



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial**

**Plan Estratégico para El Mejoramiento Productivo De La Planta De Producción  
De Alimento Balanceado Para Animales De La Empresa Pronaca C.A.**

Fredy Leonel Vargas Verdesoto

**Quito, Diciembre del 2019**

Plan estratégico para el mejoramiento productivo de la planta de producción de alimento balanceado para animales de la empresa PRONACA C.A.

Por

Fredy Leonel Vargas Verdesoto

Diciembre del 2019

Aprobado:

Ing. Luis Marcelo Altamirano Junqueira, Msc, PhD Tutor

Lic. Diana Celeste Gonzáles Castillo, Mgt Presidente del Tribunal

Lic. María Belén Castillo Quintana, MBA Miembro del Tribunal

Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia, MBA Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 03, 12, 2019  
Ing. Luis Marcelo Altamirano Junqueira, Msc, PhD, Tutor

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 03, 12, 2019  
Lic. Diana Celeste Gonzáles Castillo, Mgt, Miembro Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 03, 12, 2019  
Lic. María Belén Castillo Quintana, MBA, Miembro Tribunal

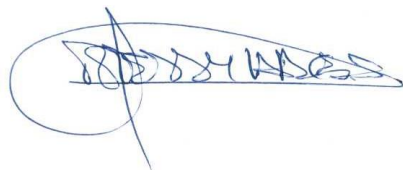
Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 03, 12, 2019  
Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia, MBA, Miembro Tribunal

\_\_\_\_\_ 03, Diciembre, 2019

Lic. Diana Celeste Gonzáles Castillo, Mgt.  
Presidente(a) del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

### **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Fredy Leonel Vargas Verdesoto declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **Plan Estratégico para el Mejoramiento Productivo de la Planta De Producción de Alimento Balanceado para Animales de la Empresa Pronaca C.A.,** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

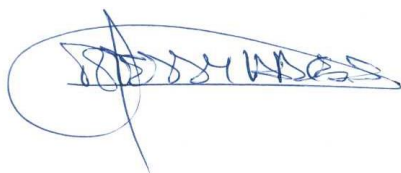
Fredy Leonel Vargas Verdesoto

Correo electrónico: frvargasve@uide.edu.ec

### **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Fredy Leonel Vargas Verdesoto, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación **Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento Productivo de la Planta de Producción de Alimento Balanceado para Animales de la Empresa Pronaca C.A.**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Diciembre del 2019



---

Fredy Leonel Vargas Verdesoto

Correo electrónico: frvargasve@uide.edu.ec

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

En especial a mis padres, aunque ya no están conmigo y que donde quiera que estén, seguro se sentirán felices y orgullosos de este importante logro, además porque me inspiraron para continuar con mis estudios y siempre fueron el mejor ejemplo seguir.

## **Agradecimiento**

A mi familia, por haberme apoyado para formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

De manera especial a mi tutor de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

A la Universidad, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

A PRONACA por permitirme ser parte de esta gran familia y a sus líderes en especial al Ing. Cesar Burbano quien con mucha sabiduría supo creer en mí y guiarme hasta llegar a ser quien soy.

## **Resumen Ejecutivo**

El proyecto que se presenta a continuación muestra la realidad que vive la unidad de negocios, de la organización PRONACA C.A., de procesamiento de alimentos para diferentes animales de granja la cual surge el 1981 en la planta de procesamiento ubicada en el sector de Puenbo con la finalidad de abastecer de estos productos a sus clientes internos, es decir los productores de animales de granja que se constituían como proveedores de esta materia para las otras unidades de negocios de la organización, por lo que esta unidad de negocios se fue constituyendo en un elemento clave para el crecimiento de la organización como tal ya que la correcta alimentación de los animales se convertiría en la garantía de calidad que la marca profesa en sus productos.

Con el pasar del tiempo los buenos resultados de estos alimentos, se fueron haciendo cada vez más evidentes en los animales, lo que PRONACA .C.A. ve como una oportunidad y toma la decisión de comercializar este producto al público en general dando como resultado el nacimiento de una de las unidades más rentables de la organización, por lo que se crean más plantas de producción a nivel nacional, pero siempre referenciando a la planta de Puenbo como referencia de la unidad de negocio, por lo que este proyecto propone una planificación estratégica en donde se mejore su capacidad por medio principalmente de actualizaciones de maquinaria, lo cual permitirá abastecer de mejor manera la demanda de los clientes externos a nivel nacional de la organización.

### **Abstract**

The project presented below shows the reality of the business unit, of the organization PRONACA CA, food processing for different farm animals which arose in 1981 at the processing plant located in Puenbo with the purpose of supplying these products in the internal customers, that is to say the producers of farm animals that were constituted as suppliers of this matter for the other business units of the organization, so that this business unit became an element key to the growth of the organization as such since the correct feeding of the animals would become the guarantee of quality that the brand professes in these products.

With the passing of time the good results of these foods, became increasingly evident in animals, PRONACA .CA see an opportunity and take decision to sell this product the general public resulting, one of the most profitable units of the organization, so more production plants are created nationwide, but always referring to Puenbo plant as reference for these business unit, so this project proposes strategic planning where its capacity is improved through mainly machinery upgrades, which will allow to better meet the demand of external customers at national level of the organization.



## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xv</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>2</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>3</b>
<b>Alcance .....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>6</b>
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos .....	6
<b>Capítulo 1: Contexto Global.....</b>	<b>7</b>
Análisis Competitivo del País.....	7
Condiciones de la demanda.....	8
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	9
Sectores relacionados y de apoyo .....	10
Influencia de análisis en el sector .....	12
<b>Capítulo 2: Situación General del Sector.....</b>	<b>15</b>
Situación General.....	15
Panorama Actual del Sector.....	17
Perspectiva de Crecimiento del Sector.....	20
Resumen .....	21
<b>Capítulo 3: Filosofía Empresarial .....</b>	<b>22</b>

Antecedentes.....	22
Misión.....	22
Visión .....	23
Código de Ética.....	24
Introducción .....	24
Alcance .....	24
Aplicación y cumplimiento .....	24
Filosofía Corporativa.....	25
Propósito .....	25
Valores .....	25
Grupos de interés .....	25
Reglas de Conducta.....	25
Anticorrupción.....	28
Solidaridad .....	31
Resumen .....	31
<b>Capítulo 4: Análisis Situacional .....</b>	<b>33</b>
Análisis Externo.....	33
Análisis del Entorno PESTEC .....	33
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	33
Fuerzas económicas y financieras (E) .....	35
Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	37
Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	38
Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	38
Microambiente (5 fuerzas de Porter).....	39
Poder de negociación de los proveedores .....	39

Poder de negocio de los compradores .....	40
Amenaza de los sustitutos .....	41
Amenaza de los entrantes .....	42
Rivalidad de competidores.....	42
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	44
Análisis Interno AMOFHIT .....	45
Administración y gerencia (A) .....	45
Marketing y ventas (M) .....	46
Operaciones y logística, infraestructura (O) .....	47
Finanzas y contabilidad (F).....	48
Recursos humanos (H).....	49
Sistemas de información y comunicaciones (I).....	50
Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	50
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	50
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	50
<b>Capítulo 5: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>53</b>
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción o Intereses .....	53
Organizacionales y Potencial Organizacional .....	54
Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA) .....	55
FODA Cruzado .....	55
Matriz Interna Externa (MIE) .....	57
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	58
Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	60
Estrategias retenidas .....	61
Estrategias de contingencia.....	62

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo .....	63
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos ...	64
Resumen .....	65
<b>Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia .....</b>	<b>66</b>
Objetivos de Corto Plazo – (Plan Operativo) .....	66
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo .....	67
Políticas de cada Estrategia .....	69
Estructura de la Organización.....	70
Recursos Humanos y Motivación .....	70
Gestión del Cambio .....	70
Evaluación Estratégica .....	71
Tablero de Control Balanceado (Balanced Score Card) .....	71
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	74
Perspectiva de Procesos Internos .....	74
Perspectiva del Cliente .....	75
Perspectiva Financiera.....	75
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	75
Resumen .....	76
<b>Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>77</b>
Plan Estratégico Integral (PEI) .....	77
Futuro del Sector Objeto de Estudio .....	80
Conclusiones .....	81
Recomendaciones.....	82
<b>Referencias .....</b>	<b>83</b>
<b>Apéndice A: Inversión de Maquinaria.....</b>	<b>85</b>

<b>Apéndice B: Inversión en mano de Obra.....</b>	<b>86</b>
<b>Apéndice C: Análisis de Viabilidad Financiera.....</b>	<b>87</b>
<b>Apéndice D: Cronograma de implementación.....</b>	<b>91</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 Distribución de empresas del sector de alimentos para animales según su tamaño .....	12
Tabla 2 Evolución del PIB del sector de la elaboración de productos alimenticios para animales.....	13
Tabla 3 Ventas locales del sector de alimentos para animales .....	35
Tabla 4 Aporte de impuestos causados del sector de alimentos para animales.....	36
Tabla 5 Matriz MEFE .....	44
Tabla 6 Estado de resultados de la Unidad de Negocio Nutrición Animal PRONACA .....	49
Tabla 7 Matriz MEFI.....	50
Tabla 8 Matriz FODA .....	55
Tabla 9 FODA Cruzado .....	56
Tabla 10 Ponderación de la Matriz PEYEA.....	58
Tabla 11 Matriz de Decisión Estratégica .....	61
Tabla 12 Estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo.....	63
Tabla 13 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	64
Tabla 14 Recursos asignados a los objetivos a corto plazo.....	68
Tabla 15 Políticas establecidas para cada estrategia.....	69
Tabla 16 Mapeo de los objetivos a corto plazo de acuerdo a las perspectivas del tablero de control balanceado del plan estratégico de la unidad de nutrición animal. ....	71
Tabla 17 Tablero de control balanceado del plan estratégico de la unidad de nutrición animal.....	72
Tabla 18 Matriz PEI.....	78

## Lista de Figuras

Figura 1: Ventas por líneas de Producción PRONCA C.A. ....	3
Figura 2: Clientes de la Unidad de Negocios de Balanceados .....	4
Figura 3: Proceso de transformación del alimento para animales .....	5
Figura 4: Distribución de consumo de materias primas .....	8
Figura 5 Distribución del consumo de alimento para animales 2017 .....	9
Figura 6: Zona de producción de alimentos balanceados de Ecuador .....	10
Figura 7: Distribución de empresas por zona geográfica .....	12
Figura 8: Evolución del PIB del sector de la elaboración de productos alimenticios para animales.....	13
Figura 9: Composición por actividad de la industria manufacturera por actividad 2018 .....	17
Figura 10: Composición de la industria de alimentos por actividad.....	19
Figura 11: Ventas locales del sector de alimentos para animales.....	35
Figura 12: Aporte de impuestos causados del sector de alimentos para animales .....	36
.Figura 13 Balanza Comercial del Sector de Alimento para Animales.....	36
Figura 14 Exportaciones del sector de alimentos para animales .....	37
Figura 15: Importaciones del sector de alimentos para animales .....	37
Figura 16: Canales de distribución de los productos .....	41
Figura 17: Productores de Alimento Balanceado en el Ecuador .....	43
Figura 18: Cinco Fuerzas de Porter.....	43
Figura 19: Organigrama estructural de la Planta de elaboración de alimentos para animales.....	46
Figura 20 Matriz Interna-Externa .....	58
Figura 21 Matriz PEYEA .....	60

## **Introducción**

La elaboración de alimentos balanceados para animales es un eslabón de vital importancia en la cadena productiva: ganadera (sea para carne o leche), avícola, porcina entre otras. Esta industria a su vez tiene una gran interrelación con el sector agrícola primario (materia prima producto de la naturaleza) y secundario (productos semi elaborados o elaborados) debido a que gran cantidad de insumos provienen de este sector, por lo que es fundamental que el proceso productivo este correctamente abastecido especialmente del sector agrícola, para cubrir la oferta productiva.

PRONACA C.A. al ser una empresa que en una de sus líneas de negocios se dedica a la producción y al procesamiento de animales de diferentes especies, y tener socios estratégicos que sirven como proveedores de materia prima exclusivos para la empresa, se vio en la obligación de emprender en la planificación y construcción de una planta dedicada a la producción de alimentos para animales de granja con el fin de abastecer su demanda interna principalmente y además entrar en el mercado como ofertante de productos de calidad.

La planta de producción mencionada con anterioridad es el centro de estudio de este proyecto ya que al ser pionera en el procesamiento de alimentos de animales dentro de la empresa PRONACA C.A, es una parte complementaria en el proceso productivo de otras unidades de negocio y además se considera que con la aplicación de una planificación adecuada afrontará con mayor eficiencia y competitividad la demanda de los clientes externos.



## **Antecedentes**

PRONACA C.A. es una de las empresas ecuatorianas con mayores perspectivas de crecimiento en el país y se encuentra entre las cinco con mayores ingresos, su historia inicia en 1957, dedicándose a la producción y comercialización de alimentos generados en el sector agropecuario (Ekos, 2018). El inicio operacional de esta se da como la empresa INDIA que se dedicaba a la importación y venta de productos para el sector agropecuario y textil, para posteriormente con la visión de su fundador Lodewijk Jan Bakker de nacionalidad Holandesa, emprender en la producción de huevos y venta de pollos importados, lo que sería el primer antecedente de relación directa con la crianza y procesamiento de animales, para en el año de 1979 fundar la empresa Procesadora de Alimentos, PRONACA C.A que ya manejaba sus propios alimentos para diversas especies.

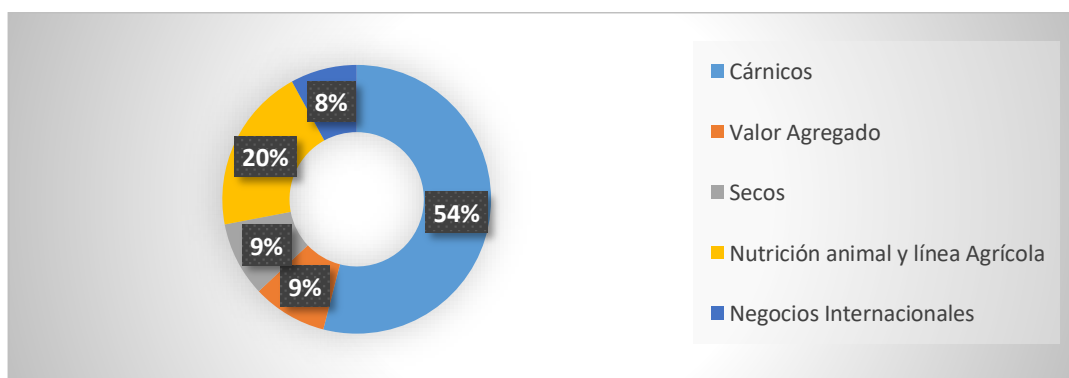
Como respuesta al crecimiento empresarial debido a la incursión en el sector del procesamiento de alimentos de origen animal nace ya como tal en 1981, la planta de alimentos PUEMBO la cual es la primera operación de PRONACA dedicada a la fabricación de alimentos balanceados para aves de las granjas ubicadas en el centro del país proveedoras exclusivas de la empresa.

Con el transcurrir del tiempo las necesidades de alimento balanceado se extienden no sólo a las aves sino también para cerdos, ganado, caballos, cuyes y conejos, lo que hace que la planta empiece a elaborar alimentos multi-especie no solo para el consumo propio sino para la venta a terceros por la calidad del mismo.

## Justificación

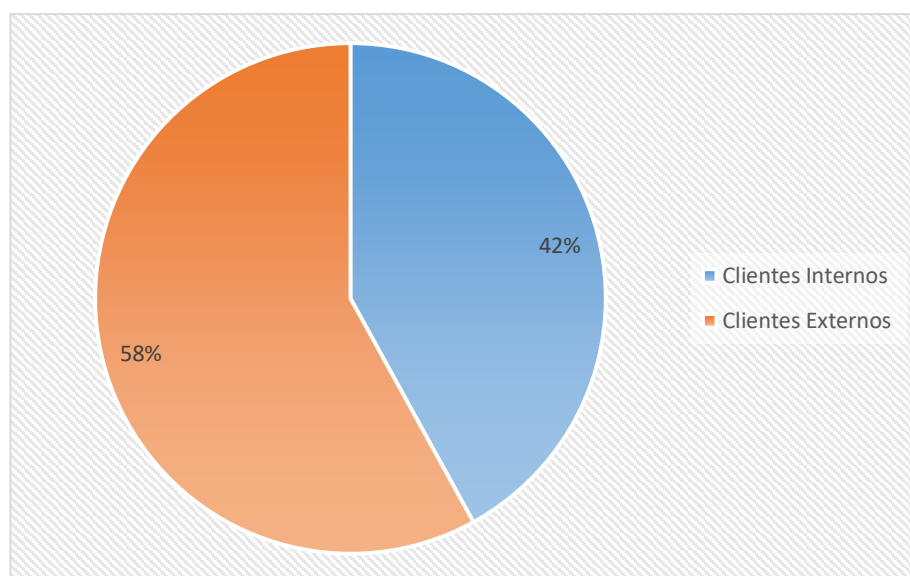
Como es mencionado con anterioridad el sector de balanceados en el país se dedica a abastecer específicamente a la industria de: la avicultura, la ganadería, la acuicultura, la porcicultura, entre otras, transformándose en un punto vital del ciclo del procesamiento de alimentos, el cual permite que el producto final tenga la calidad esperada y cumpla con los estándares establecidos tanto por el cliente como las entidades de regulación.

El procesamiento de alimentos de origen animal es la piedra angular de las actividades de PRONACA C.A. como se muestra en la figura 1, el cual equivale al 54% de sus ingresos, por lo que la correcta alimentación de los animales se vuelve fundamental para obtener un producto final de calidad, pero se puede observar un fenómeno mucho más interesante en el porcentaje que ocupa la nutrición animal ya que con el pasar del tiempo se ha convertido gracias a la calidad mostrada en la segunda fuente de ingresos de la empresa con un 20%, lo cual da a interpretar que esta unidad de negocio de la cual forma parte la planta PUEMBO, no es solo un complemento para la principal fuente de ingresos de la empresa si no que se convirtió en una fuente de ingresos importante de la cual con una correcta planificación se pueden sacar muchos réditos



*Figura 1:* Ventas por líneas de Producción PRONACA C.A.  
Tomado de: Bank Watch Ratings S.A (2017)

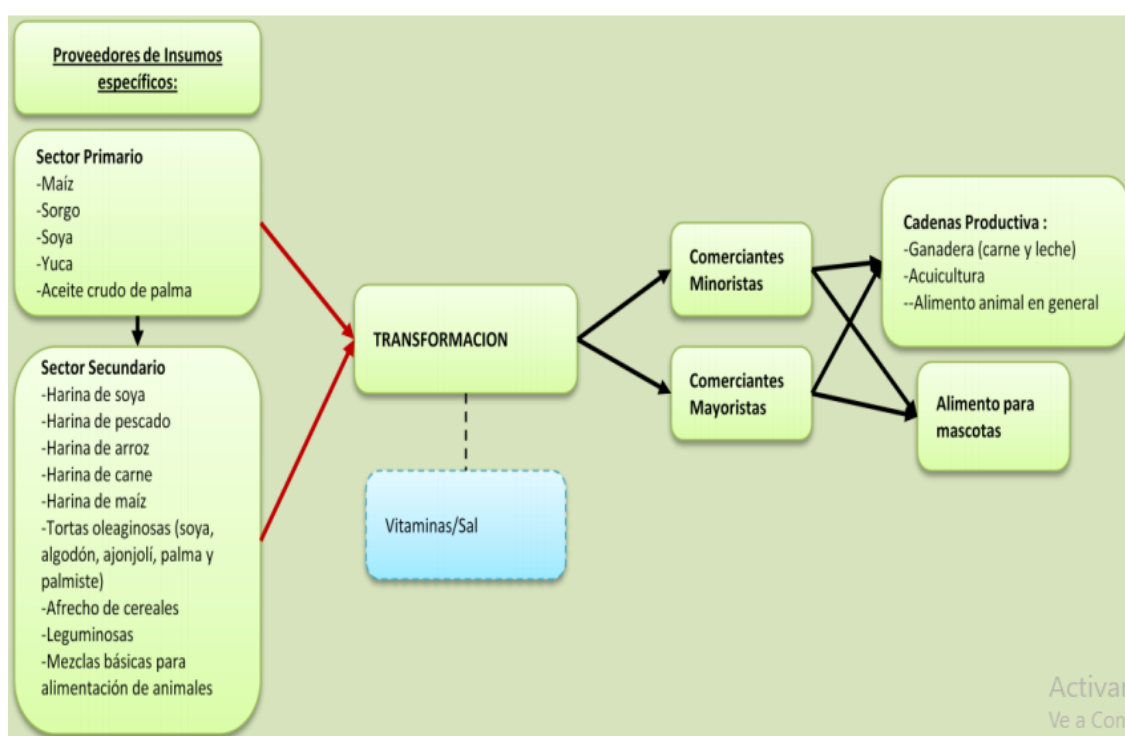
El crecimiento como unidad de negocio de la fabricación de alimentos para animales desde su constitución como tal a crecido exponencialmente en el tiempo llegando a ser una de las principales fuentes de ingresos de PRONACA C.A., pero con el pasar del tiempo la planta PUEMBO pionera en esta actividad se ha estancado debido a la falta de planificación y restructuración para afrontar la demanda de los clientes exteriores los cuales se han convertido en la mayoría de esta unidad de negocio como se muestra en la figura 2. Por lo cual en este proyecto se plantea el diseño y la implementación de un plan estratégico en la planta que le permita mejorar sus procesos y capacidad, para que así pueda afrontar el reto de satisfacer la demanda de sus clientes externos de tal forma que pueda crecer en el mercado.



