objectives of the Plan which jurisdictions individually developed properly so that they adapt to the micro and contribute to continuous.

Upon completion of the investigative work, it has been concluded that the micro for being new to the market in which it operates, no efforts to improve its position before the competition, the does not have a marketing culture and the importance inwhich.

Owner is recommended to microenterprise implementing this Strategic Marketing Plan, complying with the frequency and parameters set in it, as this will improve its internal organization and the quality of the services provided thereby arrive at possible potential market for a fast, simple and at the right time.

### **c. INTRODUCCIÓN**

La Planeación Estratégica de Marketing se puede definir como el proceso mediante el cual se analiza información pertinente a la microempresa en estudio con el fin de anticipar y decidir el direccionamiento de la misma hacia el futuro.

Toda microempresa sin importar su tamaño o el sector en el que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan Estratégico de Marketing para el logro de sus objetivos y metas planteadas; éstos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa.

En la actualidad los consumidores se han tornado más exigentes para satisfacer sus necesidades, mediante la búsqueda de servicios con características específicas. Es por ello que el reto de las empresas es conocer los requerimientos del mercado y armarse de estrategias innovadoras de tal manera que puedan satisfacerlos, creando así una diferenciación entre las mismas y escalando posiciones competitivas difícilmente igualables.

En nuestro país, un mercado altamente competitivo es el relacionado con los planteles avícolas, donde la mayor parte de las empresas que lo conforman son pequeñas y medianas. Por contar con recursos limitados, este tipo de empresas necesitan dirigirse a nichos específicos,

con planes estratégicos que la conduzcan hacia un desempeño eficiente y eficaz.

Con el presente trabajo investigativo se pretende demostrar la importancia de la implementación de una herramienta de gestión para la función de marketing y servir como guía detallada de las actividades a seguir para el mejoramiento de la oferta de los servicios que brinda, y así poder atraer la atención de nuevos clientes y mantener la de los usuarios actuales de una empresa.

Además, la realización del presente trabajo responde a la necesidad de cumplir con un requisito exigido por los reglamentos universitarios previo a la obtención del título; su valor fundamental reside en que ha contribuido a robustecer los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias y adentrarnos pretendiendo captar con claridad en una pequeña parte del complejo y extenso panorama empresarial pues como futuros profesionales se debe desarrollar proyectos en beneficio de todas las áreas que están dentro de nuestro marco de referencia, en correspondencia al compromiso que tenemos con la sociedad y la institución universitaria en la que nos hemos formado.

Es por ello que se desarrollará la “Planeación Estratégica de la micro empresa avícola el bueno pollo en el Cantón Catamayo, provincia de Loja” que a su vez constituye el objetivo general planteado en el presente trabajo, con la finalidad de incrementar clientes y contrarrestar la competencia, ofreciendo nuevos servicios a propios y extraños.

La revisión de la literatura fue el punto de partida para el desarrollo del presente proyecto, puesto que con este, se pudo tener una idea más clara y detallada de cada uno de los pasos a seguir para cumplir con el presente trabajo, a su vez se pudo obtener todos los referentes teóricos de cada una de las variables que se manejarían en todo el plan estratégico.

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico planteado “Realizar un diagnóstico del plantel avícola que nos ayude a definir la situación actual de la misma” se efectuó el análisis de la microempresa, en donde se consideró todo lo que se relaciona de forma directa e indirecta del plantel avícola objeto de estudio. En el macro entorno se realizó un estudio en cifras los factores económicos, demográfico, social, tecnológico, ambiental, entre otros, con la finalidad de conocer con claridad la realidad que atraviesa nuestro país, y el ambiente externo en el que se desarrolla la microempresa. Consecutivamente se realizó un análisis del micro ambiente, tomando como punto de partida el estudio de la microempresa, sus instalaciones, servicios, su organización interna, entre otros, así como también se realizó un análisis de los proveedores actuales y de la competencia directa que tiene que enfrentar la empresa, para esto se utilizó el método de las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA su correspondiente matriz de alto impacto. Con estas bases, se establecieron los objetivos estratégicos del Plan, los cuales han sido debidamente detallados y desarrollados de forma individual, para lo cual se han tomado en cuenta las estrategias, tácticas

y el costo referencial de cada uno de ellos, de tal manera que sean aplicables a la microempresa en estudio.

Finalmente se determinó los respectivos objetivos estratégicos con la finalidad de proponer posibles soluciones para la microempresa.

Al terminar el presente trabajo y en base a lo desarrollado a lo largo del mismo, se realizaron las conclusiones de los resultados obtenidos, y se plantearon las recomendaciones pertinentes las cuales están dirigidas específicamente al Gerente – Propietario de la microempresa.

Dentro de los alcances del presente trabajo se puede mencionar que el Plan Estratégico de Marketing propuesto se enmarca en las necesidades de la microempresa y se ajusta al presupuesto de la misma, por lo tanto es aplicable y viable para la misma.

Entre las limitaciones del mismo se encuentra que la puesta en marcha del Plan Estratégico de Marketing será decisión de los accionistas quien debe autorizar el presupuesto, además está diseñado de forma exclusiva para la microempresa avícola El Buen Pollo del cantón Catamayo por lo cual no será aplicable a otra empresa sin la debida autorización y adaptación a los requerimientos de la organización que lo requiera.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **CANTÓN CATAMAYO**



Catamayo se encuentra a 36 Km Noroeste de la ciudad de Loja, es el más grande y fértil de los valles lojanos, con riquezas inagotables que llaman a ser exploradas, conocidas y explotadas; la hospitalidad y la sencillez de su gente hacen de este valle un lugar de gran atracción para los turistas. Sobresale el cultivo de caña de azúcar, motivo por el cual se ha instalado el Ingenio Azucarero Monterrey, y las industrias de tejares y ladrilleras de gran importancia económica nacional. Aquí se encuentra ubicado el Aeropuerto Camilo Ponce Enríquez, punto importante para enlazarse con las principales ciudades de nuestro país y por ser confluencia con las carreteras para llegar a los diferentes lugares tanto de la provincia de Loja como de la costa, es constantemente visitado por turistas nacionales y extranjeros, cuenta con 27000 habitantes.

#### **DATOS GENERALES:**

Cabecera cantonal: La Toma

Altitud: 1232 m.s.n.m



Temperatura promedio: 24 °C

Superficie: 649 Km<sup>2</sup>

Clima: Tropical

Ubicación: Noreste de la provincia de Loja

**Límites:**

Norte: Cantones Loja, Chaguarpamba y parte de la provincia de El Oro

Sur: Cantón Gonzanamá

Este: Cantón Loja

Oeste: Cantones Chaguarpamba y Paltas

**División política:**

2 parroquias urbanas, 4 parroquias urbanas y 47 barrios

**Parroquias urbanas:**

Catamayo y San José

**Parroquias rurales:**

El Tambo, Guayquichuma, San Pedro de la Bendita y Zambi

**PLANTA AVÍCOLA**



El canto temprano del gallo y la regularidad con las que aparecían los primeros huevos probablemente inspiró a los chinos a describir las gallinas como el “animal doméstico que sabe la hora”

Hoy en día las aves despiertan un interés considerable importancia en la producción de alimentos.

Nadie sabe con certeza cuando se domestico la primera ave, aunque la historia de la india habla del año 3200 A.C

En sudamericana la industria avícola comenzó a tener auge en la década de los 40, anteriormente se llevaba de forma pequeña y doméstica.

En los inicios de la avicultura como sistemas de producción, se iniciaron con mucha tecnología y muchos riesgos.

En ese entonces se requería de 3 meses para sacar al mercado un pollo de menos de 2 kilogramos y una gallina no producía más de 150 huevos durante su ciclo de postura.

La carne de pollo era una delicadez que reunía a las familias de clase media alta para consumirla los fines de semana o en días feriados.

Nadie se imaginaria que esta carne sería capaz de competir con la proteína derivada de los mamíferos.

La introducción de grandes empresas procesadoras de alimento concentrado, junto a la llegada de tecnología extranjera dio un gran empuje a este sector que hasta la actualidad está catalogado como la empresa agrícola más productiva y tecnificada.

La granja debe estar acondicionada con anticipación para recibir a los pollitos aplicando medidas sanitarias que incluyan una buena cama, que puede ser de concha de arroz o de viruta de madera.

Deben ser colocados con agua fresca, potable y en cantidad suficiente. Como dato curioso la respuesta natural de los pollitos recién salidos del cascaron indica que para que se tenga acceso al alimento es necesario primero el estímulo de beber agua.

Es una buena práctica que la primera agua que beban los pollitos sea endulzada con azúcar morena o no refinada, ya que esto los ayuda a recuperarse del viaje que han sido sometidos.

Al llegar a la granja receptora esta debe contar con las instalaciones adecuadas para los pollitos y ya deben tener las criadoras conectadas para que la temperatura sea acorde al desarrollo del pollo.

El alimento se les coloca desde el momento que llegan. Los pollos comen cuatro tipos de alimentos concentrados desde el momento que llegan hasta que salen listos para el beneficio.

La velocidad del crecimiento y rendimiento de los pollos de engorde actuales es el que hace a este mercado altamente competitivo.

El pollo de engorde moderno es extremadamente sensible al crecimiento rápido y a la ganancia de peso rentable a poco tiempo. Los galpones de pollo es el logro de partida del logro de buenos resultados ya que se manejan con tecnología, tienen temperatura y humedad automatizados con lo cual refrescan

el ambiente donde se cría el animal y ventiladores que mantiene el aire controlado.

Todo con el fin de disminuir la incidencia de enfermedades y la mortalidad de la camada. Son altamente costosos pero bien lo vale la inversión, que a muy corto plazo generan incrementos significativos de ganancia.

### **IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO AVÍCOLA**



Dentro de un esquema de alimentación para el ser humano se encuentra como base fundamental el pollo y por ende el huevo, alimento que científicamente ha sido demostrado que sus componentes son trascendentales en el crecimiento, desarrollo y mantenimiento de la salud en todas las etapas del ciclo de la vida.

Una necesidad básica del ser humano desde su creación y a través de todo su ciclo de vida es la alimentación, necesidad primordial es inherente para un buen desarrollo psicomotriz.

Las cualidades nutricionales ponen en evidencia la importancia del consumo de huevo, dejando de lado cualquier especulación, mito o creencia contraria a estos hechos científicos, sin lugar a duda el huevo y el pollo.

## **AVES PRODUCTORAS DE HUEVOS**



La industria avícola comercial ha vendido a sus productores razas puras o variedades de las mismas. Las prácticas de cría en un comienzo estaban limitadas a mejorar el potencial económico de estas razas puras; sin embargo, gradualmente se fueron cruzando dos o más razas para mejorar la productividad. Por último y de manera especial, en el caso de aves criadas para la producción de carne, se desarrollaron nuevas razas sintéticas.

Las principales razas productoras de carne son la Orpington, la Australop de origen inglés y la Brahaman de origen asiático. Las razas productoras de carne modernas son híbridos de las razas anteriores. Las aves productoras de carne ponen pocos huevos. Los pollos crecen rápidamente y empluman pronto. Los mejores híbridos para productores de carne son los de color blanco. Los

machos adultos pueden pesar hasta 5,0 kg y las hembras adultas hasta 4,5 kg (Aves de Corral, 1983).

En cuanto a la alimentación de las aves de corral, ésta ha cambiado más que la alimentación de cualquier otra especie de animales domésticos. En un principio, la avicultura fue estrictamente una empresa doméstica; las gallinas cluecas incubaban los huevos y criaban sus pollitos y la esposa del granjero las alimentaba con las sobras de la comida y el grano excedente. La reproducción se circunscribía a los meses de la primavera, cuando abundan los alimentos verdes. Los insectos y la luz solar favorecían la nutrición de los pollitos. La alimentación era más un arte que una ciencia basada principalmente en "fórmulas secretas y patentadas". Todo esto ha cambiado. Hoy, la vasta mayoría de aves de corral se produce en grandes unidades donde prevalece la ciencia y la tecnología. La producción en confinamiento es más común y se formulan raciones de acuerdo a lo que en el lugar se pueda conseguir de materia prima.

## ALIMENTACIÓN DE LAS AVES



Al hablar de los alimentos que dan energía a las aves, es importante considerar las proteínas. Éstas son constituyentes esenciales de los músculos, la sangre y las plumas. Son sustancias sumamente complejas, formuladas por aminoácidos. En proporciones adecuadas, los aminoácidos son utilizados por las aves para formar las proteínas de los músculos, los huevos, o las plumas. El exceso de proteína se descompone, una parte se emplea para producir energía y el exceso se excreta en las heces.

Otros nutrientes importantes en la alimentación de las aves son las vitaminas. Éstas se necesitan en cantidades muy pequeñas en comparación con las cantidades que se necesitan de otros nutrientes básicos.

Por otro lado, los minerales desempeñan un papel muy importante en la nutrición de las aves. Son esenciales para sostener los procesos del organismo. El esqueleto de las aves está formado principalmente por calcio y fósforo; el potasio se encuentra principalmente en los músculos; el hierro en la sangre y el yodo en la glándula tiroides.

## **AVES PRODUCTORAS DE CARNE**

Las principales razas productoras de carne son:

- a) ORPINGTON
- b) LA ASTRALOP de origen inglés.
- c) LA BRAHAMA de origen asiático

Las razas modernas productoras de carne son híbridos de las razas anteriores. Este tipo de aves ponen pocos huevos. Son de crecimiento rápido y empluman pronto, lo que les caracteriza es el color blanco. Los machos adultos pueden pesar hasta 5.0 kg y las hembras adultas 4.5 kg. Otra característica es el peso que tienen en la sexta semana.

## **RAZAS AVÍCOLAS EXPLOTADAS EN EL ECUADOR**

Dentro del Ecuador existen varios tipos de razas que en muchos planteles agrícolas han ido creciendo por las distintas características que anteriormente ya se mencionó y de acuerdo al tipo de clima que existe dentro de nuestro país. Las características más representativas se presentan en el siguiente cuadro.



## RAZAS AVÍCOLAS EXPLOTADAS EN EL ECUADOR

ENGORDE		POSTURA	
MACHOS	HEMBRAS	MACHOS	HEMBRAS
RAZA (%)	RAZA (%)	RAZA (%)	RAZA (%)
Peterson 52	Peterson 26	Isa brown 30	Isa brown 30
Arbor acres 21	Arbor acres 47	Shaver 2	Shaver 3
Avian farmas 7	Avian farms 15	Lohman 28	Lohman 28
Idian river 4	Idian river 3	Dekalb 19	Dekalb 19
Lohman 2	Lohman 6	Hissex 8	Hissex 8
Shaver 2	Shaver 2	Yaffa 7	Yaffa 6
Shaver 2	Ross 1	Harco 6	Harco 6

FUENTE: CONAVE. (Revista El Desarrollo de la Avicultura en el contexto de la Globalización)

ELABORACIÓN: La autora

### VENTAJAS DE LA CARNE DE POLLO:



La carne de pollo posee varios beneficios nutritivos con relación a sus productos sustitutos. Esto se da precisamente porque, comparada con la carne de ganado bovino y ovino, posee menores contenidos de colesterol, calorías y

grasa, a la vez que provee de un mayor contenido proteico. La carne de pollo y los huevos son la mejor opción alimenticia que posee el consumidor ecuatoriano.

## PROPIEDADES NUTRITIVAS DEL POLLO

Composición por 100 gramos de porción comestible	
Calorías	85,2
Hidratos de carbono (g)	20,8
Fibra (g)	2,5
Magnesio (mg)	36,4
Potasio (mg)	350
Provitamina A (mcg)	18
Vitamina C (mg)	11,5
Acido fólico (mcg)	20

mcg = microgramos

**FUENTE:** Investigación directa

**ELABORACION:** La Autora

Se pueden apreciar variaciones en la composición de la carne, en función de la edad del animal sacrificado. Los ejemplares más viejos son más grasos. También existen diferencias en la composición de las distintas piezas cárnicas, como en el caso de la pechuga, cuyo contenido en proteínas es mayor que el que presenta el muslo.

El contenido, distribución y composición de la grasa del pollo es similar al del resto de las aves de corral. Tampoco se aprecian grandes diferencias en lo referente al aporte proteico, equiparable al de la carne roja.

Respecto al contenido vitamínico, destaca la presencia de ácido fólico y vitamina B3 o niacina. Entre los minerales, el nivel de hierro y de zinc es menor que en el caso de la carne roja, aunque supone una fuente más importante de fósforo y potasio.

El valor nutritivo de los menudillos de pollo es muy alto, especialmente el hígado. Éste presenta un contenido en proteínas y lípidos similar al de la carne, aunque destaca su aporte en minerales y vitaminas, principalmente vitamina B12, A, vitamina C y ácido fólico. Por otro lado, los menudillos contienen una gran cantidad de colesterol.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **Definición.-**

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"<sup>1</sup>.

La esencia de la Planificación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas, que surgen en el futuro que combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar las amenazas o peligros.

---

<sup>1</sup>MODULO 8. Documento de Gestión Tecnológica Empresarial de la Carrera de Administración de Empresas. 2003-2004.

- **Ventajas de la planeación estratégica**

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

- **Importancia de planeación estratégica**

La planeación estratégica es importante para las empresas porque a través de técnicas de diagnóstico, le permite conocer la situación actual de la institución, para edificar un plan bien concebido, que señale el peso específico de cada elemento de marketing con el fin de alcanzar objetos determinados.

- **Beneficios de la planificación estratégica.**

- ✍ <sup>2</sup>“Contribuye a mejorar la competitividad de la institución.
- ✍ Ayuda a mejorar los niveles de productividad, efectividad y eficiencia.
- ✍ Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.
- ✍ Mantiene la racionalidad en alto grado.
- ✍ Suministra dirección y coordinación.
- ✍ Favorece la unidad.
- ✍ Permite enfrentar el cambio ambiental y develar las oportunidades y amenazas.
- ✍ Ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- ✍ Reduce la posibilidad de extravío.

---

<sup>2</sup> Robert J. Mockler, “ Theory and Practice of Planning,” Harvard Business Review, marzo- abril 1970, Págs. 148-159

- ✦ Permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo.
- ✦ Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo”.

Está compuesta de dos partes importantes:

### **El Análisis interno:**

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc. El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.

## **El Análisis Externo:**

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

Los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figuran el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial.

La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos

grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

## **ESTRATEGIA**

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

"El proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos"<sup>3</sup>. "La determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos"<sup>4</sup>.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo

---

<sup>3</sup> Henry Mintzberg. "strategy Making in Three Modes" California Management Review, invierno 1973

<sup>4</sup> Louis V. Grestner, Jr. "Can Strategic Planning Pay Off?" Management-Perspectives and Applications (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1976),

debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

## **Tipos de estrategias**

### **Estrategia como plan**

<sup>5</sup>“Para muchos la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consiente, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos preestablecidos. Como plan, la estrategia aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y que significan en realidad las mismas. Las estrategias tiene dos aspectos esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consiente y con un propósito determinado.

### **Estrategia como pauta de acción**

En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al competidor. Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus plantas para desanimar al competidor de una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza, no la expansión. La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.

### **Estrategias como patrón:**

No es suficiente una estrategia como plan, es necesario definir el comportamiento que deseamos que se produzca. Según esta definición

---

<sup>5</sup> Henry Mintzberg. “strategy Making in Three Modes” California Management Review, invierno 1973, Págs. 44-53



durante un tiempo Picasso pinto azul, esto era una estrategia, como lo fue cuando Henry Ford ofreció su modelo "T" solo en color negro. Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más estrategia.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, es decir, que se haya asumido como patrón tal como se planteó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrán que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización.

Como patrón la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en recursos de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

### **Estrategia como posición:**

En particular es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar entorno o medio ambiente. De acuerdo con esta definición viene a ser la fuerza mediadora, o acoplamiento entre el contexto interno y el medio ambiente, es decir entre el contexto interno y el externo.

Nótese que esta definición puede ser compatible con cualquiera de las anteriores o con todas, se puede aspirar, incluso a una posición, mediante un plan o patrón de comportamiento. La estrategia nos incita, como posición, a considerar las organizaciones en su entorno competitivo; como se encuentran

sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

### **Estrategia como perspectiva**

Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de participar en la percepción del mundo. En este caso la estrategia es para la organización como la personalidad es para el individuo. Como perspectiva la estrategia plantea cuestionamiento en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

La estrategia de la organización será el resultado de este análisis y reflexión, enfatizando los puntos fuertes de la organización y mermando sus puntos débiles, permitirá salir al paso de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este ofrece.

### **Estrategia de actuación frente a la competencia**

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- **Estrategia de líder.** El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto,

desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.

- **Estrategia de retador.** Consistente en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden consistir:
  - Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
  - Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.
- **Estrategia de seguidor.** El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.
- **Estrategia de especialista.** El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

## **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING<sup>6</sup>**

El plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por: 1) un análisis de la situación, 2) los objetivos de marketing, 3) el posicionamiento y la ventaja diferencial, 4) la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing, 5) el diseño de la mezcla de marketing y 6) los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

### **Ventajas de la planeación de marketing.**

- Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

### **Cobertura del Plan Estratégico de Marketing**

A diferencia del Plan Anual de Marketing que se suele elaborar para cada marca, división, mercados meta importantes y/o temporadas específicas, el plan estratégico de marketing se elabora para toda la compañía.

---

<sup>6</sup>J. Friedman (2007). Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).

