

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**



**GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE  
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRONACNOR.CIA.LTDA  
DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

**AUTOR:**

**LUIS MIGUEL SEVILLA QUISHPE**

**TUTOR:**

**ECO. MARYORIE NATALY VARELA VIELMA**

**Quito – 2019**

## DECLARACIÓN JURAMENTADA



DR. ALFREDO SANTIAGO BURBANO RUEDA  
 NOTARIO QUINCUAGÉSIMO SEGUNDO DEL CANTÓN QUITO  
 DISTRITO METROPOLITANO



ESCRITURA No.	2019	17	01	052	P00691
---------------	------	----	----	-----	--------

1

2

3

4

### DECLARACIÓN JURADA

5

QUE OTORGA:

6

SEVILLA QUISHPE LUIS MIGUEL

7

CUANTÍA: INDETERMINADA

8

DI 2 COPIAS

9

10 W.P.

11

12 En la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la República del  
 13 Ecuador, hoy TRES (03) DE JULIO DEL DOS MIL DIECINUEVE, ante  
 14 mí, doctor ALFREDO SANTIAGO BURBANO RUEDA, Notario  
 15 Quincuagésimo Segundo de este Distrito Metropolitano, comparece, con  
 16 plena capacidad para contratar y obligarse, libertad y conocimiento a la  
 17 celebración de la presente escritura SEVILLA QUISHPE LUIS MIGUEL,  
 18 ecuatoriano, soltero, mayor de edad, con domicilio en la ciudad de Quito,  
 19 barrio San José de Morán, Calles Los Trigales E3-46 y Las Acacias, de  
 20 ocupación estudiante, teléfono número dos cero tres tres cero nueve siete,  
 21 correo electrónico luis\_sevi@live.com, por sus propios derechos a quien de  
 22 conocer doy fe por haberme presentado su documento de identificación  
 23 que en copia certificada se agrega a la presente, previa advertencia de las  
 24 penas del perjurio y gravedad de juramento y de la obligación de decir la  
 25 verdad con claridad y exactitud jurando por su honor manifiesta: " Yo  
 26 SEVILLA QUISHPE LUIS MIGUEL, portador de la cédula de ciudadanía  
 27 número uno siete uno nueve siete seis uno siete cuatro guion dos, por mis  
 28 propios derechos, condecorador del delito de perjurio, libre de toda coacción

1 física o moral, bajo juramento declaro que : He realizado mi tesis para  
2 obtener mi título de Ingeniería en Gestión Empresarial, en la Universidad  
3 Metropolitana del Ecuador; declarando que soy el autor del tema inédito  
4 "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMEINTO DE  
5 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRONACNOR. CIA.  
6 LTDA. DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO", mismo que no es  
7 copia ni imitación de ninguna otra de este tipo o materia". Hasta aquí la  
8 declaración que queda elevada a escritura pública, con todo el valor legal  
9 junto con los documentos habilitantes y anexos incorporados a él. El  
10 compareciente autoriza expresamente la consulta en línea y verificación de  
11 sus respectivos datos en el Sistema Nacional de Consulta Ciudadana de la  
12 Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.- Para el  
13 otorgamiento de la presente escritura pública se observaron los preceptos  
14 legales aplicables al caso y leída que le fue íntegramente por mí el Notario  
15 a la compareciente se ratifica y firma conmigo en UNIDAD DE ACTO,  
16 QUEDANDO INCORPORADA AL PROTOCOLO DE ESTA NOTARIA  
17 DE TODO LO CUAL DOY FE

18

19

20

21 SEVILLA QUISHPE LUIS MIGUEL

22 C. 171976174-2

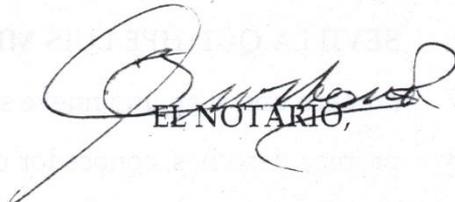
23

24

25

26

27



EL NOTARIO,

REPÚBLICA DEL ECUADOR  
Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

Dirección General de Registro Civil,  
Identificación y Cedulación

## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 1719761742

Nombres del ciudadano: SEVILLA QUSHPE LUIS MIGUEL



Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/SAN BLAS

Fecha de nacimiento: 1 DE FEBRERO DE 1992

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: HOMBRE

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: SEVILLA MURIMINACHO MIGUEL ANGEL

Nacionalidad: ECUATORIANA

Nombres de la madre: QUSHPE MOSQUERA MARIA EUFEMIA

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 19 DE NOVIEMBRE DE 2014

Condición de donante: SI DONANTE

Información certificada a la fecha: 3 DE JULIO DE 2019

Emisor: ALFREDO SANTIAGO BURBANO RUEDA - PICHINCHA-QUITO-NT 52 - PICHINCHA - QUITO

N° de certificado: 194-238-96248



194-238-96248

Ldo. Vicente Taiano G.

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación  
Documento firmado electrónicamente



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL  
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

CEDULA DE CIUDADANÍA  
APELLIDOS Y NOMBRES  
**SEVILLA QUSHPE LUIS MIGUEL**  
LUGAR DE NACIMIENTO  
**PICHINCHA QUITO SAN BLAS**  
FECHA DE NACIMIENTO: **1982-02-01**  
NACIONALIDAD **ECUATORIANA**  
SEXO: **M**  
ESTADO CIVIL **SOLTERO**

Nº 171976174-2





INSTRUCCIÓN SUPERIOR  
PROFESIÓN / OCUPACIÓN ESTUDIANTE

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE  
**SEVILLA MURIMINACHO MIGUEL ANGEL**  
APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE  
**QUSHPE MOSQUERA MARIA EUFEMIA**  
LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN  
**QUITO 2014-11-19**  
FECHA DE EXPIRACIÓN  
**2024-11-19**

V18331232

DIRECTOR GENERAL  
FIRMA DEL CEDULADO



CERTIFICADO DE VOTACIÓN  
24 - MARZO - 2019

0023 M JUNTA No.  
0023 - 248 CERTIFICADO No.  
1719761742 CEDULA No.

**SEVILLA QUSHPE LUIS MIGUEL**  
APELLIDOS Y NOMBRES

PROVINCIA: PICHINCHA  
CANTÓN: QUITO  
CIRCUNSCRIPCIÓN: 1  
PARROQUIA: PONCEANO  
ZONA: 3




ELECCIONES SECCIONALES Y CPCCS  
**2019**

CIUDADANA/O:  
ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED SUFRAGÓ EN EL PROCESO ELECTORAL 2019

*[Signature]*  
F. PRESIDENTA/E DE LA JRV

NOTARIA QUINGUAGESIMA SEGUNDA DE QUITO, ECUADOR. Facultado por el numeral 5 del artículo 18 de la Ley Notarial, DOY FE que la fotocopia que antecede guarda exactitud, conformidad y corrección con el documento original a mí exhibido, mismo que fue devuelto al peticionario.

Quito, a **03 JUL 2019**  
*[Signature]*  
Dr. Alfredo Santiago Burbano Rueda  
NOTARIO



Escritura autorizada por mí, en fe de ello y facultado por el Artículo cuarenta y uno de la Ley Notarial, confiero esta COPIA CERTIFICADA NÚMERO UNO, debidamente sellada, rubricada y firmada en Quito hoy tres de julio del dos mil diecinueve.



*[Signature]*  
DR. ALFREDO SANTIAGO BURBANO RUEDA  
NOTARIO QUINGUAGESIMO SEGUNDO DEL CANTÓN QUITO  
DISTRITO METROPOLITANO

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

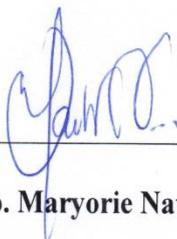
Eco. **MARYORIE NATALY VARELA VIELMA.**, en calidad de asesora del trabajo de investigación

Certifica

Que el trabajo de investigación para optar por el título de Ingeniería en Gestión Empresarial, cuyo título es "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRONACNOR.CIA.LTDA., DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO" elaborado por el señor Luis Miguel Sevilla Quishpe, con CI: 17198761742, ha sido debidamente revisado, y está en condiciones de ser entregado para que siga el proceso de graduación de acuerdo al reglamento de la Universidad Metropolitana del Ecuador.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad facultando al interesado hacer uso del presente, así también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo

**Atentamente. -**



**Eco. Maryorie Nataly Varela Vielma**

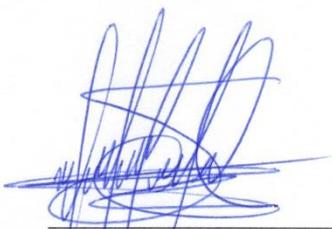
**Asesora**

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo Luis Miguel Sevilla Quishpe, con cedula de identidad 1719761742, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador, declaro facultativamente que la investigación de desarrollo del tema: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRONACNOR.CIA.LTDA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, fue realizada con autenticidad y legitimidad.

Por tal razón asumo con responsabilidad la elaboración del presente trabajo de titulación, debido a que tuve que acudir a fuentes bibliográficas para fundamentar el contenido expuesto, mediante citas.

**Atentamente. -**



---

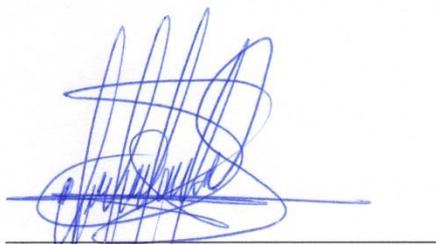
**Autor:** Luis Miguel Sevilla Quishpe

**C.I:** 1719761742

**CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Luis Miguel Sevilla Quishpe, manifiesto en forma libre y voluntaria, que cedo los derechos de mi Trabajo de Titulación con el tema: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRONACNOR.CIA.LTDA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, a la Universidad Metropolitana de Ecuador, y que el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar universitario.

**Atentamente. -**

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

**Autor:** Luis Miguel Sevilla Quishpe

**C.I:** 1719761742

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis primero. A Dios por ser el inspirador y por sus bendiciones en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

De manera muy especial a mis padres que con su apoyo y enseñanza me supieron guiar a lo largo de mi vida hasta convertirme en el hombre que soy.

A mis hermanos que me guiaron y apoyaron en cada etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a Dios por la vida y la salud dada, y por todas sus bendiciones a lo largo de mi vida personal y profesional.

A mis padres, que en todo momento estuvieron allí para aconsejarme, y son el pilar fundamental en mi vida, ya que ellos están en los presentes en mis triunfos y mis derrotas.

A mismo a mis compañeros y amigos a lo largo de mi carrera estudiantil con los cuales he compartido y aprendido experiencias inolvidables.

A mis respetados maestros, que, con su enseñanza, conocimientos, comprensión, paciencia y consejos brindados, en las diferentes etapas de mi vida estudiantil.

**MUCHAS GRACIAS A TODOS POR SER PARTE DE MI VIDA.**

## ÍNDICES DE CONTENIDO

### Contenido

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	V
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	VI
CESIÓN DE DERECHOS.....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
AGRADECIMIENTO .....	IX
ÍNDICES DE CONTENIDO .....	X
Índice de Gráficos.....	XV
Índice de Tablas.....	XVI
RESUMEN.....	XVIII
ABSTRACT.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	4
Formulación del Problema.....	4
Delimitación.....	5
Delimitación Espacial .....	5
Delimitación Temporal .....	5
DETERMINACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	5
OBJETIVOS .....	5

Objetivo General. ....	5
Objetivos Específicos .....	5
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
Antecedentes de investigación.....	6
Fundamentación contextual.....	10
Fundamentación Legal .....	11
Fundamentación Teórica. ....	14
Planificación.....	14
Planificación normativa .....	14
Planificación estratégica .....	14
Diferencias entre planificación normativa y estratégica.....	15
Tipos de planes.....	15
Análisis interno y externo.....	16
Análisis del Entorno Externo .....	16
Análisis Pest.....	16
5 fuerzas de PORTER.....	17
Matriz de factores externos (EFE).....	18
Matriz de perfil competitivo (MPC).....	18
Análisis del Entorno Interno .....	19
Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	19
Matriz FODA .....	19

Estrategias.....	20
Estrategias de competitividad .....	20
Estrategias alternativas .....	21
Estrategias de derivación de objetivos.....	22
Direccionamiento estratégico .....	22
Filosofía empresarial .....	22
Gung Ho.....	23
Misión.....	23
Visión.....	23
Valores.....	23
Principios .....	23
Mapa estratégico .....	24
Plan operativo anual (POA).....	25
Perspectivas del Balance Scorecard .....	25
Tablero de control .....	26
MARCO METODOLÓGICO .....	27
Enfoque de investigación mixto .....	27
Metodología de investigación.....	27
Deductivo - Inductivo .....	27
Tipos o niveles de investigación utilizada.....	27
Descriptiva.....	28

Recolección de datos:.....	28
Fuentes Primarias.....	28
Fuentes Secundarias.....	28
Instrumento de investigación utilizado.....	29
Población y la muestra seleccionada.....	29
Validación del instrumento utilizado.....	30
VALIDACIÓN DE ENCUESTAS.....	31
CAPÍTULO I.....	33
1. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA PRONACNOR. CIA. LTDA., MEDIANTE UN ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO. ....	33
1.1. Introducción.....	33
1.2. Antecedentes.....	34
1.3. Logotipo de la organización.....	34
1.4. Organigrama de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda. ....	37
1.5. Análisis externo.....	38
1.5.1. Macroambiente.....	38
1.5.2. Factor Político.....	38
1.5.3. Factor Económico.....	39
1.5.4. Factor Social.....	48
1.5.5. Factor Tecnológico.....	49
1.5.6. Microambiente.....	49
1.5.7. 5 Fuerzas de Michael Porter.....	49

1.5.8. Entrada potencial de nuevos competidores.....	50
1.5.9. Rivalidad entre empresas competidoras .....	50
1.5.10. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	50
1.5.11. Poder de negociación de los proveedores .....	51
1.5.12. Poder de negociación de los consumidores.....	51
1.6. Matriz EFE.....	51
1.7. Matriz de perfil competitivo .....	52
1.8. Análisis Interno .....	53
1.8.1. Tabulación e interpretación del análisis interno .....	54
1.8.2. Tabulación e interpretación de los clientes.....	57
1.9. Matriz EFI.....	58
1.10. Matriz FODA.....	59
1.11. Matriz FODA cruzada.....	61
CAPÍTULO II .....	63
2. DISEÑAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRONACNOR. CÍA. LTDA., MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS GERENCIALES.....	63
2.1. Filosofía empresarial .....	63
2.2. Misión.....	63
2.3. Visión.....	64
2.4. Principios y Valores .....	65
2.5. Mapa estratégico .....	66

2.6. Plan estratégico .....	68
2.6.1. Matriz de plan estratégico.....	68
CAPÍTULO III.....	71
3. MONITOREAR EL PLAN ESTRATÉGICO CON SU RESPECTIVO CONTROL.....	71
3.1. Plan Operativo (POA).....	71
3.2. Balanced Scorecard.....	77
3.3. Relación beneficio costo .....	80
Conclusiones .....	84
Recomendaciones .....	85
Bibliografía .....	86
Anexos .....	92

### Índice de Gráficos

Gráfico 1 Árbol de Problemas.....	4
Grafico 2 Tipos de planes .....	16
Grafico 3 Análisis del entorno PEST .....	17
Grafico 4 Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	17
Grafico 5 Mapa Estratégico .....	24
Grafico 6 Población y muestra.....	30
Gráfico 7 Aplicación del Alfa de Cronbach para validar la encuesta de análisis interno ..	31
Gráfico 8 Validación de encuesta cliente .....	31
Gráfico 9 Logotipo Pronacnor.Cia.Ltda. ....	34
Gráfico 10 Organigrama Estructural Pronacnor.Cia.Ltda. ....	37

Gráfico 11 PIB 2007-2018.....	40
Gráfico 12 PIB Sectorial.....	41
Gráfico 13 Inflación Anual .....	42
Gráfico 14 Riesgo País .....	43
Gráfico 15 Tasa de interés promedio.....	45
Gráfico 16 Población Económicamente Activa .....	47
Gráfico 17 Desempleo .....	48
Gráfico 18 Formula de mínimos cuadrados.....	80

### Índice de Tablas

Tabla 1 Justificación.....	3
Tabla 2 Diferencias entre planificación normativa y estratégica .....	15
Tabla 3 Estrategias alternativas.....	21
Tabla 4 PIB 2007-2018.....	39
Tabla 5 PIB Sectorial.....	40
Tabla 6 Inflación Anual .....	42
Tabla 7 Riesgo País .....	43
Tabla 8 Tasas de Interés.....	44
Tabla 9 Tasas de interés Promedio .....	45
Tabla 10 Población Económicamente Activa .....	46
Tabla 11 Desempleo .....	47
Tabla 12 Matriz EFE .....	52
Tabla 13 Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	53
Tabla 14 Matriz de factores internos (EFI).....	59
Tabla 15 Matriz FODA.....	60
Tabla 16 Selección de las variables más influyentes de la matriz FODA .....	60

Tabla 17 Matriz FODA cruzado.....	62
Tabla 18 Misión.....	64
Tabla 19 Visión .....	65
Tabla 20 Principios y Valores .....	66
Tabla 21 Mapa Estratégico Pronacnor.Cia.Ltda. ....	67
Tabla 22 Matriz Plan Estratégico .....	70
Tabla 23 Plan Operativo Anual POA) 1 .....	72
Tabla 24 Plan Operativo Anual POA) 2 .....	73
Tabla 25 Plan Operativo Anual POA) 3 .....	74
Tabla 26 Plan Operativo Anual POA) 4 .....	75
Tabla 27 Plan Operativo Anual POA) 5 .....	76
Tabla 28 Parámetros de Calificación Balanced Scorecard .....	77
Tabla 29 Tablero de control Balanced Scorecard .....	78
Tabla 30 Presupuesto de Plan Estratégico .....	79
Tabla 31 Mínimos cuadrados .....	80
Tabla 32 Proyecciones de ventas sin plan estratégico .....	81
Tabla 35 Proyecciones de ventas con plan estratégico .....	81
Tabla 36 Esta de resultados proyectado con plan estratégico .....	82
Tabla 37 Proyección de Utilidad de la Empresa Pronacnor.Cia.Ltda. ....	82
Tabla 38 Costo del plan estratégico.....	83

## RESUMEN

La presente investigación se encuentra enfocada hacia el Diseño de un plan estratégico para la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., del Distrito Metropolitano de Quito. En este trabajo de investigación se realiza un diagnóstico actual de la empresa, mediante un análisis externo e interno, que permita determinar los factores que afectan o favorecen a la empresa, mediante la metodología deductivo – inductivo, en vista de que se necesita partir de lo general a lo particular para conocer el entorno del negocio mediante el análisis del macro y micro entorno, y va de lo particular a lo general ya que de los criterios particulares se sacan conclusiones generales para la elaboración del plan estratégico. Suma también un enfoque mixto donde se combinen los enfoques cuantitativo y cualitativo. De igual manera, se plantea el objetivo de diseñar el direccionamiento estratégico mediante la utilización de herramientas gerenciales que ayuden a alcanzar los objetivos planteados, donde se defina una filosofía empresarial, visión, misión principios y valores, al igual que precisar el mapa y el plan estratégicos, donde se delimitan los planes y proyectos que se deben considerar para el mejoramiento de Pronacnor. Cía. Ltda., para luego efectuar un monitoreo estratégico de los POA, con su respectivo control mediante el Balanced Scorecard. Por último, se obtendrá la relación beneficio costo del plan estratégico a fin de conocer el beneficio que tendrá la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., con su aplicación para mejorar las ventas en el mercado en el cual se desempeña.

**Palabras clave:** Plan Estratégico; Direccionamiento Estratégico; Competitividad.

## ABSTRACT

The present investigation is focused on the design of a strategic plan for the company Pronacnor.Cia.Ltda, of the Metropolitan District of Quito. In this research work is made a current diagnosis of the company, through an external and internal analysis, which allows to determine the factors that affect or favor the company, through the deductive - inductive methodology, considering that it is necessary to start from the general to the particular to know the environment of the business through the analysis of the macro and micro environment, and goes from the particular to the general since the particular criteria draw general conclusions for the preparation of the strategic plan, also adds a mixed approach where combine quantitative and qualitative approaches. Similarly, the objective of designing the strategic direction through the use of management tools that help to achieve the objectives set, where a business philosophy, vision, mission principles and values are defined, as well as defining the strategic map and the strategic plan, which limits the plans and projects that should be considered for the improvement of Pronacnor.Cia.Ltda, to then carry out strategic monitoring of the POA, with its respective control through the Balanced Scorecard. Finally, the benefit-cost ratio of the strategic plan will be obtained in order to know the benefit that the company Pronacnor.Cia.Ltda will have, with its application to improve sales in the market in which it operates.

**Keywords:** Strategic Plan; Strategic Addressing; Competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación, se diseñará un plan estratégico para la empresa Pronacnor. Cía. Ltda. del Distrito Metropolitano de Quito, la misma que cuenta con 85 empleados y que tiene 20 años dentro del mercado de la distribución de productos alimenticios de la línea de Pronaca.

La planificación estratégica planteada para esta empresa se desarrolla con la finalidad de aumentar las ventas, por cuanto, se buscarán acciones que le permitan a la empresa obtener un crecimiento dentro del mercado.

En el capítulo I: Se efectúa un diagnóstico actual de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., donde se identifican sus antecedentes y estructura organizacional, aunado a un análisis externo con la aplicación de las herramientas metodológicas PEST y las 5 fuerzas de Porter, que permiten conocer amenazas y oportunidades, además de un análisis interno de la empresa efectuado mediante encuestas a todo el personal de la empresa y a una muestra de sus clientes, a fin de conocer sus fortalezas y debilidades, para efectuar la matriz FODA con sus respectivas estrategias que permitan a la empresa mejorar las ventas de los productos alimenticios de la línea de Pronaca.

Para el capítulo II: Se realiza un direccionamiento estratégico donde se plantea una filosofía empresarial, misión, visión, principios y valores, sumado al mapa estratégico que representa cómo la organización crea valor al manejar las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera, donde se describen los objetivos estratégicos e indica de una forma más clara, las estrategias obtenidas en la matriz FODA, de tal manera que se pueda relacionar cada una de estas perspectivas para alcanzar el objetivo general, mediante el plan estratégico, que permita seguir la ruta que desea la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., para los años venideros.

Y para el capítulo III: Se efectúan los Planes Operativos Anuales (POA) con su respectivo costo, sumado al monitoreo estratégico mediante el tablero de control Balanced Scorecard, que ayude a controlar cómo se encuentra desempeñando la organización, e ir dando seguimiento a que se estén cumpliendo los objetivos estratégicos planteados con sus respectivos indicadores, que le permitan a la empresa Pronacnor. Cía. Ltda.; alcanzar un incremento en las ventas, para finalizar determinando la relación beneficio costo de la propuesta, con sus conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de titulación.

## JUSTIFICACIÓN

La empresa Pronacnor. Cía. Ltda., al contar con un plan estratégico, le permitirá dar un salto importante a nivel competitivo y así cumplir con las expectativas de la organización, en vista de que la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., tiene como meta aumentar las ventas de sus productos, permitiéndole así acaparar más clientes en el mercado.

En la actualidad, la planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, que pueden ser a corto, mediano o largo plazo, con la finalidad de alcanzar los propósitos u objetivos por parte de la organización, ya que contar con una gestión administrativa es fundamental para la empresa, puesto que lo que se consigue con ello es organizar, coordinar y controlar las actividades, para así poder alcanzar las metas en un tiempo determinado, a fin de tomar decisiones pertinentes, que permitan potencializar la empresa en el mercado de productos alimenticios.

Además, el presente trabajo de investigación tributa a los lineamientos de la Universidad Metropolitana del Ecuador con el tema “Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda. del Distrito Metropolitano de Quito; el mismo contribuye, a la línea de investigación de la escuela de Gestión Empresarial Emprendimiento, Productividad y Competitividad, y al programa de investigación científica y de formación para las Pymes. De igual manera, tributa a la línea de investigación de la universidad Metropolitana del Ecuador que apuntala a la transformación de la matriz productiva, en la zona 9 y en la zona de impacto 2, cumpliendo con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, en su objetivo 5, Impulsar la productividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.

Tabla 1 Justificación

Tema	Asignaturas	Línea de investigación de la escuela de gestión empresarial	Programa investigación	Línea de investigación de la universidad metropolitana	Zona de impacto	Fundamentación legal
Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda. del Distrito Metropolitano de Quito	Tributa a las materias: Planificación Estratégica. Administración Economía Marketing Estratégico. Presupuestos Investigación operativa Gestión y competitividad Calidad total	Emprendimiento Productividad Competitividad	Programa de investigación científica y formación de PYMES	Transformación de la matriz productiva	ZONA 9 Distrito Metropolitano de Quito Zona 2 Pichincha, Napo y Orellana	Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 objetivo 5

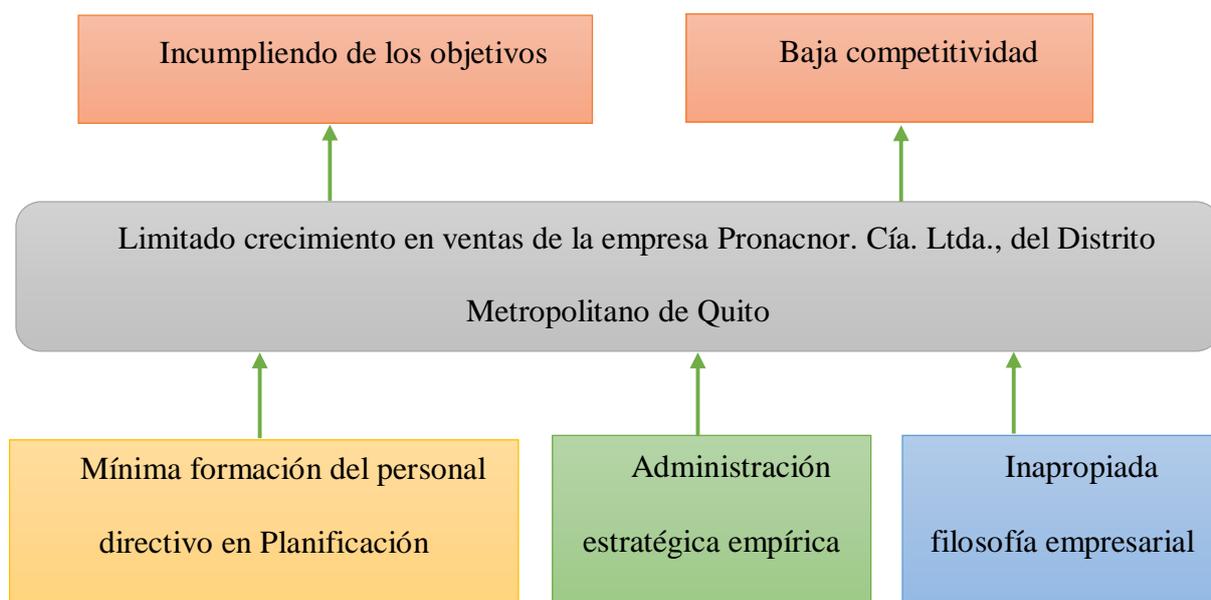
Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

## SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la actualidad, la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., ha venido presentando innumerables inconvenientes debido al inexistente control de las actividades desempeñadas por parte de los colaboradores, ya que no se encontrarían cumpliendo con las ventas estipuladas, manteniendo un nivel, el mismo que no le ha permitido a la empresa crecer en el mercado, lo que está provocando que pierda el rumbo deseado. Esto se vendría dando, debido al desconocimiento de planificación estratégica por parte de sus propietarios que no han podido identificar de manera apropiada sus debilidades y amenazas y aprovechado sus fortalezas y oportunidades, estableciendo estrategias ligadas a su experiencia, lo que ha provocado que no se cumplan los objetivos deseados.

En la Empresa “Pronacnor. Cía. Ltda.” Se ha podido detectar y determinar la siguiente situación problemática dentro de la empresa.

**Gráfico 1 Árbol de Problemas**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### Formulación del Problema

¿Cómo ayudará la implementación de un plan estratégico, al crecimiento en ventas de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda. ?

## **Delimitación**

### **Delimitación Espacial**

El área geográfica definida para el estudio es la Provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito sector norte.

### **Delimitación Temporal**

El plan estratégico se encuentra delimitado en el primer trimestre del 2019, con un análisis de 5 años como tiempo del proyecto, hasta el año 2023.

## **DETERMINACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

En la presente investigación se procura realizar un plan estratégico a la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., para mejorar las ventas de sus productos, mediante un análisis interno y externos que permita a sus propietarios tomar las decisiones pertinentes para generar así una mayor competitividad con relación a su competencia.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General.**

- Diseñar un plan estratégico para la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., del Distrito Metropolitano de Quito, que le permita mejorar las ventas en el mercado.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el estado actual de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., mediante un análisis externo e interno.
- Diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., mediante la utilización de herramientas gerenciales.
- Monitorear el plan estratégico con su respectivo control.

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

### Antecedentes de investigación

El presente trabajo de investigación se lo realiza con fuentes fiables, partiendo de la misma Universidad Metropolitana del Ecuador, en vista que se ha tomado en cuenta el trabajo de la Señorita Carla Tapia, que si bien su tesis no es del área de alimentos, permite conocer de mejor manera la elaboración de una Planificación Estratégica. Sumado a ello se encuentran dos tesis de otras instituciones que permitirán ir fortaleciendo los conocimientos: la primera tesis se relaciona con el tema de esta investigación, al encontrarse enfocada al fortalecimiento de los productos alimenticios y la segunda tesis busca mejorar la gestión de la empresa, trabajos que ayudarán.

Para (Narváez Cansña, 2017); en su tema, plan estratégico enfocado al fortalecimiento del Comercio de productos alimenticios para el mercado Iñaquito y su objetivo general el cual es “Formular un Plan Estratégico de fortalecimiento del comercio de productos alimenticios para el Mercado de Iñaquito”.

A demás para (Narváez Cansña, 2017, pág. 120), sus conclusiones son:

Con la formulación del plan estratégico para el fortalecimiento del comercio de productos alimenticios en el Mercado Iñaquito se espera incrementar los ingresos en un 31,25% de sus productos y servicios de manera que sean competitivos y reconocidos dentro del mercado. Además con el plan estratégico se busca una mejora de las acciones desarrolladas por los comerciantes, mejor entrega de los servicios y productos entregados a los consumidores.

En el diagnóstico estratégico situacional del Mercado Iñaquito se realizó el análisis interno y externo identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que sirvieron de base para la construcción de la matriz de estrategias FODA, promoviendo una adecuada organización y gestión en directivos y comerciantes del Mercado Iñaquito que impulsen una mejor comercialización de los productos alimenticios que se expenden, de acuerdo a los requerimientos de los consumidores motivando que las ganancias mensuales se incrementen en 31,25%, es decir un valor estimado de ingresos promedios mensuales de 2.232 dólares, superior al promedio registrado anterior a la aplicación del plan.

En la determinación del direccionamiento estratégico tiene como base 7 principios y 7 valores, la misión fue construida de acuerdo al servicio que se presenta en la actualidad y la visión

teniendo en cuenta los servicios a los cuales se quiere llegar a brindar con la aplicación del plan estratégico. Cabe señalar también se estructuró 8 objetivos estratégicos, 9 estrategias, 8 políticas y 7 planes a ser desarrollados, teniendo presente cuatro perspectivas, la financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y conocimiento.

Entre las estrategias principales se encuentran:

Capacitación a comerciantes del mercado Iñaquito en el tema de preparación y manipulación de alimentos.

Realización de promociones de los productos que se comercializa en el Mercado Iñaquito.

Realización de campaña publicitaria acerca de los servicios y productos que se comercializan.

Realizar asambleas de trabajo conjunto y mancomunado entre comerciantes y autoridades.

Realización de cronogramas de actividades e incorporación de tecnología.

En la estructuración del presupuesto se considera información de ingresos y egresos generados en el Mercado Iñaquito observando que no existe una diferencia grande. El análisis del Beneficio Costo señala que se tiene 1,14 de ingresos para cubrir un dólar de gastos, por lo tanto se va a tener recurso para lograr realizar los planes. (Narváez Cansaña, 2017, pág. 120)

Para (Durán Rios & Vaca Gusmán, 2014) menciona, en su tema Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa FRANKIMPORT CÍA. LTDA, Quito, su objetivo general el cual es, “Diseñar un Plan Estratégico para la empresa que permita el mejoramiento y desarrollo de su estructura, mediante la optimización de sus recursos y participación de los miembros de la empresa.”

A demás para (Durán Rios & Vaca Gusmán, 2014, pág. 130), sus conclusiones son:

En la actualidad con la continua competencia las organizaciones no debe reaccionar de forma reactiva ante los acontecimientos sino más bien debe ser proactivas ante los hechos y diseñar planes estratégicos que les ayuden a la lograr sus objetivos.

La implementación de la planificación estratégica permite mantener o mejorar la posición de las empresas en el mercado.

El diseño del Plan Estratégico para la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda., ha sido elaborado con la finalidad de brindar un aporte que beneficie al desarrollo y mejoramiento de su gestión. FRANKIMPORT Cía. Ltda. Con 39 años de experiencia ha logrado proveer ropa de trabajo-uniformes, calzado de seguridad industrial e implementos de seguridad a grandes empresas del Ecuador tanto públicas como privadas, tales como: Conducto Ecuador, Caminosca, Farmaenlace, Ingenio Azucarero Valdez, Operaciones Río Napo, Ministerio de Recursos No Renovables, entre otras.

Mediante la encuesta No. 1 cuyo objetivo fue determinar si la cultura organizacional fue difundida, se pudo observar que a pesar de que actualmente la empresa posea una misión, visión y valores definidos, aquellos no han sido transmitidos plenamente a todo el personal, además no son el resultado de procesos participativos, constituyéndose en un punto débil para la empresa.

Factores como el crecimiento del PIB, tasas de interés activa estable, posible estabilidad política y regulaciones laborales en materia de seguridad y protección constituyeron las principales oportunidades arrojadas del análisis del macro entorno.

Asimismo, entre las amenazas del análisis del macro entorno, estuvieron las políticas de restricción a las importaciones, la inflación y la corrupción.

La empresa gracias a su trayectoria es considerada tanto por clientes como por proveedores como una buena organización para realizar negocios.

Para los clientes la calidad, durabilidad, cumplimiento de especificaciones técnicas y precios son factores importantes al adquirir los productos.

Mediante la encuesta No. 2 en donde uno de los objetivos fue observar cómo percibe el trabajador la empresa, se determinó que:

No todos los miembros de la empresa conocen los nuevos productos que ofrecen.

No todos los departamentos cuentan con manuales de procedimientos.

Existe un alto porcentaje de cooperación entre los miembros de la empresa.

Después de realizar el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo se concluyó que la competencia es atractiva y que el factor crítico de mayor fortaleza es la calidad de sus productos, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa.

Con la definición del Direccionamiento Estratégico se establecieron las acciones estratégicas que deberá ejecutar la organización para alcanzar los objetivos propuestos, aprovechando las oportunidades y apoyándose en sus fortalezas a fin de generar valor a la empresa.

Entre las estrategias principales se encuentran

Desarrollar un plan de marketing para incrementar las ventas y crear lealtad en el cliente.

Diseñar sistemas de evaluación, incentivos y compensación para los empleados con el fin de mantener la cooperación y motivación.

Establecer un plan de capacitación para los empleados.

Fortalecer la calidad de los productos.

Elaborar un plan de incentivos para los clientes.

Difusión, capacitación e implementación del Plan estratégico.

Diseñar un modelo de gestión por procesos

Fortalecer el equipo de ventas.

Desarrollar un plan para mejorar la atención al cliente.

Efectuar presupuestos anuales de ingresos y gastos.

La elaboración del Mapa Estratégico es una representación de la realidad, facilita la visualización de la organización, indicando dónde está, hacia dónde quiere ir; y, cómo lo quiere lograr.

La realización del Plan Estratégico, Táctico y Operativo describe claramente en el largo, mediano y corto plazo las acciones estratégicas que se van a realizar para alcanzar la visión propuesta en cinco años. (Durán Ríos & Vaca Gusmán, 2014, pág. 130)

Según (Tapia Erazo, 2018), aporta con su tema modelo de planificación estratégica, para la Fábrica de Pinturas Pintarez S.A, en la ciudad de Quito, su objetivo general el cual es “Elaborar un modelo de planificación estratégica Prospectivo - participativo, mediante un diagnóstico situacional y el desarrollo del direccionamiento estratégico con su monitoreo para la competitividad de la “Fabrica de pinturas Pintarez S.A, en el Distrito Metropolitano de Quito.”

A demás para, (Tapia Erazo, 2018, pág. 109), sus conclusiones son:

Una vez realizado el análisis macro situacional a la Fábrica de pinturas Pintarez S.A., se lograron determinar los factores que aportan o intervienen con la industria en el mercado, debido a que los cambios económicos en los últimos tiempos han afectado a varios sectores productivos, por lo cual se realizó un análisis en base a datos cuantitativos que generen una ventaja competitiva para la empresa.

La empresa no dispone de recursos económicos, por tal razón las estrategias fueron desarrolladas de acuerdo con las necesidades de la empresa, a fin de contrarrestar riesgos y potencializar la productividad a través de un plan estratégico que le ayude a generar la competitividad que persigue. Entre las estrategias principales se encuentran

Investigar y desarrollar productos altamente competitivos.

Contar con un plan de mantenimiento preventivo de insumos y equipos para los trabajadores.

Solicitar crédito financiero para investigación y desarrollo de productos innovadores.

Implementar una planificación estratégica.

Otorgar incentivos a los trabajadores por metas cumplidas.

Elaborar un catálogo con los productos de comercialización.

Promover una comunicación efectiva con los trabajadores.

La evaluación de las estrategias a través del Balanced Scorecard, permite una eficiente toma de decisiones, porque a través de ella se conocerá el impacto que tiene la empresa en el mercado.

(Tapia Erazo, 2018, pág. 109)

## **Fundamentación contextual**

La presente investigación se lo realiza con fuentes fiables, de artículos de revistas en donde se observa la importancia y el crecimiento de la industria alimenticia, y la competitividad en el mercado de productos cárnicos.

Según (Revista Ekos, 2018), en su artículo, La evolución del sector depende de la demanda interna y de las medidas de comercio exterior manifiesta;

Esta industria se lleva el mayor peso dentro de la manufactura (38%) y se debe a que Ecuador genera variedad de alimentos y ha desarrollado una industria en esta rama. En parte se importan insumos y también bienes de capital, lo que hace que su evolución también dependa de la de la demanda interna y de las medidas de comercio exterior que se hayan adoptado. A pesar de que este sector ha tenido todos los años tasas de crecimiento positivas dentro del periodo analizado, los años con variaciones más bajas fueron 2009, 2015 y 2016 con variaciones de 0,4%, 0,4% y 0,2%, respectivamente. De igual forma, el nivel de consumo incide en estos resultados, al igual que el acceso a mercados externos.

