

## Planeación estratégica de la empresa Ganados Tecnificados

Lenín Nogales Núñez <sup>1</sup>,  
Oscar Quishpi Bustamante <sup>2</sup>,  
Johnny Solórzano Villacís <sup>3</sup>

Rodrigo Moscoso <sup>4</sup>,  
Lenín Freire <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Licenciado en Sistemas de Información, 2000.

<sup>2</sup> Licenciado en Sistemas de Información, 2000.

<sup>3</sup> Ingeniero en petróleo, 1985. Licenciado en Sistemas de Información, 2000.

<sup>4</sup> Director de tópico, Ingeniero Electrónico, ESPOL, 1989; Maestría en Planeación Estratégica, ESPOL, Guayaquil, 1997, Profesor de la ESPOL desde 1999.

<sup>5</sup> Director de tópico, Ingeniero Eléctrico en Computación, ESPOL, 1990; Maestría en Sistema de Información Gerencial, ESPOL, Guayaquil, 2000, Profesor de la ESPOL desde 1995.

## Resumen

El presente trabajo es la aplicación de una metodología, basada en el marco teórico visto en el tópico de graduación de planeación estratégica de negocios (Guayaquil, ESPOL – FIEC: Mayo del 2,000), nos ha permitido realizar un análisis del sector porcícola ecuatoriano y su entorno, junto al análisis interno de las variables que conforman la empresa Ganados Tecnificados, cuyas actividades se orientarán, a la producción y comercialización en el ámbito nacional de diferentes razas de cerdos criados desde su nacimiento hasta que alcanzan el peso ideal para el sacrificio.

La información más importante de los dos análisis citados se consolida en la matriz denominada F. O. D. A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), esta, se constituye en nuestro punto de partida para la elaboración de los objetivos corporativos de la empresa; la definición de las estrategias en ese mismo ámbito, es un capítulo de un alto interés práctico, ya que define los mecanismos a través de los cuales se harán efectivos los objetivos.

Una sección de las estrategias denominada comercio electrónico, está enteramente dedicada a mostrar una aplicación de los sistemas de información en materia de la planeaciones estratégicas. Concretado en el diseño de un sitio web, enfatiza la importancia del e-commerce (como se lo llama habitualmente) y se explica en una serie de páginas, un modelo a usarse para una empresa nueva, que va desde información para dar a conocer nuestro negocio en el mercado, hasta datos variados sobre el tema agropecuario.

## **Introducción**

Los fundadores de Ganados Tecnificados son profesionales que han fundamentado sus actividades productivas en los sistemas de información. Del amplio abanico de alternativas de producción que esta actividad teóricamente ofrece, han decidido estudiar una de aquellas opciones y ejecutarla en este proyecto, para el cual se ha elaborado la presente planeación estratégica de negocios. Se pretende encontrar en este documento la herramienta de apoyo a través de la cual se tome la decisión para la implementación definitiva del proyecto en función de un análisis situacional de la empresa dentro del contexto de la atractividad que ofrece el sector porcícola ecuatoriano y selección de los objetivos, estrategias y programas para abordar las variables determinadas en el estudio.

Actualmente es difícil justificar desde un punto de vista estrictamente científico la limitación o supresión sistemática del consumo de carne de cerdo, mientras se permite el consumo de otras carnes con igual o peor calidad dietética. Otro objetivo de este documento, es ir develando estos mitos, mediante la exposición de resultados actualizados y recientes sobre las características que tiene esta carne, tradicionalmente infravalorada e incluso maltratada injustamente por un entorno cultural poco o nada documentado.

La producción tecnificada de cerdos es inicialmente el más importante y cercano horizonte que la empresa Ganados Tecnificados contempla y en tal virtud el personal dedicado a elaborar la planeación estratégica orienta todos sus esfuerzos a demostrar la hipótesis de que: “La cría tecnificada es la forma de producción que mejores réditos arroja frente a las demás alternativas que existen en el sector”. Para el efecto se levantó tanto información bibliográfica, como de campo, de la zona de influencia para el desarrollo de las actividades de la empresa Ganados Tecnificados.

## Contenido

### I Análisis del sector porcícola

El estudio se inicia determinando el promedio anual aproximado de consumo de carne de cerdo por habitante en Ecuador, que es 15.82 Kg y el potencial de mercado, cuya cifra calculada asciende a 400,000,000 dólares anuales, a partir del total nacional actual, que según estimados del Ministerio de Agricultura y Ganadería son 2,900,000 cerdos, distribuidos, según se puede apreciar en la figura 1 de los anexos.