## **Alcance del Plan Estratégico de Marketing**

El plan estratégico de marketing se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual, se parte para definir las metas a corto plazo. Por ejemplo, los gerentes de marketing elaboran un plan estratégico de marketing para tres o cinco años y luego, elaboran un plan anual de marketing para un año en concreto.

Cabe señalar, que el plan a cinco o tres años se analiza y revisa cada año debido a que el ambiente cambia con rapidez.

## **Contenido del Plan Estratégico de Marketing**

Análisis de la Situación (Diagnóstico): En ésta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

## **Objetivos de Marketing**

En este punto se incluyen los objetivos de marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización.

## **Mezcla de Marketing.<sup>7</sup>**

En esta parte, se incluye el diseño de la mezcla de marketing que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: 1) el producto, 2) el cómo se lo distribuye 3) cómo se lo promueve y 4) cuál es su precio. Cada uno de estos elementos tienen por objeto satisfacer al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

## **MATRIZ (FODA O DOFA)**

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad de la empresa.

---

<sup>7</sup>G. Steiner (1998). Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Editorial CECSA.

- **Debilidades.** También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Fortalezas.** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Amenazas.** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Oportunidades.** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

En el cuadro adjunto se indica el método práctico para la realización del análisis DAFO, en el que se observan las siguientes circunstancias:

- El número de espacios blancos para completar serán los que se consideren oportunos.
- Lo realmente válido consistirá en tener el menor número de amenazas y debilidades y el mayor número de oportunidades y fortalezas.
- Las amenazas y debilidades, una vez identificado el mayor número posible, deberán estar horquilladas de la mejor forma, para minimizar los efectos negativos, en caso de producirse, o potenciarlas, convirtiéndolas en oportunidades y fortalezas.

- Las oportunidades y fortalezas tendrán que ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.
- Una forma interesante de ser competitivos es realizar sistemáticamente DAFO a los productos y empresas de la competencia; así descubriremos los nichos o huecos que dejan, lo que nos servirá como argumento de ventas o para introducirnos en un determinado mercado.

**La matriz FODA:** Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

**La estrategia FO:** Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

**La estrategia FA:** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

**La estrategia DA:** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.



**La estrategia DO:** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

## **MISIÓN.**

La Misión de una organización es una descripción del propósito, objetivo supremo o la razón de ser que justifica la existencia de la organización.

Esta constituye un elemento de vital importancia porque la misión orienta el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una misión bien formulada permite guiar todas las acciones, sentimientos, valores y ofrece la imagen acertada que permite saber hacia dónde se dirige la institución así como el apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella.

De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es poner fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motiva y sirva de guía al desarrollo de la institución.

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde indica el éxito de nuestra empresa.

¿Quiénes somos? = identidad y legitimidad

¿Que buscamos? = propósitos

¿Qué hacer? = principales medios para lograr el propósito.

¿Por qué lo hacemos? = valores, principios, motivaciones ¿para quienes trabajamos?= clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización.

## **VISIÓN**

Visualizar el futuro implica un permanente diagnóstico de la organización, frente a sus clientes su competencia, su propia cultura y por sobre todo discernir entre lo que es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

Los aspectos a revisar son los siguientes:

- Lo que la empresa aspira a ser y no lo tiene que hacer
- ¿Qué tipo de empresa queremos ser?
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

### **Pasos a seguir para llegar a la definición de visión**

- Confirmación de la declaración de la visión
- Compresión de impacto ambiental
- Definición de los clientes
- Selección de los grupos de productos y / o servicios de la empresa

- Estimación del potencial de la empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica.
- Identificación de valores agregados.
- Selección de valores agregados principales y secundarios.
- Determinación de proveedores potenciales y las fuentes.
- Cuantificación de los criterios de éxito de los productos.

## **ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección debido a que condiciona la actuación de la institución y en especial a la de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener en este aspecto se debe tener en cuenta que desde el punto de vista jerárquico el primer nivel de objetivos está definido por la institución como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social.

El segundo nivel de los objetivos de una organización de los objetivos generales los cuales expresan los propósitos o metas a nivel global y a largo plazo en función de su misión pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presente así como de la propia situación interna. En la actualidad constituye un elemento polémico sobre cuáles son los objetivos generales de una institución. No existe una forma única para determinar los objetivos generales de una institución, ni tampoco existe un número de objetivos generales y válidos para cualquier institución.

Pueden ser cuantitativos o cualitativos o ambas cosas, pero siempre serán claros, medibles y verificables. Los objetivos que a continuación se señalan, son estructurados en base a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas anteriormente expuestas.

## e. MATERIALES Y MÉTODOS

### METODOLOGÍA

La metodología mediante la cual se llevará a cabo el proyecto se llevará a cabo el proyecto es la siguiente.

### MÉTODOS

#### MÉTODOS GENERALES

**Método Científico.-** Permite obtener una idea clara del problema con la finalidad de descubrir la verdad y enriquecer la ciencia. El mismo que servirá para tener un soporte teórico de los conceptos utilizados para el presente proyecto.

**Método Estadístico.-** Permite realizar las proyecciones, determinar la muestra a aplicarse, clasificar, ordenar y analizar los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas mediante representaciones gráficas, porcentajes y tabulaciones.

#### MÉTODOS ESPECÍFICOS

**Método Deductivo.-** Parte de los aspectos generales utilizando el razonamiento para llegar a conclusiones particulares, en otras palabras se basa en lo complejo para llegar a lo simple.

El mismo será utilizado en el análisis y elaboración del plan estratégico de marketing; así mismo se lo aplicará en la propuesta.

**Método Inductivo.-** Es un proceso, que conlleva un análisis ordenado del problema de la investigación, que tiene como objeto llegar a conclusiones que

explicarán los fenómenos estudiados. Este método se aplicará en la elaboración del diagnóstico de dicha empresa.

**Método Analítico.-** Permite hacer un análisis de todas las partes como conceptos, variables para luego reconstruir el todo, uniendo cada parte y facilitando la comprensión cabal del problema. Lo que me servirá para realizar el análisis respectivo de los resultados obtenidos.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

**La Observación.-** Nos permitirá observar hechos, aspectos y documentos técnicos que son referentes y sirven de sustento principal de la investigación, que permite verificar cuales son las posibilidades y fortalezas de la empresa.

**La Entrevista.-** Con esta técnica obtendremos la información requerida del Gerente sobre la realidad de la microempresa, necesaria para detectar las debilidades y fortalezas de la misma, para lo cual se utilizará un cuestionario de preguntas. La misma será aplicada al Gerente de la microempresa con la finalidad de obtener información necesaria que se requiere para la elaboración del diagnóstico y propuesta del Plan estratégico de Marketing.

**Las Encuestas.-** Se diseñarán dos modelos de encuestas las mismas que estuvieron dirigidas a los empleados que laboran en la empresa que son 5, una segunda encuesta se aplicó a los comercializadores de pollos "El Buen Pollo" que son un total de 17 y la población de estudio que se calculó para el

cantón Catamayo; información que será analizada, tabulada y graficada para la estructuración de la matriz FODA y posteriormente las propuestas del plan las mismas que fueron 381.

## PROCEDIMIENTO

### TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para tomar el tamaño de la muestra se procedió a obtener información del INEC que según el censo poblacional del año 2010, y proyectado para el año 2012 con una tasa de crecimiento poblacional del cantón Catamayo del 1,4% (fuente INEC), con un total de habitantes 31496.

Este resultado se divide para 4 personas, que es el promedio familiar teniendo un resultado de 7874 familias..

### PROYECCION DE POBLACION DEL CANTON CATAMAYO

AÑOS	POBLACION	PROMEDIO FAMILIA
2010	29595	7399
2011	30015	7764
2012	31496	7874

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: La Autora

$$n = \frac{N}{1 + (e)^2 N}$$

$$n = \frac{7874}{1 + (0.05)^2 7874}$$

$$n = \frac{7874}{20,685}$$

n= 381 encuestas

SIMBOLOGÍA
n= tamaño de la muestra
N= población
e = margen de error (0.05)
1= desviación estándar

## **f. RESULTADOS**

### **1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **HISTORIA DE LA AVICULTURA**

La avicultura tiene su origen hace unos 8000 años, cuando pobladores de ciertas regiones de la India y China iniciaron la domesticación de algunas familias del Gallus Gallus. Desde los valles de la India, acompañado a las tribus nómadas, las gallinas cruzaron Mesopotamia hasta llegar a Grecia. Más tarde los celtas facilitaron la propagación de las gallinas por toda Europa. Aquellas gallinas primitivas ponían alrededor de 30 huevos al año.

Hacia el año 42 Lucio Junio Moderato Columela, escribió en latín, los “Doce libros de la agricultura” entonces existían en la península tres especies de gallinas: de carne silvestre y africana. De estas posiblemente derivarían las razas actuales Leoneza, Andaluza, Castellana y Prats.

Muchos años después, Gabriel Alonso de Herrera y Fray Miguel de Agustín escribiendo sobre “la crianza y gobierno de las gallinas y otras aves”. En 1884 Nicolás de las Casas, en su tratado de crianza de las aves de corral , sobre la zootecnia, economía y patología aviar describe con minuciosidad sobre estas ciencias incipientes. En este tratado el autor describe algunos manjares, costumbres y hábitos gastronómicos en los que los huevos tenían especial protagonismo.



A lo largo del siglo XIX, e incluso hasta el siglo XX, la avicultura en España, como en otros países, seguía siendo una actividad ligada al medio rural. Las gallinas buscaban el alimento por su cuenta y únicamente recibían algo de grano, sobras de la comida del hogar y del huerto y un alojamiento no demasiado frío en los meses de invierno.

A principios de 1900 la avicultura industrial inicia sus primeros pasos favorecida por la exposición avícola celebrada en Madrid en 1902 y a la que concurrieron razas de ponedoras de todo el mundo, famosas ya por su nivel de producción. Muy pronto bajo los auspicios y sabiduría de D. Salvador Castello, la avicultura Catalana comenzó a adquirir un auge especial. En estos primeros años de desarrollo avícola la selección de las razas de gallinas autóctonas permitió mejorar sensiblemente la producción.

En las primeras décadas del siglo XX la producción y consumo de huevos era relativamente bajos. Pero a partir de 1960 surge con potencia la avicultura intensiva y a finales de esta década la producción de huevos superaba los 600 millones de docenas.

Entre 1980 y 1985 se asiste a una verdadera explosión de la avicultura. La producción española alcanza los 900 millones de docenas y el consumo interior crece paralelamente. A partir de 1991 suceden grandes producciones en la tecnología de la producción, que provocan aumentos en la capacidad instalada, produciéndose en notables desequilibrios entre la oferta y la demanda que se reflejan en fuertes bajadas de precios. En los años noventa, España ocupa el

cuarto lugar en producción entre los países comunitarios con unos 40 millones de ponedoras que abastecen la demanda del mercado nacional.

## **IMPORTANCIA DE LA PRODUCCIÓN AVÍCOLA**

La producción de pequeños animales escala y semi-comerciales se considera como un eslabón vital en la reducción de la pobreza y el hambre en los países en desarrollo. En todo el mundo hay diferentes agencias involucradas en el mejoramiento de la producción de aves de corral para las comunidades en los países en desarrollo. Los investigadores australianos están involucrados activamente en proyectos que puedan ayudar a las comunidades pobres y las familias mediante la mejora de sus capacidades de producción de aves de corral.

El mantenimiento de aves de corral es una importante contribución a los medios de subsistencia de los hogares rurales más vulnerables de los países en desarrollo. Pollos, patos, gansos, gallinas de Guinea, proporcionan una fuente de ingresos, mejorar la nutrición y ayudar a cumplir con las obligaciones familiares y sociales. Aves de corral criadas en las explotaciones familiares también hacen una contribución significativa, junto con el sector comercial, para satisfacer la creciente demanda de productos avícolas en muchos países en desarrollo. Durante la última década, el consumo de productos avícolas en los países en desarrollo ha crecido un 5,8 por ciento al año, según la FAO.

Producción de la FAO y Sanidad Animal (AGA) se esfuerza por ayudar a los países miembros a aprovechar al máximo la contribución del sector ganadero

en rápido crecimiento y transformación pueden aportar a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Objetivos de desarrollo del Milenio es a saber, erradicar la pobreza extrema y el hambre y garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. Con este fin, AGA esfuerzos para facilitar la participación de los ganaderos pequeños, sobre todo en los países en desarrollo, en el mercado cada vez más competitivo para los productos pecuarios, para salvaguardar la salud animal y pública veterinaria, para mantener la diversidad genética de los animales, y para minimizar el impacto ambiental de la producción ganadera. Más información se puede encontrar en Producción Animal de la FAO y la División de Salud.

## **SECTOR AVÍCOLA EN EL ECUADOR**

De la oferta anual de maíz ecuatoriano aproximadamente entre 80 mil a 100 mil TM se exportan a Colombia para consumo humano, de la producción restante el 100 % es demandada por los fabricantes de balanceados nacionales, para lo cual se está implementando el sistema de absorción de cosechas regulado por el MAG.

En razón de que la producción mensual de maíz y soya no abastece la demanda nacional es necesario Importar estas materias primas principalmente de EEUU, Solivia y Argentina, luego de que la cosecha local es consumida.

El crecimiento de la producción avícola, porcícola y de otras especies está relacionada directamente con el desarrollo de toda la Cadena e incentivará la demanda de los productos agrícolas nacionales, utilizará una mayor cantidad

de mano de obra y requerirá de unidades de producción competitivas y eficientes, lo que garantizaría su permanencia en el tiempo. La experiencia del pasado demuestra que, cuando el Estado actúa como facilitador, el sector puede cubrir la demanda interna inclusive exportar su producción a los países vecinos en beneficio de la economía del país.

En el Ecuador los resultados reflejan que el consumo per cápita de carne de pollo ha crecido significativamente desde el 1990 hasta la fecha, sin embargo consideramos que debemos continuar haciendo esfuerzos a través de campañas para concienciar sobre las ventajas del consumo de productos avícolas, para que el país llegue a niveles de consumo cercanos a los de Brasil o Estados Unidos.

**Consumo Per cápita  
(Kg./año/hab)**

<b>AÑO</b>	<b>POLLO</b>	<b>HUEVO*</b>
1990	7	91
2000	12	90
2012	56	340

Fuente: CONAVE (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador)  
ELABORACIÓN: La Autora

En este cálculo están incluidos la producción de 12 semanas al año, que se estimas son exportadas a Colombia, con lo cual el 'consumo per cápita rea/ en el país se estima en 3050 huevos/año/hab.

En lo relacionado con la canasta familiar básica se puede observar que la participación de los productos avícolas dentro del consumo familiar es

importante; pues estos productos representan el 3,2 % de la misma y el 8,7 % del grupo de alimentos.

Las acciones desarrolladas por el Gremio, son una demostración de la necesidad de que el Sector Avícola debe estar unido y representado a nivel nacional, para desarrollar proyectos en los diferentes campos junto con los organismos Gubernamentales.

### **COMERCIALIZACIÓN DE AVES EN LA EMPRESA**

La Microempresa Avícola “ El Buen Pollo” vende pollos de granja vivos como faenados, a sus clientes que en su mayoría pertenecen a una clase social baja y media como son consumidores finales y comerciantes que distribuyen este producto en mayoristas, restaurantes, tiendas, distribuidoras, asaderos, comisariatos, hospitales, tercenas, consumo personal, etc.

Para tener una apreciación comercial del giro de este negocio, en base a facturas registradas que sustentan las ventas brutas que se han obtenido en el último año de trabajo, se detalla las mismas a través del siguiente cuadro:

#### **VENTAS BRUTAS**

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>
<b>2011</b>	<b>100000</b>
<b>2012 (hasta junio)</b>	<b>60000</b>

FUENTE: Microempresa Avícola El Buen Pollo

ELABORACIÓN: La Autora

### **ACTIVIDAD DE LA EMPRESA AVÍCOLA**

La empresa se dedica a la cría y venta de pollo para faenar y a la comercialización de huevos, fue creada con el propósito de aprovechar las

bondades que ofrece el mismo producto para la alimentación diaria, así mismo la empresa aprovecha todas las posibilidades de beneficio que ofrece el producto al consumidor.

## **2. ANALISIS EXTERNO**

### **FACTOR ECONÓMICO**

En la actualidad, la globalización de la economía, caracterizada por la apertura comercial, la ampliación de las inversiones e innovaciones tecnológicas promueven la competitividad de todos los sectores económicos, a fin de que los productos puedan ser ubicados en mejores condiciones de precios y calidad en el mercado mundial; en este contexto el desarrollo de la avicultura ecuatoriana durante los últimos años ha sido notoria, ha jugado un papel relevante en la generación de empleo y de riqueza, constituyéndose en un rubro importante del PIB agropecuario, a pesar de los problemas ocasionados por la crisis económica y la presencia de fenómenos naturales adversos.

Cabe indicar que el sector avícola dentro del PIB se encuentra en el rubro de agricultura. Una de las estrategias de la industria avícola ha sido la de considerar a esta actividad como un complejo agroindustrial, que involucra a varias fases productivas, con enfoque de cadena, partiendo desde la producción de las materias primas agrícolas, su transformación, el abastecimiento de las industrias avícolas, la producción y comercialización de productos terminados; para lo cual sus actores han estimado pertinente realizar una alianza estratégica a través de la creación del Consejo Consultivo de la Cadena “ Maíz, Soya, Balanceados y Avicultura”.

Según el Proyecto SICA/ Dirección de Análisis de Políticas MAG, el valor de la producción nacional de carne de pollo representó el 16% del PIB de la Actividad Avícola en el 2010, la de los huevos el 7% que haría que el sector avícola aporte en conjunto con el 23%.

Además según los datos del Consejo Nacional de Avicultores, en el 2010 la industria avícola ecuatoriana mueve unos \$ 1100 millones en ventas anuales y la industria maicera otros \$ 90 millones.

Con relación a estas cifras se puede determinar que el Plantel Avícola “Buen Pollo” se encuentra en un mercado sólido y estable, y si logra superar todas sus dificultades, podrá seguir creciendo sostenidamente y obtener grades réditos presentes como futuros.

De acuerdo a los últimos estudios realizados por el MAGAP se presentaron los siguientes datos sobre la evolución avícola

### EVOLUCION AVICOLA EN ECUADOR

POBLACION AVICOLA(miles de unidades) 2006-2010						
Años	Línea de Carne	Línea Postura	Machos	Reproducción pesadas	Reproducción livianas	Total
<b>2006</b>	175000	7941	4827	1260	77	189105
<b>2007</b>	184800	8845	5050	1344	89	200128
<b>2008</b>	195000	9023	5367	1454	97	910941
<b>2009</b>	200430	11200	5789	1550	128	219302
<b>2010</b>	206000	12990	5994	1678	134	226196

FUENTE: MAG, Industrias Agrícolas

ELABORACIÓN: La Autora

La avicultura ha sido una de las actividades dinámicas del Sector Agropecuario, debido a la gran demanda de sus productos por todos los estratos de la población, incluso habiéndose ampliado los volúmenes de ventas en los mercados fronterizos. La población avícola durante el periodo de análisis crece con un promedio anual del 10% (Tasa Anual de Crecimiento de la Población =  $(\text{Aumento Población en un año} / \text{Población al comienzo año}) * 100$ )).

Con relación al crédito para el sector avícola se originó en gran medida en el Banco Nacional de Fomento y la banca privada. Para diciembre del 2011 el saldo cartera bruta, del sistema financiero nacional relacionado con el sector avícola (crianza y procesamiento de aves de engorde y postura y; el rubro de los pollos y huevos) en su orden significó el 0.9 por ciento; y 0.8 por ciento en mayo de 2012.

En la actualidad también se deben establecer mecanismos de financiamiento y de comercialización integrales con la participación de todos los agentes económicos involucrados en la cadena. La idea central es la de que ya sea con compras en físico, certificados de depósito o contratos de compra a futuro, las industrias se comprometan a adquirir la producción nacional, a precios acordes a los de importación, cuyos gravámenes irán descendiendo paulatinamente. El sector financiero con un mercado estable, reduciría sus riesgos y otorgaría créditos en condiciones más flexibles, más aun si en los acuerdos se contempla sistemas que garanticen la provisión de insumos y asistencia técnica oportunos.



Para viabilizar el logro de acuerdos sobre productividad, comercialización y financiamiento, se ha propuesto la creación de un Comité de la Cadena, en el que participen representantes de los productores agrícolas, de los fabricantes de balanceados, de las industrias avícolas, de las comercializadoras y almaceneras, del sector financiero, de las empresas proveedoras de servicios, con participación del MAGAP.

La función de ese Comité sería la de tomar iniciativas consensuadas del sector privado y sugerir medidas o políticas sectoriales al Estado, que fortalezcan la competitividad de los eslabones y de la cadena agroalimentaria en su conjunto.

## **FACTOR POLÍTICO**

El Gobierno Ecuatoriano ha realizado tres compromisos orientados a fortalecer los sectores en materia sanitaria, búsqueda de nuevos mercados y modernización, cuya finalidad sea garantizar la sostenibilidad y permanencia de los sectores avícola y arrocerero.

El reto es sacar al mercado productos de calidad y buscar alternativas para enfrentar los bajos costos de los insumos de nuestros vecinos. Una propuesta es restablecer el programa nacional de cereales, que se eliminó por decisión política. Por otro lado, los avicultores piden al Gobierno una protección fronteriza para evitar el contrabando y competir en iguales condiciones con sus similares peruanos y colombianos.