Para 2017 y 2018, las proyecciones oficiales mantienen su posición de crecimiento en la economía, las tasas proyectadas son: 4,4% y 5%. En este escenario, este sector ha incrementado su participación en el PIB, pasó de 4,7% en 2008 a 6,1% en 2016 (además de una estimación de 6,7% para 2018), en lo que a su composición se refiere, la producción más grande de alimentos es la de procesamiento y conservación de pescado, camarones y otras especies acuáticas (peso del 27%, con una importante orientación exportadora.

La segunda actividad más destacada es la de productos cárnicos, con un peso de 14% en el total de alimentos, debido al importante consumo de los hogares. Otra producción que también ha tenido un buen desempeño, tanto por el trabajo que se ha realizado en las producciones como por su acceso a mercados externos, es la de grasas y aceites, con el 10%. Por otro lado, la producción de bebidas -ofrece variedad- tiene un peso del 15% dentro de este segmento. (Revista Ekos, 2018)

Para (Revista Líderes, 2018) en su artículo, La competitividad es el reto para el sector avícola menciona;

La competitividad y mantener los mismos volúmenes de producción similares a los del 2017 y 2018 son los desafíos que tiene que enfrentar el sector avícola en este 2019. El año pasado esta actividad productiva se vio afectada por las devaluaciones de las monedas de los vecinos Perú y Colombia. Además, el precio nacional del maíz, que este año está a USD 14,90 por quintal, sigue siendo más alto que el valor internacional, con el que trabaja Colombia, por ejemplo a un valor entre USD 11 y 12. Estos precios limitan la competitividad del país, según la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (Conave).

A estos factores se suma el desafío de continuar con los mismos indicadores de crecimiento de la producción avícola, que anualmente es de 220 millones de pollos, frente a proyecciones de una posible reducción del consumo derivada de la crisis económica. Aunque el gremio no precisa a cuánto descendería el decrecimiento en el consumo de aves, señala que en un escenario en el que el ecuatoriano tendría menos poder adquisitivo, se prevé la compra de productos de menor precio y menor valor nutricional.

El gremio todavía no presenta el balance general de la producción correspondiente al año pasado. Sin embargo, la actividad avícola en los últimos 25 años registró un crecimiento de 400%. Víctor Calahorrano, gerente de Marketing y Compras de la empresa Avícola Fernández, ubicada en Guayaquil, menciona que en su portafolio también se incluye a la producción porcina. Pero el sector avícola se lleva la mayor parte del pastel con un 60%. En el segundo semestre del 2015 se evidenció una sobreoferta de pollos del 25% a escala nacional, menciona Calahorrano. Esto, debido a la recesión que atraviesa el país, lo que afectó al consumo de pollo en los hogares, desde septiembre pasado. Pese a este escenario, Avícola Fernández logró un crecimiento del 8%, en el 2017. Además Avícola Fernández se enfocó en la distribución a sus clientes corporativos, como cadenas de hoteles, entre otros. En este año, la firma trabajará en las adecuaciones tecnológicas para sus 20 granjas. Lo que forma parte de sus estándares de calidad y buenas prácticas de manufactura (BPM), dice Calahorrano. Para Bioalimentar, empresa localizada en Ambato, en cambio, el año pasado dejó un decrecimiento en número de aves del 5,79%. El contrabando, pese a los esfuerzos de las autoridades por controlarlo, sigue siendo un dolor de cabeza; además, de las devaluaciones de monedas externas como el peso de Colombia. Este año, ofrecerá nuevas presentaciones del pavo entero y por presas. Este mecanismo le ayudará a tener un crecimiento sostenible. Para otras firmas como Pronaca, el principal reto será incrementar su producción e innovación en su portafolio de alimentos. Ese objetivo va de la mano con la misión corporativa de ofrecer buena alimentación, con productos sanos, señalan sus ejecutivos. (Revista Líderes, 2018)

## **Fundamentación Legal**

El presente trabajo se apoya en el Plan Nacional de Desarrollo (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades., 2017), en su objetivo 5.

Objetivo 5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”, con sus políticas.

5.1 Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

5.2 Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

5.4 Incrementar la productividad y generación de valor agregado creando incentivos diferenciados al sector productivo, para satisfacer la demanda interna, y diversificar la oferta exportable de manera estratégica.

5.5 Diversificar la producción nacional con pertinencia territorial, aprovechando las ventajas competitivas, comparativas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico sostenible y sustentable.

5.8 Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.

5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social. (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades., 2017)

Conjuntamente, esta investigación se sustenta legalmente en el Código orgánico de la producción, comercio e inversiones (Ecuador, Asamblea Nacional , 2010), específicamente en los numerales de su artículo 4, presentados a continuación.

**Art. 4.- Fines.-** La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a) Transformar la Matriz Productiva, para que ésta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente;
- b) Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- c) Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- d) Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- e) Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;

- f) Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
- g) Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- h) Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- i) Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- j) Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;
- k) Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010)

Además se encuentra enmarcada en el Reglamento de Registro y Control Sanitario de alimentos procesados, en sus artículos:

Art. 3.- El Ministerio de Salud Pública, a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, es la entidad encargada de otorgar, suspender, cancelar o reinscribir el Certificado de Registro Sanitario de los alimentos procesados. La suspensión o cancelación del Registro Sanitario se la ejecutará luego del proceso sanitario especial correspondiente.

Art. 4.- El Registro Sanitario de alimentos procesados se concederá previo el cumplimiento de los requisitos que se exijan para el efecto, los cuales se verificarán en controles posteriores.

Art. 7.- (Sustituido por el Art. 1 del Acdo. 00005179, R.O. 369, 6-XI-2014).- Los titulares del Registro Sanitario de los productos registrados deben disponer en sus establecimientos de la siguiente documentación:

- a) Las especificaciones químicas, físico-químicas y microbiológicas del alimento procesado, en documento original, con nombre, firma y cargo del técnico responsable del análisis.
- b) La ficha de estabilidad del alimento procesado, en documento original, con nombre, firma y cargo del técnico responsable del estudio, señalando las condiciones de humedad y temperatura correspondiente a la Zona Climática IV. Para productos que requieran refrigeración o congelación, determinar la temperatura correspondiente con los estudios de estabilidad pertinentes. Esta documentación será solicitada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria-ARCSA durante el control posterior. (Ecuador, Dirección Nacional de Control Sanitario, 2014)

## **Fundamentación Teórica.**

La presente investigación se encuentra enmarcada en diversos conceptos, de diferentes autores que permitirán guiar el trabajo para el desarrollo de un correcto plan estratégico:

### **Planificación**

“La planificación es un proceso para la toma de decisiones en cuanto a mantener o transformar realidades, reflexionando sobre el presente pero con la mirada puesta en el futuro, usando los recursos necesarios” (Enrique, Madroñero, & Morales, 2006, pág. 56)

### **Planificación normativa**

Para (Zúñiga Blanco, Montaya Maquín, & Cambroner Esquivel, 2007), “La Planificación normativa es una serie de reglamentos que se deben cumplir para la planeación de un objetivo, es decir, está basada en una serie de lineamientos acordados por los miembros y terceros involucrados en el objetivo a realizar.”

### **Planificación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 42)

El conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia debería incluir objetivos normas medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables. La planificación es la forma de actuar a partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valoradas. (Muñis, 2009, pág. 36)

## Diferencias entre planificación normativa y estratégica.

**Tabla 2 Diferencias entre planificación normativa y estratégica**

<b>Planificación normativa</b>	<b>Planificación estratégica</b>
Se basa en respuestas definitivas	Se basa en preguntas actualizadas y en constante formulación y reformulación
Debe ser	Puede ser hacer
Se piensa en futuro	Se construye en futuro
Todo es predecible controlable	La realidad no es absolutamente predecible y controlable
El plan se elabora con cierta periodicidad	El plan está en constante elaboración
La clave del éxito es cumplir con los planes establecidos	La clave del éxito no solo consiste en alcanzar los objetivos , sino también de construir la viabilidad para lograrlos
Procura mantener el equilibrio del sistema	Facilita la generación de cambios

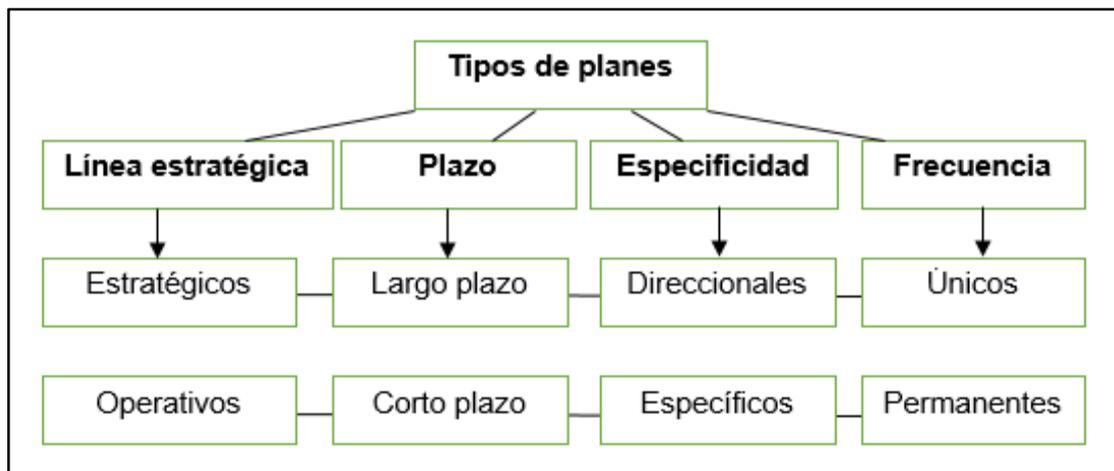
**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

Con las definiciones antes señaladas se puede mencionar que el desarrollo de plan estratégico para la empresa Pronacnor.Cia.Ltda; sería de mucha utilidad en vista de que se desarrollaría una gestión administrativa más eficiente que permita conocer la situación actual de la empresa y a donde desea llegar la misma en un futuro, ya que una planificación estratégica consta de distintos elementos que permitirán alcanzar los objetivos planteados por parte de la organización, como son estrategias, responsables, indicadores, políticas, plazos , programas, proyectos, costos lo que permitirá tener una organización competitiva.

### Tipos de planes

**Los planes estratégicos:** son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto. Los planes estratégicos abarcan un plazo mayor y tienen un panorama más amplio de la organización. Los planes estratégicos también incluyen la formulación de metas.

**Planes operativos:** son los planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales. Los planes operativos definen las maneras de alcanzar las metas. Asimismo, los planes operativos comprenden periodos más breves, de meses, semanas o días. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 162)

**Grafico 2 Tipos de planes**

Fuente: (Robbins & Coulter, 2005)  
 Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Al conocer de mejor manera los tipos de planes por parte de los autores Robbins y Coulter, se puede decir que el presente trabajo de titulación se encuentra relacionado con estos dos tipos, pues se desarrollará un plan estratégico que abarque a toda la organización, a largo plazo y contará con planes operativos, los mismos que serán a corto plazo, lo que permitirá a la empresa ir alcanzando los objetivos planteados.

## **Análisis interno y externo**

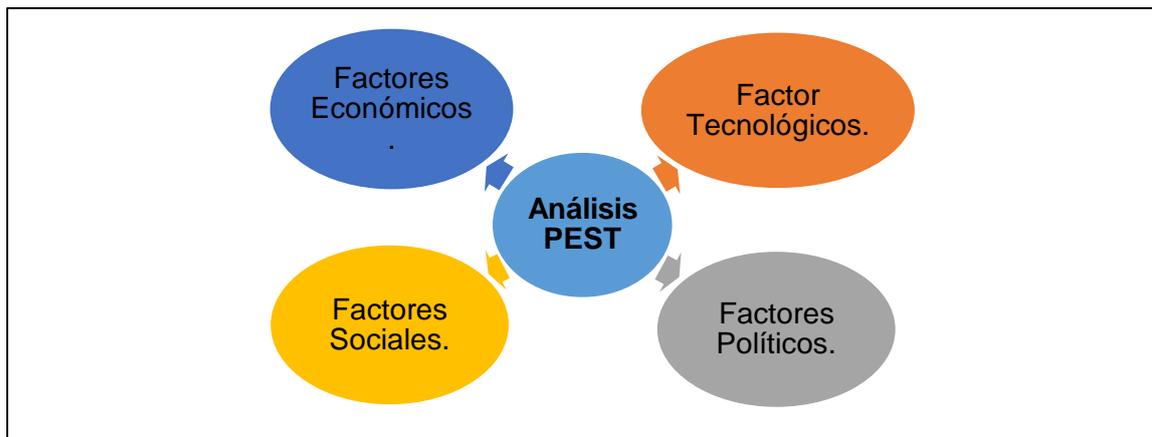
### **Análisis del Entorno Externo**

El análisis del entorno externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término externas. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 114)

### **Análisis Pest**

“Consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 34)

**Grafico 3 Análisis del entorno PEST**



Fuente: (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)  
Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### 5 fuerzas de PORTER

Es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia en el más amplio sentido de la palabra de una empresa, así como entender en qué medida ésta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio. (Michaux, 2008, pág. 78)

**Grafico 4 Cinco Fuerzas de Michael Porter**



Fuente: (Porter M. , 1985)  
Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### **Matriz de factores externos (EFE)**

Para (David, 2013, pág. 80), La matriz de evaluación de factores externos (EFE) “permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.”

El análisis externo de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., es fundamental, en vista de que se analizan factores que no se pueden controlar, pero que afectan de manera directa a la organización, por lo cual el análisis del entorno externo mediante distintas herramientas como el análisis PEST, permitirá analizar lo político, económico, social y tecnológico, que afecte o favorezca al giro del negocio.

Otra herramienta a utilizar son las cinco fuerzas de Porter donde permitirá a la empresa conocer cómo se encuentra su competencia, la entrada de nuevos competidores en el mercado alimenticio, los productos sustitutos que pueden afectar con las ventas, el poder de negociación con los clientes y con los proveedores, para así conocer sus oportunidades y amenazas.

La matriz EFE permitirá ubicar los factores externos claves de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., la cual se le da un peso a cada uno de los factores, para después proceder a calificar acorde a las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa y así obtener un resultado ponderado que permita conocer cómo se encuentra Pronacnor. Cía. Ltda., con respecto a los factores macro y micro que pueden afectar o favorecer a la misma.

### **Matriz de perfil competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo (MPC) “identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra.” (David, 2013, pág. 83)

Esta matriz ayudará a la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., en el análisis y comparación de los factores de éxito con la competencia, lo cual permitirá conocer dónde la empresa está teniendo falencias para tomar medidas de mejora que le permitan obtener una ventaja con relación a su competencia.

## **Análisis del Entorno Interno**

El análisis del entorno interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 96)

### **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2013, pág. 122)

El análisis interno de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., es fundamental para obtener las fortalezas y debilidades de la misma, donde a través de encuestas, se conocerá el estado actual de la organización, para posterior a ello buscar estrategias para mejorar.

La matriz EFI permitirá ubicar los factores internos claves de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., en la cual se le da un peso a cada uno de los factores, para después proceder a calificar acorde a las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, con la obtención de un resultado ponderado que permita conocer cómo se encuentra Pronacnor. Cía. Ltda.

### **Matriz FODA**

Una de las creencias más extendidas en el ámbito empresarial es que la matriz FODA (acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se realiza a partir de una lluvia de ideas, sin embargo esto no es así. La matriz FODA es el resultado de una síntesis de los análisis de entorno interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste se desenvuelve. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 135)

La herramienta FODA es fundamental para la empresa, en vista de que se relacionarán las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas para desarrollar las estrategias que permitan a la organización ser más competitiva en la industria alimenticia.

## **Estrategias**

Las estrategias a diseñar se encuentran orientadas en los siguientes tipos definidos por libros de, David, 2013 y Michael Porter.

### **Estrategias de competitividad**

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor” (Porter M. E., 1980, pág. 55)

Con este tipo de estrategias lo que busca alcanzar es la ventaja competitiva con respecto a su competencia, para así lograr una mejor posición con respecto a sus competidores, para así obtener una mayor rentabilidad. Por lo que Michael Porter define tres estrategias genéricas para obtener una ventaja competitiva.

### **Liderazgo en costos globales:**

El liderazgo en costes se basa en vender los productos o servicios a un precio inferior al de la competencia. El producto o servicio no necesita ser el mejor, solo tener una calidad aceptable. Se dirige a los consumidores orientados al precio, por definición, solo puede alcanzarla una empresa de cada sector. Se basa en la creación de economías de escala en todos los pasos del proceso empresarial, por ello, solo tiene sentido en los mercados suficientemente grandes. (Porter M. E., 1980, pág. 35)

### **Diferenciación**

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo. (Porter M. E., 1980, pág. 37)

### **Enfoque o concentración**

El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. (Porter M. E., 1980, pág. 38)

Luego de conocer las tres estrategias genericas para obtener una ventaja competitiva en mercado en el cual se desenvuelve Pronacnor.Cia.Ltda la estartegia de liderazgo en costo es la indicada en vista que la empresa cuenta con la experiencia necesaria y la capacidad de poder reducir los precios de sus productoa a fin de poder colocar barreras de entra y asi obtener mayor rentabilidad.

### **Estrategias alternativas**

**Tabla 3 Estrategias alternativas**

<b>Estrategia</b>	<b>Definición</b>
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.
Penetración en el mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
Recorte de gastos	Reorganizar a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revenir la caída de las ventas y las utilidades.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización.
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.

Fuente: (David, 2013, pág. 137)

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Sin duda al conocer las diferentes estrategias mencionadas por los autores es fundamental para la empresa Pronacnor. Cía. Ltda.; aplicar las estrategias que mejor se adapten a las necesidades que posee la empresa para así aprovechar las fortalezas y oportunidades y contrarrestar las debilidades y amenazas.

### **Estrategias de derivación de objetivos**

Para, (Gallardo Hernández, 2012, pág. 183), menciona las siguientes estrategias;

La estrategia DA (Mini-Mini). Es establecer objetivos para minimizar tanto las debilidades como las amenazas. De hecho, tal organización tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación la posición DA será siempre defensiva.

La estrategia DO (Mini-Maxi). Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades., una organización podría identificar oportunidades en el entorno, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado, por lo que se deberá pensar en alternativas para que éstas no representen una barrera a dichas oportunidades. La posición DO será siempre conservadoras.

La estrategia FA (Maxi-Mini). Se basa en que las fortalezas de la organización se pueden utilizar para evitar las amenazas del medio ambiente. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. La posición FA será siempre competitiva.

La estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier organización le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (fortalezas vs oportunidades). Tales organizaciones podrían echar mano de sus fortalezas utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Por lo tanto, los objetivos derivados siempre serán agresivas. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 183)

Al conocer la relación entre las fortalezas, debilidades con las oportunidades y amenazas, se puede orientar el rumbo que pretende seguir la empresa en vista de que pueden ser estrategias competitivas FA, agresivas FO, defensivas DA o conservadoras DO.

### **Direccionamiento estratégico**

#### **Filosofía empresarial**

Según (García & Casanueva, 2009), define a la filosofía de una empresa como una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros,

proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la conservación de unos objetivos determinados.”

### **Gung Ho**

“Describiría una actitud de entusiasmo, energía y dedicación sin límites frente a una actividad cualquiera.” (Blanchard, 2004)

### **Misión**

La razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 62)

Por lo tanto, la misión es aquello que todos los que integran la empresa u organización están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.

### **Visión**

Para (Gallardo Hernández, 2012, pág. 69), la visión es “Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro.”

Toda estrategia parte de una visión, es decir, de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro.

### **Valores**

Según (Gallardo Hernández, 2012, pág. 72), “El valor es un bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por la persona.”

### **Principios**

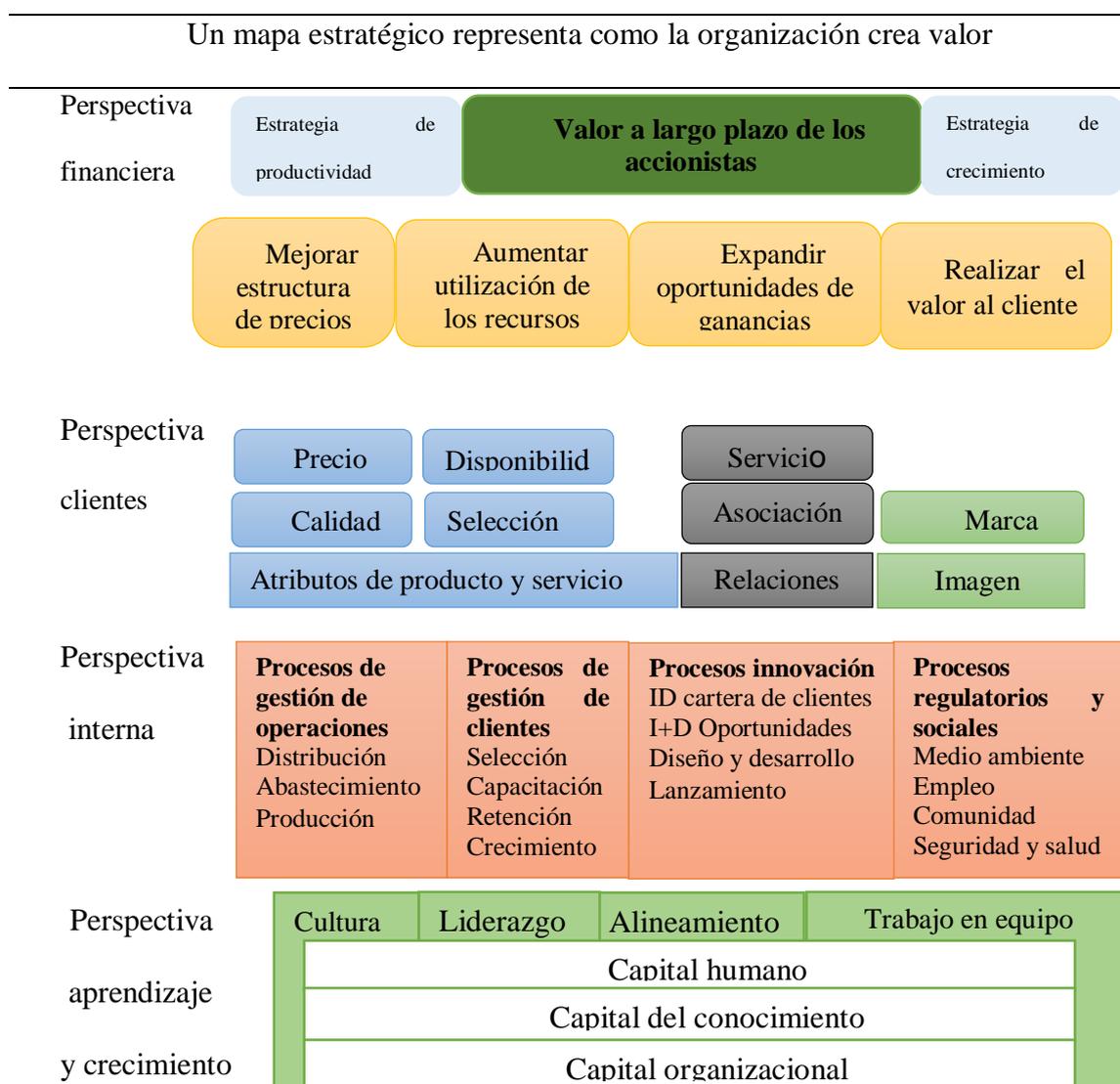
Para (David, 2013), “son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización.”

Los valores y principios en una empresa son cualidades, orientadas en la conducta de todos los empleados que sirven para dar una identidad a la empresa, y ayudar a proyectar una imagen positiva.

## Mapa estratégico

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización constituyendo las relaciones de causa y efecto entre los objetivos planteados para llevar a cabo la estrategia empresarial. Esta representación permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde hay incertidumbre. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 352)

### Grafico 5 Mapa Estratégico



Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

El mapa estratégico representa cómo la organización crea valor al manejar las cuatro perspectivas, aprendizaje y crecimiento, interna, clientes y financiera, donde se describen los objetivos estratégicos e indica de una forma más clara, las estrategias obtenidas en la matriz FODA, de tal manera que se pueda relacionar cada una de estas perspectivas para alcanzar el objetivo general, su misión y visión.

### **Plan operativo anual (POA)**

Para (París Roche, 2005, pág. 115), el plan operativo anual, “es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria.”

Los planes operativos anuales a desarrollar en la empresa Pronacnor.Cia.Ltda; le permitirán ir alcanzando los objetivos planteados de manera ordenada y priorizando las necesidades de mayor relevancia para la empresa, mediante la implementación de estrategias, indicadores, programas, proyectos y costos que le permita a la empresa ir mejorando y alcanzando su misión.

### **Perspectivas del Balance Scorecard**

Como se ha mencionado, el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión para la implementación de la estrategia de la organización. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar la visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas. Después de la planeación estratégica, es importante organizar los objetivos en perspectivas que representen el balance entre las diferentes necesidades de la organización e identificar de qué manera estos objetivos se interrelacionan para alcanzar la visión planteada. La consecuencia automática es que las estrategias se orientarán a la visión. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 264)

### **La perspectiva financiera**

Para (Gallardo Hernández, 2012, pág. 267). “La perspectiva financiera pretende mostrar la manera de maximizar el valor de los propietarios o accionistas. Se trata de medir la creación de valor en la organización e incorporar la visión de ellos.”

### **La perspectiva del cliente**

Como parte del modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia al cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el que se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes. Permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, cuyo resultado proporcionará rendimientos financieros futuros. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 268)

### **La perspectiva de procesos internos**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la organización. Esta perspectiva es sobre todo un análisis de los procesos internos e incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia organización necesita mejorar. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 270)

### **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite que la organización se asegure su capacidad de renovación, un requisito previo para una existencia duradera. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 271)

### **Tablero de control**

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la empresa al complementar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros que miden los logros estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los procesos de negocios, los accionistas y la innovación y aprendizaje (Kaplan & Norton, 2004)

El tablero de control o Balanced Scorecard es una herramienta que permitirá a la empresa ir controlando cómo se encuentra desempeñando la organización, e ir monitoreando que se estén cumpliendo los objetivos estratégicos planteados con sus respectivos indicadores y con ello alcanzar una ventaja competitiva en el mercado alimenticio.

## MARCO METODOLÓGICO

### **Enfoque de investigación mixto**

Para (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014); definen al enfoque mixto como “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.”

Analizando a lo expuesto por el autor mencionado se puede indicar que para la ejecución de esta investigación se utilizará un enfoque mixto, donde se combinen los enfoques cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo se lo realizará mediante la herramienta de encuestas que ayudará a levantar información del análisis interno de la organización. Mientras que para el enfoque cualitativo se lo aplica a la hora de observar y analizar las actividades de la empresa donde se pretende levantar la información necesaria mediante entrevistas que permitan realizar un correcto plan estratégico para generar cambios positivos para Pronacnor. Cía. Ltda.

### **Metodología de investigación**

#### **Deductivo - Inductivo**

Éste es un método de inferencia basada en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de la particular a lo general). (Bernal Torres C. A., 2006, pág. 56),

Para el presente trabajo se utilizará el método deductivo, en vista de que se necesita partir de lo general a lo particular para conocer el entorno del negocio mediante el análisis del macro y micro entorno y el método inductivo que va de lo particular a lo general. Éste se utiliza en las encuestas realizadas como parte de la investigación, pues de los criterios particulares se sacan conclusiones generales para la elaboración del plan estratégico.

#### **Tipos o niveles de investigación utilizada**

En la presente investigación se han tomado el siguiente nivel de investigación:

## **Descriptiva**

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2012)

Con el concepto analizado se puede decir que en el presente trabajo se utilizará investigación descriptiva al momento de la recolección de datos más relevantes a la hora de realizar el análisis interno y externo de la empresa.

## **Recolección de datos:**

### **Fuentes Primarias**

Para (Bernal Torres, Metodología de la investigación, 2010, pág. 191); las fuentes primarias: “Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos.”

Se lo aplica a través de encuestas y observación directa de todo el personal de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., ya que ellos tienen relación directa con las actividades de la misma por lo que nos ayudarán con información real.

### **Fuentes Secundarias.**

Según (Bernal Torres, Metodología de la investigación, 2010, pág. 192); “Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que sólo los referencia”

### **Fuentes**

- Trabajos asociados al tema de investigación de planificación estratégica.
- Libros: Metodología de la investigación, Planificación Estratégica etc.
- Revistas: Líderes y Ekos
- Fuentes electrónicas: Código orgánico de la producción, comercio e inversiones (Asamblea Nacional del Ecuador , 2010), (Secretaría Nacional de Planificación y

Desarrollo, Senplades., 2017), Banco central del Ecuador, Instituto nacional de Estadísticas y Censos(INEC), Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

- Trabajos de titulación: Repositorio Universidad Central. Universidad Politécnica Nacional y Universidad Metropolitana del Ecuador en temas referentes al diseño de plan estratégico.

### **Instrumento de investigación utilizado**

El instrumento de investigación a utilizar corresponde a dos (02) encuestas, para conocer el análisis interno y lo que piensan los clientes de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., con la finalidad de determinar las fortalezas, debilidades.

La primera encuesta de carácter interno, la cual se encuentra en el (**Anexo 1**), se la realizará a todos los miembros de la organización. Consta de veintinueve (29) preguntas relacionadas con la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano y cultura institucional.

La segunda se la realiza a los clientes de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., la misma que se encuentra en el (**Anexo 2**). Consta de seis (6) preguntas, para conocer cómo se encuentra su grado de satisfacción en relación al servicio prestado y a los productos ofertados.

### **Población y la muestra seleccionada**

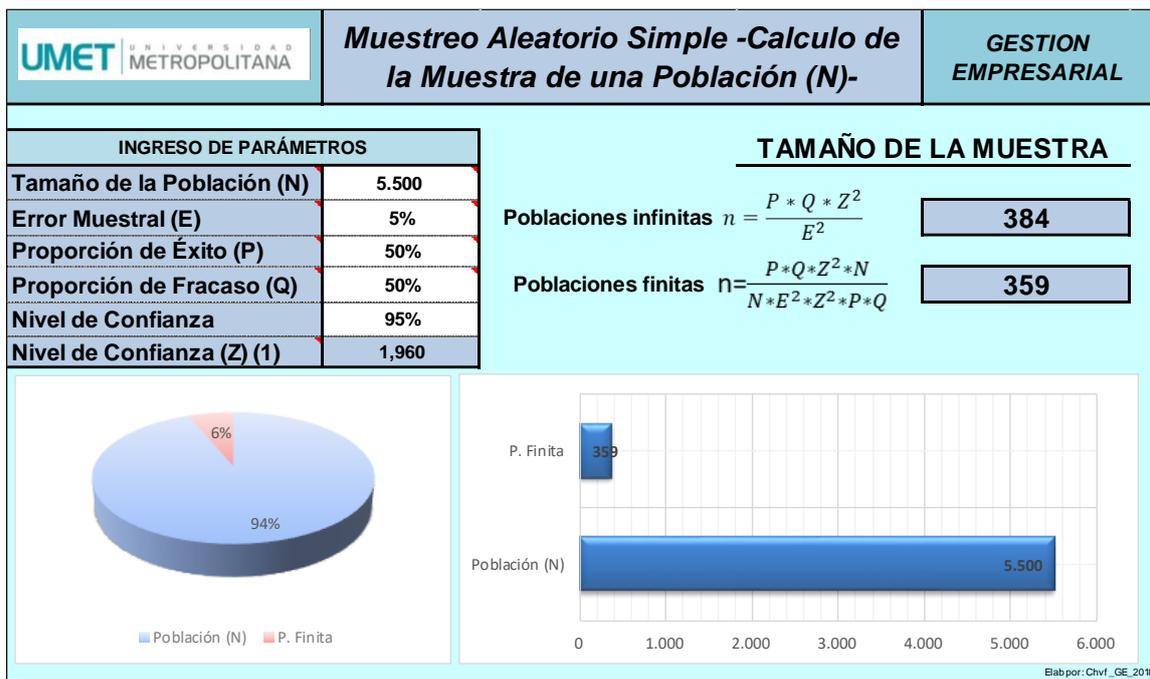
Para el presente trabajo de investigación se tomara dos muestras:

La primera se va a tomar como población al cien por ciento (100%) de los miembros de la organización para la aplicación de la encuesta del análisis interno, que permita conocer la situación real de la empresa, con los resultados obtenidos se procederá a procesar la información mediante el programa IBM SPSS statistics, para su tabulación.

N = (85) trabajadores.

Para la segunda, se tomará una muestra de la totalidad de los clientes que adquieren los productos de la empresa, en vista de que cuenta con 24 vendedores que poseen a su cargo a aproximadamente 250 clientes cada uno, dando como resultado una población de alrededor de N= (5500)

Grafico 6 Población y muestra



Fuente: Chut\_GE\_2018

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Con la obtención de la totalidad de los clientes que posee la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., que son 5500 clientes, se procede a calcular la muestra, la cual es de 359 encuestas a realizar, que permitirán conocer lo que piensan los clientes del servicio y los productos que oferta Pronacnor. Cía. Ltda., con los resultados obtenidos de los clientes, se procederá a procesar la información mediante el programa IBM SPSS statistics, para su tabulación.

### Validación del instrumento utilizado

La validación de las dos encuestas se la realiza a través del método conocido como el Alfa de Cronbach, mismo que se utiliza con las varianzas de los ítems, con 6 expertos los cuales se pueden apreciar en el (Anexo 3).

Los expertos analizarán y calificarán cada una de las preguntas de la encuesta mediante la herramienta, la cual consta de una escala de calificación, siendo 5 el puntaje más alto y uno el puntaje más bajo, según su criterio de conocimiento, que permita estimar la fiabilidad del instrumento.

Según (Darren & Mallery, 2003), sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de Alpha de Cronbach:

- Alpha de Cronbach >90 es excelente
- Alpha de Cronbach >80 es bueno
- Alpha de Cronbach > 70 es aceptable
- Alpha de Cronbach > 60 es cuestionable
- Alpha de Cronbach > 50 es pobre
- Alpha de Cronbach < 50 es inaceptable

### VALIDACIÓN DE ENCUESTAS

**Gráfico 7 Aplicación del Alfa de Cronbach para validar la encuesta de análisis interno**

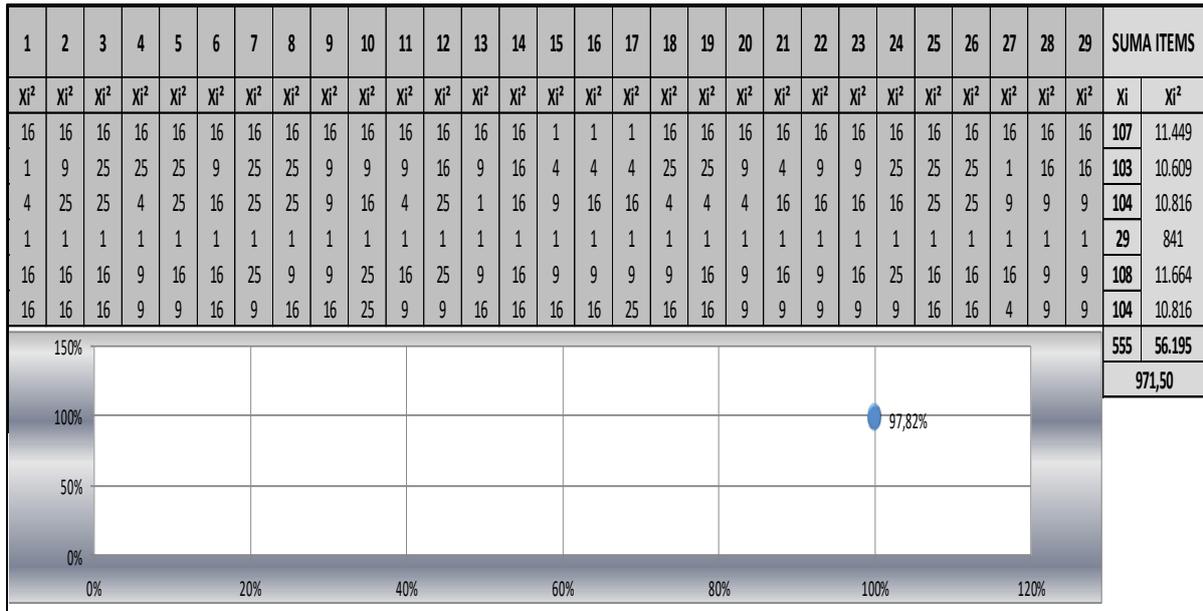
**MÉTODO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**Donde:**

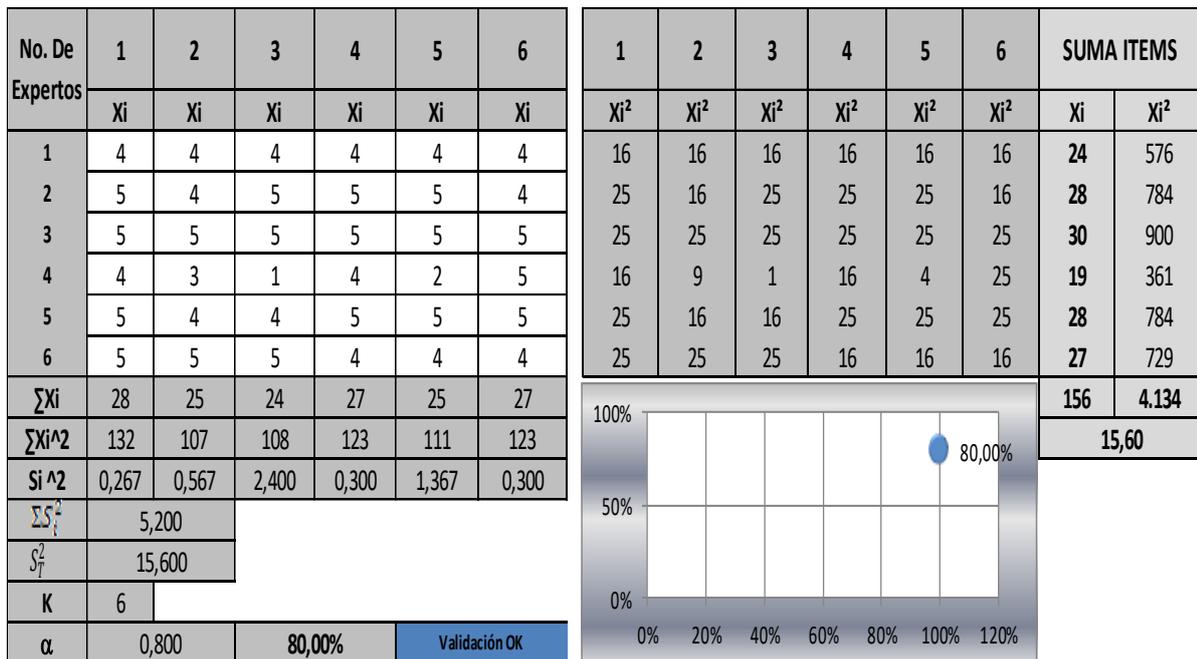
- k: Es el número de ítems.
- $\sum S_i^2$ : Sumatoria de varianzas de los ítems.
- St ^2: Varianza de la suma de los ítems
- $\alpha$ : Coeficiente de Alfa de cronbach

No. De Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	4	3	4	2	2	2	5	5	3	2	3	3	5	5	5	1	4	4	
3	2	5	5	2	5	4	5	5	3	4	2	5	1	4	3	4	4	2	2	2	4	4	4	4	5	5	3	3	3	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	4	4	4	3	4	4	5	3	3	5	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	3	
6	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	
$\sum X_i$	16	21	23	18	22	20	23	22	18	22	17	22	16	21	14	15	16	19	20	16	18	18	19	22	23	23	15	18	18	
$\sum X_i^2$	54	83	99	64	92	74	101	92	60	92	55	92	52	81	40	47	56	71	78	48	62	60	67	92	99	99	47	60	60	
$S_i^2$	2,267	1,900	2,167	2,000	2,267	1,467	2,567	2,267	1,200	2,267	1,367	2,267	1,867	1,500	1,467	1,900	2,667	2,167	2,267	1,067	1,600	1,200	1,367	2,267	2,167	2,167	1,900	1,200	1,200	
$\sum S_i^2$	53,967																													
$S_T^2$	971,500																													
K	29																													
$\alpha$	0,978	97,82%	Validación OK																											



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Gráfico 8 Validación de encuesta cliente



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

El resultado del análisis de Alpha de Cronbach, aplicado para las preguntas de análisis interno fue excelente, al obtener una valoración de 97,82%. Para las preguntas al cliente fue una valoración de 80% siendo bueno, por lo que las dos encuestas se encuentran aptas para su aplicación.

