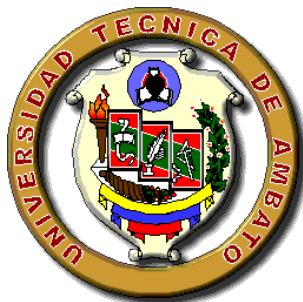




**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría**

**Tema:**

---

**“Planificación estratégica y cuadro de mando integral para la gestión  
empresarial en Agroindustria San José Cía. Ltda.”**

---

**Autora:** Llerena Jurado, Ivette Geraldine

**Tutora:** Dra. Valle Álvarez, Alexandra Tatiana, Ph.D.

**Ambato – Ecuador**

**2026**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Ph.D. con cédula de identidad No. 1802922938, en mi calidad de Tutora del Proyecto Integrador sobre el tema: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE AGROINDUSTRIA SAN JOSÉ CÍA. LTDA.”**, desarrollado por Ivette Geraldine Llerena Jurado, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en Instructivo del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Junio 2026

**TUTORA**



.....  
Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Ph.D.

C.I. 1802922938

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Ivette Geraldine Llerena Jurado con cédula de identidad No. 1805717210, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE AGROINDUSTRIA SAN JOSÉ CÍA. LTDA.”**, también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Junio 2026

**AUTORA**



---

Ivette Geraldine Llerena Jurado

C.I. 1805717210

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Proyecto Integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto Integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este Proyecto Integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Junio 2026

## **AUTORA**



---

Ivette Geraldine Llerena Jurado

C.I. 1805717210

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

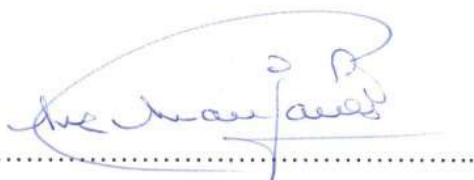
El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE AGROINDUSTRIA SAN JOSÉ CÍA. LTDA.”**, elaborado por, Ivette Geraldine Llerena Jurado, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Junio 2026



Dr. Carlos Alberto Barreno Córdova, Mg.

**PRESIDENTE**



Dra. Myrian del Rocío Manjarrés Vásquez, Mg.

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano, Ph.D.

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a mi madre, Ruth, por enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo y perseverancia. Gracias por nunca dejarme sola, por tu apoyo incondicional, tu amor sincero y tus palabras de aliento en cada etapa de mi vida.

A mis hermanas, Ivonne, María Ruth y Wendy, quienes me cuidaron con amor y me vieron crecer, enseñándome siempre el mejor ejemplo de dedicación, y superación. A mi pequeño hermano, Ricardo, con el deseo de que alcance metas aún más grandes y que nunca deje de creer en sí mismo.

A mis tíos, Eduardo y Ricardo, por su guía, cariño y confianza. Gracias por acompañarme en mis decisiones y por estar presentes en los momentos más importantes de mi vida.

A mi abuelita Carmen, quien desde el cielo ilumina mi camino y me envía la fortaleza necesaria para continuar. Su recuerdo vive siempre en mi corazón y me inspira a seguir adelante.

A mis sobrinos, Aurora, Amaia, Alicia y Julián, por ser mi inspiración y mi mayor alegría. Espero que la vida les devuelva multiplicada toda la felicidad que me regalan cada día; ustedes son ese rayito de luz que ilumina incluso los momentos más difíciles.

A los amigos que la universidad puso en mi camino, con quienes compartí además de aprendizajes, experiencias inolvidables que hicieron de esta etapa una de las más bonitas de mi vida. De manera especial, a, Santiago, Valeria Stalin, Kevin y Josué, por su lealtad, apoyo y amistad sincera, demostrados a lo largo de este recorrido.

Ivette Geraldine Llerena Jurado

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser mi pilar en cada etapa de este camino, por darme la sabiduría y la fortaleza necesarias para alcanzar esta meta.

