



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO: Proyecto de Investigación**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA DE EMPRESAS**

### **TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA “GANADERÍA EL TABLÓN” UBICADA EN LA PARROQUIA JUAN DE VELASCO PANGOR, PROVINCIA DE CHIMBORAZO; 2017-2021.**

### **AUTORA:**

**JESSICA ALEXANDRA OLIVO SILVA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certifico que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Jessica Alexandra Olivo Silva, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

**DIRECTOR**

Ing. José Fernando López Aguirre

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Jessica Alexandra Olivo Silva, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de Agosto de 2018

.....  
Jessica Alexandra Olivo Silva  
C.C. 0605629807

## **DEDICATORIA**

A DIOS por haberme regalado una madre ejemplar y responsable, Flor Silva, que incondicionalmente apoyó mi caminar por la vida en los momentos más difíciles y a costa de mucho esfuerzo y sacrificio ha podido hacer realidad mis sueños y anhelos.

A mi hermano Germán que incentivó el avance de mi carrera y la consecución de mi título profesional.

A mis Abuelitos Alfonso y Beatriz que me apoyaron incondicionalmente y mis tíos Oswaldo y Milton.

*Jessica Olivo Silva*

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi sincero agradecimiento a todos quienes contribuyeron para que este trabajo investigativo concluya exitosamente. Enunciarlos realmente resulta difícil pero cabe recalcar a las personas importantes, como: Ing. Eduardo Rubén Espín Moya, Ing. José Fernando López Aguirre por su asesoramiento y apoyo incondicional en lo presente.

A todos los profesores de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, de los cuales hemos recibidos sus sabios conocimientos y experiencias.

*Jessica Olivo Silva*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema .....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
2.2.1 El Proceso Administrativo .....	10
2.2.2 Fases del Proceso Administrativo .....	11
2.2.3 Planificación Estratégica.....	12
2.2.3.1 La Planificación Estratégica .....	15
2.2.3.2 Definición de Planificación Estratégica.....	16
2.2.3.3 Proceso de la planificación estratégica .....	17
2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	17

2.3.1	Análisis o Diagnóstico Interno .....	18
2.3.2	Análisis o Diagnóstico Externo.....	19
2.4	HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	20
2.4.1	Perfil de Capacidad Interna o Matriz Pci .....	20
2.5	MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE HARPER Y LYNCH.....	44
2.6	IDEA A DEFENDER .....	45
2.6.1	Idea a Defender .....	45
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		46
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.2	TIPOS.....	46
3.2.1	Investigación de campo.....	46
3.2.2	Investigación bibliográfica- documental.....	46
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	47
3.4	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	47
3.4.1	Métodos de Investigación .....	47
3.4.2	Técnicas.....	48
3.4.3	Instrumentos .....	48
3.5	RESULTADOS .....	49
3.5.1	Análisis y tabulación de encuestas aplicadas a los clientes de la Ganadería “El Tablón” .....	49
3.5.2	Análisis y tabulación de encuestas aplicadas a los colaboradores de la Ganadería “El Tablón”}.....	57
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		65
4.1	TITULO .....	65
4.2	INTRODUCCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	65
4.3	ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN .....	65
4.3.1	Antecedentes de la Institución. ....	65
4.3.2	Organigrama.....	66
4.3.3	Filosofía Institucional.....	66
4.3.3.1	Misión .....	66
4.3.3.2	Visión.....	66
4.3.3.3	Valores Corporativos .....	67
4.3.3.4	Objetivos Institucionales.....	68

4.4	PROCEDIMIENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	72
4.4.1	Diagnóstico Situacional de la Ganadería El Tablón .....	72
4.4.1.1	Diagnóstico Interno.....	73
4.4.1.2	Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) .....	81
4.4.1.3	Matriz de Evaluación del Factor Interno .....	82
4.4.1.4	Diagnóstico Externo .....	83
4.4.1.5	Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	90
4.4.1.6	Matriz de Evaluación del Factor Externo .....	91
4.4.1.7	FODA General.....	92
4.5	ANÁLISIS DE PERSPECTIVAS.....	94
4.5.1	Perspectiva de Clientes .....	94
4.5.2	Perspectiva de Procesos Internos .....	95
4.5.3	Perspectiva de Talento Humano.....	97
4.5.4	Perspectiva Financiera .....	99
4.6	MATRIZ DE INDICADORES .....	100
4.6.1	Matriz de Indicadores Perspectiva de los Clientes.....	100
4.6.2	Matriz de Indicadores Perspectiva de Procesos Interno.....	101
4.6.3	Matriz de Indicadores Perspectiva de Talento Humano.....	102
4.6.4	Matriz de Indicadores Perspectiva Financiera .....	103
	CONCLUSIONES .....	104
	RECOMENDACIONES.....	105
	BIBLIOGRAFIA .....	106
	ANEXOS .....	108



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Capital inicial de Ganadería El Tabón .....	8
Tabla 2:	Definición de Planificación .....	16
Tabla 3:	Ejemplo de una Matriz PCI .....	21
Tabla 4:	Ejemplo de una Matriz POAM .....	23
Tabla 5:	Matriz de Evaluación del Factor Externo .....	25
Tabla 6:	Las Fuerzas Externas .....	29
Tabla 7:	Ejemplo Matriz FODA .....	31
Tabla 8:	Tiempo de utilización del Servicio .....	49
Tabla 9:	Como conoció el servicio .....	50
Tabla 10:	Servicios de otras ganaderías .....	51
Tabla 11:	Calidad del servicio frente a otras ganaderías .....	52
Tabla 12:	Elección del servicio .....	53
Tabla 13:	Garantía y confianza con el servicio .....	54
Tabla 14:	Grado de satisfacción con el servicio .....	55
Tabla 15:	Aspectos a mejorar.....	56
Tabla 16:	Existencia de reglamento interno.....	57
Tabla 17:	Existencia de misión, visión, objetivos y valores .....	58
Tabla 18:	Establecimiento y socialización de metas y objetivos .....	59
Tabla 19:	Evaluación de desempeño.....	60
Tabla 20:	Ambiente laboral.....	61
Tabla 21:	Capacitación al talento humano .....	62
Tabla 22:	Ideas y sugerencias .....	63
Tabla 23:	Necesidad de una planificación estratégica .....	64
Tabla 24:	Análisis de la Dimensión Estrategias de Gestión .....	73
Tabla 25:	Análisis de la Dimensión Infraestructura y Equipamiento .....	75
Tabla 26:	Dimensión Ambiente de Trabajo.....	76
Tabla 27:	Análisis de la Dimensión Talento Humano .....	77
Tabla 28:	Análisis de la Dimensión Procesos y Evaluación.....	79
Tabla 29:	Análisis de la Dimensión Gestión de Recursos Económicos.....	80
Tabla 30:	Análisis de la Dimensión Control y Optimización de Recursos.....	80
Tabla 31:	Matriz de Perfil de Capacidad Interna .....	81

Tabla 32: Matriz de Evaluación del Factor Interno .....	82
Tabla 33: Análisis de la Dimensión Económica y Geográfica .....	84
Tabla 34: Análisis de la Dimensión Político – Legal.....	85
Tabla 35: Análisis de la Dimensión Socio – Cultural.....	86
Tabla 36: Análisis de la Dimensión Tecnológico – Ambiental .....	87
Tabla 37: Análisis de la Dimensión Clientes .....	88
Tabla 38: Análisis de la Dimensión Competencia .....	89
Tabla 39: Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas .....	90
Tabla 40: Matriz de Evaluación del Factor Externo .....	91
Tabla 41: Matriz FODA.....	92
Tabla 42: Perspectiva de Clientes (Objetivo Estratégico N° 1).....	94
Tabla 43: Perspectiva de Procesos Internos (Objetivo Estratégico N° 2).....	95
Tabla 44: Perspectiva Gestión del Talento Humano (Objetivo Estratégico N° 3).....	97
Tabla 45: Perspectiva Financiera (Objetivo Estratégico N° 4).....	99
Tabla 46: Perspectiva de Clientes (Objetivo Estratégico N° 1).....	100
Tabla 47: Perspectiva de Procesos Internos (Objetivo Estratégico N° 2).....	101
Tabla 48: Perspectiva de Talento Humano (Objetivo Estratégico N° 3).....	102
Tabla 49: Perspectiva Financiera (Objetivo Estratégico N° 4).....	103

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Las Fuerzas Externas .....	26
Gráfico 2: Tiempo de utilización del servicio.....	49
Gráfico 3: Como conoció el servicio .....	50
Gráfico 4: Servicios de otras ganaderías .....	51
Gráfico 5: Calidad del servicio frente otras ganaderías .....	52
Gráfico 6: Elección del servicio.....	53
Gráfico 7: Garantía y confianza con el servicio.....	54
Gráfico 8: Grado de satisfacción con el servicio .....	55
Gráfico 9: Aspectos a mejorar.....	56
Gráfico 10: Existencia de reglamento interno.....	57
Gráfico 11: Existencia de misión, visión, objetivos y valores .....	58
Gráfico 12: Establecimiento y socialización de metas y objetivos .....	59
Gráfico 13: Evaluación de desempeño.....	60
Gráfico 14: Ambiente laboral.....	61
Gráfico 15: Capacitación al talento humano .....	62
Gráfico 16: Ideas y sugerencias .....	63
Gráfico 17: Necesidad de una planificación estratégica .....	64
Gráfico 18: Organigrama Ganadería “El Tablón” .....	66

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta dirigida Al Talento Humano de la Ganadería “El Tablón” .....	108
Anexo 2: Modelo de encuesta dirigida los clientes de la Ganadería “El Tablón” .....	110
Anexo 3: Guía de Entrevista a la Gerencia de la Ganadería “El Tablón” .....	112
Anexo 4: Cemental Insignia que dio inicio a la Ganadería “El Tablón” .....	114
Anexo 5: Clientes de la Ganadería “El Tablón” .....	114
Anexo 6: Entrevista al Gerente de la Ganadería “El Tablón”, Sr. Alfonso Silva .....	115
Anexo 7: Labores de tiente en playa a ejemplares de la Ganadería “El Tablón” .....	115
Anexo 8: Novillada en playa a ejemplares de la Ganadería “El Tablón” .....	116
Anexo 9: Capea con ejemplares de la Ganadería “El Tablón” .....	116
Anexo 10: Faena de Rejoneo con ejemplares de la Ganadería “El Tablón” .....	117
Anexo 11: Espectaculo comico taurino con ejemplares de la Ganadería “El Tablón” .....	117
Anexo 12: Criadero Hacienda de la Ganadería “El Tablón” .....	118
Anexo 13: Reproducción y Nacimiento de ejemplares en la Ganadería “El Tablón” ..	118
Anexo 14: Labores de encajonamiento y transporte de los ejemplares de la Ganadería “El Tablón” .....	119

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo formular un Plan Estratégico para la Ganadería “El Tablón” de la parroquia Juan de Velasco Pangor, provincia de Chimborazo; 2017-2021, mediante un proceso sistemático que le permita a la misma encaminarse como una empresa ganadera líder en la cría, y producción de ejemplares, así como en la prestación de servicios taurinos a nivel local y nacional, dando cumplimiento a su misión y visión. Dentro de fundamentos teóricos y legales el trabajo de investigación se realizó a través del método inductivo – deductivo, utilizando herramientas como encuestas dirigidas a los clientes y colaboradores de la ganadería, así como una entrevista a la Gerencia. Con la información obtenida se realizó el análisis e interpretación de datos, que posteriormente sería la base para la elaboración de la Matriz FODA, Matriz PCI, Matriz POAM, e identificar de manera adecuada las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en la operación diaria de la ganadería, para relacionarlos de manera correcta con las perspectivas estratégicas, de las cuales se derivan los objetivos y proyectos estratégicos que cuentan con una base de indicadores y responsables, que facilitaron realizar un control, seguimiento y evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico. El trabajo en torno a la formulación del Plan Estratégico tiene inmerso la realización de un proceso sistemático que posibilita vincular a todas las partes, niveles y departamentos de la organización, permitiendo crear una cultura de planificación que incentive al cumplimiento de metas y objetivos. Se recomienda la aplicación de los métodos y estrategias contenidos en la propuesta del presente trabajo para mejorar la gestión de la Ganadería “El Tablón”.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS>,  
<FODA>,< OBJETIVOS ESTRATÉGICOS>, <INDICADORES, ESTRATEGIAS>.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The objective of the present degree work was to formulate a Strategic Plan for the Livestock "El Tablón" from the Juan de Velasco Pangor parish, Chimborazo province; 2017-2021, through a systematic process that may allow it to be a leading company in the local electronic security market, fulfilling its mission and vision. Within the theoretical and legal foundations, the research work was carried out through the inductive - deductive method, using tools such as surveys to clients and livestock officers, as well as an interview to the Manager. With the information obtained, the analysis and interpretation of data was made, which later constituted the basis for the elaboration of the SWOT Matrix, ICP Matrix, ETOP Matrix, and to identify adequately the strengths, opportunities, weaknesses and threats that influence the operation of the livestock, to relate them correctly to the strategic perspectives, from which the strategic objectives and projects are derived and the same that have a base of indicators and managers, which facilitate the control, monitoring and evaluation of compliance with the Strategic Plan. The work around the formulation of the Strategic Plan include the realization of a systematic process that makes it possible to link all the parties, levels and departments of the organization, allowing to create a culture of planning that encourages the fulfilment of the goals and objectives. It is recommended the application of the methods and strategies contained in the proposal of this work to improve the management of the Livestock "El Tablón".

**Keywords:** Economic and Administrative Sciences, Strategic Planning, Strategic Perspectives, SWOT, Strategic Objectives, Indicators, Strategies.

## INTRODUCCIÓN

Todas las empresas independientemente de su tamaño y por más pequeñas que estas sean debe elaborar una planificación sobre lo que busca o desea alcanzar en un tiempo determinado. Por esta razón en la Ganadería El Tablón, al no haber existido ningún tipo de planificación, se desea formular un Plan Estratégico que le permita mejorar los procesos en función de los servicios de ganadería brava para corridas y que le ayude a encaminarse como una de las ganaderías líderes en este mercado a nivel local y nacional, bajo criterios de calidad, responsabilidad, innovación y sentido de responsabilidad social.

Como punto de partida y para efectos del presente trabajo investigativo, se pudo observar que la Ganadería El Tablón se encuentra legalmente constituida en estricto cumplimiento de las Leyes, Normas y Reglamentos vigentes en el Ecuador y bajo apego incondicional a las disposiciones dadas por las instituciones de control. Sin embargo es necesario acudir a los conceptos, principios y lineamientos inscritos en libros y trabajos investigativos de varios autores para definir con certeza la planificación estratégica, establecer manuales de procedimientos con el fin de obtener mejores resultados en el desempeño individual y colectivo del talento humano y que lógicamente se refleje en la crianza de los ejemplares, así como también en los aspectos económico y financiero.

Dentro del trabajo que se realizó es importante tomar en cuenta que un proceso de cambio es fundamental en la ganadería a fin de que directivos y colaboradores modifiquen los paradigmas acerca de la forma en que se desarrolla las labores y actividades diarias, los materiales utilizados, la forma de administrar el talento humano y la manera de brindar los servicios. Para ello se realizó un diagnóstico mediante el uso y aplicación de encuestas y entrevistas a clientes y colaboradores a fin de conocer todos y cada uno de los factores tanto internos como externos que afectan a la ganadería de forma positiva o negativa. Al realizar este procedimiento se pudo conocer las fortalezas y oportunidades de las cuales sacar el mejor provecho y tener una mayor ventaja, así también, como de las debilidades y amenazas, para las cuales se las plantearán estrategias que permitan que éstas no impacten desfavorablemente en la compañía.

Luego de haber realizado este procedimiento de diagnóstico profundo y detallado sobre la realidad de la Ganadería El Tablón, se trabajó en un marco propositivo que defina de manera adecuada los objetivos que se quieren alcanzar, de acuerdo a lo que es en sí la Ganadería y lo que desea ser, es así que para llegar a alcanzarlos es necesario el desarrollo de planes, actividades y estrategias sistematizadas e interrelacionadas en tiempos claramente definidos, que a su vez constituirán la Planificación Estratégica propuesta para cuatro años.

Finalmente en el presente trabajo investigativo se propone cambios en los procesos de la Ganadería, tal es el caso del área administrativa, para lo cual se plantea un enfoque más exhaustivo hacia el Talento Humano mediante planes de incentivos y capacitaciones, mientras que en el tema de ejemplares la inversión, investigación y tratamiento constante será necesario en busca de mejorar su trapío.



# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la microempresa ganadera desarrolla una actividad de gran relevancia que genera economía para quienes se dedican a esta labor, considerando que existe un gran número de servicios y que muchas empresas similares mejoran su posicionamiento y competitividad en el mercado en busca de clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades en esta rama, provocando de esta forma que las empresas generen grandes inversiones de dinero en mejoramiento de la gestión de los usuarios de este tipo de productos y servicios. Por lo tanto el proceso de la planificación estratégica ayudará al desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos de la microempresas o pequeña empresa, la administración está a cargo de su propietario, como otra característica para ser considerada como microempresa es que quienes trabajan en la Ganadería El Tablón también son integrantes del núcleo familiar y son ellos quienes con esfuerzo ayudan al crecimiento de la empresa.

“Ganadería El Tablón” tiene como actividad la cría y adiestramiento de toros de lidia para corridas o ferias taurinas dentro y fuera de la provincia, cuenta con 90 hectáreas, de las cuales 45 son pastizales, donde se mantienen alrededor de 85 cabezas de ganado de lidia.

Con estos precedentes se pudo conocer que en la “Ganadería El Tablón” no existe un plan estratégico que proporcione a la misma, parámetros o criterios para la correcta toma de decisiones, lo que influye en la gestión del talento humano y rendimiento de sus reses, afectando a su imagen frente al público que gusta de la fiesta taurina. La falta de una planificación estratégica acarrea consigo una serie de inconvenientes no solo de carácter administrativo, sino también de desempeño y evolución, que a su vez puede reflejarse en la poca satisfacción y credibilidad de sus clientes internos y externos, que a posterior afectará a la parte económica y financiera de la ganadería.

Para la Ganadería El Tablón el futuro es sumamente incierto, debido a que sus procesos de talento humano, manejo de reses, actividades y esfuerzos no se centran en un objetivo o meta definidos claramente en el presente o a futuro, ni a corto, mediano o largo plazo. A esto hay que sumar la ausencia de todo tipo de planes y estrategias que ayuden a direccionar los esfuerzos para la consecución de las metas; por lo que a su vez resulta imposible poder evaluar la gestión y tomar decisiones correctas, oportunas y teóricamente fundamentadas, concluyendo en que la ganadería queda en una mala posición frente al mercado y la competencia en el ámbito de la crianza de toros de lidia.

Al observar estos antecedentes de escasa planificación y organización, además la falta de estrategias corporativas, es inminente poder asegurar que la ganadería presenta uno de los errores más graves y habituales de muchas ganaderías en el medio, y es que en lugar de planificar y basar su gestión a largo plazo, termina enfocándose en temas operativos y del día a día, teniendo como consecuencia final que quienes forman parte de la misma en sí trabajan y se esfuerzan mucho, pero no operan de manera inteligente, puesto que la dirección por ahora se sustenta en decisiones intuitivas o por la experiencia que dicta el estar por años en el mercado o negocio y que no tienen una sustentación administrativa válida.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿La inexistencia de un plan estratégico para la gestión y organización de la “Ganadería El Tablón” afecta su rentabilidad e impide mejorar su posicionamiento en el mercado?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Espacio:** El trabajo investigativo en torno a la formulación de un plan estratégico se realizara en la “Ganadería El Tablón” ubicada en la Parroquia Juan de Velasco Pangor, del Cantón Colta Provincia de Chimborazo.

**Acción:** Constituir las bases conceptuales, teóricas y prácticas de la planificación estratégica, la definición de un modelo de gestión y la estructuración o planteamiento de los diferentes objetivos estratégicos basadas en cuatro perspectivas: clientes y partes

interesadas, procesos internos, gestión de recursos humanos, gestión económica y financiera.

**Tiempo:** Durante el periodo 2017 – 2021.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Teniendo como punto de partida, la necesidad de la formulación de un Plan Estratégico, es importante reconocer la importancia de aplicar un Modelo de Gestión basado en la Gestión de Recursos Humanos propuesto por Harper y Lynch, fundamentando su teoría en que la organización requiere Recursos Humanos en determinada cantidad y calidad. Precisamente, para la “Ganadería El Tablón” la Gestión de Recursos Humanos permitirá satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se iniciarán con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano, para su fortalecimiento. Esta y otras herramientas permitirán que la misma pueda ser una de las ganaderías líderes en el mercado de la crianza de toros de lidia a nivel local y nacional, bajo criterios de calidad, responsabilidad, innovación y sentido de responsabilidad social.

La “Ganadería El Tablón” desde sus inicios se ha caracterizado por ser un referente en la provincia, por los servicios que generan garantía a sus clientes, la profesionalización de su equipo de trabajo y el aporte desinteresado a la colectividad. Con estos precedentes se espera incentivar y desarrollar dentro de la “Ganadería El Tablón” una verdadera cultura de planificación, involucrando en este proceso de implementación aspectos esenciales y de importancia, como el análisis situacional interno y externo, con el uso de herramientas como encuestas, entrevistas, observación directa etc., a fin de estar en capacidad de establecer con criterio analítico una matriz FODA, que facilite impulsar las Fortalezas, eliminar las Debilidades, se aprovechen y se potencialicen en gran manera las Oportunidades y se eviten y anulen las Amenazas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un Plan Estratégico para la “Ganadería El Tablón” ubicada en la parroquia Juan de Velasco Pangor, provincia de Chimborazo; 2017-2021

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Definir los conceptos y procedimientos relacionados con la metodología para definir la Formulación de un Plan Estratégico para la “Ganadería El Tablón”.
- Diseñar herramientas que permitan identificar la situación actual de la “Ganadería el Tablón” a través de un estudio del entorno en que se desenvuelve.
- Delinear estrategias como métodos de cumplimiento de las metas y objetivos definidos por la Ganadería “El Tablón”.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Del Trabajo de Titulación realizado por la Ing. Flor Silva en el “Instituto Tecnológico Particular San Gabriel”, denominado “Diseño de un Plan Promocional para La Ganadería “El Tablón” con el propósito de Incrementar la Participación de Mercado en la Provincia de Chimborazo en el Periodo 2006”, se puede extraer las conclusiones y recomendaciones como referencia para la realización del presente trabajo de investigación.

### **CONCLUSIONES**

- La promoción como herramienta de marketing es un gran aliado para cualquier tipo de empresa.
- Debido al incremento de la competencia las promociones deben ser constantes esto con el propósito de recordar a los clientes sobre la existencia de la ganadería.
- Las corridas de toros son una tradición y costumbre de la población ecuatoriana por lo que al momento existe demanda por este tipo de espectáculos de entretenimiento.
- El análisis situacional ha permitido identificar de forma clara la realidad de ganadería el Tablón esto es un referente para futuras alternativas de crecimiento.

