

11

## **PROCESO**

**ENFOCADO A LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD PARA  
MIPYMES. CASO PRÁCTICO: GRANJA AVÍCOLA ESPONCE**

# PROCESO

ENFOCADO A LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD PARA MIPYMES. CASO PRÁCTICO: GRANJA AVÍCOLA ESPONCE

## PROCESS FOCUSED ON IMPROVING PRODUCTIVITY FOR MIPYMES. CASE STUDY: ESPONCE POULTRY FARM

Sandro Iván Ortiz González<sup>1</sup>

E-mail: [sortiz@ucacue.edu.ec](mailto:sortiz@ucacue.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6854-7086>

Juan Edmundo Álvarez Gavilanes<sup>1</sup>

E-mail: [juan.alvarezg@ucacue.edu.ec](mailto:juan.alvarezg@ucacue.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0978-3235>

<sup>1</sup> Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ortiz González, S. I., & Álvarez Gavilanes, J. E. (2022). Proceso enfocado a la mejora de la productividad para Mipymes. Caso práctico: Granja Avícola Esponce. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(S1), 88-97.

### RESUMEN

La Industria avícola se ha convertido en el sector agropecuario dinámico y fuente de empleo en nuestro país, ya que, no solo vincula la producción de aves y huevos sino involucra a toda una cadena productiva que conlleva la elaboración de materia prima, importación de material genético, la producción en sí mismo de las aves, y, la comercialización de los productos entre otros. En nuestro país la producción avícola se da en todas las regiones, excepto en la insular. La carne de pollo se ha convertido en la última década la de mayor demanda para la alimentación de las familias en Ecuador debido a su alto grado de valores nutricionales y bajo precio en relación a otros tipos de cárnicos, llegando a quintuplicar las cantidades de consumo en la población en comparación a una década atrás tanto así, que el total de la producción avícola ecuatoriana cubre el ciento por ciento de la demanda del mercado local, llegando inclusive estos últimos años a exportar sus productos a otros países. El éxito de una empresa avícola radica básicamente en la capacidad y habilidades de producir y comercializar los productos por parte de sus administradores y se convierte en un negocio donde los propietarios deben involucrarse.

### Palabras clave:

Productividad, marketing estratégico, industria avícola.

### ABSTRACT

The poultry industry has converted to the generator and source of employment in our country agriculture because, not only links the production of poultry and eggs but involves a whole production chain that involves the development of raw materials, import of genetic material production itself of birds, and the marketing of products among others. In our country poultry production occurs in all regions except in the island. Chicken meat has become in the last decade the greatest demand for food for families in Ecuador due to its high nutritional value and low price relative to other types of meat, reaching five times the amount of consumption population compared to a decade ago so much so that the total poultry production Ecuadorian covers one hundred percent of the local market demand, including arriving in recent years to export their products to other countries. A successful poultry enterprise is basically the ability and skills to produce and market the products by their administrators and becomes a business where the owners should be involved.

### Keywords:

Productivity, strategic marketing, poultry industry.

## INTRODUCCIÓN

La importancia que ha llegado a tener el consumo de carne de pollo dentro de los hogares ecuatorianos es importante, debido a su valor nutricional y proteínico y por su bajo precio que representa comparado a otro tipo de cárnicos del mercado nacional.

El presente estudio tiene la finalidad de implementar un proceso estratégico dirigido al incremento de la productividad para empresas avícolas, tomando como empresa piloto la Granja Avícola “ESPONCE” en la que se implementó dicho modelo.



Figura 1. Granja Avícola ESPONCE.

Para llegar al objetivo principal del proyecto, fue necesario determinar las condiciones actuales de producción de la empresa, generación de objetivos estratégicos de marketing para mejorar, impulsar y duplicar la producción y venta de la carne de pollo de la empresa, conocer las razones actuales, que impulsan al cliente a decidir la compra, establecer la frecuencia actual de compra de carne de pollo a los proveedores del mismo, se clasificó los tipos de negocios en el mercado que se pretende ingresar y determinación de la participación actual del mercado y para los próximos 3 años de la Granja Avícola ESPONCE así como se desarrolló un plan investigativo donde se consideró como aspectos relevantes, desarrollar y analizar una investigación de mercado, basados en los gustos y preferencias actuales de los consumidores de este tipo de carne en la población cuencana. Además, se recopiló información de la estructura competitiva del mercado y los procesos de producción empleados.