A mi mamá, por nunca dejarme sola, por estar presente en cada momento con amor, dedicación y su apoyo incondicional. A Ricky, por el apoyo brindado en cada etapa de mi vida y por su cariño, a mis hermanos, por ser mi inspiración día a día, por recordarme con su ejemplo que todo esfuerzo vale la pena.

A mi tutora, la Dra. Tatiana Valle, su guía, su paciencia y su dedicación hicieron que los momentos más difíciles fueran más sencillos, ya que me enseñó que con compromiso y esfuerzo todo es posible. Gracias por creer en mí cuando yo misma dudé.

A la Universidad Técnica de Ambato y especialmente a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por ser el espacio donde me formé no solo como profesional, sino también como persona. A mis docentes, gracias por los conocimientos, los valores y las oportunidades brindadas a lo largo de estos años de estudio.

A todos los miembros que conforman Agroindustria San José, en especial a mi tío Joselito, Isabel y a sus hijos, por abrirme las puertas de su organización con generosidad y confianza. Gracias por el apoyo brindado durante el desarrollo de este proyecto, por la disposición en cada paso del proceso y por hacer de esta experiencia algo más cercano y significativo

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| CONTENIDO                                | PÁGINA   |
|------------------------------------------|----------|
| <b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>           |          |
| PORTADA .....                            | i        |
| APROBACIÓN DEL TUTOR .....               | ii       |
| AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....  | iii      |
| DERECHOS DE AUTOR .....                  | iv       |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....   | v        |
| DEDICATORIA .....                        | vi       |
| AGRADECIMIENTO .....                     | vii      |
| ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....       | viii     |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                   | xii      |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....            | xiv      |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                  | xv       |
| ABSTRACT .....                           | xvi      |
| <b>B. CONTENIDOS</b>                     |          |
| <b>CAPÍTULO I .....</b>                  | <b>1</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>               | <b>1</b> |
| 1.1 Introducción .....                   | 1        |
| 1.1.1 Antecedentes .....                 | 1        |
| 1.1.1.1 Detalles de operación .....      | 2        |
| 1.1.1.2 Marcas y logos .....             | 2        |
| 1.1.1.3 Detalles legales .....           | 3        |
| 1.1.2 Descripción del entorno .....      | 3        |
| 1.1.3 Justificación .....                | 5        |
| 1.1.4 Objetivos .....                    | 6        |
| 1.1.4.1 Objetivo general .....           | 6        |
| 1.1.4.2 Objetivos específicos .....      | 6        |
| 1.2 Revisión de la literatura .....      | 6        |
| 1.2.1 Teoría que sustenta la tesis ..... | 6        |



|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.1.1 La Teoría de la gestión estratégica basada en el desempeño.....      | 6         |
| 1.2.1.2 Teoría de la planificación estratégica .....                         | 9         |
| 1.2.2 Conceptos, definiciones, características, clasificaciones, fases ..... | 10        |
| 1.2.2.1 Definición y antecedentes de planificación estratégica .....         | 10        |
| 1.2.2.2 Objetivos de la planificación estratégica.....                       | 11        |
| 1.2.2.3 Estrategia en el entorno de la planificación .....                   | 12        |
| 1.2.2.4 Características de la planificación estratégica.....                 | 13        |
| 1.2.2.5 Etapas de la planificación estratégica .....                         | 13        |
| 1.2.2.6 Diagnóstico estratégico .....                                        | 14        |
| 1.2.2.7 Implementación estratégica.....                                      | 16        |
| 1.2.2.8 Evaluación y control .....                                           | 17        |
| 1.2.2.9 Definición y antecedentes del cuadro de mando integral.....          | 18        |
| 1.2.2.10 Estrategia dentro del cuadro de mando integral .....                | 20        |
| 1.2.2.11 Perspectivas del cuadro de mando integral .....                     | 21        |
| 1.2.2.12 Equilibrio entre perspectivas.....                                  | 23        |
| 1.2.2.13 Objetivos estratégicos .....                                        | 23        |
| 1.2.2.14 Indicadores y medición mediante indicadores .....                   | 25        |
| 1.2.2.15 Semaforización.....                                                 | 27        |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>                                                     | <b>29</b> |
| <b>METODOLOGÍA .....</b>                                                     | <b>29</b> |
| 2.1 Metodología e instrumentos de recolección.....                           | 29        |
| 2.1.1 Unidad de análisis .....                                               | 29        |
| 2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información .....   | 29        |
| 2.1.2.1 Fuentes de información primaria .....                                | 29        |
| 2.1.2.1.1 Guión de la entrevista.....                                        | 30        |
| 2.1.2.2 Fuentes de información secundarias .....                             | 33        |
| 2.1.2.2.1 Observación.....                                                   | 33        |
| 2.1.2.2.2 Análisis de estrategia empresarial (FODA) .....                    | 33        |
| 2.1.3 Fases del desarrollo .....                                             | 34        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>                                                     | <b>36</b> |
| <b>DESARROLLO.....</b>                                                       | <b>36</b> |
| 3.1 Fase I: Diagnóstico estratégico .....                                    | 36        |
| 3.1.1 Diagnóstico inicial .....                                              | 36        |