*Figura 2:* Clientes de la Unidad de Negocios de Balanceados  
Tomado de: Súper intendencia de compañías (2017)

## Alcance

La unidad de negocios de Nutrición animal es una parte de gran importancia para PRONACA C.A. ya que no solo aporta a la mayor calidad que ofrecen los productos del procesamiento de origen animal, sino que también es una de las fuentes de ingresos más importantes de la empresa por lo que en este proyecto mediante la propuesta del diseño y la implementación de un plan estratégico se plantea contribuir en la mejora de los diferentes procesos de la planta de procesamiento PUEMBO como: producción, abastecimiento, almacenamiento, distribución y control de calidad, mejorando el proceso de transformación que se explica en la figura 3, con el fin de crear mayor competitividad en la misma, para lograr cubrir de mejor manera la demanda de los clientes externos, aportando a la idea de crecimiento sostenido y la apertura nuevos nichos de mercado de la empresa



*Figura 3:* Proceso de transformación del alimento para animales  
Tomado de: Grupo de Economistas Asociados (GEA, 2015)

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico que dinamice la productividad de la planta de producción de alimento para animales de la empresa PRONACA C.A., para lograr cubrir de manera efectiva la demanda de los clientes externos de la misma.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del macro ambiente y microambiente de la planta de producción de alimento para animales de la empresa PRONACA. C.A. identificando, oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas en el sector.
- Establecer un mapa estratégico bajo las perspectivas financiera, aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes.
- Proponer un proceso estratégico que ejerza de manera sistemática, organizada y colaborativa los planes de acción y los eventos críticos para la planta.

## **Capítulo 1: Contexto Global**

Para iniciar con este proyecto vamos a analizar el contexto global del mercado en el que se desenvuelve la unidad de negocios de producción de alimentos para animales de PRONACA, es decir el contexto general tomando en cuenta diferentes variables a nivel de país que permitan por medio de elementos ocurridos y situaciones actuales ver la realidad de la unidad de negocios y revisar algunos escenarios, para entender el futuro del mercado.

### **Análisis Competitivo del País**

En las últimas cinco décadas, el campo ecuatoriano ha sufrido una profunda transformación marcada por la presencia de capitales transnacionales, a través de la implementación del modelo de la revolución verde que introdujo tecnologías agrícolas que, además de causar innumerables impactos, son responsables por la homogenización acelerada de la producción agrícola global, con una gran cantidad de insumos agro- sintéticos.

Como parte de este proceso, a partir de la década de los noventa, se viene promoviendo y consolidando en Ecuador el modelo de los agro negocios, entendido como el control total o parcial de todos los procesos que atraviesa un alimento, desde la siembra o crianza hasta llegar al consumidor final; es decir, el control monopólico de toda la cadena agroalimentaria a través de una diversidad de estrategias de integración vertical y horizontal, que significa la fusión por medio de acuerdos, compras, contratos, etc. de las empresas que controlan los distintos procesos vinculados a la producción agroalimentaria, ya sea generando oligopolios por sector (por ejemplo, las semillas, alimento para ganado) o por el canal de comercialización (cadena avícola, ganado porcino, vacuno, etc.), por lo que el país gracias a estos

modelos de cooperación es capaz de auto satisfacer su demanda interna y exportar algunos productos de esta rama.

PRONACA tomando en cuenta lo antes mencionado se encarga de mantener bajo control gran parte de los insumos que necesita para producir el alimento para sus animales convirtiéndose en el principal consumidor de su producto, pero además lanzando al mercado el mismo producto con la misma calidad que asegura una gran penetración debido a los resultados que esta obtiene en la implementación de los mismos, convirtiéndose en uno de los principales abastecedores del mercado.

### Condiciones de la demanda

La elaboración de alimentos balanceados es un eslabón fundamental en la cadena productiva: ganadera del país (sea para carne o leche), avícola, acuicultura, entre otras. La industria tiene una gran interrelación con el sector agrícola primario (materia prima producto de la naturaleza) y secundario (productos semi elaborados o elaborados) puesto que gran cantidad de materias provienen de este sector, los 2 mayores insumos utilizados dentro de este sector son el maíz duro y los granos de soya, el consumo de estos productos dentro de la industria de alimento para animales es el siguiente:

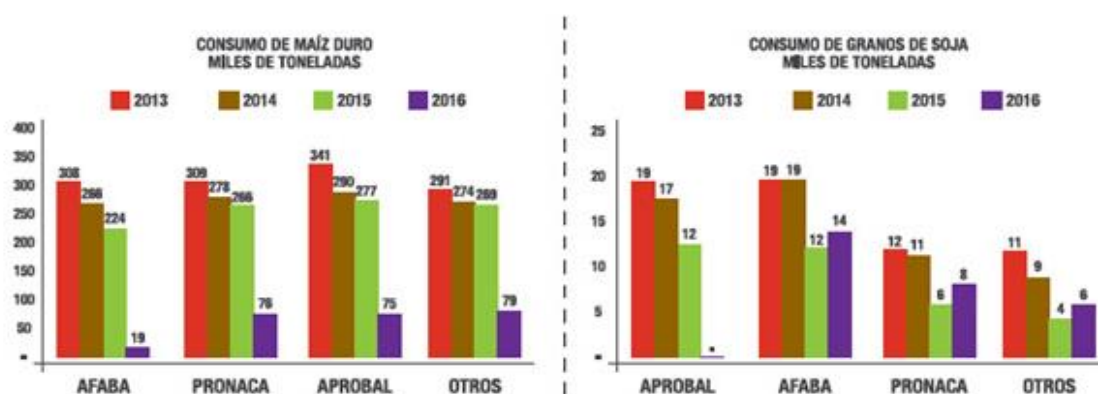
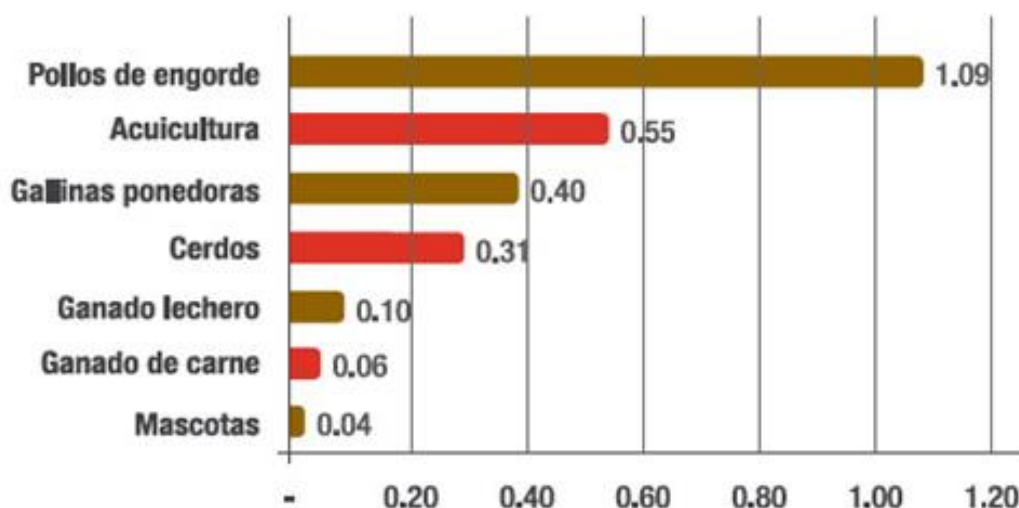


Figura 4: Distribución de consumo de materias primas  
Tomado de: (PRO, 2017)

Ecuador produjo una cantidad aproximada de 2.5 millones de toneladas de alimento animal, donde se destaca la producción de alimento para pollos de engorde, acuicultura y gallinas ponedoras, los cuales concentran el 80% de la producción nacional de estos productos como se muestra en la siguiente figura.



*Figura 5* Distribución del consumo de alimento para animales 2017  
Tomado de: (PRO, 2017)

### **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

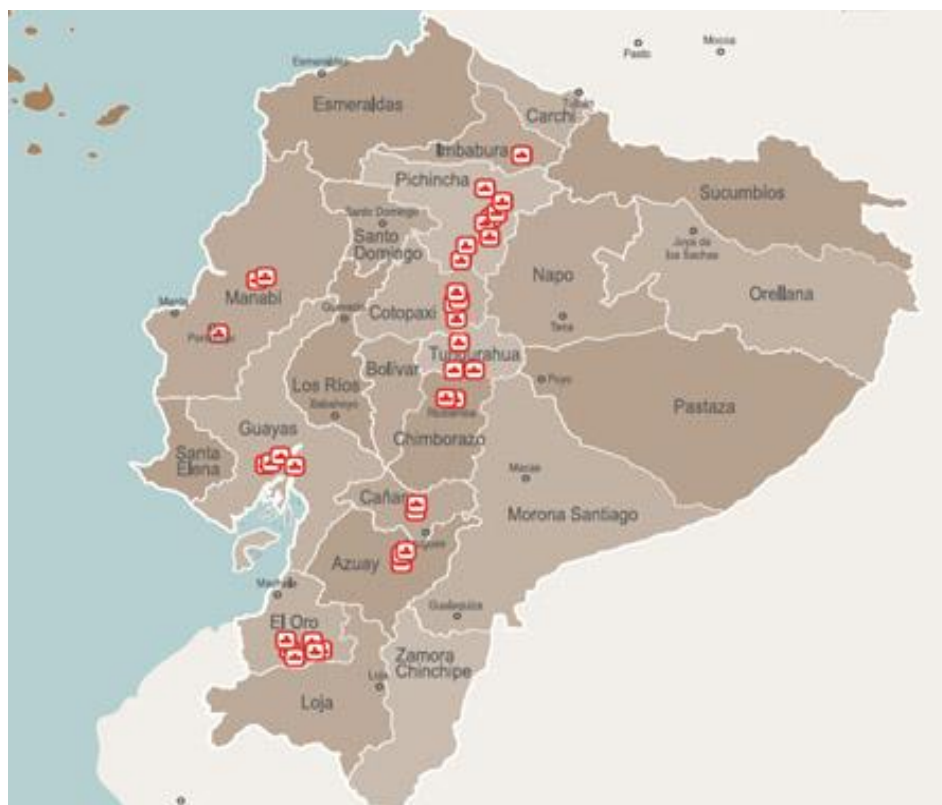
Para conseguir los objetivos planteados en este proyecto es de vital importancia contemplar estrategias referidas a las ventas, pues una mala decisión en este rubro podría suponer el des aceleramiento de penetración en el mercado de la empresa dando ventajas a sus competidores (Salesland, 2018). Como se menciona la gestión de las ventas, obligatoriamente deben estar alineadas con la consecución de objetivos bien planteados, por lo que, al momento de plantear los mismos deben ser reales y acordes al mercado, para lo cual es necesario el conocimiento suficiente de los rivales. (Sanchez, 2016)

Según la Encuesta Global sobre Alimento Balanceado (PRO, 2017), en el Ecuador existe alrededor de 351 empresas productoras de alimento balanceado, la Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales



(AFABA) y la Asociación de Productores de Alimentos Balanceados (APROBAL) son las asociaciones más grandes dentro de este sector, las cuales integran a pequeños y medianos productores para formar un frente común, la tercera productora de alimentos para animales es PRONACA.

El mapa de Industrias del Agro generada por el sistema de información del agro (Sinagap) del Ministerio de Agricultura y Ganadería muestra que las empresas de este sector se encuentran principalmente en las provincias de Guayas, Pichincha y El Oro.



*Figura 6:* Zona de producción de alimentos balanceados de Ecuador  
Tomado de: (MIPRO, 2018)

### **Sectores relacionados y de apoyo**

En esta unidad de negocio los proveedores de materia prima agrícola en especial de maíz y soya; y, los proveedores del transporte son la piedra angular del mismo, en lo que respecta a los proveedores de materia prima agrícola PRONACA

en su gran mayoría puede abastecerse para su producción, pero si se trata de negociar con proveedores externos siempre ha intentado proponer varios aspectos atractivos para que estos mantengan preferencias al momento de vender su producto, como precios competitivos, pagos en efectivo o si fuera el caso negociar periodos de pago más cortos con el fin de atraerlos a sus instalaciones, los insumos necesarios para el procesamiento ya del producto final como ciertos químicos en su gran mayoría son importados pero siempre tratando de mantener negociaciones con países limítrofes para optimizar los costes.

Como se mencionó al inicio, el transporte es algo vital para llegar a los clientes en especial a los externos, ya que en algunos casos son de difícil acceso geográfico, para lo cual la unidad de negocios para el correcto funcionamiento de sus canales de distribución mantiene contratos con empresas que proporcionan una flota de vehículos pesados de gran y mediano calado, que facilitan la entrega de sus productos a gran escala a 30 puntos de distribución propios, estratégicamente ubicados, que sirven como intermediarios para que el producto llegue a los mercados o plazas de consumo del país

El producto que ofrece la empresa se diferencia solo en el animal al que va dirigido la presentación que se maneja en envases tipo saquillos, de diferentes pesos, los cuales van desde el un kilogramo hasta los veinte, que son para ganado; la empresa mantiene convenios con proveedores de estos empaques como Supraplast y Cridesa, entre otros; además de mantener siempre contacto con diferentes imprentas que prestan su servicio para las impresiones de nuevos diseños en caso de ser necesario, en este aspecto la producción nacional ocupa un 85% al momento de adquirir estos servicios.

### Influencia de análisis en el sector

Para continuar podemos observar que para el 2017 se encontraban registradas 64 empresas dedicadas a la elaboración de alimentos preparados para animales, incluidas las asociaciones de pequeños y medianos productores, la mayor concentración de ellas están en las provincias de Pichincha, Guayas y Tungurahua; y, estas mantiene un total de 2.690 empleados que fueron contratados en el 2017 para la fabricación de estos productos, siendo las empresas grandes las de mayor empleabilidad con 2.220 trabajadores lo cual contribuye a la generación de empleo pleno en el país .

Tabla 1

Distribución de empresas del sector de alimentos para animales según su tamaño

<b>Elaboración de alimentos preparados para animales</b>	<b># De empresas 2018</b>	<b># De empleados 2018</b>
<b>Grande</b>	17	2.220
<b>Mediana</b>	20	354
<b>Micro</b>	14	39
<b>Pequeña</b>	13	77
<b>Total General</b>	64	2.690

Fuente: Corporación Financiera Nacional (2018)

Elaborado por: El autor

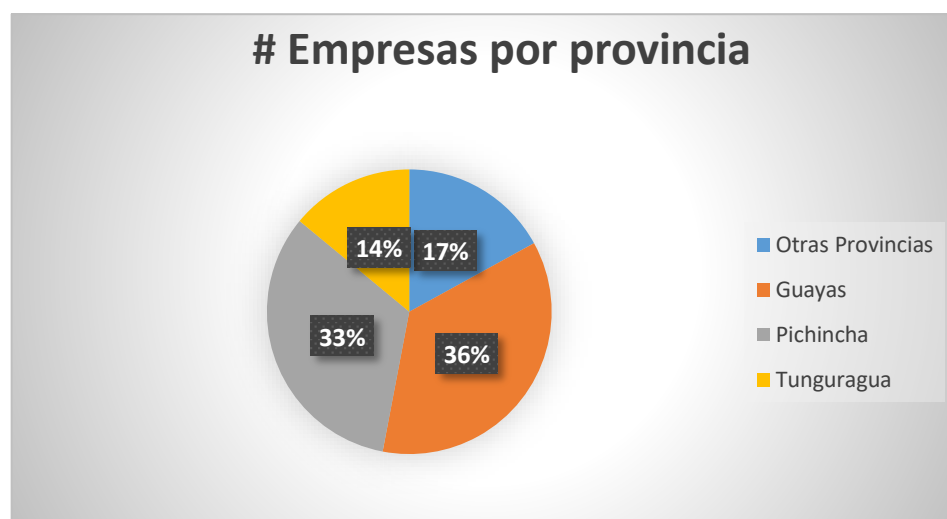


Figura 7: Distribución de empresas por zona geográfica

Tomado de: Corporación Financiera Nacional (2018)

En lo que respecta al sector de la elaboración de alimentos de animales como tal, mantiene una tendencia estable que varía entre dos y tres puntos; pero se puede

también apreciar en la Figura 8 que tiene gran susceptibilidad a las variaciones en las políticas económicas, lo cual se ve reflejado en un descenso en el 2015, causado por la inestabilidad de las medidas tomadas por el gobierno de ese entonces; como fueron las barreras arancelarias, restricciones y demás medidas. Pese a ello sigue con una tendencia positiva y al alza, en especial por la exportación a los países vecinos, aspecto que incrementa el ingreso de la empresa.

Tabla 2

Evolución del PIB del sector de la elaboración de productos alimenticios para animales

Año	Elaboración de alimentos para animales (Millones USD, 2017)	PIB Total (millones USD, 2017)	Participación
2014	287	67.546	0,42%
2015	295	70.243	0,42%
2016	305	70.354	0,43%
2017	310	69.321	0,45%

Fuente: Corporación Financiera Nacional (2018)

Elaborado por: El autor

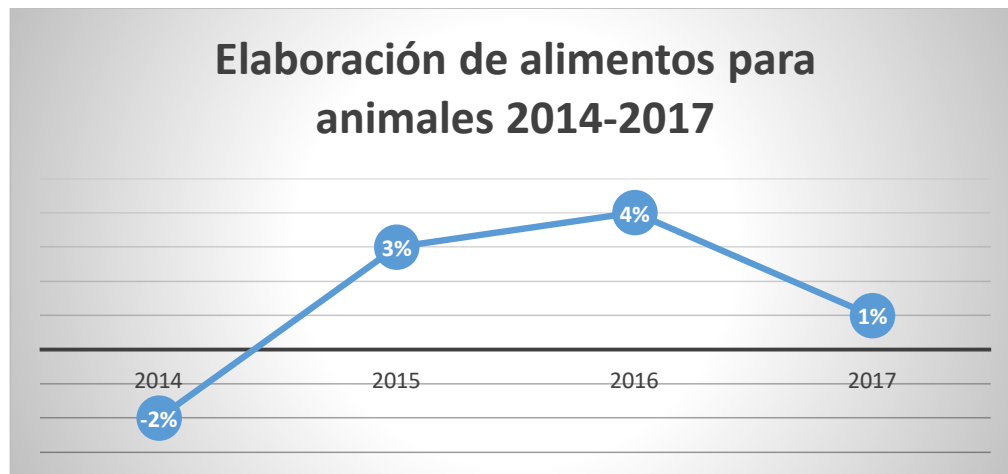


Figura 8: Evolución del PIB del sector de la elaboración de productos alimenticios para animales

Tomado de: Corporación Financiera Nacional (2018)

## Resumen

Este capítulo es la introducción que permite dar una idea del movimiento del sector de la producción de alimentos para animales en el país, en donde se podrá observar al inicio el modelo de negocio que se usa en el mismo, sus principales

actores, la principal materia prima que este ocupa para su funcionamiento, así como el posicionamiento geográfico de las diferentes productoras, con el fin de poder observar a breves rasgos el posicionamiento que tiene PRONACA en el mismo y ante sus competidores directos, para en los siguientes capítulos poder plantear de mejor manera y análisis más minuciosos que den una perspectiva real de las diferentes posiciones que tiene la empresa ante diferentes circunstancias que la pueden afectar o beneficiar .

## **Capítulo 2: Situación General del Sector**

En el presente capítulo se observa una descripción general del sector en el que se encuentra PRONACA C.A. (manufactura de alimentos), esta empresa nacional que con más de seis décadas de recorrido en el área de la elaboración y exposición de comestibles para humano y animal, cuenta con varias unidades de negocios: como la crianza de pollos, cerdos, vacas, pavos, el procesamiento de embutidos, congelados, productos del mar, arroz, huevos, y , la elaboración de alimentos para mascotas y animales de granja, por lo que, el proyecto en esta parte interpreta un estudio actualizado y los aspectos más relevantes que tiene el sector manufacturero del país para comprender la situación de la fabricación de alimentos para animales hoy en día.

### **Situación General**

La industrialización es considerada como motor de crecimiento, símbolo de desarrollo y se constituye un eje central en la economía de los países; puesto que, la industria da lugar a mayores encadenamientos productivos, incrementa las capacidades de generación de empleo, inversión en investigación y desarrollo tecnológico, entre otros. La industria manufacturera en la vida económica de las naciones ha evolucionado y a medida que las economías maduran, la fabricación se hace más importante para impulsar el crecimiento de la productividad, la innovación y el comercio mundial.