Las principales actividades de los ofertantes, según lo visto en la investigación de campo, son la cría, la recría, y comercialización de carne, ya sea faenada o industrializada.

La siguiente clasificación identifica los tipos genéricos de canales de distribución vistos en nuestro medio: canales de distribución con productos derivados de procesos tecnificados, canales de distribución con productos derivados de procesos no tecnificados y canales para negociaciones entre productores.

Otro dato importante son los principales demandantes de los productos de esta industria, según estudio realizado por la Corporación Financiera Nacional <sup>1</sup> y ordenados de acuerdo a su participación son los siguientes: tercenistas (ciudadanía), instituciones públicas y privadas, comisariatos e industrias de embutidos.

La tendencia mundial actual es producir carne magra de los denominados “cerdos atletas”, de ellos, las partes que se comercializan en nuestro medio son: lomo, jamón, tocino, brazuelo, patas, cabeza, menudillos y grasa.

Los competidores genéricos identificados son los siguientes: los porcicultores, los campesinos, las industrias de embutidos y las granjas experimentales del INIAP, tomado de las bases de datos a nivel nacional del sector porcícola de la Corporación Financiera Nacional y de las 1000 principales compañías según la Súper Intendencia de Compañías. Las actividades principales a las que se dedican se centran en la cría y recría de cerdos, comercialización de carne, ya sea faenada o industrializada.

La tendencia de crecimiento de la oferta es de apenas el 2.4% anual, de 1992 a 1998, según el mismo estudio realizado por la C. F. N.

La segmentación del mercado, considerando los factores abordados en el libro Fundamentos de Marketing <sup>2</sup>, arrojó para nuestro estudio un valor de aproximadamente 1,000 comerciantes con los que se pueden entablar vínculos comerciales, para una cobertura geográfica que abarca principales provincias de Costa y Sierra.

Las principales razas de cerdo explotadas para carne son: Landrace, Durok, Hamshire, Yorkshire según el libro denominado Vademécum el productor de cerdos <sup>3</sup>. El mismo señala que la crianza tecnificada aprovecha los procesos naturales de fecundación, gestación, parto, lactancias, destete, cría y engorde y organiza este ciclo para sacarle el máximo provecho en el peso del ejemplar y calidad de carne.

El ciclo de vida de la industria porcícola ecuatoriana, desde nuestro punto de vista está entre embrionario y en crecimiento donde los principales productos que se encuentran

disponibles para este tipo de industria son: el lechón, el cerdo cebado, el reproductor, las partes de los animales sacrificados y los embutidos.

En el análisis de los aspectos sociales destacan los conflictos entre las principales fuerzas que integran la sociedad ecuatoriana que mantienen desacuerdos; en el aspecto político se acentúa la ingobernabilidad que degenera en enfrentamientos constantes entre los poderes del Estado.

El gran resumen de nuestro análisis de atractividad es el siguiente: factores del mercado tienen un atractivo medio – alto, los factores del sector industrial arrojan una atractividad alta – baja y los del entorno arrojaron una calificación de media – media; en definitiva el análisis de atractividad posee una puntuación global de media – alta.

## **II Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas**

El análisis F. O. D. A. arrojó las siguientes fortalezas para el futuro de la empresa (ya que hablamos de un proyecto): Producción tecnificada, atención personalizada al mercado, mejoramiento continuo, buen manejo financiero, investigación, calidad en el producto, personal motivado, lugar de producción apropiado. Las siguientes fueron señaladas como debilidades de Ganados Tecnificados: La falta de experiencia que incluye a directivos con poco quehacer administrativo, pocas referencias comerciales y crediticias, dificultad para cubrir salarios altos, ciudades de importancia distantes al lugar de producción.

En el mismo análisis, se determinaron las siguientes oportunidades en el sector: Inexperiencia en producción tecnificada porcina, pocos participantes, inversiones moderadas, la adaptabilidad del cerdo a múltiples factores, los salarios bajos, variedad de lugares propicios para la producción. Como amenazas se distinguen: Las dificultades que implica producir tecnificadamente, la imitación de las estrategias (de marketing por ejemplo), el poder de las empresas de élite, falta de financiamientos, falta de información agropecuaria, sensibilidad de los cerdos a las deficiencias, necesidad de asesores especializados.

## **III Análisis interno de la empresa**

El análisis interno de la empresa Ganados Tecnificados identificó los siguientes datos: 25,000 dólares como el total para el inicio de sus actividades, descrito de la siguiente manera: recursos físicos 15,600, recursos tecnológicos para 2,800, finalmente se asignaron 6,600 para los recursos financieros.