Los grandes subsidios asignados a la agricultura y los altos índices de productividad han sido los factores determinantes para el mantenimiento de precios bajos de los cereales y productos avícolas en los países desarrollados. La desventaja para el Ecuador radica en los costos de producción, en razón de que un gran porcentaje de las materias primas e insumos son importados, y se han encarecido específicamente por efecto de las devaluaciones de nuestra moneda; lo que le resta competitividad en el mercado nacional e internacional. Frente a esta realidad, es aconsejable aplicar programas de fomento de la producción nacional, como es el caso del maíz y la soya, para reducir la dependencia externa.

Además en el Ecuador se creó un Comité Interministerial para unificar criterios en la aplicación de medidas de bioseguridad, es decir evitar la presencia de gripe aviar en el país, se ha asistido a reuniones hemisféricas sobre influenza aviar para coordinar la defensa contra cepas de alta patogenicidad (H5) provenientes del Asia.

Al negocio en estudio le está perjudicando de gran manera la escasez de balanceado y por ende la subida de los precios, ya que los costos de producción se van incrementando y el precio del pollo tiene que ser más alto.

## **FACTOR DEMOGRÁFICO**

Catamayo está ubicado al sur del país, pertenece a la provincia de Loja. Se localiza al oeste de la ciudad de Loja, siendo sus límites: al norte por la provincia de El Oro y el cantón Loja, al sur con los cantones Gonzanamá y

Loja. Al este por el cantón Loja y al oeste por el cantón Chaguarpamba y el cantón Olmedo. Su clima es subtropical semiárido.

Al cantón Catamayo lo componen las parroquias rurales de El Tambo, Guayquichuma, San Pedro de la Bendita y Zambi.

La población de Catamayo según el censo 2012, representa el 44,3% del total del Cantón Loja, en este último periodo ha tenido un ritmo de crecimiento del 1,4% anual. El 39,3% de su población reside en el área rural.

Su economía se basa en el manejo de Recursos naturales, agricultura, textilería, silvicultura, manufactura, elaborados, industria, comercio.

La población como tal es mayoritariamente mestiza, con una minoría descendiente de la región costa y el cantón Loja.

La división política incluye a 6 parroquias (4 urbanas y 2 rurales). Los servicios básicos son regulares en el cantón y cuenta con un gran número de centros educativos, así mismo su gobierno y política del cantón son manejados por Gobernación, Consejo Provincial, Municipio, Organizaciones, Comités, Pueblos, Jefaturas, Cámaras, etc.

El fácil acceso a la ciudad en la actualidad ha hecho que Catamayo como tal sea un punto clave en el Ecuador para el movimiento económico a nivel de producción y servicios.

Es por estas razones que la microempresa avícola se encuentra ubicada un lugar estratégico del país como es Catamayo ya que sin lugar a dudas es un punto de comercio y actividades realizadas por las diferentes personas del país.

## **FACTOR SOCIAL**

Catamayo se caracteriza por ser un cantón con una sociedad de alto nivel que poco a poco con la ayuda de los alcaldes y desde luego de sus habitantes han incrementado Centros Educativos de gran prestigio, Empresas, tales como DECORTEJA, MALCA, lugares turísticos, como AGUAMANIA, LOS ALMENDROS, entre otros; los mismos que han aportado con el desarrollo social y cultural. Los nuevos proyectos del Alcalde actual, es atraer el turismo ya que sería un gran aporte económico para este cantón, además dicho cantón cuenta con una fauna y flora único, siendo esta solo una de las muchas razones por las cuales debemos dar a conocer el mismo a toda la provincia de Loja y el País. El desarrollo social del cantón ha sido con el aporte de personas extrañas y propias, que han buscado la igualdad social.

En lo económico el personal encargado de la administración del cantón distribuye todos los ingresos a ciertas áreas desprotegidas como la rehabilitación de ciertas calles que imposibilitan el acceso a sitios retirados del cantón y esto se lleva a cabo con la colaboración de personas que habitan en este hermoso valle, de gente luchadora que acrisola a un más a este cantón.

Así mismo Catamayo presenta una situación singular en el contexto territorial, debido por una parte a su situación fronteriza con Perú y a la actividad que se

desarrolla alrededor de dos enclaves. Por una parte, Catamayo, y en particular su cabecera cantonal “La Toma” es un punto estratégico en la provincia ya que allí se encuentra el aeropuerto “Camilo Ponce Enríquez”, importante puerta de entrada y salida de la provincia hacia el resto del país. Por otra parte, en este valle está situado, como un enclave, el Ingenio Azucarero Monterrey alrededor del cual se dinamiza de alguna manera el empleo local y la actividad productiva en el cultivo de caña. De este sector también se derivan actividades en la elaboración de derivados, como la panela que se comercializa informalmente en la localidad.

Por otro lado el cantón Catamayo cuenta con 22214 hectáreas, que constituyen su superficie rural, y que actualmente se encuentran sub ocupadas, pues se registra que 0,03 personas ocupado por hectáreas, mientras que el número óptimo de personas empleadas en la actividad agrícola por hectárea. Este espacio también ha sido poblado por personas que se dedican a la avicultura las mismas que generan economía en el lugar.

## **FACTOR TECNOLÓGICO**

A pesar de la situación económica difícil del país durante los últimos años, esta importante actividad ha mostrado un comportamiento dinámico, contribuyendo positivamente al logro alcanzado en el crecimiento del Sector Agropecuario.

Gracias al nivel tecnológico aplicado, ha sido posible alcanzar parámetros productivos similares a los de otros países competitivos en esta actividad.



La carne de aves que se ofrece a los consumidores, son el resultado de procesos que emplean tecnología de punta y que han sido certificados por las normas INEN, Buenas Prácticas de Manufactura y las reglas de inocuidad alimentaria HACCP (Análisis y Control de Puntos Críticos). Los procesos cumplen además con estrictas normas ambientales.

La elaboración de este producto inicia con proyectos de investigación y desarrollo, y cuenta con técnicas de crianza y alimentación avícola, en los que se utiliza materia prima seleccionada, lo que asegura el sabor reconocido por los consumidores.

Además la estructura porcentual de los costos de producción de carne de pollo depende del componente tecnológico y la infraestructura utilizada.

Las empresas de alta tecnología se encuentran en capacidad de abastecerse y acopiar las materias primas importadas y de producción nacional en cantidades suficientes y a precios adecuados, aspecto que redundará en la obtención de una mayor rentabilidad.

Con relación a la Planta Avícola “Buen Pollo” el trabajo se lo realiza en forma manual, no se usa ninguna máquina ni tecnología para el faenamiento ya que si se aplica las peladoras que existen en el mercado y que utilizan las grandes empresas, el producto no sería el mismo porque desaparece un pigmento amarillo que se encuentra en la piel del pollo y le da otro aspecto, además este negocio no cuenta con cuartos fríos para su permanencia, ya que el poder adquisitivo de la empresa no es suficiente.

### **FACTOR AMBIENTAL**

La empresa avícola realiza actividades que no influyen de gran manera el ambiente debido a que su actuar es de manera responsable en lo que respecta a la recolección de desperdicios (pollos muertos), basura y subproductos, los mismos que son enterrados en fosas.

### **LA COMPETENCIA**

Según el MAGAP existen 61 granjas registradas para la producción avícola por línea de producción, 2 a cargo de personería jurídica y 59 a cargo de personas naturales.

## AVES DE PLANTAS AVÍCOLAS POR ESPECIES

CANTÓN LOJA	AVES DE PLANTELES AVÍCOLAS							
	POLLITOS		PONEDORAS		REPRODUCTORA S		DE ENGORDE	
	UPAs	No	UPAs	No	UPAs	No	UPAs	No
<b>CALVAS</b>	18	325						
<b>CATAMAYO</b>		150 0					11	95607
<b>CELICA</b>								
<b>CHAGUARPAN BA</b>							6	307
<b>ESPINDOLA</b>						1125		72
<b>GONZANAMA</b>							7	525
<b>LOJA</b>	7	329	45	114 9			77	24234 1
<b>OLMEDO</b>								
<b>MACARA</b>				334 9		2766	15	4528
<b>PALTAS</b>		200					8	9467
<b>PINDAL</b>								522
<b>PUYANGO</b>		101						
<b>QUILANGA</b>								
<b>SARAGURO</b>	5							
<b>SOZORANGA</b>								
<b>ZAPOTILLO</b>								

FUENTE: Censo Agropecuario 2010

ELABORACION: La autora

En el cuadro se indica la distribución de los pollos de engorde criados en planteles avícolas por cantones obteniendo como resultado: Loja 68%, Catamayo 27%, Paltas 23%, Macara 1% y el resto de cantones suman el 1%



La producción total de huevos de gallina en la provincia de Loja son 892 035 unidades en 43 445 UPAs considerando los de campo y los de planteles avícolas.

Las gallinas de campo producen 870 648 huevos/semana en 43 396UPAs, en un promedio de 20 huevos semanales/UPA; mientras que en planteles avícolas se producen 21 351 huevos/semanales, en un promedio de 435 huevos semanales/plantel. En la figura se indica la producción de huevos en la provincia de Loja el 98% proviene de las gallinas de campo y el 2% de planteles avícolas.

Se puede considerar competencia en la ciudad de Catamayo a todos los planteles avícolas existentes en el sector.

La competencia está conformada por la empresa que actúan en el mismo mercado. Se puede considerar como competidora a la única empresa registrada que se dedica a la producción agrícola en el cantón Catamayo que es la empresa Pollos Serrano la misma que se encuentra hace ya 7 años en el medio.

## **PROVEEDORES**



Los planteles avícolas que se dedican al faenamiento y comercialización de aves de engorde mantienen proveedores de aves, balanceados, bebederos, comederos, aserrín, fundas plásticas, delantales, botas de caucho entre otros.

Los proveedores de aves de engorde son empresas que se dedican a la producción, crianza y comercialización de los pollos en pie, los productos que ofrecen son de excelente calidad, el precio es de acuerdo al mercado y la forma de pago es al contado, a 8 días de la entrega o de acuerdo a las políticas de la empresa.

Con relación a los distribuidores de balanceado, se puede determinar que el comportamiento de los precios de las materias primas básicas como el maíz amarillo duro y la pasta de soya se ha incrementado notablemente ya que el maíz se lo demanda para generar bio - combustibles y el clima de la Sierra ha producido una baja en la producción de estas materias primas.

El encarecimiento del balanceado ha provocado que los empresarios busquen nuevas opciones para alimentar a estas aves.

El precio del maíz ha aumentado en 7% en el exterior, por causa de que existe más demanda del producto, en el Ecuador es deficitario la producción del maíz, por ese motivo se debe importar parte del producto que requiere la industria de balanceados.

Con relación a bebederos, comederos y suministros requeridos como son guantes, delantales, cuchillos, etc. considero que el proveedor más idóneo que ofrece productos de calidad a precios cómodos.

Las fundas plásticas necesarias para las envolturas de los pollos tienen que ser dobles para evitar roturas y desprendimiento del agua, por lo que los avicultores mandan a hacer en fábricas especializadas.

El aserrín que sirve de cama o base para que permanezcan los pollos en pie, se consigue en aserraderos grandes, que vendan la viruta para este fin, en donde únicamente este clasificada la más gruesa para evitar que las aves inhalen el polvo de la madera y mueran con problemas respiratorios.

La comida para los pollos depende del negociante, la mayoría compra balanceado en LIRIS S. A.

Con relación a otros suministros necesarios como fundas compran en Mayoristas, Almacenes Plásticos (Almacén Espinosa) y empresas (Plásticos Inti C. LTDA.), así como también productos como bebederos, comederos, etc., de la misma manera lo hacen en lugares avícolas, veterinarias o en Almacén el Granjero que es uno de los más completos con relación a la avicultura.

Cabe recalcar que hay una buena relación entre los proveedores de productos y la microempresa avícola el buen pollo, para lo cual se detalla lo siguiente:

## PROVEEDORES DE LA MICROEMPRESA AVICOLA EL BUEN POLLO

PROVEEDORES	CIUDAD	PRODUCTO
AVIHOL	Quito	Implementos para la avicultura, guantes
AGROBIO S.A	Quito	Vacunas, antioxidantes
LIRIS S. A.	Guayaquil	Balanceado
INCASA	Quito	Cubetas de cartón
ALMACEN EL GRANJERO	Catamayo	Maíz duro,
MAR Y SAL	Salinas	Sal Yodada
ALMACEN ESPINOZA	Loja	Bebederos, comederos, artículos de plástico, fundas
ACERRIO JUAN	Catamayo	Viruta

FUENTE: La Autora

ELABORACION: La Autora

## PRODUCTOS SUSTITUTOS

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En lo referente a productos sustitutos de la microempresa avícola el buen pollo su afección es creciente ya que la crianza de aves específicamente de pollos de forma doméstica en este sector es casi una costumbre y por ende la venta de los mismos.

## **LAS CINCO FUERZAS PORTER**

Uno de los enfoques con mayor popularidad y sobre todo de aplicabilidad en el medio es el de Michael. Porter puesto en marcha en 1980 en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Copetitos*.

El punto de vista de Porter es que existan las cinco fuerzas que permitan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia empresarial.

### **1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.-**

Dentro de este aspecto podemos mencionar que si existe amenaza de ingresos de nuevos competidores ya que, no existen reglamentaciones ni impedimentos legales que impidan la creación de nuevas empresas o microempresa avícolas, una limitante podría ser el factor económico ya que este tipo de empresas requiere una fuerte inversión, sin embargo de poseer estos recursos, los inversionistas estarían en totales condiciones de implementarlos.

**2.- La rivalidad entre los competidores.-**Para una corporación será más difícil competir en el mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En la actualidad la microempresa el Buen Pollo debe preparar todos sus recursos eficientemente ya que la competencia siempre está pendiente del desarrollo diario en sus actividades y por lo tanto existirá una guerra constante de precios, promociones, publicidad, mejor servicio, factores que de una u otra forma perjudican a la empresa quitándole valiosos segmentos de mercados lo cual provoca una disminución de la rentabilidad de la misma.

Un claro ejemplo es que la empresa Pollos Serrano la misma que abastece a los clientes de los mismos productos, amenazando en apoderarse de importantes segmentos de mercado que posee dicha entidad.

**3.- Poder de negociación de los proveedores.**-Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precios y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

En lo concerniente a proveedores de la microempresa El Buen Pollo no cuenta con ningún problema ya que existe un alto número de los mismos que cuentan con la mayoría de insumos requeridos por la microempresa, así mismo los beneficios adquiridos por la empresa son altos.

**4.- Poder de negociación de los clientes.**-Segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el

cliente, lo que permite que se pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicio y por consiguiente la empresa tendrá disminución en los márgenes de utilidad.

La microempresa para evitar futuros problemas con sus clientes debe prestar un producto de calidad, precios cómodos, una atención culta y a tiempo, con la finalidad de estar en un mejor nivel que sus competidores, por lo tanto debe mejorar los aspectos en los que se encuentran fallando, es decir debe darle un valor diferencial a su producto para con ello posicionarse y tener la posibilidad de acaparar nuevos mercados. Por lo que la demanda de su producto siempre va a depender de la calidad.

**5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**-Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

En lo referente a productos sustitutos de la microempresa El Buen Pollo se ve muy afectada, porque en la actualidad existen productos que sustituyan a los pollos como parte de la alimentación diaria; pero en lo que la microempresa tiene que mejorar es su producto el mismo que debe ir acorde a las expectativas de sus clientes y de la sociedad en general.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTA:**

**Entrevista aplicada al Sr Ramón Celi. Gerente Propietario de la microempresa avícola “El Buen Pollo”**

**1. ¿Cómo considera que se encuentra actualmente estructurada esta empresa en el mercado?**

Es una empresa legalmente constituida, el producto tiene buena acogida en el mercado, contamos con instalaciones propias, tenemos un buen posicionamiento del producto, aunque no hemos podido cubrir con la demanda también existente en otras provincias.

**2. ¿Creé usted que el producto que expende la empresa es de buena calidad?**

Claro que el producto que se expende es de buena calidad, los pollos criados en nuestras granjas son con el mejor cuidado posible y con todas las revisiones necesarias por el veterinario.

**¿Cómo se encuentran actualmente las ventas en la empresa?**

Actualmente el nivel de ventas de la empresa ha aumentado, aunque es necesario comentar que los niveles de producción de la empresa no satisfacen la demanda existente en el mercado.

**3. ¿En cuanto a la estructura legal de la empresa como se encuentra funcionando?**

La empresa se encuentra funcionando con el RUC nombre del señor Ramón Celi Gerente Propietario de la microempresa, no cuenta con ningún reglamento, y el único accionista es el gerente.



**4. ¿La empresa cuenta con misión y visión?**

La microempresa “El Buen Pollo” no cuenta con misión y visión. Siendo necesario estructurar en la propuesta de estudio estos componentes organizacionales y de gestión para la empresa.

**5. ¿La microempresa “El Buen Pollo” cuenta con un plan estratégico de Marketing?**

La microempresa no cuenta con un plan estratégico de marketing, ya que todos los conocimientos adquiridos son por experiencia propia al frente de la empresa.

**6. ¿Cree que es necesario que se aplique un plan estratégico de marketing en su microempresa?**

Claro que sí, esto ayudaría a tener una mejor acogida por parte de las personas que adquieren pollos y mejorar el nivel de ingresos y rentabilidad de la empresa.

**7. ¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo en su empresa?**

Todos trabajamos en completa armonía y tenemos que cumplir con lo planificado en cada área de trabajo.

**8. ¿Existe un plan de capacitación para los empleados y directivos de la empresa?**

La empresa no cuenta con un programa de capacitaciones puesto que la labor que desempeña cada uno es diferente a la de los demás, aunque si sería necesario capacitarlos con la finalidad de lograr un rendimiento más óptimo en la labor que realiza cada miembro de la organización.

**9. ¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?**

Todos quienes laboramos en la empresa trabajamos con mucha responsabilidad, puesto que cada uno de nosotros trabajamos cumpliendo funciones diferentes, aunque un poco de problemas se tiene con la persona de granja que no cumplen con la labor encomendada.

**10. ¿En cuanto a la estructura física y maquinara con que cuenta esta es la adecuada?**

La infraestructura actual de la empresa tiene unos dos años, y creo que se puede modernizar en tanto y cuanto crezca esta, y se tenga otras necesidades. Lo más urgente es adquirir maquinaria para ampliar la capacidad de producción de la granja por la gran demanda de pollos que se tiene.

**11. ¿Qué sugerencias daría para estructurar el presente plan estratégico?**

Es necesario proponer una visión, misión un buen plan de publicidad para contrarrestar otros distribuidores de pollo existentes en el mercado, la capacitación también es importante, ya que se beneficia la microempresa y los usuarios, y algo fundamental tener un sistema de seguridad por precaución, aunque nunca ha sucedido nada malo pues nunca está de más el ser un poco precavidos.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA MICROEMPRESAAVÍCOLA DE POLLOS “EL BUEN POLLO”**

**Antecedentes Generales: número de empleados, cargo que desempeñan y tiempo de servicio que laboran en la empresa.**

**Cuadro N° 1**

<b>Nº de empleados</b>	<b>Cargo Actual</b>	<b>Tiempo de trabajo</b>	<b>Nivel de estudios</b>
1	Gerente	2 años	Bachiller
1	Contadora	2 años	Superior
1	Vendedor	1,5 años	Bachiller
2	Galponeros	1 años	Básico
<b>5</b>	<b>TOTAL</b>		

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** La Autora

**INTERPRETACIÓN:**

Esta empresa actualmente cuenta con 5 empleados, que vienen laborando en la parte administrativa y productiva de la misma, la gran mayoría posee estudios de bachiller, cuentan con una importante experiencia en cada una de las áreas en las que se desempeñan, lo que garantiza que las actividades de la empresa sean realizadas con eficiencia.

**1. Como califica usted a la microempresa avícola “El Buen Pollo” en cuanto a los productos-pollos.**

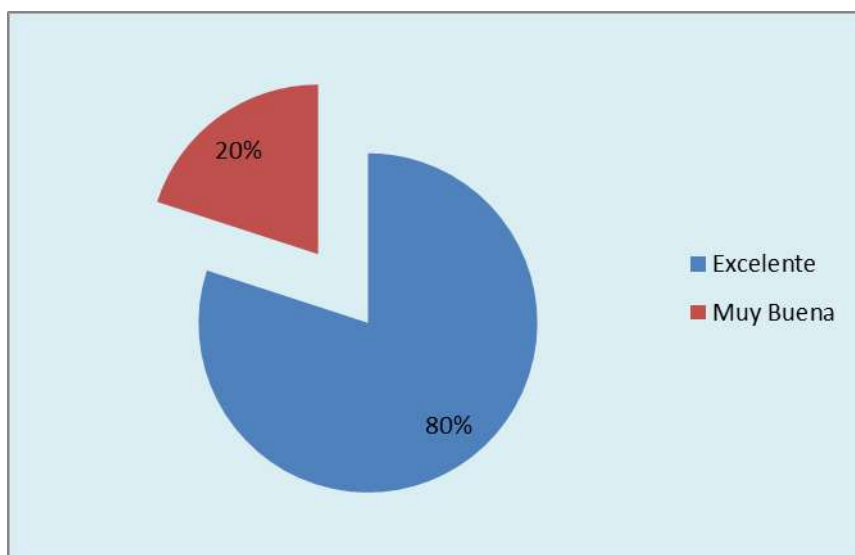
**Cuadro N° 2.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	4	80,00
Muy Buena	1	20,00
Buena	0	0,00
Regular	0	0,00
Mala	0	0,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 1.**



**INTERPRETACIÓN:**

En relación a esta pregunta el 80,00% califica que los productos que cuenta la microempresa avícola “El Buen Pollo” son excelentes; el 20,00% dice que son muy buenos. Lo que nos da a entender que la microempresa produce pollos de buena calidad y son bastante aceptados por la colectividad.