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA PRONACNOR. CIA. LTDA., MEDIANTE UN ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO.

#### 1.1. Introducción

La empresa Pronacnor. Cía. Ltda., se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios de la empresa Pronaca S.A, de capital 100% ecuatoriano.

Esta empresa busca satisfacer las necesidades de los clientes a través de servicios de calidad, basados en tecnología de punta y un talento humano altamente calificado y con vocación de servicio, para de esta forma lograr el cumplimiento de los objetivos planteados con anterioridad por parte de la organización.

En sus instalaciones Pronacnor. Cía. Ltda., cuenta con un total de 85 empleados, siendo así una empresa mediana dedicada a la distribución de todos los productos alimenticios de la empresa Pronaca, que son:

#### MR. CHANCHO.



(Pronaca, 2019)

#### MR POLLO



(Pronaca, 2019)

#### FRITZ.



(Pronaca, 2019)

#### MR. PAVO.



(Pronaca, 2019)

#### MR. FISH.



(Pronaca, 2019)

#### MR. COOK



(Pronaca, 2019)

## 1.2. Antecedentes

Pronacnor Cía. Ltda., nace de la idea visionaria de dos socios, con el objetivo de ser parte de la gran red de distribución de Pronaca S.A.

Pronacnor.Cia.Ltda, inició sus operaciones como primer distribuidor de este gran proyecto, el 23 de mayo del año 2000, para después consolidarse como compañía limitada en julio del 2001. Sus ventas iniciales fueron de \$ 46.000,00 mensuales, logradas con el apoyo de 13 colaboradores.

El portafolio de productos en esa época básicamente lo conformaban los productos: carne de pollo, carne de cerdo, embutidos.

Este crecimiento se ha logrado gracias al empeño de sus fundadores, el esfuerzo constante y el trabajo en equipo del personal, en todas las áreas de la organización. Pronacnor Cía. Ltda., opera en el barrio Mena del Hierro, ubicado al noroccidente de la ciudad de Quito. Tiene asignado gran parte del norte de la ciudad llegando a 5.500 clientes, la gran mayoría de su zona es urbana.

La empresa Pronacnor.Cia.Ltda, tiene una permanencia de veinte (20) años, contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura en el Registro Mercantil del Cantón Quito, pudiendo ser disuelta o prorrogada de conformidad con lo establecido en los Estatutos y por lo dispuesto en el Código Civil.

## 1.3. Logotipo de la organización

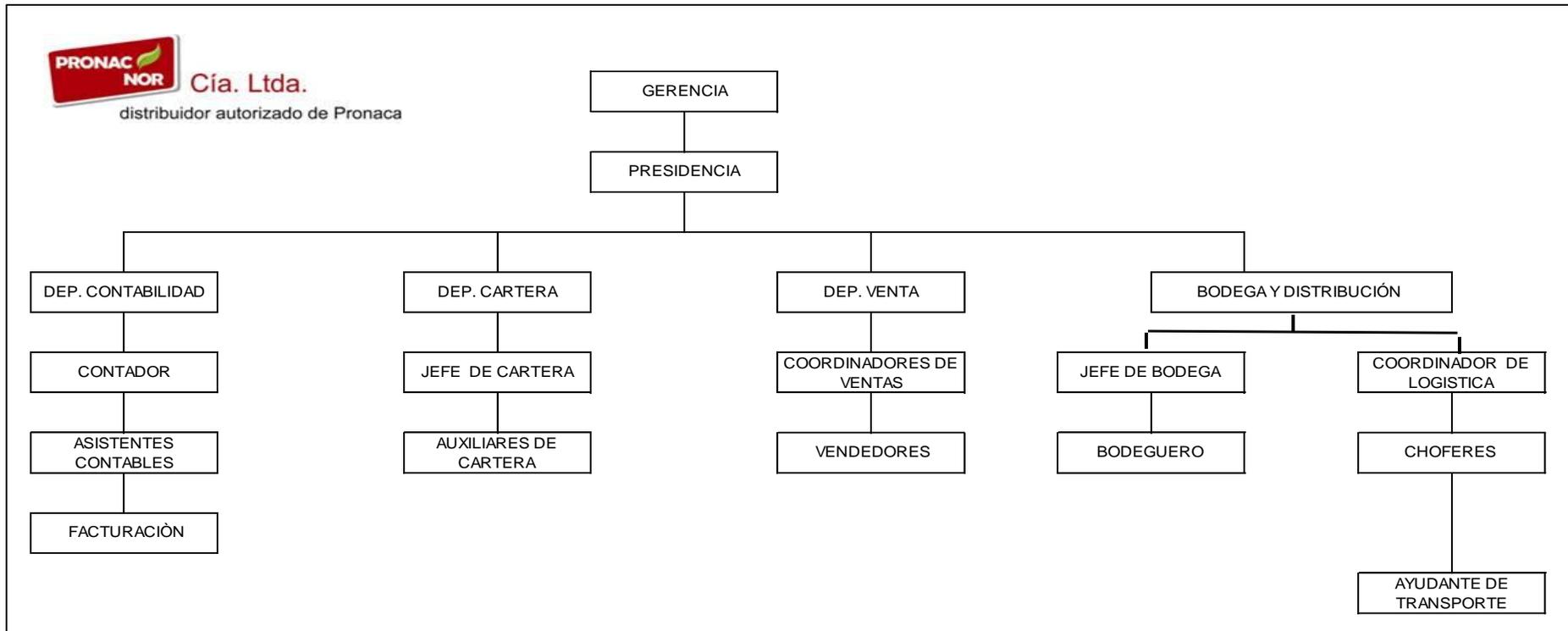
**Gráfico 9 Logotipo Pronacnor. Cía. Ltda.**



Fuente: (Pronacnor.Cia.Ltda, 2012)

#### 1.4. Organigrama de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda.

Gráfico 10 Organigrama Estructural Pronacnor. Cía. Ltda.



Fuente: (Pronacnor.Cía.Ltda, 2012)

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

La empresa Pronacnor. Cía. Ltda., se encuentra conformada por una gerencia, una presidencia, las cuales están a cargo de los propietarios de la misma: el Eco. Silvio Ramos Idrovo y el Señor Alejandro Jiménez. Igualmente, conforma cuatro departamentos, los cuales son: el de contabilidad, que se encuentra conformado por 6 personas, el departamento de cartera por 5 personas, el departamento de ventas por 24 personas y el departamento de bodega y distribución el cual está conformado por 48 personas.

## **1.5. Análisis externo**

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo en la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, para así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y evitar las amenazas o en todo caso reducir su efecto.

### **1.5.1. Macroambiente**

En este análisis se evaluará el factor político, económico, social, tecnológico, con sus respectivas variables que ayuden en el desarrollo del trabajo de investigación.

### **1.5.2. Factor Político**

A la hora de analizar lo político se parte del periodo del Economista Rafael Correa Delgado (2007-2017), donde en dicha década se proyectó una estabilidad económica a través de reformas constitucionales, al punto de elaborar una nueva constitución elaborada en 2008 donde en el numeral 2 del artículo 276 de la (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008), menciona "Construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable." Sumado a ello se encuentra el Plan Nacional del Buen Vivir que en su objetivo 5 señala "Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria", con sus políticas.

Para (Serebrenik, 2017), "Cuando en los países se generan ambientes políticos enardecidos, derivados de conflictos de intereses entre los distintos gobiernos, se genera un ambiente negativo para hacer negocios y se frena tanto la inversión nacional como la extranjera."

En la actualidad, con el cambio de mandato y la llegada al poder por parte del Licenciado Lenin Moreno, se ha tornado un ambiente hostil en vista de que se han ido revelando actos de corrupción por parte de altos funcionarios según (Constante, 2018) y sumado a esto según la revista Vistazo (Terán, 2019). Menciona que a finales del 2018 se anunció el alza en el precio de la gasolina extra y ecopaís, de 1,48 dólares el galón a 1,85 dólares, tornando así una

incertidumbre política para este nuevo año, por lo que para cualquier empresa el no saber el rumbo que puede tomar el país siempre es una amenaza.

### 1.5.3. Factor Económico

Al momento de analizar la situación económica del país, es preciso el estudio de varios indicadores macroeconómicos que inciden en la gestión de la empresa y son claves en el conocimiento de lo que puede afectar o favorecer a Pronacnor. Cía. Ltda.

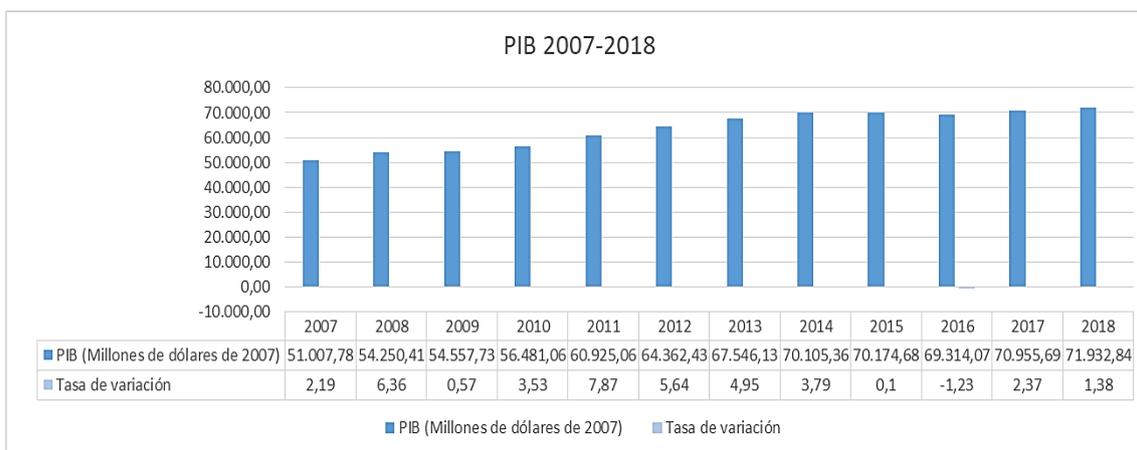
#### PIB

Según (Case & Fair, 2008, pág. 113): “El PIB es el valor total en el mercado de la producción de un país. Es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales generados en determinado periodo por factores de producción localizados en el país.

**Tabla 4 PIB 2007-2018**

<b>AÑO</b>	<b>PIB (Millones de dólares)</b>	<b>PIB (Millones de dólares de 2007)</b>	<b>Tasa de variación</b>
2007	51.007,78	51.007,78	2,19
2008	61.762,64	54.250,41	6,36
2009	62.519,69	54.557,73	0,57
2010	69.555,37	56.481,06	3,53
2011	79.276,66	60.925,06	7,87
2012	87.924,54	64.362,43	5,64
2013	95.129,66	67.546,13	4,95
2014	101.726,33	70.105,36	3,79
2015	99.290,38	70.174,68	0,1
2016	99.937,70	69.314,07	-1,23
2017	104.295,86	70.955,69	2,37
2018	108.398,06	71.932,84	1,38

**Fuente: (Ecuador, Banco Central)**  
**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

**Gráfico 11 PIB 2007-2018**

**Fuente: (Ecuador, Banco Central)**

**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

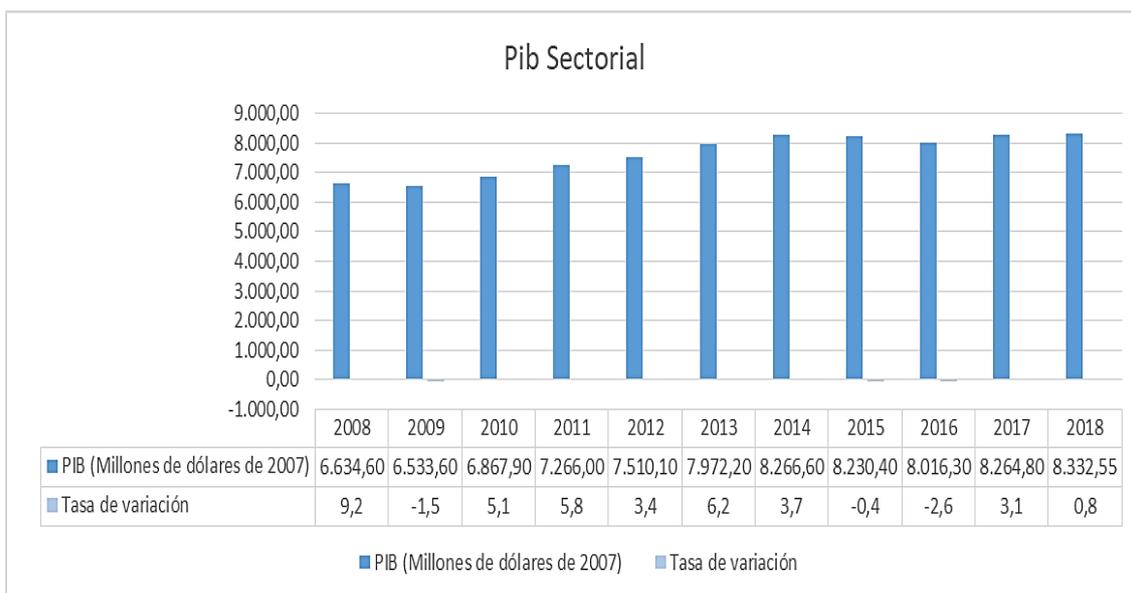
Como se puede apreciar en los datos presentados, tanto en la Tabla 3, como en el gráfico 11, el PIB ha tenido un decrecimiento a partir del año 2011, dado por el aumento del nivel de desempleo, la disminución del nivel de producción de bienes y servicios y por ende el poder adquisitivo de la gente también disminuye. Ya para el año 2017 Y 2018 se ha incrementado el PIB, lo que genera mayor riqueza y mayor empleo en la gente, según el informe del Banco Central del Ecuador (BCE).

**Tabla 5 PIB Sectorial**

AÑO	PIB (Millones de dólares)	PIB (Millones de dólares de 2007)	Tasa de variación
2008	7.447,4	6.634,6	9,2
2009	7.699,2	6.533,6	-1,5
2010	8.601,7	6.867,9	5,1
2011	9.670,4	7.266,0	5,8
2012	10.739,7	7.510,1	3,4
2013	11.974,3	7.972,2	6,2
2014	13.716,7	8.266,6	3,7
2015	13.513,0	8.230,4	-0,4
2016	13.592,3	8.016,3	-2,6
2017	13.866,1	8.264,8	3,1
2018	14.223,4	8.332,6	0,8

**Fuente: (Ecuador, Banco Central)**

**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

**Gráfico 12 PIB Sectorial**

**Fuente: (Ecuador, Banco Central)**

**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

Al analizar el PIB del sector manufacturero se puede apreciar que su tasa de variación a idos sufriendo cambios con el paso de los años, como se puede apreciar en el grafico 12, en el 2009 ha existido un decrecimiento en comparación al año 2008, pero para los años 2010 al 2014 ha existido un incremento siendo algo pasivo para el sector manufacturero, pero para los años 2015 y 2016, vuelve a decrecer teniendo tasas de variación negativas, hasta llegar al 2017 y 2018 donde vuelve a existir un incremento, esto representa una oportunidad para las empresas que pertenecen a este sector, ya que quiere decir que las personas tienden a consumir más, es decir, existe mayor actividad económica del sector.

En relación con el Producto Interno Bruto (PIB), el sector de alimentos y bebidas se encuentra dentro de la industria manufacturera, que representa para el año 2017 un (38%) siendo el de mayor peso según (Revista Ekos, 2018). A pesar de que este sector ha tenido todos los años tasas de crecimiento positivas dentro del periodo analizado, los años con variaciones más bajas fueron 2009, 2015 y 2016 con variaciones negativas, pero en 2017 la tasa de variación fue positiva y para el 2018, disminuye la tasa de variación de 3,1% a 0,8%.

## Inflación

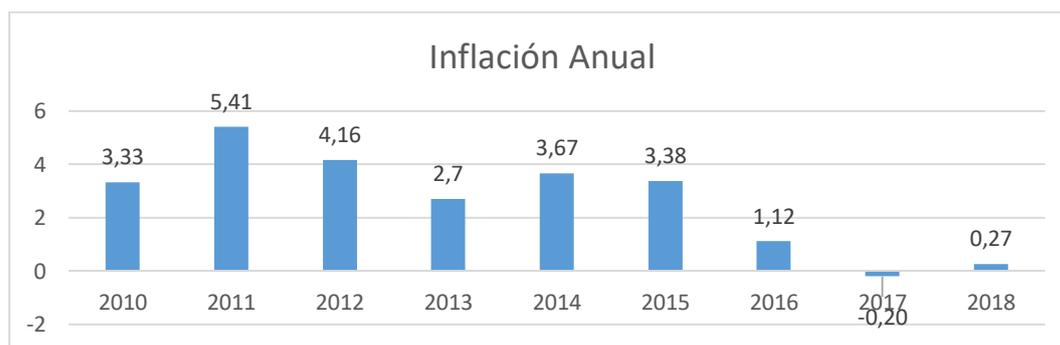
Según (Case & Fair, 2008), la inflación “es un incremento del nivel general de precios. Ocurre cuando muchos precios suben al mismo tiempo. Para medir la inflación, se toman muchos bienes y servicios y se calculan las alzas promedio en cierto periodo”

**Tabla 6 Inflación Anual**

Período	Inflación Anual
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,7
2014	3,67
2015	3,38
2016	1,12
2017	-0,20
2018	0,27

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2019)  
Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Gráfico 13 Inflación Anual**



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2019)  
Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Se puede observar que con respecto a la inflación existe una disminución significativa, ya que en el año 2017 se produce una deflación, pero al cierre del 2018 atraviesa una inflación de 0,27%. Si bien la inflación no es muy significativa, para Pronacnor. Cía. Ltda., podría ser una amenaza, en vista de que los precios suben y por ende la adquisición de los productos tienden a disminuir.

## Riesgo país

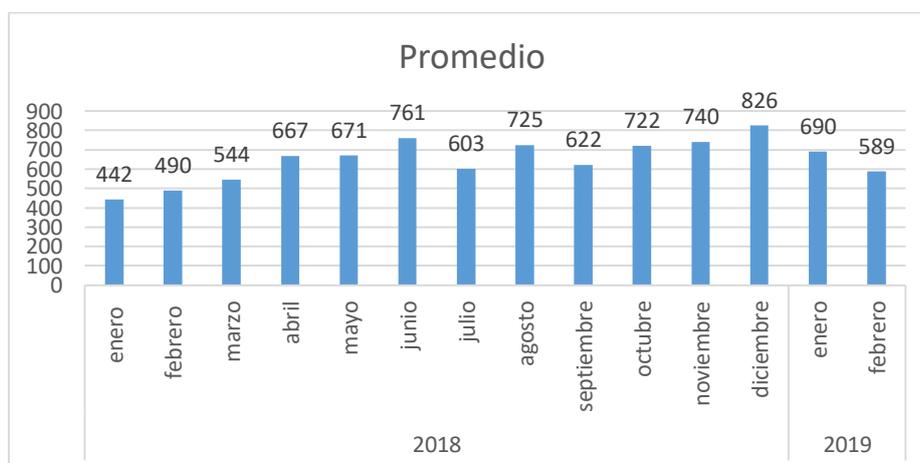
Según (Ecuador, Banco Central , 2016), “es la diferencia de la tasa de interés que pagan los bonos denominados en dólares, emitidos por países en desarrollo y la de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos, que se consideran libres de riesgo.”

**Tabla 7 Riesgo País**

<b>Año</b>	<b>Meses</b>	<b>Promedio</b>
<b>2018</b>	enero	442
	febrero	490
	marzo	544
	abril	667
	mayo	671
	junio	761
	julio	603
	agosto	725
	septiembre	622
	octubre	722
	noviembre	740
	diciembre	826
<b>2019</b>	enero	690
	febrero	589

Fuente: (Ecuador, Banco Central , 2019)  
Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Grafico 14 Riesgo País**



Fuente: (Ecuador, Banco Central , 2019)  
Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Se puede apreciar que en el año 2018 se tuvo un elevado riesgo país, pero ya en los primeros meses del 2019 el resultado de este indicador ha sido decreciente. Es decir, aunque este valor sea bajo, en relación a otros países, el Ecuador aún no genera confianza para inversiones extranjeras, siendo esto una amenaza, ya que si se diera el caso de que la empresa Pronacnor.Cia.Ltda, requiera de alguna inversión para solventar algún costo o gasto, va a ser difícil que lo consiga, ya que es muy alto el valor de riesgo país del último año.

### Tasa de interés

Según (Falconi, 2017) la tasa de interés “es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más liquidez en el mercado la tasa de referencia del mercado baja y cuando hay escasez sube.”

### Tasa de Interés Activa

De acuerdo a (Churión, 2001), la tasa de interes activa, “es la que se cobra por otorgar un prestamo por ejemplo la tasa que cobra un banco a una empresa por un credito.”

### Tasa de Interés Pasiva

De acuerdo a (Churión, 2001), la tasa de interés pasiva “se trata de lo que pagan los bancos por cuentas de ahorro o deposito .”

**Tabla 8 Tasas de Interés**

Periodo	Pasiva	Activa													
2015	Enero	5,22	7,84	2016	Enero	5,62	9,15	2017	Enero	5,08	8,02	2018	Enero	4,98	7,72
	Febre	5,32	7,41		Febre	5,83	8,88		Febre	5,07	8,25		Febre	5,06	7,41
	Marzo	5,31	7,31		Marzo	5,95	8,86		Marzo	4,89	8,14		Marzo	4,96	7,26
	Abril	5,39	8,09		Abril	5,85	9,03		Abril	4,81	8,13		Abril	4,99	7,63
	Mayo	5,51	8,45		Mayo	5,47	8,89		Mayo	4,82	7,37		Mayo	4,99	6,67
	Junio	5,48	8,70		Junio	6,00	8,66		Junio	4,80	7,72		Junio	5,11	7,33
	Julio	5,54	8,54		Julio	6,01	8,67		Julio	4,84	8,15		Julio	5,14	7,48
	Agost	5,55	8,06		Agost	5,91	8,21		Agost	4,96	7,58		Agost	5,25	7,63
	Septie	5,55	8,06		Septie	5,78	8,78		Septie	4,97	8,19		Septie	5,08	8,01
	Octub	4,98	9,11		Octub	5,75	8,71		Octub	4,80	7,86		Octub	5,27	8,34
	Novie	5,11	9,22		Novie	5,51	8,38		Novie	4,91	7,79		Novie	5,32	8,47
	Dicier	5,14	9,12		Dicier	5,12	8,1		Dicier	4,95	7,83		Dicier	5,43	8,69
Promedio	5,34	8,33	Promedio	5,73	8,69	Promedio	4,91	7,92	Promedio	5,13	7,72				

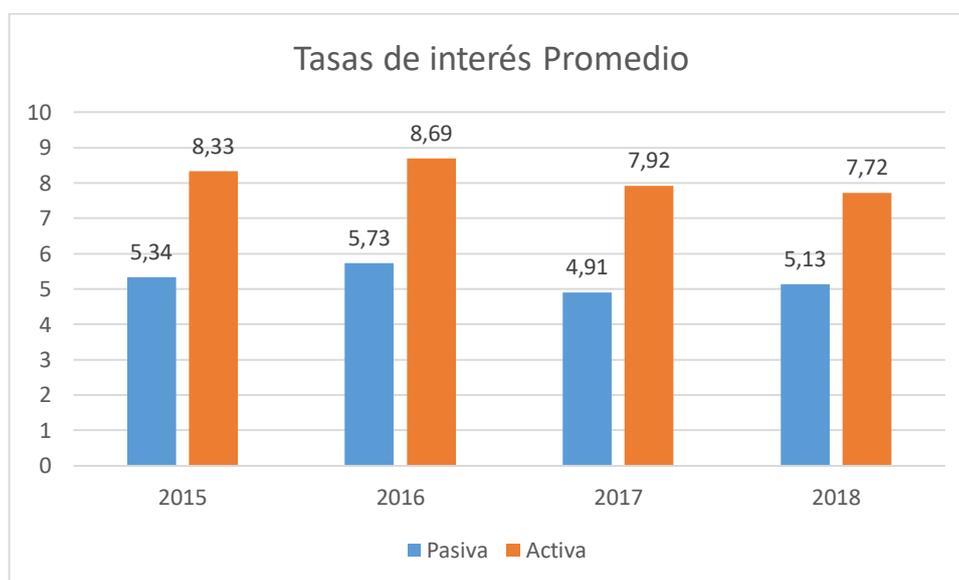
Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2018)

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Tabla 9 Tasas de interés Promedio**

<b>Tasas de interés Promedio</b>		
	<b>Pasiva</b>	<b>Activa</b>
<b>2015</b>	5,34	8,33
<b>2016</b>	5,73	8,69
<b>2017</b>	4,91	7,92
<b>2018</b>	5,13	7,72

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Grafico 15 Tasa de interés promedio**

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Se puede apreciar que la tasa activa ha disminuido en consideración del año pasado, mientras que la tasa pasiva ha ido aumentando, esto quiere decir que el sistema financiero del Ecuador se está fortaleciendo, ya que la población va a poder adquirir préstamos a un interés no tan alto, y de la misma manera va a recibir un interés considerable por su dinero en las entidades financieras, siendo esto una oportunidad, ya que si la empresa desea realizar un crédito para poder solventar costos o gastos que pudiese tener, éste no va a tener un mayor impacto al momento de cancelarlo, ya que la tasa activa ha disminuido, mientras que el dinero que se tenga en entidades financieras, va a ganar un mayor interés que el año pasado debido al crecimiento que tuvo la tasa pasiva.

## Índice de precios al consumidor (IPC)

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es la medida de variación en el nivel general de precios de los bienes y servicios que consumen los hogares en una economía; variaciones que repercuten directamente en el poder adquisitivo de los ingresos de los consumidores y su bienestar. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2015)

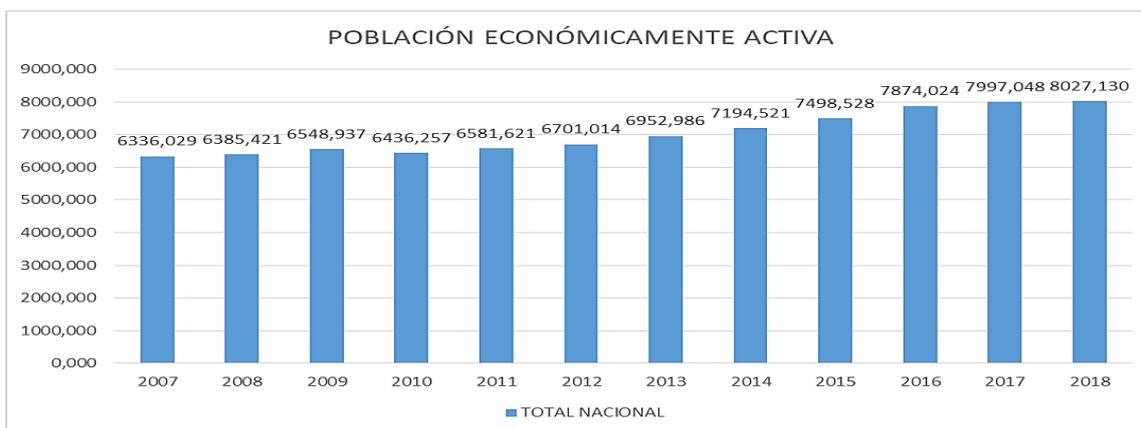
## Población Económicamente Activa

Población económicamente activa (PEA), como personas de 15 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (empleados); y personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desempleados). (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018)

**Tabla 10 Población Económicamente Activa**

PEA	
AÑO	TOTAL NACIONAL
2007	6.336,029
2008	6.385,421
2009	6.548,937
2010	6.436,257
2011	6.581,621
2012	6.701,014
2013	6.952,986
2014	7.194,521
2015	7.498,528
2016	7.874,024
2017	7.997,048
2018	8.027,130

Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018)  
Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Gráfico 16 Población Económicamente Activa**

Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018)

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### Desempleo

Para (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018) El desempleo o paro, “es la situación en la que se halla cualquier persona que, teniendo edad, capacidad y el deseo de trabajar, no ocupa un puesto de trabajo y tiene dificultad para conseguirlo”

**Tabla 11 Desempleo**

DESEMPLEO	
AÑO	VALORES
2007	316,697
2008	380,026
2009	423,802
2010	323,027
2011	276,787
2012	276,174
2013	288,745
2014	273,414
2015	357,892
2016	410,441
2017	373,871
2018	296,097

Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018)

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

## Gráfico 17 Desempleo



**Fuente:** (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018)

**Elaborado por:** Luis Miguel Sevilla Quishpe

Se puede apreciar claramente que para el año 2018 se ha disminuido la tasa de desempleo y por ende la tasa de la población económicamente activa ha aumentado.

Pero de acuerdo al Boletín Técnico N° 01-2019 (ENEMDU), Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo, señala que si bien la tasa de desempleo a nivel nacional ha reducido, para la empresa Pronacnor.Cia.Ltda, sigue siendo una amenaza, en vista de que la tasa de desempleo en la ciudad de Quito es la más alta con un 8,2%. Si bien ha disminuido en comparación al año 2017, sigue siendo una preocupación, ya que al no contar con una fuente estable de ingreso, se disminuye la adquisición de los productos ofertados.

### 1.5.4. Factor Social

El factor social es uno de los más importantes, ya que influye en todos los aspectos tanto económicos como políticos porque comprende a toda la sociedad.

### Tendencia de consumo

Como se mencionó anteriormente, el sector de alimentos y bebidas no alcohólicas representa un 38% en la industria manufacturera, siendo así el más representativo al crear plazas de trabajo que ayuden a la sociedad. Como indica (Revista Ekos, 2018), la composición de la industria de alimentos se encuentra dividida en varias actividades, siendo los productos cárnicos, la segunda actividad más destacada con un peso de 14% en el total de alimentos, debido al importante consumo de los hogares. Dado que la tendencia al consumo de carne por parte del mercado es

alta, para Pronacnor.Cia.Ltda representa una oportunidad, sumado a lo mencionado por (El Universo, 2019) en cuanto a que en los hogares ecuatorianos gastan en vivienda, educación, salud, vestimenta y alimentación la mayor parte de sus ingresos, por lo que es favorable para el giro de negocio en el que se encuentra la empresa.

### **1.5.5. Factor Tecnológico**

Según (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005), Los factores tecnológicos, “comprenden todo lo referente a equipo, infraestructura, avances tecnológicos que se encuentran en el mercado y permiten al personal trabajar de manera más ágil y eficaz para brindar un mejor servicio.”

Pronacnor. Cía. Ltda., dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, busca ir modernizándose acorde a los avances de la tecnología, por lo que se encuentra en constante desarrollo que le permita alcanzar un nivel óptimo en el mercado. En sus instalaciones cuenta con cuartos fríos, lo cual permite el almacenamiento de los productos de manera apropiada, evitando así cualquier tipo de hongos o bacterias, y para su distribución cuenta con camiones adaptados con temperaturas acordes para que los productos lleguen en perfecto estado al cliente.

Además la empresa utiliza un sistema llamado BANN, que le permite registrar correctamente toda la contabilidad de la empresa. Además, este sistema permite al personal tener una comunicación y acceso a la información de manera rápida, oportuna, confiable y actualizada, minimizando el tiempo para obtener cualquier tipo de información.

### **1.5.6. Microambiente**

El micro ambiente permite analizar los factores que tienen que ver directamente con el giro de negocio de la empresa

### **1.5.7. 5 Fuerzas de Michael Porter**

A través de las cinco fuerzas de Porter, se permitirá conocer cómo se encuentra la competencia de la empresa, la entrada de nuevos competidores en el mercado alimenticio, los productos sustitutos que pueden afectar las ventas, el poder de negociación con los clientes y con los proveedores, para así saber cuáles son sus oportunidades y amenazas.

### 1.5.8. Entrada potencial de nuevos competidores

Es una industria avícola nacional de características oligopólicas, puesto que el 60% del mercado es manejado por Pronaca S.A. y el 40% restante por otras marcas.

A la hora de examinar a los nuevos competidores que podría tener la empresa Pronacnor.Cia.Ltda, la cual destina su actividad económica a la distribución de productos cárnicos de la línea de Pronaca, a diferentes negocios como las: tiendas, asaderos y restaurantes etc., se estudia la aparición de nuevas empresas que en la actualidad es realmente mínima, si bien han aparecido un gran número de pequeñas avícolas que comercializan sus productos sin marca que identifique a la empresa, sin ningún control sanitario, realizando las ventas a través de los principales centros de expendio masivo, despensas o tiendas de barrios, no representa una gran competencia pero sigue siendo una **amenaza** para la empresa.

### 1.5.9. Rivalidad entre empresas competidoras

En el sector alimenticio, el analizar la rivalidad entre competidores, permite considerar las medidas que se encuentran aplicando para acaparar más mercado por parte de otras empresas, en cuanto a precios, publicidad, nuevos productos etc. En el caso puntual de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda, su principal competencia es Grupo Oro, una empresa que se dedica a la misma actividad y maneja el mismo portafolio de productos. Sumado a ello también se encuentra Avitalsa Andino, que si bien solo se dedica a la distribución de pollos, forma parte de la rivalidad importante con la que cuenta la empresa, siendo esto una **amenaza**.

### 1.5.10. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Si bien los productos sustitutos son aquellos que pueden reemplazar a otros, cubriendo la misma necesidad, para la empresa Pronacnor.Cia.Ltda, que cuenta con una variedad de productos cárnicos de la línea de Pronaca se le torna importante considerar la carne de res, al no contar con este tipo de cárnico y es parte importante en la alimentación de las personas. Aunado a ello se encuentran las carnes orgánicas de diferentes tipos disponibles en el mercado, por lo que es una **amenaza**.

### 1.5.11. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores compiten entre sí para lograr mejores condiciones de venta con sus clientes, tales como precios, servicios y calidad, de esta manera las políticas de venta y crédito de los proveedores inciden de manera directa dentro del marco de la industria. Pero para Pronacnor.Cia.Ltda, esto se encuentra claro, ya que su único proveedor que le ofrece todos sus productos con descuentos, promociones y con una facilidad de pago es Pronaca, siendo así una **fortaleza**.

### 1.5.12. Poder de negociación de los consumidores

El interés de los clientes hacia los productos diferenciados, de calidad y a un precio accesible, puede ser un factor determinante para lograr un mayor poder de negociación con sus principales consumidores que para la empresa Pronacnor.Cia.Ltda, vendrían siendo las tiendas, mini Marquet, asaderos, restaurantes entre otros, siendo esto una **fortaleza**, en vista que la empresa distribuye productos que cumplen con todos los requerimientos de sus clientes.

## 1.6. Matriz EFE

La matriz de factores externos (EFE) permite realizar el análisis de la información obtenida con lo referente a lo, político, económico, social y tecnológico de lo que favorece o afecta a la empresa Pronacnor.Cia.Ltda, además de incorporar los factores competitivos obtenidos mediante el estudio de las cinco fuerzas de Porter.

Para la construcción de la matriz de factores externos se colocan las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo, para posterior a ello darle un peso de importancia a cada variable, que en suma, totalice el 100%, y finalmente proceder a calificar mediante la escala de (David, Conceptos de administración estratégica, 2013, pág. 81), considerando los criterios de los propietarios de la empresa (**Anexo 6**).

Si el valor es = 1 la respuesta es deficiente, 2= la respuesta es promedio, 3= la respuesta está por encima del promedio y 4= la respuesta es superior.

Luego de haber obtenido la calificación, se procede a multiplicar el peso que indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa, por la calificación asignada para así obtener el resultado ponderado. El resultado final puede oscilar entre 4.0 el más alto a 1.0 el más bajo y un promedio de 2,5. Al superar el promedio, indica que la empresa

está aprovechando con eficacia las oportunidades y minimizando las amenazas. El valor promedio no debe pasar de 4.0, dado que es el máximo valor de efectividad de la empresa.

**Tabla 12 Matriz EFE**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>					
<b>No</b>	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1	Leyes gubernamentales del país	Oportunidad	3%	3,00	0,09
2	Cambio de la matriz productiva	Oportunidad	4%	2,00	0,08
3	PIB Sectorial	Oportunidad	4%	3,00	0,12
4	Tendencia de consumo	Oportunidad	7%	4,00	0,28
5	Tecnología de punta	Oportunidad	8%	4,00	0,32
6	Poder de negociación con los proveedores	Oportunidad	7%	4,00	0,28
7	Poder de negociación con los clientes	Oportunidad	7%	4,00	0,28
8	Tasas de interes	Oportunidad	6%	3,00	0,18
9	PIB	Oportunidad	5%	1,00	0,05
10	Incertidumbre política	Amenaza	9%	2,00	0,18
11	Inflación moderada	Amenaza	6%	2,00	0,12
12	Riesgo país	Amenaza	4%	2,00	0,08
13	Población Económicamente Activa (PEA)	Amenaza	8%	1,00	0,08
14	Desempleo	Amenaza	6%	1,00	0,06
15	Entrada de nuevos competidores	Amenaza	4%	2,00	0,08
16	Rivalidad entre empresas competidoras	Amenaza	7%	1,00	0,07
17	Desarrollo potencial de productos sustitutos	Amenaza	5%	2,00	0,10
	<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,45</b>

**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

Como se puede observar en la tabla 9, el resultado ponderado obtenido del presente trabajo de investigación fue de 2,45, es decir, por debajo del promedio, siendo así algo desfavorable para la empresa ya que no se encuentran aprovechando sus oportunidades ni minimizando sus amenazas.