El estado de resultados proyectado para el primer año de funcionamiento arroja una utilidad de 4,294 dólares, con ventas de 159 animales a un precio promedio de 175 dólares cada uno. Los índices financieros más importantes son el punto de equilibrio, con un valor de 17,150 dólares (98 unidades.) Para el período de cinco años el valor actual neto asciende a 479,430 y finalmente se determinó a 61.85% como la tasa interna de retorno.

## **IV Objetivos**

La parte en la que se declaran las aspiraciones de la empresa merced al análisis de las variables internas y externas son los objetivos, estos son: ofrecer productos de alta calidad, la mejora constante, abordar proyectos de investigación dentro de nuestras posibilidades, alcanzar un rendimiento económico sostenido, sentido de perdurabilidad en el tiempo, administrar con un estilo que fomente la comunicación, la participación y la transparencia en las relaciones humanas y profesionales, contar con un apalancamiento financiero, promover la mejora del sector (liderar iniciativas de ser el caso), aportar con nuestro contingente al desarrollo de la sociedad, alcanzar el 0.1% del total de la producción nacional al final del quinto año de operaciones, crear en publicidad y marketing el impacto necesario para garantizar la venta de la totalidad de la producción, tener un esquema organizacional plano que facilite el flujo de la información interna, cumplidos los objetivos a largo plazo, madurar la idea de la diversificación, encontrar el equilibrio entre el desarrollo de la producción con tecnología de punta y nuestra realidad de empresa joven, cambiar las apreciaciones desfavorables acerca del producto cerdo, cumplimiento de los presupuestos (fundamentalmente el de ventas), contar con una infraestructura resistente y funcionalmente técnica.

## **V Estrategias**

Un resumen de las estrategias más importantes para abordar los objetivos descritos en el párrafo anterior es el siguiente: Dar al cliente lo que espera, hacerlo de una manera tan habitual que nos asocie con cumplimiento y calidad en su mente, hacer las inversiones necesarias en infraestructura y asesoría técnica para conseguir la preferencia, diseñaremos una estrategia de precios basada en que no se compre cerdo sino que se compre salud, otra estrategia será la vigilancia directa y meticulosa de los propios directivos del cumplimiento, una actitud abierta, objetiva y sensible, será mostrada por ellos y será complementada con acciones de respuesta inmediata personalizada a los requerimientos valaderos de los clientes.

La estrategia de proyectos de investigación y desarrollo será sustentada con un la asignación de un fondo, para el momento en que se requiera y, además, el estímulo y apoyo al personal ante cualquier iniciativa. Una estrategia fundamental será la consecución de la fórmula “100 en 6” (100 Kg de peso promedio para nuestros ejemplares alcanzados en 6 meses.)

La forma de administrar es una estrategia para cumplimiento general de los objetivos, que debe resaltar en el principal de la empresa liderazgo, planificación, organización, y visión.

El objetivo de compromisos con la sociedad, se ejecuta en el hecho mismo de desarrollar labores productivas, las que desarrolladas con apego riguroso a lo planeado nos permitirá alcanzar el objetivo del 0.1% (uno por mil) del total de la producción nacional al cabo de cinco años de operaciones.

La estrategia de marketing es una de las más planeadas y los aspectos tácticos más importantes son las famosas cuatro P's (producto, precio, plaza y promoción.) Una estrategia que está incluida en la de mercadeo es la de ventas estará centrada en los siguientes aspectos: canales de distribución, se trabajará con una distribución selectiva,

las técnicas de ventas a emplearse serán las de venta al mayoreo, con soporte adicional en el comercio electrónico.

La minimización de los niveles jerárquicos contribuirá al desarrollo del objetivo de modelo organizacional plano, preparando a los recursos humanos para enfrentarlo.