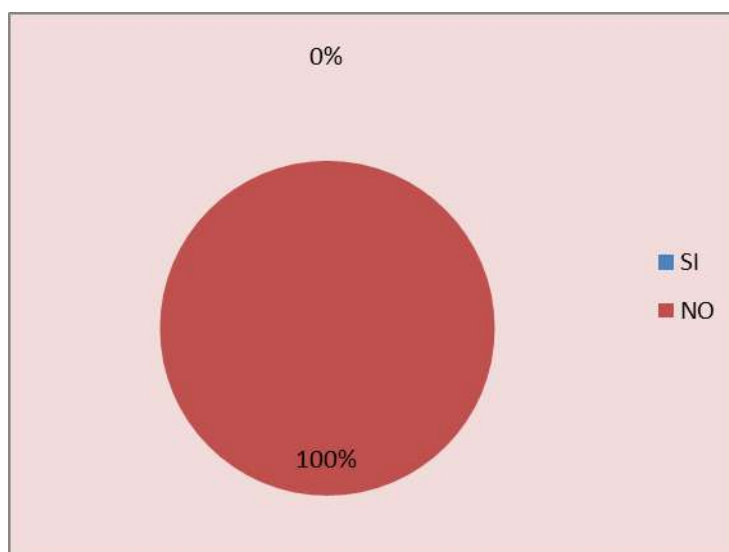
2. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa, si su respuesta es afirmativa indique en qué áreas?

**Cuadro N° 3.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	0	0,00
NO	5	100,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 2.**



### **INTERPRETACIÓN:**

A través de esta interrogante se ha podido constatar que el 100% de los empleados no reciben capacitación alguna, concluyendo que en los empleados se debe incrementar un sistema de capacitación como un apoyo, es pues aquí donde depende el estímulo que se debe dar para obtener un mejor rendimiento de la empresa.

3. ¿Le gustaría que se mejore la estructura de la microempresa avícola “El Buen Pollo”?

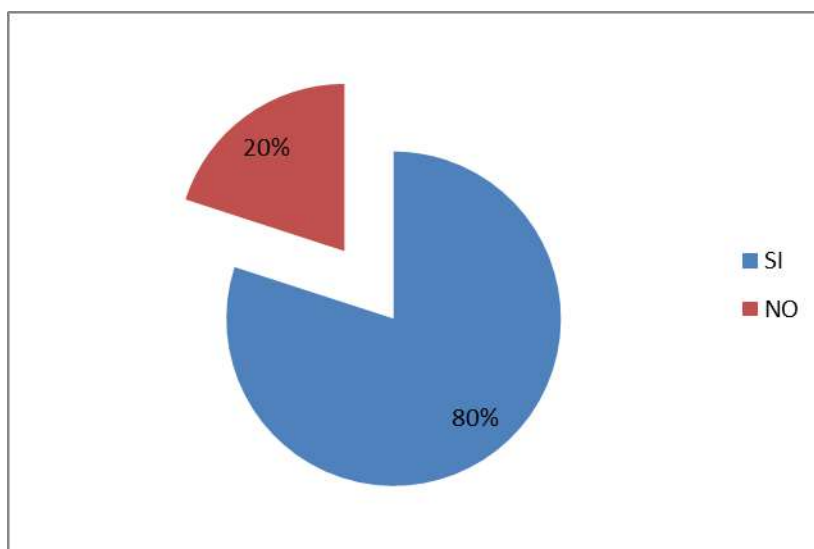
Cuadro N° 4.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80,00
NO	1	20,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 3.



**INTERPRETACIÓN:**

De la encuesta aplicada a los 5 empleados de esta empresa el 80,00% indica estar de acuerdo en que mejore la estructura de la empresa, porque cree que hay algunas inconsistencias y falta un mejor liderazgo; en tanto la persona que representan el 20,00% indica no contesta porque tiene poco tiempo de servicio en la misma, y no tiene elementos de juicio al respecto.

**4. ¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la estructura de la empresa?**

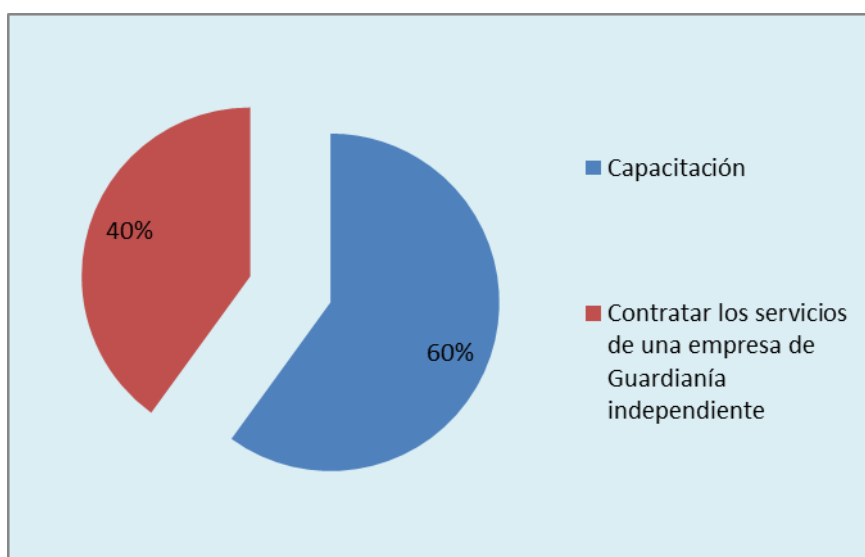
**Cuadro N° 5.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Capacitación	3	60,00
Contratar los servicios de una empresa de Guardianía independiente	2	40,00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 4.**



**INTERPRETACIÓN:**

La principal sugerencia, que indican los empleados de esta microempresa en un 60% es recibir capacitaciones que permitan el mejor desempeño de ellos mismos, además un 40% opina que sería bueno contratar a una empresa que preste los servicios de guardianía ya que no se sabe cuando pueda suceder algo inesperado en la microempresa y hasta por seguridad de la integridad de los trabajadores.

5. ¿Considera justa la remuneración que percibe por su trabajo en la microempresa?

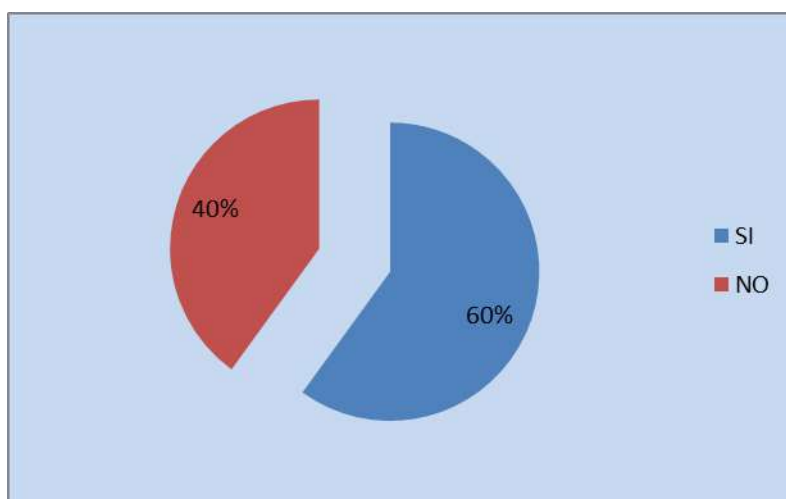
Cuadro N° 6.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	60,00
NO	2	40,00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 5.



#### INTERPRETACIÓN:

En cuanto a la pregunta, quienes consideran justa la remuneración que perciben en la microempresa es el 60,00%, mientras tanto el 40,00% restante dicen que no es justo el sueldo que estos perciben cada mes. Existiendo un criterio mayoritario a favor en cuanto a la remuneraciones que perciben.



6. ¿Qué recomendación le sugiere usted al Gerente de esta microempresa?

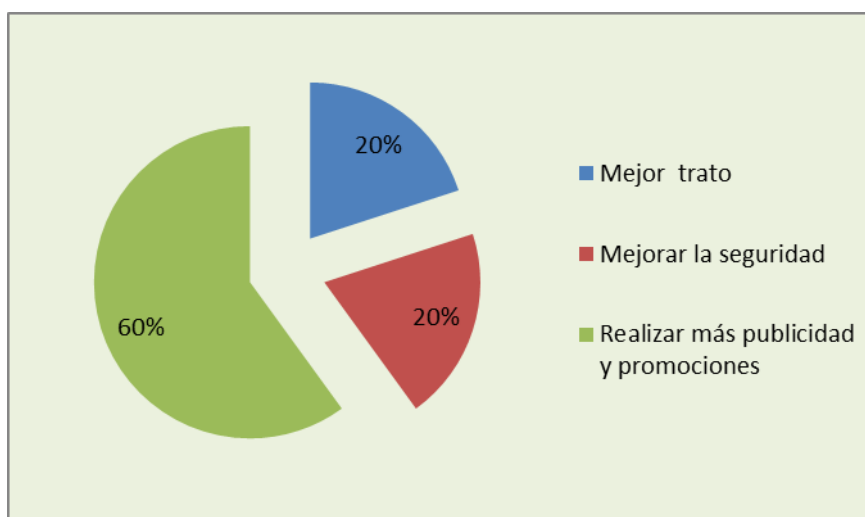
Cuadro N° 7.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejor trato	1	20,00
Mejorar la seguridad	1	20,00
Realizar más publicidad y promociones	3	60,00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 6.



**INTERPRETACIÓN:**

Del total de empleados encuestados el 60,00% considera que realice más publicidad y promociones, mientras que el 20% estipula que se mejore la seguridad en la empresa; mientras que el 20,00% opina que se mejore el trato por parte de los superiores.

**ENCUESTA APLICADA A LOS COMERCIALIZADORES DE LA  
MICROEMPRESA AVÍCOLA “EL BUEN POLLO”**

**1. ¿Cuál es la modalidad más vendida en la microempresa avícola “El Buen Pollo”?**

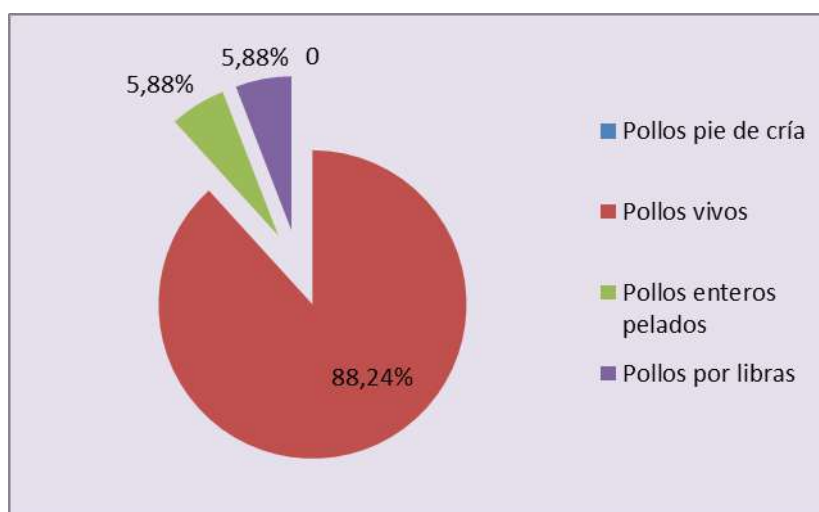
**Cuadro N° 8.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Pollos pie de cría	0	0,00
Pollos vivos	15	88,24
Pollos enteros pelados	1	5,88
Pollos por libras	1	5,88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico N° 7.**



**INTERPRETACIÓN:**

Del total de distribuidores encuestados el 88,24% dice que la modalidad que más se comercializa son los pollos vivos o listos para faenar, mientras que el 5,88% opina que se comercializa más el pollo pelado, mientras que el 5,88% de consumo de pollos por libras.

2. ¿De la modalidad que ofrece la microempresa avícola en cuanto a su producto, cuál es el de mayor rotación?

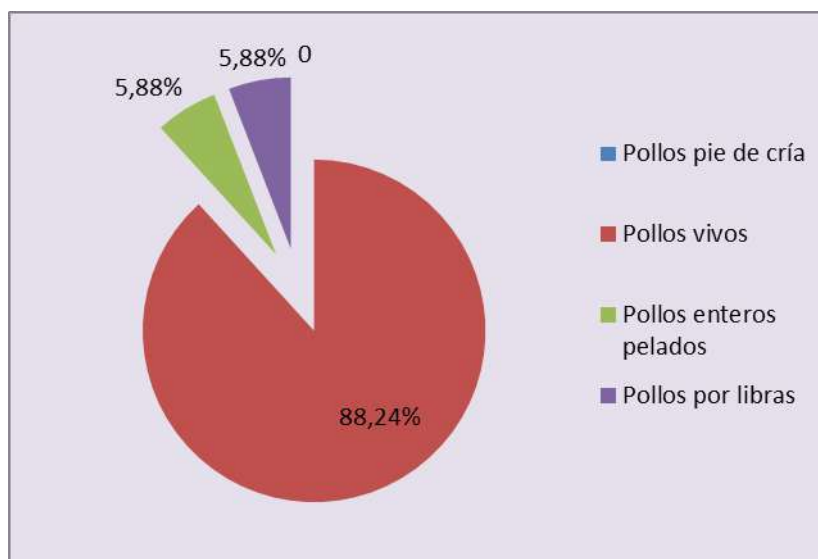
**Cuadro N° 9.**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Pollos pie de cría	0	0,00
Pollos vivos	15	88,24
Pollos enteros pelados	1	5,88
Pollos por libras	1	5,88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico N° 8.**



**Análisis.-** De la modalidad de comercialización del producto que expende la microempresa avícola “El Buen Pollo”, los pollos vivos son de mayor venta con un 88.24%, debido a su bajo costo y fácil adquisición, seguido de los pollos enteros pelados con 5.88%, y al igual con un 5.88% los pollos por libras. Así podemos mencionar que los pollos vivos son los productos con mayor demanda en los ciudadanos.

**3. ¿Qué opinión le merece los pollos vendidos por la microempresa “El Buen Pollo”?**

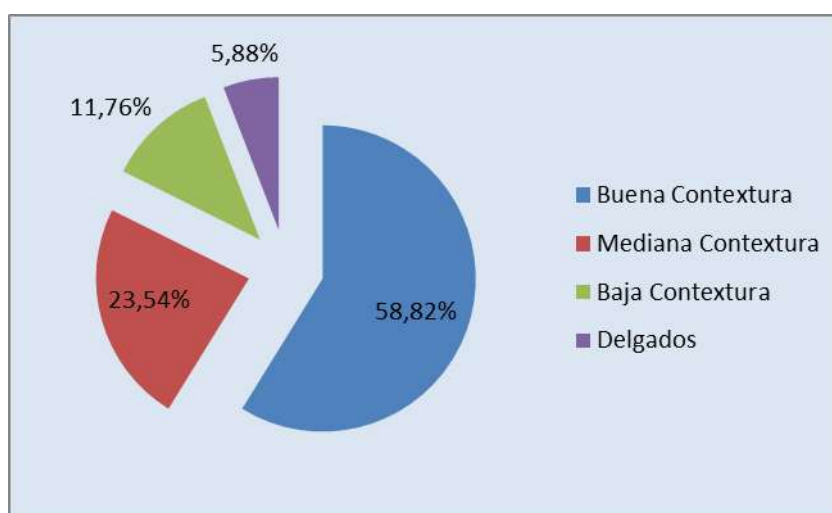
**Cuadro Nº 10.**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena Contextura	10	58,82
Mediana Contextura	4	23,54
Baja Contextura	2	11,76
Delgados	1	5,88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico Nº 9.**



**Análisis.-** Con respecto a textura de los pollos vendidos por la microempresa, las opiniones son variadas, así tenemos que un 58,82% compartiendo opinión aseguran que los pollos cuentan con buena textura, un 23,54% nos dice que la textura es mediana, con un porcentaje del 11,4% para quienes la catalogan de baja textura y un 5,88% coincide que los pollos son delgados.

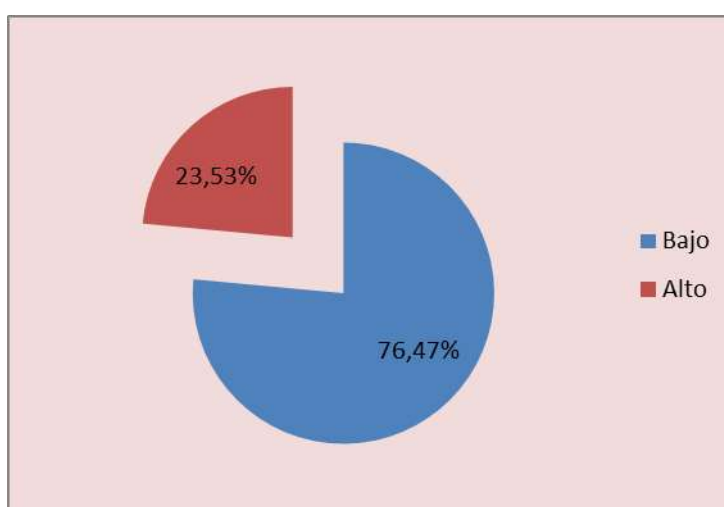
4. ¿El margen de utilidad que percibe por la venta de los pollos que ofrece la microempresa avícola “El Buen Pollo”, lo considera?

Cuadro N° 11.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	76,47
Alto	4	23,53
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración La Autora

Gráfico N° 10.



**Análisis.**- La utilidad que perciben los diferentes puntos de venta de productos de la microempresa avícola “El Buen Pollo” es bajo en su mayoría, así lo ratifica el 76,47%, y una parte del mercado percibe que sus ingresos son altos, esto lo refiere un 23,53%, puesto que la microempresa le entrega a un precio inferior que al resto ya que es el principal demandante de este producto. Es importante que la microempresa entre en un proceso de ajuste y actualización de precios para su línea de productos, que involucre a todos los clientes distribuidores.

## 5. ¿Recibe garantía por la compra?

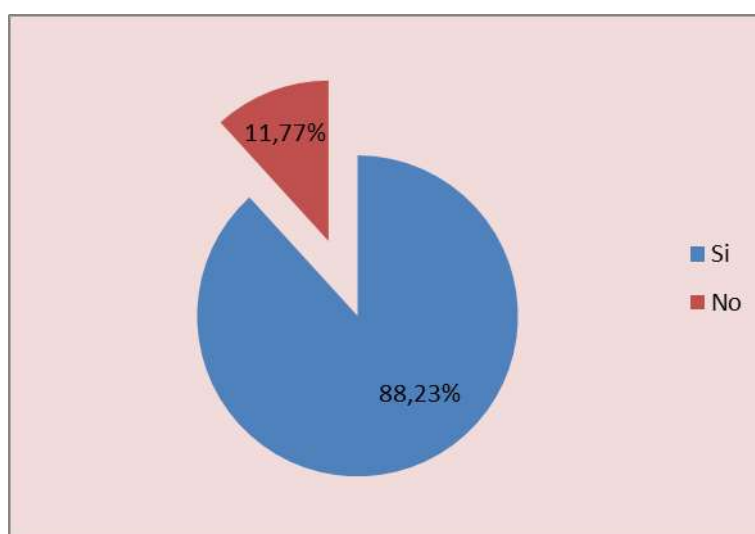
Cuadro N° 12.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	88,23
No	2	11,77
<b>Total</b>	17	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora

Grafico N° 11.



**Análisis.-** Uno de los aspectos a rescatar de la empresa es que otorga garantías a los diferentes puntos de venta, el mismo que se evidencia en el 88.23% que así lo menciona ya que opinan que si encuentran productos dañados son devueltos a la microempresa, mientras que el 11.77% opina lo contrario.

## 6. ¿Qué tipo de garantías le otorga?

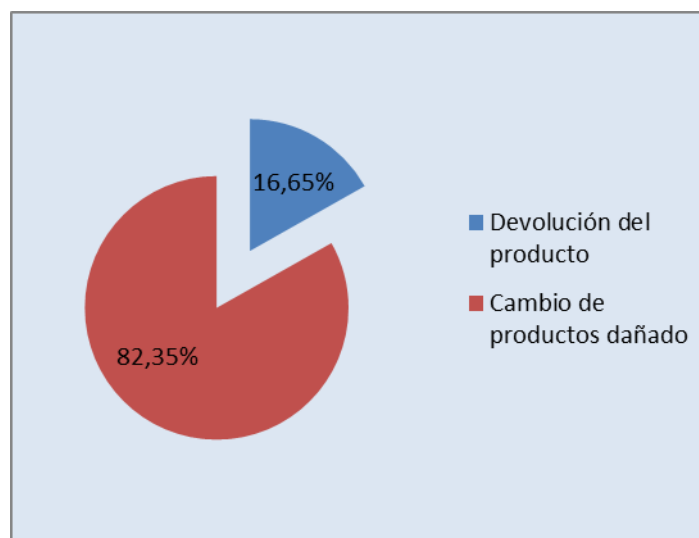
**Cuadro Nº 13.**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Devolución del producto	3	16,65
Cambio de productos dañado	14	82,35
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora

**Gráfico Nº 12.**



**Análisis.-** El tipo de garantías que otorga la microempresa a sus distribuidores son en primera instancia la devolución de productos con un 16,65% y seguido del cambio de productos dañados por productos en perfecto estado con el 82,35%, lo que da a relucir que la microempresa es consciente y acepta los productos en mal estado.