### **1.7. Matriz de perfil competitivo**

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que permite a la empresa compararse con su competencia para poner en manifiesto sus fortalezas y debilidades, con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en la industria de alimentos, y conocer qué mejorar y qué resguardar.

En la matriz se coloca los factores claves que pueden dirigir a la empresa al éxito, y a sus dos principales competidores para posterior a ello proceder a dar un peso que indica la importancia relativa que tiene cada elemento para alcanzar la superación, una vez colocado el porcentaje la suma total debe dar un 100%, para luego proceder a calificar cada uno de los factores de acuerdo a la información otorgada por los propietarios de la empresa (**Anexo 6**) en vista que

conocen a su competencia, se procede a calificar cada uno de los factores de acuerdo con (David, Conceptos de administración estratégica, 2013, pág. 83)

Si el resultado es =1 Debilidad importante, = 2 Debilidad menor, = 3 Fortaleza menor y = 4 Fortaleza importante.

Posterior a ello, se obtiene la ponderación de cada empresa, multiplicando el peso por la calificación.

**Tabla 13 Matriz de perfil competitivo (MPC)**

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	NUESTRA COMPAÑÍA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		Pronacnor.Cia.Ltda		Grupo Oro		Avitalsa Andino	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Participación en el mercado	13%	3,00	0,39	3,00	0,39	3,00	0,39
Infraestructura y maquinaria	10%	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
Capacidad tecnológica	15%	4,00	0,60	3,00	0,45	4,00	0,60
Calidad de producto	15%	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60
Calidad del servicio	15%	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60
Investigación y desarrollo	8%	2,00	0,16	2,00	0,16	3,00	0,24
Variedad en la línea de productos	10%	4,00	0,40	3,00	0,30	2,00	0,20
Ubicación	8%	2,00	0,16	3,00	0,24	3,00	0,24
Publicidad	9%	2,00	0,18	3,00	0,27	1,00	0,09
Fidelización de clientes	10%	3,00	0,30	3,00	0,30	1,00	0,10
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3,79</b>		<b>3,71</b>		<b>3,46</b>

**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

Como se puede apreciar en la tabla 10, Pronacnor.Cia.Ltda, es la empresa más fuerte en el mercado la cual cuenta con la más alta puntuación de 3,79 en comparación a su principal competencia, pero el margen es realmente mínimo por lo que se debe tener en consideración.

### 1.8. Análisis Interno

El análisis interno de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda es fundamental para obtener las fortalezas y debilidades de la misma, donde a través de encuestas a los colaboradores y clientes, se conoce el estado real de la organización, para posterior a ello buscar estrategias de mejora.

### 1.8.1. Tabulación e interpretación del análisis interno

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores de Pronacnor. Cía. Ltda., lo cual se puede observar en el (**Anexo 4**).

Con la información obtenida mediante una encuesta a los colaboradores de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., se pudo conseguir una idea clara y verídica del estado actual de la organización.

El proceso se lo realizó por cada departamento con el que cuenta la empresa departamento administrativo, departamento de contabilidad, departamento de cartera, departamento de ventas y departamento de bodega y distribución, donde previa a la aplicación de la encuesta, se les explicó cada uno de los puntos a ser evaluados y la forma de cómo realizarlo.

#### **Capacidad Directiva.**

##### **Planificación**

Con la información obtenida de los colaboradores de la empresa se pudo detectar que del 100% de los encuestados, un 58% supo indicar que la empresa no cuenta con un plan estratégico, mientras que el 42% restante optó por no responder, al no tener un conocimiento claro de que la empresa cuente con esta herramienta, siendo así una **debilidad** para Pronacnor. Cía. Ltda. Adicional a esto el 46% de los encuestados mencionó que no se cuenta con un sistema organizacional definido y el 54% restante no tiene un conocimiento claro, siendo así otra **debilidad** para la empresa.

##### **Organización**

Del 100% de los encuestados se pudo identificar que un 56% considera que sí se encuentran los procesos claramente definidos, pero un 35% considera que no lo están, y el 8% restante no se encuentra familiarizado con el tema, siendo así una **debilidad**. Si bien los trabajadores tienen claro sus procesos los mismos no se encuentran documentados.

##### **Dirección**

Observando la gráfica y la tabla del anexo 3, se puede apreciar que el 100% de los encuestados revelaron que frente algún tipo de inconvenientes en la empresa, los directivos reaccionan de manera oportuna, siendo así una **fortaleza**.

Sumado a esto, un 46% menciona que mantienen una relación muy buena con los clientes, un 33% buena y un 21% expreso que es neutra, representado así otra **fortaleza** para la organización.

Sin embargo, un 81% desconoce que existan alianzas estratégicas con otras empresas, mientras que el 19% restante manifestó que no existen siendo así una **debilidad** para Pronacnor. Cía. Ltda.

### **Control**

Considerando la respuesta de los encuestados, un 51% contestó que en la empresa no cuenta con un sistema de control, mientras que un 26% indicó que sí y el 24% restante no conocen del tema, siendo así una **debilidad**, ya que si bien existe un control, se lo realiza de manera empírica, ya que no se cuenta con una herramienta que permita controlarlos de manera apropiada.

### **Capacidad Competitiva**

Con la aplicación de la encuesta al personal de la empresa con referente a la capacidad competitiva, se pudo identificar que el 100% considera que el servicio que brinda la empresa es ágil y oportuno, siendo así una **fortaleza**.

Mientras que con referente a un servicio personalizado, un 47% supo indicar que sí se lo realiza, mientras que un 38% no lo sabe y un 15% considera que no, por lo que representaría una **fortaleza**.

Adicional a esto, un 41% de los encuestados considera que los precios son muy competitivos, el 40% competitivos y un 19% restante neutro, siendo esto otra **fortaleza** para Pronacnor. Cía. Ltda.

Además, la experiencia con la que cuenta la empresa en el mercado alimenticio es otro factor clave, al representar también una **fortaleza**, puesto que un 56% menciona que la experiencia es muy buena, un 34% buena y un 9% expresó que es neutra.

De igual manera, la calidad del servicio que brinda la compañía es muy buena para un 56% de los encuestados y buena para un 44% de éstos, reflejando así que 100% de los colaboradores concuerdan que se brinda un servicio de calidad, siendo así una **fortaleza**.

Sin embargo, con referente a la pregunta de si cuenta con un plan de marketing, un 72% no sabe del tema y el 28% sobrante indicó que la empresa no cuenta con un plan de marketing, siendo esto una **debilidad**.

Por último, al preguntar si la empresa cuenta con servicios varios, un 65% supo indicar de sí, un 21% desconoce y el 14% restante no se ofrecen varios servicios, siendo una **fortaleza**.

### **Capacidad financiera**

Con referencia al análisis financiero, del 100% solo un 24% manifestó conocer que el capital con el que cuenta la empresa es propio, ya que el porcentaje restante no conoce este tipo de información por ser en su mayoría operarios, siendo así una **fortaleza**, en vista de que la organización no posee deudas con terceros.

Añadido a esto, el capital operativo con que cuenta la empresa es una **fortaleza** con un 53% de los encuestados, y con respecto a los excedentes financieros un 52% considera que es una **fortaleza media**, un 24% piensa que es alta, un 15% no lo sabe y el 9% piensa que es bajo.

### **Capacidad tecnológica**

Observando la gráfica y la tabla se puede apreciar que el 100% de los encuestados manifiesta que la tecnología de los equipos, materiales, herramientas de trabajo con que cuenta la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., son las idóneas, siendo esto una **fortaleza**, ya que cuenta con los instrumentos necesarios para la distribución de su producto.

### **Capacidad talento humano**

Uno de los análisis más importantes de la encuesta es la del talento humano, donde se pudo conocer que al personal no lo capacitan de manera correcta, ya que solo un 24% supo revelar que se lo capacita, mientras que el 76% restante mencionó que a veces se lo hace, puesto que el personal no se encuentra constante en la empresa y no se puede capacitar, lo que representaría una **debilidad**.

Pero esto podría cambiar, en vista de que un 53% mencionó que al existir cambios y mejora continua, su apertura sería neutra, lo que significa que al existir algún tipo de cambio estarían dispuestos a aceptarlo sin ningún tipo de inconveniente, un 24% muy buena y el 24% sobrante señaló buena, siendo así una **fortaleza**.

Con referente a su motivación a la hora de realizar su trabajo, un 81% supo expresar que es media y el porcentaje restante indicó que es bajo, siendo así una **debilidad** a tomar en consideración.

Sumado a esto, la falta de compromiso con la empresa es otra **debilidad** detectada.

Pero no todo es negativo, en vista de que un 71% de los encuestados considera que el salario recibido por las actividades realizadas es bueno, a diferencia del 29% que considera que el sueldo no se ajusta a sus actividades, siendo esto una **fortaleza**.

Y por último el personal de Pronacnor. Cía. Ltda., en su totalidad, cree que la infraestructura de la empresa es la indicada para la realización de sus actividades siendo así una **fortaleza**.

### **Cultura institucional**

Con lo referente a la institución se encontraron falencias, ya que del 100% de los encuestas, un 54% no sabe si la empresa cuenta con misión y visión, mientras que un 25% sí las conoce y un 21% no sabe que existen, siendo esto una **debilidad**.

Además, con relación a los objetivos de la empresa se pudo detectar que del 100% de los colaboradores, un 60% considera que la empresa busca alcanzar mayor rentabilidad, un 31%, crecer en el mercado y el 9% restante considera que es el crecimiento en la organización, siendo una **fortaleza**, ya que tiene claro lo que busca alcanzar la empresa: vender más para obtener mayores ingresos.

Por último, el 61% no sabe si el estado o situación del ambiente laboral sea una fortaleza, mientras que un 20% considera que sí lo es y un 19% que no, siendo así una **fortaleza**.

### **1.8.2. Tabulación e interpretación de los clientes**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de Pronacnor. Cía. Ltda., lo cual se puede observar en el (**Anexo 5**)

Conociendo lo que piensa los clientes del servicio que ofrece la empresa, se pudo conocer que del 100% de los encuestados, un 56% considera que el servicio brindado es bueno, un 36% lo considera muy bueno y un 8% piensa que no es ni bueno ni malo, es decir, neutro, por lo que representa una **fortaleza**.

Sumado a esto, en su totalidad, los clientes encuestados supieron mostrar su conformidad con los productos que oferta la empresa, ya que cumplen con sus expectativas tanto de ellos como de sus compradores, por lo que es otra **fortaleza**.

Además, esto sirvió para tener una idea clara de lo que buscan los clientes a la hora de adquirir algún producto, ya que un 46% los busca por su calidad, un 27% por su precio, un 14% por su facilidad de pago y un 13% por la variedad de sus productos, siendo esto una fortaleza, ya que

los productos ofertados cumplen con cada uno de los requerimientos en los cuales se fijan antes de realizar la compra.

Otra de las preguntas importantes realizadas a la hora de conocer si han tenido algún tipo de inconveniente con el producto o el servicio brindado, un 83% no lo ha tenido, pero un 17% sí, pero la empresa lo ha sabido atender de manera inmediata, siendo una **fortaleza**.

Sin embargo, se detectaron también falencias, en vista de que un 67% supo indicar que los vendedores no les mencionan de las promociones existentes, mientras que el 33% restante mencionó que sí lo hacen, lo que representa para la empresa una **debilidad**.

En la pregunta final, relacionada con la recomendación de la empresa, la totalidad de los encuestados sí recomendaría a otras personas que adquieran los productos, siendo así una **fortaleza** importante para seguir mejorando.

### 1.9. Matriz EFI

La matriz de factores internos (EFI) permite realizar el análisis de la información obtenida por parte de los colaboradores de la empresa y sus principales clientes. Para la construcción de la matriz de factores internos se coloca las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis interno, para posterior a ello darle un peso de importancia a cada variable, que sumado totalice 100%, y luego calificar mediante una escala, la cual es según (David, 2013, pág. 122), considerando los criterios de los propietarios de la empresa (**Anexo 6**):

Si el valor es 1= Debilidad importante, 2= Debilidad menor, 3= Amenaza menor y 4 = Amenaza importante.

Luego de haber obtenido la calificación, se procede a multiplicar el peso, que indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa, por la calificación asignada para así obtener la ponderación. El resultado final puede oscilar entre 4.0 el más alto a 1.0 el más bajo y un promedio de 2,5. Al superar el promedio indica que la empresa está aprovechando con eficacia las oportunidades y minimizando las amenazas. El valor promedio no debe pasar de 4.0, dado que es el máximo valor de efectividad de la empresa.

**Tabla 14 Matriz de factores internos (EFI)**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)</b>					
<b>No</b>	<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1	Agilidad a la hora de resolver problemas	Fortaleza	3%	3	0,09
2	Buena comunicación colaborador-cliente	Fortaleza	4%	3	0,12
3	Servicio ágil	Fortaleza	3%	3	0,09
4	Servicio oportuno	Fortaleza	3%	3	0,09
5	Servicio personalizado	Fortaleza	3%	3	0,09
6	Precios competitivos	Fortaleza	4%	4	0,16
7	Experiencia en el mercado	Fortaleza	4%	4	0,16
8	Calidad del servicio	Fortaleza	4%	4	0,16
9	Servicios diversificados	Fortaleza	3%	3	0,09
10	Capital propio	Fortaleza	4%	3	0,12
11	Capital operativo	Fortaleza	4%	3	0,12
12	Excedentes financieros	Fortaleza	3%	3	0,09
13	Tecnología idónea	Fortaleza	5%	4	0,20
14	Apertura al cambio y mejora continua	Fortaleza	4%	3	0,12
15	Sueldos apropiados	Fortaleza	2%	3	0,06
16	Infraestructura adecuada	Fortaleza	3%	3	0,09
17	Ambiente de trabajo	Fortaleza	3%	3	0,09
18	Productos de calidad	Fortaleza	4%	4	0,16
19	No cuenta con plan estratégico	Debilidad	5%	1	0,05
20	no cuenta con un sistema organizacional	Debilidad	3%	1	0,03
21	No cuenta con procesos definidos	Debilidad	3%	1	0,03
22	No existen alianzas estratégicas	Debilidad	3%	2	0,06
23	No existe un sistema de control	Debilidad	3%	1	0,03
24	Carece de un plan de marketing	Debilidad	4%	1	0,04
25	Falta de capacitación	Debilidad	4%	1	0,04
26	Baja motivación	Debilidad	3%	2	0,06
27	Bajo compromiso	Debilidad	3%	2	0,06
28	No conoce la misión	Debilidad	3%	2	0,06
29	No conoce la visión	Debilidad	3%	2	0,06
	total		<b>100%</b>		<b>2,62</b>

**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

Como se puede observar en la tabla, el resultado ponderado obtenido del presente trabajo de investigación fue de 2,62, superior al promedio, siendo así algo favorable en vista que sus fortalezas permiten minimizar sus debilidades.

### **1.10. Matriz FODA**

La matriz FODA permite colocar todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para posterior a ello calificar cada una de las variables, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante, considerando los criterios de los propietarios de la empresa (**Anexo 6**).

Tabla 15 Matriz FODA

<b>F</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Califique 1 al mas importante y 10 al menos importante</b>	<b>O</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Califique 1 al mas importante y 10 al menos importante</b>
a	Agilidad a la hora de resolver problemas	3	a	Leyes gubernamentales del país	3
b	Buena comunicación colaborador-cliente	4	b	PIB Sectorial	3
c	Servicio ágil	3	c	PIB	3
d	Servicio oportuno	5	d	Tendencia de consumo	1
e	Servicio personalizado	5	e	Tecnología de punta	1
f	Precios competitivos	6	f	Poder de negociación con los proveedores	2
g	Experiencia en el mercado	1	g	Poder de negociación con los clientes	2
h	Calidad del servicio	1	h	tasas de interes	1
i	Servicios diversificados	1			
j	Capital propio	8			
k	Capital operativo	1			
l	Excedentes financieros	3			
m	Tecnología idónea	3			
n	Apertura al cambio y mejora continua	1			
o	Sueldos apropiados	4			
p	Infraestructura adecuada	7			
q	Ambiente de trabajo	4			
r	Productos de calidad	2			
<b>D</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Califique 1 al mas importante y 10 al menos importante</b>	<b>A</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Califique 1 al mas importante y 10 al menos importante</b>
a	No cuenta con plan estratégico	1	a	Incertidumbre política	1
b	No cuenta con un sistema organizacional definido	3	b	Inflación moderada	4
c	No cuenta con procesos definidos	1	c	Riesgo país	3
d	No existen alianzas estratégicas	3	d	Población Económicamente Activa (PEA)	2
e	No existe un sistema de control	1	e	Desempleo	4
f	Carece de un plan de marketing	2	f	Entrada de nuevos competidores	2
g	Falta de capacitación	1	g	Rivalidad entre empresas competidoras	1
h	Baja motivación	4	h	Desarrollo potencial de productos sustitutos	2
i	Bajo compromiso	2			
j	No conoce la misión	5			
k	No conoce la visión	5			

**Fuente: Investigación de campo**  
**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

Con la matriz FODA calificada, se procede a elegir 5 de las más importantes de cada una (con calificación de 1 y 2), que a continuación se detallan:

Tabla 16 Selección de las variables más influyentes de la matriz FODA

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Oportunidades (O)</b>
Experiencia en el mercado	Tendencia de consumo
Calidad del servicio	Tecnología de punta
Capital propio	Poder de negociación con los proveedores
Precios competitivos	Poder de negociación con los clientes
Productos de calidad	Tasas de interes
<b>Debilidad (D)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
No cuenta con plan estratégico	Incertidumbre política
No cuenta con procesos definidos	Rivalidad entre empresas competidoras
No existe un sistema de control	Entrada de nuevos competidores
Bajo compromiso	Población Económicamente Activa (PEA)
Falta de capacitación	Desarrollo potencial de productos sustitutos

**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

### 1.11. Matriz FODA cruzada

Tiene como prioridad de realizar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y amenazas, y estrategias de debilidades y oportunidades.

**La estrategia FA (Maxi-Mini).** Permite aprovechar las fortalezas internas para evitar las amenazas externas. La posición FA será siempre competitiva.

**La estrategia FO (Maxi-Maxi).** Permite que las fortalezas internas de la empresa sean aprovechadas y se puede lograr tener una ventaja de las oportunidades externas. Por lo tanto, las FO siempre serán agresivas

**La estrategia DA (Mini-Mini).** Permite reducir las debilidades internas y desviar las amenazas externas que se puedan presentar, la posición DA será siempre defensiva.

**La estrategia DO (Mini-Maxi).** Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades La posición DO será siempre conservadoras.

Para la formulación de las estrategias que le permitan a la empresa Pronacnor.Cia.Ltda, seguir creciendo en el mercado, éstas deben responder a tres preguntas fundamentales que son:

¿Qué voy hacer?

¿Cómo lo voy a hacer?

¿Para qué lo voy hacer?

Siempre se debe tomar en cuenta que al inicio de cada estrategia se inicia con un verbo en infinitivo.

Tabla 17 Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1.- Experiencia en el mercado 2.- Calidad del servicio 3.- Capital propio 4.- Precios competitivos 5.- Productos de calidad	1.- No cuenta con plan estratégico 2.- No cuenta con procesos definidos 3.- No existe un sistema de control 4.- Bajo compromiso 5.- Falta de capacitación
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIA FO (Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)	ESTRATEGIA DO (Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades)
1.-	Tendencia de consumo	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad ,mediante publicidad	Mejorar la gestión administrativa, mediante la implementación de un plan estratégico, para generar mayor nivel de consumo.
2.-	Tecnología de punta	Realizar servicio posventa, mediante encuestas telefónicas, para fidelizar a los clientes	Definir las actividades, mediante la elaboración de un manual de procesos, para reducir tiempos y movimientos
3.-	Poder de negociación con los proveedores	Adquirir más producto mediante recursos de la empresa para mejorar la relación con el proveedor	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock
4.-	Poder de negociación con los clientes	Establecer ventaja competitiva, mediante precios bajos para acaparar más clientes	Fortalecer los niveles de compromiso, mediante reconocimientos personales, para mejorar las negociaciones con los clientes
5.-	Tasas de interés	Ampliar la capacidad de la empresa, a través de un préstamo bancario, para acaparar más mercado.	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores.
		MAXI - MAXI - AGRESIVA	MINI - MAXI - CONSERVADORAS
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA FA (Uso de fortalezas para prevenir amenazas)	ESTRATEGIA DA (Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)
1.-	Incertidumbre política	Utilizar la experiencia en el mercado, mediante la adquisición de nuevos productos para contrarrestar la incertidumbre política que afecte a la empresa	Implementar ejes estrategicos mediante la ejecución de un plan estratégico, para contrarrestar la actualidad política que afecta al país
2.-	Rivalidad entre empresas competidoras	Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM para prevenir la perdida de posibles clientes a la competencia	Implementar el justo a tiempo, mediante un manual de procesos para prevenir clientes insatisfechos
3.-	Entrada de nuevos competidores	Aplicar barreras de entrada, mediante una nueva línea de productos, para prevenir la entrada de nuevos competidores	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia
4.-	Población Económicamente Activa (PEA)	Fidelizar a los clientes mediante precios competitivos, para prevenir la disminución de las ventas	Implementar incentivos por metas alcanzadas, mediante reconocimientos personales y económicos, para prevenir la disminución del consumo del producto
5.-	Desarrollo potencial de productos sustitutos	utilizar la calidad del producto mediante programas de publicidad que ayuden acaparar nuevos clientes para disminuir el consumo de productos sustitutos	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos
		MAXI - MINI - COMPETITIVA	MINI - MINI - DEFENSIVAS

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

## CAPÍTULO II

### 2. DISEÑAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRONACNOR. CÍA. LTDA., MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS GERENCIALES.

En el capítulo I se pudo obtener información valiosa de Pronacnor. Cía. Ltda., la cual será de mucha utilidad para la realización del presente trabajo de investigación, ya que se pudo obtener un análisis tanto externo como interno de la situación actual de la empresa, de tal manera que con los datos obtenidos se pudo evidenciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la organización.

En el presente capítulo se busca establecer una filosofía empresarial, la misión, visión, principios y valores ya que son parte fundamental en el plan estratégico. Si bien la empresa cuenta con una visión y misión actual pero se le propone una mejora a la formulación de la misma. Sumado a ello, el mapa estratégico, el cual consta de las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, para finalizar con la matriz del plan estratégico.

#### 2.1. Filosofía empresarial

Cuando se habla de la filosofía de trabajo se espera mostrar el camino que la empresa desea seguir para alcanzar el éxito (Gung Ho), una filosofía en la cual se basa en el trabajo que vale la pena, control sobre el cumplimiento de las metas, y alentar a los demás a seguir adelante. Es la indicada para la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., ya que el trabajo debe ser visto como algo importante donde se debe tener claro la meta, y un personal motivado a cumplirlo.

#### 2.2. Misión

Es la razón de existir de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., ya que define cuál es la actividad de la empresa dentro del mercado, y a qué grupo de consumidores está dirigido.

#### Misión Actual

“Ser una empresa líder en distribución de los productos que produce PRONACA, manteniendo los mismos estándares de calidad y servicio al cliente, con una atención oportuna y eficiente.”  
(Pronacnor.Cia.Ltda, 2016)

## Propuesta de Misión

**Tabla 18 Misión**

<b>Matriz para construir la misión</b>	
<b>(Qué somos como institución: Porqué y para qué de la existencia)</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Qué y quienes somos</b>	Una empresa comercializadora y distribuidora de productos alimenticios de la línea de PRONACA.
<b>Qué hacemos (BB y SS)</b>	Distribución de productos alimenticios.
<b>Para que necesidades</b>	La alimentación de forma nutritiva y económica.
<b>Insumos y Tecnología</b>	Tecnología competitiva, personal calificado.
<b>Para que grupos sociales</b>	Las pequeñas empresas.
<b>MISIÓN</b>	
<b>“Somos una empresa comercializadora y distribuidora de productos alimenticios de la línea de PRONACA, que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, conformada por personal altamente calificado, con tecnología competitiva basados en ofertar productos de calidad”</b>	
<b>Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe</b>	

### **2.3. Visión**

La visión es lo que pretende alcanzar Pronacnor. Cía. Ltda., en un futuro, es decir lo que le da sentido al esfuerzo que se realiza en la empresa.

#### **Visión actual**

“Ser una empresa ejemplo en gestión, preocupada tanto por el desarrollo comercial como personal de nuestros colaboradores, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de nuestra gente” (Pronacnor.Cia.Ltda, 2016).

## Propuesta de visión

**Tabla 19 Visión**

<b>Matriz para construir la visión</b>	
<b>Que queremos ser: deber ser en 5, 10 o 15 años</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Qué y quienes somos</b>	Una empresa competitiva.
<b>Base filosófica</b>	Gung Ho.
<b>Finalidad o propósito</b>	Comercializar productos y servicios de calidad.
<b>Principios y valores</b>	Integridad, disciplina, el trabajo en equipo, equidad respeto y estabilidad laboral.
<b>Ámbitos de acción</b>	Tiendas, restaurantes, mini Market etc.
<b>VISIÓN:</b>	
<b>"Ser una empresa competitiva en la distribución y comercialización de productos alimenticios, fundamentada en la filosofía gung ho, guiada por la integridad, disciplina, el trabajo en equipo, equidad y respeto con un servicio de calidad."</b>	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### 2.4. Principios y Valores

Los valores y principios en una empresa son cualidades, orientadas en la conducta de todos los empleados que sirven para dar una identidad a la empresa, y ayudar a proyectar una imagen positiva por lo que es fundamental la opinión de los socios, trabajadores, clientes, proveedores, gobierno y sociedad.

**Tabla 20 Principios y Valores**

PRINCIPIOS Y VALORES "Empresa Pronacnor. Cía. Ltda."						
Grupos	Socios	Trabajadores	Cliente	Proveedor	Gobierno	Sociedad
<b>Principios y valores</b>						
Confianza	x	x	x	x	x	x
Seguridad	x	x	x	x	x	x
Puntualidad	x	x	x	x	x	
Trabajo en Equipo	x	x	x	x		
Productividad	x	x		x	x	x
Respeto	x	x	x	x	x	x
Honestidad	x	x	x	x	x	x
Estabilidad Laboral	x	x	x	x	x	
Generosidad	x	x		x		x
Equidad	x	x	x	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x	x	x	x

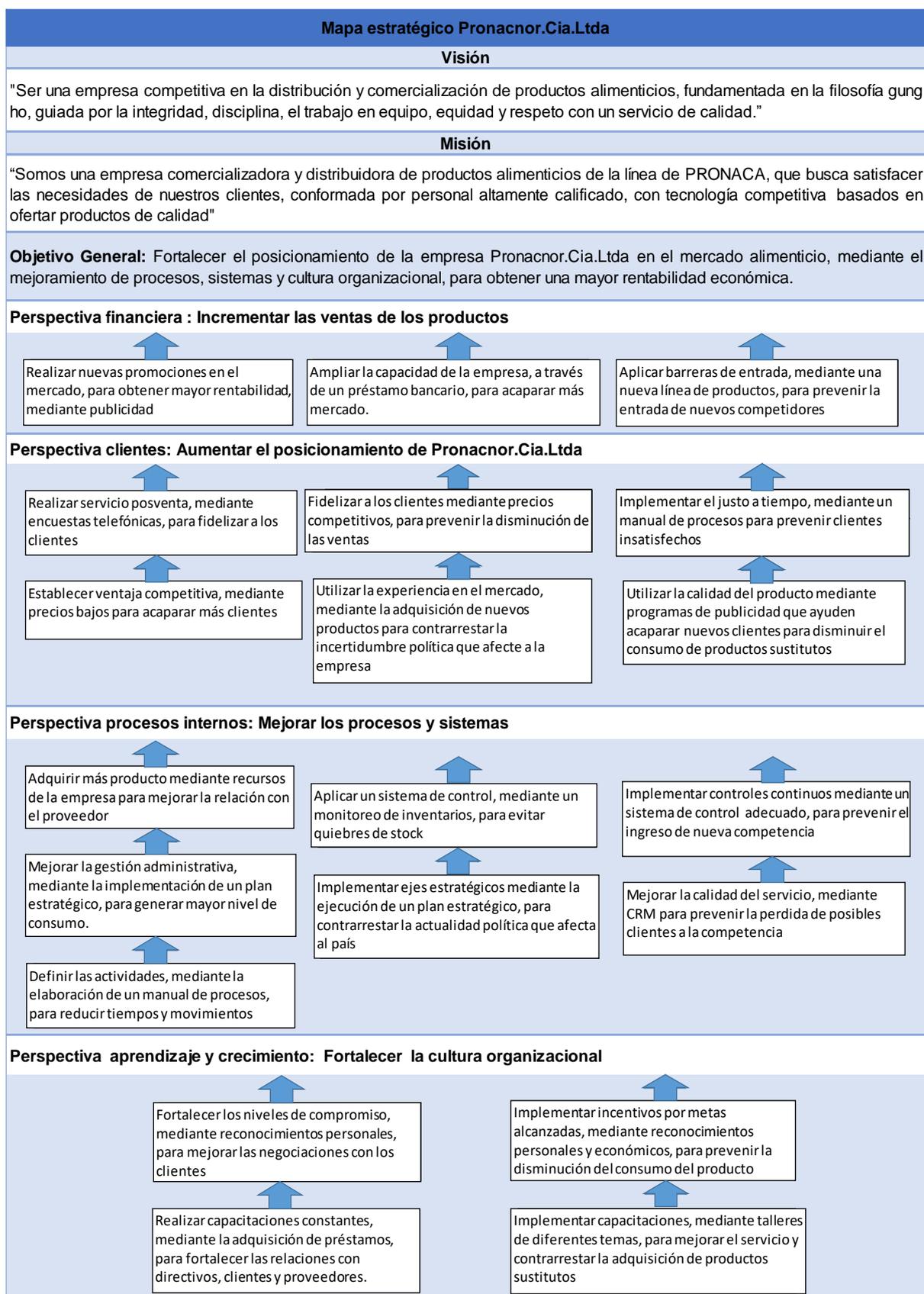
**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

En la tabla 20, se manifiestan todos los principios y valores con los que cuenta Pronacnor. Cía. Ltda., con cada grupo que lo rodea, como son los socios, trabajadores, clientes, proveedores, gobierno y sociedad, a fin de que se pueda obtener una excelente relación y compromiso con cada miembro que forma parte de la empresa.

## **2.5. Mapa estratégico**

El mapa estratégico representa cómo la organización crea valor al manejar las cuatro perspectivas, partiendo de abajo para arriba, con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, representa para la empresa Pronacnor.Cia.Ltda, un grado de importancia sumamente alto, pues es aquí donde se encuentra el Know how de la organización, el mismo que significa "Saber hacer"; es decir que esto indica las capacidades y habilidades con las que cuenta cada uno de los miembros de la empresa al momento de realizar una tarea específica, este conjunto de habilidades del capital humano es el que genera la ventaja competitiva dentro del mercado, luego el análisis de la perspectiva interna es de gran importancia, pues en la misma determina los puntos que se deben fortalecer en la empresa; la perspectiva del cliente es fundamental, ya que busca mantener satisfecho a los consumidores para que así exista una fidelidad, lo cual se lo pretende lograr con un servicio de calidad, producto de calidad, precios cómodos, y la última perspectiva la financiera, donde se busca dar valor para los accionistas y por lo general los objetivos están representados a largo plazo, basados en proporcionar rendimientos superiores sobre el capital invertido, puesto que con cada una de estas perspectivas se busca alcanzar el objetivo general su misión y visión.

**Tabla 21 Mapa Estratégico Pronacnor. Cía. Ltda.**



**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

Como se observa en la tabla 17, con las estrategias obtenidas en la matriz FODA cruzada, se pudo relacionar cada una con las perspectivas para alcanzar el objetivo general y así, la misión y visión planteada por parte de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda.

A continuación se detallan los objetivos:

- **Objetivo general:** Fortalecer el posicionamiento de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda en el mercado alimenticio, mediante el mejoramiento de procesos, sistemas y cultura organizacional, para obtener una mayor rentabilidad económica.

**Perspectiva financiera:** Incrementar las ventas de los productos.

**Perspectiva clientes:** Aumentar el posicionamiento de Pronacnor.Cia.Ltda.

**Perspectiva procesos internos:** Mejorar los procesos y sistemas.

**Perspectiva aprendizaje y crecimiento:** Fortalecer la cultura organizacional.

## 2.6. Plan estratégico

El plan estratégico es fundamental, dado que permite seguir la ruta que desea la empresa Pronacnor.Cia.Ltda, para los años venideros.

### 2.6.1. Matriz de plan estratégico

La matriz cuenta con diferentes elementos esenciales que permitirán realizar un correcto direccionamiento estratégico de la empresa como:

**Eje estratégico:** Los ejes estratégicos son las rutas básicas que agrupan varios objetivos y metas que busca alcanzar la empresa, las mismas que parten de la visión, misión, valores, las cuales deben alinearse con las estrategias elaboradas en la tabla 13 Matriz de FODA cruzado. Los ejes estratégicos incorporados son: competitiva, confianza, tecnología, servicio y calidad, que definen las acciones que se tienen que aplicar para lograr el objetivo, permitiendo aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, potenciar las fortalezas y superar las debilidades.

**Estrategia general:** Es el cruce realizado dentro de la tabla 13, por lo que se recomienda redactar la misma sumado al responsable de ejecutarlo.

**Estrategia específica:** Parte de la estrategia general, donde se convierte en específica incluyendo la fecha de inicio de la estrategia.

**Descripción del objetivo:** Se redacta como un objetivo SMART: deben ser específicos, medibles, realizables y realistas, limitados en el tiempo. Deben empezar con un verbo infinitivo, añadiendo al final la fecha de finalización.

**Indicador:** El indicador evalúa el detalle del objetivo, dato que sirve para conocer o valorar la intensidad o para determinar su evolución futura, además que se basan en una división o una contestación de “Sí” o “No”.

**Nivel esperado:** Es lo que se pretende alcanzar por cada uno de los indicadores, dados en porcentaje.

**Metas:** Es la redacción del indicador más el nivel esperado para alcanzar la meta.

**Política general:** Es lo que se pretende cumplir con la estrategia, la misma que para su aplicación se debe comenzar con la palabra “contar”.

**Políticas específicas:** Parte de la política general, donde se convierte en específica incluyendo la fecha de inicio.

**Responsable:** Es la persona encargada de ejecutar la estrategia dentro del plan estratégico.

**Plazo:** Es el tiempo en que se van demorar en realizar y cumplir dichas estrategias, ya sea en meses o años.

**Programa:** Comprende dentro de su desarrollo un sinnúmero de proyectos para su respectiva realización dentro de la planificación, al mismo que se le adjudica un nombre, basado en la estrategia que se pretende aplicar.