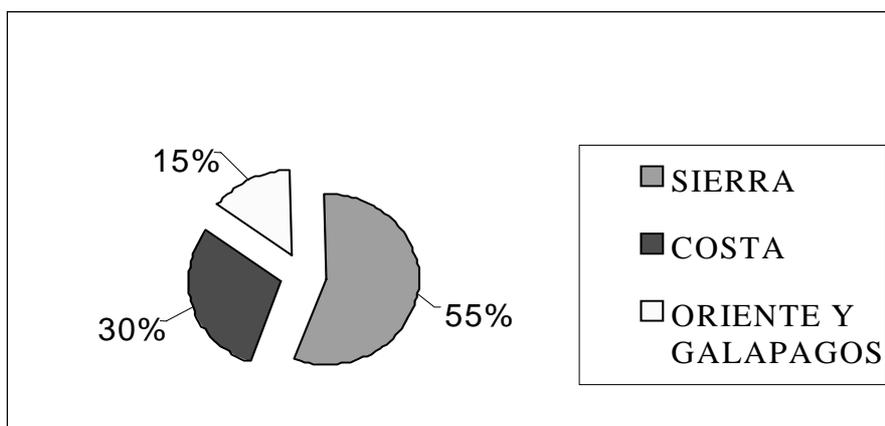
Las evaluaciones periódicas de nuestros resultados nos darán la oportunidad para tomar decisiones como las correctivas, de mejoras y de expansión.

La estrategia de asesoría económica altamente calificada, será el arma que nos permita encontrar el equilibrio entre producir con tecnología de punta y producir con nuestras limitaciones de empresa joven.

Para influir en el criterio de los consumidores se requerirá de un complejo programa que contará con un presupuesto en el momento que la empresa esté en condiciones de ejecutarlo.

## VI Anexos

**Figura 1:**



**Distribución de la población porcina en el Ecuador por Regiones**

**Tabla I:**

### Resumen de las proyecciones de la empresa Ganados Tecnificados

Ganados Tecnificados*								
*Datos proyectados presentados en dólares americanos				Produc. Nacional		GA.TE.S.A.		
				1997	2708364			
				1998	2796000			
				1999	2843532			
				2000	2891872	Prod.día	Partic.Ind.	
Constantes del mercado				2001	2941034	1	0.0072%	
Costo de crianza semestral	80			2002	2960000	2	0.0223%	
Prom.anual crec.de indust.	1.70%			2003	3010320	3	0.0354%	
Precio venta / animal	0.8x220=175			2004	3061495	5	0.0634%	
				2005	3113541	9	0.1035%	
Cic.	Fecha	Prod.	Endeud.	Cost.tot	Venta	Inv./Rep.	Gastos	Utilidad
1	Ene.2001-Jun.2001	50	5,000	4,000	8,750	0	3,225	525
2	Jul.2001-Dic.2001	107	8,000	8,525	18,648	0	6,555	4,094
3	Ene.2002-Jun.2002	176	10,000	14,094	30,830	0	10,449	10,381
4	Jul.2002-Dic.2002	330	16,000	26,381	57,709	0	19,233	22,476
5	Ene.2003-Jun.2003	531	20,000	42,476	92,917	0	30,275	42,642
6	Jul.2003-Dic.2003	533	0	42,642	93,279	20,000	27,984	45,295
7	Ene.2004-Jun.2004	816	20,000	65,295	142,834	0	45,250	77,584
8	Jul.2004-Dic.2004	970	0	77,584	169,714	40,000	50,914	78,800
9	Ene.2005-Jun.2005	1235	20,000	98,800	216,125	0	67,237	128,887
10	Jul.2005-Dic.2005	1611	0	128,887	281,941	100,000	84,582	97,359
Totales		6359	99000	508685	1112748	160000	345704	508044

## Conclusiones

El punto más sobresaliente del análisis de atractividad es que el sector porcícola ofrece a los participantes un grado de atractividad media-alta para el contexto actual del mercado.

Para la empresa proyectada GA.TE.S.A. dedicada a la crianza y comercialización de ganado porcino, la Tabla I mostró que el objetivo de alcanzar el 0.1% del total de la producción nacional es viable y factible por la tasa interna de retorno del 61.85% y en el mediano y largo plazo es más atractivo según lo indica el valor actual neto proyectado a cinco años, demostrándose además la hipótesis planteada, que la producción tecnificada de cerdos es la mejor manera de producir para efectos de lograr las mejores relaciones costo beneficio y por ende utilidades mejores.

Por lo tanto las estrategias definidas en este estudio apuntan a construir y consolidar fortalezas que permitan cumplir los objetivos corporativos en una visión a cinco años.

## Referencias

- 1: Estudio de Mercado del Sector Porcícola en el Ecuador  
Diego Andrade, (Quito: Corporación Financiera Nacional, 2000), pp. 5, 15-16.
- 2: Fundamentos de Marketing  
William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, (10ma. Edición; EE.UU.: Mac Graw Hill, 1994), pp. 152-187.
- 3 Vademécum del productor de cerdos  
P. Zert, (Zaragoza: ACRIBIA, 1979), pp. 17-66.