**7. ¿Cómo distribuidor del producto “El Buen Pollo”, qué aspectos estima que debería mejorarse?**

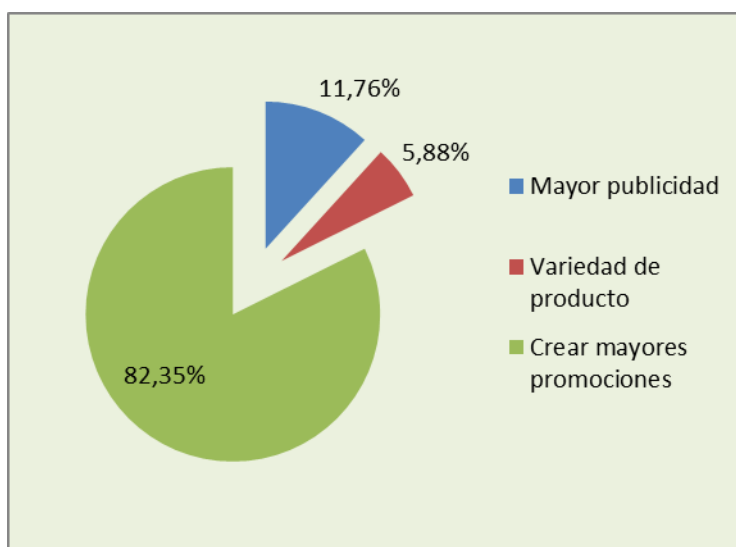
**Cuadro N° 14.**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Mayor publicidad	2	11,76
Variedad de producto	1	5,88
Crear mayores promociones	14	82,35
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 13.**



**Análisis.-** Entre las sugerencias que dan los distribuidores de microempresa avícola “El Buen Pollo” tenemos con un porcentaje del 11.76% la opción de implementar mayor publicidad, con un 5.88% incrementar la variedad de productos en la empresa, finalmente incrementar promociones con un 82.35%, con lo que se puede determinar que los distribuidores necesitan de una gama de promociones que incremente las utilidades y los beneficios para ellos.



## ENCUESTA APLICADA A LAS FAMILIAS DE LA CIUDAD DE CATAMAYO (CONSUMIDORES)

### 1. ¿Compra usted pollo para consumo?

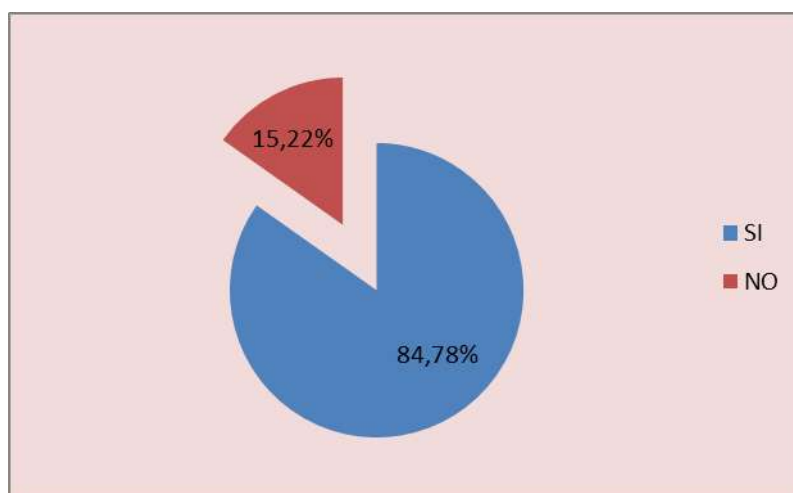
Cuadro Nº 15.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	323	84,78
NO	58	15,22
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 14.



**Análisis e Interpretación.-** Como se puede observar la mayor parte de las familias que representa el 84.78% en la ciudad de Catamayo, alguna vez han adquirido el producto que expende la microempresa "El Buen Pollo", debido a su bajo costo en el mercado y debido a que este producto se encuentra en la localidad.

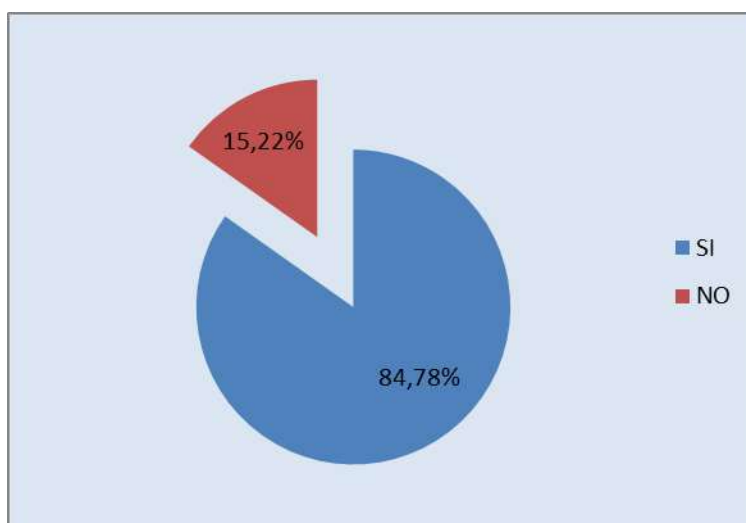
2. ¿Conoce usted el producto que comercializa la microempresa avícola “El Buen Pollo” de la ciudad de Catamayo?

Cuadro N°16.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Conoce el producto	315	82,68
No conoce el producto	66	17,32
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 15.



**Análisis-** El producto que ofrece la microempresa avícola “El Buen Pollo”, es conocido en el mercado local, así tenemos que las preferencias de los consumidores se inclinan con un 84.78% mientras que un 15.22% no conoce el producto que comercializa la microempresa avícola.

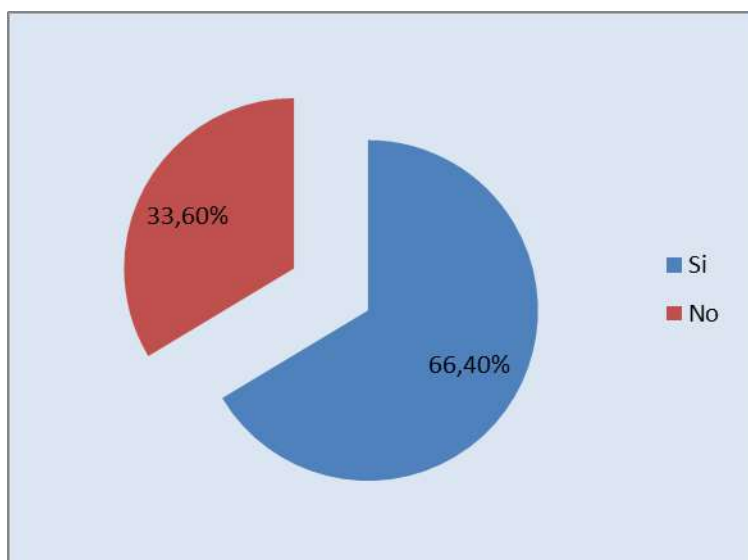
### 3. ¿Si le ofrecen pollos con una marca registrada los preferiría?

**Cuadro N° 17.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	253	66,40
No	128	33,60
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora

**Gráfico N°16.**



**Análisis.-** De acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que el 66.40%, manifiestan que preferirían comprar un producto con marca registrada, mientras que un 33.60% indica que no tiene relevancia la marca.

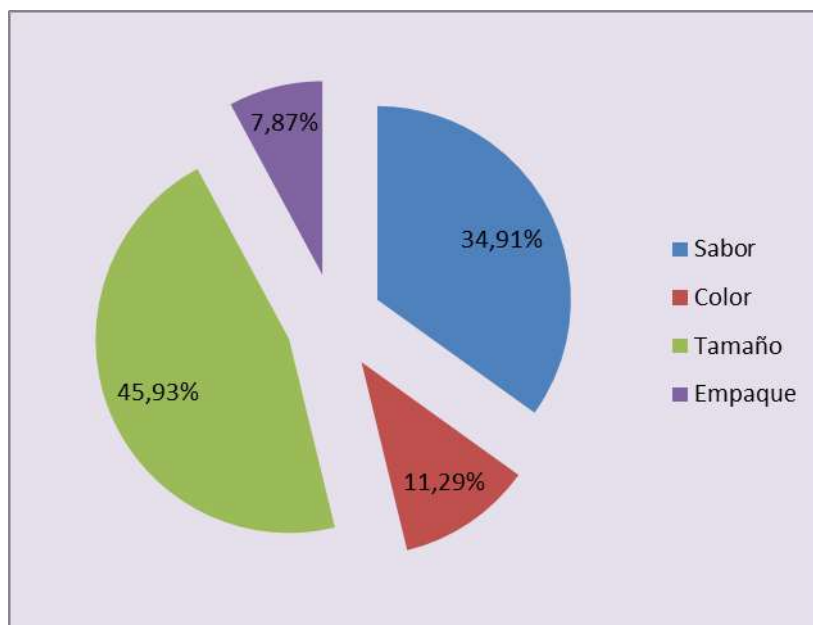
4. ¿A la hora de comprar pollo faenado que atributo es más importante para usted?

Cuadro Nº 18.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sabor	133	34,91
Color	43	11,29
Tamaño	175	45,93
Empaque	30	7,87
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 17.



**Análisis.-** En lo que respecta a esta pregunta tenemos que el 45.93% manifiesta que el atributo más importante en los pollos ya faenados es el sabor, un 34.91% manifiesta que el tamaño, un 11.29% nos indica que el color del pollo, y un 7.87% nos da a conocer que para ellos al momento de comprar el producto lo más importante es el empaque.

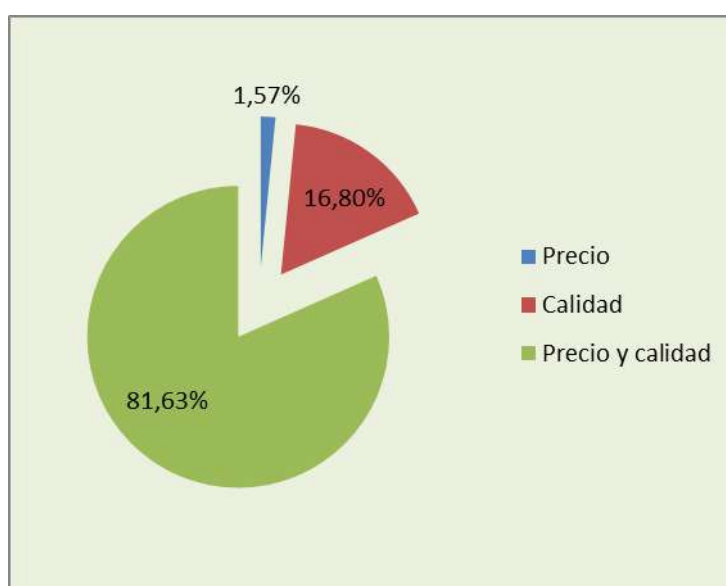
## 5. ¿En el producto pollo que es más importante para usted?

**Cuadro N° 19.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precio	6	1.57
Calidad	64	16.80
Precio y calidad	311	81.63
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 18.**



**Análisis.-** De acuerdo a los resultados obtenidos los consumidores correspondientes al 81.63% indican que la calidad y precio del producto son de mayor importancia, mientras que el 16.80% considera que la calidad es lo más importante, pero el 1.57% considera que el precio tiene mayor trascendencia.

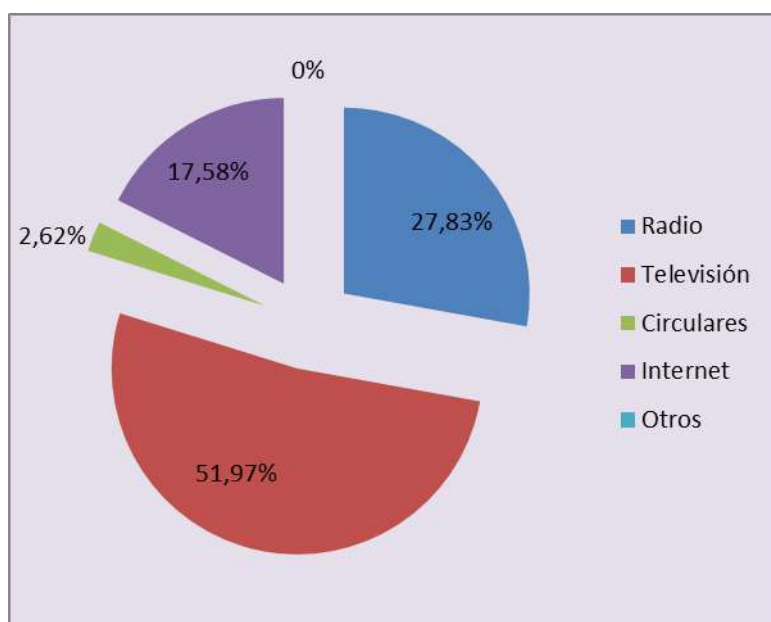
6.- ¿Por qué medio le gustaría, conocer sobre las promociones y publicidad de los productos de la microempresa avícola “El Buen Pollo”?

Cuadro Nº 20.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio	106	27,83
Televisión	198	51,97
Circulares	10	2,62
Internet	67	17,58
Otros	0	0,00
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 19.



**Análisis.-** El 51,97% de los clientes potenciales de la microempresa avícola “El Buen Pollo” le gustaría conocer a la empresa y a sus promociones por medio de la televisión, el 27,83% por la radio, así mismo el 17,58% por medio del internet y solo el 2,62% mediante circulares.

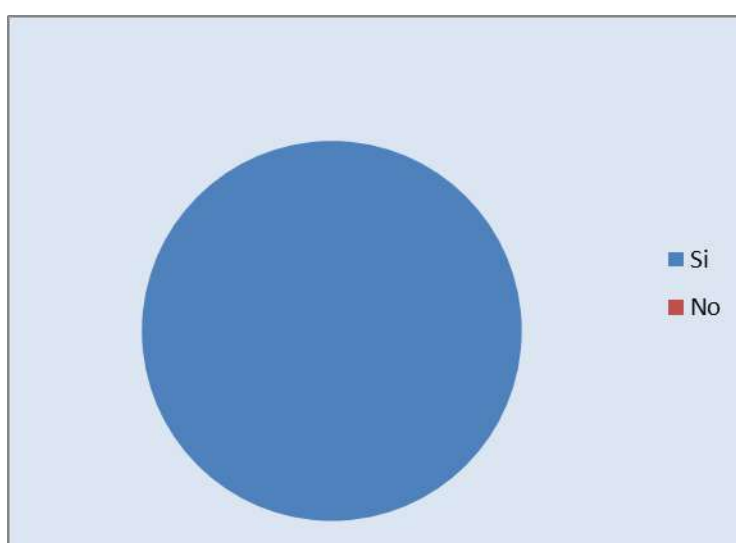
7.- ¿Le gustaría que se realicen promociones en el producto del Plantel Avícola “El Buen Pollo”?

Cuadro Nº 21.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	381	100,00
No	0	0,00
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 20.



**Análisis.**- De acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que el 100% de los clientes potenciales le gustaría que realicen promociones con respecto al producto.

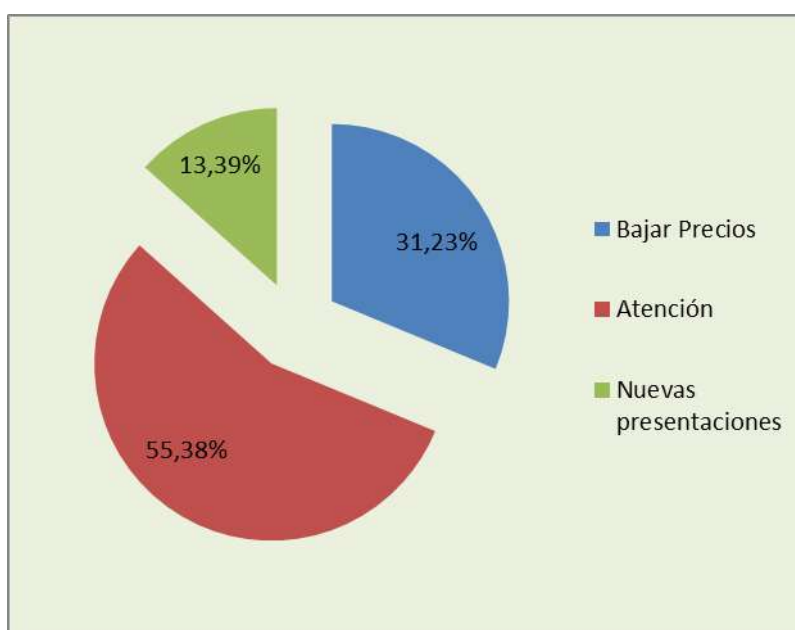
## 8. ¿Cómo consumidor que considera que la empresa debería priorizar?

Cuadro Nº 22.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bajar Precios	119	31,23
Atención	211	55,38
Nuevas presentaciones	51	13,39
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: La autora

Gráfico Nº 21.



**Análisis.-** Del cuadro anterior se deduce que el 55.38%%, estiman que debería priorizarse la atención al cliente, el 31.23% manifiestan que debe tomarse en cuenta los precios del producto, en cambio el 13,39% piensa que la empresa debería enfocarse en las nuevas presentaciones.



### **3. ANÁLISIS INTERNO:**

#### **■ Situación Actual de la microempresa avícola “El Buen Pollo”:**

##### **◉ Historia de la microempresa:**

La microempresa Del Buen Pollo se dedica a la cría y venta de pollo para faenar y faenados, inició sus actividades el 26 de julio del 2010 crea el micro-empresa AVÍCOLA EL BUEN POLLO dentro de la cual se dedica a la cría del pollo en pie, comenzado esta actividad únicamente con granjas pequeñas y siendo él y su familia los encargados de la cría y entrega de pollo así como su faenamiento.

En la actualidad cuenta con granjas de mayor capacidad ubicadas en el sector de Trapichillo alto, de acuerdo al crecimiento de la producción vio la necesidad de contratar personal capacitado que le lleve a la realización exitosa de esta actividad, para llevar a cabo este proyecto realizo una inversión de \$10000, con el cual pretende obtener utilidad en un lapso de 2 años.

En el año 2012 hizo la adquisición de un terreno para ubicar granjas propias, además crear otras dentro de las cuales se dedicara a la producción porcina a los cuales se destinara todo desperdicio (incluyendo aves muertas), a su vez se tiene el proyecto de establos adecuados para la ganadería estabulada

##### **◉ Descripción de la microempresa:**

El Plantel Avícola “EL BUEN POLLO” vende pollos de granja vivos como faenados, a sus clientes que en su mayoría pertenecen a una clase socialbaja y media como son consumidores finales y comerciantes quedistribuyen este

producto en mayoristas, restaurantes, tiendas, distribuidoras, asaderos, comisariatos, hospitales, tercenas, etc.

#### ● **Tamaño de la microempresa:**

El Buen Pollo es una microempresa pequeña de conformación como compañía limitada, su estructura organizacional se expresa de manera informal, según lo que se pudo observar y la distribución implícita indicada por parte del gerente del plantel actualmente cuenta con 5 empleados, quienes se desempeñan en los siguientes cargos: Gerencia, Secretaria-Contadora, Vendedor, 2 Galponeros. Sin embargo, debido a que es una empresa conformada por un grupo reducido de personal, cuando es necesario que todos colaboren en diferentes actividades contribuyendo de esta manera al crecimiento y desarrollo de la empresa.

#### ● **Logotipo de la microempresa:**

La microempresa avícola El Buen Pollo posee su logotipo el cual está diseñado y aprobado por su gerente y sus accionistas

#### ● **Filosofía de la empresa:**

Dentro de la misión y visión actuales de la microempresa es necesario destacar que no se encuentran bien estructuradas ni están formalmente establecidas.

#### ● **Misión**

Nuestra misión se establece en otorgar un producto sano, de la mejor calidad y los mejores precios en la ciudad de Catamayo.

## ● **Visión**

La visión de nuestra empresa es proporcionar el mejor producto en la región sur del Ecuador mejorando continuamente nuestro proceso de crianza y faenamiento.

## ● **Valores**

La empresa no cuenta con un código de Principios y Valores preestablecido de manera escrita, en base a los cuales se maneje el comportamiento de la organización en general. Por ello de la manera informal en el plantel avícola se pudo identificar los siguientes valores:

**Honestidad:** Transparencia en todas las actividades que realiza el plantel avícola y en cada uno de nuestros servicios prestados a los clientes.

**Cooperación:** El personal de la microempresa colabora de forma permanente y activa en cada una de las actividades de la misma, lo cual incentiva a la superación común y promoviendo el trabajo en equipo.

**Lealtad:** Los empleados de la microempresa tienen un sentimiento de fidelidad y franqueza entre las relaciones de los miembros de la empresa permitiendo un ambiente de confianza y seguridad.

**Respeto:** El respeto es primordial en el plantel avícola ya que el ambiente de trabajo se torna favorable y agradable para que se desarrollen las actividades cotidianas en armonía entre todos los miembros.

**Puntualidad:** En la microempresa se cumplen con los horarios de trabajo establecidos, obteniendo un buen desempeño dentro de ella y concluyendo todas las actividades establecidas a tiempo.