**Proyectos:** Son los que componen el programa, a los que también se les da un nombre alineado al nombre del programa.

**Costo:** Es el valor económico que se necesita para realizar los proyectos en el transcurso de meses y años.

Tabla 22 Matriz Plan Estratégico

Perspectiva	EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Específica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	AÑOS					%			
															AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Financiera	Competitiva (Visión)	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad, mediante la incorporación de nuevo personal. Gerente General y financiero.	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad, mediante la incorporación de nuevo personal. Desde Julio del 2019.	Incrementar la rentabilidad mediante la incorporación de nuevo personal. Hasta Julio del 2024.	Índice de rentabilidad	25%	Cumplir con el incremento de ventas un 25%	Contar con el incremento de rentabilidad	Contar con el incremento de rentabilidad. Hasta Julio del 2024.	Gerente General y Financiero	5 años	Programa de rentabilidad	Proyecto mayor ingresos	\$ 107.760,00	20%	20%	20%	20%	20%	100%			
Cliente	Tecnología (Misión)	Realizar servicio posventa, mediante encuestas telefónicas, para fidelizar a los clientes. Responsable Jefe de Supervisores.	Realizar servicio posventa, mediante encuestas telefónicas, para fidelizar a los clientes. Desde Enero del 2020.	Establecer fidelización con los clientes mediante servicio de posventa. Hasta Junio del 2020.	N° de clientes fidelizados/N° total de clientes	95%	Cumplir con la fidelización de clientes al 95%	Cumplir con la fidelización de clientes	Cumplir con la fidelización de clientes. Hasta Junio del 2020.	Jefe de Supervisores.	6 meses	Programa de fidelización clientes	Proyecto clientes	\$ 1.000,00		100%				100%			
Procesos internos	Confianza (Visión)	Adquirir más producto mediante recursos de la empresa para mejorar la relación con el proveedor. Jefe de bodega.	Adquirir más producto mediante recursos de la empresa para mejorar la relación con el proveedor. Desde Julio del 2019.	Adquirir más productos para mejorar la relación con el proveedor. Hasta Diciembre 2019.	N° de productos adquiridos/ total de productos planificados	25%	Cumplir con la adquisición de producto 25%	Contar con la relación con el proveedor	Contar con la relación con el proveedor. Hasta Diciembre 2019	Jefe de Bodega.	6 meses	Programa proveedor	Proyecto confianza	\$ 9.000,00	100%					100%			
clientes	Competitiva (Visión)	Establecer ventaja competitiva, mediante precios bajos para acaparar más clientes. Responsable supervisor de Pronaca.	Establecer ventaja competitiva, mediante precios bajos para acaparar más clientes. Desde Julio del 2019.	Establecer precios bajos para acaparar más clientes. Hasta Diciembre 2019.	Aplicación de precios bajos Si o No	100%	Cumplir con precios bajos al 100%	Contar con precios bajos	Contar con precios bajos. Hasta Diciembre 2019.	Supervisor de Pronaca.	6 meses	Programa precios	Proyecto diferenciación	\$ 3.000,00	100%					100%			
Financiera	Servicio (Visión)	Ampliar la capacidad de la empresa, a través de un préstamo bancario, para acaparar más mercado. Responsable Gerente General y Financiero.	Ampliar la capacidad de la empresa, a través de un préstamo bancario, para acaparar más mercado. Desde Julio del 2020	Ampliar la capacidad de la empresa para acaparar más mercado. Hasta junio del 2023	N° credito bancario para mejora	100%	Cumplir con la ampliación de la empresa al 100%	Contar con la ampliación de la empresa	Contar con la ampliación de la empresa. Hasta junio del 2023	Gerente General y Financiero	3 años	Programa ampliación	Proyecto mejoras	\$ 40.000,00		33,33%	33,33%	33,33%		100%			
Cliente	Servicio (Visión)	Utilizar la experiencia en el mercado, mediante promociones de productos, para contrarrestar la incertidumbre política que afecte a la empresa. Responsable Supervisor de Pronaca	Utilizar la experiencia en el mercado, mediante promociones de productos para contrarrestar la incertidumbre política que afecte a la empresa. Desde Julio del 2019.	Utilizar la experiencia en el mercado, mediante promociones, para contrarrestar la incertidumbre política. Hasta Junio del 2020.	promociones ejecutadas/ promociones planificadas	100%	Cumplir con promociones al 100%	Contar con promociones	Contar con promociones. Hasta Junio del 2020.	Supervisor de Pronaca	1 año	Programa nuevos productos	Proyecto promociones	\$ 7.000,00	100%					100%			
Procesos internos	Calidad (Misión)	Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM para prevenir la pérdida de posibles clientes a la competencia. Responsable Gerente General y Financiero.	Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM para prevenir la pérdida de posibles clientes a la competencia. Desde Enero 2020.	Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM. Hasta Junio del 2020.	Aplica CRM Si o No	100%	Cumplir con la aplicación de CRM al 100%	Contar con la aplicación de CRM	Contar con la aplicación de CRM. Hasta Junio del 2020.	Gerente General y Financiero	6 meses	Programa tecnológico	Proyecto innovación	\$ 700,00		100%				100%			
Financiera	Competitiva (Visión)	Aplicar barreras de entrada, mediante una nueva línea de productos, para prevenir la entrada de nuevos competidores. Responsable Supervisor de Pronaca.	Aplicar barreras de entrada, mediante una nueva línea de productos, para prevenir la entrada de nuevos competidores. Desde Enero del 2021.	Aplicar barreras de entrada, para prevenir la entrada de nuevos competidores. Hasta Julio del 2021.	líneas de producción eficientes y efectivas / incremento de clientes	80%	Cumplir con barreras de entrada al 80%	Contar con barreras de entrada	Contar con barreras de entrada. Hasta Julio del 2021.	Supervisor de Pronaca.	7 meses	Programa productos	Proyecto prevención	\$ 15.000,00			100%			100%			
Cliente	Competitiva (Visión)	Utilizar los precios competitivos mediante descuentos, para prevenir la disminución de las ventas Responsable Supervisor de Pronaca.	Utilizar los precios competitivos mediante descuentos, para prevenir la disminución de las ventas. Desde Agosto del 2019.	Utilizar los precios competitivos mediante descuentos. Hasta Enero 2020.	Aplica precios competitivos Si o No	90%	Cumplir con precios competitivos al 90%	Contar con precios competitivos	Contar con precios competitivos. Hasta Enero 2020.	Supervisor de Pronaca.	6 meses	Programa precios competitivos	Proyecto retención	\$ 2.500,00	100%					100%			
Cliente	Tecnología (Misión)	utilizar la calidad del producto, mediante programas de publicidad que ayuden acaparar nuevos clientes, para disminuir el consumo de productos sustitutos. Responsable Supervisor de Pronaca	Utilizar la calidad del producto mediante programas de publicidad que ayuden acaparar nuevos clientes para disminuir el consumo de productos sustitutos. Julio del 2019	Utilizar programas de publicidad para disminuir el consumo de productos sustitutos. Hasta Diciembre del 2019.	Aplica publicidad Si o No	100%	Cumplir con publicidad al 100%	Contar con publicidad	Contar con promociones. Hasta Diciembre del 2019.	Supervisor de Pronaca.	6 meses	Programa publicidad	Proyecto economía	\$ 1.700,00	100%					100%			
Procesos internos	Competitiva (Visión)	Mejorar la gestión administrativa, mediante la implementación de un plan estratégico, para generar mayor nivel de consumo. Responsable Gerente General	Mejorar la gestión administrativa, mediante la implementación de un plan estratégico, para generar mayor nivel de consumo. Desde Julio 2019	Mejorar la gestión administrativa, para generar mayor nivel de consumo. Hasta Diciembre 2019	Aplica planificación estratégica Si o No	100%	Cumplir con la planificación estratégica al 100%	Contar con la planificación estratégica	Contar con la planificación estratégica. Hasta Diciembre 2019	Gerente General.	6 meses	Programa planificación	Proyecto manejo correcto	\$ 2.000,00	100%					100%			
Procesos internos	Competitiva (Visión)	Definir las actividades, mediante la elaboración de un manual de procesos, para reducir tiempos y movimientos. Responsable Gerente General	Definir las actividades, mediante la elaboración de un manual de procesos, para reducir tiempos y movimientos. Desde Julio del 2019.	Definir las actividades, mediante la elaboración de un manual de procesos. Hasta Abril 2020.	Implementación de manual de procesos Si o No	100%	Cumplir con el manual de procesos al 100%	Contar con el manual de procesos	Contar con el manual de procesos. Hasta Abril 2020.	Gerente General.	9 meses	Programa procesos	Proyecto manual	\$ 3.000,00	100%					100%			
Procesos internos	Calidad (Misión)	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock. Responsable Jefe de Bodega.	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock. Desde Enero del 2020	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock. Hasta Julio del 2024	Implementar un sistema de control Si o No	100%	Cumplir con un sistema de control al 100%	Contar con un sistema de control	Contar con un sistema de control. Hasta Julio del 2024	Jefe de Bodega.	4 años 6 meses	Programa sistema	Proyecto monitoreo	\$ 10.000,00		25%	25%	25%	25%	100%			
aprendizaje y crecimiento	Competitiva (Visión)	Fortalecer los niveles de compromiso, mediante reconocimientos personales, para mejorar las negociaciones con los clientes. Responsable Gerente General	Fortalecer los niveles de compromiso, mediante reconocimientos personales, para mejorar las negociaciones con los clientes. Desde Enero del 2020	Fortalecer los niveles de compromiso, para mejorar las negociaciones con los clientes. Hasta Diciembre del 2020	N° de trabajadores que cumplen las metas/N° total de trabajadores evaluados	100%	Cumplir con los niveles de compromiso al 100%	Contar con los niveles de compromiso	Contar con los niveles de compromiso. Hasta Diciembre del 2020	Gerente General.	1 año	Programa compromiso	Proyecto reconocimientos	\$ 8.000,00		100%				100%			
aprendizaje y crecimiento	Personal calificado (Misión)	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Responsable Gerente General y Financiero	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Enero 2020	Realizar capacitaciones constantes, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Hasta Julio del 2024	N° de capacitaciones realizadas/ N° De capacitaciones planificadas	100%	Cumplir con capacitaciones al 100%	Contar con capacitaciones	Contar con capacitaciones. Hasta Julio del 2024	Gerente General y Financiero	4 años 6 meses	Programa capacitaciones	Proyecto conocimientos	\$ 40.000,00		25%	25%	25%	25%	100%			
Procesos internos	Competitiva (Visión)	Implementar ejes estratégicos mediante la ejecución de un plan estratégico, para contrarrestar la actualidad política que afecta al país. Responsable Gerente General.	Implementar ejes estratégicos mediante la ejecución de un plan estratégico, para contrarrestar la actualidad política que afecta al país. Desde Julio del 2019	Implementar ejes estratégicos mediante la ejecución de un plan estratégico. Hasta Diciembre del 2019	Ejecución de ejes estratégicos Si o No	100%	Cumplir con los ejes estratégicos al 100%	Contar con los ejes estratégicos	Contar con los ejes estratégicos. Hasta Febre del 2020	Gerente General.	6 meses	Programa ejes estratégicos	Proyecto alineación	\$ 800,00	100%					100%			
Cliente	Competitiva (Visión)	Implementar el justo a tiempo, mediante un manual de procesos para prevenir clientes insatisfechos. Responsable Gerente General.	Implementar el justo a tiempo, mediante un manual de procesos para prevenir clientes insatisfechos. Desde Marzo del 2020.	Implementar el justo a tiempo, para prevenir clientes insatisfechos. Hasta Diciembre del 2020.	N° de clientes inconformes/ total de clientes	95%	Cumplir con clientes satisfechos al 95%	Contar con clientes satisfechos	Contar con clientes satisfechos. Hasta Diciembre del 2020.	Gerente General.	10 meses	Programa clientes satisfechos	Proyecto fidelización	\$ 2.800,00		100%				100%			
Procesos internos	Calidad (Misión)	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Responsable Gerente General.	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Desde Marzo del 2020	Implementar controles continuos, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Hasta Julio del 2024	N° de competidores	100%	Cumplir con controles continuos al 100%	Contar con controles continuos	Contar con controles continuos. Julio del 2024	Gerente General.	4 años 4 meses	Programa control	Proyecto cero falencias	\$ 16.000,00		25%	25%	25%	25%	100%			
aprendizaje y crecimiento	Competitiva (Visión)	Implementar incentivos por metas alcanzadas, mediante reconocimientos personales y económicos, para prevenir la disminución del consumo del producto. Responsable Gerente General y Financiero	Implementar incentivos por metas alcanzadas, mediante reconocimientos personales y económicos, para prevenir la disminución del consumo del producto. Desde Febrero del 2020	Implementar incentivos por metas alcanzadas, mediante reconocimientos personales y económicos. Hasta Diciembre del 2020.	N° De metas alcanzadas /Total de metas planificadas	100%	Cumplir con las metas al 100%	Contar con metas	Contar con metas. Hasta Diciembre del 2020.	Gerente General y Financiero	11 meses	Programa metas	Proyecto beneficios	\$ 8.000,00		100%				100%			
aprendizaje y crecimiento	Personal calificado (Misión)	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos Responsable Gerente General.	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Enero del 2020	Implementar capacitaciones, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Hasta Julio del 2024	N° de talleres ejecutadas/ N° de talleres planificadas	100%	Cumplir con los talleres al 100%	Contar con los talleres	Contar con los talleres. Hasta Julio del 2024	Gerente General.	4 años 6 meses	Programa servicio	Proyecto cliente	\$ 24.000,00		25%	25%	25%	25%	100%			
														\$ 302.260,00									

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

## CAPÍTULO III

### 3. MONITOREAR EL PLAN ESTRATÉGICO CON SU RESPECTIVO CONTROL.

#### 3.1. Plan Operativo (POA)

Como parte del plan estratégico, el desarrollo del Plan Operativo anual (POA) permitirá a la empresa ir alcanzando los objetivos planteados de manera ordenada y priorizando las necesidades de mayor relevancia para la empresa. El plan operativo anual parte de la tabla 18, donde prácticamente es igual con la diferencia de que en la matriz de plan estratégico, los costos son distribuidos para cada año, mientras que en los POA, el valor asignado para cada año se lo desglosa para los meses que dura cada proyecto.

**A continuación se detallan los POA para el presente trabajo:**

➤ **POA Año 1: de julio del 2019 a junio del 2020.**

Para el primer año (ver tabla 19), se tiene planificado la ejecución de los siguientes proyectos: mayores ingresos, clientes, confianza, diferenciación, promociones, innovación, retención, economía, manejo correcto, manual, monitoreo, reconocimientos, conocimientos, alineación, fidelización, cero falencias, beneficios y cliente.

➤ **POA Año 2: de julio del 2020 a junio del 2021.**

Para el segundo año (ver tabla 20), se planifica la realización de los siguientes proyectos: mayores ingresos, mejoras, prevención, monitoreo, reconocimientos, conocimientos, fidelización, cero falencias, beneficios, cliente.

➤ **POA Año 3 de julio del 2021 a junio del 2022.**

Para el tercer año (ver tabla 21), se planifican los siguientes proyectos: mayores ingresos, mejoras, prevención, monitoreo, conocimientos, cero falencias, cliente.

➤ **POA Año 4: de julio del 2022 a junio del 2023.**

Para el penúltimo año, (ver tabla 22), se tienen previsto los siguientes proyectos: mayores ingresos, mejoras, monitoreo, conocimientos, cero falencias y cliente.

➤ **POA Año 5: de julio del 2023 a junio del 2024.**

Para el último año, (ver tabla 23), se tienen pronosticado los siguientes proyectos: mayores ingresos, monitoreo, conocimientos, cero falencias y cliente.

Tabla 23 Plan Operativo Anual POA) 1

Perspectiva	EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Específica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	POA 1												
															Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Financiera	Competitiva (Visión)	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad, mediante la incorporación de nuevo personal. Gerente General y financiero.	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad, mediante la incorporación de nuevo personal. Desde Julio del 2019.	Incrementar la rentabilidad mediante la incorporación de nuevo personal. Hasta Julio del 2024.	Índice de rentabilidad	25%	Cumplir con el incremento de ventas un 25%	Contar con el incremento de rentabilidad	Contar con el incremento de rentabilidad. Hasta Julio del 2024.	Gerente General y Financiero	5 años	Programa de rentabilidad	Proyecto mayor ingresos	\$ 107.760,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00			
Ciente	Tecnología (Misión)	Realizar servicio posventa, mediante encuestas telefónicas, para fidelizar a los clientes. Responsable Jefe de Supervisores.	Realizar servicio posventa, mediante encuestas telefónicas, para fidelizar a los clientes. Desde Enero del 2020.	Establecer fidelización con los clientes mediante servicio de posventa. Hasta Junio del 2020.	N° De fidelización de clientes/N° total de clientes	95%	Cumplir con la fidelización de clientes al 95%	Cumplir con la fidelización de clientes	Cumplir con la fidelización de clientes. Hasta Junio del 2020.	Jefe de Supervisores.	6 meses	Programa de fidelización clientes	Proyecto clientes	\$ 1.000,00							\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67		
Procesos internos	Confianza (Visión)	Adquirir más producto mediante recursos de la empresa para mejorar la relación con el proveedor. Jefe de bodega.	Adquirir más producto mediante recursos de la empresa para mejorar la relación con el proveedor. Desde Julio del 2019.	Adquirir más productos para mejorar la relación con el proveedor. Hasta Diciembre 2019.	N° de productos adquiridos/ total de productos planificados	25%	Cumplir con la adquisición de producto 25%	Contar con la relación con el proveedor	Contar con la relación con el proveedor. Hasta Diciembre 2019	Jefe de Bodega.	6 meses	Programa proveedor	Proyecto confianza	\$ 9.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00							
clientes	Competitiva (Visión)	Establecer ventaja competitiva, mediante precios bajos para acaparar más clientes. Responsable supervisor de Pronaca.	Establecer ventaja competitiva, mediante precios bajos para acaparar más clientes. Desde Julio del 2019.	Establecer precios bajos para acaparar más clientes. Hasta Diciembre 2019.	Aplicación de precios bajos Si o No	100%	Cumplir con precios bajos al 100%	Contar con precios bajos	Contar con precios bajos. Hasta Diciembre 2019.	Supervisor de Pronaca.	6 meses	Programa precios	Proyecto diferenciación	\$ 3.000,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00							
Ciente	Servicio (Visión)	Utilizar la experiencia en el mercado, mediante promociones de productos, para contrarrestar la incertidumbre política que afecte a la empresa. Responsable Supervisor de Pronaca	Utilizar la experiencia en el mercado, mediante promociones de productos para contrarrestar la incertidumbre política que afecte a la empresa. Desde Julio del 2019.	Utilizar la experiencia en el mercado, mediante promociones, para contrarrestar la incertidumbre política. Hasta Junio del 2020.	promociones ejecutadas/ promociones planificadas	100%	Cumplir con promociones al 100%	Contar con promociones	Contar con promociones. Hasta Junio del 2020.	Supervisor de Pronaca	1 año	Programa nuevos productos	Proyecto promociones	\$ 7.000,00	\$ 583,33	\$ 583,33	\$ 583,33	\$ 583,33	\$ 583,33	\$ 583,33	\$ 583,33	\$ 583,33	\$ 583,33	\$ 583,33	\$ 583,33		
Procesos internos	Calidad (Misión)	Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM para prevenir la pérdida de posibles clientes a la competencia. Responsable Gerente General y Financiero.	Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM para prevenir la pérdida de posibles clientes a la competencia. Desde Enero 2020.	Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM. Hasta Junio 2020.	Aplica CRM Si o No	100%	Cumplir con la aplicación de CRM al 100%	Contar con la aplicación de CRM	Contar con la aplicación de CRM. Hasta Junio 2020.	Gerente General y Financiero	6 meses	Programa tecnológico	Proyecto innovación	\$ 700,00							\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67		
Ciente	Competitiva (Visión)	Utilizar los precios competitivos mediante descuentos, para prevenir la disminución de las ventas Responsable Supervisor de Pronaca.	Utilizar los precios competitivos mediante descuentos, para prevenir la disminución de las ventas. Desde Agosto del 2019.	Utilizar los precios competitivos mediante descuentos. Hasta Enero 2020.	Aplica precios competitivos Si o No	90%	Cumplir con precios competitivos al 90%	Contar con precios competitivos	Contar con precios competitivos. Hasta Enero 2020.	Supervisor de Pronaca.	6 meses	Programa precios competitivos	Proyecto retención	\$ 2.500,00		\$ 416,67	\$ 416,67	\$ 416,67	\$ 416,67	\$ 416,67	\$ 416,67						
Ciente	Tecnología (Misión)	Utilizar la calidad del producto, mediante programas de publicidad que ayuden acaparar nuevos clientes, para disminuir el consumo de productos sustitutos. Responsable Supervisor de Pronaca	Utilizar la calidad del producto mediante programas de publicidad que ayuden acaparar nuevos clientes para disminuir el consumo de productos sustitutos. Julio del 2019	Utilizar programas de publicidad para disminuir el consumo de productos sustitutos. Hasta Diciembre del 2019.	Aplica publicidad Si o No	100%	Cumplir con publicidad al 100%	Contar con publicidad	Contar con promociones. Hasta Diciembre del 2019.	Supervisor de Pronaca.	6 meses	Programa publicidad	Proyecto economía	\$ 1.700,00	\$ 283,33	\$ 283,33	\$ 283,33	\$ 283,33	\$ 283,33	\$ 283,33							
Procesos internos	Competitiva (Visión)	Mejorar la gestión administrativa, mediante la implementación de un plan estratégico, para generar mayor nivel de consumo. Responsable Gerente General	Mejorar la gestión administrativa, mediante la implementación de un plan estratégico, para generar mayor nivel de consumo. Desde Julio 2019	Mejorar la gestión administrativa, para generar mayor nivel de consumo. Hasta Diciembre 2019	Aplica planificación estratégica Si o No	100%	Cumplir con la planificación estratégica al 100%	Contar con la planificación estratégica	Contar con la planificación estratégica. Hasta Diciembre 2019	Gerente General.	6 meses	Programa planificación	Proyecto manejo correcto	\$ 2.000,00	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33							
Procesos internos	Competitiva (Visión)	Definir las actividades, mediante la elaboración de un manual de procesos, para reducir tiempos y movimientos. Responsable Gerente General	Definir las actividades, mediante la elaboración de un manual de procesos, para reducir tiempos y movimientos. Desde Julio del 2019.	Definir las actividades, mediante la elaboración de un manual de procesos. Hasta Abril 2020.	Implementación de manual de procesos Si o No	100%	Cumplir con el manual de procesos al 100%	Contar con el manual de procesos	Contar con el manual de procesos. Hasta Abril 2020.	Gerente General.	9 meses	Programa procesos	Proyecto manual	\$ 3.000,00	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33		
Procesos internos	Calidad (Misión)	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock. Responsable Jefe de Bodega.	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock. Desde Enero del 2020	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock. Hasta Julio del 2024	Cantidad de producto / cantidad total de producto	100%	Cumplir con un sistema de control al 100%	Contar con un sistema de control	Contar con un sistema de control. Hasta Julio del 2024	Jefe de Bodega.	4 años 6 meses	Programa sistema	Proyecto monitoreo	\$ 10.000,00							\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19		
aprendizaje y crecimiento	Competitiva (Visión)	Fortalecer los niveles de compromiso, mediante reconocimientos personales, para mejorar las negociaciones con los clientes. Responsable Gerente General	Fortalecer los niveles de compromiso, mediante reconocimientos personales, para mejorar las negociaciones con los clientes. Desde Enero del 2020	Fortalecer los niveles de compromiso, para mejorar las negociaciones con los clientes. Hasta Diciembre del 2020	N° de trabajadores que cumplen las metas/N° total de trabajadores evaluados	100%	Cumplir con los niveles de compromiso al 100%	Contar con los niveles de compromiso	Contar con los niveles de compromiso. Hasta Diciembre del 2020	Gerente General.	1 año	Programa compromiso	Proyecto reconocimientos	\$ 8.000,00							\$ 666,67	\$ 666,67	\$ 666,67	\$ 666,67	\$ 666,67		
aprendizaje y crecimiento	Personal calificado (Misión)	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Responsable Gerente General y Financiero	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Enero 2020	Realizar capacitaciones constantes, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Hasta Julio del 2024	N° de capacitaciones realizadas/ N° De capacitaciones planificadas	100%	Cumplir con capacitaciones al 100%	Contar con capacitaciones	Contar con capacitaciones. Hasta Julio del 2024	Gerente General y Financiero	4 años 6 meses	Programa capacitaciones	Proyecto conocimientos	\$ 40.000,00							\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74		
Procesos internos	Competitiva (Visión)	Implementar ejes estratégicos mediante la ejecución de un plan estratégico, para contrarrestar la actualidad política que afecta al país. Responsable Gerente General.	Implementar ejes estratégicos mediante la ejecución de un plan estratégico, para contrarrestar la actualidad política que afecta al país. Desde Julio del 2019	Implementar ejes estratégicos mediante la ejecución de un plan estratégico. Hasta Diciembre del 2019	Ejecución de ejes estratégicos Si o No	100%	Cumplir con los ejes estratégicos al 100%	Contar con los ejes estratégicos	Contar con los ejes estratégicos. Hasta Diciembre del 2019	Gerente General.	6 meses	Programa ejes estratégicos	Proyecto alineación	\$ 800,00	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33							
Ciente	Competitiva (Visión)	Implementar el justo a tiempo, mediante un manual de procesos para prevenir clientes insatisfechos. Responsable Gerente General.	Implementar el justo a tiempo, mediante un manual de procesos para prevenir clientes insatisfechos. Desde Marzo del 2020.	Implementar el justo a tiempo, para prevenir clientes insatisfechos. Hasta Diciembre del 2020.	N° de clientes insatisfechos/ total de clientes	95%	Cumplir con clientes satisfechos al 95%	Contar con clientes satisfechos	Contar con clientes satisfechos. Hasta Diciembre del 2020.	Gerente General.	10 meses	Programa clientes satisfechos	Proyecto fidelización	\$ 2.800,00								\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00		
Procesos internos	Calidad (Misión)	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Responsable Gerente General.	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Desde Marzo del 2020	Implementar controles continuos, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Hasta Julio del 2024	N° de competidores	100%	Cumplir con controles continuos al 100%	Contar con controles continuos	Contar con controles continuos. Julio del 2024	Gerente General.	4 años 4 meses	Programa control	Proyecto cero talencias	\$ 28.000,00								\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69		
aprendizaje y crecimiento	Competitiva (Visión)	Implementar incentivos por metas alcanzadas, mediante reconocimientos personales y económicos, para prevenir la disminución del consumo del producto. Responsable Gerente General y Financiero	Implementar incentivos por metas alcanzadas, mediante reconocimientos personales y económicos, para prevenir la disminución del consumo del producto. Desde Febrero del 2020	Implementar incentivos por metas alcanzadas, mediante reconocimientos personales y económicos. Hasta Diciembre del 2020.	N° De metas alcanzadas /Total de metas planificadas	100%	Cumplir con las metas al 100%	Contar con metas	Contar con metas. Hasta Diciembre del 2020.	Gerente General y Financiero	11 meses	Programa metas	Proyecto beneficios	\$ 8.000,00							\$ 727,27	\$ 727,27	\$ 727,27	\$ 727,27	\$ 727,27		
aprendizaje y crecimiento	Personal calificado (Misión)	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Responsable Gerente General.	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Enero del 2020	Implementar capacitaciones, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Hasta Julio del 2024	N° de talleres ejecutados/ N° de talleres planificadas	100%	Cumplir con los talleres al 100%	Contar con los talleres	Contar con los talleres. Hasta Julio del 2024	Gerente General.	4 años 6 meses	Programa servicio	Proyecto cliente	\$ 24.000,00							\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44		
															\$ 5.462,65	\$ 5.879,32	\$ 5.879,32	\$ 5.879,32	\$ 5.879,32	\$ 5.879,32	\$ 5.879,32	\$ 5.449,71	\$ 5.760,31	\$ 6.348,00	\$ 6.014,67	\$ 6.014,67	\$ 6.014,67

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Tabla 24 Plan Operativo Anual POA) 2

Perspectiva	EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Específica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	POA 2												
															Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Financiera	Competitiva (Visión)	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad, mediante la incorporación de nuevo personal. Gerente General y financiero.	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad, mediante la incorporación de nuevo personal. Desde Julio del 2020.	Incrementar la rentabilidad mediante la incorporación de nuevo personal. Hasta Julio del 2024.	Índice de rentabilidad	25%	Cumplir con el incremento de ventas un 25%	Contar con el incremento de rentabilidad	Contar con el incremento de rentabilidad. Hasta Julio del 2024.	Gerente General y Financiero	5 años	Programa de rentabilidad	Proyecto mayor ingresos	\$107.760,00	\$1.796,00	\$1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$1.796,00	\$ 1.796,00	\$1.796,00	\$1.796,00	\$1.796,00	\$1.796,00	\$1.796,00		
Financiera	Servicio (Visión)	Ampliar la capacidad de la empresa, a través de un préstamo bancario, para acaparar más mercado. Responsable Gerente General y Financiero.	Ampliar la capacidad de la empresa, a través de un préstamo bancario, para acaparar más mercado. Desde Julio del 2020	Ampliar la capacidad de la empresa para acaparar más mercado. Hasta junio del 2023	Nº crédito bancario para mejora	100%	Cumplir con la ampliación de la empresa al 100%	Contar con la ampliación de la empresa	Contar con la ampliación de la empresa. Hasta junio del 2023	Gerente General y Financiero	3 años	Programa ampliación	Proyecto mejoras	\$ 40.000,00	\$1.111,11	\$1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$1.111,11	\$ 1.111,11	\$1.111,11	\$1.111,11	\$1.111,11	\$1.111,11	\$1.111,11	\$1.111,11	
Financiera	Competitiva (Visión)	Aplicar barreras de entrada, mediante una nueva línea de productos, para prevenir la entrada de nuevos competidores. Responsable Supervisor de Pronaca.	Aplicar barreras de entrada, mediante una nueva línea de productos, para prevenir la entrada de nuevos competidores. Desde Enero del 2021.	Aplicar barreras de entrada, para prevenir la entrada de nuevos competidores. Hasta Julio del 2021.	líneas de producción eficientes y efectivas / incremento de clientes	80%	Cumplir con barreras de entrada al 80%	Contar con barreras de entrada	Contar con barreras de entrada. Hasta Julio del 2021.	Supervisor de Pronaca.	7 meses	Programa productos	Proyecto prevención	\$ 15.000,00						\$2.142,86	\$2.142,86	\$2.142,86	\$2.142,86	\$2.142,86	\$2.142,86	\$2.142,86	
Procesos internos	Calidad (Misión)	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock. Responsable Jefe de Bodega.	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock. Desde Enero del 2020	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock. Hasta Julio del 2024	Cantidad de producto / cantidad total de producto	100%	Cumplir con un sistema de control al 100%	Contar con un sistema de control	Contar con un sistema de control. Hasta Julio del 2024	Jefe de Bodega.	4 años 6 meses	Programa sistema	Proyecto monitoreo	\$ 10.000,00	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	
aprendizaje y crecimiento	Competitiva (Visión)	Fortalecer los niveles de compromiso, mediante reconocimientos personales, para mejorar las negociaciones con los clientes. Responsable Gerente General	Fortalecer los niveles de compromiso, mediante reconocimientos personales, para mejorar las negociaciones con los clientes. Desde Enero del 2020	Fortalecer los niveles de compromiso, para mejorar las negociaciones con los clientes. Hasta Diciembre del 2020	Nº de trabajadores que cumplen las metas/Nº total de trabajadores evaluados	100%	Cumplir con los niveles de compromiso al 100%	Contar con los niveles de compromiso	Contar con los niveles de compromiso. Hasta Diciembre del 2020	Gerente General.	1 año	Programa compromiso	Proyecto reconocimientos	\$ 8.000,00	\$ 666,67	\$ 666,67	\$ 666,67	\$ 666,67	\$ 666,67	\$ 666,67							
aprendizaje y crecimiento	Personal calificado (Misión)	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Responsable Gerente General y Financiero	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Enero 2020	Realizar capacitaciones constantes, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Hasta Julio del 2024	Nº de capacitaciones realizadas/ Nº De capacitaciones planificadas	100%	Cumplir con capacitaciones al 100%	Contar con capacitaciones	Contar con capacitaciones. Hasta Julio del 2024	Gerente General y Financiero	4 años 6 meses	Programa capacitaciones	Proyecto conocimientos	\$ 40.000,00	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	
Cliente	Competitiva (Visión)	Implementar el justo a tiempo, mediante un manual de procesos para prevenir clientes insatisfechos. Responsable Gerente General.	Implementar el justo a tiempo, mediante un manual de procesos para prevenir clientes insatisfechos. Desde Marzo del 2020.	Implementar el justo a tiempo, para prevenir clientes insatisfechos. Hasta Diciembre del 2020.	Nº de clientes inconformes/ total de clientes	95%	Cumplir con clientes satisfechos al 95%	Contar con clientes satisfechos	Contar con clientes satisfechos. Hasta Diciembre del 2020.	Gerente General.	10 meses	Programa clientes satisfechos	Proyecto fidelización	\$ 2.800,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00							
Procesos internos	Calidad (Misión)	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Responsable Gerente General.	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Desde Marzo del 2020	Implementar controles continuos, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Hasta Julio del 2024	Nº de competidores	100%	Cumplir con controles continuos al 100%	Contar con controles continuos	Contar con controles continuos Julio del 2024	Gerente General.	4 años 4 meses	Programa control	Proyecto cero falencias	\$ 16.000,00	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	
aprendizaje y crecimiento	Competitiva (Visión)	Implementar incentivos por metas alcanzadas, mediante reconocimientos personales y económicos, para prevenir la disminución del consumo del producto. Responsable Gerente General y Financiero	Implementar incentivos por metas alcanzadas, mediante reconocimientos personales y económicos, para prevenir la disminución del consumo del producto. Desde Febrero del 2020	Implementar incentivos por metas alcanzadas, mediante reconocimientos personales y económicos. Hasta Diciembre del 2020.	Nº. De metas alcanzadas /Total de metas planificadas	100%	Cumplir con las metas al 100%	Contar con metas	Contar con metas. Hasta Diciembre del 2020.	Gerente General y Financiero	11 meses	Programa metas	Proyecto beneficios	\$ 8.000,00	\$ 727,27	\$ 727,27	\$ 727,27	\$ 727,27	\$ 727,27	\$ 727,27							
aprendizaje y crecimiento	Personal calificado (Misión)	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Responsable Gerente General.	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Enero del 2020	Implementar capacitaciones, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Hasta Julio del 2024	Nº de talleres ejecutados/ Nº de talleres planificadas	100%	Cumplir con los talleres al 100%	Contar con los talleres	Contar con los talleres. Hasta Julio del 2024	Gerente General.	4 años 6 meses	Programa servicio	Proyecto cliente	\$ 24.000,00	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	
														\$6.259,11	\$6.259,11	\$ 6.259,11	\$ 6.259,11	\$ 6.259,11	\$ 6.259,11	\$ 6.259,11	\$6.728,03	\$ 6.728,03	\$ 6.728,03	\$6.728,03	\$6.728,03	\$6.728,03	\$6.728,03

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Tabla 25 Plan Operativo Anual POA) 3

															POA 3															
Perspectiva	EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Específica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio				
Financiera	Competitiva (Visión)	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad, mediante la incorporación de nuevo personal. Gerente General y financiero.	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad, mediante la incorporación de nuevo personal. Desde Julio del 2020.	Incrementar la rentabilidad mediante la incorporación de nuevo personal. Hasta Julio del 2024.	Índice de rentabilidad	25%	Cumplir con el incremento de ventas un 25%	Contar con el incremento de rentabilidad	Contar con el incremento de rentabilidad. Hasta Julio del 2024.	Gerente General y Financiero	5 años	Programa de rentabilidad	Proyecto mayor ingresos	\$ 107.760,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00			
Financiera	Servicio (Visión)	Ampliar la capacidad de la empresa, a través de un préstamo bancario, para acaparar más mercado. Responsable Gerente General y Financiero.	Ampliar la capacidad de la empresa, a través de un préstamo bancario, para acaparar más mercado. Desde Julio del 2020	Ampliar la capacidad de la empresa para acaparar más mercado. Hasta junio del 2023	N° credito bancario para mejora	100%	Cumplir con la ampliación de la empresa al 100%	Contar con la ampliación de la empresa	Contar con la ampliación de la empresa. Hasta junio del 2023	Gerente General y Financiero	3 años	Programa ampliación	Proyecto mejoras	\$ 40.000,00	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11		
Financiera	Competitiva (Visión)	Aplicar barreras de entrada, mediante una nueva línea de productos, para prevenir la entrada de nuevos competidores. Responsable Supervisor de Pronaca.	Aplicar barreras de entrada, mediante una nueva línea de productos, para prevenir la entrada de nuevos competidores. Desde Enero del 2021.	Aplicar barreras de entrada, para prevenir la entrada de nuevos competidores. Hasta Julio de 2021.	líneas de producción eficientes y efectivas / incremento de clientes	80%	Cumplir con barreras de entrada al 80%	Contar con barreras de entrada	Contar con barreras de entrada. Hasta Julio del 2021.	Supervisor de Pronaca.	7 meses	Programa productos	Proyecto prevención	\$ 15.000,00	\$ 2.142,86															
Procesos internos	Calidad (Misión)	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock. Responsable Jefe de Bodega.	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock. Desde Enero del 2020	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebres de stock. Hasta Julio del 2024	Cantidad de producto / cantidad total de producto	100%	Cumplir con un sistema de control al 100%	Contar con un sistema de control	Contar con un sistema de control. Hasta Julio del 2024	Jefe de Bodega.	4 años 6 meses	Programa sistema	Proyecto monitoreo	\$ 10.000,00	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19		
aprendizaje y crecimiento	Personal calificado (Misión)	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Responsable Gerente General y Financiero	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Enero 2020	Realizar capacitaciones constantes, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Hasta Julio del 2024	N° de capacitaciones realizadas/ N° De capacitaciones planificadas	100%	Cumplir con capacitaciones al 100%	Contar con capacitaciones	Contar con capacitaciones. Hasta Julio del 2024	Gerente General y Financiero	4 años 6 meses	Programa capacitaciones	Proyecto conocimientos	\$ 40.000,00	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74		
Procesos internos	Calidad (Misión)	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Responsable Gerente General.	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Desde Marzo del 2020	Implementar controles continuos, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Hasta Julio del 2024	N° de competidores	100%	Cumplir con controles continuos al 100%	Contar con controles continuos	Contar con controles continuos Julio del 2024	Gerente General.	4 años 4 meses	Programa control	Proyecto cero falencias	\$ 16.000,00	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69		
aprendizaje y crecimiento	Personal calificado (Misión)	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos Responsable Gerente General.	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Enero del 2020	Implementar capacitaciones, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Hasta Julio del 2024	N° de talleres ejecutadas/ N° de talleres planificadas	100%	Cumplir con los talleres al 100%	Contar con los talleres	Contar con los talleres. Hasta Julio del 2024	Gerente General.	4 años 6 meses	Programa servicio	Proyecto cliente	\$ 24.000,00	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44		
															\$ 6.728,03	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Tabla 26 Plan Operativo Anual POA) 4**

Perspectiva	EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Específica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	POA 4														
															Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Financiera	Competitiva (Visión)	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad, mediante la incorporación de nuevo personal. Gerente General y financiero.	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad, mediante la incorporación de nuevo personal. Desde Julio del 2020.	Incrementar la rentabilidad mediante la incorporación de nuevo personal. Hasta Julio del 2024.	Índice de rentabilidad	25%	Cumplir con el incremento de ventas un 25%	Contar con el incremento de rentabilidad	Contar con el incremento de rentabilidad. Hasta Julio del 2024.	Gerente General y Financiero	5 años	Programa de rentabilidad	Proyecto mayor ingresos	\$ 107.760,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00				
Financiera	Servicio (Visión)	Ampliar la capacidad de la empresa, a través de un préstamo bancario, para acaparar más mercado. Responsable Gerente General y Financiero.	Ampliar la capacidad de la empresa, a través de un préstamo bancario, para acaparar más mercado. Desde Julio del 2020	Ampliar la capacidad de la empresa para acaparar más mercado. Hasta junio del 2023	N° credito bancario para mejora	100%	Cumplir con la ampliación de la empresa al 100%	Contar con la ampliación de la empresa	Contar con la ampliación de la empresa. Hasta junio del 2023	Gerente General y Financiero	3 años	Programa ampliación	Proyecto mejoras	\$ 40.000,00	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11	\$ 1.111,11			
Procesos internos	Calidad (Misión)	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebras de stock. Responsable Jefe de Bodega.	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebras de stock. Desde Enero del 2020	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quiebras de stock. Hasta Julio del 2024	Cantidad de producto / cantidad total de producto	100%	Cumplir con un sistema de control al 100%	Contar con un sistema de control	Contar con un sistema de control. Hasta Julio del 2024	Jefe de Bodega.	4 años 6 meses	Programa sistema	Proyecto monitoreo	\$ 10.000,00	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19			
aprendizaje y crecimiento	Personal calificado (Misión)	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Responsable Gerente General y Financiero	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Enero 2020	Realizar capacitaciones constantes, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Hasta Julio del 2024	N° de capacitaciones realizadas/ N° De capacitaciones planificadas	100%	Cumplir con capacitaciones al 100%	Contar con capacitaciones	Contar con capacitaciones. Hasta Julio del 2024	Gerente General y Financiero	4 años 6 meses	Programa capacitaciones	Proyecto conocimientos	\$ 40.000,00	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74			
Procesos internos	Calidad (Misión)	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Responsable Gerente General.	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Desde Marzo del 2020	Implementar controles continuos, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Hasta Julio del 2024	N° de competidores	100%	Cumplir con controles continuos al 100%	Contar con controles continuos	Contar con controles continuos. Julio del 2024	Gerente General.	4 años 4 meses	Programa control	Proyecto cero falencias	\$ 16.000,00	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69			
aprendizaje y crecimiento	Personal calificado (Misión)	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Responsable Gerente General.	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Enero del 2020	Implementar capacitaciones, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Hasta Julio del 2024	N° de talleres ejecutados/ N° de talleres planificadas	100%	Cumplir con los talleres al 100%	Contar con los talleres	Contar con los talleres. Hasta Julio del 2024	Gerente General.	4 años 6 meses	Programa servicio	Proyecto cliente	\$ 24.000,00	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44			
															\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17	\$ 4.585,17

**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

Tabla 27 Plan Operativo Anual POA) 5

Perspectiva	EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Especifica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	POA 5													
															Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio		
Financiera	Competitiva (Visión)	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad, mediante la incorporación de nuevo personal. Gerente General y financiero.	Realizar nuevas promociones en el mercado, para obtener mayor rentabilidad, mediante la incorporación de nuevo personal. Desde Julio del 2024.	Incrementar la rentabilidad mediante la incorporación de nuevo personal. Hasta Julio del 2024.	Índice de rentabilidad	25%	Cumplir con el incremento de ventas un 25%	Contar con el incremento de rentabilidad	Contar con el incremento de rentabilidad. Hasta Julio del 2024.	Gerente General y Financiero	5 años	Programa de rentabilidad	Proyecto mayor ingresos	\$ 107.760,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00	\$ 1.796,00			
Procesos internos	Calidad (Misión)	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quebres de stock. Responsable Jefe de Bodega.	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quebres de stock. Desde Enero del 2020	Aplicar un sistema de control, mediante un monitoreo de inventarios, para evitar quebres de stock. Hasta Julio del 2024	Cantidad de producto / cantidad total de producto	100%	Cumplir con un sistema de control al 100%	Contar con un sistema de control	Contar con un sistema de control. Hasta Julio del 2024	Jefe de Bodega.	4 años 6 meses	Programa sistema	Proyecto monitoreo	\$ 10.000,00	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19	\$ 185,19		
aprendizaje y crecimiento	Personal calificado (Misión)	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Responsable Gerente General y Financiero	Realizar capacitaciones constantes, mediante la adquisición de préstamos, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Enero 2020	Realizar capacitaciones constantes, para fortalecer las relaciones con directivos, clientes y proveedores. Hasta Julio del 2024	N° de capacitaciones realizadas/ N° De capacitaciones planificadas	100%	Cumplir con capacitaciones al 100%	Contar con capacitaciones	Contar con capacitaciones. Hasta Julio del 2024	Gerente General y Financiero	4 años 6 meses	Programa capacitaciones	Proyecto conocimientos	\$ 40.000,00	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74	\$ 740,74		
Procesos internos	Calidad (Misión)	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Responsable Gerente General.	Implementar controles continuos mediante un sistema de control adecuado, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Desde Marzo del 2020	Implementar controles continuos, para prevenir el ingreso de nueva competencia. Hasta Julio del 2024	N° de competidores	100%	Cumplir con controles continuos al 100%	Contar con controles continuos	Contar con controles continuos Julio del 2024	Gerente General.	4 años 4 meses	Programa control	Proyecto cero talencias	\$ 28.000,00	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69	\$ 307,69		
aprendizaje y crecimiento	Personal calificado (Misión)	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos Responsable Gerente General.	Implementar capacitaciones, mediante talleres de diferentes temas, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Enero del 2020	Implementar capacitaciones, para mejorar el servicio y contrarrestar la adquisición de productos sustitutos. Hasta Julio del 2024	N° de talleres ejecutados/ N° de talleres planificadas	100%	Cumplir con los talleres al 100%	Contar con los talleres	Contar con los talleres. Hasta Julio del 2024	Gerente General.	4 años 6 meses	Programa servicio	Proyecto cliente	\$ 24.000,00	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44	\$ 444,44		
														\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06	\$ 3.474,06

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### 3.2. Balanced Scorecard

El tablero de control o Balanced Scorecard es una herramienta que permitirá a la empresa ir controlando cómo se encuentra desempeñando la organización, e ir monitoreando que se estén cumpliendo los objetivos estratégicos planteados con sus respectivos indicadores, que le permitan a la empresa Pronacnor. Cía. Ltda.; alcanzar una ventaja competitiva en el mercado alimenticio.