El Ecuador presenta un sector manufacturero débil en comparación a la mayoría de los países de América Latina, este país se ha caracterizado por desarrollar actividades agrícolas; desde sus inicios en la época republicana la producción manufacturera tuvo poca importancia económica. Por un lado, en la costa no se mostraba interés por desarrollar la industria, en vista de que era más rentable la producción de cacao, tabaco, caucho, entre otros, los cuales tenían un muy bajo costo

de producción y un mercado exterior asegurado; además, iniciar un proyecto industrial hubiera representado una fuerte inversión de capitales en maquinaria, tecnología y salarios sin que tuviera la menor posibilidad de competir con el mercado internacional. (SENPLADES, 2012) En términos generales, durante los cien primeros años de la república, la producción manufacturera estuvo situada en un segundo plano y su enfoque era más bien artesanal, con una pequeña producción y bajo desarrollo tecnológico.

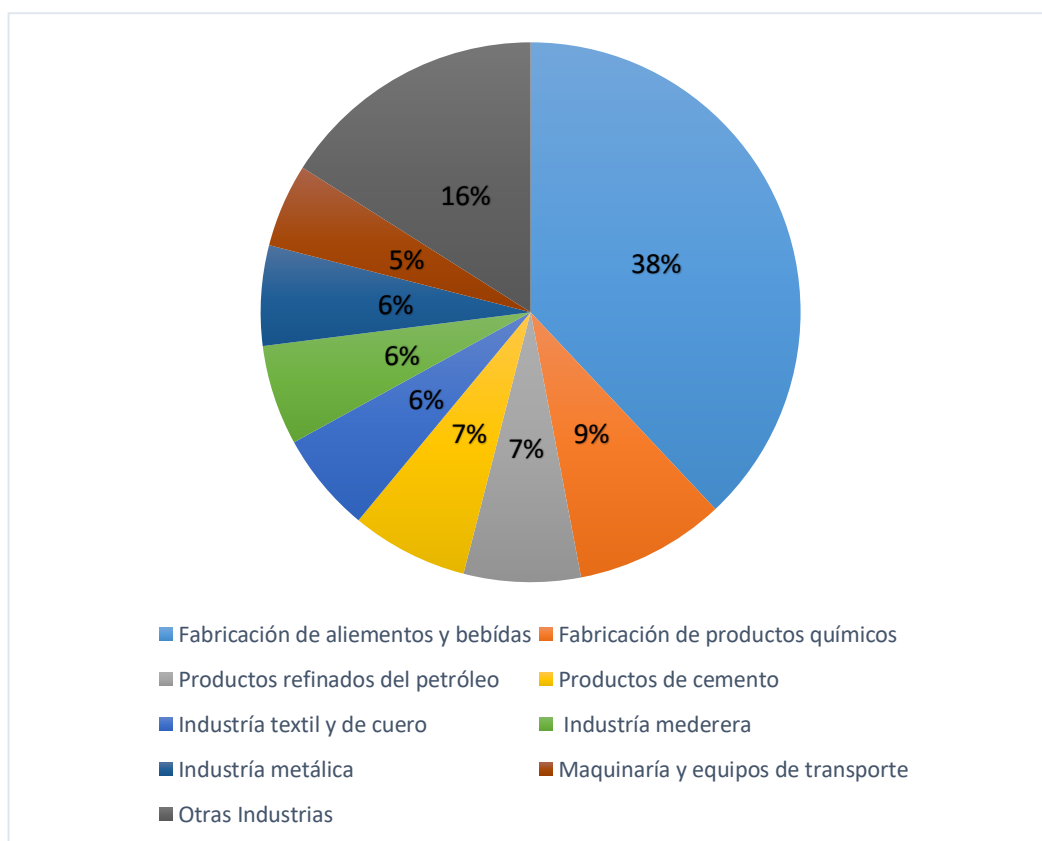
No obstante, a partir de la década del 50 se ha notado un creciente abandono del campo para dirigirse a las grandes ciudades, además la riqueza que generó el banano en el siglo anterior logró transferir parte del capital acumulado al sector industrial, logrando así un notable crecimiento industrial. Entre 1964 y 1981 la industria fue el sector más dinámico y rentable de la economía ecuatoriana. La transición de la agricultura a la manufactura sigue siendo el camino hacia una mayor productividad y mejores niveles de vida para las economías en desarrollo. En las economías avanzadas, los productos manufacturados se destacan como la expresión tangible de la innovación y la competitividad (Institute, 2012)

En el país la industria manufacturera es el principal sector de generación de valor agregado de la economía ecuatoriana, representa el 13,6% del PIB y registra el 8% del total de las empresas del país; y, junto a los sectores del comercio y la agricultura, son los de mayor diversificación en número de actividades económicas en el sistema productivo ecuatoriano (Ecuador, 2018).

Sus actividades principales son: la industria de alimentos y bebidas, industria farmacéutica, industria de papel y cartón, industria de acero. Elaboración de cemento y hormigón, industria de plásticos y caucho, así como elaboración de bebidas alcohólicas y la industria automotriz. Lamentablemente al cierre del tercer trimestre

de 2018, este sector reporta un crecimiento del 0,8%, lo que demuestra un bajo desempeño durante el último año. La industria genera el 10,7% del total de empleo de la economía, de los cuales el 49% es empleo adecuado.

Y continuando en lo que se refiere a la composición del sector, en el año 2018 la actividad con mayor peso en el sector fue la de fabricación de alimentos (incluido el procesamiento de alimento para animales) y bebidas. Esta actividad representa el 38% de la producción industrial e incluye también la elaboración de bebidas como se ve en la Figura 9.



*Figura 9:* Composición por actividad de la industria manufacturera por actividad 2018

Tomada de: Banco Central del Ecuador (2018)

### **Panorama Actual del Sector**

La transición de la agricultura sin valor agregado a la manufactura de productos con un mayor atractivo sigue siendo el camino a una productividad mucho



más elevada y mejores niveles de vida para las economías en desarrollo. En las economías avanzadas, los productos manufacturados se destacan como la expresión tangible de la innovación y la competitividad, es decir se aprecian productos mucho más innovadores que son más atractivos para el consumidor (Institute, 2012). En el país se generan una inmensa variedad de productos, en especial alimentos procesados, por lo que esta actividad ha ido evolucionando y tomando forma hasta llegar a ser parte de la composición de la industria manufacturera iniciada en la década de los cincuenta, desarrollando una industria que es altamente prospera en esta rama. Para el 2018, los componentes no petroleros más particulares del PIB han sido: las manufacturas de diversos productos, la construcción y el comercio. La explotación de recursos naturales especialmente el petróleo, a lo largo de la historia ha establecido una influencia predominante en las cifras macroeconómico del país; sin embargo, esta dependencia se ha visto afectada desde el 2014 correspondiendo al desplome del precio del mismo, lo que se pudo observar en la contracción porcentual en el aporte al PIB, ya que de tener una porción del 12% en el 2013, paso al 4.36% en el 2018, lo cual hace que la economía del país luzca muy poco saludable y sobretodo poca atractiva para el inversionista extranjero. Además con las diferentes adversidades que ha sufrido el país como por ejemplo el sismo de la provincia de Manabí, en abril del 2016, que dio como consecuencia un costo fiscal asociado a la reconstrucción de las zonas afectadas que se calculó en alrededor de los 2,250 millones de USD, de los cuales el sector de manufactura estimó un costo total dedicado a la reconstrucción de 177 millones de USD (Senplades, 2016), por lo que a pesar de que el sector manufacturero ha tenido históricamente tasas de crecimiento positivas, dentro de los años 2009, 2015 y 2016 dieron las variaciones más bajas de crecimiento (0,4%, 0,4% y 0,2%, respectivamente). Pero para 2017 y 2018, las proyecciones oficiales

(Ecuador, 2018) estimaron que se produzca una recuperación del 6,7 %, lo cual alienta a los productores a seguir invirtiendo en innovación y nuevos productos (Ecuador, 2018).

Las actividades que conforman el sector de las manufacturas son bastante amplias, pero el aspecto de más relevancia para el proyecto es el del sector de alimentos (alimento procesado para animales), el cual mantiene un 38% de participación en el sector manufacturero, que lo convierte en la actividad más relevante del sector. Este a su vez se subdivide en varias actividades que se muestran en la Figura 10 y este proyecto se centrará en el análisis de los otros alimentos en donde están incluidos los alimentos para animales que ocupan un 16%. Además, cabe mencionar que la empresa con mayores ingresos del país en el sector alimenticio es PRONACA C.A. lo cual da la pauta para conocer que esta empresa y sus unidades de negocios son líderes en sus respectivas áreas.



*Figura 10:* Composición de la industria de alimentos por actividad  
Tomado de: Banco Central del Ecuador (2017)

## **Perspectiva de Crecimiento del Sector**

Según cifras emitidas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), las proyecciones el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del País, el 2019 es de 2,5% o un 0,5 % más que el 2018, dando principal énfasis al sector de la industria manufacturera que tendrá un aumento en su crecimiento del 2,2% (Ecuador, 2018).

El mejoramiento del entorno en el que se manejan las industrias manufacturadas es un tema que sobresale en la agenda del Gobierno, el cual se encuentra trabajando a partir de nuevas Políticas Industriales, en nuevos incentivos y seguridades para el inversionista, la que se espera de resultados positivos en las cifras de los siguientes años, lo que se percibirá en aumento de utilidades y del ingreso por ventas, sobre todo por la fabricación de bienes con valor agregado.

Con respecto al número de compañías, las empresas grandes en el sector manufacturero representan alrededor del 13% del sector, mientras que las microempresas representan el 35%. Por el contrario, si se analiza la cantidad de plazas de trabajo que generan, las grandes empresas aportan con el 76% y las microempresas solo representan el 2% de participación.

Como se mencionó con anterioridad el sector está conformado de varias actividades y que producen diversidad de productos para lo cual necesita diversidad de profesionales, por lo que en la generación de empleo la elaboración de productos alimenticios, su crecimiento en empleo para el 2016 fue de 6.54% y en el 2017 de 0.23%, mientras que en el incremento de número de empresas fue de 10.53% y 3.13%, respectivamente. Otra actividad que consta de un buen número de empresas y emplea un número considerable de trabajadores es la fabricación de sustancias y productos químicos, que para el periodo analizado registró en promedio 377 empresas en el Ecuador y generó 11.618 plazas de trabajo.

Una recomendación de política pública según las cifras obtenidas en este análisis sería impulsar la creación y mejora de zonas industriales en aquellas ciudades que tienen mediano nivel de empleo y repotenciar aquellas que tienen un alto nivel de empleo, ya que estas son generalmente las ciudades más representativas como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, entre otras. Acorde a la mejora productiva sobre todo con valor agregado sería importante recomendar que las zonas industriales sean creadas por industria y que sean ubicadas cerca de las ciudades que tienen una mayor generación de la producción en los diferentes productos manufactureros, de tal manera que se disminuya el costo de transporte en los diferentes procesos de la cadena de valor.

### **Resumen**

La empresa PRONACA C.A, cuenta con la Planta de Producción alimentos balanceados la cual genera gran cantidad de ingresos como unidad de negocios por lo que es necesario tomar en cuenta que esta al pertenecer a la industria manufacturera, en primera instancia, analizando el sector se dice que en la última década ha tenido un crecimiento importante para la economía del país por el incremento del PIB del 2,2%, siendo este sector uno de los más importantes para la economía del país produciendo productos de calidad con procesos eficientes y eficaces con un mayor nivel de valor agregado, permitiendo de esta manera la diferenciación, fortaleciendo así la economía.

La evolución del mercado interno como externo, la demanda de los productos industrializados, especialmente alimentos siendo el éxito de este sector el ingreso de materias y maquinaria necesario para la producción y la evolución del mercado.

### **Capítulo 3: Filosofía Empresarial**

En general las empresas, sean del sector que sea, requieren tener una filosofía establecida, la cual permitirá fijar metas y objetivos claros que estén alineados a la misión, visión, valores, código de ética y principios de la organización, que son el pilar fundamental para que todas las tareas que se cumplen en la empresa se realicen correctamente y le permitan establecer niveles de competitividad altos.

#### **Antecedentes**

PRONACA C.A. es una compañía nacional con una amplia experiencia que se refleja en la dedicación que le pone a la producción y comercialización de comestibles procesados, apoyando en gran medida al desarrollo en el sector agropecuario del país, sus inicios se remontan a 1957 donde nace la empresa INDIA al mando de Lodewijk Jan Bakker de nacionalidad holandesa, una persona retirada que con la visión de emprender con una organización de comercio, que para iniciar con las actividades de la empresa se dedicaba a la importación y venta de productos industriales para diferentes sectores productivos pero en especial el agropecuario, luego en 1979 se funda como tal la Procesadora de Aves, PRONACA C.A. que hasta la actualidad sigue con la filosofía de crecer y expandirse de una manera sostenible a través del territorio nacional y lograr cruzar las fronteras, pero siempre respetando el medio ambiente; y, priorizando el respeto y confianza hacia sus colaboradores para que estos ofrezcan un producto de calidad al consumidor final, por lo que a continuación se presenta un breve resumen de la misión y visión de la empresa como tal complementada con un código de ética con valores bien establecidos.

#### **Misión**

PRONACA es una compañía con responsabilidad por el medio ambiente que establece como base de su estructura proyectos a largo plazo que toma en cuenta la

inyección de inversiones periódicas en sus instalaciones para mantener el entorno natural, los recursos que proveen y las poblaciones a su alrededor, lo que se asume por parte de la organización como la responsabilidad que tiene la misma ante la sociedad.

La organización se rige estrictamente con las leyes ambientales y mantienen programas en donde se investiga y desarrolla proyectos para el mejoramiento ambiental, además de mantener a sus colaboradores bajo el acompañamiento de programas de salud ocupacional y seguridad industrial, con los que protege su capital humano.

Por lo que su misión se define de la siguiente manera:

“Ser una empresa líder e innovadora en la industria alimenticia nacional e internacional satisfaciendo a los consumidores y clientes con óptima calidad y excelente servicio”.

### **Visión**

PRONACA como empresa procesadora y comercializadora de alimentos, ha logrado diversos reconocimientos por la calidad de sus productos que provienen de distintos sectores. Es una empresa envuelta con el aumento de la calidad de vida de sus consumidores, clientes y colaboradores. Vela todos los días en la elaboración de productos de gran calidad, ofreciendo trabajo y apoya enfocado al desarrollo de diferentes zonas del país.

PRONACA es una compañía nacional, que tiene la seguridad y aprobación dentro de los consumidores dentro y fuera del país. Es una organización que contribuye a mejorar la productividad agrícola e industrial del Ecuador por lo que su visión se define de la siguiente manera:

“Ser una empresa que ofrezca todos los días productos confiables a sus clientes y consumidores, cosa que le permita tener un crecimiento estable en el tiempo”

## **Código de Ética**

### **Introducción**

El propósito del Código de Ética para los participantes de la Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA, se fundamenta en comenzar una cultura organizacional clara, con valores y principios transparentes que en unas y cada una de las conductas y actividades que los colaboradores emprendan tanto dentro de la organización o fuera, estén representadas, por tanto, los ítems más relevantes para el ejercicio de las actividades que se realizan para todos los cargos y niveles de la compañía.

### **Alcance**

El Código proporciona los fundamentos basados en los principios éticos y morales que los colaboradores de PRONACA deben mantener y observar en el desarrollo de sus funciones. (PRONACA, 2012)

### **Aplicación y cumplimiento**

El Código de Ética se aplica a todos los colaboradores de PRONACA, incluidos miembros del Directorio, Presidencia y Vicepresidencia Ejecutivas, Directores, Gerentes, personal administrativo y operativo o persona que realice funciones similares en la empresa y rige desde su publicación. Las faltas al presente documento son consideradas como graves y tendrán el tratamiento previsto en nuestro Reglamento Interno (PRONACA, 2012).

## **Filosofía Corporativa**

### **Propósito**

PRONACA existe para alimentar bien, generando desarrollo en el sector agropecuario

### **Valores**

- Integridad,
- Responsabilidad
- Solidaridad

### **Grupos de interés**

Consumidores / Colaboradores / Clientes / Proveedores / Asociados

## **Reglas de Conducta**

Se espera que los colaboradores de PRONACA apliquen y cumplan los valores de la compañía antes mencionados.

### **Integridad**

#### ***Evitar conflictos de intereses.***

- Los intereses de los colaboradores tienen que ir alineados a los intereses de la compañía y jamás interponer el bien individual antes que el bien de la compañía (PRONACA, 2012).
- Está prohibido dar o recibir algún valor monetario para influir sobre decisiones comerciales. Esto también se aplica a la familia, los amigos y los socios comerciales (PRONACA, 2012).
- La Empresa confía a sus colaboradores información sobre las actividades de la compañía, así como sobre los fondos y las propiedades que posee. Esta información es confidencial y no se la puede divulgar (PRONACA, 2012).



- No se debe ayudar a terceros, así sean estos familia o amigos, para conseguir favores o beneficios propios de la organización. Si bien es recomendable fomentar las relaciones mutuamente beneficiosas con clientes y proveedores, debemos evitar situaciones que provoquen problemas y mucho menos influir en decisiones comerciales para beneficiar a externos (PRONACA, 2012).

- Está expresamente prohibido que un colaborador pueda tener participación en una empresa que vende o compra a PRONACA o trabajar en ella como funcionario. Los colaboradores tampoco deben trabajar para un cliente o un proveedor, o peor aún con un competidor (PRONACA, 2012).

#### ***Uso adecuado de los fondos de la compañía***

- Los colaboradores son personalmente responsables del manejo de fondos de la compañía en sus diversas formas: tarjetas de crédito, cheques, dinero en efectivo y vouchers. Las personas que autorizan el uso de fondos deberán asegurarse de que la compañía haya recibido la adecuada contraprestación y dejar evidencia de la recepción del producto o servicio recibido (PRONACA, 2012).

- Asimismo, los colaboradores son responsables y deben dar uso adecuado a otros recursos de la compañía tales como suministros de oficina, copias e impresiones, equipos e indumentaria de trabajo, etc. (PRONACA, 2012)

- Cada colaborador es responsable del uso, aplicación y manejo de dichos recursos.

- PRONACA podría verse obligada a notificar a las autoridades civiles correspondientes el uso de fondos para actividades impropias o de finalidad ilegal (PRONACA, 2012).

***Uso adecuado de la información de las propiedades de la compañía.***

- La Empresa confía a sus colaboradores información acerca de las actividades y propiedades de la compañía. Está estrictamente prohibido el uso de esta información, para otros fines que no sean los autorizados y reconocidos como lícitos por la Compañía. (PRONACA, 2012)

- En ciertas ocasiones y casos especiales, la Compañía puede tener la necesidad de hacer pública parte de su información, para lo cual utilizará los canales que crea más adecuados y designará a los colaboradores que deban asumir esta responsabilidad. Esto deberá estar claramente contemplado en la política de comunicación que para tales efectos tiene la Compañía (PRONACA, 2012).

***Integridad en los registros contables.***

- Los colaboradores de PRONACA responsables de la contabilidad de la empresa documentan todas las actividades pertinentes a esta práctica. La integridad de estos registros es la base para tomar importantes decisiones comerciales y llevar a cabo las acciones correspondientes. Por ello, es esencial que todos los registros sean exactos y completos (PRONACA, 2012).

- Esta responsabilidad prohíbe a los colaboradores anotaciones falsas o engañosas con relación tanto a la cantidad como al propósito de las transacciones, como también prohíbe realizar aseveraciones falsas u omitir información. Entre algunos ejemplos se incluyen comprobantes, facturas,

datos financieros, informes de gastos, conocimientos de embarque, documentación presentada a organismos gubernamentales, informes de rendimiento y contratos o acuerdos con agentes, representantes, asesores u otras terceras partes (PRONACA, 2012).

### **Anticorrupción**

#### ***Contribuciones a partidos políticos y a organismos gubernamentales.***

- No se pueden ofrecer contribuciones de fondos o servicios en nombre de PRONACA, a ninguna organización o candidato político, dentro del territorio nacional. Se prohíbe además ofrecer cualquier favor, servicio, entretenimiento, comida, regalo u otra cosa de valor, directa o indirectamente, a funcionarios o colaboradores gubernamentales, en relación con los servicios relacionados con su cargo, incluidas cosas de valor ofrecidas a miembros de su familia (PRONACA, 2012).