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.2 Estructura organizacional.....                                             | 37        |
| 3.1.3 Análisis interno .....                                                     | 37        |
| 3.1.4 Análisis externo.....                                                      | 39        |
| 3.1.5 Análisis estratégico de las perspectivas del cuadro de mando integral..... | 40        |
| 3.1.5.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....                           | 40        |
| 3.1.5.2 Perspectiva de clientes .....                                            | 41        |
| 3.1.5.3 Perspectiva de procesos internos.....                                    | 42        |
| 3.1.5.4 Perspectiva financiera .....                                             | 43        |
| 3.1.5.5 Indicadores financieros .....                                            | 43        |
| 3.1.6 Diagnóstico interno .....                                                  | 50        |
| 3.1.7 Diagnóstico externo .....                                                  | 51        |
| 3.1.8 Visión sistémica de la organización .....                                  | 54        |
| 3.1.9 Cadena de valor de Agroindustria San José Cía. Ltda. ....                  | 60        |
| 3.2 Fase II: Planificación estratégica .....                                     | 62        |
| 3.2.1 Objetivos estratégicos .....                                               | 65        |
| 3.2.1.1 Área operativa .....                                                     | 66        |
| 3.2.1.2 Área administrativa .....                                                | 67        |
| 3.2.1.3 Área contable .....                                                      | 68        |
| 3.3 Fase III: Diseño de indicadores.....                                         | 70        |
| 3.3.1 Perspectiva financiera .....                                               | 70        |
| 3.3.2 Perspectiva de clientes .....                                              | 71        |
| 3.3.3 Perspectiva de procesos internos.....                                      | 71        |
| 3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....                             | 72        |
| 3.4 Fase IV: Diseño del CMI.....                                                 | 72        |
| 3.4.1 Mapa estratégico .....                                                     | 73        |
| 3.4.1.1 Perspectiva financiera .....                                             | 75        |
| 3.4.1.2 Perspectiva de clientes .....                                            | 77        |
| 3.4.1.3 Perspectiva de procesos internos.....                                    | 79        |
| 3.4.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....                           | 81        |
| 3.4.2 Cuadro de mando integral Agroindustria San José Cía. Ltda. ....            | 87        |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>                                                         | <b>90</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>                                      | <b>90</b> |
| 4.1 Conclusiones .....                                                           | 90        |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 4.2 Recomendaciones.....           | 92 |
| <b>C. MATERIALES DE REFERENCIA</b> |    |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....    | 93 |