**Responsabilidad** Cumplimiento de todas las tareas establecidas por la microempresa para su buen funcionamiento en la prestación de servicios.

**Orden:** Colocar cada cosa en su lugar con el fin de mantener un área de trabajo acorde a lo requerido para con ello garantizar el producto al consumidor final.

### ● **Políticas**

La microempresa avícola “El Buen Pollo” no cuenta con políticas debidamente estructuradas, las cuales ayudarían al correcto funcionamiento de la misma. Sin embargo existen pocas políticas que las aplican dentro de la misma, estas son:

- El personal deberá portar el uniforme o un distintivo de la empresa, durante su horario de trabajo.
- La empresa mejorará continuamente los servicios, la oficina, los equipos, galpones, garantizando un producto de calidad.
- Las instalaciones del plantel avícola, estarán abiertas al público en general de lunes a viernes en el horario de 8h00 a 18h00 y los fines de semana (sábado) cuando el cliente requiera del producto.
- Para la venta del producto, se procederá a determinar las características del producto (tamaño y peso) para con ello a su vez acordar el precio adecuado.

- Los empleados de la microempresa pueden aportar con ideas y sugerencias para el mejoramiento de la crianza y faenamiento de los pollos.
- La atención al cliente siempre debe ser amable y respetuosa de tal manera que el cliente se sienta a gusto.
- El pago por el producto debe ser en efectivo o cheque al momento de la compra.
- La microempresa no se hace responsable por productos ya tratados o procesados por el cliente.
- Los clientes deben contar con los medios necesarios para el transporte del mismo.

#### ⦿ **Proceso administrativo:**

##### ● ***Planificación***

El plantel avícola, tiene su propio método de administración, realiza una planificación adecuada para el buen funcionamiento de la microempresa.

Dentro del proceso de planificación de la microempresa se observa la constante participación por parte del Gerente, lo que contribuye al manejo adecuado del proceso de planificación de las actividades de la empresa, mientras que en el desarrollo de las mismas se involucran todos los trabajadores.

##### ● ***Organización***

La microempresa El Buen Polloha mantenido una administración informal durante su trayectoria, no existe un organigrama de departamentos y funciones del personal, las actividades son sencillas y repetitivas, cada empleado conoce

como desempeñar su trabajo y el control lo realizan los dueños de este negocio.

### ● **Dirección**

En la microempresa El Buen Pollo, tanto el Gerente, a pesar de sus actividades, así como la persona de apoyo del mismo, mantienen una buena relación con el resto de empleados que labora en la microempresa, razón por la cual se ha establecido un ambiente laboral agradable para el desenvolvimiento del personal; además existe un dialogo abierto con los todos los miembros, informándoles continuamente de las actividades que se realizan en la misma, y permitiéndoles aportar con ideas y sugerencias para el mejoramiento de la microempresa.

El que existan pocos empleados en la microempresa beneficia la coordinación de las acciones y la supervisión de las mismas por parte de la persona encargada del plantel avícola, lo cual contribuye al correcto manejo del mismo y consecuentemente al progreso y mejoramiento de la microempresa.

Además, procuran motivar a sus subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados resolviéndolos de manera eficaz los conflictos que se presenten.

● **Control**

En la microempresa El Buen Pollo, debido al poco número de personas que laboran en la misma se facilita el control tanto de horarios de trabajo como del cumplimiento de cada una de las funciones delegadas a cada empleado.

En momentos en los que no se encuentra en la microempresa el gerente es la secretaria quien se encarga del control y supervisión de las actividades.

● **Auditoría interna:**

ADMINISTRACIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Usa la microempresa conceptos de administración estratégica?		X
2	¿Son los objetivos de la microempresa debidamente reportados?		X
3	¿Delega correctamente su autoridad el gerente?	X	
4	¿La estructura de la organización es apropiada?	X	
5	¿Son claras las descripciones del puesto y sus especificaciones?	X	
6	¿Es baja la relación de empleados?		X
7	¿Son efectivos los organismos de control?	X	
MARKETING		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Está su mercado correctamente segmentado?		X
2	¿Esta su microempresa bien posicionada con respecto a la competencia?		X
3	¿Son confiables los canales de distribución?	X	
4	¿Cuenta la microempresa con una organización eficaz para sus ventas?		X
5	¿La microempresa realiza investigaciones de mercado?		X
6	¿Es buena la calidad de servicio?	X	
7	¿Tiene el servicio un precio justo?	X	
8	¿Cuenta la empresa con una buena publicidad?		X
FINANZAS		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Tiene una buena relación la microempresa con los accionistas?	X	
2	¿Puede reunir el capital la microempresa; lo que necesita?		X

PRODUCCIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Son confiables los proveedores de la microempresa?	X	
2	¿Están en buenas condiciones las oficinas?	X	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿La microempresa cuenta con un área de investigación y desarrollo?		X
SISTEMAS COMPUTARIZADOS E INFORMACIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Cuenta la microempresa con sistemas de información?		X

Fuente: Microempresa El Buen Pollo  
Elaboración: La Autora

### ● Proceso de mezcla del Marketing Mix de la microempresa:

En este punto se dará a conocer como se manejan los elementos que forman parte de la mezcla de marketing actuales de la microempresa.

#### ● Precio

EL buen Pollo no utiliza actualmente ningún método para la fijación de precios por lo que solo se basan únicamente en la competencia, tamaño y peso del producto. Los precios detallados a continuación fueron proporcionados en la empresa misma, siendo así:

Precio	Producto
1.40 libra	Pollo (promedio 5 Libras)

#### ● Producto

El Buen Pollo, pertenece al sector empresarial productivo, es una microempresa que oferta pollos en pie y faenados. Maneja una filosofía



orientada a la calidad del servicio y producto para satisfacer las necesidades de sus clientes buscando siempre interactuar con ellos.

Para lo cual cuenta con un grupo humano de trabajo orientado de acuerdo a los recursos que la microempresa dispone. Su producto base, buscan cumplir con las expectativas de los clientes.

La etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el producto que presta la microempresa es la de crecimiento.

- **Plaza o Canales de distribución**

La microempresa tiene una relación directa e indirecta con el cliente, es decir necesita de canales de distribución, pero su conexión es directa en su mayoría y su relación se determina de la siguiente manera:



**Figura Nº 12:** Canal de distribución de La microempresa El Buen Pollo  
**Fuente:** Microempresa El Buen Pollo  
**Elaboración:** La autora

Además su existencia se ha dado a conocer mediante las referencias que sus clientes brindan a otras personas.

● **Promoción**

Las promociones que ofrece la empresa son escasas, dentro de ellas se puede mencionar que existen que por cada 50 pollos adquiridos faenados o en pie se realiza un descuento del 5% en el total de la compra.

**Análisis FODA del “Plantel Avícola El Buen Pollo”:**

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Buena atención a los clientes.</li> <li>■ Producto sano</li> <li>■ Favorable ambiente de trabajo.</li> <li>■ Existe una intervención directa de los directivos en los procesos.</li> <li>■ La empresa se encuentra asentada en instalaciones seguras.</li> <li>■ Fácil acceso al producto</li> <li>■ Costos asequibles.</li> <li>■ Mantiene un cupo fijo de pollos al año</li> <li>■ Buena relación con los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Creciente demanda de carne de pollo</li> <li>■ Apoyo del gobierno a la producción avícola</li> <li>■ Crecimiento de las entidades bancarias dedicadas al apoyo microempresarial con bajos intereses.</li> <li>■ Eficientes e innovadoras técnicas de crianza y alimentación de aves</li> <li>■ Diversidad de proveedores</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Carece de un manual orgánico funcional.</li> <li>■ No cuenta con programas publicitarios.</li> <li>■ No posee programas de capacitación para el personal.</li> <li>■ No existencia de uniformes apropiados para el trabajo</li> <li>■ No de endeudamiento para financiar nueva maquinaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Creciente desarrollo de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad</li> <li>■ Cambios en los precios del producto</li> <li>■ Aumento de precio del alimento y de aves.</li> <li>■ La inestabilidad económica por la cual se encuentra atravesando el país.</li> <li>■ La industria avícola nacional tiene características oligopólicas.</li> </ul>

Fuente: Plantel Avícola  
Elaboración: La autora

◉ **Matriz de Evaluación de Factores Externos:**

La matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la microempresa El Buen Pollo. Esta matriz se desarrolla de la siguiente manera:

- Escoja un máximo de diez variables entre oportunidades y amenazas
- Realice una ponderación de los factores desde 0,01 (sin importancia); hasta 1 (muy importante)
- La sumatoria total de la ponderación de todos los factores será 1.
- Asigne un valor a cada uno de los factores:

**Cuadro Nº 23: Valoración EFE**

FACTORES	VALORACIÓN
Oportunidad Alta	1
Oportunidad Baja	2
Amenaza Baja	3
Amenaza Alta	4

**Fuente:** Plantel Avícola

**Elaboración:** La autora

- Multiplicar la ponderación correspondiente por el valor asignado de cada uno de los factores, a este valor se lo conoce como Resultado Ponderado, la sumatoria corresponde a la necesidad de la respuesta de la microempresa al conjunto de factores. Si el resultado es:

**Cuadro Nº 24: Resultados EFE**

RESULTADOS	
2.5	Existen igual cantidad de oportunidades y amenazas
Mayor a 2.5	Existen mayor cantidad de oportunidades
Menor a 2.5	Existen mayor cantidad de amenazas

**Fuente:** Plantel Avícola

**Elaboración:** La autora

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE

Cuadro N° 25: Matriz EFE

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
FACTORES EXTERNOS CLAVE	POND.	VAL.	EVIDENCIA	RESULTADO PONDERADO
■ La industria avícola nacional tiene características oligopólicas.	0,15	4	Número de empresas de la misma actividad	0.60
Apoyo del gobierno para la producción agrícola	0,08	2	Regulación de políticas en entidades	0,16
Creciente demanda de carne de pollo	0,08	2	Mayor interés por consumo de carne de pollo	0,16
Eficiente e innovadoras técnicas de crianza de aves	0,12	3	Centros especializados para enseñanza de técnicas	0,36
Creciente desarrollo de empresas dedicadas a la misma actividad	0,15	4	Crecimiento de la competencia	0,60
Inestabilidad económica por la que se encuentra atravesando el país	0,15	4	Falta de recursos económicos	0,60
Aumento de precio del alimento de las aves	0,08	2	Menor acceso a los alimentos	0,16
Cambios en los precios del producto	0,08	2	Cambios de políticas de precios	0,16
Crecimiento de entidades bancarias dedicadas al apoyo empresarial con bajos intereses	0,03	1	Facilidades para las financiar empresas	0,03
Variedad de proveedores	0,08	2	Facilidad para llegar a acuerdos	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2.39</b>

**Fuente:** Plantel Avícola  
**Elaboración:** La autora

### ◉ **Matriz de Evaluación de Factores Internos:**

La matriz de Evaluación de Factores Internos permite evaluar los factores que se han determinado como fortalezas y debilidades, resultado del análisis interno del Plantel Avícola el Buen Pollo. Esta matriz se desarrolla de la siguiente manera:

- Escoja un máximo de diez variables entre fortalezas y debilidades
- Realice una ponderación de los factores: desde 0,01 (sin importancia); hasta 1 (muy importante)
- La sumatoria total de la ponderación de todos los factores será 1.
- Asigne un valor a cada uno de los factores:

**Cuadro Nº 26: Valoración EFI**

<b>FACTORES</b>	<b>VALORACIÓN</b>
Debilidad Alta	1
Debilidad Baja	2
Fortaleza Baja	3
Fortaleza Alta	4

**Fuente:** Plantel Avícola

**Elaboración:** La autora

- Multiplicar la ponderación correspondiente por el valor asignado de cada uno de los factores, a este valor se lo conoce como Resultado Ponderado, la sumatoria corresponde a la necesidad de la respuesta de la empresa al conjunto de factores. Si el resultado es:

**Cuadro Nº 27: Resultados EFI**

<b>RESULTADOS</b>	
2.5	Existen igual cantidad de fortalezas y debilidades
Mayor a 2.5	Existen mayor cantidad de fortalezas
Menor a 2.5	Existen mayor cantidad de debilidades

**Fuente:** Plantel Avícola

**Elaboración:** La autora

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

**Cuadro N° 28: Matriz EFI**

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
FACTORES INTERNOS CLAVE	POND	VAL.	EVIDENCIA	RESULTADO PONDERADO
Buena atención a los clientes	0,13	3	Amabilidad y buen trato a los usuarios	0,39
Productos Sanos	0,17	4	Consumo masivo	0,68
Ubicación en instalaciones seguras	0,17	4	Lugar estratégico	0,68
Carece de un manual orgánico funcional	0,04	1	Funciones del personal no definidas formalmente	0,04
No cuenta con programas publicitarios	0,04	1	Escasa publicidad del plantel avícola	0,04
No cuentan con programas de capacitación al personal	0,04	1	Personal no capacitado	0,04
No existencia de uniformes para trabajo	0,10	2	Normas básicas escasas	0,20
Tiene pocos años dentro del mercado	0,10	2	Falta de experiencia en el mercado	0,20
Favorable ambiente de trabajo	0,17	4	Se llevan bien entre compañeros de trabajo	0,68
No posee capacidad de endeudamiento	0,04	1	No puede crear nuevas matrices	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2.99</b>

**Fuente:** Plantel Avícola  
**Elaboración:** La autora

- **Análisis de los Resultados obtenidos de la Matriz EFE y la Matriz EFI**

De acuerdo a los resultados derivados del *análisis externo (Matriz EFE)*, dan a conocer que la microempresa avícola El Buen Pollo posee mayores oportunidad que ofrece el mercado, esto se ve reflejado en la sumatoria total del resultado ponderado el cual equivale a 2.39. Es en estos aspectos donde la microempresa debe desarrollar todas sus capacidades y habilidades para aprovechar dichas oportunidades y minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales la microempresa tiene poco o ningún control directo.

La *Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)* evidencia que la microempresa posee mayores debilidades lo que se ve reflejado en la sumatoria total del resultado ponderado lo cual da como resultado 2,99. Se debe buscar las acciones necesarias para disminuir las debilidades y potenciar y aumentar las fortalezas que tiene la microempresa avícola.

- **Matriz AODF de Alternativas Estratégicas:**

Para la elaboración de la presente matriz AODF se debe seleccionar los principales factores de las matrices EFE y EFI y realizar la combinación de los mismos, considere cómo puede usarlos para identificar opciones las cuáles serán sus alternativas estratégicas. La combinación se debe realizar considerando los siguientes aspectos:

**Fortalezas y Oportunidades (FO):** ¿Cómo puede utilizar sus puntos fuertes para aprovechar estas oportunidades?

**Fortalezas y Amenazas (FA):** ¿Cómo se puede aprovechar sus fortalezas para evitar las amenazas reales y potenciales?

**Debilidades y oportunidades (DO):** ¿Cómo puede usted utilizar sus oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando?

**Debilidades y Amenazas (DA):** ¿Cómo se puede minimizar sus debilidades y evitar las amenazas?

**Cuadro N° 29: Matriz AODF y Combinación del Análisis FA FO DO DA**

Matriz Alto Impacto y Combinación del Análisis FA FO DO DA		
<b>F I A N C T O R N O S S</b>  <b>F E A X C T T E O R R N E O S S</b>	<b><u>FORTALEZAS</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Precios fijos</li> <li>● Infraestructura apropiada.</li> <li>● Favorable ambiente de trabajo</li> <li>● Buena relación con los proveedores</li> </ul>	<b><u>DEBILIDADES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● No cuenta con programas publicitarios</li> <li>● No posee programas de capacitación</li> <li>● Carece de un manual orgánico funcional</li> <li>● No cuenta con uniformes apropiados para el trabajo</li> <li>● No tiene capacidad de endeudamiento</li> </ul>
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creciente demanda de carne de pollo</li> <li>● Apoyo del gobierno en producción agrícola</li> <li>● Eficientes e innovadoras técnicas de crianza y alimentación de aves</li> <li>● Diversidad de proveedores</li> </ul>	<b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Readecuación de instalación debido a demanda</li> <li>● Inserción de programas productivos por parte de empleados</li> <li>● Establecimiento de convenios con proveedores</li> </ul>	<b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Buscar los medios adecuados para publicidad del plantel avícola</li> <li>● Realizar planes técnicos de capacitación al personal</li> <li>● Realizar un manual orgánico funcional y manual de funciones</li> </ul>



<u>AMENAZAS</u>	<u>ESTRATEGIA FA</u>	<u>ESTRATEGIA DA</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inestabilidad económica por la que encuentra atravesando</li> <li>● Incremento de empresas dedicadas a la misma actividad</li> <li>● Creciente costo de alimentos para aves</li> <li>● Oligopolio de empresas avícolas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantener costos del producto</li> <li>● Mantener las políticas actuales de la microempresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprovechamiento de implementos necesarios para laborar</li> <li>● Mantener políticas de la microempresa</li> <li>● Llegar a nuevos mercados</li> </ul>

**Fuente:** Plantel Avícola

**Elaboración:** La autora

#### ● **Resultantes de la matriz AODF**

Luego de realizar el análisis respectivo de la matriz de alto impacto, se han obtenido las siguientes estrategias, las cuales servirán como base para definir los objetivos estratégicos.

#### **Resultantes FO**

- Readecuación de instalación debido a demanda
- Inserción de programas productivos por parte de empleados
- Establecimiento de convenios con proveedores

#### **Resultantes DO**

- Buscar los medios adecuados para publicidad del plantel avícola
- Realizar planes técnicos de capacitación al personal
- Realizar un manual orgánico funcional y manual de funciones

#### **Resultantes FA**

- Mantener costos del producto
- Mantener las políticas actuales de la microempresa

#### **Resultantes DA**

- Aprovechamiento de implementos necesarios para laborar

- Mantener políticas de la microempresa
- Llegar a nuevos mercados

◉ **Definición de Objetivos Estratégicos:**

Luego del análisis realizado previamente, se ha considerado conveniente establecer los siguientes objetivos estratégicos:

1. Elaborar un Plan de Capacitación para el personal de la microempresa
2. Elaborar un Plan Publicitario para la planta avícola El Buen Pollo
3. Readecuar las instalaciones.
4. Aprovisionamiento de implementos necesarios para laborar
5. Elaborar un manual orgánico funcional con sus respectivos organigramas

## g. DISCUSIÓN

### 1. PLAN DE MARKETING:

Para la realización del Plan Estratégico de Marketing se planteará la Filosofía de la microempresa, así como también se trabajará con las 5 mejores estrategias seleccionadas anteriormente para posteriormente desarrollarlas de tal modo que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la misma.

#### ■ Propuesta de la Misión para la microempresa avícola El Buen Pollo:

Cuadro Nº 30: Matriz de la Misión

<b>Qué somos como organización</b>	Una microempresa comercializadora y productora avícola.
<b>Su base o fundamento político filosófico</b>	Cumplir con los clientes en higiene, calidad y precio
<b>El propósito o finalidad mayor</b>	Satisfacer las necesidades de los clientes con productos de calidad.
<b>Área o campo de acción</b>	Cantón de Catamayo
<b>Grupos sociales o usuarios productivos del producto y o servicio</b>	Clientes en general

**Fuente:** Plantel Avícola

**Elaboración:** La autora

**MISIÓN:** *“Cumplir con las expectativas de nuestros clientes en cuanto a higiene y calidad de los productos garantizando frescura, tamaño y peso adecuado, cumpliendo con la entrega oportuna; realizando operaciones enmarcadas en las normas y disposiciones legales; satisfaciendo las necesidades de colaboradores, proveedores y clientes con responsabilidad, y contribuyendo permanentemente al desarrollo económico y social de la comunidad.”*

## Propuesta de la Visión para la microempresa avícola el Buen Pollo:

Cuadro Nº 31: Matriz de la Visión

<b>Que somos y que queremos o deseamos en el futuro</b>	El Buen Pollo es una microempresa avícola la misma que se convertirá en una empresa productora y comercializadora de productos avícolas
<b>Que necesidades se requieren satisfacer</b>	Se requiere satisfacer las necesidades de alimentación sana de los clientes.
<b>Personas o grupos que se beneficiarán</b>	Los beneficiarios son los clientes en general.
<b>Producto a ofrecer</b>	El Buen Pollo ofrece aves (pollos) sanos y de diferente tamaño.
<b>Como se ofrecerá el producto</b>	De una forma directa a los clientes con una atención personalizada a los mismos.

Fuente: Planta Avícola

Elaboración: La autora

**VISIÓN:** *“El Plantel avícola El Buen Pollo será una empresa productora y comercializadora de productos avícolas para el consumo inmediato; gozará de prestigio y confianza gracias a una gestión directiva y administrativa transparente, a su alta productividad y rentabilidad alcanzada por su disciplina, y el permanente apoyo de sus colaboradores.”*

### ■ Propuesta de los Valores y Principios empresariales para la microempresa avícola El Buen Pollo:

#### ⦿ Honestidad:

**Con los clientes:** Brindándoles los mejores productos con precio justo.

**Con los Propietarios:** Manteniendo las cuentas claras y representandode forma correcta el plantel avícola en cada una de las actividades del giro de negocio.

**Con los proveedores:** Ofreciendo pagos justos y la garantía de que su producto, será bien invertido para el bienestar común.

**Con la competencia:** Realizando la actividad dentro de normas correctas, compitiendo de manera honesta en el mercado sin campañas de desprestigio.