- Se prohíbe de manera terminante realizar contribuciones directas o indirectas a cualquier funcionario gubernamental (incluidos sus representantes o familiares) con el objeto de obtener trato preferente para nuestra compañía. PRONACA reconoce que en algunos países es legal y habitual que las empresas realicen contribuciones a partidos políticos y funcionarios gubernamentales. (PRONACA, 2012)

#### ***Acatar la ley.***

- Cualquier colaborador, ejecutivo, director o gerente que esté involucrado en un proceso judicial o similar, originado por su relación de empleo o servicio con PRONACA, deberá cumplir con el reglamento de ese foro, cooperar con las órdenes dictadas y nunca cometer perjurio u obstruir la acción de la justicia. (PRONACA, 2012)

- De igual forma, si un colaborador estuviese involucrado en un proceso judicial o similar, a nombre propio o de un tercero que lo corresponsabilice, deberá atender diligentemente el mismo a fin de que las repercusiones de este no afecten su imagen personal ni pongan en riesgo la de la Compañía. Si por los resultados de estos procesos, el colaborador es sancionado, la Compañía se reserva el derecho de tomar las acciones disciplinarias del caso, llegando incluso a la separación de dicho colaborador como corresponda. (PRONACA, 2012)

## **Responsabilidad**

### ***Informar de los riesgos.***

- PRONACA tiene el compromiso de proporcionar productos y servicios de calidad que se ajusten o superen las expectativas de nuestros clientes y consumidores. De esta manera debe informarse inmediatamente al jefe inmediato o al responsable del negocio o proceso de las deficiencias que pongan en peligro el bienestar físico de cualquier persona, así como del proceso o actividad que se esté realizando. Las deficiencias pueden afectar a la calidad, la seguridad, el diseño, la instalación o el mantenimiento de los productos. (PRONACA, 2012)

### ***Proteger la privacidad de nuestros colaboradores.***

- PRONACA cumple con todas las normativas locales sobre la protección de datos. La compañía ha dispuesto medios para salvaguardar los datos personales y asegurarse de que estos están protegidos contra el acceso no autorizado y la divulgación, incluida la limitación del acceso a dichos datos sólo a aquellos colaboradores que vayan a darles un uso empresarial legítimo.

Todos los colaboradores son responsables de garantizar el cumplimiento de la política de privacidad de los datos de los colaboradores (PRONACA, 2012).

***Proteger la información de la compañía.***

- Proteger la información sobre los productos, las actividades, el funcionamiento o los planes de PRONACA es esencial para mantener la posición competitiva de nuestra compañía y su reputación. (PRONACA, 2012)

***Responsabilidades del colaborador.***

- Se espera que cada colaborador, ejecutivo, director o gerente de PRONACA realice su trabajo de acuerdo con las normas de conducta empresarial establecidas, que pongan en práctica las políticas y los procedimientos, así como que se aseguren de que exista una comunicación adecuada, a fin de garantizar el cumplimiento del objetivo de las leyes y políticas aplicables. (PRONACA, 2012)

- Es obligatorio notificar al jefe inmediato cualquier inconsistencia encontrada en los procesos y las actividades que realiza diariamente. Además, se exige a los colaboradores dirigir sin demora cualquier pregunta o duda sobre las actividades de la compañía o sobre estas normas a sus supervisores o a los representantes del área de D.O. de la Compañía. (PRONACA, 2012)

***Liderazgos éticos y responsables para todos los cargos gerenciales.***

- Se deben cumplir las leyes en todos nuestros nuevos y existentes negocios. Ejemplo de esto sería tener los permisos de construcción, ambientales, etc. Antes de iniciar un negocio y durante su operación nadie puede dar una orden que vaya en contra de este cumplimiento legal. La idea

central es que liderazgos responsables y éticos den sostenibilidad a nuestra empresa. (PRONACA, 2012)

### **Solidaridad**

#### ***Fomentar la salud y la seguridad.***

- La salud y seguridad de los colaboradores de PRONACA tienen la máxima importancia. Nuestros procesos y políticas de trabajo están diseñados para reducir al mínimo los riesgos. Todos debemos revisar y mejorar continuamente las condiciones de nuestro entorno laboral para garantizar un lugar de trabajo seguro y saludable, informando siempre de las condiciones poco seguras a los supervisores y a las gerencias. (PRONACA, 2012)

### **Resumen**

En este capítulo, se puede revisar un breve compendio de ideas que permiten tener una idea mucho más clara de la propuesta de la filosofía empresarial de la empresa y además se presenta una propuesta condensada de un código de ética amplio que toma en cuenta diversas instancias que deben afrontar los colaboradores, además se contemplan diversas situaciones que podrían comprometer el actuar de los mismos, para que de esta manera se tengan claros los dilemas a que se pueden enfrentar y las consecuencias que estos podrían enfrentar al evitar sus obligaciones, además PRONACA C.A. como tal, establece su misión tomando en cuenta a su razón de ser que son sus clientes, pero sin dejar de lado a los demás miembros que congregan su grupo de interés tratando de satisfacer sus inquietudes y necesidades, y en lo correspondiente a la visión la empresa la define como la proyección de un horizonte que está marcado con el crecimiento sostenible y estable; que ayudaran para

definir ideas estratégicas para cumplir los diferentes objetivos que se vayan dando a lo largo de este estudio.

## Capítulo 4: Análisis Situacional

### Análisis Externo

Para entender de una manera correcta la posición que ocupa la unidad de negocios dentro del mercado, hay que realizar un análisis situacional que permita saber cómo esta es observada por los integrantes del grupo de interés de la misma ya sean estos: clientes, proveedores competidores, accionistas, etc.

### Análisis del Entorno PESTEC

Para comenzar con el análisis situacional se realizará un análisis del macroentorno con el fin de dilucidar qué es lo que puede afectar a la organización de parte de afuera y poder plantear estrategias que permitan mitigar estos efectos en la empresa, esto se realiza a continuación estudiando a profundidad los siguientes factores

#### **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

En el entorno político el gobierno plantea algunas normas y reglamentos que influyen a la industria de balanceados para que tenga un manejo responsable cumpliendo las normas establecidas por la constitución. El gobierno motiva al desarrollo sostenible, con el fin de mejorar la economía del país, promoviendo que la producción de los productos genere un valor agregado que lo diferencie de la competencia. (Código de la producción, 2010). Existen disposiciones dentro de la constitución que rigen y controlan el funcionamiento adecuado de las empresas, en las que se incluyen fabricación de balanceados, donde precautela la seguridad del trabajador en todos los aspectos, como el económico, social, salud laboral, etc. Además, se deberán aplicar las normas de Seguridad Laboral y control de calidad como son las cuales deben ser cumplidas a cabalidad por la empresa para que pueda



seguir ejerciendo sus funciones (Constitución de la República del Ecuador). Los referentes de regulación son los siguientes:

En primer lugar la agencia ecuatoriana de aseguramiento de calidad del agro – AGROCALIDAD, es la autoridad nacional sanitaria, fitosanitaria y de inocuidad de los alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, y de la regulación y control de las actividades productivas del agro nacional, respaldada por normas nacionales e internacionales, dirigiendo sus acciones a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, la implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente, incorporando al sector privado y otros actores en la ejecución de planes, programas y proyectos (Agrocalidad, 2012).

En segundo lugar, el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) firmaron un convenio marco de cooperación interinstitucional pública para ejecutar un plan de mejora competitiva de la cadena agroindustrial de maíz, soya, balanceados y proteína animal (PMC). Este plan tiene por objetivo fomentar el desarrollo del sector rural ecuatoriano y apoyar la consolidación de las políticas de soberanía alimentaria, y en el futuro podría ser una fuente de exportación de diversos productos del encadenamiento productivo.

Y para terminar también se debe mencionar al PMC que ha logrado diseñar un programa de proyectos e intervenciones que le dan gestión, productividad y competitividad a todo el encadenamiento productivo, empezando por la mejora de la producción, cosecha y comercialización de la materia prima (maíz duro amarillo), continuando con un buen servicio de acopio, bodegaje y logística de la producción de alimentos balanceados, para terminar con la generación de productos de proteína

animal y acuícola en cantidades suficientes, calidad superior y mejores precios para el consumidor (Buro de análisis, 2012).

Por lo que resumiendo se puede observar que este sector tiene gran acompañamiento de instituciones que velan por su desarrollo y además por el futuro del mismo con diferentes leyes.

### Fuerzas económicas y financieras (E)

Tabla 3  
Ventas locales del sector de alimentos para animales

Años	Ventas (Millones USD)	Variación
2014	625,69	
2015	769,35	19 %
2016	852,35	10 %
2017	781,32	-9 %
<b>Total</b>	<b>3028,71</b>	

Fuente: Corporación Financiera Nacional (2018)

Elaborado por: El autor

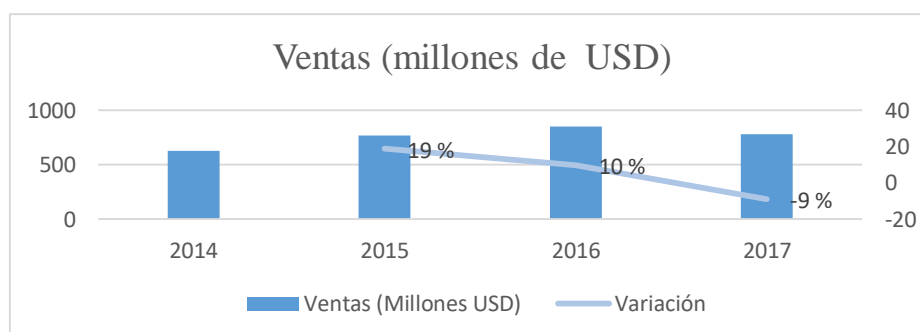


Figura 11: Ventas locales del sector de alimentos para animales  
Tomado de: Corporación Nacional Financiera (2018)

La importancia de este sector también se puede ver en los recursos que esta inyecta al estado en forma de impuestos, debido a las regulaciones impuestas en el 2015 a los diferentes negocios informales; en especial en el pago del valor agregado podemos observar que en cuanto a la recaudación de impuestos esta ha aumentado en esta actividad, pero es un valor relativo debido a que las ventas siguen disminuyendo y por ende estos valores también.

Tabla 4  
Aporte de impuestos causados del sector de alimentos para animales

<b>Impuestos (millones USD)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	3,13	5,9	13,27	17,4	
<b>IVA</b>	0,88	1,09	1,22	1,36	1,77
<b>Total General</b>	4,19	6,99	14,49	18,7	1,77

Fuente: Corporación Financiera Nacional (2018)  
Elaborado por: El autor

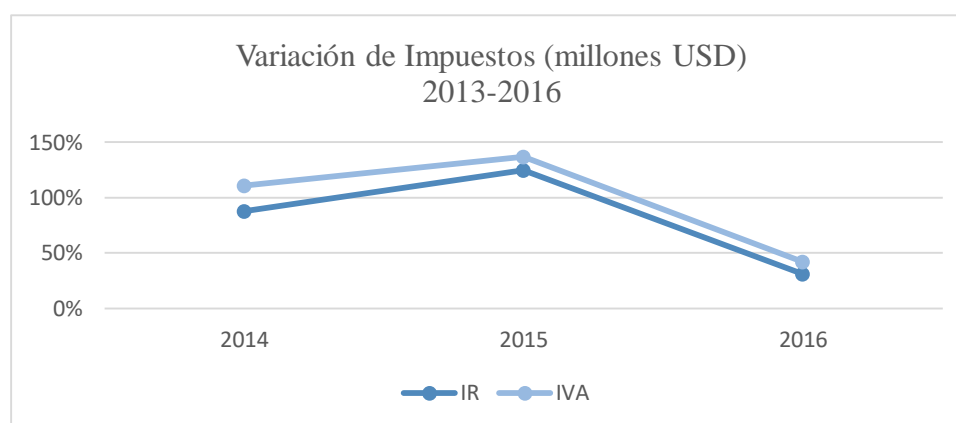


Figura 12: Aporte de impuestos causados del sector de alimentos para animales  
Tomado de: Corporación Nacional Financiera (2018)

En cuanto al comercio exterior comenzando con los volares de la balanza comercial se puede observar que en todo el periodo observado el resultado es negativo, lo cual evidencia la falta de competitividad del sector ante productos extranjeros especialmente traídos del Perú; además, estos valores negativos se deben a la apertura que el sector acuícola tuvo hacia productos importados.

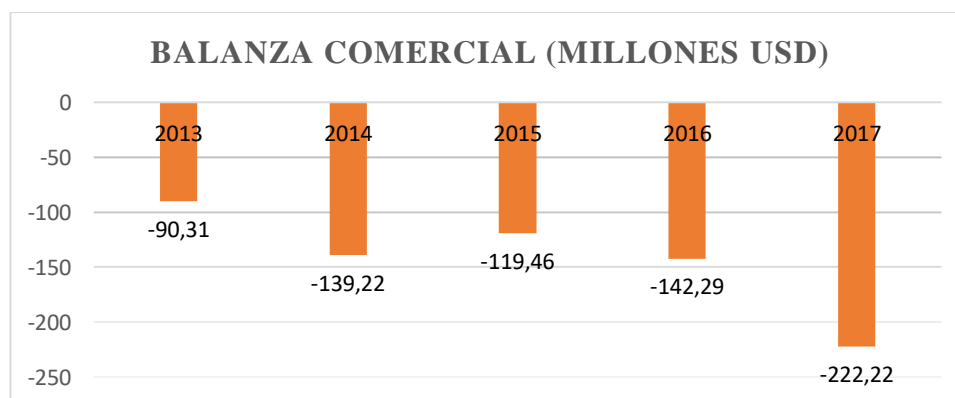


Figura 13 Balanza Comercial del Sector de Alimento para Animales  
Tomado de: Corporación Nacional Financiera (2017)

Para terminar con el análisis de fuerzas económicas se analiza los principales países hacia donde se importa y exporta, observando que el principal socio comercial es Perú

## EXPORTACIONES

Por País (2013-2017) FOB Millones USD

Área Económica Origen	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Perú	7,89	10,57	19,88	21,92	30,53	90,79
Colombia	4,72	5,60	5,20	7,21	8,66	31,38
Arabia Saudita	0,00	0,00	0,00	0,00	7,50	7,50
Panamá	1,61	2,63	1,04	1,82	7,02	14,12
Estados Unidos	0,20	0,44	3,40	6,15	2,73	12,91
Honduras	11,16	2,28	0,78	0,82	1,48	16,52
Costa Rica	1,43	1,81	1,44	1,49	1,15	7,32
Resto del Mundo	9,02	9,12	9,09	8,95	3,68	39,86
<b>Total general</b>	<b>36,02</b>	<b>32,45</b>	<b>40,83</b>	<b>48,36</b>	<b>62,73</b>	<b>220,39</b>

Ecuador exporta productos principalmente a Perú, Colombia y Honduras.

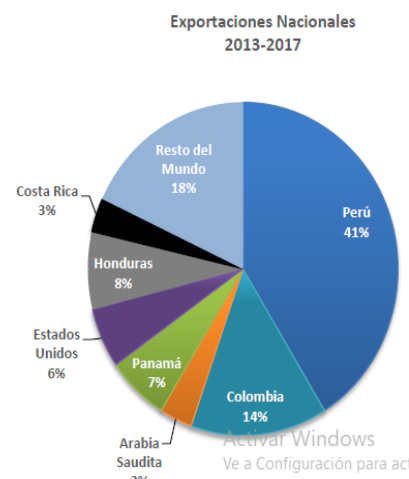


Figura 14 *Exportaciones del sector de alimentos para animales*  
Tomado de: Corporación Nacional Financiera (2017)

## IMPORTACIONES

Importaciones Nacionales.

Por País (2013-2017) FOB Millones USD

Área Económica Destino	2013	2014	2015	2016	2017	Total General
Perú	80,98	110,89	104,52	128,18	191,77	616,35
Estados Unidos	14,00	18,72	20,93	22,50	32,12	108,27
Colombia	12,15	14,79	11,27	9,89	12,69	60,78
España	1,81	4,15	3,99	4,08	7,35	21,38
Brasil	4,89	6,68	5,59	5,03	6,88	29,08
Holanda	0,57	1,11	1,06	2,17	6,45	11,36
Guatemala	0,00	2,27	3,22	3,65	6,01	15,14
Resto del Mundo	11,94	13,07	9,71	15,15	21,67	71,54
<b>Total general</b>	<b>126,33</b>	<b>171,67</b>	<b>160,29</b>	<b>190,65</b>	<b>284,95</b>	<b>933,90</b>

Ecuador importa productos del sector principalmente de Perú, Estados Unidos y Colombia.

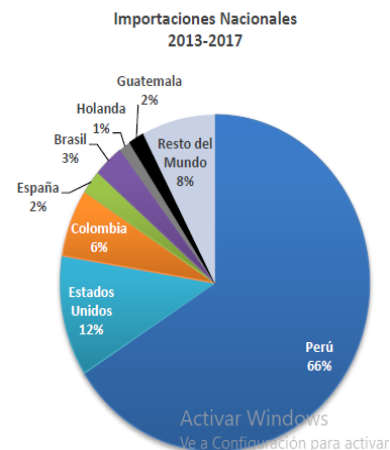


Figura 15: *Importaciones del sector de alimentos para animales*  
Tomado de: Corporación Nacional Financiera (2017)

## Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Los productores de alimento balanceado para animales de consumo humano, a través de los sistemas de integración logran un trabajo coordinado con los agricultores y el país impulsando el empleo, la tecnología, aportan para cumplir con metas

nacionales, como el autoabastecimiento agrícola, sostenibilidad de la cadena de proteína y la seguridad alimentaria para toda la población.

Productores de alimento balanceado como PRONACA, AGRIPAC, EXPALSA mantienen programas de asesoramiento con los agricultores de maíz, como la RULETA DEL ÉXITO, PLAN MAÍZ, entre otros. PRONACA, según su Informe de Sostenibilidad 2013, con su programa RULETA DEL ÉXITO por medio del “sistema de integración brinda la oportunidad a los agricultores maiceros de mejorar su calidad de vida y el rendimiento de sus cosechas, así como brindar cuatro beneficios: crédito directo, insumos de calidad, asesoría técnica y compra total.

#### **Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Mediante el avance de los años la tecnología ha ganado terreno en todos los campos y en los mercados que existen, por lo que en la fabricación de productos balanceados también hay avances tecnológicos, en cuanto a la preparación del producto como el uso de las maquinarias, aunque no sean tan modernas, la capacidad de producción podrá cubrir la demanda del mercado que se ha proyectado. La tecnología es un punto a favor para la empresa ya que por medio de la misma se podrá llegar a fomentar un posicionamiento sólido del producto a través de distintas páginas web, y así poder tener contacto directo con los clientes y páginas web de la empresa, donde se podrá comunicar con el cliente de una manera mucho más efectiva.

#### **Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La elaboración de balanceado tiene un bajo impacto ambiental en sus procesos, descarga, análisis, pesaje, molienda, mezclado, peletizado y empaque. Además, los productores de alimento balanceado a nivel nacional ya sean las asociaciones antes mencionadas o empresas como PRONACA, para su funcionamiento contemplan medidas específicas planteadas en un Plan de Manejo

Ambiental general, en el cual se incluyen diseños, formatos y guías, que sirven como referentes a todos los participantes de este sector. Este Plan en resumen contiene:

- Programa de Prevención
- Programa de Mitigación
- Programa de Manejo de Desechos
- Programa de Capacitación Ambiental
- Programa de Monitoreo y Seguimiento
- Programa de Seguridad Ambiental y Seguridad Ocupacional
- Plan de Contingencias
- Plan de Abandono

Estos Planes tiene el objeto de cumplir y están alineados con la Normativa Nacional de la Constitución del 2008, en su art.14 establece: “Se reconoce a la población el derecho a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad, y buen vivir, sumak kawsay”.

### **Microambiente (5 fuerzas de Porter)**

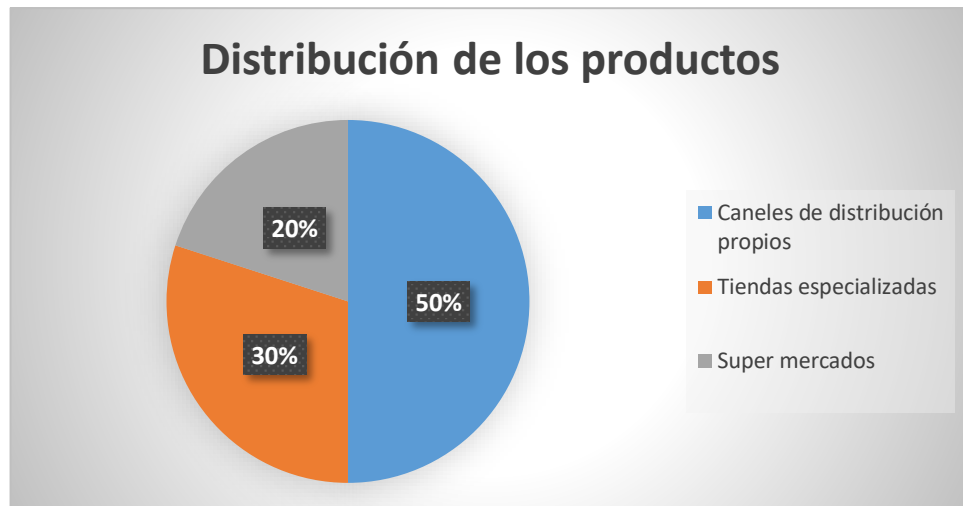
#### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación que pueden tener quienes proveen de insumos para la producción de bienes puede determinar el posicionamiento de un producto. Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede afectar su competitividad por lo que es otro factor a tener en consideración. El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan, por lo cual es recomendable que las compañías tengan varios proveedores por cada insumo y sean calificados con altos

estándares. En el caso de la compañía PRONACA S.A esta goza de una gran ventaja de ser la misma productora de sus insumos, lo cual le brinda una fortaleza y valor adicional que le permite manejar negociaciones seguras. Podemos citar como ejemplo, en la elaboración de alimentos para mascota, es una empresa que pertenece a otra división o unidad de negocios, la que provee de materia prima, pero del mismo grupo empresarial, y los despachos se realizan con prioridad uno. Es por tal motivo que se observa que existe una gran posibilidad de que la empresa no se vea afectada por algún poder o decisión que tomen sus proveedores.