Figura 2. Galpón de pollos.

En la actualidad, la industria avícola está en pleno desarrollo en nuestro país. La cadena productiva que genera representa en su totalidad el 14 % del producto interno bruto (PIB) agropecuario del país. Genera 25.000 puestos de empleos directos, aunque el número es mayor si consideramos toda la cadena productiva del que está constituido la que va desde la producción de las materias primas, la elaboración de balanceados, hasta la producción, distribución y venta de los productos al consumidor final.

## DESARROLLO

La intención que tuvo la presente investigación, fue la de realizar un estudio integral de la empresa en donde se pudo identificar las condiciones actuales de funcionamiento en su parte administrativa, de producción y comercial, para luego del análisis de los resultados, se aplique un modelo sistemático de mejoras en sus áreas antes mencionadas. Además, que esta investigación puede servir como una guía de consulta en las aplicaciones futuras en empresas que pertenezcan al mismo sector (Philip, 2006; Pujol, 2002; Salleneve, 2002; Steiner, 2006; Yackow, 2020).

Partiendo del hecho que una empresa que se somete a procesos de mejoras continuas, tienen un panorama más alentador, debido a que se aproxima a cubrir las expectativas y las necesidades del mercado al que sirve. Esto generara en el futuro inmediato la aprobación, confianza y fidelidad por parte del cliente hacia la empresa. Esto conlleva a que crezcan las actividades y movimientos en toda la cadena productiva que da como resultado la generación de mayor cantidad de puestos de trabajo y mejores productos en toda la cadena productiva a beneficio de toda la comunidad.

Para la realización del tema propuesto se dispuso de los recursos físicos, académicos, de tiempo y recursos económicos necesarios, que pudo conducir a que toda la

información se recolecte y los resultados obtenidos, son seguros y de total confianza para el lector.

Se planteó una metodología de trabajo que se ejecutó por etapas las mismas que se indican a continuación:

Tabla 1. Proceso de Implementación y método de trabajo.

ETAPAS	ACTIVIDADES (Análisis)
FILOSÓFICA	Valores
	Misión
	Visión
	Políticas
ANALÍTICA	Interno
	Externo
OPERATIVA	Objetivos
	Estrategias
	Planes de acción
ACCIÓN Y DESARROLLO	Organización y control

### Etapa filosófica

Esta etapa es fundamental para las empresas ya que conlleva elementos que estarán presentes en todas las actividades diarias tanto internas como externas y deben estar presentes en todos los empleados y directivos de las organizaciones que permitirán diferenciarse de empresas similares.

Los valores como la honestidad, respeto, la ética y la responsabilidad, fueron los que más sobresalieron entre otros que se tomaron en cuenta para diseñar la misión y visión. Llegar a fusionar el compromiso personal con el corporativo, nos conducirán al liderazgo de la empresa, dentro de la industria que pertenecemos (Ivancevich & Ivancevich, 1997; Morales, 2005).

Los valores estratégicos es la filosofía que representa en la alta dirección lo que nos conducirá al éxito tanto en el presente como en el futuro. La declaración de estos en sí, ya representan un logro significativo del cual podemos partir a elaborar nuestra misión empresarial. Como afirma Morrissey (2005), *“sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación”*. La misión empresarial debe ser una afirmación, en la cual describamos a nuestra empresa, su razón de ser, a quienes servimos y los valores con los cuales se rigen.

A diferencia de la misión, la visión, debe manifestar lo que pretendemos que sea nuestra empresa al largo plazo. Debe estar construida de una manera tal que sea fácil de entender y recordar, y sobremanera que sea inspiradora, donde podamos plantearnos retos para conseguirlos.

### Etapa analítica

El objetivo fundamental de esta etapa es determinar la situación actual de la empresa. Consideramos para nuestro estudio de investigación las áreas administrativas, de producción y de ventas. Analizamos sus fortalezas y debilidades para posteriormente aplicar los correctivos necesarios y fortalecer sus ventajas competitivas.