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda aplicar éste Plan para que logre su objetivo que es el de generar Posicionamiento y que beneficie las utilidades de ganadería el Tablón
- La promoción es recomendada en cualquier etapa del ciclo d vida del producto.
- Las estrategias promocionales planteadas deben ser acogidas como motivadores de crecimiento empresarial.
- Mejorar los niveles de competitividad haciendo uso de la creatividad e innovación como la búsqueda de nuevas formas de entretenimiento taurino.
- La calidad de los toros como producto debe estar en comparación con similares para que a futuro sean una referencia de competitividad basada en esta ventaja

### 2.1.1 Antecedentes Históricos.

Ganadería el “TABLON”, inicia sus actividades el 17 de febrero de 1994 con un capital de cien millones de sucres (S/ 100.000), esto para la compra inicial de: 30 vacas y un semental pura sangre de descendencia española. El costo de la compra se detalla a continuación:

**Tabla 1: Capital inicial de Ganadería El Tabón**

DETALLE	VALOR UNITARIO (S/. Sucres)	VALOR TOTAL (S/.Sucres)
30 vacas	3.000	90.000
1 Semental	10.000	10.000
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 100'000</b>

Fuente: Gerente Ganadería el “TABLÓN”

Elaborado por: Jessica Olivo

Las vacas fueron compradas en diferentes criaderos de toros de lidia del Ecuador como: Hacienda Sierra Morena (Pichincha), Hacienda Corriento de Oro (Cotopaxi), Hacienda Huagraguasi (Tungurahua), Hacienda Triama (Cotopaxi) y Hacienda Santa Martha (Chimborazo), siendo los sementales de raza muy reconocidos como: Domec, Santa Coloma, estas tres razas llegaron de España.

A un inicio los dueños del Tablón fueron los Hermanos Vallejo. La hacienda lleva el nombre de “TABLON” en homenaje a la gran producción forestal que existía en la zona, pues de hecho los árboles del sector eran talados con la finalidad de producir tablones en los aserraderos locales que luego eran comercializados en las ciudades grandes como Quito y Guayaquil.

Luego de ciertas dificultades los hermanos Vallejo deciden vender la hacienda y a partir de allí pasa a manos del Sr. Alfonso Silva, actualmente no tiene socios, cuenta con 11 trabajadores permanentes repartidos en diferentes áreas. Ganadería “EL TABLÓN” se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo a 30 Km. de la vía Cajabamba – Bucay en el sector el Tablón de la parroquia Juan de Velasco.

Como una de las mejores y grandes adquisiciones de la ganadería se puede mencionar al semental de nombre “Fogoso” nacido en la Hacienda de la Sierra Morena (Pichincha) en el año de 1991, este de descendencia española, en 1994 fue indultado en la plaza de toros Jesús del Gran Poder (Quito) el mismo que cumplió con muchas características de bravura, raza, nobleza. El torero que lo indulto fue César Rincon (Colombiano) que había triunfado en España.

La administración de la ganadería está a cargo de su gerente – propietario quien se ha fijado una meta, la de incursionar o abarcar más mercado ya que su único propósito es conservar tan magna tradición taurina es decir que esto no se pierda ya que en la actualidad existen nuevas alternativas de entretenimiento, que acaparan de gran manera la atención de las personas dejando de lado lo tradicional y cultura como identidad de los pueblos.

### **Identificación de la empresa**

Nombre o Razón Social: “GANADERIA EL TABLON”

Actividad: producción y comercialización de toros de lidia para eventos taurinos.

Tipo de Empresa: comercial / servicios.

Propietario: Sr. Alfonso Silva.

Sector: Privado.

### **Ubicación de la empresa.**

País: Ecuador

Región: Sierra Centro

Provincia: Chimborazo.

Cantón: Colta.

Parroquia: Juan de Velasco Pangor.

Comunidad: EL TABLON

Dirección: Panamericana sur Km. 30 Vía Cajabamba –Bucay.

Teléfono: 03.2954-221

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Un proceso de cambio es uno de los aspectos más importantes de nuestra existencia, ya que es a través de él que logramos ser los que somos a cada momento y es lo que además nos permite avanzar hacia la consecución de nuevos retos y metas o a su vez nos conduce a venimos a menos. Hoy en día este término también es una característica del mundo moderno y es que hay que tener en cuenta que vivimos en un proceso de globalización económica, política, cultural, social y tecnológica. Hablar de planificación es tener en cuenta que se trata de uno de los factores de mayor importancia en el desarrollo de una empresa, ya que esta es necesaria y de ello dependerá que pueda tener éxito en cada una de las funciones que ella realice, tomando en cuenta siempre que hay que tener especial atención en las variaciones positivas o negativas que puedan darse en el entorno de la misma.

Todas y cada una de las empresas diseñan en algún momento de su existencia planes estratégicos que guían las acciones hacia la consecución de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, esto dependerá de la amplitud, dimensión o magnitud de la misma. Ahora dicho plan estratégico no es más que un proceso mediante el cual la dirección de la empresa ordena sus objetivos y sus acciones a través del tiempo, a fin de producir cambios significativos y profundos en el mercado de la organización así como en la cultura interna de la misma. Es importante hacer mención que la formulación y ejecución de dicho plan no es solo un dominio de la gerencia, sino más bien se convierte en un proceso de comunicación y de determinación de estrategias y decisiones en las cuales intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

### **2.2.1 El Proceso Administrativo**

(Bonilla, 2011) en su Libro, Procesos Administrativos, menciona:

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible.



Para que el proceso administrativo llevado a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc. pág. 16

### **2.2.2 Fases del Proceso Administrativo**

Aunque exista una diversidad de criterios y un sinnúmero de autores que manejen diferentes etapas, el criterio que predomina nos dice que las etapas del proceso administrativo son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

#### **Planeación**

(Bonilla, 2011) menciona que:

Esta etapa abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades; establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes pág. 21

#### **Organización**

(Bonilla, 2011) enuncia que:

Esta etapa incluye determinar que tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutara, como estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde serán tomadas las decisiones. La organización es la distribución y disposición de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos. Esa distribución se refleja en la división del trabajo en unidades organizacionales, definición de líneas formales de autoridad y adopción de mecanismos para coordinar las diversas tareas organizacionales. pág. 26

#### **Dirección**

(Bonilla, 2011) menciona que:

Es la etapa encargada de motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación, y resolver los conflictos entre los empleados.

Esta es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados. Para dirigir a las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones del proceso administrativo son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos. pág. 29

### **Control**

(Bonilla, 2011) manifiesta que:

Una vez que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: un administrador que se encargue de que las cosas marchen como es debido y que vigile el desempeño de la organización. Se ve comprometido a comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad, y en el supuesto de que se lleguen a presentar desviaciones significativas, será el administrador el responsable de volver a encaminar a la organización por el camino correcto, a grandes rasgos, cuando se habla de la etapa de control, se hace referencia al método de vigilar, comparar y corregir.

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado. pág. 38

### **2.2.3 Planificación Estratégica**

(Steiner, 1998) Enuncia:

La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión o manejo mismo comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas. pág. 120

El planteamiento de Steiner indica que la empresa deben diseñar un plan estratégico que brinde mejores ventajas para su crecimiento, desarrollo y su pervivencia en el mercado, y que este deberá estar acorde a la situación de la misma, tomando en cuenta: oportunidades, metas y recurso.

(Armstrong, 2008) Manifiesta que:

Planificación estratégica es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, coordinar estrategias funcionales. La planeación estratégica prepara el escenario indispensable para implementar el resto de planeación en la empresa. La planeación estratégica implica adaptar a la compañía para aprovechar las oportunidades que se presentan en su siempre cambiante entorno. pág. 85

Por lo mencionado en este concepto de planificación estratégica ésta, ha de enfocarse a la capacidad de la empresa para medir, analizar y actuar de manera anticipada a futuros hechos que pueden generar nuevas oportunidades y desafíos en su entorno ya sea interno y externo. Esta planificación podrá identificar los problemas que limitan el desarrollo integral de la empresa en sí y la coordinación de políticas, para un desarrollo óptimo. La planificación estratégica brindará apoyo a quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones y a quienes cumplen funciones operativas en los diferentes niveles de la organización. De manera simultánea y para estar preparados con mira a los nuevos retos del mercado y los clientes, es necesario diseñar tareas y perfeccionar varias estrategias por medio de la puesta en marcha de la misión, el cumplimiento de vivían y la ejecución de los objetivos, de manera que la actividades y el giro principal de la empresa no se vean afectados.

En cuanto al plan estratégico como un proceso.

(Rivera, 2011) Manifiesta que:

En cuanto al hablar de procesos se refiere principalmente a medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos,

resultados o servicios. Es primordial señalar que, en general un proceso debe ofrecer un valor agregado, ya que de no ser así perdería todo sentido su existencia. pág. 87

En lo referente a la formulación del plan estratégico, tendremos que tener en cuenta que el mismo funcionará como un proceso, ya que será un instrumento de interacción de actividades y tareas que involucrarán a todos los miembros de la organización, este proceso busca formular estrategias adecuadas para mejorar y perfeccionar las diferentes funciones de la empresa sean estas: administrativas, financieras y operativas, las cuales además podrán servir de base para tomar decisiones con la finalidad de implementar cambios positivos.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para definir con anterioridad qué tipos de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Mediante un estudio adecuado del entorno de la organización, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se podrá plantear los objetivos a conseguir y de la misma manera las estrategias que ayudaran a que los mismos sean cumplidos de manera eficiente en un tiempo determinado.

(Armstrong, 2008) manifiesta que:

Planificación estratégica es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, coordinar estrategias funcionales. La planeación estratégica prepara el escenario indispensable para implementar el resto de planeación en la empresa. La planeación estratégica implica adaptar a la compañía para aprovechar las oportunidades que se presentan en su siempre cambiante entorno. Pág. 183.

### **2.2.3.1 La Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. La planificación debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico, también tiene como función, proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para definir de antemano qué tipos de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Mediante un estudio adecuado del entorno de la organización, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se podrá plantear los objetivos a conseguir y de la misma manera las estrategias que ayudaran a que los mismos sean cumplidos de manera eficiente en un tiempo determinado.

(Alejandro E. y Kirchner, 2012) enuncia:

La planificación estratégica es al mismo tiempo una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados. pág. 76

### 2.2.3.2 Definición de Planificación Estratégica

Al definir lo que es la Planificación estratégica varios autores exponen sus conceptos asociándolos con la “preparación para el futuro”, alcanzar objetivos, entre otros aspectos, se detalla otras definiciones de la Planificación Estratégica realizadas por varios autores:

**Tabla 2: Definición de Planificación**

AUTORES	DEFINICIONES
Steiner	A este tipo de planificación, Steiner la define así: “la planificación estratégica es un proceso continuo y sistemático que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”.
Kotler	La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.
Koontz & Weihrich	La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa
H. Serna	“Proceso mediante el cual una organización define su misión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro”.

**Fuente:** George Steiner. “Planeación estratégica, Guía Paso a Paso”. México, 1998

Como se puede observar en las definiciones anteriores la planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos

hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

### **2.2.3.3 Proceso de la planificación estratégica**

**Análisis del Entorno.** Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que les puedo sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicarme). Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con humildad, es decir, con objetividad hacia mi empresa y hacia mí mismo, esto nos permitirá saber cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que me permitirán aprovechar las oportunidades y también nos ayudará a identificar bien las debilidades (o limitaciones) que pueden evitar que compita eficazmente. Una vez analizada la industria y realizado el autodiagnóstico, valdría la pena crear dos o tres escenarios posibles, de situaciones que puedan presentarse, esto con la intención de “probarme”, es decir, saber si estoy preparado para enfrentarlos y para identificar las posibles señales de alarma que me indiquen si estos escenarios pueden hacerse realidad.

#### **Formulación.**

(Alejandro E. y Kirchner, 2012) Manifiesta:

Dentro del marco de referencia de mi empresa que está definido por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) tendré un contexto desde el cual podré formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción. Pág. 78.

### **2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

(Chiavenato, 1995) Menciona:

El Diagnóstico Estratégico constituye un conjunto de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y

fuera de la unidad empresarial. Recordando que a finalidad de ello es lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos. (Chiavenato, I. 1995. Introducción a la teoría general de la Administración). pág. 123

El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo.

### 2.3.1 Análisis o Diagnóstico Interno

(Chiavenato, 1995) Menciona:

El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Esta clase de análisis sirve para identificar y determinar tanto los aspectos positivos como negativos o deficiencias al interior de la organización, se encuentran estrechamente relacionadas con el nivel del poder y la capacidad de gestión que tiene la organización, todo ello con la finalidad de estar listos para enfrentar al entorno y alcanzar los objetivos y metas trazadas. pág. 123

**Fortalezas:** Representa las habilidades y recursos que ha adquirido la empresa, ¿en que nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor? Las fortalezas ayudan a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

**Debilidades:** Describe los factores en los cuales posee la empresa, una posición desfavorable respecto a la competencia.

En el momento mismo de realizar el análisis interno se han de tomar en consideración el análisis de recursos, de actividades y de riesgos. Además es importante recalcar que estos factores internos analizados son controlables por la organización, es decir, que pueden ser identificados en el proceso y retroalimentados, reestructurados, o cambiados radicalmente, según el caso que presenten en la empresa.



### 2.3.2 Análisis o Diagnóstico Externo

(Chiavenato, 1995) Manifiesta:

El diagnóstico externo o análisis externo se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. pág. 135

Este análisis hace referencia a la percepción y análisis de factores externos a la empresa, cuyos cambios a través del tiempo mejoran o empeoran el comportamiento de la organización. El fin de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas que se encuentren en el entorno. Una correcta identificación de las oportunidades que se presenten en el entorno, permite en forma eficiente y eficaz el cumplimiento de los objetivos de la misión y visión de la empresa, de igual manera aumenta la capacidad de gestión de las tareas y actividades con la finalidad de cumplir objetivos organizacionales, adicionalmente la correcta identificación de amenazas le permite determinar estrategias de manera oportuna a fin de minimizar los impactos y así aportar también a la consecución de los objetivos. .

**Oportunidades:** el análisis de oportunidades describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, que deben ser reconocidas a tiempo para crear ventaja competitiva.

**Amenazas:** Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden eludirse o tratar de minimizar los impactos o ser convertidas en oportunidades.

## **2.4 HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

### **2.4.1 Perfil de Capacidad Interna o Matriz Pci**

(Steiner, 1998) Menciona:

A más de considerar el Análisis FODA como una herramienta útil y valida es importante tomar en cuenta también, que para lograr un análisis o diagnostico interno confiable se puede utilizar una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI. pág. 83

El perfil de capacidad interna es una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. Así se puede hacer un diagnóstico estratégico involucrando todas las categorías de capacidad que contiene la empresa sobre la que influyen los factores de una forma u otra.

La matriz PCI trata de calificar en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto.

Para lograrlo se inicia por:

- Elaborar un diagnóstico por cada área funcional en la estructura organizacional.
- Cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo
- Cuando la empresa es pequeña se puede hacer participar a todos los integrantes del área o áreas a diagnosticar.
- Se puede utilizar método de entrevista o encuesta.
- Con la información recopilada elaborar la matriz de PCI.

La matriz de PCI se elabora teniendo en cuenta los siguientes pasos:

1. Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los elementos encontrados la segunda para las fortalezas, la tercera para las debilidades y la cuarta para el impacto.

2. Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnas para la calificación de alto, medio y bajo.
3. En las filas se acomodan los elementos encontrados en el diagnóstico.
4. Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es fortaleza o debilidad
5. Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
6. Se interpreta y analiza el resultado de la matriz.
7. El cuadro siguiente cuadro muestra la matriz PCI de la capacidad gerencial:

**Tabla 3: Ejemplo de una Matriz PCI**

<b>MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA</b>									
<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Fortalezas</b>			<b>Debilidades</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Imagen corporativa				X			X		
Responsabilidad social				X			X		
Uso de planes estratégicos				X			X		
Evaluación y pronóstico del Medio			X				X		
Tiempo de respuesta a requerimientos del cliente.				X			X		
Flexibilidad de la estructura Organizacional		X						X	
Comunicación y control Gerencial		X							X
Habilidad para atraer y retener personal creativo						X		X	
Habilidad para responder a la Tecnología cambiante	X						X		
Capacidad para manejar factores económicos internos				X			X		
Sistemas de control					X			X	
Sistemas de tomas de Decisiones					X		X		
Sistemas de coordinación				X				X	
Evaluación de gestión				X				X	

**Fuente:** (Steiner, 1998)

**Elaborado por:** George A. Steiner. Planeación Estratégica "Lo que todo director debe saber". México, 1998

## **Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio o Matriz POAM**

(Steiner, 1998) menciona:

La Matriz POAM trata de calificar en qué grado se encuentran las Oportunidades y Amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto, tomando en cuenta y analizando como puede impactar en ella. pág. 140

Para lograrlo se inicia por:

- Elaborar un diagnóstico por cada recurso o capacidad que la empresa tiene en el medio externo.
- Cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo
- Cuando la empresa es pequeña se puede hacer participar a todos los integrantes del área a diagnosticar.
- Se puede utilizar método de entrevista o encuesta.
- Con la información recopilada elaborar la matriz POAM.

La matriz POAM se elabora teniendo en cuenta los siguientes puntos:

1. Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los recursos o capacidades y sus variables encontradas a analizar, la segunda para las oportunidades, la tercera para las amenazas y la cuarta para el impacto.
2. Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnas para la calificación de alto, medio y bajo.
3. En las filas de la primera columna se acomodan los recursos o capacidades a analizar encontrados en el diagnóstico.
4. Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es oportunidad o amenaza.
5. Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
6. Se interpreta y analiza el resultado de la matriz POAM.

**Tabla 4: Ejemplo de una Matriz POAM**

<b>MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO</b>									
<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Inestabilidad del sector				X			X		
Incentivos gubernamentales		X					X		
Tasas de interés altas				X				X	
Problemáticas fiscales					X			X	
Competencia desleal				X			X		
Incremento del índice delincencial.	X						X		
Telecomunicaciones	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Innovación tecnológica	X						X		
Percepción del cliente				X			X		

**Fuente:** (Steiner, 1998)

**Elaborado por:** George A. Steiner. Planeación Estratégica "Lo que todo director debe saber". México, 1998

## **MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO**

(Fred, 2008) menciona:

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a las estrategia resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfico, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Pág. 128.

(Garrido, 2003) menciona:

Esta matriz trata de presentar, en un cuadro de doble entrada , por una parte los factores criticos de éxito relacionados con el entorno( oportunidades y amenazas ) y por otra parte los valres asignados a cada una de estos factores en fucion de su contribucion al éxito de la empresa, negocio en cuestion. Pág. 136.

Esta matriz se desarrollo cumpliendo los siguientes pasos:

### **Paso 1**

La primera columna refleja los factores, tanto positivos como negativos, que se consideran mas importantes o sustantivos para el negocio. La lista no tiene que ser exhaustiva y si abarcar los factores mas relevantes (entre cinco y diez aproximadamente).

### **Paso 2**

La segunda columna reparte porcentualmente el peso adjudicado a cada factor en funcion de la consideracion que su importancia merece de cara a la consecucion de éxito o fracaso, suma debe totalizar uno o si prefiere 100 (en terminos porcentuales).

### **Paso 3**

La tercera columna recoge los valores de cada factor en relacion con el negocio en cuestion, los valores a asignar deben oscilar entre uno y cuatro en funcion de la efectividad de la estrategia actual de la firma para responder a dicho factor, siendo 4 la maxima calificacion a otorgar y 1 la minima.

### **Paso 4**

Por ultimo la columna recoge el resultado de la multiplicacion de los pesos asignados a cada uno de los factores (segunda columna) por las calificaciones asignadas en la tercera. Suma en la ultima casilla tomara un valor entre uno y cuatro considerando positivos los valores superiores a la medida (2.5) y negativo los inferiores.

**Tabla 5: Matriz de Evaluación del Factor Externo**

<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Descripción de los factores del entorno considerados más relevantes para el negocio (oportunidades y amenazas)			
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>VALOR TOTAL</b>

**Fuente:** (Fred, 2008)

**Elaborado por:** Fred David, 2008

Esta técnica es similar a la del factor interno con la diferencia de que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas en vez de las fortalezas y amenazas internas.

La evaluación externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas reducir sus consecuencias. El propósito de la auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades.

Las fuerzas externas se dividen en 5 estrategias generales :

1. Fuerzas económicas
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
4. Fuerzas tecnológicas
5. Fuerza de la competencia

**Gráfico 1: Las Fuerzas Externas**

<b>FUERZAS ECONOMICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Distribuidores</li> <li>• Acreedores</li> </ul>
<b>FUERZAS SOCIALES CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Empleados</li> <li>• Comunicadores</li> <li>• Gerentes</li> </ul>
<b>FUERZAS POLITICAS LEGALES Y GUBERNAMENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas</li> <li>• Sindicatos</li> <li>• Gobiernos</li> <li>• Asociaciones comerciales</li> </ul>
<b>FUERZAS TECNOLOGICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de interés</li> <li>• Productos</li> </ul>
<b>FUERZAS COMPETITIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios</li> <li>• Mercado</li> <li>• Ambiente natural</li> </ul>

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE UNA ORGANIZACION

Fuente: (Fred, 2008)

Elaborado por: Fred David, 2008

En conclusion la matriz de evaluacin del factor externo (EFE), esta permite a las estrategias resumir y evaluar la información, económica, social, democratica, ambiental, gubernamental, legal tecnologica y competitiva.

**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO (EFI)**

Es un intrumento o herramienta para formular estrategias adecuadas que resume y evalua las fuerzas internas y externas mas importantes dentro de las areas de funcionamiento de una empresa para ofrecer una base para emparejar y evaluar las relaciones entre los departamentos.

Acontinuacion diferentes puntos de vista según varios autores con respecto a la realizacin o desarrllo de la matriz de evaluacion del factor interno (EFI).

**Paso 1**

Enumere los factores clave identificado en el proceso de aunditoria interna. Utilice un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.



- a. Elabore primero una lista de las fortalezas
- b. Elabore luego un alista de las debilidades. Sea lo mas especifico posible, unasando porcentajes, indices y cifras comparativas.

### **Paso 2**

Asigne un valor que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) a cada favor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento de la empresa deben recibir valores mas altas. La sumatoria de todos los valres debe ser igual a 1.0.

### **Paso 3**

Asigne una calificacion de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor presenta una debilidad mayor(calificacion de uno), una debilidad menor(clasifiquemos de dos), un afortaleza menor (clasificacion de tres) o una fortaleza mayor (clasificacion de cuatro). De este modo, las clasificacionesse basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

### **Paso 4**

Multiplique el valor de cada cactor por su clasificacion para determinar un valor ponderado para cada valriable.

### **Paso 5**

Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuantos factores esten incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varia de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor por debajo de 2.5

caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes por arriba 2.5 indican un posicionamiento interno sólido.

**Nota:** cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades.

(Garrindo, 2008) menciona:

Esta matriz trata de presentar, en un cuadro de doble entrada, por una parte los factores críticos del éxito relacionando con los recursos y capacidades de la empresa o negocio (fortalezas y debilidades) y por otro los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión.

### **Paso 1**

La primera columna refleja los factores internos críticos, tanto positivos como negativos, que se considera más importantes o sustantivos para el negocio. Al igual que hemos señalado para la matriz EFE la lista no tiene que ser exhaustiva y si abarca los factores más relevantes (entre cinco y diez aproximadamente)

### **Paso 2**

La segunda columna reparte porcentualmente el peso adjudicado a cada factor en función de la consideración que su importancia merece de cara a la consecución del éxito o fracaso (y sin entrar en consideraciones acerca de si se trata de una fortaleza o debilidad), su suma debe totalizar uno o si se prefiere 100 (termino porcentuales).