## ÍNDICE DE TABLAS

| CONTENIDO                                                                        | PÁGINA |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <i>Tabla 1 Definiciones de CMI según diversos autores .....</i>                  | 20     |
| <i>Tabla 2 Perspectivas y objetivos del Cuadro del Mando Integral .....</i>      | 24     |
| <i>Tabla 3 Indicadores financieros.....</i>                                      | 26     |
| <i>Tabla 4 Semaforización de indicadores en el CMI .....</i>                     | 28     |
| <i>Tabla 5 Persona entrevistada .....</i>                                        | 30     |
| <i>Tabla 6 Guión 1 de la entrevista .....</i>                                    | 30     |
| <i>Tabla 7 Guión 2 de la entrevista .....</i>                                    | 31     |
| <i>Tabla 8 Hoja de declaración de la misión aplicada a los socios .....</i>      | 32     |
| <i>Tabla 9 Hoja de declaración de la visión aplicada a los socios .....</i>      | 33     |
| <i>Tabla 10 Matriz análisis FODA .....</i>                                       | 34     |
| <i>Tabla 11 Fases del desarrollo .....</i>                                       | 35     |
| <i>Tabla 12. Análisis PESTEL AGROSJ.....</i>                                     | 45     |
| <i>Tabla 13 Diagnóstico estratégico interno.....</i>                             | 50     |
| <i>Tabla 14 Diagnóstico estratégico externo .....</i>                            | 51     |
| <i>Tabla 15 Matriz FODA .....</i>                                                | 52     |
| <i>Tabla 16 Visión Sistémica AgroSJ-Entorno Remoto .....</i>                     | 55     |
| <i>Tabla 17 Visión Sistémica AgroSJ-Entorno Próximo .....</i>                    | 56     |
| <i>Tabla 18 Visión Sistémica AgroSJ-Proveedores.....</i>                         | 57     |
| <i>Tabla 19 Visión Sistémica AgroSJ -Socios .....</i>                            | 58     |
| <i>Tabla 20 Visión Sistémica AgroSJ-Estructura .....</i>                         | 59     |
| <i>Tabla 21 Visión Sistémica AgroSJ-Flujo Sistémico .....</i>                    | 59     |
| <i>Tabla 22 Valores Corporativos Agroindustria San José Cía. Ltda. ....</i>      | 64     |
| <i>Tabla 23 Objetivos y Estrategias área operativa .....</i>                     | 66     |
| <i>Tabla 24 Objetivos y Estrategias área administrativa .....</i>                | 68     |
| <i>Tabla 25 Objetivos y Estrategias área contable .....</i>                      | 69     |
| <i>Tabla 26 Indicadores Perspectiva Financiera .....</i>                         | 70     |
| <i>Tabla 27 Indicadores Perspectiva de Clientes .....</i>                        | 71     |
| <i>Tabla 28 Indicadores Perspectiva de Procesos Internos .....</i>               | 71     |
| <i>Tabla 29 Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....</i>          | 72     |
| <i>Tabla 30 Análisis del Margen de Utilidad Neta .....</i>                       | 75     |
| <i>Tabla 31 Análisis de la Liquidez Corriente.....</i>                           | 76     |
| <i>Tabla 32 Análisis del Índice de Satisfacción del Cliente .....</i>            | 77     |
| <i>Tabla 33 Análisis de la Tasa de Crecimiento de Clientes Nuevos .....</i>      | 78     |
| <i>Tabla 34 Análisis de la Tasa de Merma Productiva.....</i>                     | 79     |
| <i>Tabla 35 Análisis del Número de Nuevos Productos/Servicios Lanzados .....</i> | 80     |
| <i>Tabla 36 Análisis de la Cobertura de Capacitación .....</i>                   | 81     |

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 37</b> <i>Análisis del Índice de Colaboración Interdepartamental</i> ..... | 82 |
| <b>Tabla 38.</b> Iniciativas Propuestas.....                                        | 85 |
| <b>Tabla 39.</b> Cuadro de Mando Integral Agroindustria San José Cía. Ltda. ....    | 87 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| CONTENIDO                                                                        | PÁGINA |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Ilustración 1.</b> Logo de la empresa .....                                   | 2      |
| <b>Ilustración 2.</b> <i>Etapas de la Planificación Estratégica</i> .....        | 14     |
| <b>Ilustración 3.</b> <i>Herramientas de diagnóstico estratégico</i> .....       | 15     |
| <b>Ilustración 4.</b> <i>Aspectos de la implementación estratégica</i> .....     | 17     |
| <b>Ilustración 5.</b> <i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i> .....     | 21     |
| <b>Ilustración 6.</b> <i>Características de los objetivos estratégicos</i> ..... | 25     |
| <b>Ilustración 7.</b> Visión Sistémica de la Organización .....                  | 54     |
| <b>Ilustración 8.</b> Cadena de Valor AgroSJ.....                                | 61     |
| <b>Ilustración 9.</b> <i>Mapa Estratégico AGROSJ</i> .....                       | 74     |
| <b>Ilustración 10.</b> Mapa Estratégico Año 2024 .....                           | 83     |
| <b>Ilustración 11.</b> Mapa Estratégico año 2025 .....                           | 84     |