“Las fortalezas van a servir de fundamentos a la estrategia básica escogida y determinan el tipo de ventaja competitiva que se posee en relación a los competidores prioritarios.” Jean – Jacques Lambin

“Las debilidades de marca o de producto, determinan la vulnerabilidad de la empresa y requieren de acciones correctivas” Jean – Jacques Lambin

Para el análisis de la empresa se utilizó el método FODA ya que tiene múltiples aplicaciones.

Análisis Interno: Revisados y analizados los datos de la empresa se obtuvieron los siguientes resultados relevantes.

Tabla 2. Resultados relevantes del análisis interno de la empresa.

ÁREAS DE ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CARENCIAS	AMENAZAS
P R O - D U C - CIÓN	Infraestructura adecuada	Materia prima escasa	Cadena de frío	Importación de materias primas
	Tecnología automática	Asesoría técnica insuficiente	Tratamiento de desechos	Incremento de las materias primas nacionales
ADMINIS- TRATIVA	Personal calificado	Programa contable caduco	Auditoría externa	Nuevos impuestos
	Manejo del propietario	Inexistencia de un manual de funciones y procedimientos	Vehículo de transporte	Incremento de sueldos
VENTAS	Personal calificado	Personal insuficiente	Ausencia de publicidad	Competencia agresiva
	Nicho de mercado amplio	Poca cobertura por el personal de ventas		Nuevos competidores

Análisis Externo: Para alcanzar los objetivos comerciales establecidos por la empresa, debemos recopilar información primaria con el fin de analizar los aspectos que podemos en el futuro aprovechar para llegar a los mismos. *“La investigación de mercados es una de las funciones*

*del marketing consistente en la obtención sistemática de información con el objeto de poder tomar decisiones de carácter comercial acertadas”* (Kotler & Keller, 2001)

A continuación, presentamos, la metodología de investigación utilizada, para la recopilación de información sobre el mercado al cual se investigó:

- Fuente de información: primaria y secundaria.
- Información primaria: encuestas y la observación simple.
- Información secundaria: libros y estudios realizados en entidades públicas y privadas.
- Método de investigación: entrevista.
- Instrumento de investigación: cuestionario.
- Método de contacto: entrevista personal.

Para calcular el tamaño de la muestra, procedimos de la siguiente manera:

- Definición del tamaño de la población: 418 (tiendas, restaurantes, supermercados).
- Nivel de Confianza 95%, error de muestreo +/-5%, probabilidad de éxito y fracaso del 50%.
- Determinación el tamaño de la muestra: 200.
- Selección procedimiento de muestreo: muestreo no probabilístico de conveniencia.

Terminada la fase de recolección y tabulación de los resultados, presentamos la información más importante:

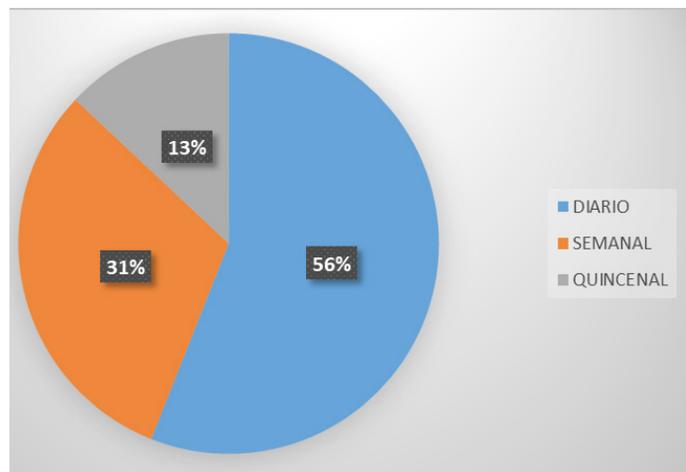


Figura 3. Frecuencia de compra de carne de pollo a proveedores.

La mayor parte de la población consume carne de pollo en forma diaria, lo que indica que existe una gran posibilidad de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos (Figura 3). Las empresas dedicadas a la comercialización de aves tienen que dar mucha importancia a la presentación del producto y los valores nutricionales a más del precio, ya que son los factores que inciden en

mayor grado al momento de decidirse a adquirir el producto (Figura 4).

Las empresas avícolas que entregan sus productos a tiendas y micro mercados de la ciudad deben considerar el dar crédito para tener una mayor cantidad de ventas, claro está que este no debe ser por mucho tiempo por el ciclo de consumo que tiene el producto (Figura 5).