### **Poder de negocio de los compradores**

Son múltiples las ocasiones donde se puede evidenciar que los clientes se fortalecen en sus negociaciones a medida que crecen tanto en el poder económico como en el poder de la distribución y la calidad del producto, por tal motivo las empresas deben tener diferenciadores que permitan generar acuerdos de beneficios mutuos. Sin embargo, es claro que el poder de la distribución sopesa más que los poderes económicos, que es el caso de la compañía PRONACA ya que esta al tener la facilidad de contar con sus propios centros de distribución logra llegar a sus clientes de una manera más efectiva, dando un precio justo a los mismos, además se puede mencionar que la línea de alimento para mascotas tiene una gran acogida en supermercados gracias a su precio y calidad.



*Figura 16:* Canales de distribución de los productos  
Tomado de: PRONACA C.A.

### **Amenaza de los sustitutos**

La amenaza de los sustitutos es más peligrosa cuando el precio de un producto similar en el mercado desciende o cuando hay más sustitutos disponibles, tanto la demanda como el precio de los productos se vuelven más elásticos. Cuando el precio de un producto sustituto desciende el fabricante del producto original no puede aumentar sus propios precios, o incluso se ve obligado a bajarlos. Hay sustitutos que están fuera de la industria del producto original, pero que sirven al mismo propósito.

Un ejemplo de lo antes mencionado son los productos orgánicos que, con su alta singularidad y reconocimiento de calidad, obtenido a través del sello de calidad certificado por los organismos oficiales competentes, aporta tranquilidad y confianza al consumidor.

Complementando lo antes dicho se puede tomar en cuenta que las tendencias que se anunciaron para la industria de las mascotas para este año fue la comida más sana. Esto responde a un cambio en la mentalidad sobre el rol de los perros y gatos en el hogar. Ahora son considerados miembros y parte de la familia. La comida sin gluten, libre de granos, sin ingredientes genéticamente modificados, enriquecidos con



vitaminas, los super alimentos, entre otros, son tendencias de alimentación humana que poco a poco ganan terreno en la industria canina y felina.

En una encuesta realizada a 1 500 propietarios de animales de compañía en todo el mundo, el 75% respondió que tratan de replicar sus hábitos de alimentación sana en sus mascotas. “El ‘snack’ natural tiene como ventaja el no tener aditivos ni preservantes, lo que quiere decir que tiene menos riesgos químicos. Sin embargo, se sabe que los procesados están formulados nutricionalmente. Los naturales no siempre tienen el equilibrio de ingredientes que necesitan las mascotas”, asegura Estefanía Arízaga, médico veterinario y especialista en nutrición. (Castellanos, 2018)

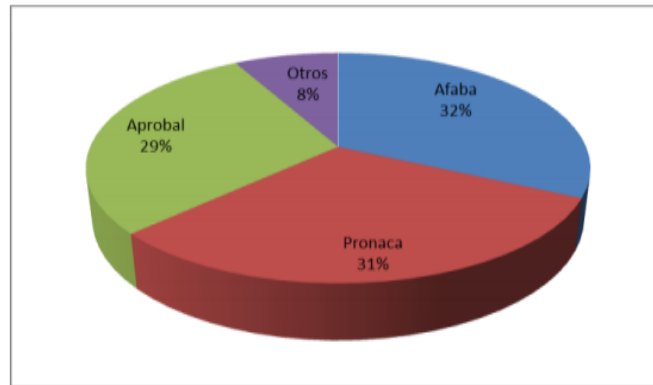
### **Amenaza de los entrantes**

En la actualidad las empresas comerciales se mantienen a la expectativa de los avances e innovaciones que sus competidores puedan realizar, y es por eso que algunas empresas han tenido que implementar departamentos de inteligencia de ventas e investigación de mercados. Lo antes mencionado no garantiza el bloqueo total a los competidores, pero sí permite que la empresa sea pionera en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y solamente mantenerse en constante innovación permitirá a las empresas liderar las negociaciones o actividades económicas, permitiendo al menos llegar primero a los clientes ofreciendo nuevas propuestas de negocios. Para el caso PRONACA ofrecerá junto con este plan un paquete de servicio que ha diseñado para sus clientes, y este estará diferenciado por especies.

### **Rivalidad de competidores**

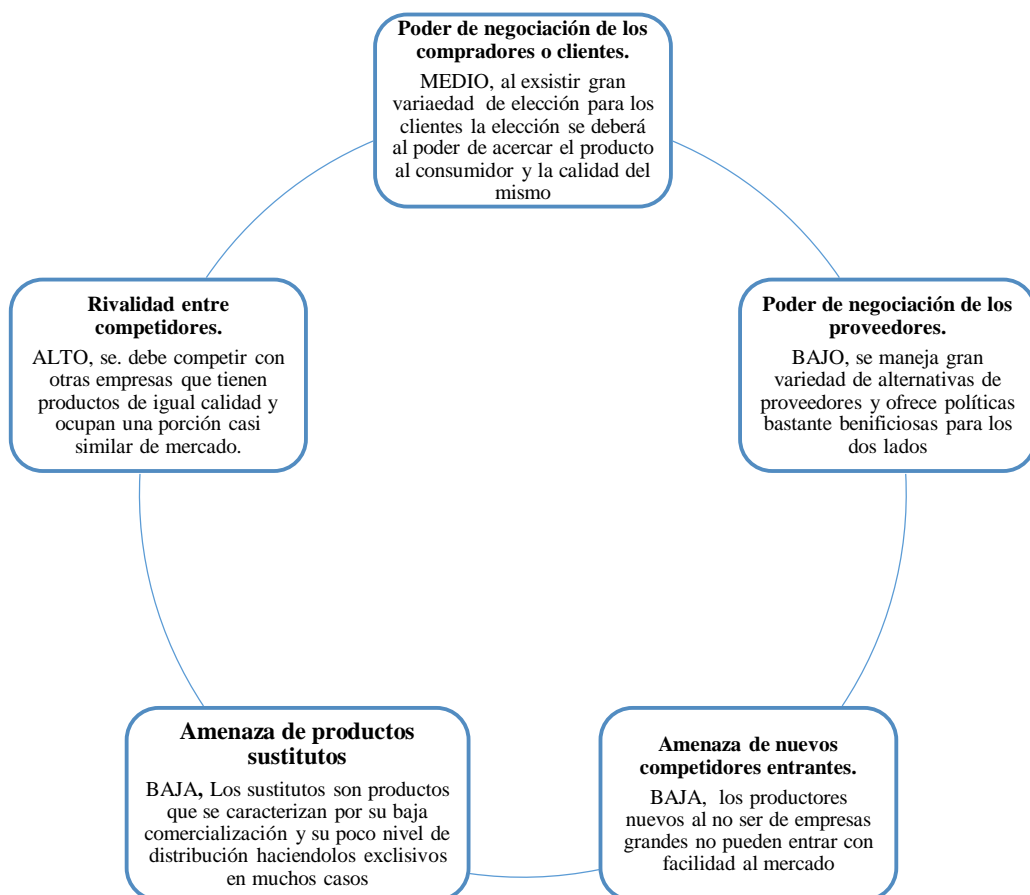
El mercado actual presenta competencia directa en el segmento que se pretende atender, más bien la rivalidad entre competidores será permanente, ya que existen varias alternativas que el cliente podrá seleccionar a la hora de tomar una decisión.

Los principales competidores se evidencian en la siguiente Figura:



*Figura 17: Productores de Alimento Balanceado en el Ecuador*  
Tomado de: (MIPRO, 2018)

Para dar una visión global del análisis realizado se presenta una síntesis de las cinco fuerzas de Porter en la siguiente figura.



*Figura 18: Cinco Fuerzas de Porter*  
Tomado de: *Elaboración Propia*

### Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE es un instrumento gerencial que ayuda a evaluar y resumir la información del entorno externo que afecta el desarrollo de las empresas, involucra los factores analizados con la herramienta PESTEC (Burgwal & Cuéllar, 1999) y las 5 Fuerzas de Porter. A paso seguido se asigna una calificación entre 1 y 4, tomando en cuenta su impacto: 4 (muy alto), 3 (alto), 2 (medio) y 1 (bajo). Una vez asignados los valores se multiplica el peso por la calificación para conocer el ponderado, la sumatoria de los ponderados, y la determinación del total ponderado de la matriz (Villegas & Beltrán, 2009).

En esta matriz se toman en cuenta aquellas oportunidades y amenazas que se consideran clave para el desarrollo de la empresa.

Tabla 5  
Matriz MEFE

<b>Factores de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
El mercado está dividido de tal forma que se fracciona en tres productores principalmente, haciendo que la brecha entre los mismos sea mínima, facilitando el estudio de los mismos	0,10	4	0,40
La diversidad de animales de crianza que el sector agropecuario maneja es tan variada que los productores de alimentos tienen la capacidad de ofertar diversos productos para diferentes especies aumentando cada vez más su portafolio de productos.	0,10	3	0,30
La gran variedad y cantidad de proveedores facilita la adquisición de materia prima directa	0,10	3	0,30
Entes de control capacitados que permitan una correcta certificación del producto para ofrecer una mejor calidad en el mismo.	0,10	4	0,40
Existe tecnología en el mercado de fácil adquisición para que la planta se modernice	0,10	4	0,40

<b>Amenazas</b>			
Gran apertura comercial y aceptación por parte del cliente a los productos provenientes del extranjero	0,10	1	0,10
Gran capacidad de los competidores para afrontar la demanda que existe en el mercado	0,10	1	0,10
Falta de capacidad para proyectar correctamente el poder de acaparar el mercado de los clientes externos	0,10	2	0,20
Gran variedad de productos similares ofertados por la competencia	0,10	2	0,20
Falta de políticas gubernamentales para evitar un desequilibrio en la balanza comercial del sector.	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,50</b>

**Elaboración:** El Autor

El resultado ponderado de 2,50 señala una respuesta promedio, es decir, que la empresa trabaja de una manera eficiente, permitiéndole aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas lo mejor posible.

### **Análisis Interno AMOFHIT**

El análisis interno de la organización se denomina AMOFHIT el mismo que permite evaluar el rol de los diferentes actores que integran un ciclo operativo dentro de la empresa; lo cual permite mostrar la actual situación interna para evidenciar y definir la actual posición de la organización. Sus iniciales de las áreas a revisar son:

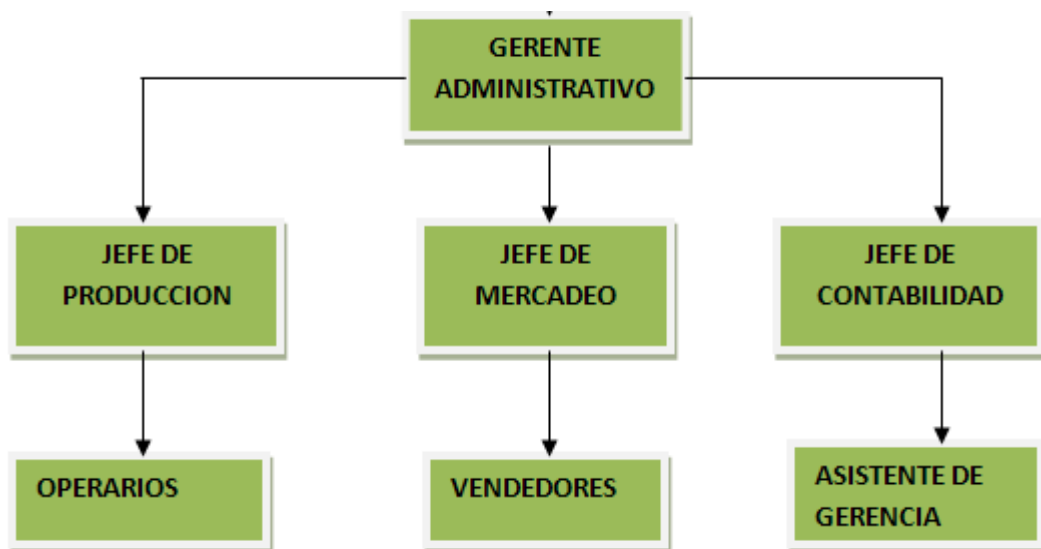
#### **Administración y gerencia (A)**

La planta de alimentos PUEMBO nace en 1981 y es la primera operación de PRONACA dedicada a la fabricación de alimentos balanceados para aves de las granjas ubicadas en el centro del país debido a la necesidad de cubrir la demanda que exigía el mantener sus propios animales. Al pasar el tiempo las necesidades de alimento balanceado se extienden no sólo para el consumo propio sino para la venta a terceros, esta situación permite a la planta de Puenbo que actualmente se encuentra

en operación a su máxima capacidad, elaborar alimentos multi especie como es el caso de aves, cerdos, ganado, caballos, cuyes y conejos

La planta tiene a la cabeza un Gerente Administrativo y de producción, el cual está encargado de planear, controlar, velar y poner en marcha los diferentes aspectos de administración y operacionales, así como establecer estrategias y objetivos de la organización,

El área administrativa esta partida en dos en contabilidad y mercadotecnia con sus respectivos subordinados y en tercer lugar tenemos la parte central de la planta que es el área de producción con se respetiva jefatura en donde se realizar la planificación de la producción mensual y semanalmente, con el análisis de la demanda Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones).



*Figura 19:* Organigrama estructural de la Planta de elaboración de alimentos para animales  
Tomado de: Elaboración Propia

### **Marketing y ventas (M)**

La empresa PRONACA C.A tiene una división de responsabilidades por línea de negocios, es decir que la planta de alimentos para animales tiene un gerente de

marca individual, que reporta sus actividades a la Dirección de negocios de consumos de PRONACA.

El gerente de Marca en este caso está a cargo del proceso de planeación, generación de estrategias, distribución, comunicación, establece presupuestos de venta de los productos y da seguimiento al cumplimiento de los mismos. Realiza el análisis para la colocación de nuevos productos en diferentes zonas geográficas del país, con la premisa de ofrecer una serie de beneficios funcionales en todos sus puntos de distribución, como la organización de diferentes eventos con los diferentes clientes para que conozcan los beneficios que traen los productos para el crecimiento y la calidad de sus animales, además de organizar rondas de capacitación y eventos para adaptar dietas adecuadas a diferentes tipos de animales.

#### **Operaciones y logística, infraestructura (0)**

La Planta cuenta con la infraestructura física en la zona industrial de la ciudad de Quito en la parroquia de Puembo, en el sector de Chiche obraje, la edificación de la planta Alimentos Puembo está diseñada para cumplir con los estándares de calidad según las Buenas Prácticas de Manufactura; la cual contiene disposiciones para los fabricantes de alimentos a aplicar en el desarrollo e implementación de la planta.

Además, los procesos cuentan con normas controladas por el ente regulador AGROCALIDAD, aplicado al sector agroalimentario, se define en base a la satisfacción de las preferencias del consumidor final, que en la actualidad pueden incluir conceptos de muy distinto signo relacionados con la seguridad alimentaria, la sostenibilidad, el medio ambiente, el bienestar animal o los valores nutricionales, entre otros y contempla:

***Seguridad alimentaria.*** La calidad como resguardo de inocuidad, esto es, que el alimento se encuentre libre de contaminaciones que supongan una amenaza para la

salud. Los estándares mínimos de seguridad que debe satisfacer un producto alimenticio son controlados por las Administraciones públicas y de obligado cumplimiento.

***Calidad nutricional.*** La calidad que se refiere a la aptitud de los alimentos para satisfacer las necesidades del organismo en términos de energía y nutrientes. Este factor ha adquirido gran relevancia para el consumidor informado que conoce el potencial preventivo de una dieta saludable y equilibrada.

***Calidad definida por los atributos de valor.*** Estos atributos son factores que están más allá de la calidad básica nutricional o de inocuidad de un alimento, y diferencian los productos de acuerdo a sus características organolépticas y a la satisfacción del acto de alimentarse ligada a factores socioculturales, medioambientales, éticos, tradicionales, etc. Así se consideran elementos como el color o sabor de los alimentos (ejemplo: requisitos organolépticos de calificación de algunas denominaciones de origen aceite vegetal), el respeto al medio ambiente a lo largo de la cadena productiva (ejemplo: productos ecológicos), el respeto a los trabajadores encargados de la producción (ejemplo: comercio justo) o el respeto a las tradiciones (ejemplo.: alimentos elaborados por métodos tradicionales).

### **Finanzas y contabilidad (F)**

La planta tiene un departamento contable el cual reporta a la oficina central de PRONACA las actividades económicas de la misma, para así presentar la información contable consolidada a las entidades de control siguiendo los principios antes mencionados en el código de ética.

Para iniciar con el análisis se procede a analizar las cifras del balance de resultados en un periodo comprendido de tres años (2016, 2017, 2018).

En cuanto al análisis del balance de resultados se puede observar que la unidad de negocio de alimento para animales presenta estabilidad en sus ventas, pero el costo de producción tiene una tendencia al alza lo cual afecta en un grado menor a la utilidad, además se puede acotar que la estrategia de incrementar los descuentos fue favorable y apporto al incremento de las ventas.

Tabla 6  
Estado de resultados de la Unidad de Negocio Nutrición Animal PRONACA

EN MILES DE DOLARES	2016		2017		2018	Promedio
VENTAS	56.999	2%	58.376	3%	60.278	2,8%
DESCUENTOS	1.801	-1%	1.790	7%	1.920	3,3%
VENTAS NETAS	55.198	3%	56.586	3%	58.358	2,8%
COSTO DE VENTAS	33.584	-2%	33.004	8%	35.618	3,1%
GASTOS OPERACIÓN	9.137	-3%	8.829	5%	9.244	0,7%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	9.412	26%	11.884	-13%	10.382	6,8%
PARTICIPACIONES E IMPUESTOS	3.461	25%	4.315	-5%	4.099	9,8%
Participación Trabajadores	1.411	26%	1.780	-12%	1.573	7,3%
Impuesto a la Renta Total	2.050	24%	2.535	0%	2.526	11,7%
MARGEN BRUTO	21.614	9%	23.582	-4%	22.740	2,8%
% MARGEN BRUTO	39	6%	42	-6%	39	0,0%
UTILIDAD NETA	5.951	27%	7.569	-17%	6.283	5,1%
% MARGEN NETO	10,8	24%	13,4	-20%	10,8	2,3%
<b>Total general</b>	<b>195.383</b>	<b>5%</b>	<b>205.234</b>	<b>1%</b>	<b>207.968</b>	<b>3,2%</b>

### Recursos humanos (H)

El departamento de recursos humanos está a su cargo realizar las actividades involucradas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de los colaboradores. La planta alimentos para animales cuenta en la actualidad con el número de 96 trabajadores:

- Producción: 60,
- Matto: 13,
- Administración: 6,
- Limpieza: 5,
- Asesoramiento y Control: 12



### **Sistemas de información y comunicaciones (I)**

En la actualidad PRONACA C.A ha implementado el nuevo sistema de información que es Infor LN el cual permite acceder a la información más importante del colaborador durante los procesos de la empresa, el colaborador puede gestionar cualquier tipo de actividad como solicitud de vacaciones, permisos y evaluación de desempeño.

Para mantener una buena comunicación dentro de la empresa, es esencial saber elegir los canales adecuados y desarrollarlos de manera eficaz, dentro de PRONACA se utilizan diferentes herramientas internas para la comunicación de sus colaboradores, quienes están divididos en: Ejecutivos, Administrativos y Operativos

### **Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

PRONACA en esta unidad de negocio tiene un equipo de nutricionistas que trabaja constantemente para ofrecer soluciones nutricionales innovadoras que mejoran el rendimiento en las granjas y haciendas. Los resultados son comprobados en Centros Experimentales antes de salir al mercado.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

En la matriz MEFI de la planta de alimentos para animales se realiza el análisis interno de todas las áreas, para determinar debilidades y fortalezas más importantes de gerencia, mercadeo, abastecimiento, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

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

Tabla 7  
Matriz MEFI

<b>Factores de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
La planta cuenta con una organización correcta en la parte administrativa contable en	0,05	4,00	0,20

especial en el área de costos lo cual permite mantener actualizado en inventario en este ámbito			
El departamento de mercadotecnia mantiene una relación cercana con sus clientes manteniéndoles informados de todos los avances en nutrición animal	0,10	3,00	0,30
En el aspecto de desarrollo el personal encargo, mantiene una política de experimentación constante para ofrecer un producto siempre de mejor calidad	0,10	4,00	0,40
La planta cuenta con procesos avalados por normas internacionales lo cual asegura la calidad del producto y la seguridad de los operarios	0,05	3,00	0,15
La planta cuenta con normas de seguridad altamente difundidas entre el personal para precautelar su seguridad.	0,10	3,00	0,30
<b>Debilidades</b>			
La planta al ser la primera del grupo en esta actividad mantiene maquinaria antigua.	0,15	2,00	0,30
En ocasiones los eventos realizados por el departamento de marketing no llegan a todos los interesados	0,10	1,00	0,10
La planta no alcanza a satisfacer la demanda de los clientes externos debido a su falta de capacidad productiva	0,15	2,00	0,30
La planta mantiene un excedente nivel de inventario de materia prima que provoca en muchos casos desperdicio innecesario.	0,10	1,00	0,10
Falta de planificación por parte de la gerencia para una ampliación controlada que permita crecer al ritmo del mercado.	0,10	2,00	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,35</b>

El resultado del ponderado es igual a 2,35 es decir que la posición estratégica de la empresa sujeto de estudio está relativamente por debajo del promedio, pero no en un factor crítico, lo que ubica a la organización en una posición interna fuerte, pero con un grado medio de susceptibilidad hacia sus amenazas.