En el Balanced Scorecard se encuentran colocadas las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, con las respectivas metas e indicadores que se pretenden alcanzar, obtenidos del plan estratégico, para colocar luego el objetivo y el resultado, y de esa manera medir la productividad, a través de una semaforización que indica:

**Tabla 28 Parámetros de Calificación Balanced Scorecard**

>90%	OPTIMO
85% y 90%	NORMAL
<85%	BAJO

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Mediante la semaforización se permite ir monitoreando el desempeño de la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., cada cierto tiempo, donde al encontrarse el semáforo de color verde, significa que el nivel es óptimo y se está cumpliendo con lo requerido; en color amarillo significa que el nivel es normal, que si bien no se cumple con lo establecido, no afecta de manera significativa el desempeño de la institución, pero se tiene que tener en cuenta para mejorar, y el color rojo es el nivel bajo, por lo que se tiene que tomar medidas de mejora, en vista de que no se está cumpliendo con lo establecido y podría afectar a la empresa.

El cuadro de mando integral CMI presentado se encuentra en un estado inicial, antes de la implementación del plan estratégico, puesto que para poder medir se debe ir monitoreando según pase el tiempo, para así ir observando cómo se desempeña la empresa y dónde se tienen que realizar ajustes.

Tabla 29 Tablero de control Balanced Scorecard

EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL EMPRESA PRONACNOR.CIA.LTDA.					CALIFICACIÓN		PARAMETROS	
					Nomenclatura	>90%	OPTIMO	
						85% y 90%	NORMAL	
						<85%	BAJO	
					PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)			
PERSONAL				INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	
NUMERO	PERSPECTIVA	META	INDICADORES					
1	FINANCIERA	Cumplir con el incremento en ventas un 25%	Indice de rentabilidad	Cientes esperados	220	220	100,00	
2	FINANCIERA	Cumplir con la ampliación de la empresa al 100%	N° credito bancario para mejora	aprobacion del crédito para la empresa	1	1	100,00	
3	FINANCIERA	Cumplir con barreras de entrada al 80%	líneas de producción eficientes y efectivas / incremento de clientes	línea de pollos amarillos	1	1	100,00	
<b>TOTAL PERSPECTIVA FINANCIERA</b>							100,00	
5	CLIENTES	Cumplir con precios bajos al 100%	Aplicación de precios bajos Si o No	descuentos \$	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	100,00	
	CLIENTES	Cumplir con la fidelización de clientes al 95%	N° De fidelización de clientes/N° total de clientes	clientes fieles	5500	5450	99,09	
6	CLIENTES	Cumplir con promociones al 100%	Adquisición de promociones Si o No	promociones al año	600	600	100,00	
7	CLIENTES	Cumplir con precios competitivos al 90%	clientes satisfechos/ total de clientes	clientes satisfechos	5500	5500	100,00	
8	CLIENTES	Cumplir con publicidad al 10%	publicidad / incremento de clientes	incremento de clientes al mes	360	360	100,00	
9	CLIENTES	Cumplir con clientes satisfechos al 95%	N° de clientes inconformes/ total de clientes	conformidad con la entrega	5500	5000	90,91	
<b>TOTAL PERSPECTIVA CLIENTES</b>							98,33	
10	PROCESOS INTERNOS	Cumplir con la adquisicion de producto 25%	N° de productos adquiridos/ total de productos planificados	incrementar la adquisicion de productos\$	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	100,00	
11	PROCESOS INTERNOS	Cumplir con la aplicación de CRM al 100%	Aplica CRM Si o No	Adquisicion de software	1	1	100,00	
12	PROCESOS INTERNOS	Cumplir con la planificación estratégica al 100%	Aplica planificación estratégica Si o No	plan estrategico	1	1	100,00	
13	PROCESOS INTERNOS	Cumplir con el manual de procesos al 100%	Implementación de manual de procesos Si o No	manual de procesos	3	3	100,00	
14	PROCESOS INTERNOS	Cumplir con un sistema de control al 100%	implementar un sistema de control Si o No	control de inventarios	1	1	100,00	
15	PROCESOS INTERNOS	Cumplir con los ejes estratégicos al 100%	Ejecución de ejes estratégicos Si o No	calidad 100%	1	1	100,00	
16	PROCESOS INTERNOS	Cumplir con controles continuos al 100%	Competencia actual	competencia controlada	3	3	100,00	
<b>TOTAL PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>							100,00	
17	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cumplir con los niveles de compromiso al 100%	N° de trabajadores que cumplen las metas/N° total de trabajadores evaluados	Bono	1	1	100,00	
18	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cumplir con capacitaciones al 100%	N° de capacitaciones realizadas/ N° De capacitaciones planificadas	capacitaciones al año	4	4	100,00	
19	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cumplir con las metas al 100%	N°. De metas alcanzadas /Total de metas planificados	ventas deceadas\$	\$ 15.639.704,16	\$ 15.639.704,16	100,00	
20	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cumplir con los talleres al 100%	N° de talleres ejecutadas/ N° de talleres planificadas	Personal capacitado	85	85	100,00	
<b>TOTAL PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>							100,00	
<b>TOTAL EFICIENCIA DE LA EMPRESA</b>							99,58	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Tabla 30 Presupuesto de Plan Estratégico

Presupuesto Plan Estrategico Empresa Pronacnor.Cia.Ltda														
Perspectivas	Proyecto	Costo	POA 1											
			Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Financiera	Proyecto mayor ingresos	\$ 107.760	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796
Procesos internos	Proyecto confianza	\$ 9.000	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500					
Ciente	Proyecto diferenciación	\$ 3.000	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500					
Ciente	Proyecto promociones	\$ 7.000	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583
Ciente	Proyecto retención	\$ 2.500		\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417				
Ciente	Proyecto economía	\$ 1.700	\$ 283	\$ 283	\$ 283	\$ 283	\$ 283	\$ 283	\$ 283					
Procesos internos	Proyecto manejo correcto	\$ 2.000	\$ 333	\$ 333	\$ 333	\$ 333	\$ 333	\$ 333	\$ 333					
Procesos internos	Proyecto manual	\$ 3.000	\$ 333	\$ 333	\$ 333	\$ 333	\$ 333	\$ 333	\$ 333	\$ 333	\$ 333			
Procesos internos	Proyecto alineación	\$ 800	\$ 133	\$ 133	\$ 133	\$ 133	\$ 133	\$ 133	\$ 133					
Ciente	Proyecto clientes	\$ 1.000								\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167
Procesos internos	Proyecto innovación	\$ 700								\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117
Procesos internos	Proyecto monitoreo	\$ 10.000								\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185
Aprendizaje y crecimiento	Proyecto reconocimientos	\$ 8.000								\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667
Aprendizaje y crecimiento	Proyecto conocimientos	\$ 40.000								\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741
clientes	Proyecto fidelización	\$ 2.800									\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280
Procesos internos	Proyecto cero falencias	\$ 16.000									\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308
Aprendizaje y crecimiento	Proyecto beneficios	\$ 8.000								\$ 727	\$ 727	\$ 727	\$ 727	\$ 727
Aprendizaje y crecimiento	Proyecto cliente	\$ 24.000								\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444
<b>\$ 70.461,34</b>														
Perspectivas	Proyecto	Costo	POA 2											
			Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Financiera	Proyecto mayor ingresos	\$ 107.760	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796
Financiera	Proyecto mejoras	\$ 40.000	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111
aprendizaje y crecimiento	Proyecto reconocimientos	\$ 8.000	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667					
Financiera	Proyecto prevención	\$ 15.000								\$ 2.143	\$ 2.143	\$ 2.143	\$ 2.143	\$ 2.143
Procesos internos	Proyecto monitoreo	\$ 10.000	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185
aprendizaje y crecimiento	Proyecto conocimientos	\$ 40.000	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741
Cientes	Proyecto fidelización	\$ 2.800	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280					
Procesos internos	Proyecto cero falencias	\$ 16.000	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308
Aprendizaje y crecimiento	Proyecto beneficios	\$ 8.000	\$ 727	\$ 727	\$ 727	\$ 727	\$ 727	\$ 727	\$ 727					
Aprendizaje y crecimiento	Proyecto cliente	\$ 24.000	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444
<b>\$ 77.922,83</b>														
Perspectivas	Proyecto	Costo	POA 3											
			Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Financiera	Proyecto mayor ingresos	\$ 107.760	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796
Financiera	Proyecto mejoras	\$ 40.000	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111
Financiera	Proyecto prevención	\$ 15.000	\$ 2.143											
Procesos internos	Proyecto monitoreo	\$ 10.000	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185
aprendizaje y crecimiento	Proyecto conocimientos	\$ 40.000	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741
Procesos internos	Proyecto cero falencias	\$ 16.000	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308
aprendizaje y crecimiento	Proyecto cliente	\$ 24.000	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444
<b>\$ 57.164,93</b>														
Perspectivas	Proyecto	Costo	POA 4											
			Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Financiera	Proyecto mayor ingresos	\$ 107.760	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796
Financiera	Proyecto mejoras	\$ 40.000	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111	\$ 1.111
Procesos internos	Proyecto monitoreo	\$ 10.000	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185
aprendizaje y crecimiento	Proyecto conocimientos	\$ 40.000	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741
Procesos internos	Proyecto cero falencias	\$ 16.000	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308
aprendizaje y crecimiento	Proyecto cliente	\$ 24.000	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444
<b>\$ 55.022,07</b>														
Perspectivas	Proyecto	Costo	POA 5											
			Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Financiera	Proyecto mayor ingresos	\$ 107.760	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796	\$ 1.796
Procesos internos	Proyecto monitoreo	\$ 10.000	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185	\$ 185
aprendizaje y crecimiento	Proyecto conocimientos	\$ 40.000	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741	\$ 741
Procesos internos	Proyecto cero falencias	\$ 16.000	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308
aprendizaje y crecimiento	Proyecto cliente	\$ 24.000	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444
<b>\$ 41.688,74</b>														
<b>Tptal presupuesto Plan Estrategico Empresa Pronacnor.Cia.Ltda \$ 302.259,91</b>														

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### 3.3. Relación beneficio costo

El beneficio por la aplicación del plan estratégico a conseguir es del 5% para cada año.

A continuación se presenta las proyecciones del estado de la empresa sin contar con una planificación estratégica para los cinco años venideros.

Mediante la fórmula de mínimos cuadrados se pretende a proyectar las ventas para los cinco de la empresa, con la finalidad de conocer su tendencia de crecimiento sin contar con una planificación estratégica colocando los datos históricos de las ventas de la empresa para proceder a desarrollar su fórmula.

#### Grafico 18 Formula de mínimos cuadrados

$$y = a + bx$$

Fuente: (Fagilde, 2009, pág. 38)

Dónde:

$$b = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{N\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b\sum x}{N}$$

Fuente: (Fagilde, 2009, pág. 38)

Tabla 31 Mínimos cuadrados

año	Cantidad de ventas				
	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	(X)(Y)
2014	1	\$ 12.683.570,00	1	\$ 160.872.947.944.900,00	\$12.683.570,00
2015	2	\$ 13.679.243,00	4	\$ 187.121.689.053.049,00	\$27.358.486,00
2016	3	\$ 13.410.276,00	9	\$ 179.835.502.396.176,00	\$40.230.828,00
2017	4	\$ 13.350.105,00	16	\$ 178.225.303.511.025,00	\$53.400.420,00
2018	5	\$ 14.894.956,34	25	\$ 221.859.724.370.506,00	\$74.474.781,70
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>\$ 68.018.150,34</b>	<b>55</b>	<b>9,27915E+14</b>	<b>208148085,7</b>

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

b=	\$ 1.040.740.428,50	\$ 1.020.272.255,10	\$20.468.173,40
	275	225	50
<b>b=</b>	<b>\$ 409.363,47</b>		
a=	\$68.018.150,34	\$ 6.140.452,02	\$61.877.698,32
	5		
<b>a=</b>	<b>\$12.375.539,66</b>		
<b>Y=</b>	<b>a+bx</b>		
<b>Y=</b>	<b>\$12.375.539,66+\$409.363,47(x)</b>		

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Tabla 32 Proyecciones de ventas sin plan estratégico**

<b>Proyecciones de ventas sin plan estratégico</b>		
2019	\$ 14.831.720,47	-0,42%
2020	\$ 15.241.083,94	2,76%
2021	\$ 15.650.447,41	2,69%
2022	\$ 15.650.447,41	2,62%
2023	\$ 16.059.810,88	2,55%

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Como se puede observar con la realización de las proyecciones en las ventas mediante el desarrollo de la fórmula de mínimos cuadrados, se pudo identificar que para los cinco años proyectados, su tasa de crecimiento es de un 2,04%.

A continuación se presenta las ventas proyectadas para los cinco años con una planificación estratégica, mediante el método de criterio de la gerencia de comercialización el cual se busca incremento un 5% para cada año.

**Tabla 33 Proyecciones de ventas con plan estratégico**

<b>Proyecciones de ventas con plan estratégico</b>		
<b>2019</b>	\$ 15.639.704,16	<b>5%</b>
<b>2020</b>	\$ 16.421.689,36	<b>5%</b>
<b>2021</b>	\$ 17.242.773,83	<b>5%</b>
<b>2022</b>	\$ 18.104.912,52	<b>5%</b>
<b>2023</b>	\$ 19.010.158,15	<b>5%</b>

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Se presenta el estado de resultados proyectado para los cinco años con el incremento del 5% el cual se pretende alcanzar con la implementación del plan estratégico.

**Tabla 34 Esta de resultados proyectado con plan estratégico**

Estado de resultados de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda.	Proyecciones con Plan Estratégico					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Bruta en Ventas	\$1.910.945,97	\$2.006.493,27	\$2.106.817,93	\$2.212.158,83	\$2.322.766,77	\$2.438.905,11
Total de ventas	\$14.894.956,34	\$15.639.704,16	\$16.421.689,36	\$17.242.773,83	\$18.104.912,52	\$19.010.158,15
411- Ventas Prod. Terminados	\$17.263.097,88	\$18.126.252,77	\$19.032.565,41	\$19.984.193,68	\$20.983.403,37	\$22.032.573,54
412- Descuento en Ventas	\$2.367.107,97	\$2.485.463,37	\$2.609.736,54	\$2.740.223,36	\$2.877.234,53	\$3.021.096,26
413- Diferencia en Peso	\$1.023,31	\$1.074,48	\$1.128,20	\$1.184,61	\$1.243,84	\$1.306,03
414- Diferencia en Precio	\$10,26	\$10,77	\$11,31	\$11,88	\$12,47	\$13,09
Total costo de ventas	\$12.984.010,37	\$13.633.210,89	\$14.314.871,43	\$15.030.615,00	\$15.782.145,75	\$16.571.253,04
421- Costo de ventas	\$13.861.358,72	\$14.554.426,66	\$15.282.147,99	\$16.046.255,39	\$16.848.568,16	\$17.690.996,57
422- Descuento en Compras	\$496.093,17	\$520.897,83	\$546.942,72	\$574.289,86	\$603.004,35	\$633.154,57
431- Ajustes y transferencias	\$81.019,95	\$85.070,95	\$89.324,49	\$93.790,72	\$98.480,26	\$103.404,27
432- Variaciones costo	\$462.275,13	\$485.388,89	\$509.658,33	\$535.141,25	\$561.898,31	\$589.993,23
Total gastos operación	\$1.838.194,06	\$1.930.103,76	\$2.026.608,95	\$2.127.939,40	\$2.234.336,37	\$2.346.053,19
425- Gasto administrativo	\$193.994,13	\$203.693,84	\$213.878,53	\$224.572,45	\$235.801,08	\$247.591,13
426- Gastos de ventas y logística	\$1.643.998,81	\$1.726.198,75	\$1.812.508,69	\$1.903.134,12	\$1.998.290,83	\$2.098.205,37
427- Otros gastos	\$201,12	\$211,18	\$221,73	\$232,82	\$244,46	\$256,69
Total otros ingresos	\$279,05	\$293,00	\$307,65	\$323,04	\$339,19	\$356,15
416- Ingresos financieros	\$26,70	\$28,04	\$29,44	\$30,91	\$32,45	\$34,08
417- otros ingresos	\$252,35	\$264,97	\$278,22	\$292,13	\$306,73	\$322,07
<b>UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$73.030,96</b>	<b>\$76.682,51</b>	<b>\$80.516,63</b>	<b>\$84.542,47</b>	<b>\$88.769,59</b>	<b>\$93.208,07</b>

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

Para finalizar se procede a identificar la utilidad proyectada, sumado a los costos de su ejecución para así conocer el beneficio que se obtendrá con la aplicación del plan estratégico

**Tabla 35 Proyección de Utilidad de la Empresa Pronacnor. Cía. Ltda.**

Empresa Pronacnor. Cía. Ltda.	
Años	Utilidad Proyectada
<b>2018</b>	\$ 73.030,96
<b>2019</b>	\$ 76.682,51
<b>2020</b>	\$ 80.516,63
<b>2021</b>	\$ 84.542,47
<b>2022</b>	\$ 88.769,59
<b>2023</b>	\$ 93.208,07

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Tabla 36 Costo del plan estratégico**

<b>Empresa Pronacnor. Cía. Ltda.</b>	
<b>Años del plan estratégico</b>	<b>Costo de los POA</b>
2019	\$ 70.461,34
2020	\$ 77.922,83
2021	\$ 57.164,93
2022	\$ 55.022,07
2023	\$ 41.668,74

**Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe**

Con la información obtenida de las tablas 37 y 38 se procede a calcular el beneficio costo de la aplicación del plan estratégico en la empresa Pronacnor. Cía. Ltda.

$$\text{RELACIÓN BENEFICIO COSTO} = \frac{\sum \text{INGRESOS ACTUALIZADOS}}{\sum \text{EGRESOS ACTUALIZADOS}} - 1$$

**Fuente:** (Blank & Tarquin, 2006)

Los ingresos actualizados se obtienen de la suma de todos los valores obtenidos en la tabla 28 lo cuales representan la utilidad proyectada para los cinco años con plan estratégico, Los egresos actualizados se obtienen de la suma de todos los valores obtenidos en la tabla 29, lo cual representa los costos que representa el plan estratégico.

$$\text{RELACIÓN BENEFICIO COSTO} = \frac{\$423.729,26}{\$302.239,91} - 1$$

$$\text{RELACIÓN BENEFICIO COSTO} = \$1.40 - 1$$

$$\text{RELACIÓN BENEFICIO COSTO} = 0.40$$

Como se puede apreciar en la relación beneficio costo obtenida, por cada dólar invertido en el plan estratégico se obtendrá un beneficio de 0,40.

## Conclusiones

Al efectuar un diagnóstico actual de la empresa, mediante un análisis externo e interno se pudo conocer los factores macro y micro que afectan o favorecen a Pronacnor.Cia.Ltda, mediante la matriz EFE, se obtuvo un resultado de 2,45 por debajo del promedio. De la matriz de perfil competitivo, al comparar la empresa con la competencia actual, arrojó un resultado favorable de 3,79, sumado a la matriz EFI donde mediante encuestas y entrevistas a los colaboradores y clientes de la empresa se obtuvo un resultado de 2,62 superior al promedio. Del FODA cruzado, se formularon como estrategias principales que permitan a Pronacnor.Cia.Ltda, obtener el resultado deseado.

En la parte del direccionamiento estratégico para la empresa Pronacnor.Cia.Ltda, se pudo constatar la falta de una filosofía empresarial, y una inapropiada formulación de la visión y misión, donde mediante la ejecución de un mapa estratégico se pudo obtener la ruta que desea la empresa, para los años venideros, orientada principalmente en el objetivo de Fortalecer el posicionamiento de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda en el mercado alimenticio, mediante el mejoramiento de procesos, sistemas y cultura organizacional, para obtener una mayor rentabilidad económica.

Por último, de la formulación de los POA para los cinco años de duración del plan estratégico, se obtuvieron los programas con sus respectivos proyectos, donde para el primer año se requiere un presupuesto de \$70.461,34, el segundo de \$77.922,83 el tercero de \$57.164,93, el cuarto de \$55.022,07 y el último año de \$41.688,74. Con su respectivo tablero de control Balanced Scorecard que permita ir controlando como se encuentra desempeñando la organización, e ir monitoreando que se estén cumpliendo los objetivos estratégicos planteados con sus respectivos indicadores que le permita a la empresa Pronacnor.Cia.Ltda; alcanzar una ventaja competitiva en el mercado alimenticio, para finalizar con el beneficio costo donde que por cada dólar invertido se obtendrá una ganancia de 0,40 centavos.

## **Recomendaciones**

Se recomienda que la empresa Pronacnor. Cía. Ltda., haga partícipe a todos los empleados de la misión y visión de la empresa y de los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la implementación del plan estratégico a fin de que se pueda ir analizando cada una de las matrices para ir elaborando estrategias que se adapten a lo que requiera la organización,

Realizar un control mensual de cada una de las estrategias con su respectivo indicador mediante el Balanced Scorecard, que le permita ir observando el desempeño de la empresa para así ir tomando medidas en beneficio de Pronacnor. Cía. Ltda.

Se recomienda que la investigación realizada sea fuente de futuras investigaciones para otros estudiantes que realicen investigaciones similares en el ámbito de planificación estratégica a fin de que se pueda ir mejorando a la empresa Pronacnor. Cía. Ltda.

## Bibliografía

- Arias, F. G. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. Caracas : Episteme.
- Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson educación.
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson educación.
- Blanchard, K. (2004). ¡ A la carga! Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas de su empresa. México: Pearson educación.
- Blank, L., & Tarquin, A. (2006). Ingeniería Económica. México: Mc Graw Hill.
- Case, K. E., & Fair, R. C. (25 de 11 de 2008). Principios de macroeconomía. Mexico: Pearson educación. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de [https://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](https://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)
- Churión, J. R. (Junio de 2001). Economía al alcance de todos. Caracas: Alfadil ediciones. Recuperado el 3 de Abril de 2019, de <https://definicion.org/tasa-de-interes-activa>
- Constante, S. (28 de Diciembre de 2018). Lenín Moreno y su cruzada estéril contra la corrupción. The New York Times .
- Darren, G., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows Step by Step. New York: Allyn and Bacon.
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. Mexico: Pearson Educación.
- Durán Rios, S., & Vaca Gusmán, J. (2014). Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa , Quito. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Ecuador, Dirección Nacional de Control Sanitario. (9 de Junio de 2014). Reglamento de registro y control sanitario de alimentos procesados. Recuperado el 1 de Marzo de 2019, de Registro Oficial N° 263:

<https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2016/REG%20Y%20CONTROL%20SANITARIO%20DE%20ALIMENTOS%20PROCESADOS.pdf>

Ecuador, Asamblea Constituyente. (20 de octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado el 27 de Marzo de 2019, de Registro Oficial N° 449: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6716.pdf>

Ecuador, Asamblea Nacional . (12 de Agosto de 2010). Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. Recuperado el 14 de Febrero de 2019, de Registro Oficial 056: [file:///C:/Users/Pablo%20Sevilla/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI\[2\].pdf](file:///C:/Users/Pablo%20Sevilla/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI[2].pdf)

Ecuador, Banco Central . (26 de Junio de 2016). Monitoreo de los principales indicadores internacionales. Recuperado el 18 de 12 de 2018, de Registro Oficial N° 40: <https://www.gestiopolis.com/que-es-riesgo-pais/>

Ecuador, Banco Central . (28 de Febrero de 2019). Riesgo País. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de Registro Oficial N° 40: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

Ecuador, Banco Central. (31 de Diciembre de 2018). Producto Interno Bruto PIB. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de Registro Oficial N° 40: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=8>

Ecuador, Banco Central. (3 de Diciembre de 2018). Tasas de interés. Recuperado el 3 de Abril de 2019, de Registro Oficial N° 40: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=2>

- Ecuador, Banco Central. (18 de Febrero de 2019). Subgerencia de programación y regulación dirección nacional de síntesis macroeconómica. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201902.pdf>
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (6 de Enero de 2015). Metodología del índice de precios al consumidor. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Metodologia%20IPC\(Base%202014=100\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Metodologia%20IPC(Base%202014=100).pdf)
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (3 de Diciembre de 2018). Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU). Recuperado el 26 de Marzo de 2019, de Registro Oficial N° 82: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Diciembre-2018/122018\\_Presentacion\\_Mercado%20Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Diciembre-2018/122018_Presentacion_Mercado%20Laboral.pdf)
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades. (22 de Septiembre de 2017). “Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.Toda una Vida”. Recuperado el 13 de Febrero de 2019, de Resolución N.º CNP-003: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- El Universo. (3 de Enero de 2019). Paso a paso para la proyección de gastos personales 2019. Recuperado el 26 de Marzo de 2019, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/01/03/nota/7121898/sri-paso-paso-proyeccion-gasto-personales>
- Enrique, A., Madroñero, G., & Morales, F. (2006). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma.

- Fagilde, C. A. (2009). Presupuesto Empresarial Un enfoque práctico para el aula. Barínas: Unellez.
- Falconi, G. (25 de Marzo de 2017). Consultorio Contable. Recuperado el 3 de Abril de 2019, de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%20Nro%2033%20Tasa%20de%20interes.pdf>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). Administración Estratégica, de la visión a la ejecución . México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- García, J., & Casanueva, C. (2009). Practicas de la gestión empresarial. España: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). El cuadro de mando integral : The balanced scorecard. Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de [https://www.researchgate.net/figure/Figura-7-Resumen-de-los-elementos-de-un-mapa-estrategico-Fuente-Kaplan-y-Norton-2004b\\_fig4\\_313811306](https://www.researchgate.net/figure/Figura-7-Resumen-de-los-elementos-de-un-mapa-estrategico-Fuente-Kaplan-y-Norton-2004b_fig4_313811306)
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando intgral. España: Edigrafos.S.A.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Anáñisis del entorno. Madrid: Díaz de santos.
- Michaux, S. (2008). Las cinco fuerzas de porter Cómo distanciarse de la competencia con éxito. Madrid: McGraw-Hill .
- Muñis, L. (2009). Control presupuestario, Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. Barcelona: Profit editorial.

- Narváez Cansña, E. X. (2017). Plan Estrategico Enfocado al fortalecimientos del comercio de productos alimenticios para el mercado Iñaquito. Quito: Universidad Central del Ecuador .
- París Roche, F. (3 de Abril de 2005). La planificación estratégica en las organizaciones. España: Paidotribo. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Plan-Operativo-Anual/164544.html>
- Porter, M. (1985). Ser competitivo . New York: Deagusto.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Freed Press.
- Pronaca. (2019). Fritz. Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de <http://www.supermaxi.com/carnes/page/2/>
- Pronaca. (2019). Mr. Chanco. Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de <https://www.pronaca.com/nuestras-marcas/>
- Pronaca. (2019). Mr. Cook. Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de <https://www.pronaca.com/nuestras-marcas/>
- Pronaca. (2019). Mr. Fish. Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de <https://www.pronaca.com/nuestras-marcas/>
- Pronaca. (2019). Mr. Pollo. Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de <https://www.pronaca.com/nuestras-marcas/>
- Pronacnor.Cia.Ltda. (2012). Logotipo. Quito: Pronacnor.
- Pronacnor.Cia.Ltda. (2012). Organigrama. Quito: Pronacnor.
- Pronacnor.Cia.Ltda. (1 de Enero de 2016). Reglamento interno. Quito: Pronacnor.
- Revista Ekos. (6 de Febrero de 2018). La evolución del sector depende de la demanda interna y de las medidas de comercio exterior. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>

Revista Líderes. (17 de Enero de 2018). La competitividad es el reto para el sector avícola.

Recuperado el 14 de Marzo de 2019, de

<https://www.revistalideres.ec/lideres/competitividad-reto-sector-avicola->

[alimentos.html](https://www.revistalideres.ec/lideres/competitividad-reto-sector-avicola-alimentos.html)

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración. Mexico: Pearson educación.

Serebrenik, R. (24 de Marzo de 2017). Entornos políticos que afectan las empresas. Recuperado

el 27 de Marzo de 2019, de [https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-](https://www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078)

[line/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078](https://www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078)

Tapia Erazo, C. (2018). Elaboración de un modelo de planificación estratégica, para la “Fabrica

de pinturas Pintarez S.A.”. Quito: Universidad Metropolitana del Ecuador.

Terán, J. (2 de Enero de 2019). Ecuador inicia 2019 con incertidumbre económica y política.

Vistazo, 28. Recuperado el 8 de Abril de 2019, de

<https://ww2.elmercurio.com.ec/2019/01/02/ecuador-inicia-el-2019-con->

[incertidumbre-economica-y-politica/](https://ww2.elmercurio.com.ec/2019/01/02/ecuador-inicia-el-2019-con-incertidumbre-economica-y-politica/)

Zúñiga Blanco, M., Montaya Maquín, J. M., & Cambronero Esquivel, A. (2007). Gestión de

proyectos y conservación de manejo de recursos. Costa Rica: Euned.

## Anexos

### Anexo 1:

<b>Encuesta Análisis interno</b>											
											
Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda del Distrito Metropolitano de Quito.											
											
<b>Autor:</b>	Luis Miguel Sevilla Quishpe										
<b>Objetivo:</b>	Realizar un análisis interno, mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda, para la obtención de información verídica del estado actual de la misma.										
<b>Indicaciones:</b>	Encierre en un círculo la opción que usted considera la indicada										
<b>Capacidad Directiva</b>											
<b>Planificación</b>											
1. ¿Conoce usted si la empresa Pronacnor.Cia.Ltda cuenta con un plan estratégico? <b>Una respuesta</b>											
<table border="1"><tbody><tr><td>Sí</td><td>1</td></tr><tr><td>No</td><td>2</td></tr><tr><td>No sabe/ No responde</td><td>9</td></tr></tbody></table>		Sí	1	No	2	No sabe/ No responde	9				
Sí	1										
No	2										
No sabe/ No responde	9										
2. ¿La empresa Pronacnor.Cia.Ltda cuenta con un sistema organizacional definido e implementado? <b>Una respuesta</b>											
<table border="1"><tbody><tr><td>Sí</td><td>1</td></tr><tr><td>No</td><td>2</td></tr><tr><td>No sabe/ No responde</td><td>9</td></tr></tbody></table>		Sí	1	No	2	No sabe/ No responde	9				
Sí	1										
No	2										
No sabe/ No responde	9										
<b>Organización</b>											
3. ¿Existen procesos claramente definidos en la empresa Pronacnor.Cia.Ltda? <b>Una respuesta</b>											
<table border="1"><tbody><tr><td>Sí</td><td>1</td></tr><tr><td>No</td><td>2</td></tr><tr><td>No sabe/ No responde</td><td>9</td></tr></tbody></table>		Sí	1	No	2	No sabe/ No responde	9				
Sí	1										
No	2										
No sabe/ No responde	9										
<b>Dirección</b>											
4. ¿Cuándo se presenta algún tipo de inconveniente en la empresa los directivos reaccionan de manera? <b>Una respuesta</b>											
<table border="1"><tbody><tr><td>Nada oportuna</td><td>1</td></tr><tr><td>Poco oportuna</td><td>2</td></tr><tr><td>Neutro</td><td>3</td></tr><tr><td>Oportuna</td><td>4</td></tr><tr><td>Muy oportuna</td><td>5</td></tr></tbody></table>		Nada oportuna	1	Poco oportuna	2	Neutro	3	Oportuna	4	Muy oportuna	5
Nada oportuna	1										
Poco oportuna	2										
Neutro	3										
Oportuna	4										
Muy oportuna	5										

5. ¿Considera Usted que la comunicación colaborador – cliente es? **Una respuesta**

Muy mala	1
Mala	2
Neutro	3
Buena	4
Muy buena	5

6. ¿Conoce usted si existen convenios o alianzas estratégicas con otras Organizaciones? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

#### **Control**

7. ¿Existe un sistema de control de las actividades de los colaboradores? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

#### **Capacidad Competitiva**

8. ¿El servicio que brinda la empresa Pronacnor.Cia.Ltda es ágil? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

9. ¿El servicio que brinda la empresa Pronacnor.Cia.Ltda es oportuno? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

10. ¿Según su punto de vista el servicio que brinda Pronacnor.Cia.Ltda es personalizado? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

11. ¿Según su criterio los precios del servicio ofrecido por la empresa son competitivos? **Una respuesta**

Nada competitivos	1
Poco competitivos	2
Neutro	3
Competitivos	4
Muy competitivos	5

12. ¿Considera usted que la experiencia que posee la empresa en el mercado es? **Una respuesta**

Muy mala	1
Mala	2
Neutro	3
Buena	4
Muy buena	5

13. ¿Cree usted que la calidad del servicio que presta la empresa es? **Una respuesta**

Muy mala calidad	1
Mala calidad	2
Neutro	3
Buena calidad	4
Muy buena calidad	5

14. ¿La empresa cuenta con un plan de marketing? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

15. ¿Los servicios que brinda la empresa son diversificados? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

#### **Capacidad Financiera**

16. ¿El capital con que cuenta la empresa es propio? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

17. ¿Considera usted que el capital operativo con que se trabaja frente a la competencia es una fortaleza? **Una respuesta**

Sí	1
A veces	2
No	3

18. ¿La utilización de los excedentes financieros representa una fortaleza? **Una respuesta**

Baja	1
Medio	2
Alta	3
No sabe/ No responde	9

**Capacidad Tecnológica**

19. ¿La tecnología de los equipos, materiales, herramientas de trabajo con que cuenta la empresa Pronacnor.Cia.Ltda son las idóneas? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

**Capacidad del Talento Humano**

20. ¿Se le capacita, para el desempeño de sus funciones, actividades y tareas? **Una respuesta**

Sí	1
A veces	2
No	3

21. ¿Su apertura hacia el cambio y mejora continua es? **Una respuesta**

Muy mala	1
Mala	2
Neutro	3
Buena	4
Muy buena	5

22. ¿La motivación a la hora de desempeñar su trabajo es? **Una respuesta**

Baja	1
Medio	2
Alta	3
No sabe/ No responde	9

23. ¿El sueldo que recibe es justo y equitativo de acuerdo con el trabajo desempeñado por su persona? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

24. ¿Su grado de compromiso con la institución es? **Una respuesta**

Bajo	1
Medio	2
Alto	3

25. ¿Considera usted que la infraestructura en la que trabaja es la adecuada para realizar sus actividades? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

**Cultura institucional**

26. ¿Conoce la misión de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

27. ¿Conoce cuál es la visión de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

28. ¿Cuál de los siguientes objetivos se ha propuesto lograr la empresa Pronacnor.Cia.Ltda? **Una respuesta**

Rentabilidad	1
Crecimiento en el mercado	2
Crecimiento de la organización	3
Otro ¿Cuál?	9

29. ¿Considera usted que el ambiente de trabajo representa para la empresa una fortaleza? **Una respuesta**

Sí	1
No	2
No sabe/ No responde	9

## Anexo 2

Encuesta Cliente											
											
Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda del Distrito Metropolitano de Quito.											
											