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN AGROINDUSTRIA SAN JOSÉ CÍA. LTDA.”

**AUTORA:** Ivette Geraldine Llerena Jurado

**TUTORA:** Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Ph.D.

**FECHA:** Junio, 2026

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto integrador desarrolló una Planificación Estratégica y un Cuadro de Mando Integral (CMI) para Agroindustria San José Cía. Ltda., empresa familiar del sector agroindustrial de Ambato, Ecuador, dedicada a la producción y comercialización de alimentos balanceados para animales de granja y huevos criollos. El estudio partió de un diagnóstico estratégico integral que combinó entrevistas a la representante legal, observación directa, análisis FODA, visión sistémica y cadena de valor. Este diagnóstico reveló fortalezas competitivas importantes como la integración vertical en la producción de balanceado y el reconocimiento local, pero también debilidades estructurales críticas: ausencia de planificación formal, procesos manuales, falta de indicadores de gestión y limitada presencia digital. A partir de ese diagnóstico, se formuló la identidad organizacional mediante la definición participativa de misión, visión y valores corporativos, complementada con objetivos y estrategias para las áreas operativa, administrativa y contable. Estos elementos sirvieron de base para diseñar el CMI, estructurado en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, cada una con indicadores, metas e iniciativas concretas, visualizadas mediante semaforización. La evaluación del CMI en los períodos analizados evidenció una mejora progresiva en el cumplimiento estratégico global, impulsada principalmente por avances en los indicadores no financieros. Sin embargo, los indicadores financieros reflejaron una desconexión preocupante entre el crecimiento operativo y la rentabilidad, evidenciando la necesidad urgente de fortalecer el control de costos y la gestión del capital de trabajo.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, GESTIÓN EMPRESARIAL, SECTOR AGROINDUSTRIAL.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** “STRATEGIC PLANNING AND BALANCED SCORECARD FOR BUSINESS MANAGEMENT AT AGROINDUSTRIA SAN JOSÉ CÍA. LTDA.”

**AUTHOR:** Ivette Geraldine Llerena Jurado

**TUTOR:** Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Ph.D.

**DATE:** June, 2026

**ABSTRACT**

This integrative project develops a Strategic Plan and a Balanced Scorecard (BSC) for Agroindustria San José Cía. Ltda., a family-owned company in the agro-industrial sector of Ambato, Ecuador, dedicated to the production and marketing of balanced animal feed and free-range eggs. The study begins with a comprehensive strategic diagnosis that combined interviews with the legal representative, direct observation, SWOT analysis, systemic vision, and value chain analysis. This diagnosis revealed significant competitive strengths such as vertical integration in feed production and local recognition, but also critical structural weaknesses: lack of formal planning, manual processes, a lack of performance indicators, and a limited digital presence. Based on this diagnosis, the organizational identity was formulated through the participatory definition of mission, vision, and corporate values, complemented by objectives and strategies for the operational, administrative, and accounting areas. These elements served as the basis for designing the Balanced Scorecard (BSC), structured around four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth, each with specific indicators, targets, and initiatives, visualized using a color-coded system. The evaluation of the BSC in the analyzed periods showed a progressive improvement in overall strategic performance, driven primarily by progress in non-financial indicators. However, the financial indicators reflected a worrying disconnect between operational growth and profitability, highlighting the urgent need to strengthen cost control and working capital management.