### **Resumen**

Este capítulo se puede identificar la condición del mercado con relación a la demanda que los productos PRONACA tienen en el mercado, realizando un análisis de sus factores externos en cuanto a lo político, social, cultural, económico, tecnológico, ambiental, para conocer si estos factores representan una oportunidad o amenaza, llegando a la conclusión que tiene varios factores que en el futuro vendrá a ser oportunidades de las cuales se tendrá que aprovechar, así mismo se pudo realizar un análisis dentro de sus factores internos como la relación con sus clientes, poder de negociación, competencia, productos sustitutos, conociendo como está la empresa tanto interna como externamente.

Además se presenta un análisis interno de la empresa el cual se adapta a la metodología AMOFHIT la misma que permite evaluar: Administración y Gerencia (A); Marketing y ventas (M); Operaciones y Logística (O); Finanzas y contabilidad (F); Recursos humanos (H); Sistemas de información y comunicaciones (I); y Tecnología, investigación y desarrollo (T) y este análisis muestra que la planta se encuentra en una posición interna fuerte pero la falta de capacidad hace que la unidad de negocio no crezca al ritmo del mercado.

## Capítulo 5: El Proceso Estratégico

En este capítulo se procede a establecer el proceso estratégico, basado en el análisis de los diferentes factores que inciden en las actividades de la empresa, tanto en lo externo como interno, lo cual permite en primera instancia el planteamiento de los objetivos a largo plazo y a su vez las estrategias de acción, para luego realizar diferentes matrices que permitirán establecer y priorizar las estrategias.

### Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción o Intereses

Los objetivos a largo plazo al igual que el plan estratégico se plantean con un periodo de tiempo de cinco años y están relacionados con el cumplimiento de la visión de la organización, que tomara como prioridad fortalecer aún más su posición en el mercado, cubriendo de mejor manera la demanda de los clientes externos.

- OLP1: Reducir costos de producción en las operaciones en un 10%, con la mejora la productividad de la planta.

Estrategia 1: Optimizar los costos unitarios para optimizar los mismos

Estrategia 2: Mejorar la eficiencia en la gestión del inventario de materia prima a fin de evitar sobre abastecimiento; en especial con materias primas perecibles.

Estrategia 3: Eliminar gastos innecesarios que pueden incrementar los costos del producto final.

- OLP2: Posicionarse en el mercado como el primer distribuidor de alimento para animales a nivel nacional.

Estrategia 4: Aumentar el nivel productivo de la planta a fin de ajustarse al incremento de la demanda nacional.

Estrategia 5: Establecer seguimientos constantes de la competencia

Estrategia 6: Llegar con el producto a más centros de distribución

- OLP3: Generar relaciones más cercanas con los clientes para obtener información de sus experiencias con los productos ofertados.

Estrategia 7: Ofrecer periódicamente información de los avances e innovaciones en el cuidado y mantenimiento de los animales.

Estrategia 8: Realizar eventos más inclusivos que permitan llegar a la mayor cantidad de clientes posibles.

Estrategia 9: Ofrecer muestras de nuevos productos para obtener información del resultado de la aceptación de los mismos.

### **Organizacionales y Potencial Organizacional**

PRONACA es una organización que contempla varias unidades de negocios, lo cual hace que a su vez genere diferentes productos con diferentes marcas y nombres comerciales, por lo que la empresa siempre busca que todas sus marcas y productos se mantengan en los primeros lugares de preferencias de los consumidores siendo líderes en sus mercados, y la unidad de negocio de alimentos para animales no es la excepción ya que con un crecimiento paulatino permite ofrecer a sus clientes productos de alta calidad y que brinda a sus colaboradores la satisfacción de un trabajo bien hecho.

La organización al contar con un contingente humano bastante diverso, contempla que el mismo tenga una capacitación continua en diferentes ámbitos tanto para el personal operativo como administrativo, con el fin de siempre mantener los conocimientos frescos y generar innovación.

PRONACA con su línea de alimentos para animales ha logrado posicionarse como uno de los líderes en su mercado, gracias al tecnicismo con el que ha manejado sus procesos desde el inicio de sus actividades, no obstante, la organización siempre busca mejorar sus procesos, por lo que, está abierta a implementar este plan

estratégico para tomar decisiones que favorezcan a la ejecución de las estrategias establecidas y al cumplimiento de los objetivos establecidos.

### Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

Tabla 8  
Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>	
F1.	La planta cuenta con una organización correcta en la parte administrativa contable en especial en el área de costos lo cual permite mantener actualizado en inventario en este ámbito	O1.	El mercado está dividido de tal forma que se fracciona en tres productores principalmente, haciendo que la brecha entre los mismos sea mínima, facilitando el estudio de los mismos
F2.	El departamento de mercadotecnia mantiene una relación cercana con sus clientes manteniéndoles informados de todos los avances en nutrición animal	O2.	La diversidad de animales de crianza que el sector agropecuario maneja es tan variada que los productores de alimentos tienen la capacidad de ofertar diversos productos para diferentes especies aumentando cada vez más su portafolio de productos.
F3.	En el aspecto de desarrollo el personal encargado, mantiene una política de experimentación constante para ofrecer un producto siempre de mejor calidad	O3.	La gran variedad y cantidad de proveedores facilita la adquisición de materia prima directa
F4.	La planta cuenta con procesos avalados por normas internacionales lo cual asegura la calidad del producto y la seguridad de los operarios	O4.	Entes de control capacitados que permitan una correcta certificación del producto para ofrecer una mejor calidad en el mismo.
F5.	La planta cuenta con normas de seguridad altamente difundidas entre el personal para precautelar su seguridad.	O5.	Existe tecnología en el mercado de fácil adquisición para que la planta se modernice
<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>	
D1.	La planta al ser la primera del grupo en esta actividad mantiene maquinaria antigua.	A1.	Gran apertura comercial y aceptación por parte del cliente a los productos provenientes del extranjero.
D2.	En ocasiones los eventos realizados por el departamento de marketing no llegan a todos los interesados	A2.	Gran capacidad de los competidores para afrontar la demanda que existe en el mercado
D3.	La planta no alcanza a satisfacer la demanda de los clientes externos debido a su falta de capacidad productiva.	A3.	Falta de capacidad para proyectar correctamente el poder de acaparar el mercado de los clientes externos ya que la empresa presta mayor atención a satisfacer sus necesidades internas.
D4.	La planta mantiene un excedente nivel de inventario de materia prima que provoca en muchos casos desperdicio innecesario.	A4.	Gran variedad de productos similares ofertados por la competencia
D5.	Falta de planificación por parte de la gerencia para una ampliación controlada que permita crecer al ritmo del mercado.	A5.	Falta de políticas gubernamentales para evitar un desequilibrio en la balanza comercial del sector.

### FODA Cruzado

Esta herramienta sirve para definir estrategias que se permita el aprovechamiento de las oportunidades y las fortalezas de la entidad que se mencionaron con anterioridad al igual que mitiga las amenazas y debilidades

identificadas en el análisis del contexto externo e interno. Al respecto, (Valdés, 2005)

indicó que se deben tomar en cuenta cuatro clases de estrategias:

- DO para aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades.
- FO para destacar las oportunidades y fortalezas.
- DA como estrategias defensivas que permiten reducir las debilidades.
- FA para potenciar las fortalezas y reducir las amenazas.

Tabla 9  
FODA Cruzado

	<b>Fortalezas - F</b>	<b>Debilidades – D</b>
<b>Unidad de negocio de alimento para animales</b>	F1 La planta cuenta con una organización correcta en la parte administrativa contable en especial en el área de costos lo cual permite mantener actualizado en inventario en este ámbito	D1 La planta al ser la primera del grupo en esta actividad mantiene maquinaria antigua.
	F2 El departamento de mercadotecnia mantiene una relación cercana con sus clientes manteniéndoles informados de todos los avances en nutrición animal	D2 En ocasiones los eventos realizados por el departamento de marketing no llegan a todos los interesados
	F3 En el aspecto de desarrollo el personal encargo, mantiene una política de experimentación constante para ofrecer un producto siempre de mejor calidad	D3 La planta no alcanza a satisfacer la demanda de los clientes externos debido a su falta de capacidad productiva
	F4 La planta cuenta con procesos avalados por normas internacionales lo cual asegura la calidad del producto y la seguridad de los operarios	D4 La planta mantiene un excedente nivel de inventario de materia prima que provoca en muchos casos desperdicio innecesario.
	F5 La planta cuenta con normas de seguridad altamente difundidas entre el personal para precautelar su seguridad.	D5 Falta de planificación por parte de la gerencia para una ampliación controlada que permita crecer al ritmo del mercado.
<b>Oportunidades – O</b>	<b>Estrategia – FO (desarrollar)</b>	<b>Estrategia – DO (buscar)</b>
O 1 El mercado está dividido de tal forma que se fracciona en tres productores principalmente, haciendo que la brecha entre los mismos sea mínima, facilitando el estudio de los mismos	- Implementar estrategias de marketing orientada hacia clientes ubicados en zonas de difícil acceso. (F2, F4, O1)	- Buscar nuevas formas no tradicionales de llegar al cliente de una manera más efectiva. (D2, O2, O5)
O 2 La diversidad de animales de crianza que el sector agropecuario maneja es tan variada que los productores de alimentos tienen la capacidad de ofertar diversos productos para diferentes especies aumentando cada vez más su portafolio de productos.	- Establecer planes de ahorro en la planta, de gastos varios para reducir el costo unitario de los productos y generar una mayor utilidad (F3, F4, O3, O4)	- Revisar el presupuesto destinado al reacondicionamiento y mantenimiento de la planta, para buscar nuevas formas de financiamiento (D1, D3, D5, O5)
O 3 La gran variedad y cantidad de proveedores facilita la adquisición de materia prima directa.	- Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con distribuidores, que ya tengan experiencia con otras líneas de productos de PRONACA, para llegar a un mayor grupo de consumidores. (F1, F4, O3)	- Buscar y aplicar procesos mejores de los ya existentes de monitoreo y control en la planta para mejorar su producción. (D2, D4, O3, O5)

<p>O 4 Entes de control capacitados que permitan una correcta certificación del producto para ofrecer una mejor calidad en el mismo.</p> <p>O 5 Existe tecnología en el mercado de fácil adquisición para que la planta se modernice</p>		
<b>Amenazas – A</b>	<b>Estrategia – FA (potenciar)</b>	<b>Estrategia – DA (formular)</b>
<p>A 1 Gran apertura comercial y aceptación por parte del cliente a los productos provenientes del extranjero</p> <p>A 2 Gran capacidad de los competidores para afrontar la demanda que existe en el mercado</p> <p>A 3 Falta de capacidad para proyectar correctamente el poder de acaparar el mercado de los clientes externos</p> <p>A 4 Gran variedad de productos similares ofertados por la competencia</p> <p>A 5 Falta de políticas gubernamentales para evitar un desequilibrio en la balanza comercial del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir con los planes de capacitación actuales, y realizarlos con mayor frecuencia centrándolos en el área operativa. (F3, F2, A2, A4)</li> <li>• Fortalecer los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos enfocándose en especies animales que no tengan la suficiente atención de la competencia. (F2, F4, A3, A5)</li> <li>• Mejorar la capacidad de la planta por medio de actualizaciones y repotenciación de maquinaria. (F3, F4, A4)</li> <li>• Mantener el cumplimiento de las obligaciones que la empresa mantiene con los empleados cumpliendo respetando lo dictado por ley. (F5, A3, A5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular un plan de comunicación para integrar a los empleados con las principios de transparencia, eficacia y calidad, con el fin de que tomen como suyos los objetivos de la empresa (D2,D3,D4,A5 )</li> <li>• Mejorar procesos y control en la cadena de producción para reducir al mínimo las mermas o desperdicios de materia prima he insumos (D3, D4, A2, A3, A4)</li> <li>• Plantear ajustes en la cadena de distribución para mejorar el con los distribuidores y si es el caso llegar directo a los clientes para evitar los intermediarios (D1, D2, A1, A2).</li> <li>• Mejorar cálculo de inventario en materia prima y su rotación para evitar pérdidas de los mismos en especial en productos perecibles. (A3, A5, D2, D3, D4)</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### Matriz Interna Externa (MIE)

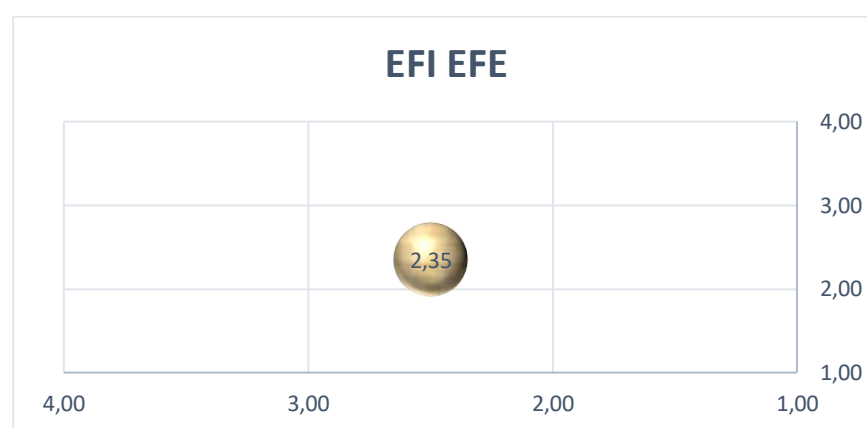
Es una herramienta que permite evaluar los factores internos y externos que inciden sobre el desarrollo de la empresa a través de las puntuaciones que se obtuvieron antes en las matrices respectivas. El resultado obtenido permite ubicar la posición estratégica en la que se ubica la entidad dentro de un gráfico que está compuesto por nueve celdas (Valdés, 2005).

La unidad de negocio de alimento para animales de PRONACA, obtuvo un total ponderado en la matriz EFE de 2,35 y en la matriz EFI de 2,50, lo que la ubica



en la posición del cuadrante que endica mantener con incidencia a proteger su posicionamiento en el mercado; es decir, que actualmente se debería plantear estrategias intensivas que contribuyan a penetrar el mercado pero de una manera conservadora y también se recomienda mayor atención a desarrollar de mejor manera los productos y la diversidad de los mismos (García, 2011).

Y	X
EFI	EFE
2,35	2,50



*Figura 20* Matriz Interna-Externa  
Tomada de: Elaboración Propia

### **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)**

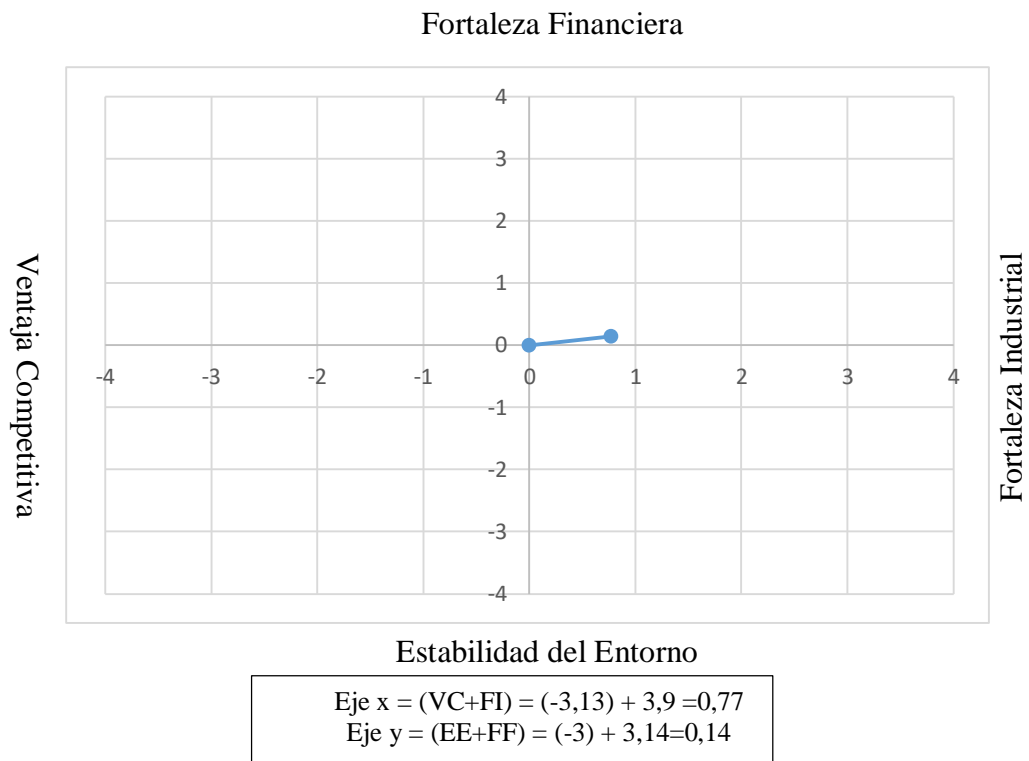
La matriz que se presenta a continuación se divide en dos puntos en donde en primera instancia mediante cuatro ejes se ponderan: fortaleza de la industria, estabilidad del entorno, ventaja competitiva y fortaleza financiera. Los ejes forman cuatro cuadrantes que definen si la organización está en una posición agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2008). A continuación, se presenta la ponderación de los resultados de la matriz aplicada a la unidad de negocios de elaboración de alimentos para animales de PRONACA.

Tabla 10  
Ponderación de la Matriz PEYEA

		<b>Posición estratégica</b>	
<b>Posición estratégica</b>	<b>interna</b>	<b>externa</b>	

<b>Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>		<b>Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>	
1 Rendimiento sobre la inversión		2 1 Cambios tecnológicos	-2
2 Apalancamiento		1 2 Tasa de inflación	-1
3 Liquidez		3 Variabilidad de la demanda	-4
4 Capital requerido versus capital disponible		4 Rango de precios de productos competitivos	-3
5 Flujo de caja		5 Barreras de entrada al mercado	-5
6 Facilidad de salida del mercado		6 Presión de los productos sustitutos	-3
7 Riesgo involucrado en el negocio		2	
	<b>Promedio</b>	3,14	<b>Promedio</b>
			-3
<b>Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>	
1 Participación en el mercado		1 Potencial de crecimiento	5
2 Calidad del servicio		2 Potencial de utilidades	3
3 Ciclo de reemplazo del servicio		3 Estabilidad financiera	4
4 Lealtad del consumidor		4 Conocimiento tecnológico	2
6 Utilización de la capacidad de los competidores		5 Utilización de recursos	5
6 Conocimiento tecnológico		6 Intensidad de capital	3
7 Velocidad de introducción de nuevos productos		7 Facilidad de entrada al mercado	4
8 Control sobre los proveedores y distribuidores		8 Productividad	5
	<b>Promedio</b>	-3,13	<b>Promedio</b>
			3,9

En segunda instancia al obtener los resultados presentados en la Tabla 10, se podrá observar el posicionamiento de la organización en la parte interna se observa, en las Fuerzas Financieras (FF) se obtuvo 3,14 y el promedio de la ventaja competitiva (VC) fue de -3,13, Los resultados relacionados con la posición estratégica externa fueron, en los factores de la Estabilidad del Entorno (EE) -3, y en las fortalezas de la industria (FI), se obtuvo 3.9.



*Figura 21* Matriz PEYEA  
 Tomado de: Elaboración propia

El resultado del grafico nos indica que el objeto de estudio se encuentra en el cuadrante que nos dice que está en una posición estratégica aceptable y poco riesgosa, lo que indica que la organización es financieramente fuerte, cuenta con ventajas competitivas significativas dentro de una industria y es estable en cuanto a su crecimiento, por lo cual, debe aprovechar las oportunidades externas existentes para, superar las debilidades internas, así como sacar provecho a sus fortalezas para evitar las amenazas externas utilizando para el efecto estrategias que estén dirigidas a penetrar y desarrollar el mercado y desarrollar el producto de mejor manera (Burgwal & Cuéllar, 1999).