### **Paso 3**

La tercera columna recoge los valores de cada factor en relación con el negocio en cuestión los valores a asignar deben oscilar entre uno y cuatro, de forma que una calificación de 4 indica que el factor es una fortaleza significativa y una de 1 que es una debilidad importante en función de la efectividad de la estrategia actual de la firma para responder a dicho factor, siendo 4 a la máxima calificación a otorgar y 1 la mínima.

#### Paso 4

Por ultimo la columna cuarta recoge el resultando de la multiplicacion de los pesos asignados a cada uno de los factores (segunda columna) por las calificaciones asignados en la tercera. Su suma en la última casilla tomara un valor entre uno y cuatros considerandose positivos los valores superiores a la media (2.5) y negativo los inferiores.

**Tabla 6: Las Fuerzas Externas**

<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Descripción de los factores clave o críticos internos considerados más relevantes para el negocio (Fortalezas y debilidades)			
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>VALOR TOTAL</b>

**Fuente:** (Garrido, 2003)

**Elaborado por:** (Garrido, 2003)

#### **Matriz FODA**

(Hunger, 2009) manifiesta:

FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares, que son factores estratégicos para una empresa específica. El FODA no solo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. pág. 93

Es importante destacar que la matriz FODA, como herramienta de gestión administrativa se convierte en una alternativa disponible dentro de la administración,

interesante por sus múltiples beneficios, especialmente de gran apoyo para la planificación estratégica, además autores tales como Hunger, Kotler y Armstrong destacan que es fácil de aplicar, es analítica, propositiva, y cuyo único requisito consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo o miembros de un grupo directivo involucrados con el manejo y dirección de la institución y con el tiempo necesario para realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización, llegando de esta manera a contar con información que permita determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, es decir, de una manera racional y mejor planificada.

(Compañías, 2000) enuncia:

El análisis FODA es una herramienta de desarrollo de estrategias que relaciona una por una las debilidades y las fortalezas internas de una organización, con las oportunidades y amenazas externas, se basa en la suposición de que si los gerentes verifican cuidadosamente tales debilidades, oportunidades y amenazas aseguraran el éxito de la empresa. pág. 164.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que se debe tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

**Tabla 7: Ejemplo Matriz FODA**

<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>FORTALEZAS (Ejemplos)</b>	<b>OPORTUNIDADES (Ejemplos)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen ambiente laboral</li> <li>• Mejoramiento continuo de ejemplares</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> <li>• Grandes recursos financieros</li> <li>• Equipamiento de última generación</li> <li>• Talento humano experimentado y capacitado.</li> <li>• Talento Humano motivado.</li> <li>• Procesos técnicos y administrativos de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación a favor de la empresa</li> <li>• Competencia débil</li> <li>• Mercado mal atendido</li> <li>• Mala calidad de ejemplares</li> <li>• Inexistencia de competencia</li> <li>• Tendencias favorables en el mercado</li> <li>• Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES (Ejemplos)</b>	<b>AMENAZAS (Ejemplos)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamiento inapropiado</li> <li>• Falta de capacitación</li> <li>• Problemas con la calidad de los ejemplares</li> <li>• Mala situación financiera</li> <li>• Incapacidad para ver errores</li> <li>• Capital de trabajo mal utilizado</li> <li>• Deficientes habilidades gerenciales</li> <li>• Poca capacidad de acceso a créditos</li> <li>• Talento Humano desmotivado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación desfavorable</li> <li>• Cambios en la legislación</li> <li>• Competencia muy agresiva</li> <li>• Aumento de precio de insumos</li> <li>• Segmento del mercado contraído</li> <li>• Tendencias desfavorables en el mercado</li> <li>• Competencia consolidada en el mercado</li> </ul>

**Fuente:** (Steiner, 1998)

**Elaborado por:** George A. Steiner. Planeación Estratégica "Lo que todo director debe saber". México, 1998

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, se estará en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?
- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- Los puntos débiles de la compañía ¿La hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades?
- ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias se debe adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

### **Importancia de Implementar el Plan Estratégico**

(A. Strickland Gamble J. & Thompson, 2007) manifiestan que:

Es importante una planificación estratégica porque ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo. Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. pág. 138

La planeación estratégica es una guía que le permite a la empresa aprovecharlas oportunidades que le ofrece el entorno, le permite adaptar, utilizar y aprovechar todos

sus recursos y conocimientos para ofrecer un potencial interesante de crecimiento y rentabilidad, para ello es totalmente indispensable precisar la misión y visión, definir sus objetivos, y poner en marcha las estrategias de desarrollo, además de cuidar la satisfacción del mercado y sus clientes.

## **1. Misión**

(Manso, 2003) menciona:

La misión es el propósito o la razón de ser de la empresa. Por tanto, a menos que se tenga claramente asumidos los conceptos básicos sobre los que se ha constituido la empresa, esta puede estar a merced de los acontecimientos. pág. 115

En el momento mismo que inicia la planeación de una empresa y cuando se constituye la misma, esta debe tener muy claro su razón de ser, su estrategia corporativa y estrategia empresarial, por lo tanto es necesario la ejecución de la misma para conocer la relación con los diferentes grupos interesados; sus proveedores, clientes internos, clientes externos, competencia, producto, servicios y el mercado. Ahora en la toma de decisiones a cargo del equipo gerencial en la empresa, habrá que tomarse en cuenta la misión, pues esta representa una guía, que ayuda a definir el futuro de la empresa.

(Armstrong, 2008) enuncia:

"Una organización existe para lograr algo. Misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio" pág. 136

Estudiar el tema de la misión de una empresa es conocer su naturaleza, propósito, finalidad para la cual fue creada, y entender que esta además de centrarse en sí misma, deberá tomar en cuenta su entorno, es decir el impacto que generará en el mercado y en la sociedad.

### **• Importancia**

Es de vital importancia definir la misión de manera clara y concisa, solo así se podrá otorgar a la empresa una identidad corporativa, misma debe ser comunicada, oportunamente y de manera permanente, a fin de que provoque el compromiso en todos

los colaboradores. Es importante invertir el tiempo que sea necesario para que los objetivos se definan y presenten de forma clara y oportuna, adicionalmente dentro de este tema de trabajo se debe observar meticulosamente que se desarrollen las estrategias empresariales necesarias, con una secuencia ordenada.

## **2. Visión**

(Hellrieagel, 2009) manifiesta:

La visión ha sido siempre considerada como el propósito deseado de las organizaciones en un tiempo determinado. “La visión expresa el objeto de las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida a la mente y al corazón de sus miembros”. pág. 147

La visión tiene que expresar una imagen de lo que se desea para la empresa en un tiempo determinado, además de ello deberá ser clara, concisa y tendrá que ser socializada con los miembros de la organización para incentivar un compromiso con la misma.

(Bateman, 2000) menciona:

La visión de una compañía va más allá de una misión declarada y proporciona una perspectiva respecto al direccionamiento de la empresa y en lo que se ha convertido la organización, si bien los términos misión y visión muchas veces se usan indistintamente, la declaración de visión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica. pág. 159

La visión constituye un lineamiento o una directriz para el adecuado funcionamiento de la empresa, tendrá que abarcar las aspiraciones de las diferentes dependencias de la misma e involucrar a todos los miembros de la organización a fin de alcanzar el objetivo en común.

(Compañías, 2000) menciona:

La visión no solo es el escenario a futuro al que se espera llegar, sino que también sus resultados son posibles. La visión es un sueño. Este no tiene como base la realidad



actual, sino que es capaz de imaginar la estrategia del entrenamiento o de la capacitación en un tiempo no definido. pág. 194

Al momento de definir una visión habrá que tomarse en cuenta que es posible la realización de la misma en un escenario futuro, por lo cual es importante también formular una visión con metas, objetivos medibles, reales, viables y alcanzables. Una vez definida esta visión, todas las acciones, esfuerzos y estrategias habrán de centrarse en ella, esto a su vez brindará a todos los miembros de la organización una mayor facilidad en la toma de decisiones ajustándose desde luego al cumplimiento de los objetivos.

- **Importancia**

La visión representa una inspiración para la empresa, una guía, ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los colaboradores de la empresa. Incentiva el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización, de manera que incentiva a que la gerencia y los diferentes niveles administrativos y operativos de la empresa, realicen acciones y dirijan sus esfuerzos conforme a lo que indica la visión, teniendo en cuenta siempre que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.

### **3. Valores**

(Hanson, 2007) afirma:

En el libro desarrollo organizacional y cambio describe a los valores profesionales como un elemento importante del desarrollo organizacional:

Se ha procurado crear un espíritu de confianza y de colaboración; crear una atmosfera abierta que busca resolver problemas; mejorar el autocontrol de los empleados. pág. 83

La Gerencia debe desarrollar virtudes como la prudencia, emprendimiento, fortaleza, justicia, honradez, respeto para ser muestras de un verdadero liderazgo y ética sobre diversas situaciones, de manera que sus colaboradores se sientan identificados con ellos y a su vez esto se refleje en el funcionamiento de la empresa. Los valores son las bases que permiten construir pilares sólidos en el desarrollo de la empresa, y es que estos

definen la imagen de la misma, tomando en cuenta que los valores existentes y que se practican en la organización son los valores de cada uno de sus integrantes y mucho más importante son los valores de la dirigencia misma.

### **3. Objetivos**

(Wheelen, 2007) menciona:

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se debe establecer como verbos de acción y deben decir lo que se lograra en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. pág. 63.

La consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades. Los objetivos se pueden clasificar en estratégicos (generales y a largo plazo), por área (funcionales), individuales (cada sujeto que forme parte de la empresa). Para determinar objetivos se debe tomar en cuenta ciertos aspectos entre ellos que debe ser real, alcanzable, claro, factibilidad, aceptable, flexible, motivador, comprensible, obligatorio. Es importante tomar en cuenta que el planteamiento de los objetivos dentro de la organización también depende en gran medida de las necesidades, cambios y aspiraciones que tenga la misma.

### **4. Políticas**

Con respecto a las políticas se menciona:

(Wheelen T. H., 2007) afirma:

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la compañía. pág. 115

Las políticas representan los lineamientos o reglas que serán utilizadas como instrumento general para cumplir los objetivos de la empresa, enfocadas a tener una mejora continua del bien o servicio. Es importante mencionar que sin políticas no existe

un rumbo claro en la organización, los esfuerzos de la dirección y los colaboradores serían en vano y se trataría de avanzar sin una guía clara que fundamente los procedimientos, se debe comprender que el establecer políticas generales es una tarea fundamental para cada empresa y que en torno a esa política se giren las políticas internas de cada departamento. Estas fijaciones permitirán trazar un camino a seguir.

## **5. Estrategias**

(Hunger, 2009) Define:

Estrategia dentro de las compañías a un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. De esta manera se deberá maximizar la ventaja competitiva y minimizar la desventaja competitiva. pág. 84

Considera generalmente tres tipos de estrategias: la corporativa, de negocios y funcional. La estrategia corporativa describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de acción y productos.

La estrategia de negocios, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los servicios o productos de una compañía en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio.

- **Estrategia Funcional**

(Hunger, 2009) Menciona:

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la compañía y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. pág. 176

(J. Stoner, 1996) Menciona:

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales. Cada una de las áreas funcionales cuenta con

distintas responsabilidades y, por tanto prioridades diferentes. El área de mercadotecnia, por ejemplo, seguramente demandará la existencia de grandes inventarios de productos terminados de modo que se pueda responder con rapidez a los pedidos de los clientes y sin embargo el área de finanzas deseará mantener a los inventarios y los costos en un nivel bajo. Tales conflictos pueden resolverse recurriendo a la estrategia general de la organización. Una de las áreas funcionales más típicas es la de Finanzas. pág. 152

Las estrategias constituyen el conjunto de acciones o los caminos a seguir, tratando de optimizar los recursos para el logro de los objetivos de la organización y así materializar y alcanzar los resultados esperados, en si estas permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos.

La estrategia funcional se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional o unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recurso y generar mayor satisfacción en el cliente. Las diferentes áreas funcionales son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras. El propósito de la estrategia funcional presenta tres aspectos de gran importancia:

- La comunicación de objetivos de corto plazo.
- La descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto plazo.
- La creación de un ambiente que favorezca su logro.

## **6. Plan de Mejoramiento**

En tiempos actuales las empresas deben implementar mejoras en cada proceso que realicen, ya que constantemente los clientes y el mercado buscan cambios e innovaciones en cada producto o servicio. Para ello el plan de mejoramiento busca la excelencia porque comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día y debe incorporar todas las actividades que realice la empresa a todas las áreas.

Para Harrington un plan de mejoramiento es:

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad perjudican financieramente a la empresa. De la misma manera este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.(Harrington, 1997) pág. 216

La finalidad del proceso de mejoramiento es buscar excelencia e innovación, que son factores de vital importancia para conducir a las empresas aumentar su competitividad, disminuir costos y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Este proceso busca que la gerencia sea un verdadero líder de la organización que dirige, asegurando la participación de todos los empleados en los procesos de cada una de las áreas.

El proceso de mejoramiento solo puede tener éxito y producir resultados duraderos si todo el personal invierte su tiempo y esfuerzo en hacer posible el cambio. El plan de mejoramiento es un proceso que describe la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La aplicación de un plan de mejoramiento puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

### **Mejoramiento de Procesos en la Empresa**

(Carol Estefania Morales López, 2013) manifiesta:

Hace referencia al rediseño radical de los procesos de trabajo en la empresa para mejorar la productividad y el desempeño financiero. La gerencia juega un papel muy importante en la planeación, organización, coordinación, dirección y control de cualquier esfuerzo de mejora en los procesos. Es habitual observar que el grupo de colaboradores en si se resiste a cualquier cambio por más pequeño que este sea, razón por la cual resulta importante que los administradores se comprometan con el proceso y de manera efectiva persuadan a los colaboradores de los beneficios que pueden significar para ellos y para la empresa. pág. 159

El mejoramiento de procesos en la empresa es una metodología que ofrece un sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones, eliminar el desperdicio, así como también a recibir buenos productos, es decir:

El mejoramiento de procesos en la empresa es una metodología que ofrece un sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones, eliminar el desperdicio, así como también a recibir buenos productos, es decir:

- Eliminar los errores.
- Minimizar las demoras.
- Maximizar el uso de los activos.
- Promover el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con los clientes.
- Reducir el exceso de personal.

### **Procesos Administrativos**

Son aquellos que tienen su existencia en el área administrativa y aquellos en los que el personal administrativo tiene mayor participación. Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

### **Procesos Financieros**

El departamento de finanzas o contabilidad, incluye una serie de procesos encaminados a dirigir la situación económica de la empresa en beneficios rentables.

Estos procesos son la valoración del criterio financiero necesario para la gestión de existencias, la gestión de las cuentas a cobrar, en especial para concederles crédito y la gestión de la tesorería. A su vez, realiza el proceso de llevar la contabilidad como sistema de información formal del que se dotan las empresas que registran toda actividad que tenga consecuencia económica. Dentro de este tipo de proceso podemos agregar los siguientes:

- Elaboración de presupuesto.
- Elaboración de planillas de sueldo.
- Ingreso y egreso de caja.
- Elaboración de Estados Financieros
- Personal

### **Procesos Operativos**

Un proceso operativo es una secuencia de actividades sobre un bien o servicio que tiene un valor intrínseco para un cliente, ya sea externo o interno. Por lo tanto, cualquier estrategia de calidad tiene que permitir la gestión de toda la cadena de procesos que se inicia en el proveedor externo y que lleva a la entrega del producto o servicio al cliente final y para esto será necesario actuar, innovar y reforzar la creatividad sobre los procesos operativos y de gestión, para lograr la mejora continua de cualquiera de las dimensiones percibidas por el cliente.

### **Balanced Scorecard**

(GESTIOPOLIS, 2014) afirma que:

Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan estratégico y tomando en cuenta que este se desarrolle entorno a estas cuatro perspectivas: clientes y partes interesadas, procesos internos, gestión de recursos humanos, gestión económica y financiera, es importante utilizar una herramienta como el Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) que es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

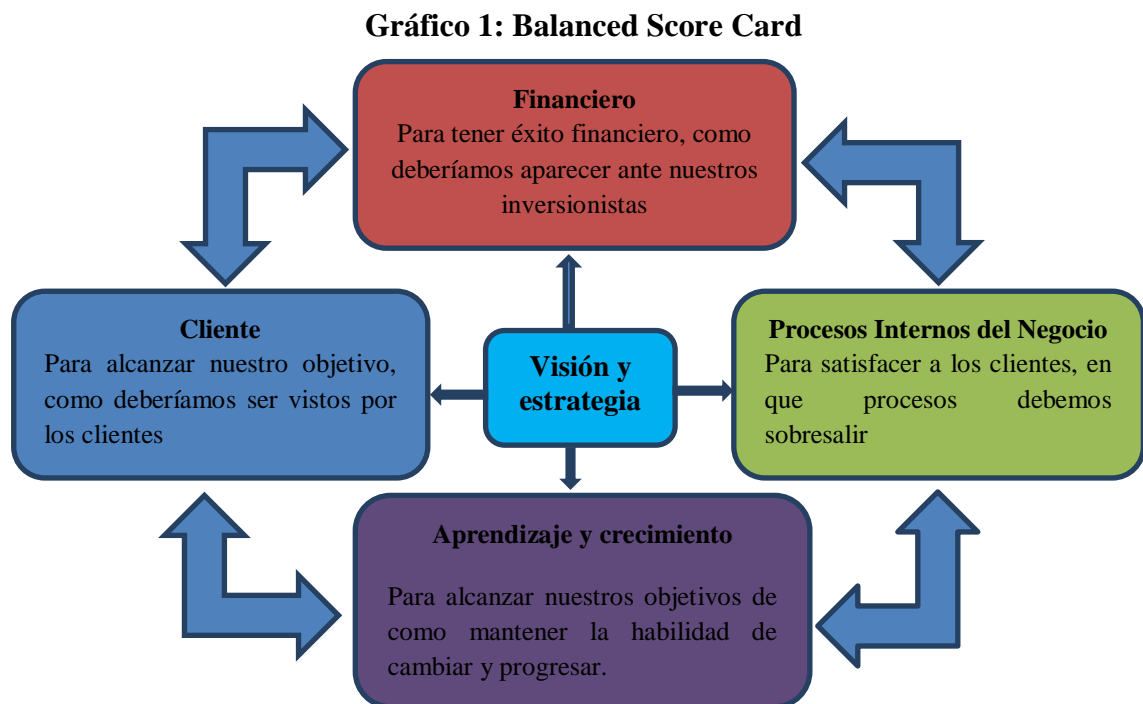
A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.

- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener feedback sobre ella. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

En la siguiente figura se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización:



Fuente: (GESTIOPOLIS, 2014)



(GESTIOPOLIS, 2014) afirma que:

Guerrero lo interpreta:

“Como una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas”

Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gestionar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

(GESTIOPOLIS, 2014) enuncia:

Un elemento facilitador de la implementación de estrategias empresariales y permite hacer evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identificar el impacto de las actividades soft (aquellas que no tienen relación directa con los resultados financieros) en el logro de objetivos estratégicos. Por esta razón es una herramienta útil para integrar asuntos sociales y ambientales en la empresa y mostrar las relaciones causales entre desempeño social, ambiental y financiero.

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

**Perspectiva financiera:** aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

**Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

**Perspectiva interna o de procesos de negocio:** cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: ¿Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?

**Perspectiva de innovación y mejora:** cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

## **2.5 MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE HARPER Y LYNCH**

(Lynch, 1992) afirma:

El modelo conceptual presenta con cierta claridad algunas de las muchas actividades que en la actualidad la Gestión de Recursos Humanos asume, relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y carrera, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de Recursos Humanos y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, entre otras. Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de Recursos Humanos como mecanismo de control del sistema. Pág. 87

## **2.6 IDEA A DEFENDER**

### **2.6.1 Idea a Defender**

La Formulación de un Plan Estratégico para la “Ganadería El Tablón” ubicada en la Parroquia Juan de Velasco Pangor de Chimborazo, permitirá mejorar su gestión, organización e imagen, como también su rentabilidad y ganar posicionamiento en el mercado.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación sobre la “Ganadería El Tablón” Ubicada en la Parroquia Juan de Velasco Pangor, Provincia de Chimborazo; 2017-2021, se utilizó la modalidad cualitativa y cuantitativa.

La investigación cualitativa, porque es una alternativa que nos ayudó a interpretar y comprender la realidad la Ganadería El Tablón, mediante la recopilación y análisis de información para emitir, criterios y opiniones acertadas.

La investigación cuantitativa porque nos facilitó adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que permitió conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recogió y analizó los datos a través de los conceptos y variables.

El Diseño de investigación descriptiva porque es un método científico que implicó observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

### **3.2 TIPOS**

#### **3.2.1 Investigación de campo**

Se aplicó la investigación de campo ya que se realizó una recopilación de la información relacionada a las cuatro perspectivas que se requiere para construir el modelo de gestión.

#### **3.2.2 Investigación bibliográfica- documental**

La investigación es bibliográfica porque nos permitió definir conceptos escritos por varios autores acerca de lo que es la planificación estratégica y su estructura, así como conceptos necesarios que se definieron en el marco teórico de la investigación.

La investigación es documental porque se obtuvo información por medio de la recopilación de informes históricos existentes en la entidad.

La información obtenida permitió tener una visión clara acerca del presente tema, es por ello que se usará información de libros y otros, con su respectiva bibliografía.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

La presente investigación se realizó a través de una encuesta y entrevista tanto al propietario de la ganadería, a los once trabajadores y a los cincuenta clientes considerados fijos, como métodos de adquisición de información, quienes proporcionaron datos de relevancia para ganar mayor rentabilidad y ventaja sobre los competidores.

### **3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos de Investigación**

- Método inductivo. Porque es un método científico que nos permitió alcanzar conclusiones generales partiendo de la hipótesis o idea a defender y de los antecedentes en particular que aseveran que la formulación de un Plan Estratégico para la Ganadería “El Tablón” puede mejorar su gestión e imagen frente a sus clientes y competencia.
- Método deductivo. Porque el método deductivo es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas dada por la problemática existente en la ganadería que indican que la inexistencia de un Plan Estratégico afecta la gestión e imagen de la Ganadería “El Tablón”.
- Método Hermenéutico. Porque es un método que nos permitió interpretar los significados de los textos, teorías y conceptos que para determinar su significado exacto y facilitar su correcta aplicación en la gestión de la Ganadería “El Tablón”.

### **3.4.2 Técnicas**

Técnicas de Campo. Las técnicas de investigación de campo son aquellas que le sirven al investigador para relacionarse con el objeto y construir por sí mismo la realidad estudiada. Tienen el propósito de recopilar información empírica sobre la realidad del fenómeno a estudiar y son útiles para estudiar a fondo un fenómeno en un ambiente determinado.

Para el proceso de la recolección de información para realizar el presente trabajo de investigación se aplicaron las siguientes técnicas.

La información primaria es obtenida directamente de la Gerencia de la Ganadería mediante la técnica de la entrevista. Además se utilizó una encuesta dirigida a los once trabajadores, personal administrativo y a los cincuenta clientes de la misma.