La empresa al constituirse como un sistema abierto, nos permite estar en continua interacción con el entorno, por este motivo es muy importante conocerlo y analizar los factores y condiciones que nos rodea, ya que de esto depende mucho su supervivencia y crecimiento.

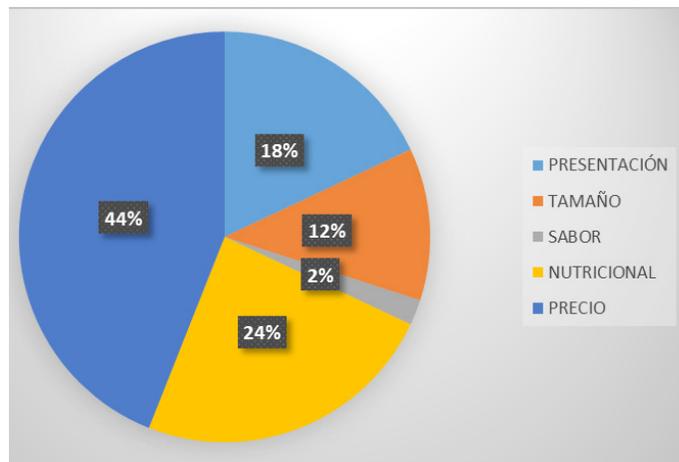


Figura 4. Aspectos que influyen en la decisión de compra.

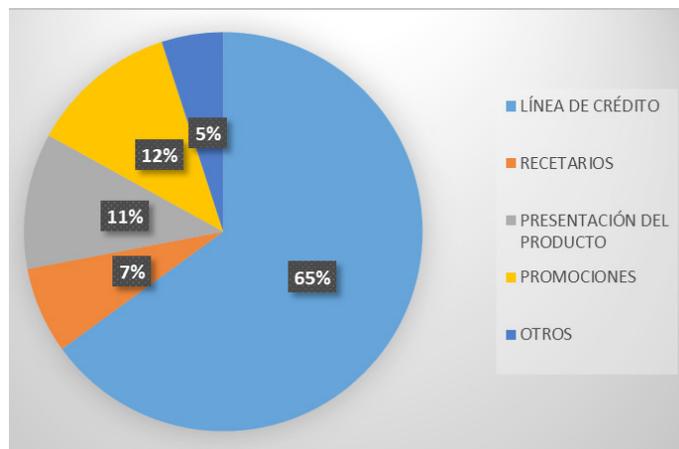


Figura 5. Servicios complementarios que el comprador busca recibir.

Para realizar el análisis del entorno externo de la empresa, utilizaremos el método PESTL (Político, económico, social, tecnológico y legal) que nos permite identificar los factores del entorno que van a afectar a nuestra empresa y a todas las que pertenecen al mismo sector.

El análisis PESTL es una herramienta que permite describir la influencia del entorno general de la organización en su funcionamiento y gestión. Las siglas PESTL se refieren a los factores (políticos, económicos, sociales-culturales,

tecnológicos y legales). Por lo que las organizaciones lo utilizan en la gestión, para la toma de decisiones estratégicas.

**Factores políticos:** son aquellos que tienen que ver con la vida política a todos los niveles (local, regional, nacional e internacional), que puedan afectar o beneficiar la actividad de la organización en la actualidad o en el futuro.

**Factores económicos:** son aquellas cuestiones o variables económicas actuales o futuras, que pueden afectar o beneficiar la ejecución de la estrategia de la organización.

**Factores sociales - culturales:** son aquellos elementos de la sociedad (cultura, religión, creencias, comportamientos sociales), que pueden afectar o beneficiar a la organización en la actualidad o en el futuro. Se debe prestar atención a las tendencias de la sociedad actual y ver cómo las nuevas generaciones van cambiando.

**Factores tecnológicos:** son decisivos pues la mejora tecnológica en la actualidad, transita a velocidades impresionantes. Las nuevas tecnologías cambiarán nuestro futuro inmediato, por lo que, estos deberán tenerse en cuenta para las decisiones futuras y actuales de la organización.

**Factores legales:** se refieren al marco legal y regulatorio que rige en la localidad, región o país. Son las leyes, normas, etc., que afectan o benefician el desempeño institucional. Las mismas deberán tenerse en cuenta en función de las oportunidades o amenazas que representan para la organización.