### **Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Con el fin de poder identificar las estrategias retenidas y de contingencia se hace uso de una matriz de decisión estratégica, con la que se reúnen las estrategias sacadas en el FODA cruzado, la MIE y la PEYEA para compararlas y elegir aquellas

que se repiten en las matrices. Las que se repitan en las tres matrices son retenidas y las que no se han considerado de contingencia. Las primeras serán las que tendrán prioridad y las segundas servirán de refuerzo (Delgado, 2015),

Tabla 11  
Matriz de Decisión Estratégica

	<b>Estrategias</b>	<b>FODA</b>			<b>TOTAL</b>
		<b>cruzado</b>	<b>MIE</b>	<b>MPEYEA</b>	
E1	Implementar estrategias de marketing orientada hacia clientes ubicados en zonas de difícil acceso.	X	X	X	3
E2	Establecer planes de ahorro en la planta, de gastos varios para reducir el costo unitario de los productos y generar una mayor utilidad	X	X	X	3
E3	Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con distribuidores, que ya tengan experiencia con otras líneas de productos de PRONACA, para llegar a un mayor grupo de consumidores.				
E4	Buscar nuevas formas no tradicionales de llegar al cliente de una manera más efectiva.				
E5	Revisar el presupuesto destinado al reacondicionamiento y mantenimiento de la planta, para buscar nuevas formas de financiamiento				
E6	Buscar y aplicar procesos mejores de los ya existentes de monitoreo y control en la planta para mejorar su producción				
E7	Seguir con los planes de capacitación actuales, y realizarlos con mayor frecuencia centrándolos en el área operativa.				
E8	Fortalecer los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos enfocándose en especies animales que no tengan la suficiente atención de la competencia	X	X	X	3
E9	Mejor la capacidad de la planta por medio de actualizaciones y repotenciación de maquinaria de acuerdo al presupuesto.	X	X	X	3
E10	Mantener el cumplimiento de las obligaciones que la empresa mantiene con los empleados cumpliendo respetando lo dictado por ley.				
E11	Formular un plan de comunicación para integrar a los empleados con los principios de transparencia, eficacia y calidad, con el fin de que tomen como suyos los objetivos de la empresa				
E12	Mejorar procesos y control en la cadena de producción para reducir al mínimo las mermas o desperdicios de materia prima he insumos	X	X	X	3
E13	Plantear ajustes en la cadena de distribución para mejorar el contacto con los distribuidores y si es el caso llegar directo a los clientes para evitar los intermediarios.				
E14	Mejorar cálculo de inventario en materia prima y su rotación para evitar pérdidas de los mismos en especial en productos perecibles.	X	X	X	3

### **Estrategias retenidas**

1. Implementar estrategias de marketing orientada hacia clientes ubicados en zonas de difícil acceso.

2. Establecer planes de ahorro en la planta, de gastos varios para reducir el costo unitario de los productos y generar una mayor utilidad
3. Fortalecer los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos enfocándose en especies animales que no tengan la suficiente atención de la competencia
4. Mejorar la capacidad de la planta por medio de actualizaciones y repotenciación de maquinaria.
5. Mejorar procesos y control en la cadena de producción para reducir al mínimo las mermas o desperdicios de materia prima e insumos
6. Mejorar cálculo de inventario en materia prima y su rotación para evitar pérdidas de los mismos en especial en productos perecibles.

#### **Estrategias de contingencia**

1. Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con distribuidores, que ya tengan experiencia con otras líneas de productos de PRONACA, para llegar a un mayor grupo de consumidores.
2. Buscar nuevas formas no tradicionales de llegar al cliente de una manera más efectiva.
3. Revisar el presupuesto destinado al reacondicionamiento y mantenimiento de la planta, para buscar nuevas formas de financiamiento
4. Buscar y aplicar procesos mejores de los ya existentes de monitoreo y control en la planta para mejorar su producción
5. Seguir con los planes de capacitación actuales, y realizarlos con mayor frecuencia centrándolos en el área operativa.
6. Mantener el cumplimiento de las obligaciones que la empresa mantiene con los empleados cumpliendo respetando lo dictado por ley.

7. Formular un plan de comunicación para integrar a los empleados con los principios de transparencia, eficacia y calidad, con el fin de que tomen como suyos los objetivos de la empresa
8. Plantear ajustes en la cadena de distribución para mejorar el con los distribuidores y si es el caso llegar directo a los clientes para evitar los intermediarios. -

### Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz permite identificar qué estrategias retenidas contribuirán a cumplir con los objetivos a largo plazo establecidos en la planeación estratégica.

Tabla 12  
Estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo

	Estrategias retenidas	OLP1	OLP2	OLP3
<b>E1</b>	Implementar estrategias de marketing orientada hacia clientes ubicados en zonas de difícil acceso.	X	X	X
<b>E2</b>	Establecer planes de ahorro en la planta, de gastos varios para reducir el costo unitario de los productos y generar una mayor utilidad	X	X	X
<b>E3</b>	Fortalecer los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos enfocándose en especies animales que no tengan la suficiente atención de la competencia.	X	X	X
<b>E4</b>	Mejor la capacidad de la planta por medio de actualizaciones y repotenciación de maquinaria.	X	X	X
<b>E5</b>	Mejorar procesos y control en la cadena de producción para reducir al mínimo las mermas o desperdicios de materia prima e insumos	X	X	X
<b>E6</b>	Mejorar cálculo de inventario en materia prima y su rotación para evitar pérdidas de los mismos en especial en productos perecibles.	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

### Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz contribuye a la ejecución de las estrategias porque compara las estrategias retenidas con aquellas que mantienen los competidores potenciales de la empresa sujeto de estudio. Para lo cual, se presenta la siguiente tabla con las posibles reacciones que tendrían las tres principales empresas que ofrecen servicios a corporaciones a nivel local.

Tabla 13  
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias	Posibles competidores	
	APROBAL	AFABA
E1 Implementar estrategias de marketing orientada hacia clientes ubicados en zonas de difícil acceso.	Indiferente	Indiferente
E2 Establecer planes de ahorro en la planta, de gastos varios para reducir el costo unitario de los productos y generar una mayor utilidad	Indiferente	Indiferente
E3 Fortalecer los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos enfocándose en especies animales que no tengan la suficiente atención de la competencia.	Replicar	Replicar
E4 Mejorar la capacidad de la planta por medio de actualizaciones y repotenciación de maquinaria.	Indiferente	Indiferente
E5 Mejorar procesos y control en la cadena de producción para reducir al mínimo las mermas o desperdicios de materia prima e insumos	Replica	Replica
E6 Mejorar cálculo de inventario en materia prima y su rotación para evitar pérdidas de los mismos en especial en productos perecibles.	Indiferente	Indiferente

Fuente: Elaboración propia

## Resumen

El proceso estratégico que la unidad de negocio de fabricación de alimentos de PRONACA inicia con los tres objetivos a largo plazo, para luego por medio de la matriz FODA cruzada obtener 16 estrategias, que se comparan en la MIE y con el análisis de la matriz PEYEA elegir las seis retenidas y descartar como contingentes las diez restantes. En la MIE se ubicó en una posición de mantener y proteger, lo que indica la necesidad de abordar estrategias dirigidas a fortalecer en el mercado y el desarrollar de los productos existentes. En la MPEYEA la organización se ubicó en el cuadrante agresivo que indica que es una entidad financieramente fuerte que cuenta con ventajas competitivas, sin embargo, debe penetrar en el mercado y desarrollar nuevos productos.

En la matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo señala que prácticamente todas las estrategias establecidas contribuirán a cumplir dichos objetivos y finalmente, la matriz de estrategias versus posibilidades de competidores y sustitutos muestra que cuatro de las seis serían consideradas indiferentes para las empresas que representan la principal competencia; a excepción, de aquella que podría ser replicada porque se dirige el mejoramiento tanto en marketing como del personal.



## **Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia**

En el presente capítulo se presentan los objetivos a corto plazo lo cual permite fomentar las diferentes estrategias, lo que servirá para que la toma de decisiones a realizar por la gerencia sea correcta y las acciones permitan plasmar en una gran medida los objetivos a largo plazo, dándoles parámetros como su costo monetario y las políticas que deben seguir.

### **Objetivos de Corto Plazo – (Plan Operativo)**

- OLP1: Reducir costos de producción en las operaciones, para mejorar la productividad de la planta.
- OCP1: Mejorar y actualizar la maquinaria para aprovechar de mejor manera la materia prima y reducir los costos.
- OCP2: Reducir los costos operacionales a fin de contribuir en la eficacia de las metas productivas.
- OCP3: Complementar los controles de costos, con la reducción de gastos para que estos no los superen.
- OLP2: Posicionarse en el mercado como el primer distribuidor de alimento para animales a nivel nacional.
- OCP4: Mantener las políticas de descuentos para los diferentes productores de animales.
- OCP5: Incrementar la producción para copar de mejor manera la demanda de los clientes externos de la unidad de negocio.
- OCP6 Crear planes de capacitación para optimizar el aprovechamiento de la nueva maquinaria al máximo.
- OLP3: Generar relaciones más cercanas con los clientes para obtener información de sus experiencias con los productos ofertados.

- OCP7: Fidelizar a los clientes con capacitaciones del uso de los productos.
- OCP8: Potencializar la reputación de la marca como un producto de calidad.
- OCP9: Diseñar nuevas rutas distribución del producto a diferentes rincones del país.

### **Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo**

En esta parte del proyecto se presenta un aspecto fundamental que son los recursos que serán asignados al mismo, ya que se observará como los objetivos están apoyados por los recursos que estos tengan (Fred, 2003). Estos son los recursos asignados al plan estratégico.

Tabla 14  
Recursos asignados a los objetivos a corto plazo

Recursos destinados para la ejecución de los OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
<b>OLP1: Reducir costos de producción en las operaciones, para mejorar la productividad de la planta.</b>			
OCP1: Mejorar y actualizar la maquinaria para aprovechar de mejor manera la materia prima reducir los costos.	Actualización de maquinaria con nuevos equipos y repotenciación de los existentes.	Normativa interna, conocimiento en el área financiera, conocimientos en el área de la actualización de la maquinaria.	Personal altamente competente en el análisis de cifras económicas y personal capacitado en el área de operaciones con conocimiento de la nueva maquinaria.
OCP2 Reducir los costos operacionales a fin de contribuir en la eficacia de las metas productivas.			
OCP3: Complementar los controles de costos, con la reducción de gastos para que estos no los superen.			
<b>OLP2: Posicionarse en el mercado como el primer distribuidor de alimento para animales a nivel nacional.</b>			
OCP4: Mantener las políticas de descuentos para los diferentes productores de animales.	Recursos para mantener el producto a un precio competitivo y no salir en pérdida.	Cultura organizacional	Personal para el análisis del nivel de descuentos que se puede ofrecer
OCP5: Incrementar la producción para copar de mejor manera la demanda de los clientes externos de la unidad de negocio.	Nueva maquinaria		Personal competente en el manejo del área operaria.
OCP6 Crear planes de capacitación para optimizar el aprovechamiento de la nueva maquinaria al máximo.	Encargado de realizar reportes de seguimiento. .		Personal competente para el seguimiento de la competencia.
<b>OLP3: Generar relaciones más cercanas con los clientes para obtener información de sus experiencias con los productos ofertados.</b>			
OCP7: Fidelizar a los clientes con capacitaciones del uso de los productos.	Financiamiento para el desarrollo de nuevos programas de capacitación para el cliente	Cultura organizacional	Personal competente en el diseño y desarrollo de estrategias de marketing
OCP8: Potencializar la reputación de la marca como un producto de calidad.	Financiamiento para el desarrollo de estrategias de marketing.	Cultura organizacional y normativa interna.	Personal competente en el diseño y desarrollo de estrategias de marketing digital
OCP9: Diseñar nuevas rutas de distribución del producto a diferentes rincones del país.	Financiamiento para negociar nuevas rutas de abastecimiento.	Planes de logística	Personal competente en planificación y operación de rutas.

## Políticas de cada Estrategia

En los objetivos a corto plazo ya se plantea casi todos sus recursos, mientras que aquí se delimita políticas para las estrategias retenidas, tomando en cuenta la misión, visión y valores de la organización.

Tabla 15  
Políticas establecidas para cada estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS		POLÍTICAS
E1	Implementar estrategias de marketing orientada hacia clientes ubicados en zonas de difícil acceso.	P1.1.: Mantener principios de competencia leal. P1.2: Contar con colaboradores empoderados de la filosofía empresarial. P1.3: Innovación permanente para mantener la competitividad.
E2	Establecer planes de ahorro en la planta, de gastos varios para reducir el costo unitario de los productos y generar una mayor utilidad	P2.1: La calidad total es el resultado de la mejora continua en los procesos que se realizan. P2.2: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes.
E3	Fortalecer los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos enfocándose en especies animales que no tengan la suficiente atención de la competencia	P3.1: Contar con colaboradores empoderados de la filosofía empresarial. P3.2: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P3.3: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes. P3.4: Innovación permanente para mantener la competitividad.
E4	Mejor la capacidad de la planta por medio de actualizaciones y repotenciación de maquinaria.	P4.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P4.2: Innovación permanente para mantener la competitividad.
E5	Mejorar procesos y control en la cadena de producción para reducir al mínimo las mermas o desperdicios de materia prima e insumos	P5.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P5.2: El cliente es vital para el sostenimiento de la empresa, por lo cual se debe trabajar para satisfacer sus expectativas. P5.3: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes.
E6	Mejorar cálculo de inventario en materia prima y su rotación para evitar pérdidas de los mismos en especial en productos perecibles.	P6.1: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes. P6.2: Contratar personal idóneo en todas las áreas.

### **Estructura de la Organización**

Un plan estratégico pueda implementarse en varios puntos y uno de ellos, es la estructura organizacional, por lo cual en este proyecto se realiza la propuesta de incorporar a personal especializado en el área de operaciones; y, operarios que ayuden en el incremento de producción de la planta, así como en el aprovechamiento de costos y control de la reducción de gastos.

### **Recursos Humanos y Motivación**

La implementación de un plan estratégico va directamente relacionada con la participación que exista por parte del departamento de talento humano de la planta de producción de alimentos siguiendo con las políticas generales del conglomerado es reconocida por contar con procesos de selección de personal con estándares sumamente altos; aspectos que, han formado un ambiente laboral agradable y seguro. Por lo que, en este plan se recomienda al momento de la contratación del nuevo personal de la planta mantener estándares de capacitación y preparación en el personal ya que existe un déficit en los operarios actuales, lo que se denota al existir una cantidad importante de trabajadores que no han cumplido la educación secundaria.

### **Gestión del Cambio**

En una organización la implementación de estrategias nuevas y en algunos casos agresivas que pueden provocar diversos cambios tanto en el área administrativa como operativa e incluso a nivel de cultura corporativa, dando como resultado malestar y resistencia al cambio; por lo que, la socialización del plan estratégico se vuelve vital para el éxito del mismo. En cuanto a los cambios que se proponen en este proyecto los encargados del área de operaciones deberán conocer perfectamente su trabajo por lo que se recomienda que se haga un estudio previo del personal que ya se

encuentra trabajando en la planta para saber si cumplen con los requerimientos que las funciones demanden y de ser el caso de contratar nuevo personal se hace hincapié en el sueldo que se otorgue y la gerencia será la encargada del final de las decisiones.

### Evaluación Estratégica

El plan estratégico es un instrumento que hace que los procesos se evalúen y tengan un constantemente control para su correcto progreso, las estrategias (Delgado, 2015). Por lo que a continuación se considera el tablero de control balanceado o cuadro de mando integral, el cual alinea los objetivos a corto plazo establecidos con las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento.

### Tablero de Control Balanceado (Balanced Score Card)

Tabla 16

Mapeo de los objetivos a corto plazo de acuerdo a las perspectivas del tablero de control balanceado del plan estratégico de la unidad de nutrición animal.

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	
Financiera	OCP2: Reducir los costos operacionales a fin de contribuir en la eficacia de las metas productivas.	
		OCP3: Complementar los controles de costos, con la reducción de gastos para que estos no los superen
	OCP4: Mantener las políticas de descuentos para los diferentes productores de animales.	
Clientes	OCP7: Fidelizar a los clientes con capacitaciones del uso de los productos.	
		OCP8: Potencializar la reputación de la marca como un producto de calidad.
Procesos internos	OCP1: Mejorar y actualizar la maquinaria para aprovechar de mejor manera la materia prima reducir los costos.	

		OCP5: Incrementar la producción para copar de mejor manera la demanda de los clientes externos de la unidad de negocio.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	OCP6: Crear planes de capacitación para optimizar el aprovechamiento de la nueva maquinaria al máximo.	
		OCP9: Diseñar nuevas rutas de distribución del producto a diferentes rincones del país.

Tabla 17  
Tablero de control balanceado del plan estratégico de la unidad de nutrición animal

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	Indicador	Método de cálculo	Período	Var.	Metas
<b>Financiera</b>	OCP2: Reducir los costos operacionales a fin de contribuir en la eficacia de las metas productivas.	Gestión Financiera	(Costos Operativos Año/Costos Operativos Año Anterior)-1	Anual	%	Reducir el desperdicio de materia prima en un 15% para evitar el exceso en los costos
	OCP3: Complementar los controles de costos, con la reducción de gastos para que estos no los superen	Financiero	(Gastos administrativos Año/Gastos Administrativos Año Anterior)-1	Anual	%	Mejorar la administración de los gastos administrativos con el fin de reducirlos a márgenes aceptables (90% de margen de seguridad) en concordancia con los incrementos de producción, evaluándolos al final del periodo contable
	OCP4: Mantener las políticas de descuentos para los diferentes productores de animales.	Financiero	(Valor monetario descuentos / ventas totales) * 100  Y  (Descuentos anuales en valor monetaria del año en curso/ Descuentos anuales en valor monetaria del año en anterior)-1	Anual	%	Evaluar los descuentos que se pueden ofrecer a los clientes para fidelizar a los mismos para que estos no sobrepasen el 5% del valor normal para no afectar a la utilidad del ejercicio en gran manera. El primer indicador permite observar el porcentaje que los descuentos representan

						para las ventas de la empresa para que estos no rebasen el porcentaje establecido y el segundo la evolución histórica de los mismos al compararlos entre el tiempo.
<b>Cientes</b>	OCP7: Fidelizar a los clientes con capacitaciones del uso de los productos.	Servicio al cliente	(Promedio de clientes finales /Promedio de Clientes finales Año Anterior)-1	Trimestral	%	Incrementar las ferias de capacitación en un 25% para ganar las clientes y mostrar el producto a clientes directos
	OCP8: Potencializar la reputación de la marca como un producto de calidad.	Servicio al cliente	Número de "me gusta" o interacción con las plataformas digitales	Mensual	%	Incrementar el número de visitas y seguidores en la página de la marca en un 80%; para promocionar nuevos productos
<b>Procesos Internos</b>	OCP1: Mejorar y actualizar la maquinaria para aprovechar de mejor manera la materia prima reducir los costos.	Gestión gerencial	(Capacidad actual- Capacidad posterior) / capacidad posterior	Anual	%	Realizar la expansión de la planta en un 10 % de su capacidad
	OCP5: Incrementar la producción para copar de mejor manera la demanda de los clientes externos de la unidad de negocio.	Gestión gerencial	Capacidad usada año actual / Capacidad usada año anterior	Anual	%	Incrementar la producción en un 2% anual
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	OCP6: Crear planes de capacitación para optimizar el aprovechamiento de la nueva maquinaria al máximo.	Gerencial	Número de actividades sin error cumplidas por persona	Mensual	%	Monitorear el número de actividades que cumple cada persona en su área y como las realiza para reforzar sus conocimientos en los errores que comete, para mejorar el tiempo de producción en un 10%
	OCP9: Diseñar nuevas rutas de distribución del	Financiero	Número de distribuidores del producto	Mensual	%	Llegar acuerdos con los proveedores del transporte para



	producto a diferentes rincones del país.					incrementar en un 10% las rutas de entrega del producto
--	--	--	--	--	--	---

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Las perspectiva de aprendizaje y crecimiento en una organización son de gran valía para la misma ya que contemplan diferentes factores que afectan o ayudan a la misma en tiempos de crisis, por lo que para la unidad de negocio de fabricación de alimentos para animales uno de los aspectos más importantes del plan estratégico es el crecimiento estructural y actualización de equipos de la planta por lo que se plantea la adquisición de maquinaria nueva con el fin de ampliar la capacidad de la planta y llegar de una manera mucho más fuerte a los clientes, obteniendo un porcentaje mayor en la repartición del mercado nacional y frenar el crecimiento de competidores extranjeros. Además, se plantea la creación de nuevas rutas de abastecimiento del producto con el fin de llegar cada vez a más compradores directos y reducir los intermediarios.

### **Perspectiva de Procesos Internos**

En cuanto a los procesos internos de la organización se deben observar que el uso de los recursos es de gran importancia ya que el mantener la eficiencia en este aspecto la organización aprovechando al máximo los mismos, obteniendo una utilidad mayor, además siempre tomando en cuenta el desarrollo sistemático y eficiente de las actividades requeridas en cada actividad o proceso que permitan alcanzar los objetivos planteados al mantener a su personal siempre capacitado y claramente orienta en sus responsabilidades.

Como se menciona con anterioridad, el aprovechamiento de recursos es de gran importancia por lo que, el reducir los costos de producción y eliminar los gastos

innecesarios permitirá ofrecer productos con precios más competitivos, aprovechando al máximo el mayor volumen de producción que se plantea con la reestructuración, además de que se propone mejorar la cadena de distribución para que los productos lleguen de una manera más fácil al cliente sin incrementar precios por intermediarios.

### **Perspectiva del Cliente**

El cliente tiene la confianza de que los productos que se brindan son de calidad ya que esa es la prioridad de la marca, por lo que, todos los colaboradores de la organización siempre mantienen enfocado su trabajo en cumplir con todas las normas que su puesto de trabajo exige para ofrecer un producto de gran calidad que cumpla todas las normas y estándares establecidos, además de brindar capacitación constante a sus clientes para que estos sepan los beneficios del producto y su uso adecuado.