### **3.4.3 Instrumentos**

Cuestionario, guía de entrevista, documentos electrónicos, talleres participativos, estos instrumentos se aplicaron a los empleados y a los clientes, como se puede apreciar en el anexo 1 y 2

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Análisis y tabulación de encuestas aplicadas a los clientes de la Ganadería “El Tablón”

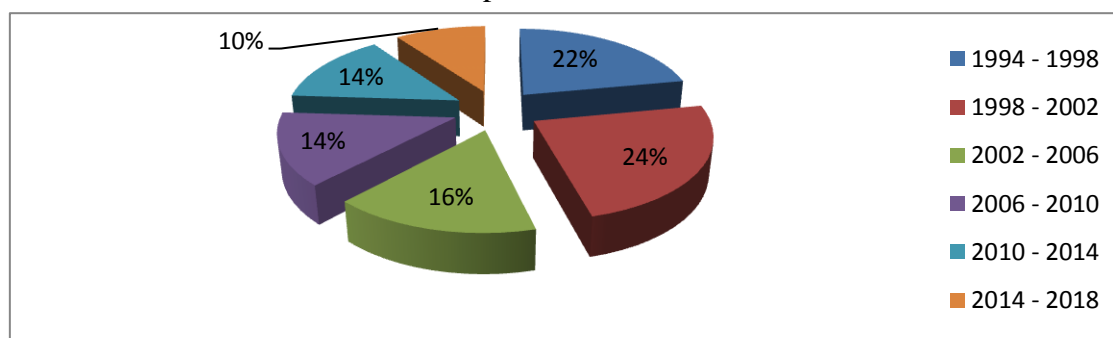
##### 1. ¿Desde qué año utiliza los servicios de la Ganadería El Tablón?

Tabla 8: Tiempo de utilización del Servicio

AÑO	Nº	%
1994 – 1998	11	22%
1998 – 2002	12	24%
2002 – 2006	8	16%
2006 – 2010	7	14%
2010 – 2014	7	14%
2014 – 2018	5	10%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas - Clientes  
Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 2: Tiempo de utilización del servicio



Fuente: Tabla N° 8  
Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 22% de los clientes han utilizado el servicio que ofrece la Ganadería El Tablón, desde los años comprendidos entre 1994 y 1998, el 24% de los clientes encuestados indica que vienen utilizando el servicio que ofrece la ganadería desde los años comprendidos entre 1998 y 2002, lo que es una clara muestra de la fidelidad de un gran número de clientes. Por otra parte se puede ver que el 14% de clientes en igual cifra vienen utilizando el servicio de la ganadería desde los años 2002 y 2010, finalmente en los periodos comprendidos entre los años 2010 – 2014 y 2014 – 2018 se observa un decremento en la captación de nuevos clientes, originado por la aparición de nuevos competidores, precios bajos y la situación económica del país.

## 2. ¿Cómo conoció sobre los servicios que ofrece la Ganadería El Tablón?

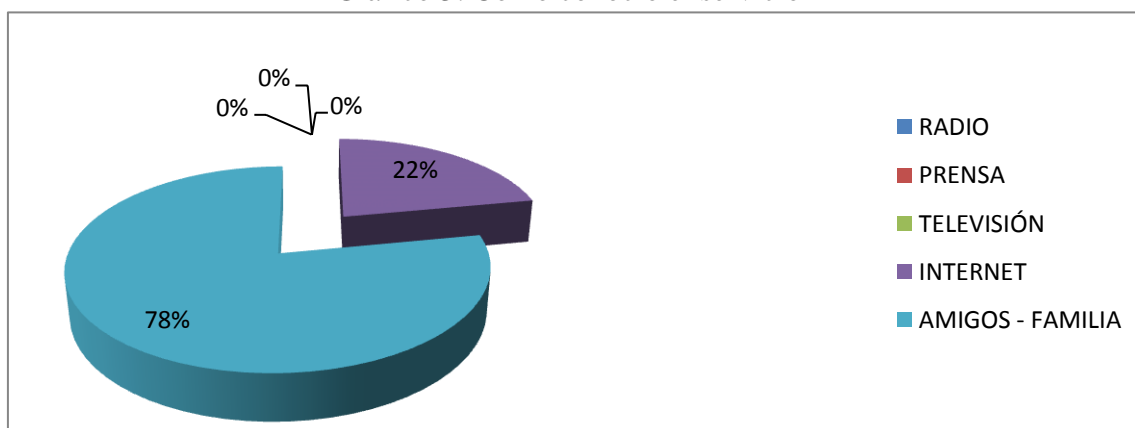
Tabla 9: Como conoció el servicio

	NUMERO	PORCENTAJE
RADIO	0	0%
PRENSA	0	0%
TELEVISIÓN	0	0%
INTERNET	11	22%
AMIGOS - FAMILIA	39	78%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas – Clientes

Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 3: Como conoció el servicio



Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas, el 22% de los clientes indican que conocieron de los servicios ofrecidos por la Ganadería El Tablón por medio del internet, esto hace referencia a los clientes de los últimos años y es que de cierta manera se maneja información a través de varias redes sociales. El 78% de los clientes indican que conocieron de los servicios ofertados por medio de referencias dadas por amigos y familiares que dieron fe del buen servicio y calidad ofrecidos por la Ganadería El Tablón, por otro lado es importante tomar en cuenta que se pueden utilizar otros canales de comunicación para la promoción de la Ganadería, tomando en cuenta que gran parte de la población tiene mayor acceso a medios de comunicación como radio, prensa y televisión.



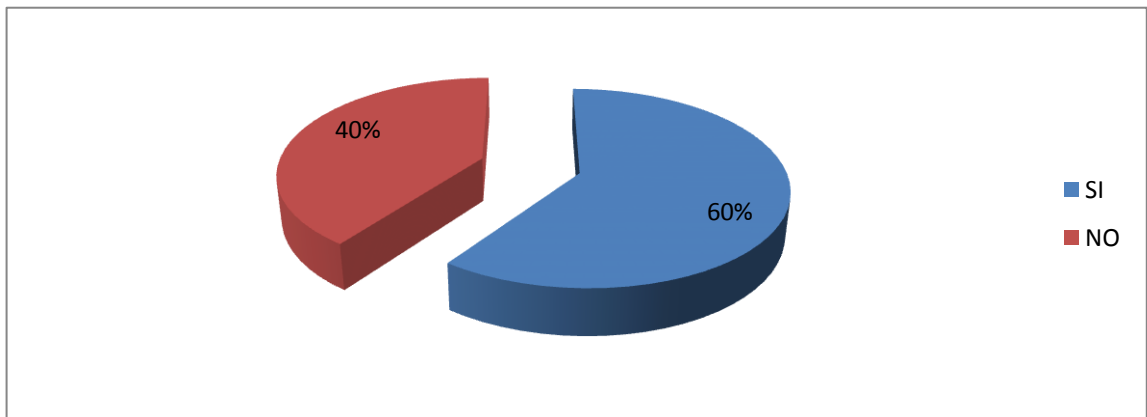
### 3. ¿Ha utilizado los servicios que ofertan otras ganaderías de la provincia?

Tabla 10: Servicios de otras ganaderías

	NUMERO	PORCENTAJE
SI	30	60%
NO	20	40%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas – Clientes  
Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 4: Servicios de otras ganaderías



Fuente: Tabla N° 10  
Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 60% de los clientes indican que si han utilizados los servicios ofertados por otras empresas ganaderas, pero existe una inclinación por los servicios que oferta la Ganadería El Tablón por varios factores que la diferencian de las otras ganaderías. El 40% de los clientes encuestados indican que no han utilizado los servicios de otras ganaderías puesto que existe satisfacción con los servicios que brinda la Ganadería el Tablón, sin olvidar que puede seguir mejorando en muchos aspectos para mantener esta fidelidad de sus clientes.

4. **¿Considera usted que los servicios que oferta la Ganadería El Tablón, en relación con otras ganaderías es?**

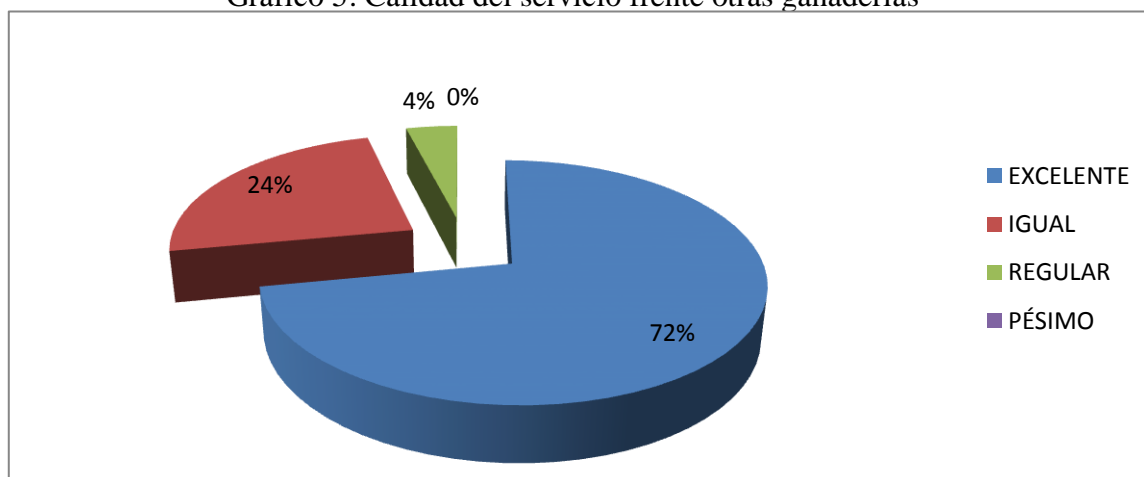
Tabla 11: Calidad del servicio frente a otras ganaderías

	NÚMERO	PORCENTAJE
EXCELENTE	36	72%
IGUAL	12	24%
REGULAR	2	4%
PÉSIMO	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas – Clientes

Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 5: Calidad del servicio frente otras ganaderías



Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 72% de los clientes indican que en comparación con otras empresas ganaderas, el servicio que brinda la Ganadería El Tablón es excelente y que su Gerencia debe trabajar por mejorar cada día para continuar satisfaciendo las necesidades de sus clientes. El 24 % de los clientes encuestados indican que el servicio que brinda la Ganadería El Tablón es igual o similar al de otras empresas ganaderas y que hay que mejorar en muchos aspectos para que la misma haga la diferencia y logre la captación de más y nuevos clientes. El 4% de los clientes encuestados indican que el servicio que ofrece la Ganadería El Tablón en comparación con otras empresas ganaderas es regular y que hacen falta cambios significativos para mejorar el servicio.

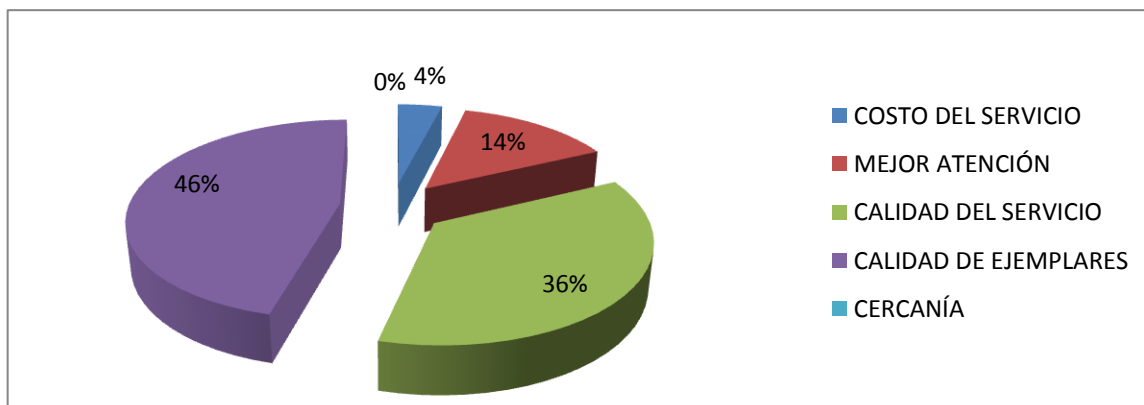
## 5. ¿Por qué eligió contratar los servicios de la Ganadería El Tablón?

Tabla 12: Elección del servicio

	NUMERO	PORCENTAJE
COSTO DEL SERVICIO	2	4%
MEJOR ATENCIÓN	7	14%
CALIDAD DEL SERVICIO	18	36%
CALIDAD DE EJEMPLARES	23	46%
CERCANÍA	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas – Clientes  
Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 6: Elección del servicio



Fuente: Tabla N° 12  
Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 36% de los clientes indican que al momento de contratar los servicios que oferta la Ganadería El Tablón, se tomó en cuenta las recomendaciones y referencias de la buena calidad del servicio que la misma ofrece. El 46% de los clientes encuestados indican que su inclinación al contratar a la Ganadería el Tablón guarda relación directa con la calidad de ejemplares que ofrece la misma, sobre todo en lo que se refiere a capeas y novilladas. El 14% de los clientes encuestados indica que su eligió los servicios de la Ganadería el Tablón por la atención cordial y profesional que brinda la Ganadería, mientras que el 4% de los clientes encuestados indican que eligieron los servicios de la Ganadería El Tablón tomando en cuenta que el precio mostrado por la ganadería no es elevado y está acorde a la calidad del servicio que brinda.

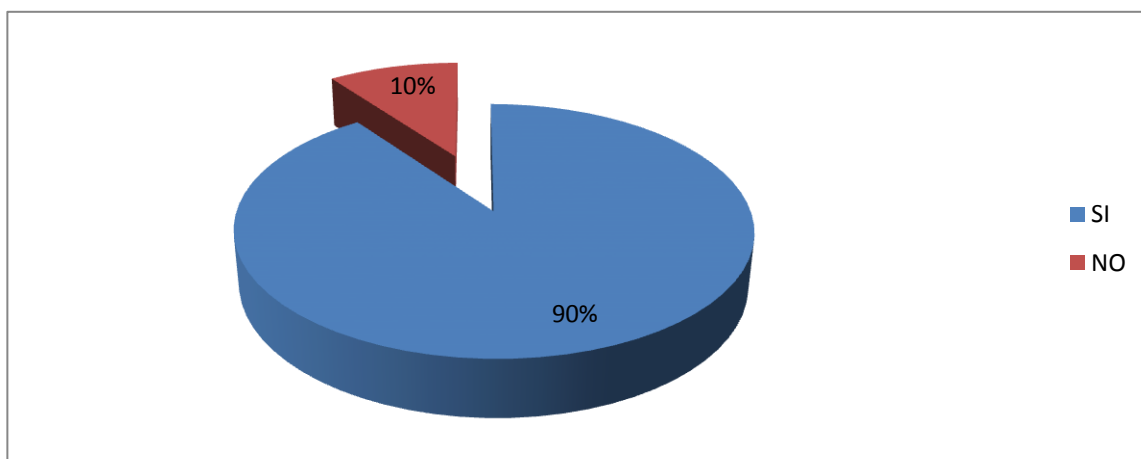
6. **¿Considera que el servicio y la atención, ofrecida por la Ganadería El Tablón genera en usted garantía y confianza?**

Tabla 13: Garantía y confianza con el servicio

	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	45	90%
NO	5	10%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas – Clientes  
Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 7: Garantía y confianza con el servicio



Fuente: Tabla N° 13  
Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** Delas encuestas realizadas el 90% indica que el servicio y la atención ofrecidos por la Ganadería el Tablón si genera confianza y garantiza que el desarrollo de sus festejos taurinos son de calidad y del completo agrado de la población que gusta de estos espectáculos. Mientras que el 10% de los encuestados indica que la Ganadería deberá seguir mejorando en aspectos como el trapío, y la preparación física de sus ejemplares para garantizar una mejor calidad de espectáculos taurinos y por ende generar confianza y garantía en los organizadores de eventos taurinos.

## 7. ¿El grado de satisfacción con la calidad del servicio ofrecido por la Ganadería El Tablón es?

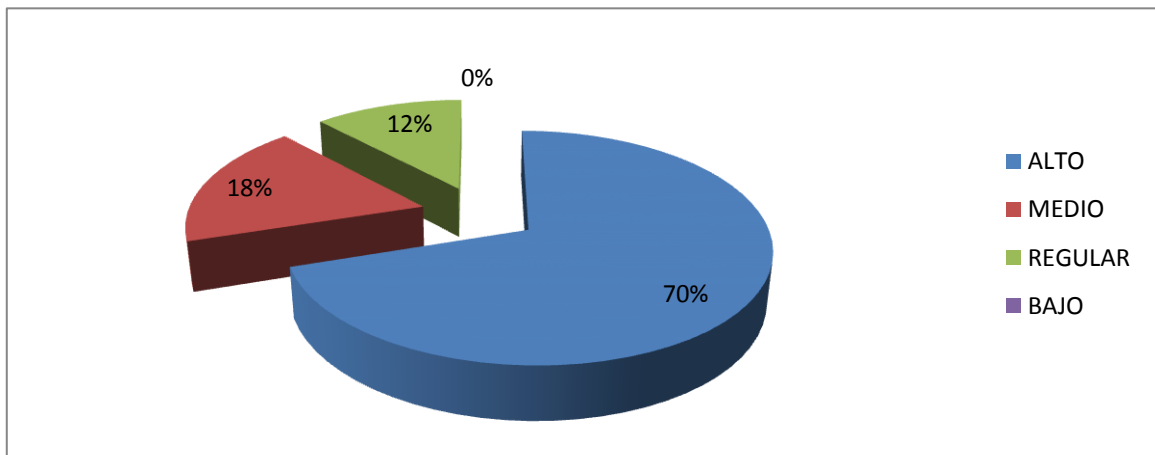
Tabla 14: Grado de satisfacción con el servicio

	NUMERO	PORCENTAJE
ALTO	35	70%
MEDIO	9	18%
REGULAR	6	12%
BAJO	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas – Clientes

Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 8: Grado de satisfacción con el servicio



Fuente: Tabla N°14

Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 70 % de los clientes indican que su grado de satisfacción con el servicio que ofrece la Ganadería El Tablón es Alto y que recomendaría el servicio por la garantía que representa un buen servicio. El 18% de los clientes encuestados indican que su grado de satisfacción con el servicio que recibió de parte de la Ganadería es medio y que hay aspectos que deberá mejorar para la realización de eventos taurinos de mejor calidad. Mientras que el 12% de los clientes encuestados indican que su grado de satisfacción con el servicio que recibió de la ganadería es regular y que se debe mejorar la calidad de los ejemplares y la eficiencia para mejorar los festejos taurinos.

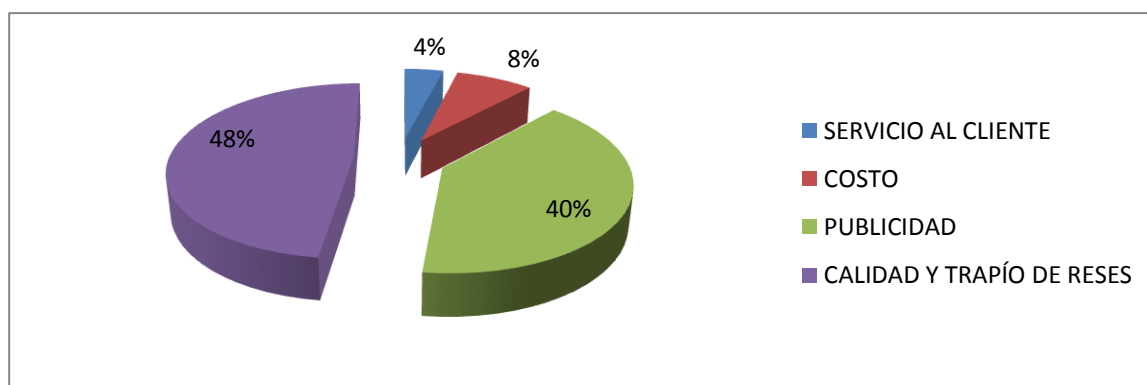
**8. ¿En qué aspectos considera usted que se deberían implementar mejoras en la Ganadería El Tablón?**

Tabla 15: Aspectos a mejorar

	NUMERO	PORCENTAJE
SERVICIO AL CLIENTE	2	4%
COSTO	4	8%
PUBLICIDAD	20	40%
CALIDAD Y TRAPÍO DE RESES	24	48%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas – Clientes  
Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 9: Aspectos a mejorar



Fuente: Tabla N° 15  
Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 40% de los clientes encuestados indican que la Ganadería debe mejorar sus estrategias de promoción y publicidad a fin de hacerse conocer de mejor manera. El 48% de los clientes encuestados conocedores del mundo taurino sugieren que la Ganadería debe trabajar permanentemente en mejorar la calidad y el trapío de sus ejemplares para estar al nivel de ganaderías que han estado innovando y desarrollando reses con trapío y que garantizan espectáculos taurinos de calidad. El 8% de los clientes encuestados indican que se debería reducir el costo de los servicios ya que muchas empresas ganaderas de la competencia ofrecen precios más bajos, sin tomar en cuenta que ofrecen reses de muy baja calidad. Finalmente el 4% de los clientes encuestados indican que se debe tomar en cuenta la eficiencia al momento de brindar un mejor servicio a los clientes a fin de generar fidelidad y satisfacción en los mismos.

### 3.5.2 Análisis y tabulación de encuestas aplicadas a los colaboradores de la Ganadería “El Tablón”}

1. Al momento de ingresar a formar parte de la Ganadería El Tablón ¿Se le dio a conocer sobre la existencia de un reglamento interno de trabajo en el que se estipulan sus derechos, obligaciones y sanciones y la estructura jerárquica que tiene la ganadería?

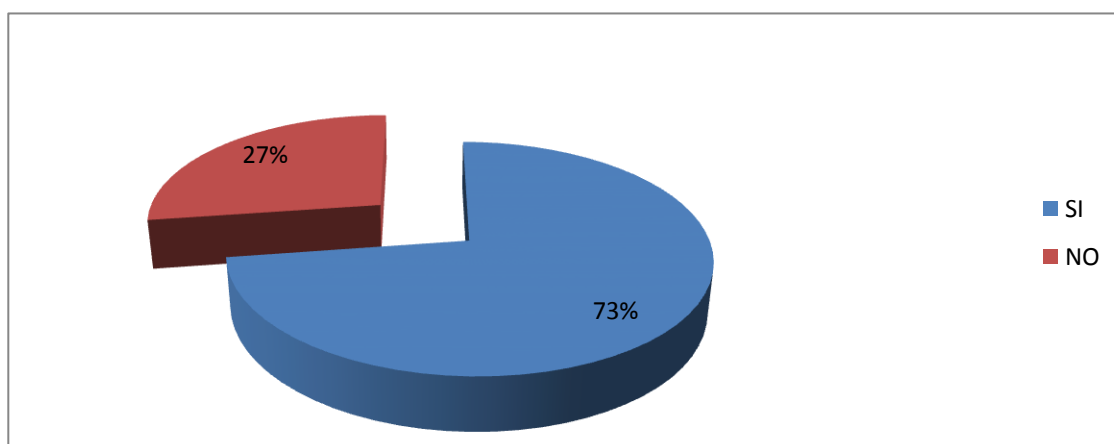
Tabla 16: Existencia de reglamento interno

	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas – Colaboradores

Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 10: Existencia de reglamento interno



Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 73% de los colaboradores encuestados indican que al momento de ingresar a trabajar en la Ganadería se le dio a conocer de la existencia de un reglamento de trabajo y la estructura jerárquica, lo que le permite desarrollar sus labores de manera correcta. Mientras que el 23% de los encuestados indica que al momento de ingresar a trabajar en la Ganadería no se le dio a conocer la existencia de un reglamento interno de trabajo y estructura jerárquica lo que podría dificultar el desarrollo adecuado de sus funciones.