Con base en lo planteado anteriormente, a la revisión de información secundaria y a partir de la realización de un Focus group con los administradores de la Granja Avícola ESPONCE, se realizó el análisis PESTL. Se tuvo en cuenta que las situaciones o factores que afectan positivamente la Institución, se les consideran como oportunidades y los que afectan negativamente, amenazas.

A continuación, se exponen los resultados (Tabla 3):

**Tabla 3. Resultados relevantes del análisis externo de la empresa.**

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIO-CULTURAL	TECNOLÓGICO	LEGAL
Estabilidad del Gobierno	Nivel de inflación baja	Sociedad mayor educación	Moderna tecnología	Leyes de protección al consumidor
Apoyo entidades públicas	Economía de crecimiento	Hogares más jóvenes	Innovación tecnológica	Cambios sistema laboral
Impulso a las PYMES	Mayor fuente de financiamiento	Tendencia ecologista	Cambio matriz productiva	Nuevas leyes ambientales

## Etapa operativa

En esta parte de la investigación, donde ya se conoce los resultados de los análisis interno y externo de la empresa, establecemos en forma detallada y cronológica todas las actividades y recursos (físicos, económicos, humanos) que necesitaremos realizar, para conseguir las mejoras en las aéreas involucradas de la empresa.

Planificar no es adivinar el futuro. Planificar no tiene que ver con las decisiones del futuro, analiza el impacto que tendrán en el futuro las decisiones de hoy. Debemos planificar para asegurar que mañana llegaremos a las metas que hoy nos proponemos y necesitamos para sobrevivir y progresar en el futuro.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma, inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir, lo que representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa (Mintzberg & Quinn, 1995).

Taylor manifiesta la PE la constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “Qué lograr” (objetivos) al “Qué hacer” (estrategias). Con la PE se busca concentrarse solo en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

*“Para esto hace falta impulsar el desarrollo cultural; esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, en sus formas de relacionarse, de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico”.* (Evoli, 2009)

## El porvenir de las decisiones actuales

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. *“Esto significa que la PE observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director”* (Steiner, 2006). *“La esencia de la Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”.* (Steiner, 2006).

## Proceso

Steiner indica que 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. Es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué hará con los resultados. La PE es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se los elaboraron. O bien debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deben cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario (Steiner, 2006).

### Sustento filosófico y epistemológico

Según Steiner la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

### Estructura

Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas, las estrategias para lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía (Steiner, 2006) (Tabla 4).

Tabla 4. Etapas operativas con sus programas de acción.

PROGRAMAS DE ACCIÓN ORIENTADOS A OBJETIVOS							
No	ÁREA	ACCIONES A REALIZAR	OBJETIVO BENEFICIO A CONSEGUIR	RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	
						F. INICIO	F. FÍN
1	PRODUCCIÓN	Contratar veterinario	Mejorar la producción	Humano	Administrador	4/7/2022	
2	PRODUCCIÓN	Balanceado propio	Reducir costo de producción	Físico	Veterinario	19/9/2022	
3	PRODUCCIÓN	Implementar cuarto frío	Mejorar la calidad del producto	Físico	Veterinario	10/10/2022	
4	ADMINISTRACIÓN	Compra de software de contabilidad	Información confiable	Económico	Administrador	10/10/2022	
5	ADMINISTRACIÓN	Manual de funciones	Aumentar rendimiento del personal	Humano	Administrador	17/10/2022	
6	VENTAS	Incrementar vendedores	Ampliar cobertura de ventas	Humano	Administrador	2/1/2023	
7	VENTAS	Contar con publicidad continua	Mayor volumen de ventas	Económico	Administrador	2/1/2023	
8	VENTAS	Creación página WEB	Imagen corporativa	Tecnológico	Administrador	2/1/2023	

### Etapa acción y desarrollo

La etapa de acción y desarrollo en la administración de una empresa es fundamental, debido que se puede tener excelentes planes, una infraestructura adecuada y una dirección eficiente. El administrador no podrá verificar cual es la situación real de la empresa si no existen mecanismos de control que indique si los hechos están de acuerdo con los objetivos planteados (tabla 5).