**Con el personal:** Garantizando un clima laboral favorable, justificando las labores exactas a realizar y brindando ayuda ante una emergencia.

### ◉ Honradez

**Con los clientes:** Entregando productos a precios justos.

**Con los Propietarios:** Optimizando y cuidando los recursos de la microempresa, manteniendo las cuentas claras y valores exactos.

**Con los proveedores:** Cuidando su producto y pagando precios justos por lo que entregan.

**Con el personal:** Remunerando con valores justos, de acuerdo a su capacidad y al número de actividades. Cumpliendo con los beneficios que indica la ley.

### ◉ Responsabilidad

**Con los clientes:** Cumpliendo con todos los requerimientos que piden, entregando servicio personalizado y entregando todo lo que se ha ofrecido.

**Con los Propietarios:** Cuidando los intereses de la microempresa, respetando las políticas y normas de ésta y entregando más de lo que se exige por el beneficio y el desarrollo.

**Con los proveedores:** Cancelando los valores por los servicios y productos en el tiempo justo, realizando los requerimientos de lo estrictamente necesario.

**Con el personal:** Cumpliendo con los beneficios que exige el talento humano, garantizar un buen trabajo con calidad y justicia.

#### ◉ **Amabilidad**

**Con los clientes:** Brindando un ambiente favorable y de confianza, cuidando los intereses del cliente y haciéndolos sentir a gusto.

**Con los Propietarios:** Garantizando un ambiente favorable con todos los participantes de la microempresa, mejorando las relaciones personales para generar confianza y que permita el correcto desenvolvimiento del trabajo.

**Con los proveedores:** Mejorando las relaciones ínter-empresariales, para garantizar el buen trabajo y la confianza de ambas partes.

**Con el personal:** Fundamental para garantizar el buen desarrollo del trabajo, en un ambiente de camaradería y confianza

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

#### ■ **Objetivo Estratégico Número 1:**

**“Elaborar un Plan de Capacitación para el personal de la microempresa avícola El Buen Pollo”**

#### ◉ **Problema:**

El gerente de la empresa así como el personal que labora en la misma no recibe capacitación sobre la forma adecuada de atender a los clientes ni temas afines a la industria en la que se desenvuelven.

◉ **Meta:**

Contar con personal competente para efectuar las labores de la microempresa El Buen Pollo durante el período 2012 - 2013.

◉ **Actividad:**

Capacitar al Gerente Propietario del Plantel Avícola y a la persona que a su ausencia ejerce sus funciones en los siguientes temas: “Motivación y liderazgo”

Capacitar al personal operativo de la microempresa en los siguientes temas: “Normas Técnicas para el manejo de plantas avícolas y atención al cliente”

De tal manera que exista mejoras en el servicio como resultado de la capacitación recibida y así satisfacer las necesidades de los clientes.

◉ **Presupuesto referencial:**

Para aplicar la capacitación, la microempresa provee de la tecnología y el material será aportado por la empresa capacitadora en caso de ser necesario.

Los costos de dicho plan serán asumidos en su totalidad por la microempresa Avícola El Buen Pollo.

**Cuadro Nº 32: Presupuesto para la Capacitación**

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA MICROEMPRESA AVICOLA EL BUEN POLLO</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
40 horas	Taller de normas para manejo de plantas avícolas	5. <sup>00</sup>	200. <sup>00</sup>
40 horas	Conferencia de Atención y servicio al cliente	3. <sup>00</sup>	120. <sup>00</sup>
10 u.	Boletines informativos	0,05	0,50
10 u.	Cronogramas de actividades	0,05	0,50
100 u.	Cofee brake	1. <sup>00</sup>	100. <sup>00</sup>
<b>TOTAL</b>			<b>421.<sup>00</sup></b>

**Fuente:** microempresa avícola

**Elaboración:** La autora

◉ **Estrategias:**

Se propone que exista por lo menos una jornada de capacitación anual que conste de 40 horas como mínimo, las cuales pueden ser dictadas en 2 semanas en horarios que no se obstruya las labores en la microempresa.

**Cuadro N° 33: Cronograma de Capacitación**

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>						
					<b>ENERO 2013</b>	
					<b>1</b>	<b>2</b>
					<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Técnicas de Manejo de Avícola</b>						x
<b>Atención y servicio cliente</b>						X
					X	X
<b>DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>						
<b>TEMA</b>	<b>COLABORADOR</b>	<b>INICIO</b>	<b>CULMINAR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DURACIÓN</b>	
Técnicas de manejo avícola	Veterinario	9 JULIO	20 JULIO	Gerente Propietario	40 horas 2 semanas	
Atención y Servicio al cliente	Conferencista	14 JULIO	25 JULIO	Gerente Propietario	40 horas 2 semanas	

**Fuente:** Microempresa avícola  
**Elaboración:** La autora

◉ **Políticas:**

Realizar una consulta previa a Instituciones que brindan capacitaciones y, elegir la mejor oferta que se ajuste a las necesidades de la microempresa.

La capacitación será de carácter obligatorio, razón por la cual deberá participar todo el personal administrativo y operativo de la microempresa avícola, quienes



deberán ser puntuales y participar activamente en el proceso de capacitación. Para ello se llevará un registro de asistencia del personal el cual será firmado diariamente por cada empleado de la microempresa avícola el Buen Pollo.

Los gastos del programa de capacitación serán asumidos en su totalidad por la microempresa.

Se realizara en horarios que no afecten la jornada laboral.

El gerente – propietario de la microempresa avícola dará a conocer al personal de la misma sobre las capacitaciones a realizarse mediante una reunión previa y oficios que serán entregados a cada uno de los empleados, en donde se anexará también los cronogramas establecidos, de tal manera que el personal pueda organizar sus actividades personales y laborales con anterioridad.

Al final de cada capacitación se entregará un certificado que conste las horas y tema dictado, para ser adjunto a su perfil.

• **Tácticas:**

Llevar a efecto el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los integrantes de la microempresa, de esta manera se iniciará con los propietarios de la misma, posteriormente la capacitación se la realizara al personal operativo de la microempresa.

• **Responsables:**

El Gerente o en caso de estar ausente la persona a cargo de sus funciones y, las microempresas contratadas para la capacitación.



■ **Objetivo Estratégico Número 2:**

**“Elaborar un Plan Publicitario para la planta avícola El Buen Pollo”**

◉ **Problema:**

La microempresa avícola no cuenta con publicidad necesaria para posicionarse en el mercado local y nacional

◉ **Meta:**

Dar a conocer a la microempresa avícola el buen pollo a la población de Loja que utilizan diversos medios de información.

◉ **Actividades:**

Se realizará un análisis minucioso de los medios de publicidad más adecuados para la microempresa evitando gastos innecesarios.

Elaborar y diseñar la información que va a ser difundida en los diferentes medios publicitarios.

**Cuadro Nº 34: Proformas de medios de publicidad**

<b>EMPRESA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Diario La Hora	½ página, 15 cms. ancho x 17 cms. Alto. (Dos días al mes)	163,20 por día
Crónica de la Tarde	9 publicaciones. Adicionalmente dos publicaciones en dos lunes, dentro de las fechas establecidas para las publicaciones.	\$102,00 Mensual

**Fuente:** Diario La Hora, Diario Crónica

**Elaboración:** La autora

#### ◉ **Presupuesto:**

Los costos del presente presupuesto, son costos reales, en los cuales no está incluido el IVA; está elaborado para un mes, lo que servirá como referencia, lo cual servirá como referencia para el propietario de la microempresa.

**Cuadro Nº 35: Presupuesto total Plan Publicitario**

<b>MEDIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>COSTO</b>
Prensa	Elaboración del espacio publicitario	Diseñaste	15,00
	Publicación en los diarios	La hora	326,40
		Crónica	102,00
Hojas volantes	Diseño	Diseñaste	10,00
	Impresión (500)	Indugraf	75,00
<b>TOTAL</b>			<b>528,40</b>

**Fuente:** Diario La Hora, Diario Crónica, Diseñaste, Indugraf

**Elaboración:** La autora

#### ◉ **Estrategias:**

Utilizar los medios masivos de comunicación para llegar a los clientes o posibles clientes.

Los mensajes diseñados deberán ser dirigidos directamente al consumidor final.

Crear y mantener una imagen adecuada de la microempresa, logrando el posicionamiento de la misma en la mente de los clientes o posibles clientes; de esta manera lograr que El Buen Pollo sea reconocido a nivel local, provincial y nacional.

◉ **Políticas:**

La contratación del espacio publicitario se hará directamente con el medio de difusión. Se entregará constantemente material publicitario de la microempresa El Buen Pollo a personas afines a la esta actividad empresarial.

◉ **Tácticas:**

Proponer la creación de mensajes publicitarios que contengan la información necesaria para generar mayor demanda.

◉ **Responsables:**

Las personas responsables de la ejecución del Plan Publicitario serán el Gerente o en caso de estar ausente la persona a cargo de sus funciones, de la misma manera son responsables los medios publicitarios contratados.



### ■ Objetivo Estratégico Número 3:

#### “Readecuación de Instalaciones.”

##### ○ Problema:

Actualmente no existe la infraestructura adecuada para la crianza de las aves y acorde a la demanda.

##### ○ Meta:

Readecuar las instalaciones para que de esta manera se pueda ofrecer servicios y productos de calidad.

##### ○ Actividades:

Contratar a un veterinario y un técnico para la readecuación del galpón.

Analizar cuáles son las posibles ampliaciones del lugar de acuerdo a la necesidad.

##### ○ Presupuesto:

**Cuadro Nº 36: Presupuesto de la readecuación de la infraestructura**

CANTIDAD	DETALLE	C. UNITARIO	C. TOTAL
1 uni	Maqueta del galpón	350	350,00
2 uni	Techos	260	520,00
15 sacos.	cemento	7.50	112.5,00
1/2 m <sup>2</sup> .	arena	500	500,00
1 uni	murete	340	340,00
2 uni	coberturas	120	240,00
5 m	Cable N°12	4	20,00
1 uni	Reservorio	130	130,00
1 uni	bebedero	55	55,00
2 uni	rastrillo	14	28,00
2 uni	campara	90	180,00
<b>TOTAL</b>			<b>2475,500</b>

**Fuente:** La autora

**Elaboración:** La autora

- ◉ **Estrategias:**

Organizar adecuadamente a las aves en la nueva distribución de los espacios físicos; para una mejor crianza, a través de un control adecuado.

A través de la publicidad hacer conocer sobre las nuevas instalaciones con las que cuenta la microempresa El Buen Pollo para el beneficio del cliente

- ◉ **Políticas:**

Determinar espacios específicos tanto para las aves que se encuentran en pie, como para las aves que están para faenar.

Dotar de todos los implementos necesarios para las nuevas adecuaciones.

Evaluar los resultados obtenidos producto de la nueva readecuación.

- ◉ **Tácticas:**

Se asignara a la una persona responsable del control y mantenimiento del galpón y las aves que se encuentran dentro del mismo.

- ◉ **Responsables:**

Las personas responsables de cuidar y mantener dicha infraestructura son todos los operarios que trabajan en el lugar.



#### ■ **Objetivo Estratégico Número 4:**

##### **“Aprovisionamiento de implementos necesarios para laborar”**

###### **Problema:**

La falta de atención los operarios que se encargan de la granja en la microempresa El Buen Pollo ha hecho que existan algunos problemas de manejo y salud lo que ha provocado una disminución del rendimiento del personal.

###### ○ **Meta:**

Proveer de todos los implementos necesarios para el manejo de la granja.

###### ○ **Actividades:**

Establecer una lista de implementos a utilizar para el mejor desempeño del personal que labora en el lugar.

Determinar el costo que implica dotar de implementos necesarios a los trabajadores.

###### ○ **Presupuesto:**

**Cuadro N° 37: Presupuesto de dotación de implementos**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>C. UNITARIO</b>	<b>C. TOTAL</b>
4 par	botas	25	100,00
10	mascarillas	10	100,00
4 par	guantes	15	60,00
4	mandiles	20	80,00
4	Gafas especiales	26	104,00
<b>TOTAL</b>			<b>444,00</b>

**Fuente:** La autora

**Elaboración:** La autora

###### ○ **Estrategias:**

Los implementos a dotarse serán de acuerdo a los requerimientos y necesidades que tengan los trabajadores.



Los equipamientos se realizaran para cumplir con las estrictas normas sanitarias.

Los costos por la dotación de implementos necesarios para laborar en la microempresa serán asumidos en su totalidad por El Buen Pollo.

◉ **Políticas:**

Se dotara continuamente de equipos necesarios para cumplir con funciones encomendada.

Los implementos de trabajo dados a los trabajadores serán revisados continuamente con la finalidad de determinar el desgaste real del mismo.

◉ **Tácticas:**

La implementación de equipos de trabajo será de forma inmediata y sin excepción alguna

◉ **Responsables:**

La persona encargada de ejecutar el presente objetivo estratégico es el Gerente o en caso de estar ausente la persona a cargo de sus funciones, junto con las instituciones con las cuales se establecerá dicha dotación.





## ■ Objetivo Estratégico Número 5:

**“Elaborar un manual orgánico funcional con sus respectivos organigramas”**

### ⦿ Problema:

No existe una clara asignación de las responsabilidades y funciones que tiene cada empleado en su puesto de trabajo

### ⦿ Meta:

Contar con una estructura formal en la microempresa El Buen Pollo de tal manera que se pueda reconocer los niveles jerárquicos y las funciones de cada uno de los empleados, para que de esta manera la microempresa sea más productiva.

### ⦿ Actividades:

Establecer un organigrama que determine las jerarquías dentro de la microempresa avícola.

Diseñar un manual de funciones acordes al cargo y nivel jerárquico.

### ⦿ Presupuesto:

**Cuadro N° 38: Presupuesto del Manual de Funciones**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>C.UNITARIO</b>	<b>C. TOTAL</b>
50	Impresión del manual de funciones	0,10	5,00
		<b>TOTAL</b>	<b>5,00</b>

**Fuente:** La autora

**Elaboración:** La autora

### ⦿ Estrategias:

Determinar y delimitar claramente las responsabilidades de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la microempresa, y de esta manera evitar conflictos internos.

Elaborar reglas y normativas en cada uno de los niveles de jerarquía, para que cada empleado desempeñe correctamente sus funciones.

◉ **Políticas:**

Mejorar la comunicación entre todos los niveles de la microempresa.

Supervisar de forma permanente que los empleados cumplan a cabalidad sus funciones de acuerdo al manual propuesto.

◉ **Tácticas:**

Informar a cada uno de los empleados y trabajadores de la microempresa sus funciones de acuerdo al manual desarrollado.

Aplicar correctamente el manual de funciones en la microempresa.

◉ **Responsables:**

Gerente, en caso de su ausencia se hará responsable la persona que esté cumpliendo sus funciones.

El personal en general de la microempresa El Buen Pollo.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTOS**

### **■ INTRODUCCION**

El presente manual de funciones tiene como propósito definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones del personal de la microempresa El Buen Pollo del cantón Catamayo, para mejorar el desempeño del personal y sus relaciones interpersonales entre las diferentes áreas que conforman la microempresa. Es de gran importancia contar con información de la misma, su consulta permitirá identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada trabajador y establecer las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional,

consiguiendo de esta forma optimizar recursos, tiempo y esfuerzos; evitar duplicidad de funciones, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.

El presente manual debe ser revisado de forma anual de tal manera que pueda ser adecuado a los posibles cambios organizacionales ya las necesidades de la microempresa.

## ■ FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

### MISIÓN

*“Cumplir con las expectativas de nuestros clientes en cuanto a higiene y calidad de los productos garantizando frescura, tamaño y peso adecuado, cumpliendo con la entrega oportuna; realizando operaciones enmarcadas en las normas y disposiciones legales; satisfaciendo las necesidades de colaboradores, proveedores y clientes con responsabilidad, y contribuyendo permanentemente al desarrollo económico y social de la comunidad.”*

### VISIÓN

*“El Plantel avícola El Buen Pollo será una empresa productora y comercializadora de productos avícolas para el consumo inmediato; gozará de prestigio y confianza gracias a una gestión directiva y administrativa transparente, a su alta productividad y rentabilidad alcanzada por su disciplina, y el permanente apoyo de sus colaboradores.”*

### VALORES

**Honestidad:** Tanto con clientes, proveedores como con los empleados de la microempresa

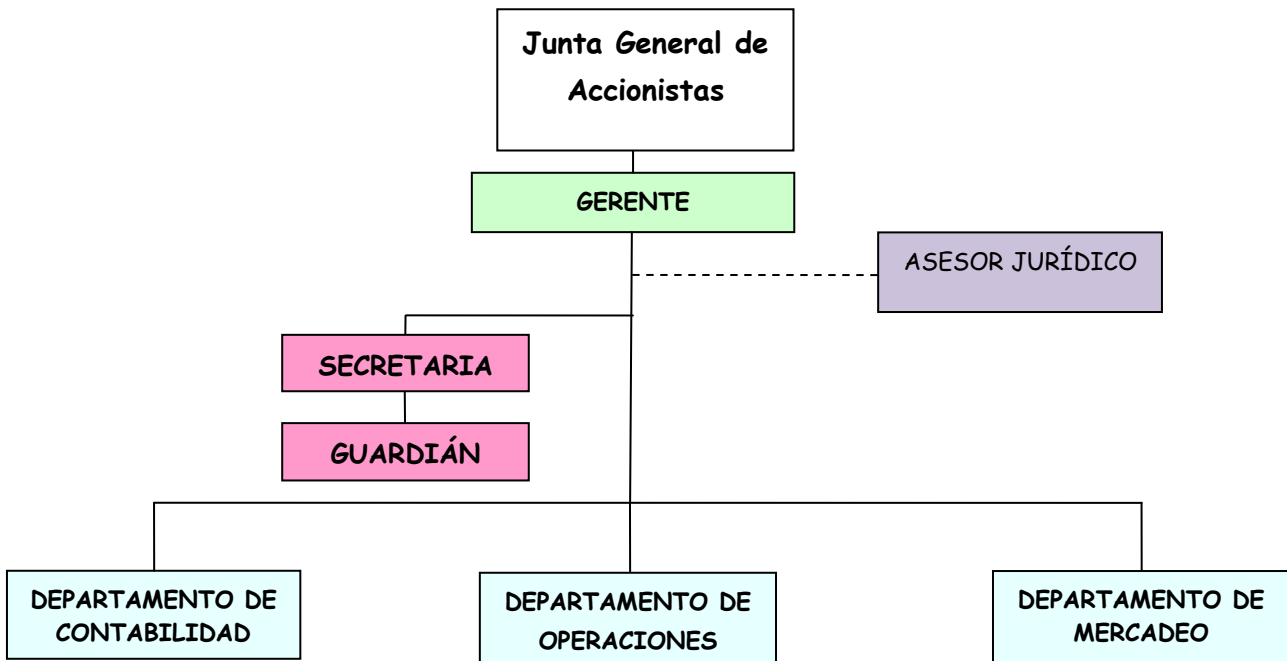
**Honradez:** Con cada uno de los que hacen la microempresa avícola El Buen Pollo.

**Responsabilidad:** En cada uno de los actos con los que se maneja la microempresa

**Amabilidad:** Tanto con trabajadores, empleados, proveedores y clientes

### ■ ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La estructura orgánica de una empresa marca la división de las distintas actividades y necesidades que se aplicarán con la finalidad de que todas las funciones y procesos estén debidamente esquematizados, por ello para una mejor descripción de puestos y asignación de responsabilidades dentro de la empresa se la hará a través de organigramas.



## ■ MANUAL DE FUNCIONES

El manual describe las actividades de las áreas ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA de la microempresa El Buen Pollo; las partes que integran el manual de funciones son las siguientes:

- Denominación del cargo.
- Nivel.
- Número de personas en el cargo.
- Funciones.
- Requisitos de educación.
- Requisitos de experiencia.
- Habilidades.