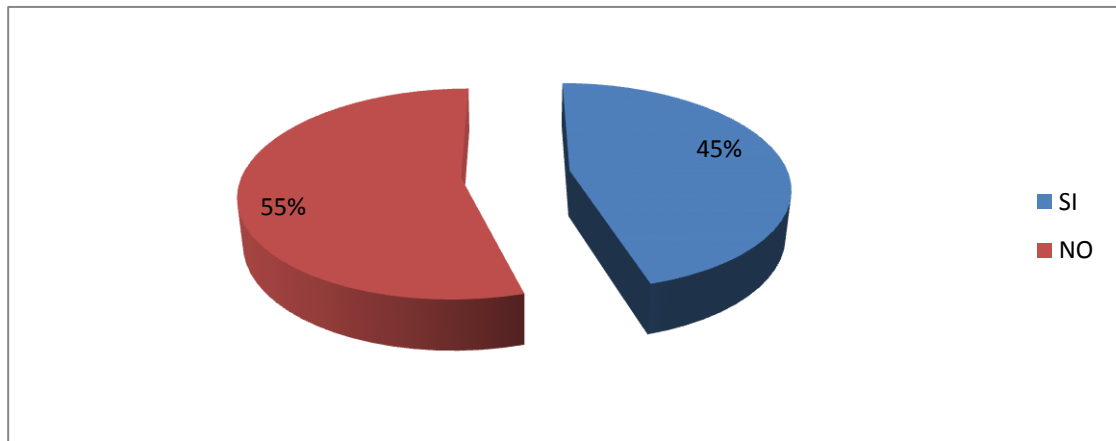
2. **¿Conoce de la existencia de la misión, visión, objetivos, valores corporativos definidos para la Ganadería El Tablón?**

Tabla 17: Existencia de misión, visión, objetivos y valores

	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas – Colaboradores  
Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 11: Existencia de misión, visión, objetivos y valores



Fuente: Tabla N° 17  
Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 45% de los colaboradores encuestados indica que le Gerencia de la Ganadería le dio a conocer y socializó la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa, otorgando así directrices para el desempeño acertado de sus labores. Mientras que el 55% de los colaboradores encuestados indican que desconocen la existencia de una misión, visión, objetivos y valores corporativos lo que imposibilita que sus labores se enfoquen en las metas a largo plazo fijadas por la ganadería y que sus labores se realicen para el día a día.



**3. ¿Se establecen metas y objetivos en su lugar de trabajo y se socializan de manera adecuada?**

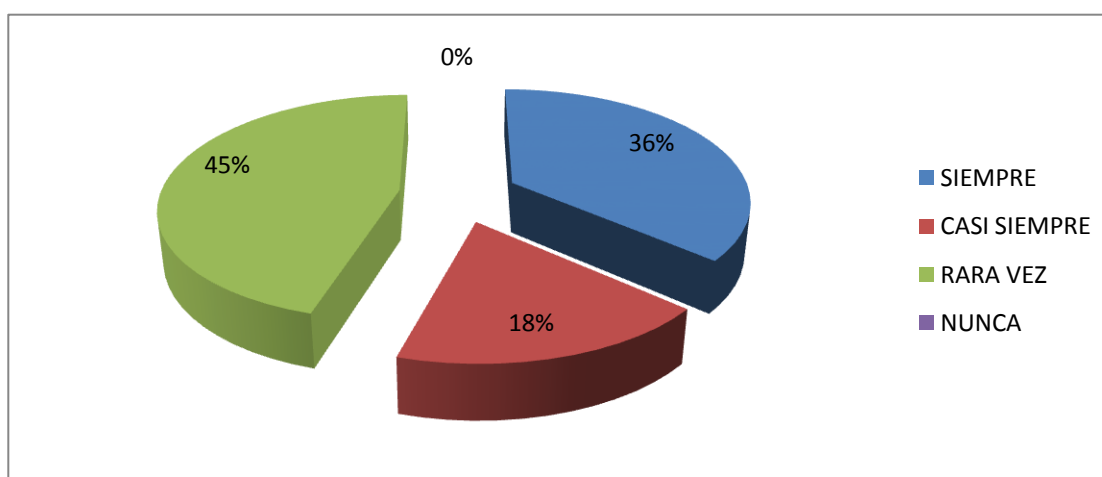
Tabla 18: Establecimiento y socialización de metas y objetivos

	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	36%
CASI SIEMPRE	2	18%
RARA VEZ	5	45%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas – Colaboradores

Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 12: Establecimiento y socialización de metas y objetivos



Fuente: Tabla N° 18

Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 36% de los colaboradores indica que siempre se establecen metas y objetivos, lo que ayuda a desarrollar actividades planificadas para el beneficio de la ganadería. El 45% de los colaboradores indica que rara vez se planifican metas y objetivos lo que imposibilita que las actividades diarias se realicen en busca de aportar a los intereses generales de la ganadería. Mientras que el 18% de los colaboradores encuestados indica que casi siempre se establecen metas y objetivos y ciertamente no permiten evaluar de manera correcta las actividades desarrolladas y su grado de impacto en el cumplimiento de las metas de la ganadería.

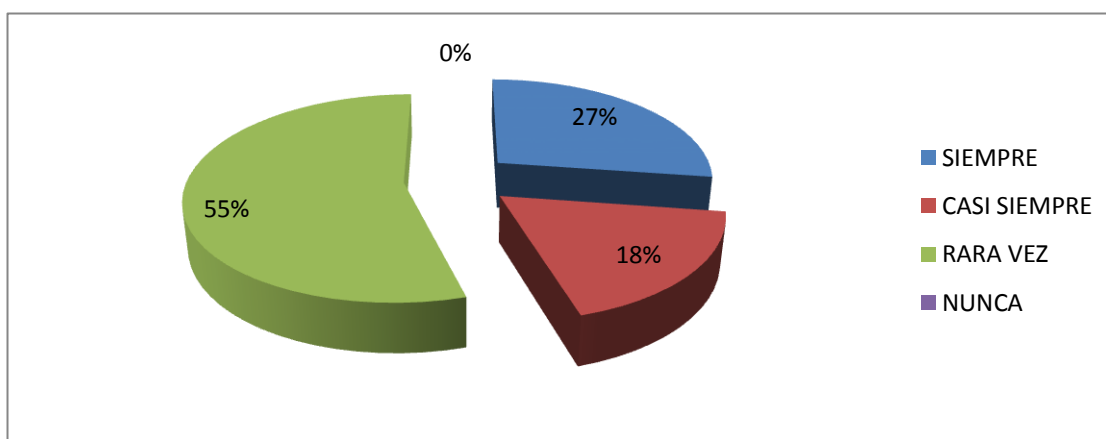
4. ¿Se realizan evaluaciones de las actividades que realiza, que permitan observar y mejorar su desempeño?

Tabla 19: Evaluación de desempeño

	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	27%
CASI SIEMPRE	2	18%
RARA VEZ	6	55%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas – Colaboradores  
Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 13: Evaluación de desempeño



Fuente: Tabla N° 19  
Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 27% de los colaboradores encuestados indica que casi siempre se realizan controles y supervisión de actividades a manera de evaluación de desempeño. El 18% de los colaboradores encuestados indican que casi siempre se cuenta con la presencia de los propietarios quienes supervisan las labores realizadas por los colaboradores a manera de evaluaciones de desempeño. El 55% de los colaboradores encuestados indica que rara vez se realizan evaluaciones de desempeño, hasta cierto punto es comprensible puesto que al no existir planificaciones, metas y objetivos establecidas muy difícilmente se podrán definir indicadores de evaluación por lo tanto las evaluaciones de desempeño son nulas.

## 5. ¿Cuál considera es el ambiente de trabajo en la Ganadería El Tablón?

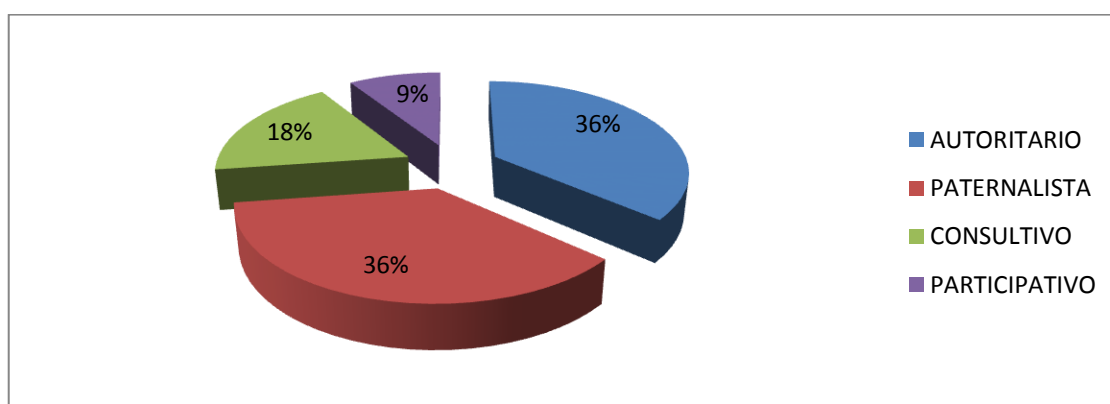
Tabla 20: Ambiente laboral

	NUMERO	PORCENTAJE
AUTORITARIO	4	36%
PATERNALISTA	4	36%
CONSULTIVO	2	18%
PARTICIPATIVO	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas - Colaboradores

Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 14: Ambiente laboral



Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 36% de los colaboradores encuestados indican que el ambiente laboral en la Ganadería El Tablón es de tipo autoritario, lo que afecta al desempeño de los mismos, puesto que no existe ni confianza y las decisiones se toman en la cima de la organización. El otro 36% de los colaboradores encuestados indica que existe un clima laboral de tipo paternalista, ambiente que no aporta al desempeño de los mismos y si bien existe confianza la comunicación entre niveles jerárquicos es escasa y los colaboradores no se identifican con la misión, visión y valores de la Ganadería. El 18% de los colaboradores encuestados indican que existe un ambiente laboral de tipo consultivo y que frecuentemente participan en la toma de decisiones. El 9% de los colaboradores encuestados indica que existe un ambiente laboral de tipo participativo, este tipo de ambiente es considerado el óptimo porque el nivel de participación de los colaboradores es el adecuado, a la vez que permite que los mismos se sientan identificados con la empresa y sienta un grado elevado de motivación por su trabajo.

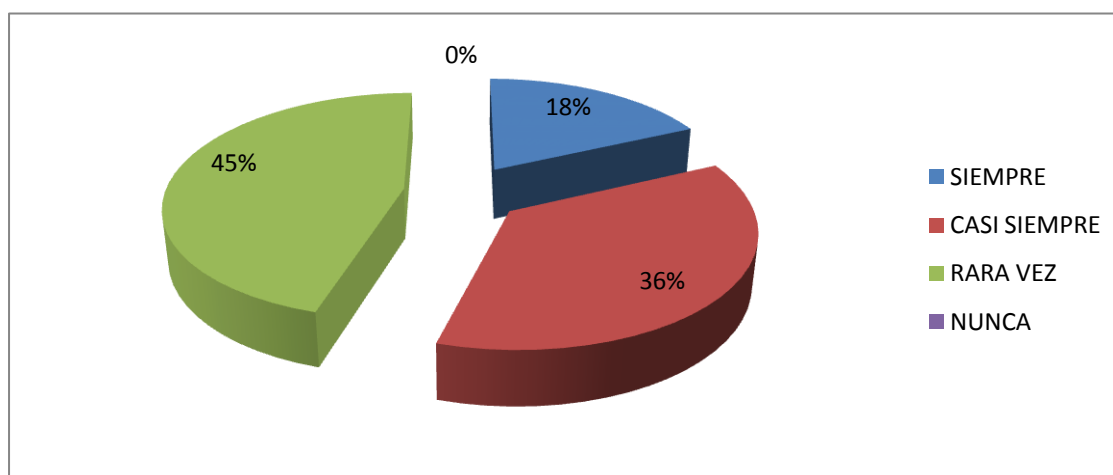
6. **¿Recibe usted capacitación de manera permanente que le permita mejorar su desempeño laboral?**

Tabla 21: Capacitación al talento humano

	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	18%
CASI SIEMPRE	4	36%
RARA VEZ	5	45%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas – Colaboradores  
Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 15: Capacitación al talento humano



Fuente: Tabla N° 21  
Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 18% de los encuestados indican que constantemente están recibiendo capacitación para un mejor desarrollo de sus actividades. El 36% de los colaboradores encuestados indican que casi siempre están recibiendo capacitación sobre el manejo de ejemplares y su cuidado. Mientras que el 45% de los encuestados indican que rara vez reciben capacitación, y de esto se puede ver los efectos negativos en la falta de trapío y calidad de los ejemplares.

7. ¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias para mejorar el desempeño de las actividades en la empresa?

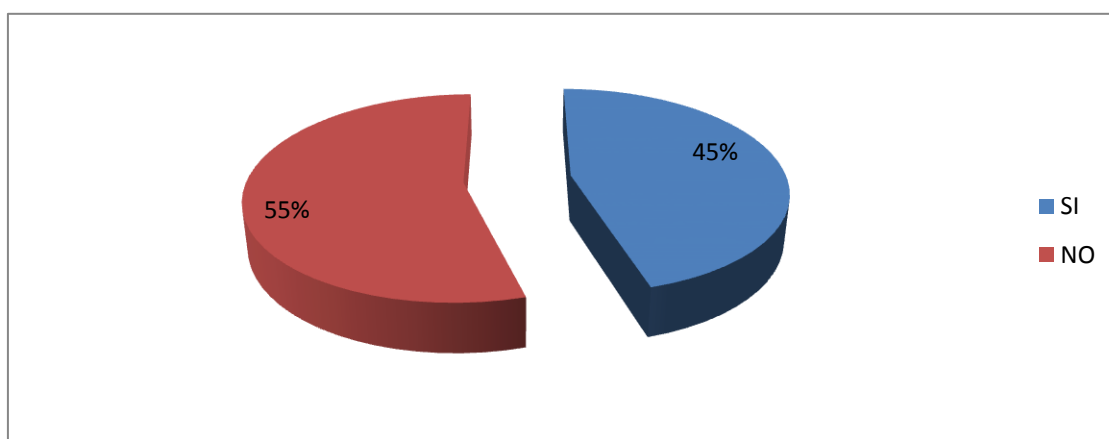
Tabla 22: Ideas y sugerencias

	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas – Colaboradores

Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 16: Ideas y sugerencias



Fuente: Tabla N° 22

Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas el 45% de los colaboradores indica que sus sugerencias y aportes son tomados en cuenta en busca de mejorar los procesos y actividades en la ganadería. Mientras que el 55% de los colaboradores encuestados indica que sus sugerencias e ideas no se toman en cuenta lo que desmotiva a la hora mejorar su desempeño y se limita sus funciones afectando así al desempeño general de la ganadería.

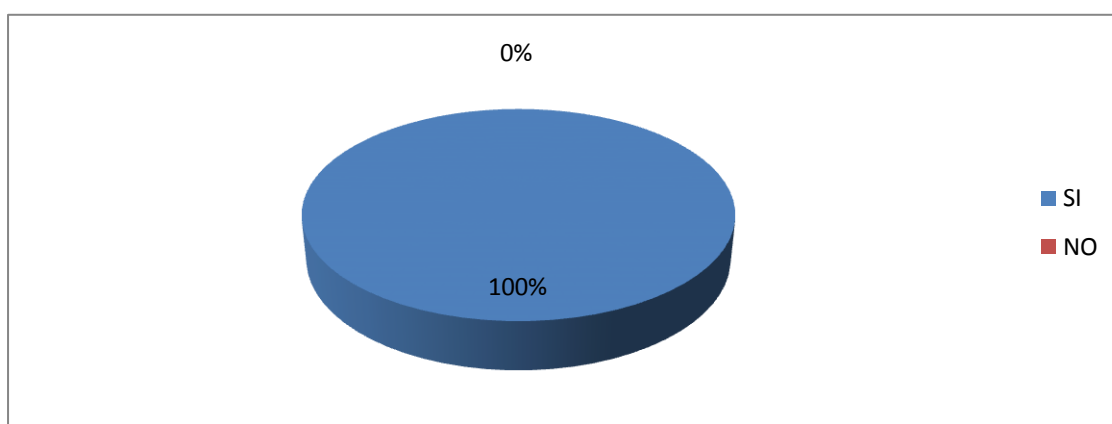
**8. ¿Considera usted que es necesaria la definición de una Planificación Estratégica que ayude con el correcto direccionamiento de la Ganadería?**

Tabla 23: Necesidad de una planificación estratégica

	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas – Clientes  
Elaborado por : Jessica Olivo

Gráfico 17: Necesidad de una planificación estratégica



Fuente: Tabla N° 23  
Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis e Interpretación:** De las encuestas realizadas, el 100% de los colaboradores indican que es necesaria la elaboración de una planificación estratégica que deberá ser socializada de manera correcta para alcanzar en desarrollo esperado de la Ganadería, además indican que como parte de la empresa ganadera están dispuestos a sujetarse a los cambios que sean necesarios para alcanzar una mejora continua que representará mejores beneficios como colaboradores.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA “GANADERÍA EL TABLÓN” UBICADA EN LA PARROQUIA JUAN DE VELASCO PANGOR, PROVINCIA DE CHIMBORAZO; 2017-2021.**

### **4.2 INTRODUCCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica se enmarca dentro de un proceso para establecer los objetivos y elegir los medios más apropiados para el logro de los mismos antes de emprender acción alguna. La planificación en general se trata de la interacción de los entornos internos y externos de la organización y la capacidad y habilidad que estas desarrollen para actuar de manera proactiva, estableciendo y ajustando estrategias que les permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar los riesgos, amenazas y debilidades.

### **4.3 ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN**

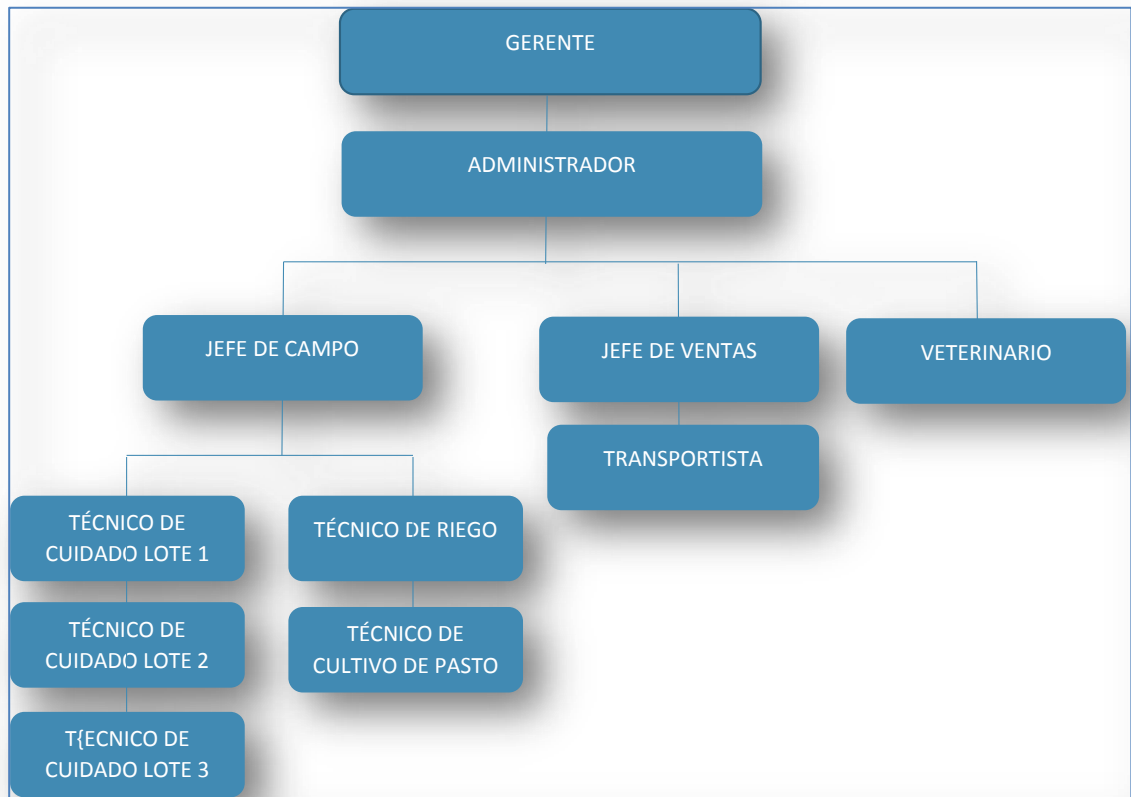
#### **4.3.1 Antecedentes de la Institución.**

Desde su inicio, en el año de 1994, GANADERÍA “EL TABLÓN” ha venido desarrollando su gestión de manera empírica, más sin embargo a ello, el trabajo y el esfuerzo de la gerencia y de todo el talento humano que ha trabajado en la ganadería le ha permitido tener un sitio aceptable en lo que a materia de cría de reses bravas se refiere.

Ante el crecimiento acelerado y nacimiento de un sinnúmero de ganaderías y debido a los nuevos desafíos de un mercado cada vez más competitivo y que toda actividad económica demanda, la ganadería se ha visto en la necesidad de desarrollar y aplicar un plan estratégico, administrativo y de posicionamiento que le permita incrementar su rentabilidad expandiéndose en el mercado de forma sólida y que además contribuya a ella a encaminarse como una empresa líder en el ámbito en que se desarrolla.

## 4.3.2 Organigrama

Gráfico 18: Organigrama Ganadería “El Tablón”



Fuente: Ganadería “El Tablón”  
Elaborado por: Jessica Olivo

## 4.3.3 Filosofía Institucional.

### 4.3.3.1 Misión

Somos una empresa ganadera encargada de la producción y comercialización de toros de lidia, buscando desarrollar el valor de nuestra marca, con el compromiso de ser una empresa altamente eficiente y plenamente humana, innovadora y orientada a la conservación de la cultura autóctona de los pueblos, mediante la generación de confianza, calidad y satisfacción de nuestros clientes.

### 4.3.3.2 Visión

Posicionarnos como una empresa ganadera líder en la producción y comercialización de toros de lidia, situando y expandiendo nuestra marca e incrementando nuestra presencia a nivel nacional, ofreciendo servicios taurinos de calidad, bajo criterios de eficiencia,



disciplina y honestidad, orientadas a la completa satisfacción de nuestros clientes, lo cual nos permita promover actividades y programas encaminadas hacia la responsabilidad social y al desarrollo de servicios y procesos competitivos.

#### **4.3.3.3 Valores Corporativos**

**Responsabilidad:** Valor necesario que representa el cumplimiento de las obligaciones y compromisos con los clientes, proveedores, colaboradores y la sociedad.

**Lealtad:** Factor de gran significado que involucra el compromiso de trabajar de manera conjunta por el desarrollo mutuo tanto de la ganadería como de los grupos involucrados.