### **Perspectiva Financiera**

En cuanto a aspectos financieros por medio de los análisis antes presentados en especial el análisis financiero del Balance de resultados, se puede observar una estimación de gastos errónea ya que muchos de estos pueden ser eliminados ayudando al objetivo de que estos no superen a los costos de producción y no se conviertan en un rubro que encarezca el producto, además aprovechando las economías de escala, con el incremento de la producción se plantea obtener mayores beneficios por la venta del producto, mejorando el aprovechamiento de recursos y disminuyendo los costos de producción.

### **Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

La implementación de la planeación estratégica exige acciones que pueden afectar el medio ambiente (D'Alessio, 2008), pero en el caso PRONACA los objetivos a largo y corto plazo planteados no demandan mayor análisis del plan estratégico ya

que, cumplen con normas y estándares internacionales que garantizan una operatividad en su gran mayoría sostenible y renovable.

### **Resumen**

El plan estratégico propuesto en este proyecto para la marca la unidad de negocio de fabricación de alimentos se adhiere a la definición de nueve objetivos a corto plazo, los permiten tener un panorama claro del cumplimiento de los objetivos a largo plazo y para mantener competitividad de la organización y lograr posicionarla en el primer lugar en su mercado, los objetivos a corto plazo definidos además se sustentan en el establecimiento de políticas que se relacionadas con los diferentes fundamentos organizacionales dictados por PRONACA.

Por lo que en este proyecto la idea principal es proponer el constante monitoreo de diferentes puntos de la organización como el mercado al que esta se dirige y sus competidores, para así tener claro el volumen de expansión requerido para cubrir las necesidades del cliente.

## **Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones**

Este capítulo aporta con las ideas finales del proyecto lo cual es la culminación del mismo por lo que se presenta ideas claras de la situación de la empresa en forma de conclusiones y además puntos que ayudarán a la unidad de negocio a seguir con su actividad de una forma mucho más eficiente

### **Plan Estratégico Integral (PEI)**

El plan estratégico integral es un resumen en donde se puede apreciar todos los procesos estratégicos que permitirán a la organización tener una retroalimentación constante y realizar los reajustes necesarios de ser requeridos en el caso de no estar alineados a la visión de la empresa. En la matriz que se presenta a continuación se resume las estrategias planteadas con sus respectivas políticas, las mismas que están alineadas a cada objetivo de largo plazo, también se resume los objetivos a corto plazo y las perspectivas de control; todo alineado a la misión y visión de la empresa, sus valores y código de ética sugerido para su respectiva implementación

Tabla 18  
Matriz PEI

		<b>Visión</b>					
		PRONACA es una empresa ecuatoriana, que goza de confianza y aceptación dentro y fuera del país. Es una organización que contribuye a mejorar la productividad agrícola e industrial del Ecuador por lo que su visión se define de la siguiente manera: “Ser una empresa que ofrezca todos los días productos confiables a sus clientes y consumidores, cosa que le permita tener un crecimiento estable en el tiempo”					
<b>Misión</b>	Ser una empresa líder e innovadora en la industria alimenticia nacional e internacional satisfaciendo a los consumidores y clientes con óptima calidad y excelente servicio”	<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos a largo plazo</b>			<b>Políticas</b>	<b>Valores</b>
			OLP1: Reducir costos de producción en las operaciones, para mejorar la productividad de la planta.	OLP2: Posicionarse en el mercado como el primer distribuidor de alimento para animales a nivel nacional.	OLP3: Generar relaciones más cercanas con los clientes para obtener información de sus experiencias con los productos		
		Desarrollar mejores estrategias de marketing para llegar a clientes ubicados en zonas de difícil acceso.	X		X	P1.1.: Mantener principios de competencia leal. P1.2: Contar con colaboradores empoderados de la filosofía empresarial. P1.3: Innovación permanente para mantener la competitividad.	
		Establecer planes de ahorro en la planta, de gastos varios para reducir el costo unitario de los productos y generar una mayor utilidad	X		X	P2.1: La calidad total es el resultado de la mejora continua en los procesos que se realizan. P2.2: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes.	
		Fortalecer los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos enfocándose en especies animales que no tengan la suficiente atención de la competencia.	X	X		P3.1: Contar con colaboradores empoderados de la filosofía empresarial. P3.2: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P3.3: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes. P3.4: Innovación permanente para mantener la competitividad.	
		Mejor la capacidad de la planta por medio de actualizaciones y repotenciación de maquinaria.		X		P4.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P4.2: Innovación permanente para mantener la competitividad.	
		Mejorar procesos y control en la cadena de producción para reducir al mínimo las mermas o desperdicios de materia prima e insumos		X	X	P5.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P5.2: El cliente es vital para el sostenimiento de la empresa, por lo cual se debe trabajar para satisfacer sus expectativas. P5.3: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes.	
		Mejorar cálculo de inventario en materia prima y su rotación para evitar pérdidas de los mismos en especial en productos perecibles.	X	X		P6.1: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes. P6.2: Contratar personal idóneo en todas las áreas.	
		<b>Objetivos a Corto Plazo</b>					
		<b>Perspectivas Financieras</b>	OCP2: Reducir los costos operacionales a fin de contribuir en la eficacia de las metas productivas.				
			OCP3: Complementar los controles de costos, con la reducción de gastos para que estos no los superen				
			OCP4: Mantener las políticas de descuentos para los diferentes productores de animales.				

	<b>Perspectivas de los Clientes</b>	OCP7: Fidelizar a los clientes con capacitaciones del uso de los productos.
		OCP8: Potencializar la reputación de la marca como un producto de calidad.
	<b>Perspectivas de los procesos Internos</b>	OCP1: Mejorar y actualizar la maquinaria para aprovechar de mejor manera la materia prima reducir los costos.
		OCP5: Incrementar la producción para copar de mejor manera la demanda de los clientes externos de la unidad de negocio.
	<b>Perspectivas de aprendizaje y crecimiento</b>	OCP6: Crear planes de capacitación para optimizar el aprovechamiento de la nueva maquinaria al máximo.
		OCP9: Mejorar la distribución del producto a diferentes rincones del país.

## **Futuro del Sector Objeto de Estudio**

La gran aceptación que respalda a la marca PRONACA en el ámbito nacional da la pauta para que esta planificación estratégica, en primer lugar busque la manera de que la unidad de negocios de alimentos para animales al ser una de las mayores fuentes de ingresos de la organización, logre la estabilidad en el mercado nacional y sobre todo logre afrontar a la competencia en especial a la que surge de los países vecinos, por lo que el respaldo de sus empleados es vital para este objetivo ya que la piedra angular del proyecto se basa en la ampliación de la capacidad de la planta tanto en su infraestructura como en su personal.

Al momento el sector afronta una crisis ya que la materia prima para realizar el alimento para animales (maíz y soya), presenta un incremento en el precio, lo que se traduce en que el 90% de la industria que compra el maíz y la soya en el país, no estuvieron de acuerdo con la eliminación de la franja de precios y el establecimiento de un precio mínimo de USD 15,25 del quintal, con 13% de humedad y 1% de impurezas. Estos antecedentes ahondan más la baja de las ventas de este producto ya que hace poco favorable la competencia con el producto producido en países vecinos y peor aún la batalla desleal que se vive con el contrabando.

PRONACA como empresa trata de afrontar estas vicisitudes, tratando de mejorar los precios finales ofertados a los clientes por medio de la eliminación al mínimo de los intermediarios, además de tratar de fidelizar a sus clientes con campañas en donde se muestre los beneficios a corto y largo plazo de utilizar el producto, pero lamentablemente el panorama para este sector es cada vez más incierto, debido a la falta de control en las fronteras y políticas estatales que favorezcan al productor nacional.

## Conclusiones

El fin de este proyecto fue siempre potencializar la unidad de negocios de fabricación de alimento de animales para que además de satisfacer los clientes internos que tiene la misma, y pueda abastecer a los clientes externos de una mejor manera ganando espacio en el mercado nacional y sobre todo haciendo frente la competencia que internacional que cada vez entra con más fuerza al país.

1. En primer lugar, se menciona que la capacidad de la planta productora es adecuada para satisfacer las necesidades internas de PRONACA, pero no es suficiente para cubrir la demanda existente de los clientes externos de la misma.

2. Uno de los principales inconvenientes de la planta es su falta de adecuación a los tiempos que corren hoy en día ya que esta fue la primera planta que se abrió por parte de PRONACA para esta actividad y no ha sido actualizada.

3. Otro punto que se puede tomar en consideración es el del control de inventarios de materia prima ya que al no tener un correcto control del mismo se cae en el desabastecimiento de materia prima periódicamente, a pesar de que se tiene una excelente relación con los proveedores.

4. En el aspecto de distribución del producto se pudo observar que la marca cuenta con una buena logística al momento de distribuir su producto, pero se deja de lado lugares con alto potencial de clientes por no tener fácil acceso a los mismos.

5. Se observar que la unidad de negocio al enfocarse en abastecer las necesidades propias del conglomerado deja de lado la promoción masiva de su producto, dándole prioridad a objetos específicos como el alimento para mascotas dejando de lado, el marketing enfocado a productores ganaderos o de animales de crianza para consumo humano.



6. La empresa cuenta con personal altamente calificado gracias a sus rigurosos sistemas de selección de personal, pero mantiene un índice relativamente alto de falta de educación secundaria en especial en el área de operarios lo cual no les permite a los mismos aspirar a crecer profesionalmente en la compañía.

### **Recomendaciones**

1. En primer lugar, la adecuación de planta con nueva tecnología y maquinaria ayudaría de gran manera a cumplir los objetivos de crecimiento en el mercado de alimentos, con el incremento de la producción.
2. El estudio de nuevos puntos de distribución ubicados en lugares estratégicos ayudaría de gran manera a esparcir el producto de mejor manera a nivel nacional, ya que a pesar de tener centros de distribución propios no son suficientes o en ocasiones no están bien localizados.
3. Realizar eventos masivos en las zonas de mayor concentración de clientes potenciales, dándoles a conocer los beneficios y el uso correcto de los productos ayudara a fidelizar a los clientes con la marca.
4. Realizar estudios y alianzas con micro distribuidores, que permitan ampliar las rutas de distribución del producto a lugares con alto potencial de clientes que no están en zonas de fácil acceso.
5. Mejorar controles de gastos administrativos y operacionales para que estos no afecten en gran medida a la utilidad del ejercicio.

## Referencias

Para este proyecto se plantea utilizar la siguiente bibliografía como referencia que permitirá desarrollar la tesis con la cantidad de información adecuada además de contar con el apoyo referencial de las diferentes entidades de la empresa.

Briones, A. (04 de 09 de 2016). *Dialoguemos*. Obtenido de <https://laconversacion.net/2016/09/la-politica-comercial-de-ecuador-se-queda-en-el-modelo-cepalino-de-los-anos-60/>

Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica operativa*. Quito, Ecuador: Abya Yala.

Comercio, E. (23 de 08 de 2017). Pronaca vendió 50% de sus acciones. pág. 8.

Delgado, J. (2015). *¡Planificando estratégicamente!* California: Windimills.

Ecuador, B. C. (2018). Evolución del sector de la manufactura.

Ekos. (2018). Ranking mejores empresas por nivel de ingresos. *Ekos*, 5-6.

INEC. (2018). Empleo Pleno en el Ecuador. pág. 20.

MIPRO. (2018). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/bp-061-estabilidad-politica-ecuatoriana-atrae-a-inversionistas-extranjeros/>

Revista Lideres. (2018). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/politica-comercial.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com

Salesland. (05 de 03 de 2018). Recuperado el 05 de 03 de 2018, de <https://www.salesland.net/blog/que-es-una-estrategia-de-ventas>

Sanchez, G. (1 de 12 de 2016). Recuperado el 1 de 12 de 2015, de <https://www.entrepreneur.com/article/268753>

SENPLADES. (2012). Transformación de la Matriz Productiva. *Folleto Informativo*, 19.

Yerovi, C. (1998). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.

Obtenido de

[https://www.puce.edu.ec/economia/docs/disertaciones/1998/1998\\_yer](https://www.puce.edu.ec/economia/docs/disertaciones/1998/1998_yer)

### Apéndice A: Inversión de Maquinaria

Como se menciona en los objetivos presentados con anterioridad en el proyecto una de las partes primordiales es la actualización de maquinaria en la planta por lo que se presenta a continuación la lista de mejoras y su valor para que la planta alcance las metas planteadas.

Tabla A1  
Inversión en maquinaria y actualización de la planta

<b>Concepto</b>	
<b>1. Cambio de molinos de martillos</b>	\$ 336.000,00
<b>2. Cambio enfriador horizontal por vertical</b>	\$ 84.000,00
<b>3. Cambio caldero de 150 BHP</b>	\$ 2.700,00
<b>4. Separación balanza pesaje de macros</b>	\$ 20.500,00
<b>5. Cambio elevador PT y colocación de magnetos</b>	\$ 68.000,00
<b>6. Sistema de aspiración de polvo al abastecimiento de MP sacos</b>	\$ 46.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 557.200,00</b>

### Apéndice B: Inversión en mano de Obra

Para el proyecto que se presentó se menciona que lo ideal para que la planta pueda tener su máxima capacidad operativa se requiere la contratación de cinco personas que estén en el arrea operativa por lo que a continuación se presenta el presupuesto que se tendrá que desembolsar a partir del tercer año del proyecto ya que es el momento en que la planta ya contara con todas las adecuaciones pertinentes.

Tabla B1  
Proyección de Sueldos

	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Décimo tercero</b>	<b>Décimo Cuarto</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Fondos de reserva</b>
<b>Operario 1</b>	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 45,83	\$ 32,83	\$ 45,83	\$ 45,82
<b>Operario 2</b>	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 45,83	\$ 32,83	\$ 45,83	\$ 45,82
<b>Operario 3</b>	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 45,83	\$ 32,83	\$ 45,83	\$ 45,82
<b>Operario 4</b>	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 45,83	\$ 32,83	\$ 45,83	\$ 45,82
<b>Operario 5</b>	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 45,83	\$ 32,83	\$ 45,83	\$ 45,82
<b>SUMA</b>	\$ 2.750,00	\$ 306,63	\$ 229,17	\$ 164,17	\$ 229,17	\$ 229,08
<b>Total Mensual</b>	\$ 3.908,20					
<b>Total Anual</b>	\$ 46.898,40					
<b>Total del Planificación</b>	<b>\$ 40.695,20</b>					

### Apéndice C: Análisis de Viabilidad Financiera

Para comprobar la viabilidad financiera del proyecto se plantea un análisis proyectado a cinco años con el cual vamos a poder analizar si la inversión que se plantea realizar, en especial en maquinaria (Anexo 1) y mano de obra (Anexo 3), para cumplir los objetivos de incrementar la producción para ser el abastecedor número una a nivel nacional de alimentos para animales y cubrir la demanda nacional de este producto de una manera más eficiente es rentable.

Para el análisis antes mencionado se consideran algunos supuestos como la tasa de descuento para actualizar a valor real los flujos y obtener en conjunto con la tasa interna de retorno la rentabilidad del proyecto, para este fin se realizará los siguientes cálculos:

Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC) tomando en consideración el detalle de la forma de cálculo del costo de capital de activos (CAPM) y como costo de financiamiento el interés bancario para la adquisición de equipos que, en el mercado, se ubica entre el 9,29%.

Para el cálculo de la Tasa de rendimiento aceptable para los accionistas según CAPM, aplica la fórmula:

$$K_e = R_{fi} + R_c + BL * (R_{mi} - R_{fi})$$

- **$K_e$**  = Costo promedio de los recursos aportados
- **$R_{fi}$**  = Promedio de tasas de interés libre de riesgo internacional, bono soberano de EEUU a 5 años plazo
- **$R_c$**  = Premio al riesgo del país
- **$BL$**  = Beta apalancada de la empresa en el Ecuador
- **$R_{mi}$**  = Retorno del mercado americano medido como el rendimiento histórico del S&P

$$K_e = 12,25\%$$

El costo de la deuda, si se utilizara, ascendería al valor de 9,29% que es el otorgado por las entidades bancarias ecuatorianas en préstamos de tipo ordinario con lo cual se plantea cubrir el costo da la mano de obra.

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) se calcula con la siguiente fórmula:

$$WACC = \left( \frac{\text{Capital accionario}}{\text{cap. acc.} + \text{deuda}} \right) * \text{costo cap.} + \left( \frac{\text{deuda}}{\text{cap. acc} + \text{deuda}} \right) * \text{costo deuda}$$

Que sería igual a:

$$\left( \frac{557.200,00}{557.200,00+140.695,20} \right) * 12,25\% + \left( \frac{140.695,20}{557.200,00+140.695,20} \right) * 9,29\%$$

$$WACC = (0,7984 * 0,1225) + (0,2016 * 0,0929)$$

$$WACC = 11,65\%$$

## Flujo de Caja

Tabla C1  
Flujo de Efectivo

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ventas ADF</b>	\$ 61.939,93	\$ 63.647,69	\$ 65.402,53	\$ 67.205,75	\$ 69.058,69
<b>Descuentos</b>	\$ 1.979,10	\$ 2.040,02	\$ 2.102,82	\$ 2.167,54	\$ 2.234,26
<b>Ventas netas</b>	\$ 59.960,83	\$ 61.607,67	\$ 63.299,71	\$ 65.038,20	\$ 66.824,42
<b>Costo de ventas</b>	\$ 36.612,03	\$ 37.633,80	\$ 38.684,09	\$ 39.763,69	\$ 40.873,42
<b>Gastos operación</b>	\$ 9.290,26	\$ 9.336,75	\$ 9.383,48	\$ 9.430,44	\$ 9.477,63
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	\$ 14.058,54	\$ 14.637,11	\$ 15.232,14	\$ 15.844,07	\$ 16.473,37
<b>Participación Trabajadores</b>	\$ 2.108,78	\$ 2.195,57	\$ 2.284,82	\$ 2.376,61	\$ 2.471,00
<b>Impuesto a la Renta Total</b>	\$ 1.792,46	\$ 1.866,23	\$ 1.942,10	\$ 2.020,12	\$ 2.100,35
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 10.157,29	\$ 10.575,31	\$ 11.005,22	\$ 11.447,34	\$ 11.902,01
<b>(+) Depreciaciones y Amortización</b>	\$ 421,76	\$ 439,11	\$ 456,96	\$ 475,32	\$ 494,20
<b>Inversiones</b>	\$ -6.978,95				
<b>FCF Accionista</b>	\$ 10.579,05	\$ 11.014,42	\$ 11.462,18	\$ 11.922,66	\$ 12.396,21
<b>Factor de descuento</b>	90%	80%	72%	64%	58%
<b>Valor Presente FCF</b>	\$ -6.978,95	\$ 9.475,19	\$ 8.835,77	\$ 8.235,52	\$ 7.672,53
	\$ 7.144,88				



VAN	\$ 34.384,94
TIR	47%
WACC	11,65%

Como se puede observar en la proyección de los flujos de caja descontados se puede interpretar que los resultados, en el VAN y el TIR nos dan la interpretación que la inversión en maquinaria y mano de obra que se requiere hacer para que la unidad de negocios se pueda adaptar a la capacidad que le exigen los clientes externos es rentable.

### Apéndice D: Cronograma de implementación

El proyecto de actualización de la planta se planea se logre en dos años tomando en cuenta partidas presupuestarias de la planta, por lo que a continuación se presenta un cronograma el cual establecerá las diferentes fases del proyecto.

Tabla D1  
Cronograma de implementación de mejoras

Proyecto	AVANCE REAL AÑO 1												AVANCE META AÑO 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Cambio de molinos de martillos	0%	33%	39%	40%	50%	50%	51%	60%	77%	88%	99%	100%	0%	13%	19%	25%	34%	47%	60%	66%	77%	92%	98%	100%
2. Cambio enfriador horizontal por vertical	1%	6%	9%	10%	12%	25%	30%	39%	49%	59%	65%	73%	1%	6%	9%	10%	12%	25%	41%	44%	51%	61%	71%	78%
3. Cambio caldero de 150 BHP	0%	0%	2%	7%	17%	24%	24%	29%	32%	42%	49%	60%	0%	0%	1%	5%	10%	15%	20%	28%	37%	47%	56%	67%
4. Separación balanza pesaje de macros	0%	0%	0%	1%	1%	1%	22%	31%	47%	55%	55%	61%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9%	23%	37%	52%	66%	
5. Cambio elevador PT y colocación de magnetos	0%	0%	24%	31%	38%	47%	66%	82%	91%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	5%	19%	31%	45%	58%	71%	85%	97%	100%
6. Sistema de aspiración de polvo al abastecimiento de MP sacos	0%	0%	13%	23%	26%	31%	43%	65%	77%	85%	88%	90%	0%	0%	13%	23%	26%	37%	41%	52%	70%	75%	80%	85%
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>7%</b>	<b>15%</b>	<b>19%</b>	<b>24%</b>	<b>30%</b>	<b>39%</b>	<b>51%</b>	<b>62%</b>	<b>72%</b>	<b>76%</b>	<b>81%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>17%</b>	<b>26%</b>	<b>35%</b>	<b>43%</b>	<b>55%</b>	<b>66%</b>	<b>76%</b>	<b>83%</b>