A continuación se detalla el manual de funciones para los diferentes puestos de trabajo:

**CUADRO No 39**

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Denominación del cargo</b>	Gerente
<b>Nivel</b>	Ejecutivo
<b>Nº de personas en el cargo</b>	1
<b>FUNCIONES</b>	
<p>Representar legalmente a la microempresa avícola, en forma judicial y extrajudicial.  Proveer de los recursos necesarios a cada uno de los departamentos.  Distribuir y dar a conocer las actividades del personal.  Organizar y dirigir aquellas actividades de las áreas que se encuentran bajo su cargo.  Autorizar permisos, vacaciones y licencias de acuerdo a las disposiciones vigentes; así como aplicar las sanciones disciplinarias de acuerdo a las facultades que le concede el Código de Trabajo, los reglamentos y más disposiciones legales vigentes.  Conocer el movimiento económico diario.  Disponer el establecimiento de sistemas de control a los bienes muebles e inmuebles.  Efectuar supervisión y evaluación de las actividades y rendimiento de los departamentos de la microempresa.  Reglamentar, fomentar y coordinar la capacitación y entrenamiento de todo el personal de la organización.  Conducir la gestión y la marcha administrativa.  Dirigir la gestión económica financiera de la microempresa.  Gestionar, coordinar, planificar, poner en marcha y cumplir las actividades de la microempresa.  Realizar inversiones, adquisiciones, gastos y negocios.  Manejar las cuentas Bancarias de la microempresa según sus atribuciones.  Cumplir y hacer cumplir leyes, reglamentos, normas generales, procedimientos y más disposiciones que rigen a la microempresa.  Controlar y Ejecutar el Presupuesto general de la microempresa hasta su liquidación, y autorizar con su firma el gasto en las facturas y pro formas de todas las adquisiciones de suministros y materiales.  Solucionar problemas administrativos y de la entidad que fueren puestos bajo su consideración.</p>	
<b>Requisitos de educación</b>	Título profesional en, Administración de Empresas, Contabilidad o afines.
<b>Requisitos de experiencia</b>	3 años mínimos en la Administración o Gerencia de empresas privadas.
<b>Habilidades</b>	Liderazgo, Confiabilidad, Iniciativa, Relaciones interpersonales

**CUADRO No 40**

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Denominación del cargo</b>	Asesor Jurídico
<b>Nivel</b>	Ejecutivo (Asesoría)
<b>Nº de personas en el cargo</b>	1
<b>FUNCIONES</b>	
<p>Prestar asesoramiento jurídico legal que requiera la alta Dirección de la microempresa.</p> <p>Elaborar proyectos de normas legales que disponga la alta Dirección.</p> <p>Analizar y reformular los proyectos de dispositivos legales sometidos a su consideración.</p> <p>Emitir opiniones de carácter legal que sean solicitados por los directivos.</p> <p>Recopilar, controlar y sistematizar la legislación relacionada con normas y reglamentos de la microempresa.</p> <p>Calificar y opinar técnicamente sobre temas y documentación relacionada con aspectos legales.</p> <p>Preparar especificaciones técnicas para la celebración de contratos de adquisición de maquinaria y equipos, que se entregarán a la gerencia o auxiliar de gerencia para su resolución y cumplimiento.</p> <p>Cumplir las demás normas y responsabilidades establecidas en el Reglamento Interno de la microempresa.</p>	
<b>Requisitos de educación</b>	Título de Doctor en Jurisprudencia y abogado de los tribunales de justicia.
<b>Experiencia mínima</b>	3 años.
<b>Habilidades</b>	Liderazgo, Confiabilidad, Facilidad de palabra, Buenas relaciones interpersonales

**CUADRO No 40**

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Denominación del cargo</b>	Asesor Contable
<b>Nivel</b>	Ejecutivo (Asesoría)
<b>Nº de personas en el cargo</b>	1
<b>FUNCIONES</b>	
<p>Mantener actualizado el sistema de control interno.</p> <p>Implementar y mantener actualizado el sistema de contabilidad de acuerdo a las necesidades de la microempresa avícola.</p> <p>Planificar, dirigir, coordinar y supervisar la ejecución de las actividades de contabilidad.</p> <p>Elaboración de de roles de pago.</p> <p>Elaboración de planillas de empleados y el pagos de aportes patronales de IESS</p> <p>Elaboración de pago de Impuestos fiscales y sus respectivos anexos.</p> <p>Presentar oportuna y permanentemente reportes informes financieros para la gerencia</p> <p>Elaborar, supervisar y evaluar la gestión de los programas de contabilidad, facturación, recaudación y pagos.</p> <p>Evaluar el costo beneficio de los productos y, las actividades necesarias para elevar su productividad y calidad.</p> <p>Asesorar al área administrativa sobre la aplicación de normas, técnicas y procedimientos contables.</p> <p>Establecer la metodología para la aplicación de los estándares de costos, la elaboración de los indicadores de costos, y el cálculo de tarifas de los productos.</p> <p>Cumplir las demás normas y responsabilidades establecidas en el Reglamento Interno de la microempresa avícola.</p>	
<b>Requisitos de educación</b>	Contador Público Autorizado
<b>Experiencia mínima</b>	3 años.
<b>Habilidades</b>	Ser Disciplinado y ordenado, Habilidad numérica y lógica, Análisis y síntesis, Capacidad para tomar decisiones, Capacidad para el trabajo bajo presión, Capacidad para manejar grandes volúmenes de datos, Manejo de relaciones públicas.



**CUADRO No 41**

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Denominación del cargo</b>	Guardián
<b>Nivel</b>	Auxiliar o de Apoyo
<b>Nº de personas en el cargo</b>	1
<b>FUNCIONES</b>	
<p>Responder por la disciplina y seguridad dentro de la microempresa avícola</p> <p>Acompañar al gerente al momento de registrar los inventarios de la microempresa avícola</p> <p>Responder sobre los objetos que se encuentran en la planta avícola</p> <p>Evitar que existan algún tipo de altercado por parte de personas no establecidas dentro de la microempresa</p> <p>Realizar el recorrido conjuntamente con la persona que realiza el cobro de cartera</p> <p>Revisar periódicamente tanto granja como lugar de faenamiento</p>	
<b>Requisitos de educación</b>	No se necesita títulos profesionales
<b>Experiencia mínima</b>	2 años.
<b>Habilidades</b>	Buena presentación personal, Trato amable a los clientes, Facilidad de palabra, Buenas relaciones interpersonales, Ser ordenada, Conocimiento del sistema tarifario, Procedimientos básicos de telefonía, Capacidad de relacionarse con los clientes, Innovador, equilibrado emocionalmente, atento.

**CUADRO No 42**

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Denominación del cargo</b>	Galponero
<b>Nivel</b>	Operativo
<b>Nº de personas en el cargo</b>	1
<b>FUNCIONES</b>	
<p>Suministrar el alimento dependiendo de la etapa productiva.                      Emparejada del alimento: Esta actividad es vital para asegurar una excelente repartición del alimento a los canales                      Revisión de agua: Niveles y bebederos                      Revisión de aves: Retiro de Mortalidad(las aves muertas deben ser eliminadas por medio de incineración, compostaje o entierro, alejado de fuentes de agua y otros animales)                      Transporte de aves para la clasificación de las mismas.                      Llevar registros de las actividades anteriores.                      Limpiar y desinfectar galpones activos.                      Asistir puntualmente a sus labores, respetando las normas, políticas y lineamientos de control administrativo establecido por la Gerencia.</p>	
<b>Requisitos de educación</b>	Ninguna.
<b>Requisitos de experiencia</b>	1 año mínimo de galponero.
<b>Habilidades</b>	Relaciones interpersonales

**CUADRO No 43**

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Denominación del cargo</b>	Bodeguero
<b>Nivel</b>	Operativo
<b>Nº de personas en el cargo</b>	1
<b>FUNCIONES</b>	
<p>Almacenar cada una de los suministros dotados para toda actividad dentro de la microempresa.</p> <p>Realizar un inventario mensual y anual de todo lo reportado en el año</p> <p>Canalizar con los proveedores fechas de entrega de productos</p> <p>Realizar ajustes en los equipos a utilizar en la cría de aves de ser necesario</p> <p>Controlar actividades del negocio</p> <p>Asistir a cursos de capacitación y actualización cuando sea necesario.</p> <p>Atender a toda persona que desee tratar asuntos de su competencia.</p> <p>Asistir a reuniones de trabajo convocadas por su jefe inmediato.</p> <p>Asistir puntualmente a sus labores, respetando las normas, políticas y lineamientos de control administrativo establecido por la Gerencia.</p>	
<b>Requisitos de educación</b>	Bachiller.
<b>Requisitos de experiencia</b>	1 años mínimos en actividades similares.
<b>Habilidades</b>	Confiabilidad, Iniciativa, Relaciones interpersonales

## ***COSTO TOTAL DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING***

<b>No</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>COSTO</b>
1	Elaborar un Plan de Capacitación para el personal de la microempresa avícola	421
2	Elaborar un Plan Publicitario para la microempresa El Buen Pollo	528.40
3	Readecuación de Instalaciones	2475.50
4	Aprovisionamiento de implementos necesarios para laborar	444
5	Elaborar un manual orgánico funcional con sus respectivos organigramas	5
<b>TOTAL</b>		<b>3452.90</b>

**INTERPRETACIÓN:** El costo total del plan estratégico a implementar en la microempresa “El Buen Pollo del Cantón Catamayo”, tiene un costo total de \$ 3067,40 dólares, los mismos que hacen referencia a cuatro objetivos planteados para mejorar la gestión de la microempresa; como para que la misma tenga mayor posicionamiento en el mercado.

## **h. CONCLUSIONES**

Después de haber realizado el presente trabajo de investigación en la microempresa avícola “El Buen Pollo” del Cantón Catamayo, he podido concluir lo siguiente:

- De igual manera puedo concluir que la calidad del producto que ofrece la microempresa avícola cuenta con todas las garantías.
- Se ha realizado un análisis de la microempresa que ayudó a determinar las fortalezas y debilidades, mediante un cuadro ponderado que ha permitido definir que la microempresa avícola cuenta con un gran potencial interno que puede ser aprovechado y contrarrestar las amenazas con las que se enfrenta la microempresa en el día a día.
- La evaluación de los factores internos dio como resultado el valor de 2.99 lo que significa que las fortalezas están predominantes a las debilidades que posee la microempresa.
- La evaluación de los factores externos dio como resultado el valor de 2,39 lo que significa que las amenazas son levemente predominantes sobre las oportunidades,

- Se propuso un Objetivo en donde se estipula un plan de capacitación para lograr un mejor nivel de las personas que hace la microempresa avícola El Buen Pollo cuyo costo se estima en 421.
- El plantel avícola necesita una readecuación de la infraestructura física con los implementos necesarios

## **i. RECOMENDACIONES**

Al término del presente trabajo es pertinente presentar algunas recomendaciones que conlleven a fortalecer el accionar de la microempresa avícola “El Buen Pollo”.

- Se recomienda al Gerente de la microempresa, acoger las propuestas expuestas en el presente tema de investigación que permita un mejor manejo de la misma y así aumentar su rentabilidad, eficiencia y eficacia.
- Se recomienda llevar a cabo la reorganización Técnico- Administrativa, mejorando así una adecuada organización y cumplimiento de las actividades por parte del Gerente y personal de la microempresa.
- Se debe realizar una agresiva campaña de publicidad y promociones a través de los medios de comunicación, con la finalidad de hacer conocer la imagen de la microempresa y así tener una cobertura en el mercado por ende captar nuevos clientes.
- Se debe revisar la parte contable con la finalidad de conocer las posibilidades de readecuación de la infraestructura de la misma.
- Finalmente se concluye que, que se desea alcanzar las metas propuestas es necesario no solo trabajar bajo el enfoque de procesos, sino también considerar la participación del personal y aplicar los procesos estructurados de apoyo adecuado...

## j. BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, J. C. (Mayo de 2007). Fuerzas de Porter. Cali, Colombia.
- AMAYA, J. (2007). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás.
- ANCÍN, J. M. (2007). *El Plan de Marketing en la Practica*. Madrid: ESIC.
- DÍAZ DE SANTOS. (2006). Análisis Foda. En Guías de gestión de la pequeña empresa. El Plan de negocios. Madrid, España.
- GUTIÉRREZ, R. (2006). Ventas y mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa (Primera edición ed.). México DF.
- NAVAJO, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: NARCEA S.A.
- Publicaciones vértice S.L. La gestión del Marketing: producción y calidad en las PYMES. España: Vértice.
- RIVERA, J. (2007). Dirección del Marketing: Fundamentos y Aplicaciones. Madrid, España: ESIC.
- RODRÍGUEZ, M. (2008). El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales. Buenos Aires, Argentina.
- SANCHO, A. (31 de Diciembre de 2008). Recuperado el 14 de Junio de 2011, de [http://www.gastroestrategias.com/Introducci\\_n\\_al\\_turismo.pdf](http://www.gastroestrategias.com/Introducci_n_al_turismo.pdf).
- TOCA, C. (2009). Fundamentos del Marketing: guía para su estudio y comprensión (Primera edición ed.). Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- TRUJILLO, C., & FERNÁNDEZ, L. (18 de Julio de 2008). GestioPolis. Recuperado el 10 de Julio de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/marketing/la-planeacion-estrategica-del-marketing-como-herramienta-de-gestion-en-las-oragnizaciones.htm>
- [www.skyscrapercity.com](http://www.skyscrapercity.com) (s.f.). (3 de Julio de 2012). Recuperado el 24 de Julio de 2011, de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php>
- [www.skyscrapercity.com](http://www.skyscrapercity.com). (12 de Julio de 2012). Recuperado el 24 de Julio de 2011, de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php>
- [www.magap.gob.ec](http://www.magap.gob.ec)
- [www.elbuenagricultor.com](http://www.elbuenagricultor.com)



## INDICE

Certificación .....	II
Autoría .....	III
Agradecimiento .....	IV
Dedicatoria .....	V
a. TÍTULO .....	1
b. RESUMEN .....	2
b.1.SUMMARY.....	5
c. INTRODUCCIÓN.....	7
d. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	1
d.1.MARCO REFERENCIAL .....	11
Cantòn Catamayo.....	11
Planta Avicola.....	12
Identificacion del Producto Avicola.....	15
Aves Productoras de Huevos.....	16
Alimentacion de las Aves .....	18
Aves Productoras de Carne .....	19
Razas Avicolas explotadas en el Ecuador .....	20
Ventajas de la Carne de Pollo .....	20
Propiedades Nutritivas del Pollo.....	21
d.2. MARCO CONCEPTUAL.....	22
Planeacion Estrategica.....	22
El Analisis Interno .....	24
El Analisis Externo.....	25
Estrategia .....	26
Tipos de Estrategias .....	27
Plan Estrategico de Marketing.....	31
Matriz FODA.....	33
Mision .....	36
Vision.....	37
Elaboracion de los Objetivos.....	38
MATERIALES Y METODOS.....	40
Metodos .....	40
Tecnicas e Instrumentos .....	41
Procedimiento.....	42
f. RESULTADOS.....	43
f.1. Diagnostico de la Situacion Actual de la Empresa.....	43
Historia de la Empresa.....	43
Importancia de la Produccion Avicola .....	45
Sector Avicola en el Ecuador .....	46
Comercializacion de Aves en la Empresa.....	48
Actividad de la Empresa Avicola .....	48
f.2. Analisis Externo.....	49
Factor Economico .....	49
Factor Político .....	52

Factor Demografico .....	55
Factor Tecnologico .....	56
Factor Ambiental.....	58
La Competencia .....	58
Proveedores.....	60
Proveedores de la microempresa Avicola El Buen Pollo .....	63
Productos Sustitutos .....	63
Las Cinco Fuerzas Porter .....	64
Analisis e Interpretacion de las Encuestas y Entrevista .....	67
Encuesta dirigida a los Empleados.....	70
Encuesta dirigida a los Comercializadores .....	77
Encuesta aplicada a las familias de Catamayo.....	84
f.3. Análisis Interno.....	92
Situacion Actual de la Microempresa .....	92
Descripcion de la Microempresa .....	92
Proceso Administrativo.....	96
Auditoria Interna .....	98
Proceso de la mezcla del marketing mix.....	99
Matriz Foda de la Microempresa Avicola .....	102
Matriz de Evaluacion de factores Externos.....	103
Matriz de Evaluaciones de Factorres Internos .....	105
Matriz de Alto Impacto .....	136
Definicion de Objetivos Estrategicos .....	138
g. DISCUSION.....	110
g.1. Plan de Marketing.....	110
Objetivos Estratégicos.....	113
Objetivo Estratégico 1.....	113
Objetivo Estratégico 2.....	117
Objetivo Estratégico 3.....	120
Objetivo Estratégico 4.....	122
Objetivo Estratégico 5.....	124
h. CONCLUSIONES.....	136
i. RECOMENDACIONES.....	138
j. BIBLIOGRAFIA.....	139
INDICE.....	140
ANEXOS	

**k. ANEXOS**  
**ANEXO 1**

**Entrevista aplicada al Sr Ramón Celi. Gerente Propietario de la  
microempresa avícola “El Buen Pollo”**

¿Cómo considera que se encuentra actualmente estructurada esta empresa en el mercado?

¿Creé usted que el producto que expende la empresa es de buena calidad?

¿Cómo se encuentran actualmente las ventas en la empresa?

¿En cuanto a la estructura legal de la empresa como se encuentra funcionando?

¿La empresa cuenta con misión y visión?

¿La microempresa “El Buen Pollo” cuenta con un plan estratégico de Marketing?

¿Cree que es necesario que se aplique un plan estratégico de marketing en su microempresa?

¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo en su empresa?

¿Existe un plan de capacitación para los empleados y directivos de la empresa?

¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?

¿En cuánto a la estructura física y maquinaria con que cuenta esta es la adecuada?

¿Qué sugerencias daría para estructurar el presente plan estratégico?



Estimado empleado, la presente encuesta tiene por objeto conocer la situación real de la microempresa EL BUEN POLLO, es por ello que solicito de manera más comedida su colaboración. Los resultados del trabajo serán manejados en forma confidencial siendo de mucha utilidad para la microempresa.

1.- Antecedentes Generales: número de empleados, cargo que desempeñan y tiempo de servicio que laboran en la microempresa.

Cuadro N° 1

Nº de empleados	Cargo Actual	Tiempo de trabajo	Nivel de estudios
	<b>TOTAL</b>		

2.-Como califica usted a la microempresa avícola “El Buen Pollo” en cuanto a los productos-pollos.

Cuadro N° 2.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente		
Muy Buena		
Buena		
Regular		
Mala		
<b>Total</b>		

3.-¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa, si su respuesta es afirmativa indique en qué áreas?

**Cuadro N° 3.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI		
NO		
<b>Total</b>		

4.-¿Le gustaría que se mejore la estructura de la microempresa avícola “El Buen Pollo”?

**Cuadro N° 4.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI		
NO		
<b>Total</b>		

5.-¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la estructura de la empresa?

**Cuadro N° 5.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Capacitación		
Contratar los servicios de una empresa de Guardianía independiente		
<b>TOTAL</b>		

6.-¿Considera justa la remuneración que percibe por su trabajo en la microempresa?

**Cuadro N° 6.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI		
NO		
<b>TOTAL</b>		

7.-¿Qué recomendación le sugiere usted al Gerente de esta microempresa?

Cuadro N° 7.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mejor trato		
Mejorar la seguridad		
Realizar más publicidad y promociones		
<b>TOTAL</b>		

Gracias por su colaboración



Estimado comerciante, la presente encuesta tiene por objeto conocer la situación real de la microempresa EL BUEN POLLO, es por ello que solicito de manera más comedida su colaboración. Los resultados del trabajo serán manejados en forma confidencial siendo de mucha utilidad para la microempresa.

1.-¿Cuál es la modalidad más vendida en la microempresa avícola “El Buen Pollo”?

**Cuadro N° 8.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Pollos pie de cría		
Pollos vivos		
Pollos enteros pelados		
Pollos por libras		
<b>Total</b>		

2.-¿De la modalidad que ofrece la microempresa avícola en cuanto a su producto, cuál es el de mayor rotación?

**Cuadro N° 9.**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Pollos pie de cría		
Pollos vivos		
Pollos enteros pelados		
Pollos por libras		
<b>Total</b>		

3.- ¿Qué opinión le merece los pollos vendidos por la microempresa “El Buen Pollo”?

**Cuadro Nº 10.**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena Contextura		
Mediana Contextura		
Baja Contextura		
Delgados		
<b>Total</b>		

4.-¿El margen de utilidad que percibe por la venta de los pollos que ofrece la microempresa avícola “El Buen Pollo”, lo considera?

**Cuadro Nº 11.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo		
Alto		
<b>Total</b>		

5.- ¿Recibe garantía por la compra?

**Cuadro Nº 12.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si		
No		
<b>Total</b>		

6.-¿Qué tipo de garantías le otorga?

**Cuadro Nº 13.**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Devolución del producto		
Cambio de productos dañado		
<b>Total</b>		



9. ¿Cómo distribuidor del producto “El Buen Pollo”, qué aspectos estima que debería mejorarse?

**Cuadro N° 14.**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mayor publicidad		
Variedad de producto		
Crear mayores promociones		
<b>Total</b>		

Gracias por su colaboración



Estimado cliente, la presente encuesta tiene por objeto conocer la situación real de la microempresa EL BUEN POLLO, es por ello que solicito de manera más comedida su colaboración. Los resultados del trabajo serán manejados en forma confidencial siendo de mucha utilidad para la microempresa.

1.- ¿Compra usted pollo para consumo?

**Cuadro N° 15.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI		
NO		
<b>Total</b>		

2.-¿Conoce usted el producto que comercializa la microempresa avícola “El Buen Pollo” de la ciudad de Catamayo?

**Cuadro N°16.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Conoce el producto		
No conoce el producto		
<b>Total</b>		

3.-¿Si le ofrecen pollos con una marca registrada los preferiría?

**Cuadro N° 17.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		
<b>Total</b>		

4.-¿A la hora de comprar pollo faenado que atributo es más importante para usted?

**Cuadro Nº 18.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sabor		
Color		
Tamaño		
Empaque		
<b>Total</b>		

5.-¿En el producto pollo que es más importante para usted?

**Cuadro Nº 19.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Precio		
Calidad		
Precio y calidad		
<b>Total</b>		

6.- ¿Por qué medio le gustaría, conocer sobre las promociones y publicidad de los productos de la microempresa avícola “El Buen Pollo”?

**Cuadro Nº 20.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Radio		
Televisión		
Circulares		
Internet		
Otros		
<b>Total</b>		

7.- ¿Le gustaría que se realicen promociones en el producto del Platel Avícola “El Buen Pollo”?

**Cuadro Nº 21.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si		
No		
<b>Total</b>		

8.-¿Cómo consumidor que considera que la empresa debería priorizar?

**Cuadro Nº 22.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajar Precios		
Atención		
Nuevas presentaciones		
<b>Total</b>		

Gracias por su colaboración