**Puntualidad:** Valor que representa un distintivo de la voluntad, practica y eficiencia que permiten el mejora en el cumplimiento de las actividades, procesos y el desempeño del trabajo para generar satisfacción y confianza.

**Respeto:** Valor que permite entender la diversidad de pensamiento y las diversas posturas a nivel interno y externo y que como factor primordial permitirá fomentar un buen ambiente de trabajo y desarrollo laboral.

**Honestidad:** Valor que resalta la sinceridad, rectitud de actuación e integridad en el proceder. Se concibe la honestidad como la combinación de una serie de virtudes y actitudes positivas para el cumplimiento de las funciones encargadas con criterios de oportunidad, dinamismo y franqueza, dentro de las normas establecidas.

**Trabajo en equipo:** Es necesaria la coordinación de esfuerzos con rapidez y eficiencia en busca de la satisfacción plena de nuestros clientes.

**Compromiso:** Valor que resalta la voluntad y la predisposición para brindar lo mejor de cada uno para el cumplimiento los objetivos y la plena satisfacción de nuestros clientes.

**Calidad:** Ponemos a disposición lo mejor de nuestro trabajo para superar siempre las expectativas de nuestros clientes.

**Enfoque al cliente:** Enfatizamos en el cumplimiento de las promesas y obligaciones adquiridas con nuestros clientes y trabajamos agregando valor a la empresa, a la vez que creamos una cultura de servicio.

**Conservación Ambiental:** Entendida como la acción de conservar algo en el tiempo. El valor de conservación Ambiental, es mantener, cuidar y proteger en buen estado y sin alteraciones a nuestro medio ambiente, procurando y garantizando su permanencia para las futuras generaciones.

#### **4.3.3.4 Objetivos Institucionales**

La determinación de objetivos tiene importancia en toda organización y a la Ganadería “El Tablón” le permitirá identificar la situación deseada a la cual la empresa pretende llegar a futuro. Estos objetivos servirán de lineamientos en la realización de las actividades diarias de la ganadería, y mediante ellos se podrán establecer la evaluación de la capacidad que tiene la misma para conseguir un resultado esperado.

##### **1. Objetivo General**

Estructurar una empresa ganadera líder en la producción y comercialización de toros de lidia en base al cumplimiento de todos los requisitos legales, para generar satisfacción en sus clientes ofreciendo servicios taurinos de calidad, bajo criterios de eficiencia, disciplina y honestidad.

##### **2. Objetivos Específicos (Propuesta)**

- Desplegar el cumplimiento de actividades y procedimientos lícitos en el ámbito de producción y comercialización de toros de lidia, acorde a la normativa legal del país, en busca de la satisfacción propia y de nuestros clientes.
- Definir una organización formal que permita la división racional del trabajo, mediante la asignación de funciones y responsabilidades para aprovechar la especialización de cada puesto de trabajo.
- Facilitar capacitación y adoptar medidas de carácter preventivas y correctivas para evitar sucesos que afecten la seguridad de nuestros clientes.

- Generar confianza, tranquilidad y satisfacción en nuestros clientes a través de la provisión de toros de lidia y servicios taurinos de la más alta calidad y talento humano debidamente calificado y capacitado.
- Definir estrategias viables y oportunas que faciliten guiar a la empresa hacia el liderazgo en el mercado de producción y comercialización de toros de lidia.

### **3. Políticas**

Las políticas se pueden definir como los lineamientos o directrices que orientan de forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para la consecución de los objetivos planteados. Tener definidas las políticas facilita al talento humano tomar decisiones apropiadas en determinadas actividades, a tiempo que se facilita la delegación de autoridad y evita la improvisación.

#### **Políticas de Compra**

- Se tomará en consideración el análisis de varias proformas presentadas por los proveedores, bajo enfoques de calidad, precio, garantía, formas de pago y fecha de entrega.
- En el caso de encontrar productos o insumos defectuosos o faltantes se procederá a solicitar la reposición inmediata del mismo o a su vez el reembolso del dinero correspondiente a dicho producto o insumo.
- Será primordial poder mantener un amplio stock de productos e insumos de cura, cuidado, alimentación y fortalecimiento de los ejemplares para precautelar el cuidado y desarrollo adecuado de los mismos.

#### **Políticas de Venta**

- El cliente podrá tomar contacto mediante vía electrónica, telefónica o personalmente con el personal técnico y de comercialización cuando requiera de nuestros ejemplares o servicios.

- De existir un acuerdo para la prestación de los servicios entre nuestra empresa ganadera y el cliente, se procederá a receptor un abono de mínimo el 50% del valor total de los ejemplares acordados o servicios ofertados.
- Se procederá a realizar un contrato de compra - venta o de prestación de servicios, mismo que en la entrega o culminación deberá ser presentada al propietario para su recepción y firma de conformidad para la facturación y cobro de los valores pendientes.
- El cliente podrá conocer detalladamente de las distintas cláusulas que contendrá el contrato de prestación de servicios antes de la aceptación y firma de las dos partes.
- El cliente que no requiera de los servicios de la empresa o desee dar por terminada la relación de prestación de servicio deberá notificar por escrito al Gerente de la misma con treinta días de anticipación para los trámites correspondientes.

### **Política de Cobro**

- Los clientes podrán realizar el pago de sus facturas mediante transferencia bancaria, misma que será aceptada, una vez que haya sido notificada mediante correo electrónico con el archivo adjunto de la transacción realizada y su posterior confirmación.
- La empresa tomará las acciones legales correspondientes en el caso de incumplimiento y se haya excedido los plazos de pago acordados por parte del cliente.
- La empresa podrá desistir de todas las acciones legales en contra de los clientes deudores, siempre y cuando estos presenten una fórmula de pago o proceda a cancelar la totalidad de la deuda que se alega.

### **Política de Garantías**

- Es obligación de la empresa y su administración preservar la seguridad y bienestar de las personas sus colaboradores y clientes.
- Es obligación del talento humano que labora en la ganadería, elaborar registros de las novedades suscitadas en la producción de los ejemplares.

- Realizar revisiones preventivas de los productos e insumos destinados a la cura, cuidado, alimentación y fortalecimiento de los ejemplares. De la misma manera el talento humano de la ganadería se encargara de una revisión preventiva del adecentamiento en el cual se desarrollará los espectáculos taurinos.

### **Política de Recursos Humanos**

- Revisar periódicamente la organización formal de la ganadería, según esto se analizara la necesidad de incrementar o reducir los puestos de trabajo.
- Definir una escala de remuneraciones acorde al nivel profesional, jerárquico y desempeño en la ganadería.
- El pago se remuneraciones de realizaran como fecha máxima a los diez días posteriores del mes devengado de trabajo, si dicha fecha se encuentra en un fin de semana o feriado, el pago se realizara el primer día laborable posterior al fin de semana o día laborable.
- Generar en todo el talento humano que labora en la empresa la importancia de buscar continuamente mejorar la calidad los ejemplares y del servicio para con nuestros clientes.
- Recordar al talento humano la importancia de demostrar la formación con valores mediante un trato ecuánime, respetuoso y cordial hacia los clientes.
- Fomentar el desarrollo de relaciones humanas para brindar un servicio amable, cordial y de calidad.
- El talento humano de la empresa debe mantener un comportamiento ético y sujeto a los valores y políticas de la empresa.
- Definir estándares e indicadores de desempeño, así también evaluaciones de desempeño frecuentes para la mejora del servicio.
- Los diferentes puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún colaborador podrá negarse a desarrollar una actividad para la cual esté debidamente capacitado.
- Incentivar y buscar el desarrollo profesional mediante planes de capacitación permanente.
- Desarrollar actividades de carácter social, cultural y deportivo que permitan la socialización del talento humano para mejorar el ambiente laboral.

- Fomentar e incentivar una cultura de preservación y cuidado del medio ambiente y la seguridad laboral.

### **Política de Calidad**

- Generar confianza en nuestros clientes, ofreciendo toros de lidia y servicios taurinos garantizados, a la vez que buscamos su plena satisfacción, mediante la prestación de un servicio de calidad y acorde a las necesidades de los mismos.
- Fomentar la participación de todo el talento humano en los diversos procesos de gestión de calidad.
- Incentivar a desarrollar procesos de mejora continua en todas las áreas de la ganadería.
- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes internos y externos mediante la mejora continua.

### **Políticas Generales**

- De ser necesario se realizará cualquier tipo de corrección a la planificación estratégica durante el periodo para el cual se encuentra vigente, misma que será flexible y sujeta a medidas correctivas.
- En lo referente a permisos y autorizaciones de funcionamiento y operación de la empresa, se los tramitará en los tiempos y plazos establecidos, siendo esta una responsabilidad de la Gerencia.

## **4.4 PROCEDIMIENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.4.1 Diagnóstico Situacional de la Ganadería El Tablón**

El diagnóstico estratégico de la ganadería nos permite identificar los factores claves y estratégicos que influyen positiva o negativamente en el funcionamiento de la misma.

#### 4.4.1.1 Diagnóstico Interno

Dentro del diagnóstico interno a continuación se realiza un análisis tomando en cuenta las fortalezas y debilidades que tiene la empresa respecto a la disponibilidad de recursos de capital, activos, productos y servicios, estructura interna y de mercado, talento humano, percepción de los consumidores. Por tanto es necesario analizar los siguientes factores:

1. Estrategia de Gestión.
2. Infraestructura y Equipamiento.
3. Ambiente de Trabajo.
4. Talento Humano.
5. Procesos y Evaluación.
6. Gestión Financiera
7. Control y Optimización de Recursos

- **Factor Estrategias de Gestión**

Al revisar la estrategia de gestión, se observa la influencia de un plan de acción en el desarrollo de la ventaja competitiva de la compañía y como ésta la puede acentuar en el mercado, de forma que logre crecer y expandirse en el sector minimizando al máximo posible la competencia.

Tabla 24: Análisis de la Dimensión Estrategias de Gestión

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Plan Estratégico	Ausencia de un Plan Estratégico que dirija la gestión de la ganadería.	La inexistencia de un Plan Estratégico y la caducidad de un plan ambiguo inevitablemente desencadenan en una serie de inconvenientes en la gestión de la ganadería. Al no contar con una misión, visión, valores y una planificación con metas, estrategias e indicadores, el desarrollo de las actividades diarias no brindan los frutos	Debilidad

		que desea su propietario y se convierte en una debilidad a corregir.	
Manual de Funciones y Reglamento Interno	La ausencia de un Manual de Funciones y Reglamento Interno afecta al desempeño y su control.	La ausencia de un Manual de Funciones y un Reglamento Interno, dificulta el buen desempeño de todo el Talento Humano que labora en la ganadería, puesto que no se han especificado de manera clara y oportuna las funciones, responsabilidades y es muy difícil realizar evaluaciones, por ende la calidad y el desempeño de los ejemplares se ve sumamente afectado, así también los servicios taurinos que ofrece la ganadería, generando falta de satisfacción de los clientes y la preferencia por otras empresas ganaderas de la competencia.	Debilidad
Políticas	Ausencia de Políticas que sirvan de lineamientos para el funcionamiento óptimo de la ganadería.	La inexistencia de políticas deja al descubierto la ausencia de lineamientos referenciales para la toma de decisiones acertadas y oportunas en la ganadería. En este sentido, son necesarias las políticas que dicten criterios generales de ejecución que complementen el logro de los objetivos y faciliten la implementación de las estrategias	Debilidad

Fuente: Ganadería "El Tablón"  
Elaborado por: Jessica Olivo



- **Factor Infraestructura y Equipamiento**

Relacionado con un análisis en cuanto a los esfuerzos de la compañía para mantener un lugar de trabajo cómodo, equipado y ergonómico que garantice la seguridad, la minimización de riesgos laborales y ayude al desempeño eficiente de todos quienes laboran en la Ganadería “El Tablón”.

Tabla 25: Análisis de la Dimensión Infraestructura y Equipamiento

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Instalaciones	Instalaciones e infraestructura cómodas y acorde a las necesidades de los colaboradores y en vista de un buen desarrollo de los ejemplares.	Siempre ha sido una característica de la Ganadería “El Tablón” el adecuar las instalaciones según las necesidades de cada colaborador y actividad. Es importante contar con instalaciones aptas para el desarrollo de actividades directamente relacionadas con la reproducción, cría, alimentación, estancia, manejo, cura, cuidado, manejo y transporte de los ejemplares para su venta o los diferentes servicios taurinos.	Fortaleza
Tecnología	Contar con la tecnología de punta garantiza un mejor trapío y mejores características en los ejemplares, a la vez que se refleja en la satisfacción de los clientes.	Contar con buena tecnología, actualizar e innovar, ayuda a mejorar la calidad, el trapío y las características del toro de lidia, este siempre ha sido uno de los fuertes de la Ganadería “El Tablón”, sin olvidar también que la adquisición y el trabajo en la obtención de nuevos sementales y vacas reproductoras de buenas características ayudaran a mejorar el renombre y posición de la ganadería.	Fortaleza
Productos e insumos	Dotar de Productos e insumos para el desarrollo del toro de lidia.	Proveer de productos e insumos y toda la logística necesaria para la alimentación, reproducción, cura, cuidado y alimentación, del toro de lidia es una prioridad para la administración de la ganadería, conscientes de que de esto depende en gran medida que un ejemplar reúna las condiciones necesarias para un espectáculo taurino	Fortaleza

Fuente: Ganadería “El Tablón”

Elaborado por: Jessica Olivo

- **Factor Ambiente de Trabajo**

Un factor de gran importancia para una empresa es el ambiente de trabajo y está constituido por el conjunto de condiciones psicológicas y sociales que caracterizan a una empresa y que tienen poder de influencia directa en el comportamiento y desempeño del talento humano.

Tabla 26: Dimensión Ambiente de Trabajo

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Relaciones y comunicación entre compañeros	Buenas relaciones y canales eficientes de comunicación.	Un punto que sobresale en el desarrollo diario y rutinario de la Ganadería “El Tablón”, en la que predomina el compañerismo, la camaradería en el cumplimiento de actividades y los canales de comunicación son altamente eficientes, lo que en gran manera facilita el cumplimiento del trabajo.	Fortaleza
Ambiente Laboral dominante de tipo Autoritario y Paternalista	El ambiente laboral en la ganadería al ser de tipo Paternalista y Autoritario no crean las condiciones necesarias para un óptimo desarrollo.	Si bien es cierto que existen buenas relaciones entre los colaboradores de la ganadería, el ambiente laboral y las relaciones con la Gerencia son de tipo paternalista y autoritario, constituyéndose en una debilidad, puesto que bajo estos criterios la gerencia no brinda la confianza necesaria a sus colaboradores	Debilidad

Fuente: Ganadería “El Tablón”

Elaborado por: Jessica Olivo

- **Factor Talento Humano**

Es el elemento intangible de gran importancia dentro de las organizaciones, puesto que es el motor que permite realizar y desarrollar los procesos tanto internos como externos que facilitan el funcionamiento adecuado de la empresa y es el responsable de lograr una estabilidad para la misma, por ello es necesaria la adopción de una visión evolutiva y sustentable que permita fortalecer este elemento intangible mediante la adopción de políticas de responsabilidad social, enfocadas a la satisfacción y desarrollo profesional y

digno, como un medio para incentivar un desempeño adecuado y eficiente, que ha de verse reflejado en las pérdidas o ganancias de la empresa

Tabla 27: Análisis de la Dimensión Talento Humano

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Capacitación	La falta de capacitación dificulta mejorar los conocimientos y competencias de los colaboradores.	La falta de inversión en capacitación y desarrollo profesional del talento humano pueden generar consecuencias negativas en el desempeño y en el desarrollo de competencias y conocimientos, teniendo como consecuencia más grande y notable la falta de atención a los ejemplares de la Ganadería, ocasionando que los mismos estén faltos de características y condiciones para su venta o su participación en espectáculos taurinos.	Debilidad
Remuneración	Un empleado bien remunerado tiende hacer las cosas bien ya que se siente satisfecho con la labor que está desempeñando y desde luego con la remuneración que percibe.	Dentro de la Ganadería en los últimos años no se ha realizado un estudio que permita establecer salarios acorde al desempeño y labores que cumple el talento humano en cada cargo. Es importante incentivar a los colaboradores a hacer las cosas bien mediante el establecimiento de metas de desempeño, un plan de remuneraciones justas, reconocimientos e incentivos económicos por desempeño.	Debilidad
Motivación	Poca motivación al Talento humano para el cumplimiento de metas y objetivos.	Dentro de la Ganadería “El Tablón” el talento humano tiene la percepción que su grado de motivación no es tan elevado, y aunque tiene un sentido de pertenencia y se identifica con la empresa y las labores que realiza, siente que es necesario trabajar con establecimiento de metas de desempeño y premios y reconocimientos al esfuerzo que está dispuesto a realizar. Es importante manifestar que los incentivos no solo son de carácter	Debilidad

		económico, sino también son incentivos que incluyen un reconocimiento al esfuerzo, dedicación, responsabilidad, puntualidad y empeño en el cumplimiento de las actividades y al cumplimiento de metas y objetivos.	
Desarrollo Profesional	El desarrollo profesional comprende una etapa en el crecimiento profesional que hace referencia a las necesidades de auto superación de cada persona.	Los colaboradores sienten medianamente el apoyo para su desarrollo personal y profesional. Este factor es de gran importancia ya que la inversión o apoyo recibido aportará para la consecución de nuevos objetivos dentro de la ganadería, y al restarle importancia se convierte en una debilidad que genera insatisfacción.	Debilidad
Participación y toma de decisiones	Un ambiente laboral dominante autoritario y paternalista tiene una poca participación en la toma de decisiones.	Como anteriormente se pudo notar el ambiente laboral que predomina es el autoritario y paternalista, por lo tanto es evidente la falta de importancia que se le da a las sugerencias y opiniones emitidas por los colaboradores, por otra parte no se toma en cuenta la capacidad de cada uno de ellos para poder tomar decisiones que aporten a mejorar las actividades o procesos en la ganadería, lo que genera desmotivación en los colaboradores pues tienen la percepción de que sus capacidades no son valoradas y no son tomadas en cuenta.	Debilidad

Fuente: Ganadería "El Tablón"

Elaborado por: Jessica Olivo

- **Factor Procesos y Evaluación**

Dentro de esta dimensión se analiza y se incluyen aspectos como la planificación y dado el campo de acción de las actividades, estas serán diarias y semanales, además se puede analizar la importancia del establecimiento de objetivos y metas de desempeño, estándares de desempeño y evaluación de desempeño para cada colaborador.

Tabla 28: Análisis de la Dimensión Procesos y Evaluación

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Metas y objetivos de desempeño	La ausencia de metas y objetivos, dificultan evaluar el desempeño de cada colaborador	La falta de una determinación de metas y objetivos hace que se torne difícil la labor de evaluación a cada colaborador, por ende no se puede conocer si el trabajo que se realiza es el esperado y no se conoce de manera exacta si existen errores y de que cosas se deben corregir.	Debilidad
Evaluación de desempeño	Si no se planifica y no se fijan metas, objetivos y estándares o indicadores no se puede evaluar.	Al no existir una planificación de las actividades a desarrollarse y no se han definido metas, objetivos e indicadores, la tarea de evaluar es imposible y afecta de manera significativa porque no se puede identificar el origen de los posibles errores y falencias a corregir.	Debilidad

Fuente: Ganadería “El Tablón”

Elaborado por: Jessica Olivo

- **Factor Gestión de Recursos Económicos**

Dentro del estudio de este factor es importante mencionar que la Gestión de Recursos Económicos se encarga de la administración de los de los mismos y del manejo adecuado del capital de trabajo, siendo esta una herramienta para buscar y mantener un equilibrio económico óptimo en la organización.

Tabla 29: Análisis de la Dimensión Gestión de Recursos Económicos.

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Ausencia de Presupuestos	Realizar presupuestos en las organizaciones permite tener un panorama de los ingresos y egresos de la organización en un periodo determinado.	En la ganadería no se elaboran presupuestos anuales, por lo que es muy difícil evaluar la gestión de los recursos financieros de la empresa.	Debilidad

Fuente: Ganadería “El Tablón”  
Elaborado por: Jessica Olivo

- **Factor Control y optimización de Recursos**

La optimización de los recursos tiene que ver principalmente con la eficiencia, es decir que se utilicen los recursos de la mejor manera posible, en el que se espera obtener mayores beneficios con un mínimo de costos, de manera adicional es importante realizar un control de los bienes o recurso asignados y el uso que se dé a los mismos.

Tabla 30: Análisis de la Dimensión Control y Optimización de Recursos

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Optimización de recursos	Administrar y manejar de manera adecuada los recursos, permite alcanzar las metas y objetivos.	Dentro de la Ganadería “El Tablón”, la idea de optimizar recursos se la realiza empíricamente, y no existe una política de optimización de los recursos con los que cuenta, de manera que tampoco se realiza un control de los mismos, pudiendo a su vez generar gastos mayores e innecesarios.	Debilidad

Fuente: Ganadería “El Tablón”  
Elaborado por: Jessica Olivo

#### 4.4.1.2 Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Tabla 31: Matriz de Perfil de Capacidad Interna

Factores Estratégicos	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Calificación
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Ausencia de un Plan Estratégico				X			X			AA
Ausencia de Manual de Funciones y Reglamento Interno				X			X			AA
Ausencia de Políticas				X			X			AA
Instalaciones e Infraestructura adecuada	X							X		AM
Tecnología de última generación	X						X			AA
Productos e Insumos de calidad	X						X			AA
Buenas relaciones y comunicación entre compañeros	X							X		AM
Ambiente Laboral de tipo Autoritario y Paternalista				X			X			AA
Falta de Capacitación				X			X			AA
Falta de un Plan de Remuneraciones				X			X			AA
Poca motivación al Talento Humano				X			X			AA
Falta de apoyo al desarrollo profesional				X			X			AA
Escaza participación y toma de decisiones				X			X			AA
Ausencia de metas y objetivos de desempeño				X			X			AA
Falta de evaluación de desempeño				X			X			AA
Ausencia de Presupuestos				X			X			AA
Ausencia de Políticas de uso y optimización de recursos.				X			X			AA

Fuente: Ganadería “El Tablón”

Elaborado por: Jessica Olivo

#### 4.4.1.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno

Tabla 32: Matriz de Evaluación del Factor Interno

<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Instalaciones e Infraestructura adecuada	0,10	3,00	0,30
Tecnología de última generación	0,10	3,00	0,30
Productos e Insumos de calidad	0,05	3,00	0,15
Buenas relaciones y comunicación entre compañeros	0,09	4,00	0,36
<b>DEBILIDADES</b>			
Ausencia de un Plan Estratégico	0,12	1,00	0,12
Ausencia de Manual de Funciones y Reglamento Interno	0,12	1,00	0,12
Ausencia de Políticas	0,08	2,00	0,16
Ambiente Laboral de tipo Autoritario y Paternalista	0,05	1,00	0,05
Falta de Capacitación	0,03	2,00	0,06
Falta de un Plan de Remuneraciones	0,03	2,00	0,06
Poca motivación al Talento Humano	0,03	2,00	0,06
Falta de apoyo al desarrollo profesional	0,02	2,00	0,04
Escasa participación y toma de decisiones	0,03	1,00	0,03
Ausencia de metas y objetivos de desempeño	0,05	1,00	0,05
Falta de evaluación de desempeño	0,05	1,00	0,05
Ausencia de Presupuestos	0,02	2,00	0,04
Ausencia de Políticas de uso y optimización de recursos.	0,03	2,00	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,01</b>

Fuente: Ganadería “El Tablón”

Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis:** Para la realización de la matriz de Evaluación del Factor Interno, se ha asignado valores relativos de acuerdo a la relevancia de los factores estratégicos en la gestión de la Ganadería “El Tablón”, de la misma manera se procedió a asignar calificaciones tomando en cuenta que los factores estratégicos pueden ser calificados en



una escala de mayor o menor debilidad, y mayor o menor fortaleza. Como resultado final tenemos que el valor promedio ponderado de la matriz realizada es de 2,01 puntos, encontrándose por debajo de los 2,5 puntos promedio normal; dando cuenta de que la gestión y la marca de la ganadería es débil frente al conjunto de empresas ganaderas existentes en el mercado, por lo que habrá de definir estrategias para superar a la competencia.