**KEYWORDS:** STRATEGIC PLANNING, BALANCED SCORECARD, BUSINESS MANAGEMENT, AGROINDUSTRIAL SECTOR.



# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Introducción**

#### **1.1.1 Antecedentes**

Agroindustria San José Cía. Ltda. nace a partir de la experiencia empresarial del Lcdo. Joselito Llerena, quien es propietario y gerente de Molinos San José, empresa dedicada a la producción y comercialización de materias primas para la elaboración de alimentos balanceados para animales. Gracias a los conocimientos adquiridos durante varios años de trabajo en este sector surge la idea de crear una nueva empresa de carácter familiar que les permitiera ampliar las actividades productivas.

La empresa fue constituida legalmente el 16 de diciembre de 2021 y sus actividades económicas iniciaron el 6 de enero de 2022 con la apertura del Registro Único de Actividades (RUC). Agroindustria San José Cía. Ltda. Está integrada por miembros de una familia; Isabel Moreno es la representante legal y se encarga de la gestión administrativa y operativa de la empresa, Joselito Llerena ocupa la presidencia y participa en la toma de decisiones estratégicas y como socios se encuentran José, Johanna y Joselyn.

En sus inicios, la empresa desarrollaba sus actividades en el sector de Samanga donde contaba únicamente con dos galpones destinados a la crianza de aves. Con el paso de los años la organización ha ido creciendo de manera progresiva. En la actualidad disponen de cinco galpones con aproximadamente 20.000 aves, lo que demuestra el crecimiento que ha tenido dentro de su actividad productiva. Además, ha incorporado la elaboración de alimento balanceado para animales de granja lo que le ha permitido tener un mejor control de sus procesos y aprovechar sus recursos de mejor manera.

Pensando en su desarrollo y crecimiento a futuro, Agroindustria San José Cía. Ltda. piensa implementar una línea de alimento balanceado para mascotas y con esta iniciativa poder ampliar la oferta de productos de la empresa y fortalecer su participación dentro del mercado agroindustrial.

#### 1.1.1.1 Detalles de operación

Agroindustria San José Cía. Ltda. comercializa alimentos balanceados para animales de granja y desarrolla actividades avícolas, ofreciendo los siguientes productos:

-Alimento balanceado para aves:

- ✓ Inicial
- ✓ Desarrollo
- ✓ Engorde

-Alimento balanceado para cerdos

- ✓ Inicial
- ✓ Levante
- ✓ Postura

-Huevos runas

#### 1.1.1.2 Marcas y logos

**Ilustración 1.**  
*Logo de la empresa*



*Nota.* La ilustración muestra el logo de Agroindustria San José Cía. Ltda.

La Ilustración 1 muestra el logotipo representativo de la empresa, el cual constituye un elemento de identidad corporativa y reconocimiento institucional. Además, refleja la imagen y valores que la organización proyecta hacia sus clientes y entorno empresarial.

### **1.1.1.3 Detalles legales**

Los fundamentos legales por los que se rige Agroindustria San José Cía. Ltda. son:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria

### **1.1.2 Descripción del entorno**

La planificación estratégica juega un papel importante en la gestión de cualquier empresa ya que le permite orientarse hacia el futuro de forma ordenada, para Jara Jiménez et al. (2024), a través de la planificación estratégica las empresas no solo construyen su misión y visión, también trazan sus oportunidades, minimizan sus riesgos y optimizan sus recursos, este proceso contribuye a la mejora de la toma de decisiones empresarial. La planificación estratégica tiene como beneficio el planteamiento de objetivos y metas específicas y medibles, lo que permite orientar el esfuerzo de la empresa hacia el logro de resultados concretos (Muñiz et al., 2022).

Hoy en día, tanto a nivel mundial como nacional, las empresas se mueven en un entorno económico muy exigente, donde ya no alcanza con mirar solo los datos financieros sino también hay que considerar otros aspectos para evaluar cómo están funcionando. Los enfoques tradicionales de medición estrictamente financieros han demostrado insuficiencia para enfrentar las demandas de competitividad y adaptabilidad del mercado moderno lo que ha impulsado la adopción de marcos de gestión como el Cuadro de Mando Integral que considera algunas dimensiones del desempeño organizacional (Méndez & Méndez, 2021).