Tabla 5. Matriz de control de objetivos.

MATRIZ DE CONTROL DE OBJETIVOS					
No	ÁREA	OBJETIVO ESPECÍFICO	TIEMPO DE MEDICIÓN	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	ACCIÓN A SEGUIR
1	PRODUCCIÓN	Mejorar la producción	Trimestral		
2	PRODUCCIÓN	Reducir costo de producción	Trimestral		
3	PRODUCCIÓN	Mejorar la calidad del producto	Trimestral		
4	ADMINISTRACIÓN	Información confiable	Semestral		
5	ADMINISTRACIÓN	Aumentar rendimiento del personal	Semestral		
6	VENTAS	Ampliar cobertura de ventas	Mensual		
7	VENTAS	Mayor volumen de ventas	Mensual		
8	VENTAS	Imagen corporativa	Mensual		
RANGO INDICADORES					
CUMPLIMIENTO: 100 - adelante			4		
ATRAZO: 30 - 99			3		
PROBLEMAS: 0 - 29			1		

### Marketing Estratégico

Gran parte del éxito de una empresa se debe a la capacidad que esta tiene para adaptarse a los constantes cambios que suceden en el mercado de los clientes y pueden afectarla. Por ello se busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar los nichos de mercado e identificar potenciales mercados.

### Tamaño del mercado

En la actualidad, la Granja Avícola ESPONCE, tiene una cobertura a nivel de las zonas de Ricaurte, Uncovia y Ferias Libre de Totoraoca y Miraflores de la ciudad de Cuenca. El incremento de ventas ha sido paulatino debido a que el mercado va reconociendo a nuestros productos por su calidad y frescura lo que produce confianza en nuestros clientes (figuras 6 y 7).

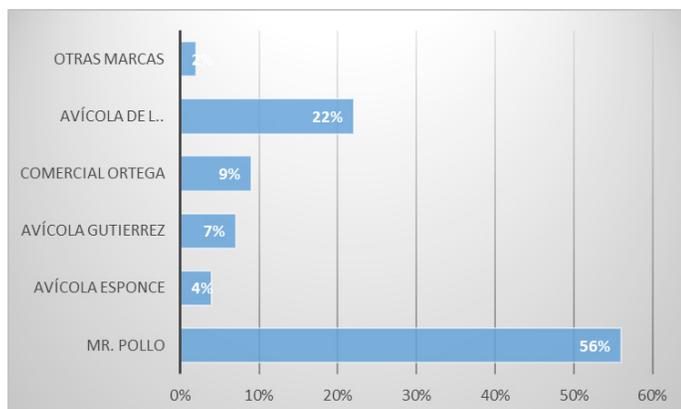


Figura 6. Participación de mercado granja Avícola ESPONCE en la zona de investigación.

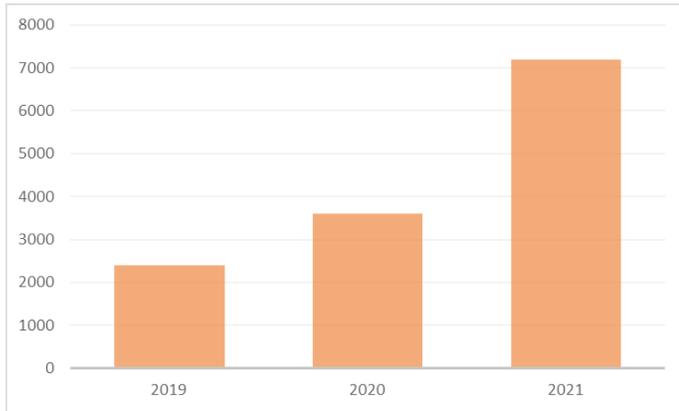


Figura 7. Ventas históricas de la Granja Avícola ESPONCE.

La empresa de estudio tiene un repunte importante en sus ventas, por factores como el precio sabor y frescura, así como la estrategia de posicionamiento planteada (tabla 6 y 7). Las tiendas es donde el mercado adquiere en mayor parte el producto con el 72% a través de los vendedores de la empresa con un 98% (Figura 8 y 9).