#### **4.4.1.4 Diagnóstico Externo**

Es inevitable pasar por desapercibido los cambios que experimenta el entorno de las empresas a nivel externo, razón por la cual es importante enfocarse en los factores que este entorno puede presentar y de esta manera identificar las tendencias que pueden beneficiar o afectar a la empresa, debido a que ésta no tienen el control en estos sucesos y para ello es necesario analizar los siguientes factores:

1. Factor Económico y Geográfico
2. Factor Político – Legal
3. Factor Socio – Cultural
4. Factor Tecnológico – Ambiental
5. Factor Clientes
6. Factor Competencia

- **Factor Económico y Geográfico**

El estudio del Factor Económico comprende un análisis de los factores que influyen el poder de compra y en el patrón de gastos de los clientes, adicionalmente se analiza la situación geográfica y su poder de influencia en los mismos para realizar la compra de ejemplares de la Ganadería “El Tablón” o la contratación de sus servicios taurinos.

Tabla 33: Análisis de la Dimensión Económica y Geográfica

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Inflación	Reducción de los índices de Inflación	El decremento inflacionario al cierre del año 2017 y según cifras oficiales del INEC, repercute de manera positiva en el comportamiento de compra y contratación de los clientes. Lo que representa una oportunidad para las empresas incluida la Ganadería “El Tablón”, quienes pueden seguir ofreciendo sus ejemplares y servicios taurinos a sus clientes y ciudadanía que gusta de estos espectáculos.	Oportunidad
Ubicación Geográfica	La ubicación estratégica en el centro de la serranía y el país, brinda facilidades a los clientes para contratar a la Ganadería “El Tablón”.	Es evidente que más allá de un buen servicio o en el caso de la Ganadería “El Tablón”, la calidad, características y trapío de sus ejemplares. los clientes y los nuevos posibles clientes analizan una serie de aspectos para la compra o contratación de un servicio taurino, entre los cuales se puede mencionar, la ubicación y se puede mencionar que la ganadería se encuentra ubicada en el centro geográfico del país y de la serranía ecuatoriana, lo que facilita la contratación de los servicios taurinos a los pueblos que mantienen viva las tradiciones autóctonas.	Oportunidad

Fuente: Ganadería “El Tablón”  
Elaborado por: Jessica Olivo

- **Factor Político – Legal**

Este factor es uno de los que más afecta a la compañía, debido a la aprobación y modificación de leyes que están directamente relacionadas con el giro y la actividad que desarrolla la misma. Dentro de este factor es importante mencionar que la Gerencia debe prestar atención permanente al entorno legal de la empresa para cumplir estrictamente toda la normativa y evitar sanciones administrativas y económicas.

Tabla 34: Análisis de la Dimensión Político – Legal

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Situación Política e Inestabilidad Económica	La situación política del país ha atravesado una situación de inestabilidad económica, lo que se ha constituido en una traba al momento de atraer la inversión extranjera.	Un sinnúmero de políticas de gobierno adoptadas durante la última década, se han convertido en una verdadera amenaza para las empresas y negocios, puesto que el imparable incremento de impuestos y trabas a las mismas ha frenado el ánimo de ingreso de inversión externa a nuestro país, poniendo en riesgo y dejando en crisis a muchas empresas que han optado por despedir o reducir en números a su talento humano y en el peor de los casos, el cerrar sus puertas definitivamente.	Amenaza
Cumplimiento de requisitos legales	Una empresa ganadera legalmente constituida	Con el venir de los años y desde que asumiera el roll de propietario el Sr. Alfonso Silva, ha sido prioridad cumplir con todos los parámetros y requisitos legales impuestos a la Ganadería “El Tablón”, misma que en la actualidad no pertenece a ninguna asociación ni agremiación, el único compromiso que tiene es el buscar el bienestar de su talento humanos, trabajar de manera continua buscando la satisfacción plena se sus clientes, ofreciendo ejemplares y servicios taurinos de calidad y buscar una armonía con el medio ambiente y su conservación.	Oportunidad

Fuente: Ganadería “El Tablón”

Elaborado por: Jessica Olivo

- **Factor Socio – Cultural**

En este análisis se hace referencia a los parámetros que afectan los elementos de los sistemas políticos, sociales, económicos y culturales del entorno.

Tabla 35: Análisis de la Dimensión Socio – Cultural

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Creciente ola anti-aurina	El incremento de adeptos en los diferentes movimientos anti aurinos, afecta al desarrollo de espectáculos de aurinos.	Desde tiempos pasados e inicios de la fiesta aurina, se ha criticado la misma sin la exposición clara de argumentos en su contra. Por lo que es importante mencionar que el toro de lidia o de casta, es un ejemplar bravo por naturaleza, con la actitud y predisposición de embestir y atacar. La tauromaquia una tradición en su sentido más moderno originaria de España y desde tiempos de conquista y coloniales traídos a América ha defendido la vida del toro de lidia, porque el mismo desde su nacimiento vive, crece y se desarrolla bajo estrictos cuidados de salud y alimentación para precautelar su integridad. En nuestro país en la década pasada mediante consulta popular se puso a consideración de la ciudadanía la prohibición de los espectáculos aurinos, teniendo como resultado la prohibición de ejecutar la suerte final del toro o la muerte del toro. Para los empresarios y organizadores de la fiesta aurina, tuvo una repercusión de pérdida económica pues un espectáculo aurino incompleto, no llama la atención de quienes gustan de esta fiesta. Por todo lo expuesto es importante ratificar el compromiso de la Ganadería “El Tablón” de trabajar constantemente en el cuidado y en precautelar la seguridad del toro de lidia en todas sus fases de desarrollo y crecimiento	Amenaza

Prestigio y confianza	El hecho de ser una ganadería de prestigio y reconocimiento entre nuestros clientes es un factor determinante para la captación de nuevos sectores en el mercado.	De una u otra manera el prestigio y reconocimiento al trabajo de la ganadería es lo que le ha permitido tener una base de clientes que se han mantenido comprando ejemplares y contratando los servicios de la empresa por gran tiempo y a su vez son ellos quienes recomiendan a familiares y amigos contratar los servicios de la Ganadería “El Tablón”	Oportunidad
-----------------------	---	---	-------------

Fuente: Ganadería “El Tablón”

Elaborado por: Jessica Olivo

- **Factor Tecnológico – Ambiental**

Los avances tecnológicos en la actualidad son evidentes y necesarios y en lo que respecta a la cría y reproducción del toro de lidia será beneficioso implementar los mecanismos necesarios a fin de obtener ejemplares de calidad con características y trapío que generen satisfacción en los clientes, por otro lado en el tema ambiental es necesario tomar con más responsabilidad el manejo de recursos para mantener una armonía con el medio ambiente.

Tabla 36: Análisis de la Dimensión Tecnológico – Ambiental

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Innovación mejora, investigación y adquisición de equipos para el cuidado de los ejemplares.	La investigación y adquisición de equipos para la reproducción y cuidado de los ejemplares, garantiza que los mismos reúnan, mejores condiciones y características para su participación en eventos taurinos.	Los avances tecnológicos en materia de cuidado y reproducción del toro de lidia es un factor que si se lo aprovecha de la mejor manera, permitirá crear mejores condiciones y características en sus ejemplares, a la vez que se genera satisfacción y confianza en los clientes. Por lo cual es importante extender vínculos con empresas ganaderas pioneras y líderes en investigación, cría y reproducción de toros de lidia de otros países.	Oportunidad

Protección y conservación del medio ambiente	Se han elaborado políticas para generar un desarrollo sostenible y en armonía con el medio ambiente	Es común ver que las instituciones públicas y privadas gestionan de mejor manera el uso de recursos y el manejo de sus desechos para causar el menor impacto al medio ambiente. Por ello es necesario desarrollar para la ganadería políticas de manejo y optimización de recursos, así también para el manejo de desechos, tomando en cuenta que es necesario coordinar acciones que aporten al cuidado de la salud y el medio ambiente.	Oportunidad
--	---	---	-------------

Fuente: Ganadería “El Tablón”

Elaborado por: Jessica Olivo

- **Factor Clientes**

Conseguir, sostener y aumentar la cantidad y calidad de los clientes, es uno de los retos más importantes de la ganadería, por ello es necesario analizar su comportamiento.

Tabla 37: Análisis de la Dimensión Clientes

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Permanencia y fidelidad de los clientes.	Existe un gran número de clientes plenamente satisfecho que se han mantenido fieles a los servicios que ofrece la ganadería.	La cartera de Clientes de la Ganadería “El Tablón” ha demostrado una absoluta fidelidad al momento de adquirir los ejemplares y contratar los servicios taurinos que ofrece. A su percepción son factores como las características, condiciones y trapío de los ejemplares, precio, ubicación las que influyen al momento de contratar con la Ganadería “El Tablón”.	Oportunidad
Captación de nuevos clientes	El prestigio de la ganadería atrae nuevos clientes.	Para la Ganadería “El Tablón” es importante que su prestigio llame la atención de nuevos clientes quienes acuden en busca de calidad en los servicios taurinos que ofrece, mejor calidad, condiciones y características de sus ejemplares.	Oportunidad

Fuente: Ganadería “El Tablón”

Elaborado por: Jessica Olivo

- **Factor Competencia**

Como ya se había manifestado dentro de los antecedentes dentro del ámbito de los servicios taurinos, la cría y producción de toros de lidia, existe un sinnúmero de empresas en el país que representan a la competencia, por ello es necesario el cambio y mejoramiento para el desarrollo de la Ganadería “El Tablón” y así ser más competitivos en el mercado.

Tabla 38: Análisis de la Dimensión Competencia

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Análisis de Impacto en la Ganadería</b>	<b>Connotación</b>
Competencia desleal	La competencia desleal pone en alerta a la ganadería para evitar la salida de clientes	Ante la creación de nuevas empresas ganaderas que prestan sus servicios sin tomar en consideración sus costos bajos y sin importar la afectación a otras empresas, la Ganadería “El Tablón” debe gestionar y coordinar acciones que eviten la salida de colaboradores y clientes tomando en cuenta que esto afectara seriamente a las finanzas de la misma	Amenaza

Fuente: Ganadería “El Tablón”  
Elaborado por: Jessica Olivo

#### 4.4.1.5 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Tabla 39: Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas

Factores Estratégicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Calificación
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Inflación		X						X		MM
Ubicación Geográfica	X						X			AA
Situación Política e Inestabilidad Económica				X				X		AM
Cumplimiento de requisitos legales		X						X		MM
Creciente ola anti taurina Inseguridad				X			X			AA
Prestigio y confianza	X						X			AA
Innovación mejora, investigación y adquisición de equipos para el cuidado de los ejemplares.	X						X			AA
Protección y conservación del medio ambiente	X							X		AM
Permanencia y fidelidad de los clientes	X						X			AA
Captación de nuevos clientes	X						X			AA
Competencia desleal				X			X			AA

Fuente: Ganadería “El Tablón”

Elaborado por: Jessica Olivo



#### 4.4.1.6 Matriz de Evaluación del Factor Externo

Tabla 40: Matriz de Evaluación del Factor Externo

<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Inflación	0,06	2,00	0,12
Ubicación Geográfica	0,08	2,00	0,16
Cumplimiento de requisitos legales	0,08	3,00	0,24
Prestigio y confianza	0,08	3,00	0,24
Innovación mejora, investigación y adquisición de equipos para el cuidado de los ejemplares.	0,20	4,00	0,80
Protección y conservación del medio ambiente	0,02	1,00	0,02
Permanencia y fidelidad de los clientes	0,05	2,00	0,10
Captación de nuevos clientes	0,05	2,00	0,10
<b>AMENAZAS</b>			
Situación Política e Inestabilidad Económica	0,08	2,00	0,16
Creciente ola anti taurina Inseguridad	0,15	3,00	0,45
Competencia desleal	0,15	2,00	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,69</b>

Fuente: Ganadería “El Tablón”  
Elaborado por: Jessica Olivo

**Análisis:** Para la realización de la matriz de Evaluación del Factor Externo, se ha asignado valores relativos acorde la relevancia e importancia que tienen que tienen estos factores para que la Ganadería “El Tablón” alcance el éxito en la industria. De la misma manera se procedió a asignar calificaciones que van de 1 a 4 teniendo en cuenta el grado

de eficacia de las estrategias o factores estratégicos para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Como resultado final tenemos que el valor promedio ponderado de la matriz realizada es de 2,69 puntos, encontrándose por sobre los 2,5 puntos promedio normal; dando cuenta que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

#### 4.4.1.7 FODA General

Una vez realizados los análisis de manera detallada de los factores estratégicos que influyen en la gestión de la Ganadería “El Tablón”, procedemos a la elaboración de la Matriz FODA que nos permite resumir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan de manera positiva y negativa en el entorno interno y externo de la misma.

Tabla 41: Matriz FODA

FACTORES ESTRATÉGICOS TOMADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	FACTORES ESTRATÉGICOS TOMADOS DEL ANÁLISIS EXTERNO
	Instalaciones e Infraestructura adecuada	Reducción de índices de inflación, igual a mayor poder adquisitivo.	
	Tecnología de última generación	La ubicación geográfica y estratégica de la ganadería permite servir oportunamente a los clientes Cumplimiento de requisitos legales.	
	Productos e Insumos de calidad	El prestigio y confianza entre los clientes, influye en la permanencia y captación de nuevos clientes.	
	Buenas relaciones y comunicación entre compañeros	Innovación mejora, investigación y adquisición de equipos para el cuidado de los ejemplares.	
		Definir políticas de protección y cuidado del medio ambiente llama la atención del cliente e influye positivamente en el cuidado de la salud y seguridad de los colaboradores.	
		Permanencia y fidelidad de los clientes	

		Captación de nuevos clientes
DEBILIDADES		AMENAZAS
Ausencia de un Plan Estratégico.		Situación Política e Inestabilidad Económica
Ausencia de un Manual de Funciones y Reglamento Interno		Creciente ola anti taurina
Ausencia de Políticas que afectan el funcionamiento eficiente de la Ganadería.		Competencia desleal
Ambiente Laboral de tipo Autoritario y Paternalista		
Falta de capacitación dificulta mejorar los conocimientos y competencias del talento humano.		
Falta de un plan de remuneraciones.		
Inexistencia de mecanismos que motiven la participación proactiva de los colaboradores.		
Falta de apoyo para el desarrollo profesional de los colaboradores.		
Escaza participación y toma de decisiones		
Ausencia de metas y objetivos de desempeño		
Falta de evaluaciones de desempeño		
Ausencia de Presupuestos		
Falta de políticas de optimización y control de recursos.		

Fuente: Ganadería "El Tablón"  
Elaborado por: Jessica Olivo

## 4.5 ANÁLISIS DE PERSPECTIVAS

### 4.5.1 Perspectiva de Clientes

Tabla 42: Perspectiva de Clientes (Objetivo Estratégico N° 1)

<b>Objetivo Estratégico N° 1</b>			
<b>Posicionar a la empresa, como líder en el mercado de la cría y producción de toros de lidia, garantizando a sus clientes calidad en sus ejemplares y servicios taurinos.</b>			
<b>Proyecto</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsables</b>
1. Mejorar los servicios taurinos brindados a los clientes	1.1 Realizar un plan de capacitación técnica y de atención al cliente para mejorar los servicios, con asistencia permanente para el desarrollo seguro de los eventos y espectáculos taurinos	Cumplir el 100% de eventos realizados sin incidentes hasta diciembre de 2021.	Gerente Jefe de Ventas
2. Mejorar las condiciones, características, calidad y trapío de los ejemplares	2.1 Inversión en adquisición de sementales y vacas reproductoras con características de casta, nobleza y de condiciones genéticas que garanticen buenas hechuras, para la renovación de los ejemplares.	Renovar el 100% de los sementales y el 50% de vacas reproductoras hasta el año 2021.	Gerente Jefe de Campo Técnicos de Cuidado
3. Realizar selección permanente de los mejores ejemplares.	3.1 Realizar labores de tiente en campo para probar las condiciones y características de los sementales y vaquillas para realizar la selección de los mejores ejemplares.	Cumplir con el 100% de ejemplares bajo labores y procesos de tiente para su selección mediante la observación de sus características, cada año hasta el 2021	Gerente Jefe de Campo Técnicos de Cuidado
4. Realizar publicidad en medios publicitarios y la web para la captación	4.1 Participar de manera activa en las ferias para la exposición de los productos y servicios taurinos que ofrece la ganadería.	Incrementar el 10% de nuevos clientes por este medio publicitario cada año, hasta el año 2021.	Gerente Jefe de Ventas

de nuevos clientes	4.2 Crear una página web en la que se muestre los productos y servicios que ofrece la ganadería.	Incrementar del 10% de nuevos clientes por este medio publicitario cada año, hasta el año 2021.	Gerente Jefe de Ventas
5. Evaluar e incrementar los niveles de satisfacción de nuestros clientes.	5.1 Establecer un sistema de evaluación mensual de los niveles de satisfacción de los clientes.	Cumplir con el 100% de clientes evaluados y 100% de clientes satisfechos, hasta el año 2021	Gerente Jefe de Ventas
	5.2 Valorar y tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los clientes para la mejora de nuestros servicios.	Cumplir con el 100% de sugerencias y observaciones atendidas, anualmente hasta el año 2021	Gerente Jefe de Ventas
	5.3 Socialización e implementación de sistemas de mejora continua de la empresa.	Obtener sistemas de mejora continua, planificados, socializados y ejecutados al 100% hasta el año 2021.	Gerente Jefe de Campo Técnicos de Cuidado

Elaborado por: Jessica Olivo

#### 4.5.2 Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 43: Perspectiva de Procesos Internos (Objetivo Estratégico N° 2)

<b>Objetivo Estratégico N° 2</b>			
<b>Mejorar los procesos internos de la empresa de manera continua, que le permita generar satisfacción en sus clientes y mejorar su estatus en el mercado.</b>			
<b>Proyecto</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsables</b>
1. Diseñar y Reformular los procesos y la Gestión de la Empresa.	1.1 Diseñar y Formular el Plan Estratégico con vigencia de cuatro años.	Cumplir al 100% del diseño del Plan Estratégico hasta el año 2021.	Gerente Administrador
	1.2 Implementación y Ejecución de la Planificación Estratégica	La Planificación Estratégica deberá cumplirse en un 100% hasta el año 2021.	Gerente Jefes Departamentos
	1.3 Definir parámetros e indicadores para evaluar la gestión de la empresa y el cumplimiento con lo planificado.	Evaluar y comprobar la ejecución del 100% de la planificación anual hasta el año 2021.	Gerente

	1.4 Incentivar en la empresa la cultura de la planificación en toda las actividades a realizarse diaria, semanal y mensualmente.	Planificar el 100% de las actividades a realizarse diaria, semanal y mensualmente, hasta el año 2021.	Gerente
	1.5 Diseñar un Manual de Funciones para cada uno de los cargos de la Empresa	Cumplir con el diseño e implementación del 100% de un manual de funciones durante el año 2019	Gerente Jefes Departamentos
2. Analizar las bases, parámetros y lineamientos para trabajar bajo un Sistema de Gestión de Calidad	2.1 Gestionar la búsqueda de asistencia técnica calificada para diseñar un Sistema de Gestión de Calidad.	Cumplir con el 100% del estudio técnico al año 2021 para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.	Gerente
	2.2 Facilitar la asistencia de Talento Humano seleccionado a talleres que faciliten el diseño adecuado de un Sistema de Gestión de Calidad	Contar con el 100% del Talento Humano capacitado y comprometido con la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad hasta el año 2021.	Gerente
	2.3 Preparar a la empresa y sus colaboradores para dirigir su trabajo bajo un Sistema de Gestión de Calidad	Contar con el 100% del Talento Humano capacitado y comprometido con la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad hasta el año 2021.	Gerente
	2.4 Evaluar la gestión de la Gerencia y el Talento Humano seleccionado con su grado de compromiso para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.	Contar con el 100% del Talento Humano capacitado y comprometido con la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad hasta el año 2021.	Gerente
3. Promover la realización de Auditorías de Gestión.	3.1 Formar o contratar equipos de auditoria que evalúen la gestión de la empresa.	Planificar y Ejecutar al 100% Auditorías de Gestión hasta el año 2021.	Gerente

Elaborado por: Jessica Olivo

### 4.5.3 Perspectiva de Talento Humano

Tabla 44: Perspectiva Gestión del Talento Humano (Objetivo Estratégico N° 3)

<b>Objetivo Estratégico N° 3</b>			
<b>Fortalecer la Gestión del Talento Humano para contar con colaboradores capacitados, identificados y comprometidos con su empresa y su trabajo, plenamente satisfechos y con oportunidades de crecimiento profesional equitativas.</b>			
<b>Proyecto</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsables</b>
1. Promover el crecimiento profesional de los colaboradores mediante procesos de capacitación y profesionalización.	1.1 Diseñar un plan de capacitaciones que permita al Talento Humano realizar de mejor manera su trabajo, a la vez que se especializa y crece profesionalmente.	Ejecutar un Plan de capacitaciones al 100% anualmente, hasta el año 2021.	Gerente
	1.2 Brindar el apoyo necesario para que los colaboradores que se encuentran inmersos en procesos de estudio, los realicen sin ninguna dificultad.	Desarrollar procesos de profesionalización del Talento Humano al 100% hasta el año 2021.	Gerente
2. Mejorar la satisfacción del Talento Humano mediante un plan de remuneración	2.1 Realizar un estudio de los cargos existentes en base a un manual de funciones y un análisis de desempeño fijar remuneraciones equitativas	Cumplir con Talento humano 100% satisfecho con su remuneración hasta el año 2021.	Gerente
3. Establecer y poner en práctica un ambiente laboral de tipo participativo	3.1 Facilitar los medios necesarios para alcanzar una comunicación eficaz entre los distintos niveles de la empresa.	Obtener el 100% del Talento humano inmerso en un ambiente Laboral de tipo participativo hasta el año 2021.	Gerente