Autor:	Luis Miguel Sevilla Quishpe										
Objetivo:	Obtener información verídica de los clientes que adquieren los productos y servicios de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda.										
Indicaciones:	Encierre en un círculo la opción que usted considera la indicada										
1. ¿Cómo considera usted el servicio que ofrece la empresa Pronacnor.Cia.Ltda? <b>Una respuesta</b>											
<table border="1"><tbody><tr><td>Muy mala</td><td>1</td></tr><tr><td>Mala</td><td>2</td></tr><tr><td>Neutro</td><td>3</td></tr><tr><td>Buena</td><td>4</td></tr><tr><td>Muy buena</td><td>5</td></tr></tbody></table>		Muy mala	1	Mala	2	Neutro	3	Buena	4	Muy buena	5
Muy mala	1										
Mala	2										
Neutro	3										
Buena	4										
Muy buena	5										
2. ¿Los productos que se ofertan por parte de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda; cumplen con sus expectativas? <b>Una respuesta</b>											
<table border="1"><tbody><tr><td>Sí</td><td>1</td></tr><tr><td>No</td><td>2</td></tr></tbody></table>		Sí	1	No	2						
Sí	1										
No	2										
3. ¿Al momento de adquirir el producto que ofrece la empresa Pronacnor.Cia.Ltda; lo que más llamó su atención fue? Elija una respuesta <b>Una respuesta</b>											
<table border="1"><tbody><tr><td>Precio</td><td>1</td></tr><tr><td>Calidad</td><td>2</td></tr><tr><td>Facilidad de pago</td><td>3</td></tr><tr><td>Variedad</td><td>4</td></tr></tbody></table>		Precio	1	Calidad	2	Facilidad de pago	3	Variedad	4		
Precio	1										
Calidad	2										
Facilidad de pago	3										
Variedad	4										
4. ¿Durante la venta del producto los vendedores de la empresa le indican las promociones existentes? <b>Una respuesta</b>											
<table border="1"><tbody><tr><td>Sí</td><td>1</td></tr><tr><td>No</td><td>2</td></tr></tbody></table>		Sí	1	No	2						
Sí	1										
No	2										
5. ¿En algún momento ha visto la necesidad de realizar algún tipo de reclamo por el servicio o el producto? <b>Una respuesta</b>											
<table border="1"><tbody><tr><td>Sí</td><td>1</td></tr><tr><td>No</td><td>2</td></tr></tbody></table>		Sí	1	No	2						
Sí	1										
No	2										
6. ¿Recomendaría la adquisición de nuestros productos a otras personas? <b>Una respuesta</b>											
<table border="1"><tbody><tr><td>Sí</td><td>1</td></tr><tr><td>No</td><td>2</td></tr></tbody></table>		Sí	1	No	2						
Sí	1										
No	2										

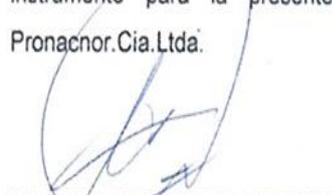
### Anexo 3

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO UTILIZADO

La validación de las encuestas se la realiza a través del método conocido como el Alfa de Cronbach, mismo que se utiliza con las varianzas de los ítems, con 6 expertos que son los siguientes:

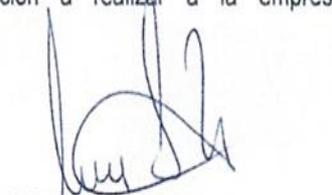
- Ing. Francisco Monroy
- Ing. Andrés Toledo
- Ing. Fernando Razo
- Eco. Eduardo Sotomayor
- Eco. Silvio Ramos
- Ing. Felipe Jarrin

Los expertos analizarán y calificarán cada una de las preguntas de la encuesta de acuerdo a su criterio de conocimiento, que permita estimar la fiabilidad del instrumento para la presente investigación a realizar a la empresa Pronacnor.Cia.Ltda.



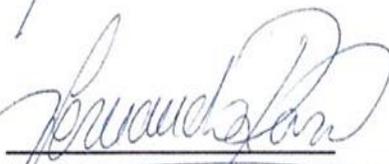
---

Ing. Francisco Monroy



---

Ing. Andrés Toledo



---

Ing. Fernando Razo



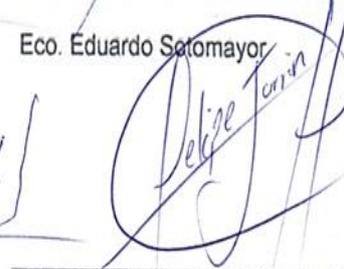
---

Eco. Eduardo Sotomayor



---

Eco. Silvio Ramos



---

Ing. Felipe Jarrin

#### Anexo 4

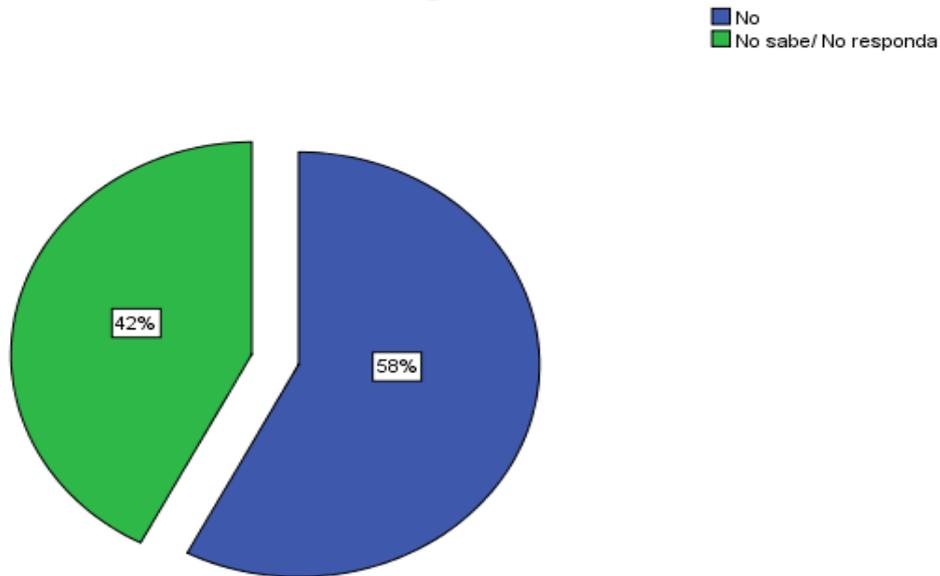
### Resultados obtenidos del análisis interno de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda

#### ¿Conoce usted si la empresa Pronacnor.Cia.Ltda cuenta con un plan estratégico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	49	58%	58%	58%
No sabe/ No responde	36	42%	42%	100%
Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

#### ¿Conoce usted si la empresa Pronacnor.Cia.Ltda cuenta con un plan estratégico?



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

#### Análisis:

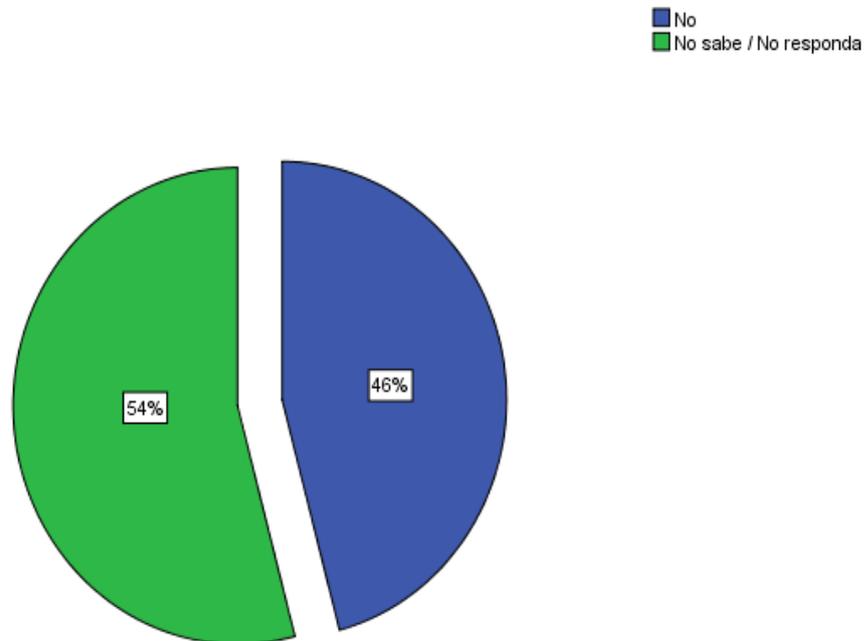
Como se puede apreciar en la tabla y el gráfico, del 100% de los encuestados el 58% supo mencionar que la empresa no cuenta con un plan estratégico, mientras que el 42% restante optó por no responder, por no tener un conocimiento claro de que la empresa contara con la herramienta mencionada. **Debilidad Alta**

**¿La empresa Pronacnor.Cia.Ltda cuenta con un sistema organizacional definido e implementado?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	39	46%	46%	46%
No sabe / No responde	46	54%	54%	100%
Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿La empresa Pronacnor.Cia.Ltda cuenta con un sistema organizacional definido e implementado?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

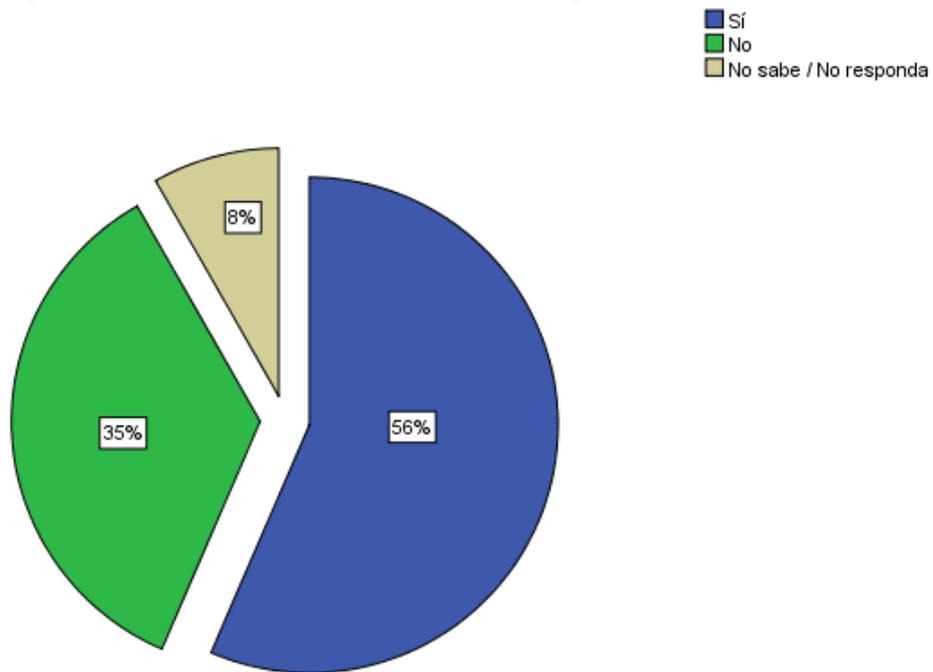
Con los resultados obtenidos se pudo conocer que del 100% de los encuestados, un 46% mencionó que no se cuenta con un sistema organizacional definido mientras que el 54% restante no tiene conocimiento. **Debilidad Alta**

**¿Existen procesos claramente definidos en la empresa Pronacnor.Cia.Ltda?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	48	56%	56%	56%
	No	30	35%	35%	92%
	No sabe / No responde	7	8%	8%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Existen procesos claramente definidos en la empresa Pronacnor.Cia.Ltda?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

Del 100% de los encuestados en la empresa su pudo identificar que un 56% considera que sí se encuentran los procesos claramente definidos, pero un 35% considera que no es así, y dejando un 8% los cuales no se encuentran familiarizados con el tema. **Fortaleza Media**

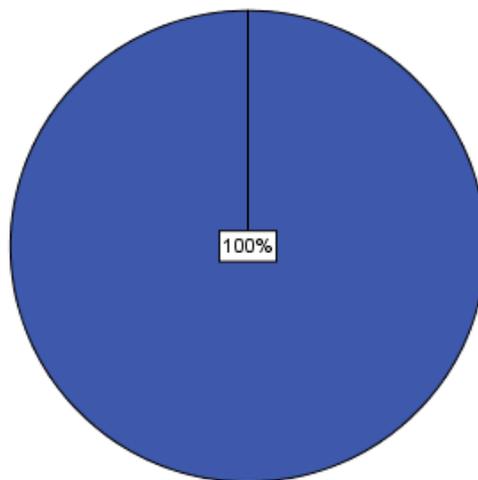
**¿Cuándo se presenta algún tipo de inconveniente en la empresa los directivos reaccionan de manera?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Oportuna	85	100%	100%	100%

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Cuándo se presenta algún tipo de inconveniente en la empresa los directivos reaccionan de manera?**

■ Oportuna



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

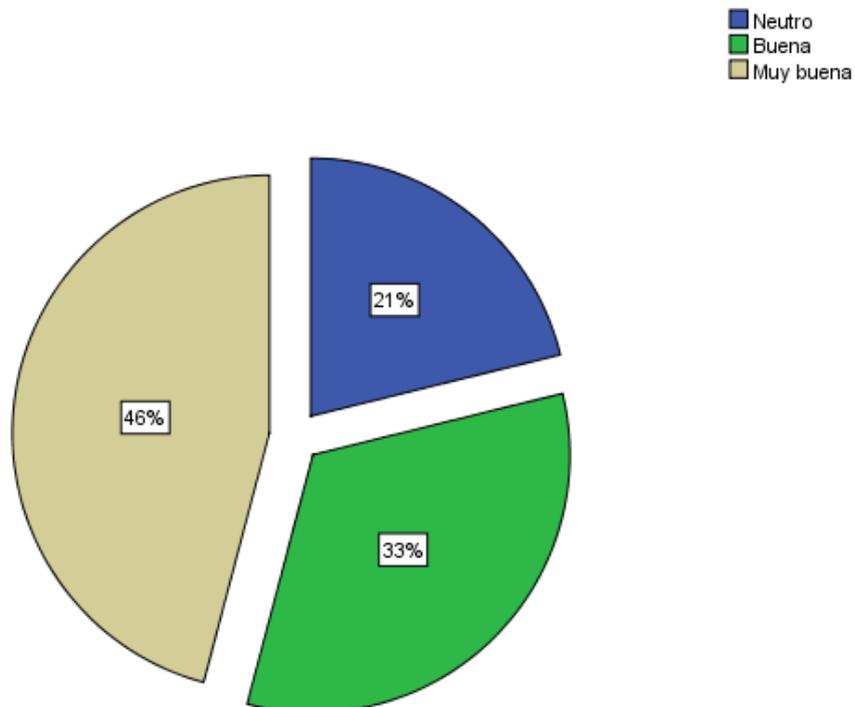
Observando la gráfica y la tabla se puede apreciar que el 100% de los encuestados supieron manifestar que frente a algún tipo de inconvenientes en la empresa los directivos reaccionan de manera oportuna **Fortaleza Alta**

**¿Considera Usted que la comunicación colaborador – cliente es?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	18	21%	21%	21%
	Buena	28	33%	33%	54%
	Muy buena	39	46%	46%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Considera Usted que la comunicación colaborador – cliente es?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

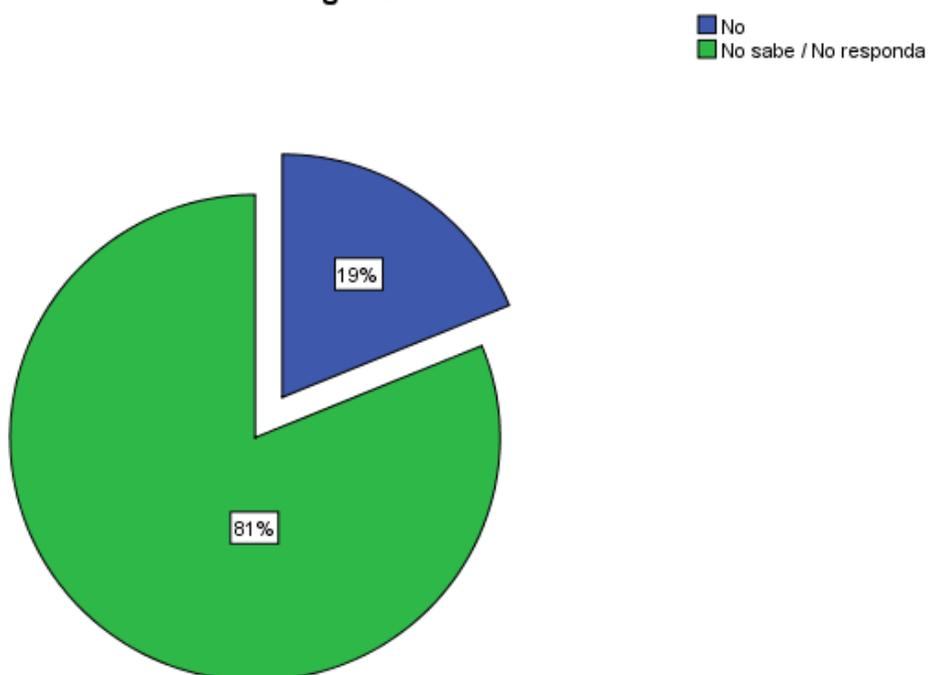
Del 100% de los encuestados en la empresa, el 46% menciona que mantienen una relación muy buena con los clientes, mientras que un 33% afirman que la relación es buena y un 21% expresó que no es ni buena ni mala. **Fortaleza Alta**

**¿Conoce usted si existen convenios o alianzas estratégicas con otras Organizaciones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	16	19%	19%	19%
	No sabe / No responde	69	81%	81%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Conoce usted si existen convenios o alianzas estratégicas con otras Organizaciones?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

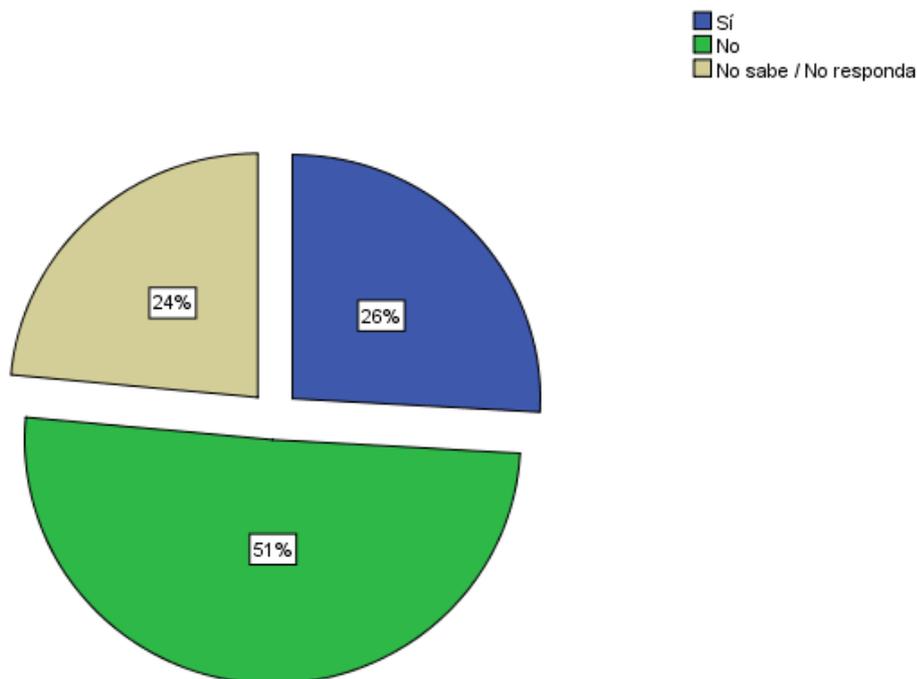
Observando la gráfica y la tabla se pudo identificar que del 100% de los encuestados un 81% desconoce que existan alianzas estratégicas con otras empresas, mientras que el 19% restante manifestó que no existen. **Debilidad Alta**

**¿Existe un sistema de control de las actividades de los colaboradores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	22	26%	26%	26%
	No	43	51%	51%	76%
	No sabe / No responde	20	24%	24%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Existe un sistema de control de las actividades de los colaboradores?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

Del 100% de los encuestados en la empresa, un 51% contestó que no existe un sistema de control, mientras que un 26% indicó que sí y el 24% restante no conocen del tema. **Debilidad**

**Media**

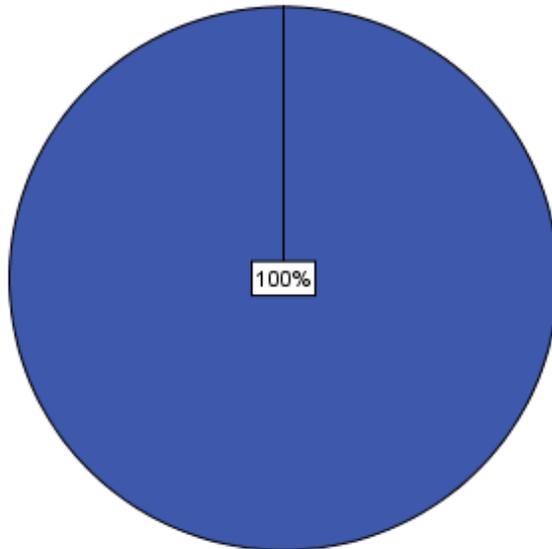
**¿El servicio que brinda la empresa Pronacnor.Cia.Ltda es ágil**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	85	100%	100%	100%

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿El servicio que brinda la empresa Pronacnor.Cia.Ltda es ágil**

■ Sí



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

Con la aplicación de la encuesta al personal de la empresa, se pudo identificar que el 100% considera que el servicio que brinda la empresa es ágil. **Fortaleza Alta**

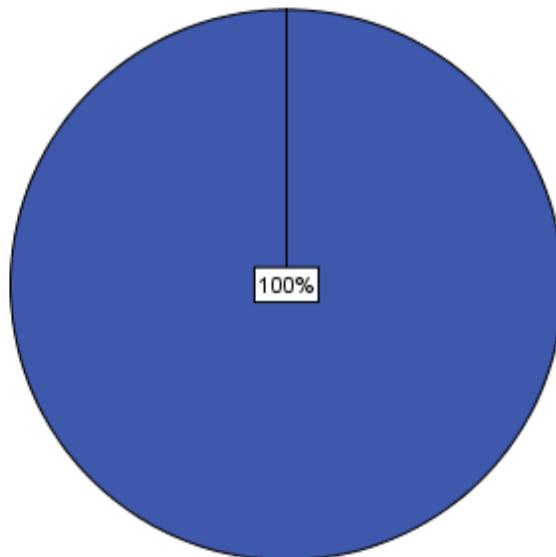
**¿El servicio que brinda la empresa Pronacnor.Cia.Ltda es oportuno?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	85	100%	100%	100%

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿El servicio que brinda la empresa Pronacnor.Cia.Ltda es oportuno?**

■ Sí



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

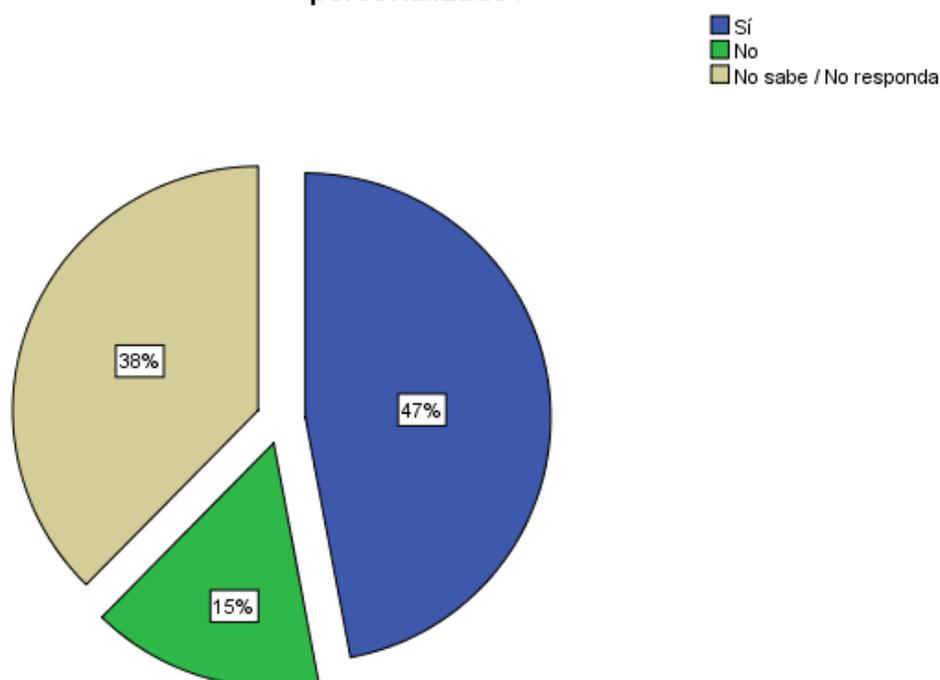
Con la aplicación de la encuesta al personal de la empresa se pudo identificar que el 100% considera que el servicio que brinda la empresa es oportuno. **Fortaleza Alta**

**¿Según su punto de vista el servicio que brinda Pronacnor.Cia.Ltda es personalizado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	40	47%	47%	47%
	No	13	15%	15%	62%
	No sabe / No responde	32	38%	38%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Según su punto de vista el servicio que brinda Pronacnor.Cia.Ltda es personalizado?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

Del 100% de los encuestados, un 47% supo indicar que el servicio es personalizado, mientras que un 38% no lo sabe y un 15% considera que se realiza un servicio personalizado.

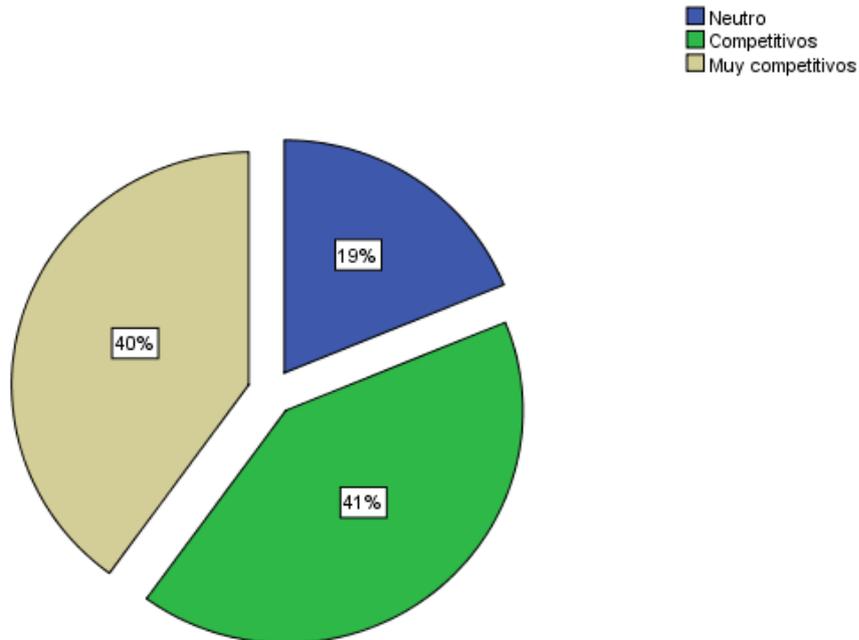
**Fortaleza Media**

**¿Según su criterio los precios del servicio ofrecido por la empresa son competitivos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	16	19%	19%	19%
	Competitivos	35	41%	41%	60%
	Muy competitivos	34	40%	40%	100%
	Total	85	100%	100%	

**Elaborado por:** Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Según su criterio los precios del servicio ofrecido por la empresa son competitivos?**



**Elaborado por:** Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

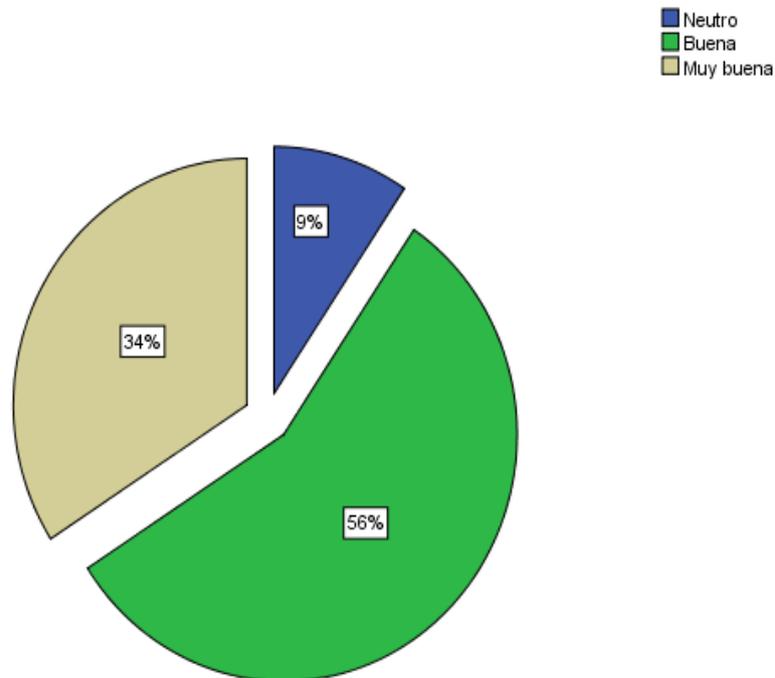
Del 100% de los encuestados en la empresa, el 41% mencionó que los precios del servicio son muy competitivos, mientras que un 40% considera que son competitivos y un 19% expresó que es neutra. **Fortaleza Alta**

**¿Considera usted que la experiencia que posee la empresa en el mercado es?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	8	9%	9%	9%
	Buena	48	56%	56%	66%
	Muy buena	29	34%	34%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Considera usted que la experiencia que posee la empresa en el mercado es?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

Del 100% de los encuestados en la empresa, el 56% menciona que la experiencia con la que cuenta la empresa es muy buena, mientras que un 34% indica que es buena y un 9% expresó que no es ni buena ni mala. **Fortaleza Alta**

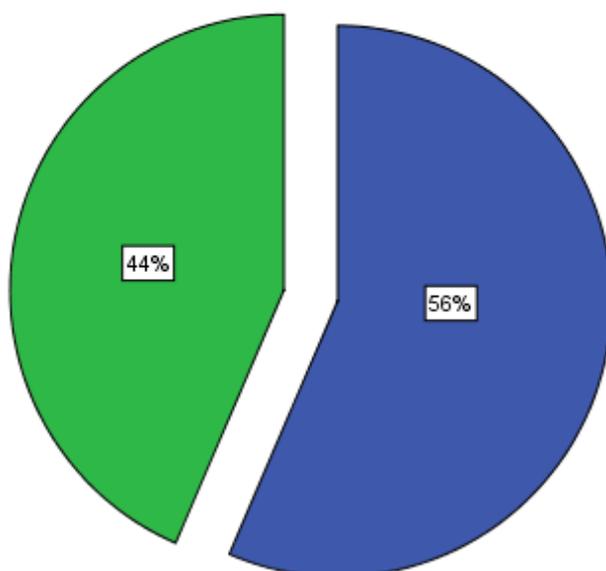
**¿Cree usted que la calidad del servicio que presta la empresa es?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Buena calidad	48	56%	56%	56%
Muy buena calidad	37	44%	44%	100%
Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Cree usted que la calidad del servicio que presta la empresa es?**

■ Buena calidad  
■ Muy buena calidad



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

Como se puede apreciar en la gráfica y la tabla, del 100% de los encuestados en la empresa, el 56% menciona que la calidad del servicio es muy buena, mientras que el 44% restante indicó que la calidad del servicio es buena. **Fortaleza Alta**

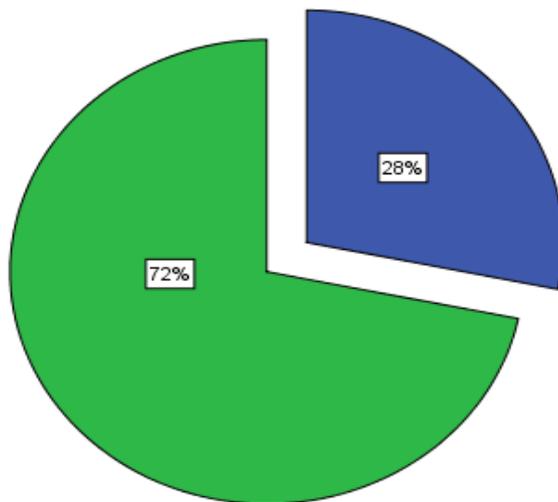
### ¿La empresa cuenta con un plan de marketing?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	24	28%	28%	28%
	No sabe / No responde	61	72%	72%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### ¿La empresa cuenta con un plan de marketing?

■ No  
■ No sabe / No responde



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### Análisis

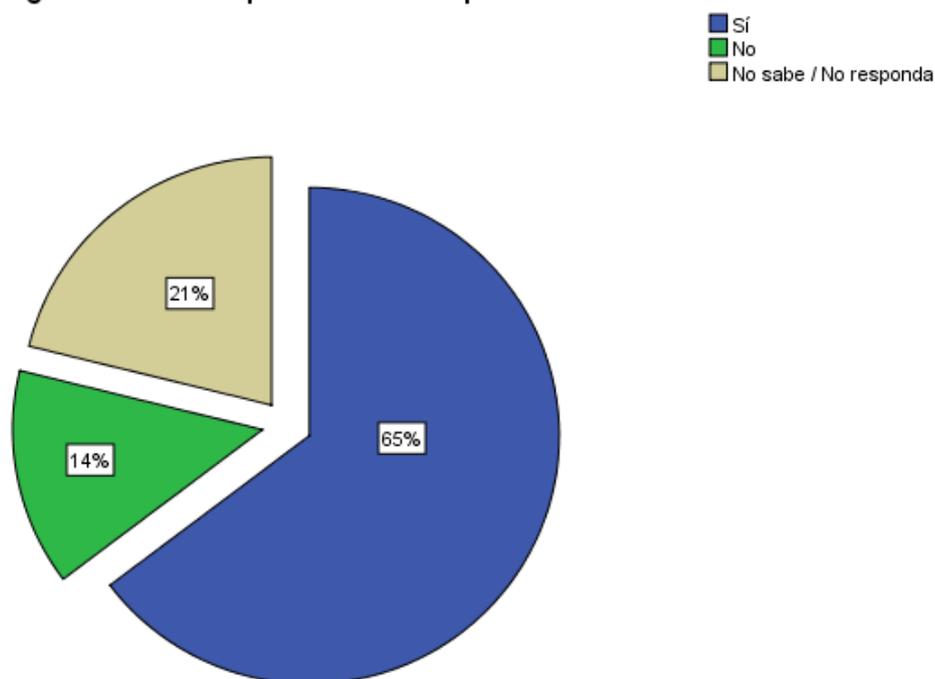
Se puede apreciar en la tabla y el gráfico que del 100% de los encuestados, el 72% supo mencionar que desconocen si se cuenta con un plan de marketing, mientras que el 28% restante indicó que la empresa no cuenta con un plan de marketing. **Debilidad Alta**

**¿Los servicios que brinda la empresa son diversificados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	55	65%	65%	65%
	No	12	14%	14%	79%
	No sabe / No responde	18	21%	21%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Los servicios que brinda la empresa son diversificados?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

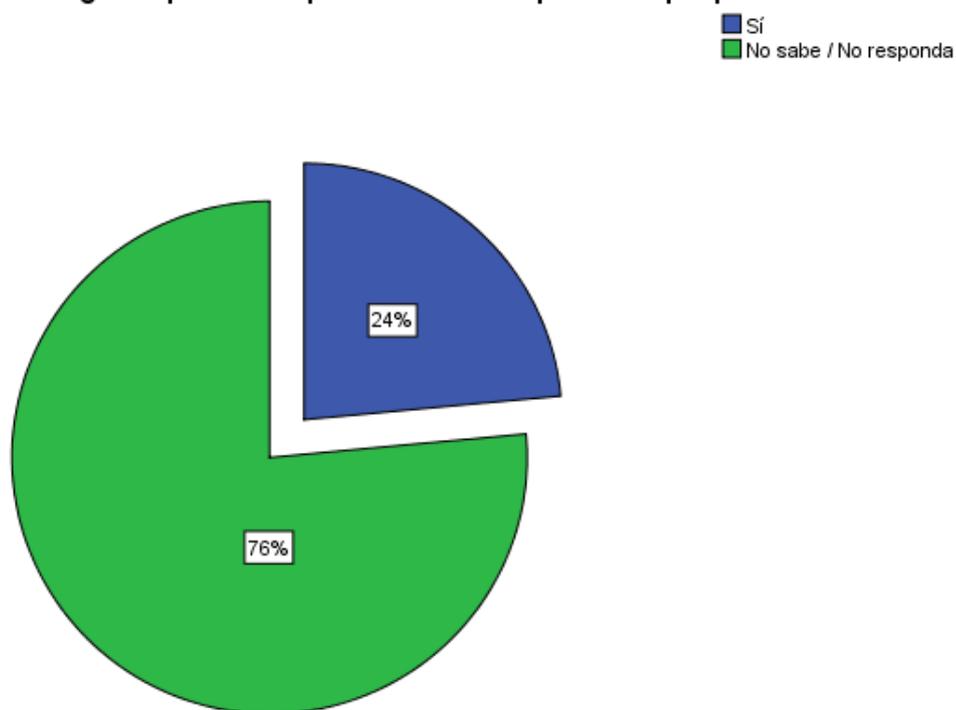
Del 100% de los encuestados de la empresa, un 65% supo indicar que sí se brindan servicios diversificados, mientras que un 21% desconoce y el 14% considera que se realizan varios servicios. **Fortaleza Baja**

### ¿El capital con que cuenta la empresa es propio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	20	24%	24%	24%
	No sabe / No responde	65	76%	76%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### ¿El capital con que cuenta la empresa es propio?