Tabla 6. Características de promoción del producto.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	CARACTERÍSTICA DE LA CAMPAÑA	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	PROMOCIÓN DE VENTAS
Producto de enganche (# + 1)	Promociones trimestral	Visitas personalizadas	Mayor línea de crédito
	Descuentos por volumen	Redes sociales	Descuento pago contado

Tabla 7. Características del producto.

TIPOS	PESO KG	CALIDAD	SERVICIO
Pollo Crudo entero	2.5	Sabor, frescura, bajo precio	Entrega inmediata
Pollo crudo entero por libras	0.5	Sabor, frescura, bajo precio	Servicio a domicilio
Pollo crudo por presas	0.5	Sabor, frescura, bajo precio	Higiénico

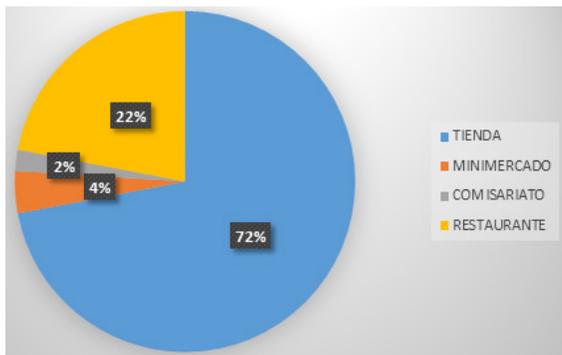


Figura 8. Segmentación de mercado.

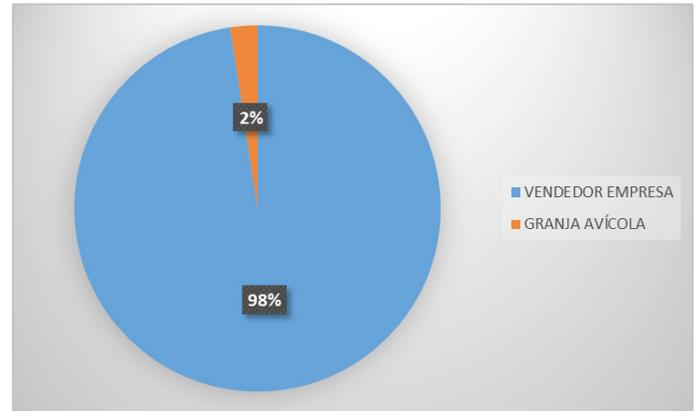


Figura 9. Tipos de canales de venta de la Granja Avícola ESPONCE.

### Niveles de precios

De acuerdo al estudio realizado se estableció una comparación de precios con respecto a la competencia, información que sirvió para establecer la estrategia de penetración en el mercado, debiendo disminuir los costos de producción por estar con respecto al mayor competidor MR. POLLO en 0.25 puntos más (Figura 10).

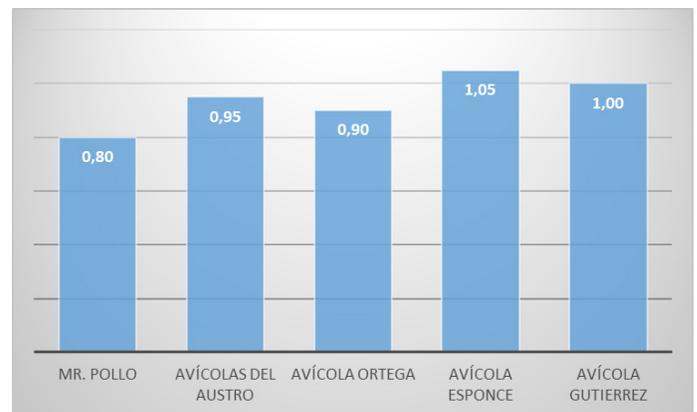


Figure 10. Comparación de precios de la competencia (año 2022)

### Plazos y condiciones de pago

Actualmente la empresa no trabaja con plazos de crédito, pero dentro de nuestros objetivos para incrementar las ventas esta la implementación de esta condición para que nuestros productos sean más accesibles al mercado sin que esto se constituya un problema financiero para la empresa. Partiremos con líneas de crédito máximo 15 días.

### Proyecciones de mercado

Con la captación de nuevos clientes, el posicionamiento en el mercado, la Granja Avícola ESPONCE se proyecta con las siguientes ventas anuales y su participación durante los próximos tres años tomando a las ventas del año 3 como el 2021 (figuras 11 y 12).