	3.2 Promover un ciclo de actividades que permitan la socialización del talento humano, para fortalecer las relaciones laborales.	Obtener el 100% del Talento Humano integrados en equipos de trabajo hasta el año 2021.	Gerente
4. Mejorar el desempeño del talento humano mediante la adopción de un plan de incentivos.	4.1 Establecer un sistema de incentivos de carácter económico como reconocimiento al buen desempeño laboral.	Definir 5% del presupuesto anual destinado para incentivos al Talento Humano, anualmente, hasta el año 2021.	Gerente
	4.2 Establecer un sistema de incentivos y reconocimientos de carácter social como reconocimiento al buen desempeño laboral.	Cumplir al 100% un plan de evaluaciones y reconocimientos al Talento Humano, anualmente hasta el año 2021.	Gerente
	4.3 Incentivar la participación de los colaboradores, tomando en cuenta las ideas y opiniones que permitan mejorar el servicio.	Asegurar la participación del 100% del talento humano de la empresa en las reuniones para contar con las opiniones y sugerencias de mejora, hasta el año 2021	Gerente

Elaborado por: Jessica Olivo



#### 4.5.4 Perspectiva Financiera

Tabla 45: Perspectiva Financiera (Objetivo Estratégico N° 4)

<b>Objetivo Estratégico N°4</b>			
<b>Fortalecer la Gestión Económica y Financiera de la empresa.</b>			
<b>Proyecto</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsables</b>
1. Elaboración y evaluación Presupuestos anuales	1.1 Elaborar un presupuesto anual, con la participación del Gerente y Administrador	Cumplir con el presupuesto al 100% al finalizar cada ciclo económico anual, hasta el año 2021.	Gerente Administrador
	1.2 Evaluar, controlar y verificar el cumplimiento de lo establecido en el presupuesto.	Cumplir el presupuesto al 100% al finalizar cada ciclo económico anual, hasta el año 2021.	Gerente
2. Diseñar sistemas de control y optimización de recursos	2.1. Definir políticas que faciliten el control de los bienes y recursos de la empresa.	Lograr que el 100% de los bienes y recursos de la empresa sean registrados e inventariados hasta el año 2021.	Gerente
	2.2 Definir políticas, sugerencias y actividades para la optimización de los recursos.	Reducir los gastos en un 40% en el presupuesto anual mediante la optimización de recursos hasta el año 2021.	Gerente
	2.3 Definir políticas y lineamientos para el manejo de desechos, reciclaje y cuidado del medio ambiente.	Lograr que el 100% de los desechos y residuos sean clasificados y reciclados, anualmente hasta el año 2021.	Gerente

Elaborado por: Jessica Olivo

## 4.6 MATRIZ DE INDICADORES

### 4.6.1 Matriz de Indicadores Perspectiva de los Clientes

Tabla 46: Perspectiva de Clientes (Objetivo Estratégico N° 1)

<b>Objetivo Estratégico N° 1</b>			
<b>Posicionar a la empresa, como líder en el mercado de la cría y producción de toros de lidia, garantizando a sus clientes calidad en sus ejemplares y servicios taurinos.</b>			
<b>PROYECTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>
Mejorar los servicios taurinos brindados a los clientes, minimizando todo tipo de riesgos.	$\frac{\text{N° de Eventos realizados sin incidentes}}{\text{N° de Eventos cumplidos}}$	Gerente  Jefe de Ventas	100%
Renovación para mejorar las condiciones, características, calidad y trapío de los ejemplares	$\frac{\text{N° de ejemplares renovados}}{\text{Total planificado para renovacion}}$  $\frac{\text{Inversion realizada adquisición de ejemplares}}{\text{Inversion planificada adquisicion de ejemplares}}$	Gerente J. Técnico  Técnicos de Cuidado	100%  100%
Realizar selección permanente de los ejemplares, mediante tientas.	$\frac{\text{N° de tientas realizadas}}{\text{Total de tientas planificadas}}$	Gerente J. Técnico  T. de Cuidado	100%
Publicidad para promover los productos y servicios.	$\frac{\text{N° de clientes captados por publicidad}}{\text{Total de nuevos clientes}}$	Gerente  Jefe de Ventas	40%
Evaluación e incremento de satisfacción de los clientes.	$\frac{\text{N° de Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}}$	Gerente Jefe de Ventas	100%

Elaborado por: Jessica Olivo

#### 4.6.2 Matriz de Indicadores Perspectiva de Procesos Interno

Tabla 47: Perspectiva de Procesos Internos (Objetivo Estratégico N° 2)

<b>Objetivo Estratégico N° 2</b>			
<b>Mejorar los procesos internos de la empresa de manera continua, que le permita generar satisfacción en sus clientes y mejorar su estatus en el mercado.</b>			
<b>PROYECTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>
Diseñar y reformular los procesos y la Gestión de la Empresa	$\frac{\text{Realización del Plan Estratégico}}{\text{Plan Estratégico}}$	Gerente	100%
Establecer las bases para un Sistema de Gestión de Calidad	$\frac{\text{T. Humano capacitado para un SGC}}{\text{Total de Talento Humano}}$	Gerente	100%
Realizar Auditorías de Gestión	$\frac{\text{N° de Auditorías Realizadas}}{\text{N° de Auditorías Planificadas}}$	Gerente Administrador	100%
Establecer parámetros para realizar evaluaciones de desempeño	$\frac{\text{N° de Evaluaciones de Desempeño Realizadas}}{\text{N° de Evaluaciones de Desempeño Planificadas}}$	Gerente Administrador	100%

Elaborado por: Jessica Olivo

### 4.6.3 Matriz de Indicadores Perspectiva de Talento Humano

Tabla 48: Perspectiva de Talento Humano (Objetivo Estratégico N° 3)

<b>Objetivo Estratégico N° 3</b>			
<b>Fortalecer la Gestión del Talento Humano para contar con colaboradores capacitados, identificados y comprometidos con su empresa y su trabajo, plenamente satisfechos y con oportunidades de crecimiento profesional equitativas.</b>			
<b>PROYECTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>
Promover el crecimiento profesional mediante procesos de capacitación y profesionalización.	$\frac{\text{N° de Capacitaciones al año}}{\text{N° de Capacitaciones Planificadas}}$	Gerente	100%
	$\frac{\text{Talento humano profesional}}{\text{Total de Tlento Humano}}$	J. Departamentos	100%
Establecer un plan de remuneración justa	$\frac{\text{Plan de Remuneración ejecutado}}{\text{Plan de Remuneración planificado}}$	Gerente	100%
	$\frac{\text{N° de Colaboradores Satisfechos}}{\text{Total de colaboradores}}$	Administrador	100%
Implementar un clima laboral de tipo participativo	$\frac{\text{N° de Colaboradores bajo Ambiente Participativo}}{\text{Total de Colaboradores}}$	Gerente	100%
Establecer un plan de incentivos para mejorar el desempeño	$\frac{\text{Plan de Incentivos ejecutado}}{\text{Plan de Incentivos planificado}}$	Gerente	100%
	$\frac{\text{N° de colaboradores premiados}}{\text{Total de Colaboradores}}$	Administrador	100%

Elaborado por: Jessica Olivo

#### 4.6.4 Matriz de Indicadores Perspectiva Financiera

Tabla 49: Perspectiva Financiera (Objetivo Estratégico N° 4)

<b>Objetivo Estratégico N° 4</b>			
<b>Fortalecer la Gestión Económica y Financiera de la empresa.</b>			
<b>PROYECTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>
Definir y evaluar presupuestos anuales	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Planificado}}$	Gerente  Administrador	100%
Diseñar un sistema de control y optimización de recursos	$\frac{\text{Bienes Bajo Inventarios}}{\text{Total de Bienes}}$	Gerente	100%
	$\frac{\text{Control de Bienes y Recursos Realizadas}}{\text{Control de Bienes y Recursos Planificada}}$		100%
	$\frac{\text{Reduccion de recursos obtenida}}{\text{Reduccion de Recursos Planificada}}$	Administrador.	80%

Elaborado por: Jessica Olivo

## CONCLUSIONES

- La ausencia de una Planificación Estratégica para la Ganadería “El Tablón”, dificulta el desarrollo de procesos eficientes en la empresa, originado que la gestión de la misma se lleve a cabo en un ambiente de incertidumbre y sin metas establecidas, afectando la satisfacción de sus clientes y generando repercusiones de carácter económico.
- La inexistencia de conceptos, procedimientos, lineamientos y metodologías que guardan relación con la Formulación de un Plan Estratégico en la Ganadería “El Tablón”, ha venido dificultando la labor y la gestión desarrollada por la misma durante su vida institucional.
- El entorno en el que se desenvuelve la empresa ganadera “El Tablón”, es sumamente variable, cambiante y se ve afectado por la creciente competencia y competencia desleal.
- El ambiente laboral de tipo paternalista y autoritario dificulta el adecuado desarrollo de las capacidades de los colaboradores y no promueve la participación en la mejora de procesos y toma de decisiones.
- La falta de políticas de Gestión del Talento Humano influye de manera negativa en el desempeño de los colaboradores, pues se hace evidente la falta de atención, oportunidades y motivación.
- La inexistencia de políticas de control y optimización de los recursos de la empresa puede originar un incremento de gastos innecesarios de la empresa, afectando seriamente a la parte económica.

## RECOMENDACIONES

- La Gerencia de la Ganadería “El Tablón” podrá realizar un análisis de la propuesta presentada para la implementación del Plan Estratégico a fin de mejorar notablemente la gestión de la misma y el manejo eficiente de sus recursos.
- La Ganadería “El Tablón” debe tomar medidas para el estudio, análisis, adopción e implementación de conceptos, procedimientos, lineamientos y metodologías que le permitan mejorar su gestión y el logro de los objetivos institucionales.
- La Ganadería “El Tablón” debe tomar acciones de carácter preventivo avizorando el entorno cambiante en el que funciona la empresa, ara actuar de manera proactiva ante las amenazas y aprovechar de manera eficiente las oportunidades.
- La empresa ganadera “El Tablón” por medio de su gerencia debe promover el cambio, adopción y aplicación de un ambiente laboral de tipo participativo a fin de atribuir a sus colaboradores la oportunidad de participar en la toma de decisiones para la mejora de procesos internos.
- La Ganadería “El Tablón” debe implementar de manera inmediata estrategias que fortalezcan la gestión del Talento Humano para generar satisfacción, compromiso y se motiva al cumplimiento de la meta y objetivos de la misma.
- La empresa ganadera “El Tablón” deberá considerar la implementación de políticas para el control y optimización de recursos, así también para el cuidado del medio ambiente.

## BIBLIOGRAFIA

- A. Strickland Gamble J. & Thompson, A.** (2007). *Administración estratégica. teoría y casos*. México D.F.: McGraw-Hill
- Alejandro E. y Kirchner.** (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. Mexico.
- Alejandro Lerma, S. B.** (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. Mexico: Alfaomega.
- Armstrong, K. &** (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Prentice Hall.
- Bateman, T.** (2000). *Administración una ventaja competitiva*. Quito: Super Cias.
- Bonilla, E.** (2011). *Procesos Administrativos*. Riobamba.
- Carol Estefania Morales López, A. E.** (2013). *Diseño del plan de mejoramiento integral de los procesos de la empresa prosegprim cia. Ltda. Quito, Pichincha, Ecuador*.
- Chiavenato, I.** (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Compañías, S.** (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación*. México: Super Cias.
- Ernesto, B.** (2011). *Procesos Administrativos*. Riobamba.
- Fred, D.** (2008). *Conceptos de administración estratégica 11ª. ed.* México: Pearson Educación.
- Garrido, S.** (2003). *Dirección estratégica*. Venezuela: McGraw-Hill.
- GESTIOPOLIS.** (2014). *Que es y para que sirve el balanced scorecard*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Hanson, P.** (2007). *Valores Profesionales, Desarrollo Organizacional y Cambio* (8a. ed.). México: Cengage Learning.
- Harrington, H.** (1997). *Administración total del mejoramiento continuo, la nueva generación 4ª. ed.* Bogotá: McGraw-Hill
- Hellriegel, D. J.** (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. México DF: Cengage Learning.
- Hunger, D.** (2009). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Prentice Hall.
- J. Stoner, E. F.** (1996). *Administración 4a ed.* Mexico: Prentice Hall.
- Linch, H. y.** (1992). *Manual de recursos humanos*. Madrid: La Gaceta de los Negocios.
- Maldonado, M.** (2011). *Auditoría de gestión 4ª. ed.* Quito: Abya -yala.



- Manso, F.** (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pulecio, C. D.** (2013). *Apuntes del profe k. dusan*. Recuperado de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>
- Rivera, H.** (2011). *Administración de proyectos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Sierra, M.** (2012). *Metodos generales*. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa3/metodos\\_generales.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/metodos_generales.pdf)
- Steiner, G. A.** (1998). *Planeación estratégica "Lo que todo director debe saber"*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Wheelen, T.** (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Wheelen, T. H.** (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Prentice Hall.

## ANEXOS

### Anexo 1: Modelo de encuesta dirigida Al Talento Humano de la Ganadería “El Tablón”

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA GANADERÍA EL TABLÓN**

Estimado colaborador de la Ganadería El Tablón, en el proceso de formulación de una Planificación estratégica de la empresa, es muy importante conocer su grado de satisfacción al laborar dentro de la misma, para la determinación de estrategias y actividades que permitan un mejoramiento continuo y mayores beneficios; por lo tanto solicitamos que Ud. Responda con la mayor honestidad a las preguntas formuladas a continuación:

Objetivo de la encuesta:

Obtener información veraz que permita conocer la percepción de sus colaboradores sobre el entorno en el que se desenvuelve la Ganadería EL Tablón, para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la toma de decisiones acertadas y enfocadas en un mejoramiento continuo.

1. **Al momento de ingresar a formar parte de la Ganadería El Tablón ¿Se le dio a conocer sobre la existencia de un reglamento interno de trabajo en el que se estipulan sus derechos, obligaciones y sanciones y la estructura jerárquica que tiene la ganadería?**  
Si ( ) No ( )
  
2. **¿Conoce de la existencia de la misión, visión, objetivos, valores corporativos definidos para la Ganadería El Tablón?**  
Si ( ) No ( )
  
3. **¿Se establecen metas y objetivos en su lugar de trabajo y se socializan de manera adecuada?**  
Siempre ( ) Casi Siempre ( ) Rara Vez ( ) Nunca ( )
  
4. **¿Se realizan evaluaciones de las actividades que realiza, que permitan observar y mejorar su desempeño?**  
Siempre ( ) Casi Siempre ( ) Rara Vez ( ) Nunca ( )
  
5. **¿Cree usted que en la ganadería existe un buen ambiente de trabajo?**  
Si ( ) No ( )
  
6. **¿Recibe usted capacitación de manera permanente que le permita mejorar su desempeño laboral?**  
Siempre ( ) Casi Siempre ( ) Rara Vez ( ) Nunca ( )

7. **¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias para mejorar el desempeño de las actividades en la empresa?**

Si ( ) No ( )

8. **¿Considera usted que es necesario la definición de una Planificación Estratégica que ayude con el correcto direccionamiento de la Ganadería?**

Si ( ) No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 2: Modelo de encuesta dirigida los clientes de la Ganadería “El Tablón”

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA GANADERÍA EL TABLÓN**

Estimado cliente de la Ganadería El Tablón, en el proceso de formulación de una Planificación estratégica de la empresa, es muy importante conocer su percepción sobre el producto y servicio que usted recibe en la realización de sus eventos, para la determinación de estrategias y actividades que permitan un mejoramiento continuo y notable de la calidad en los mismos; por lo tanto solicitamos que Ud. Responda con la mayor honestidad a las preguntas formuladas a continuación:

### Objetivo de la encuesta:

Obtener información veraz que permita conocer la percepción del cliente sobre el servicio que ofrece la Ganadería EL Tablón, para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la toma de decisiones acertadas y enfocadas en un mejoramiento continuo.

### 1. ¿Desde qué año utiliza el los servicios de la Ganadería El Tablón?

AÑO	Marque X
1994 - 1998	
1998 - 2002	
2002 - 2006	
2006 - 2010	
2010 - 2014	
2014 - 2018	

### 2. ¿Cómo conoció sobre los servicios que ofrece la Ganadería El Tablón?

- Radio** ( )  
**Prensa** ( )  
**Televisión** ( )  
**Internet** ( )  
**Amigos – Familia** ( )

### 3. ¿Ha utilizado los servicios que ofertan otras ganaderías de la provincia?

- SI** ( )                      **NO** ( )

### 4. ¿Considera usted que los servicios que oferta la Ganadería El Tablón, en relación con otras ganaderías es?

- Excelente** ( )      **Igual** ( )      **Regular** ( )      **Pésimo** ( )

### 5. ¿Por qué eligió contratar los servicios de la Ganadería El Tablón?

- Costo del servicio** ( )  
**Mejor atención** ( )

Calidad del servicio ( )  
Calidad de ejemplares ( )  
Cercanía ( )

6. ¿Considera que el servicio y la atención, ofrecida por la Ganadería El Tablón genera en usted garantía y confianza?

SI ( ) NO ( )

7. ¿El grado de satisfacción con la calidad del servicio la Ganadería El Tablón es?

Alto ( ) Medio ( ) Regular ( ) Bajo ( )

8. ¿En qué aspectos considera usted que se deberían implementar mejoras en la Ganadería El Tablón?

Servicio al cliente ( )

Costo ( )

Publicidad ( )

Calidad y trapío de las reses ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### **Anexo 3: Guía de Entrevista a la Gerencia de la Ganadería “El Tablón”.**

Con la finalidad de receptar información de primera mano fue necesaria aplicar una entrevista al Propietario de la Ganadería “El Tablón” en la persona del Sr. Gerente Alfonso Silva.

#### **Tiempo de Funcionamiento de la Empresa:**

La ganadería nace de la iniciativa del propietario y familia en el año 1994, desde entonces el trabajo desarrollado por su propietario y sus trabajadores han sido incansable, a fin de lograr alcanzar el sitio que la microempresa tiene hoy por hoy. Como en toda microempresa, ésta ha tenido que atravesar por una serie de situaciones adversas que podían haber puesto en riesgo la estabilidad de la misma, pero la perseverancia y entrega de todos quienes forman parte de la ganadería, le han permitido seguir de pie al servicio de los clientes.

#### **Principales Fortalezas:**

El trabajo desarrollado por tantos años nos ha permitido contar con un número de clientes que confían en nuestra ganadería, así mismo es importante mencionar que nuestro trabajo y nuestros clientes satisfechos han sido nuestra mejor carta de presentación y se ha podido generar un prestigio que nos permite captar nuevos clientes. El compromiso para trabajar por nuestros clientes es una de las principales fortalezas.

Tomando en cuenta la situación económica del país y la fidelidad de nuestros clientes ofrecemos precios accesibles y razonables por los servicios de eventos taurinos dentro y fuera de la provincia que nos permite siempre estar a disposición de nuestros clientes.

#### **Principales Problemáticas:**

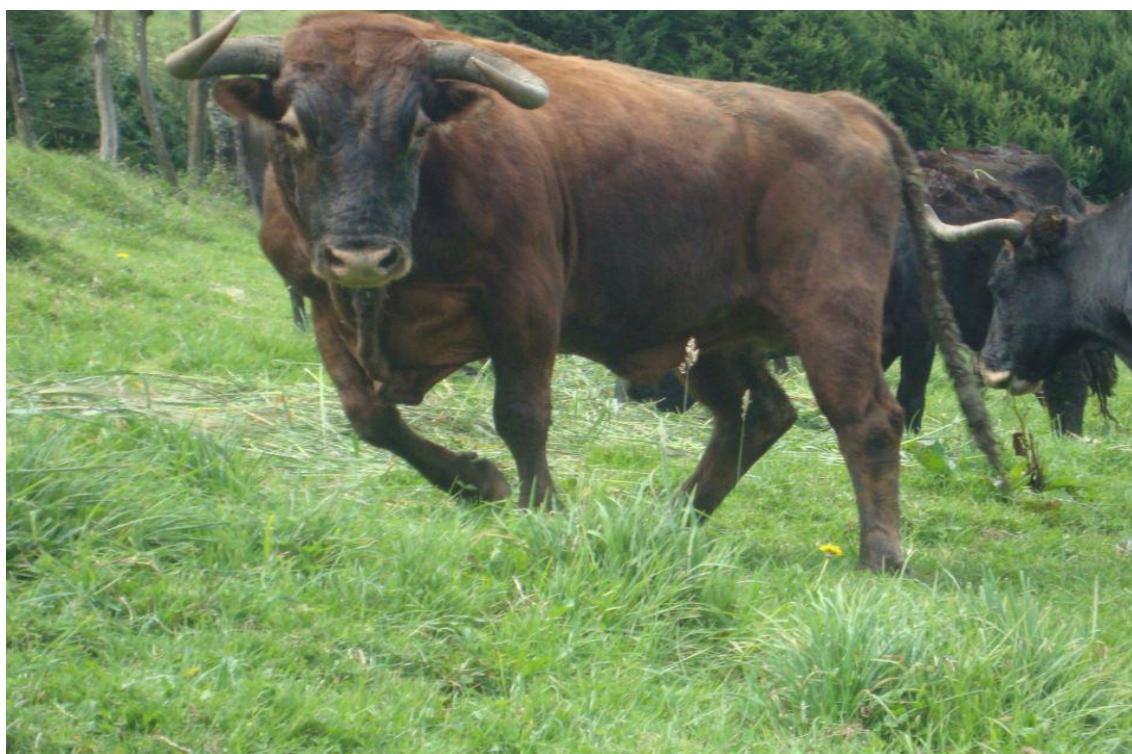
Entre los principales problemas para una adecuada gestión en la microempresa sin duda alguna es la falta de planificación y coordinación de actividades. La ausencia de misión, visión, objetivos, estrategias y todo lo que abarca una planificación estratégica, afectando de cierta manera la calidad y el trapío de nuestros ejemplares y de nuestro servicio.

A esto hay que añadirle la situación económica del país que vive un ambiente de incertidumbre por los constantes cambios en la legislación lo que hace que tengamos que estar siempre pendientes para evitar situaciones que puedan afectar la integridad de la ganadería, de nuestros colaboradores y clientes. Como es de conocimiento general la situación económica y financiera del país no es la más óptima y sin duda ha afectado también a nuestra microempresa, por lo que será sumamente importante diseñar estrategias que nos permitan manejar de mejor manera nuestros clientes.

**Proyectos:**

Como proyectos es importante mencionar que estamos siempre abiertos a los cambios que permitan mejorar la gestión y la imagen de la microempresa frente a nuestros clientes, por lo que estamos trabajando con el mejoramiento genético para garantizar a nuestros clientes la calidad en nuestros servicios.

**Anexo 4: Cemental Insignia que dio inicio a la Ganadería “El Tablón”**



**Anexo 5: Clientes de la Ganadería “El Tablón”**





**Anexo 6: Entrevista al Gerente de la Ganadería “El Tablón”, Sr. Alfonso Silva**



**Anexo 7: Labores de tiente en playa a ejemplares de la Ganadería “El Tablón”**



**Anexo 8: Novillada en playa a ejemplares de la Ganadería “El Tablón”**



**Anexo 9: Capea con ejemplares de la Ganadería “El Tablón”**





**Anexo 10: Faena de Rejoneo con ejemplares de la Ganadería “El Tablón”**



**Anexo 11: Espectáculo cómico taurino con ejemplares de la Ganadería “El Tablón”**



**Anexo 12: Criadero Hacienda de la Ganadería “El Tablón”**



**Anexo 13: Reproducción y Nacimiento de ejemplares en la Ganadería “El Tablón”**





**Anexo 14: Labores de encajonamiento y transporte de los ejemplares de la Ganadería “El Tablón”**