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

#### Análisis

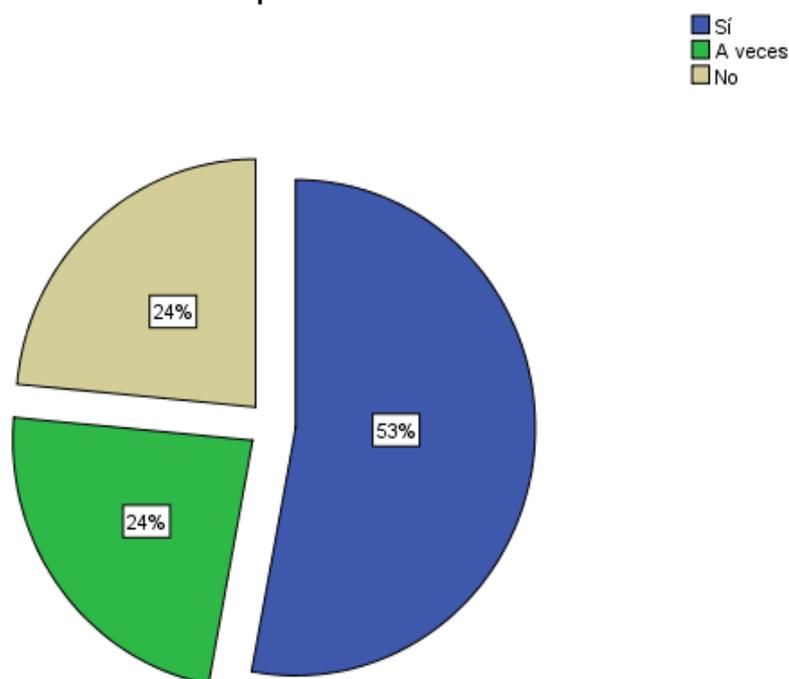
Del 100% de los encuestados, un 76% supo manifestar que no conocen si el capital de la empresa es propio, mientras que un 24% manifestó que el capital con el que cuenta la empresa es propio. **Fortaleza Baja**

**¿Considera usted que el capital operativo con que se trabaja frente a la competencia es una fortaleza?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	45	53%	53%	53%
	A veces	20	24%	24%	76%
	No	20	24%	24%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Considera usted que el capital operativo con que se trabaja frente a la competencia es una fortaleza?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

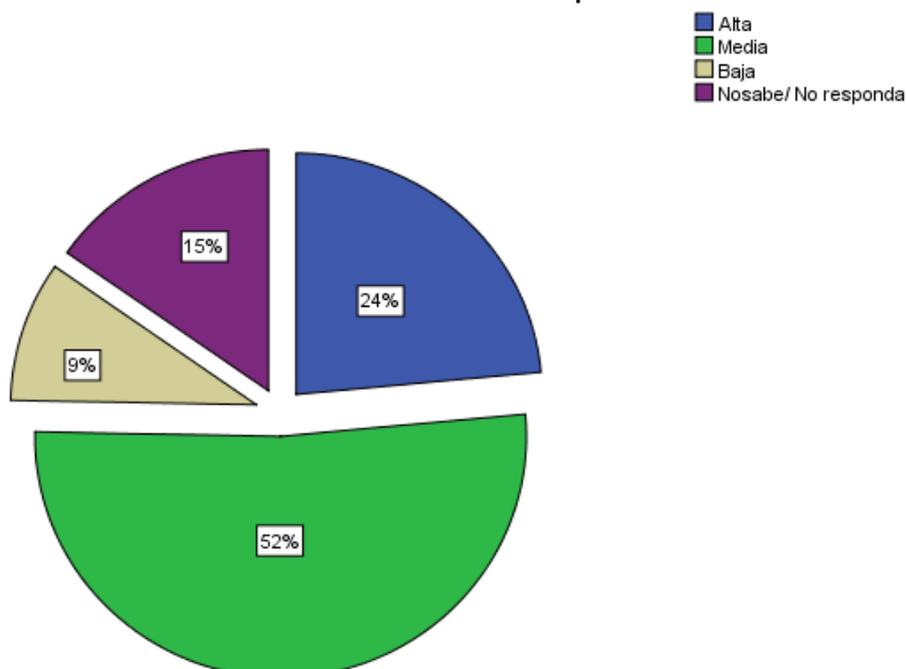
Con los datos obtenidos, un 53% manifestó que el capital operativo con que cuenta es una fortaleza, mientras que un 24% dijo que “a veces”, en vista de que se pueden generar inconvenientes que no se pueden controlar, como por ejemplo, el desperfecto de un camión y un 24% considera que no es una fortaleza. **Fortaleza Media.**

**¿La utilización de los excedentes financieros representa una fortaleza?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta	20	24%	24%	24%
	Media	44	52%	52%	75%
	Baja	8	9%	9%	85%
	No sabe/ No responde	13	15%	15%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿La utilización de los excedentes financieros representa una fortaleza?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

Con los datos obtenidos, de los excedentes financieros un 52% considera que es una fortaleza media, mientras que un 24% piensa que es alta, y el 15% no lo sabe y el 9% piensa que es bajo. **Fortaleza media**

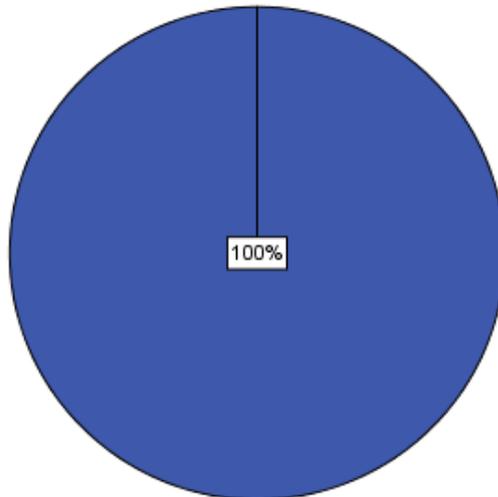
**¿La tecnología de los equipos, materiales, herramientas de trabajo con que cuenta la empresa Pronacnor.Cia.Ltda son las idóneas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	85	100%	100%	100%

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿La tecnología de los equipos, materiales, herramientas de trabajo con que cuenta la empresa Pronacnor.Cia.Ltda son las idóneas?**

■ Sí



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### **Análisis**

Observando la gráfica y la tabla se puede apreciar que el 100% de los encuestados supo manifestar que la tecnología de los equipos con las que cuenta la empresa es la idónea.

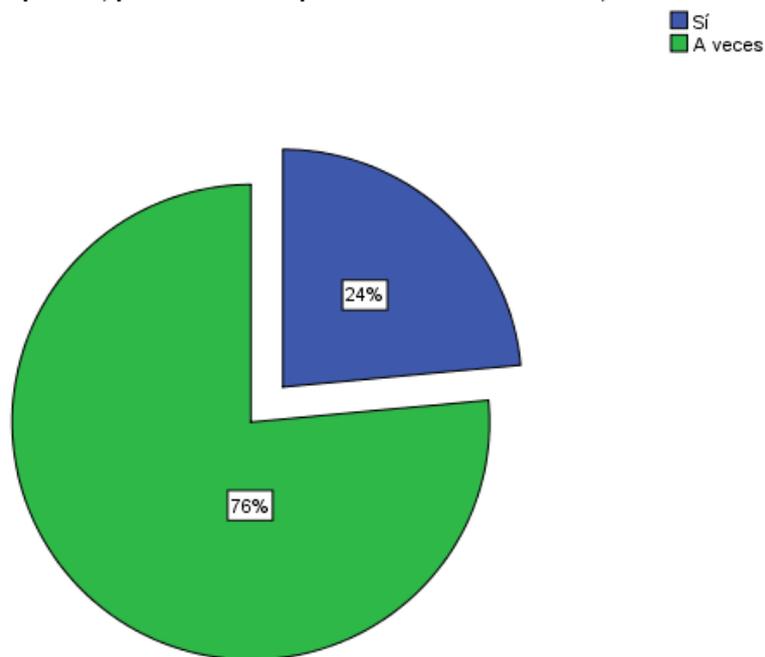
**Fortaleza Alta**

**¿Se le capacita, para el desempeño de sus funciones, actividades y tareas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	20	24%	24%	24%
	A veces	65	76%	76%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Se le capacita, para el desempeño de sus funciones, actividades y tareas?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

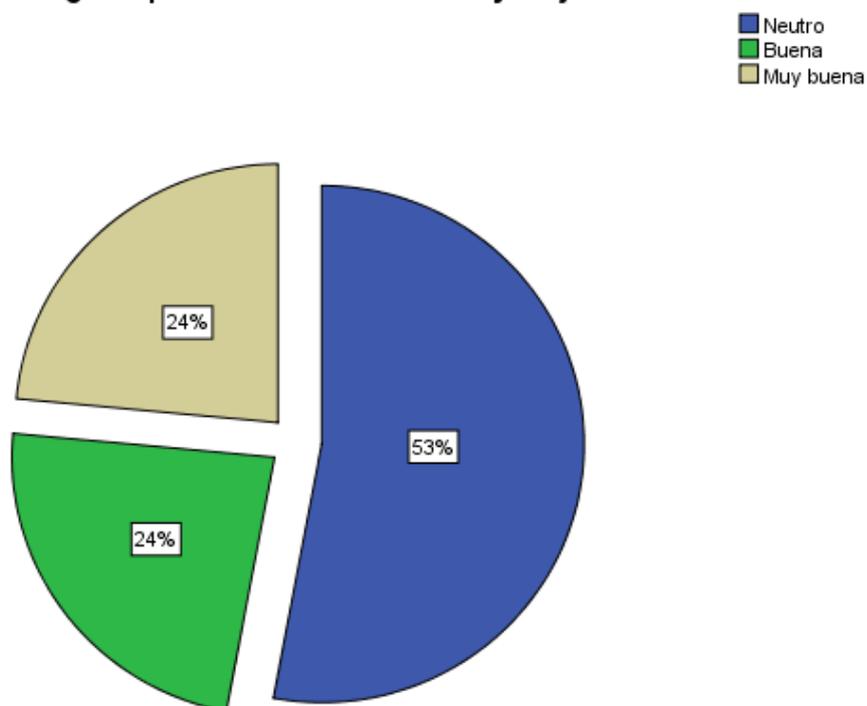
Del 100% de los encuestados, el 76% manifestó que a veces se los capacita, mientras que el 24% dijo que sí se lo hace de manera constante **Debilidad Alta**

**¿Su apertura hacia el cambio y mejora continua es?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	45	53%	53%	53%
	Buena	20	24%	24%	76%
	Muy buena	20	24%	24%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Su apertura hacia el cambio y mejora continua es?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

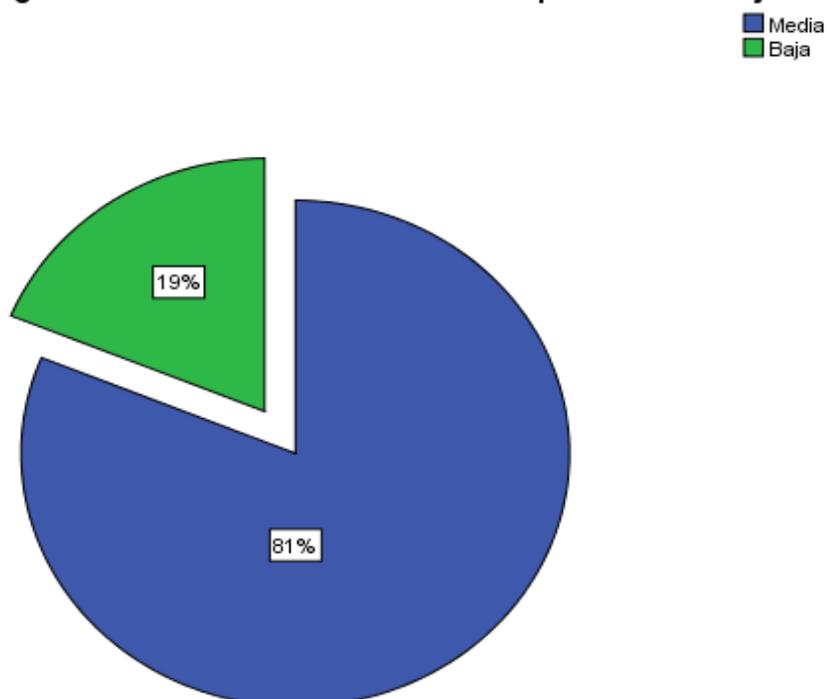
Del 100% de los encuestados en la empresa, el 53% menciona que la apertura hacia el cambio es neutro, es decir, se muestra indiferente al cambio y la mejora continua, mientras que un 24% tiene muy buena apertura y un 24% expresó que es buena. **Fortaleza Media**

### ¿La motivación a la hora de desempeñar su trabajo es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Media	69	81%	81%	81%
	Baja	16	19%	19%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### ¿La motivación a la hora de desempeñar su trabajo es?



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

#### Análisis

Del 100% de los encuestados de la empresa, un 81% supo manifestar que su motivación a la hora de desempeñar su trabajo es media, mientras que el 19% restante indicó que es baja.

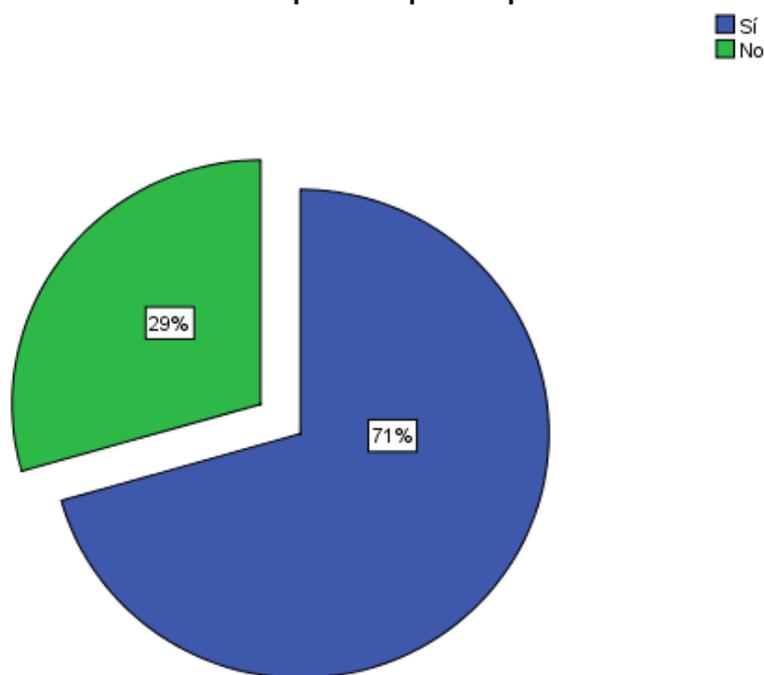
**Debilidad Alta**

**¿El sueldo que recibe es justo y equitativo de acuerdo con el trabajo desempeñado por su persona?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Sí	60	71%	71%	71%
	No	25	29%	29%	100%
Total		85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿El sueldo que recibe es justo y equitativo de acuerdo con el trabajo desempeñado por su persona?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

Considerando la gráfica y la tabla se puede observar que el 71% de los encuestados de la empresa consideran que sí, que el sueldo recibido por sus actividades es el indicado, mientras que un 29% consideran que el sueldo no se ajusta a sus actividades. **Fortaleza Media.**

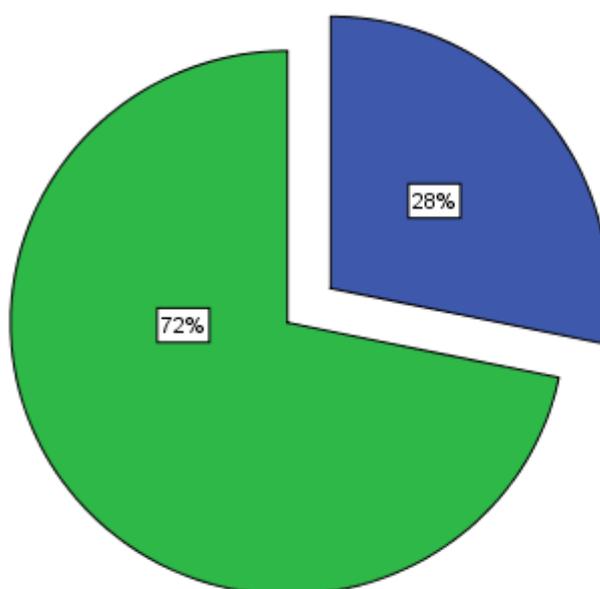
### ¿Su grado de compromiso con la institución es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta	24	28%	28%	28%
	Medi a	61	72%	72%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### ¿Su grado de compromiso con la institución es?

■ Alta  
■ Media



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

#### Análisis

Con los datos obtenidos se puede apreciar que un 72% se encuentra con un nivel medio de compromiso con la empresa mientras que el 28% se encuentra comprometido en un cien por ciento. **Debilidad Alta**

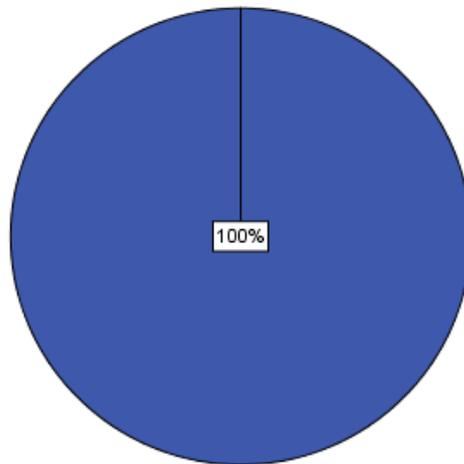
**¿Considera usted que la infraestructura en la que trabaja es la adecuada para realizar sus actividades?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	85	100%	100%	100%

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Considera usted que la infraestructura en la que trabaja es la adecuada para realizar sus actividades?**

■ Sí



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### **Análisis**

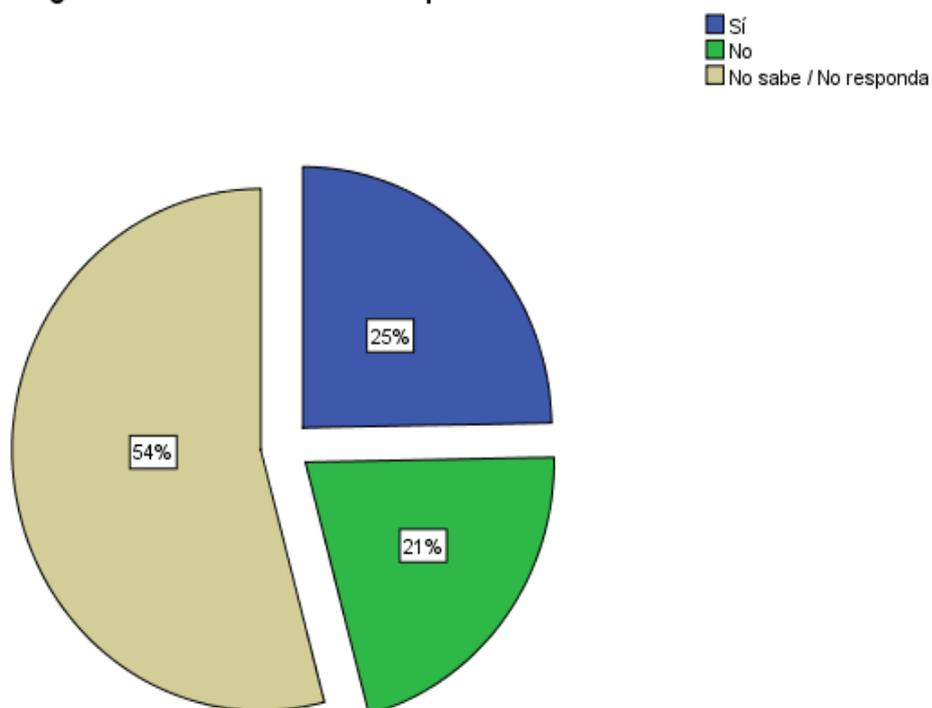
El 100% de los encuestados respondió, sí, que la infraestructura de la empresa es la indicada para la realización de sus actividades. **Fortaleza Alta**

### ¿Conoce la misión de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	21	25%	25%	25%
	No	18	21%	21%	46%
	No sabe / No responde	46	54%	54%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### ¿Conoce la misión de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda?



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### Análisis

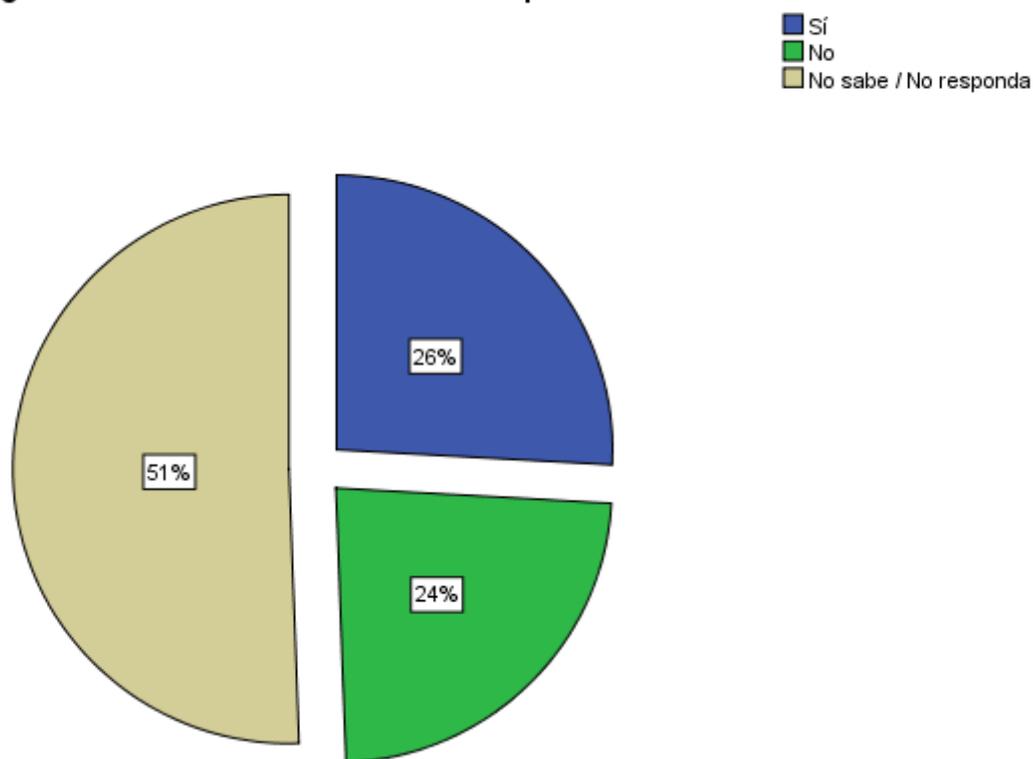
Del 100% de las encuestas, un 54% no sabe si la empresa cuenta con una misión, mientras que un 25% sí conoce la misión y un 21% no sabe que existe una misión. **Debilidad Alta**

**¿Conoce cuál es la visión de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	22	26%	26%	26%
	No	20	24%	24%	49%
	No sabe / No responde	43	51%	51%	100%
Total		85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Conoce cuál es la visión de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

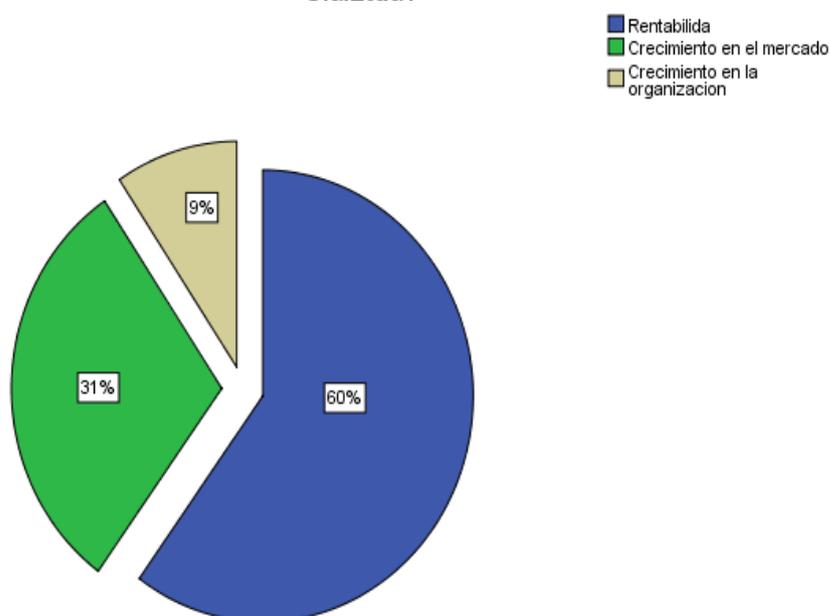
Del 100% de los encuestas, un 51% no sabe si la empresa cuenta con una, visión, mientras que un 24% sí conoce y un 26% no sabe que existe una visión. **Debilidad Alta**

**¿Cuál de los siguientes objetivos se ha propuesto lograr la empresa  
Pronacnor.Cia.Ltda?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rentabilidad	51	60%	60%	60%
Crecimiento en el mercado	26	31%	31%	91%
Crecimiento en la organización	8	9%	9%	100%
Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Cuál de los siguientes objetivos se ha propuesto lograr la empresa Pronacnor.  
Cia.Ltda?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

Considerando la información obtenida de los encuestados, el 60% considera que la empresa busca alcanzar mayor rentabilidad, mientras que un 31% considera que lo que se pretende es crecer en el mercado y por último el 9 % considera que es el crecimiento en la organización.

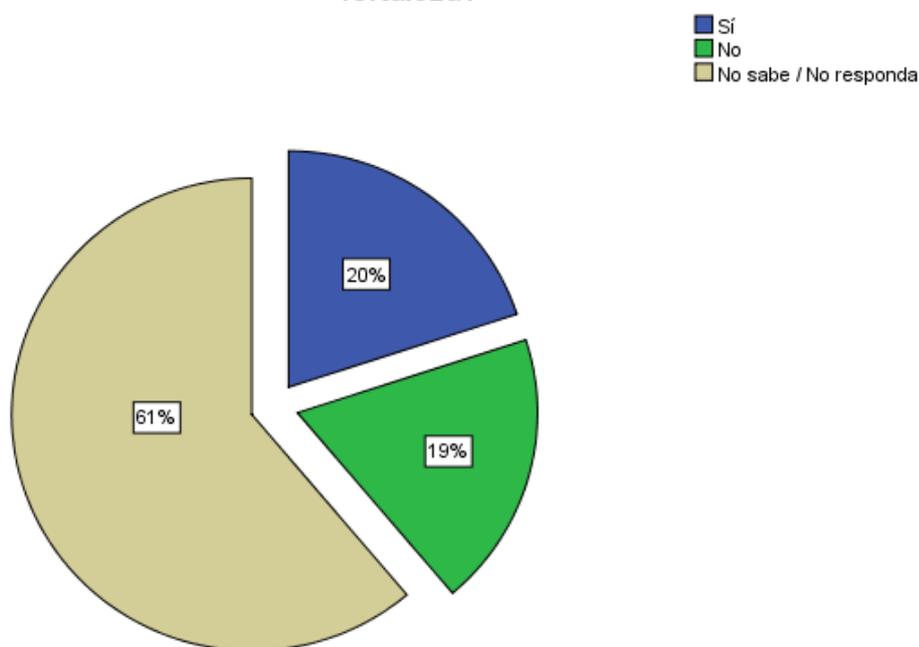
**Fortaleza Media**

**¿Considera usted que el ambiente de trabajo representa para la empresa una fortaleza?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	17	20%	20%	20%
	No	16	19%	19%	39%
	No sabe / No responde	52	61%	61%	100%
	Total	85	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Considera usted que el ambiente de trabajo representa para la empresa una fortaleza?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

Del 100% de las encuestas, el 61% no sabe si el ambiente laboral sea una fortaleza, mientras que un 20% considera que sí lo es y un 19% que no es. **Fortaleza Baja**

## Anexo 5

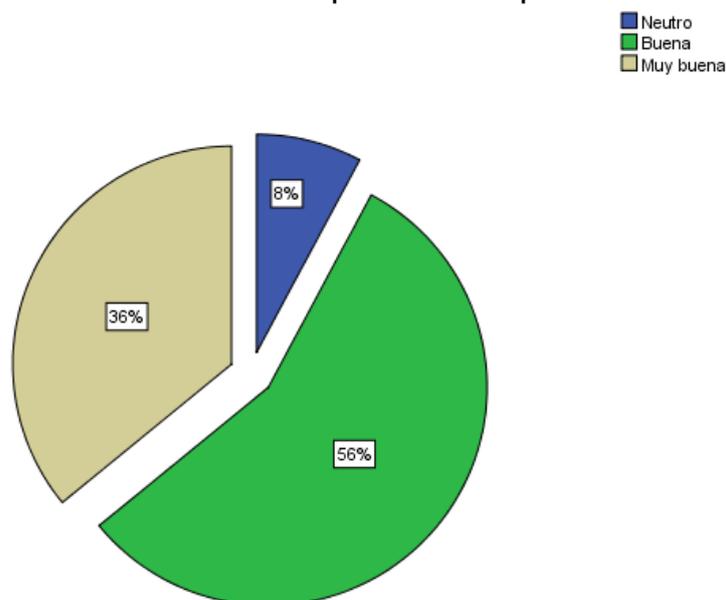
### Resultados encuesta clientes de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda

¿Cómo considera usted el servicio que ofrece la empresa Pronacnor.Cia.Ltda?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	28	8%	8%	8%
	Buena	202	56%	56%	64%
	Muy buena	129	36%	36%	100%
	Total	359	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

¿Cómo considera usted el servicio que ofrece la empresa Pronacnor.Cia.Ltda?



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

#### Análisis

Conociendo lo que piensan los clientes del servicio que ofrece la empresa, se pudo conocer que del 100% de los encuestados, un 56% considera que el servicio brindado es bueno, por otra parte un 36% considera que el servicio es muy bueno y un 8% considera que no es ni bueno ni malo, es decir neutro, por lo que representa una **Fortaleza Alta**

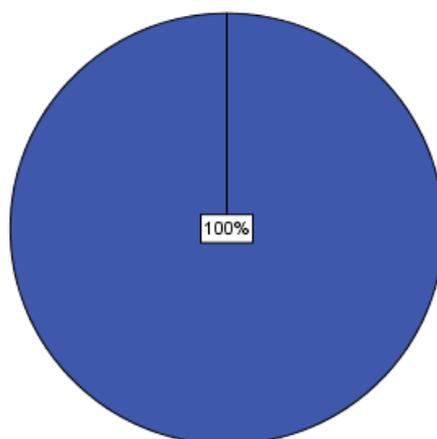
**¿Los productos que se ofertan por parte de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda;  
cumplen con sus expectativas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	359	100%	100%	100%

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Los productos que se ofertan por parte de la empresa Pronacnor.Cia.Ltda;  
cumplen con sus expectativas?**

■ Sí



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

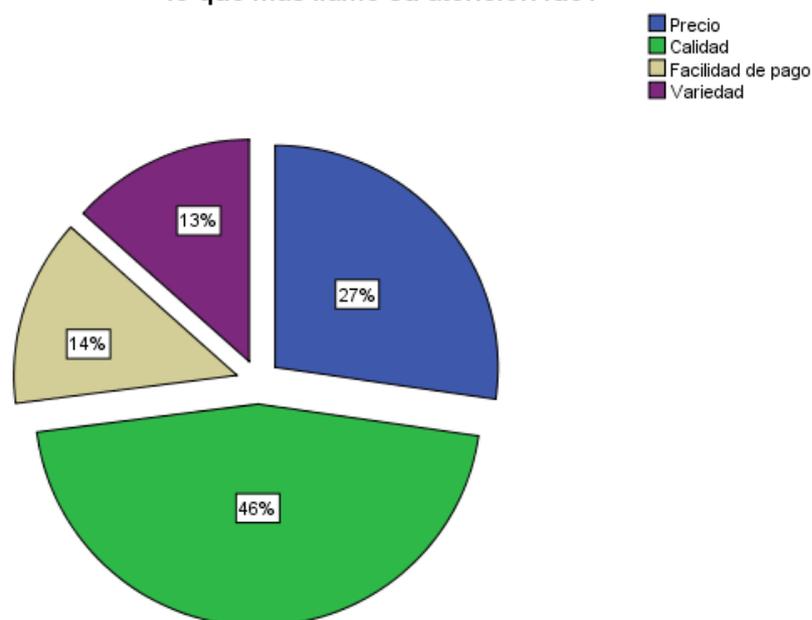
Del 100% de los clientes, en su totalidad supieron manifestar que los productos que oferta la empresa cumplen con sus expectativas, por lo que representa una **Fortaleza Alta**

**¿Al momento de adquirir el producto que ofrece la empresa Pronacnor.Cia.Ltda; lo que más llamó su atención fue?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Precio	98	27%	27%	27%
Calidad	164	46%	46%	73%
Facilidad de pago	49	14%	14%	87%
Variedad	48	13%	13%	100%
Total	359	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Al momento de adquirir el producto que ofrece la empresa Pronacnor.Cia.Ltda; lo que más llamó su atención fue?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

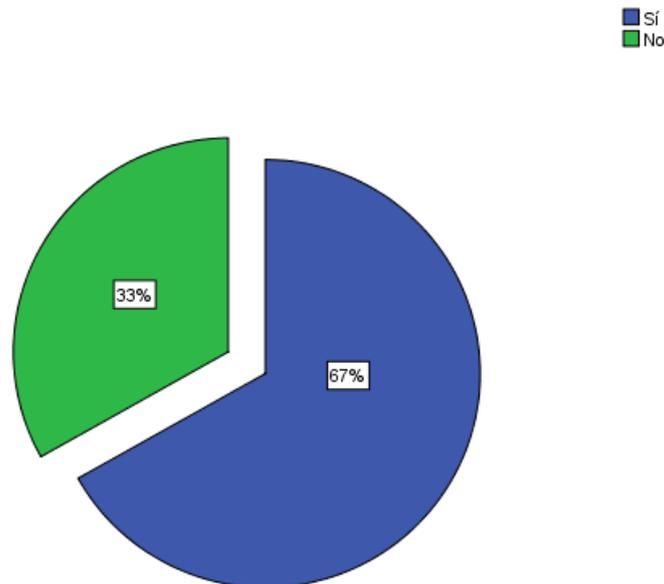
Considerando la información obtenida por parte de los clientes de la empresa, se puede apreciar que el 46% de los clientes adquieren el producto por su calidad, el 27% por su precio, el 14% por su facilidad de pago y un 13% por la variedad de sus productos. **Fortaleza Alta**

**¿Durante la venta del producto los vendedores de la empresa le indican las promociones existentes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Sí	240	67%	67%	67%
	No	119	33%	33%	100%
	Tota l	359	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿Durante la venta del producto los vendedores de la empresa le indican las promociones existentes?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

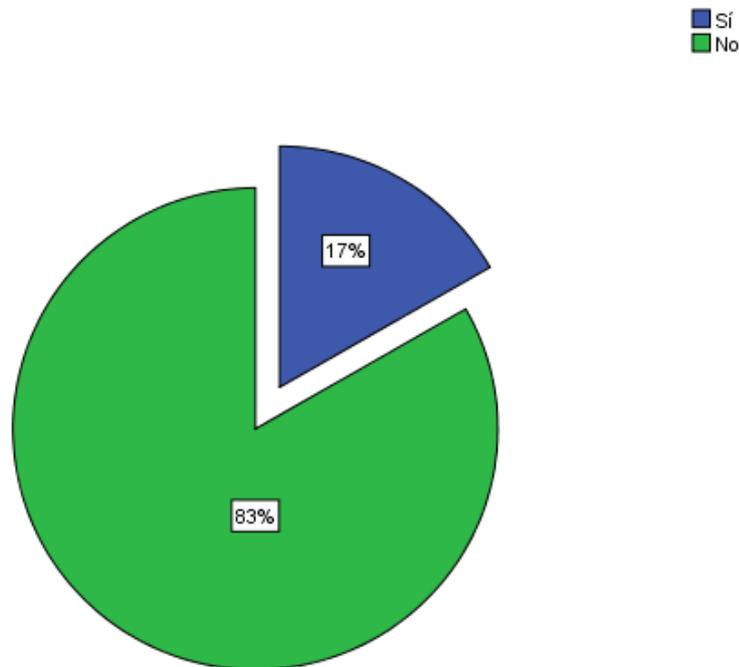
Del 100% de los clientes encuestados, un 67% supo indicar que los vendedores no les mencionan de las promociones existentes, mientras que el 33% restante mencionó que sí lo hacen, lo que representa para la empresa una **Debilidad Media**

**¿En algún momento ha visto la necesidad de realizar algún tipo de reclamo por el servicio o el producto?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	60	17%	17%	17%
	No	299	83%	83%	100%
	Total	359	100%	100%	

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**¿En algún momento ha visto la necesidad de realizar algún tipo de reclamo por el servicio o el producto?**



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

**Análisis**

Considerando la gráfica, se puede apreciar que un 83% no ha tenido ningún tipo de inconveniente con el producto o el servicio brindado, mientras que el restante 17% sí ha manifestado algún tipo de reclamo por el servicio y el producto, siendo así una **Fortaleza media**

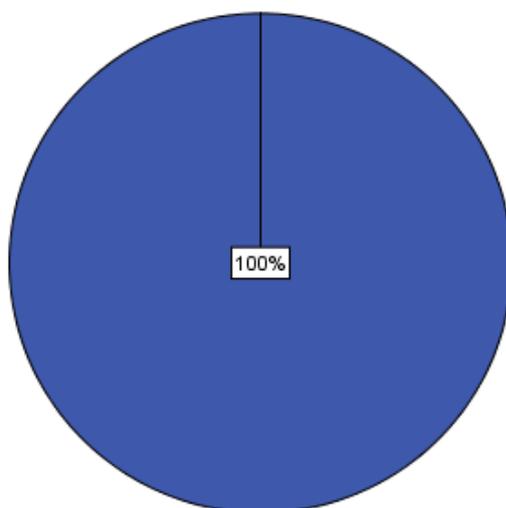
### ¿Recomendaría la adquisición de nuestros productos a otras personas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	359	100%	100%	100%

Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

### ¿Recomendaría la adquisición de nuestros productos a otras personas?

■ Sí



Elaborado por: Luis Miguel Sevilla Quishpe

#### Análisis

En su totalidad, los encuestados supieron indicar que sí recomendarían a otras personas que adquieran nuestros productos, siendo así una **Fortaleza Alta**

## Anexo 6



Quito, 12 de abril del 2019

### Reunión Junta Directiva

**Presente. -**

Siendo las diez de la mañana inicia la reunión de la Junta Directiva de Pronacnor.Cia.Ltda, con la presencia de los siguientes señores:

Sr. Alejandro Jiménez **Presidente**

Eco. Silvio Ramos **Gerente General**

Ing. Daniel Alomoto **Supervisor de Pronaca**

Sr Luis Sevilla **Estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador (Evaluador de la planificación estratégica)**

### ORDEN DEL DÍA

**Tema a tratar:** Establecer puntos para determinar propuesta para la elaboración de un plan estratégico en la empresa, dentro de las cuales se trata temas como:

**Punto 1:** Análisis y aprobación de los factores externos e internos con sus respectivas matrices, Matriz de evaluación de factores externos (EFE), Matriz de perfil competitivo (MPC), matriz de evaluación de factores internos (EFI) y FODA.

**Punto 2:** Identificación de **OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES**, con las que cuenta la empresa, se dio un peso según el grado de importación que cada factor representa para Pronacnor.Cia.Ltda, la suma de del peso tiene que dar 100%, y luego se procede a asignar una calificación donde para la Matriz EFE, si el valor es 1= la respuesta es deficiente, 2= la respuesta es promedio, 3= la respuesta está por encima del promedio y 4= la respuesta es superior , para la Matriz MPC Y EFI, Si el resultado es =1 Debilidad importante, = 2 Debilidad menor, = 3 Fortaleza menor y = 4 Fortaleza importante.

Calle Puruhanta Oe9-156 y Río Cachabí  
Telf.: 2495-753 / 3570-576 • Cel.: 0999 938-198  
E-mail: pronanor@ecnet.ec • Quito-Ecuador





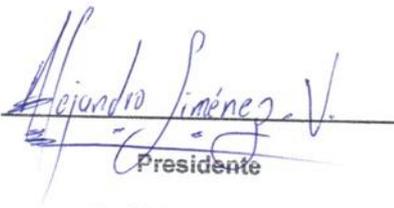
**Cía. Ltda.**

distribuidor autorizado de pronaca

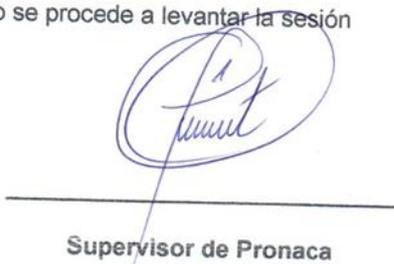
**Punto 3:** Para la calificación de la matriz FODA se procede a colocar todos los factores, a fin de que se proceda a calificar 1 al más importante y 10 al menos importante y poder elegir 5 de los más importantes para la elaboración de estrategias.

En cada uno de los puntos tratados se logró definir la propuesta establecida en consenso

Siendo las dos de la tarde del día señalado se procede a levantar la sesión

  
Presidente

Sr. Alejandro Jiménez

  
Supervisor de Pronaca

Ing. Daniel Olomoto



Gerente General

Eco. Silvio Ramos



Estudiante Universidad Metropolitana

Sr. Luis Sevilla