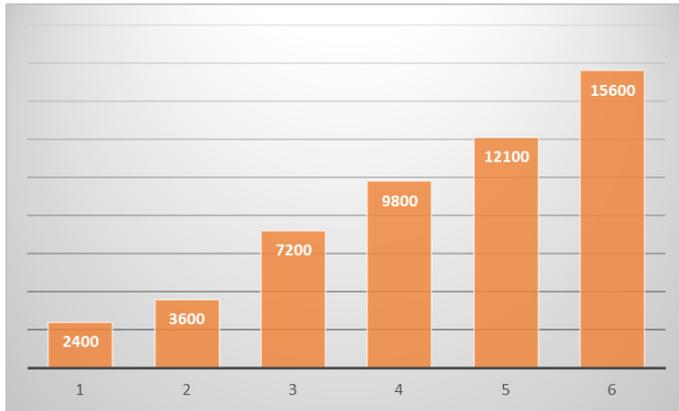


Figure 11 Proyección de ventas. Fuente: Granja Avícola ESPONCE

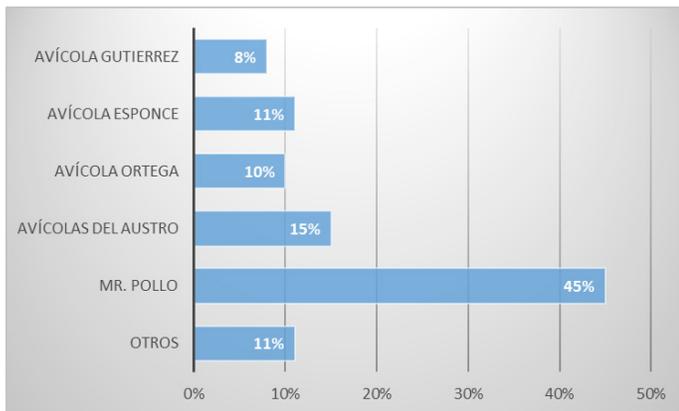


Figure 12 Participación de mercado proyectada en 3 años. Fuente: Investigación de mercado

## CONCLUSIONES

La industria Avícola en la ciudad de Cuenca tiene una aceptación grande en el mercado por los niveles de consumo diaria de sus productos.

El mercado desea conocer cuáles son los valores nutricionales con lo que se debe diseñar dípticos con los valores nutricionales para entregar a los clientes.

El personal que labora siente la necesidad de capacitación por lo que se debe implementar un programa de capacitación donde se actualice los conocimientos y políticas de la empresa, para mantener siempre colaboradores proactivos y comprometidos con los objetivos.

Las tiendas, comercios y micro mercados desean que este producto tenga líneas de crédito, debiéndose por parte de la empresa diseñar políticas de crédito más flexibles, sin que esto se convierta en una amenaza al flujo diario de ingresos.

El costo de la materia prima es elevado teniendo que considerar en el corto plazo, una planta de producción de balaceado propia para que el costo de producción sea inferior al actual. El producto si bien es de consumo diario se debe generar una promoción de los productos para

que sirva de apoyo a la fuerza de ventas en la consecución de las metas. El proceso empleado para el estudio, análisis y planteamiento de estrategias es valorado por el propietario y empleados de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Evoli, J. (2009). *Planeación Estratégica*. El Cid Editor apuntes.
- Ivancevich, D., & Ivancevich, G. (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. MCGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). Pearson Educación.
- Mintzberg, H., & Quinn, B. (1995). *Planeación Estratégica*. Prentice Hall.
- Morales, M. (2005). Marketing estratégico en PYMEs fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 485-496.
- Morrissey, G. L. (2005). *Pensamiento estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación*. Prentice Hall.
- Philip, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). Pearson Educación.
- Pujol, B. (2002). *Dirección de Marketing y Ventas* (Vol. I). Cultural, S.A.
- Sallenave, J.-P. (2002). *La Gerencia Integral !No le tema a la Competencia Temale a la Incompetencia!* Norma.
- Steiner, G. (2006). *Planeación Estratégica*. Continental.
- Yackow, B. A. (2020). Características de la sociedad actual. Aspectos socioculturales. <http://sociologiautcd.blogspot.com/2010/03/caracteristicas-de-la-sociedad-global.html>