Los modelos de gestión enfocados en resultados han ganado mucha relevancia en los últimos tiempos. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control que ayuda a organizar y gestionar estrategias gerenciales de manera más clara. Se refiere a la implementación de acciones para un mayor éxito y posicionamiento de la gestión

empresarial y busca crear un lazo entre la planificación operativa y la planificación estratégica. Las empresas no deben enfocarse en el éxito a corto plazo únicamente, también deben tener la capacidad de visualizarse hacia el futuro; un enfoque adecuado, permite analizar el mercado y las capacidades empresariales (Rizo, 2020).

En el sector industrial y productivo se reconoce que medir el desempeño de una organización no puede limitarse solo a indicadores financieros, sino que hay que incluir aspectos para responder bien a los retos del mercado. El CMI ha sido utilizado por prestigiosas organizaciones para la mejora del rendimiento y el cumplimiento organizacional con la estrategia, el control y la dirección de la empresa, la gestión de la cadena de abastecimiento, la gestión de relaciones empresariales en redes y alianzas, la innovación, la rentabilidad del cliente, la contabilización del capital intelectual, la capacidad de respuesta y la demora con el mercado, la apertura de nuevos mercados y el desarrollo de nuevas competencias. (Chalid et al., 2021). Además, distintas investigaciones en empresas de la provincia de Tungurahua han analizado la importancia del CMI como herramienta de gestión estratégica, resaltando su utilidad para identificar áreas de mejora en distintas dimensiones del desempeño organizacional, lo que evidencia la pertinencia de su aplicación en el entorno productivo local (Lalaleo et al., 2023).

En el ámbito microeconómico se analiza el contexto interno y específico en el que opera la empresa. En este caso, Agroindustria San José, desarrolla actividades relacionadas con la molienda y procesamiento de balanceados, formando parte del sector agroindustrial local dedicado a la transformación primaria de productos agrícolas. Al tratarse de una unidad productiva enfocada en el procesamiento de materias primas, su desempeño depende directamente de factores como la eficiencia operativa, control de costos, gestión de inventarios, calidad del producto, relación con los proveedores y nivel de satisfacción del cliente. En este sentido, enfoques como el análisis FODA, el ciclo de vida de un producto y las cinco fuerzas de Porter permiten identificar los factores internos de la organización y el entorno en el que compete, para así plantear estrategias que potencien el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial las organizaciones que transforman materias primas necesitan sistemas que no se limiten a los resultados económicos, sino que también consideren sus procesos internos, la satisfacción de sus clientes y la capacidad para mejorar con el pasar del tiempo. En este aspecto, Kaplan y Norton (1992) sostienen que los sistemas tradicionales basados únicamente en indicadores financieros resultan insuficientes para medir el desempeño integral de la empresa, por lo que proponen un enfoque equilibrado que integre diferentes puntos estratégicos.

### **1.1.3 Justificación**

Desde el punto de vista teórico este estudio se apoya en los aportes del Cuadro de Mando Integral como una herramienta que permite ver el desempeño de una organización de manera más completa sin quedarse solo en la parte financiera. Según Kaplan y Norton (1992), las organizaciones requieren un sistema de medición que integre indicadores financieros y no financieros para traducir la estrategia en acciones concretas y medibles.

En cuanto a la parte metodológica el proyecto permitirá analizar cómo está la empresa actualmente partiendo de un diagnóstico estratégico interno y externo para luego diseñar indicadores que respondan las cuatro perspectivas del CMI: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esto facilitará la organización de la información y el establecimiento de parámetros claros para la evaluación del desempeño empresarial.

Finalmente, este trabajo nos da la oportunidad de aplicar los conocimientos obtenidos a lo largo de nuestra formación y aportar algo concreto y de utilidad a Agroindustria San José Cía. Ltda. La planificación estratégica al ser uno de los pilares fundamentales de la presente investigación, permitirá la formulación de objetivos claros y una adecuada dirección de la empresa, y la posible aplicación del CMI, al traducir la estrategia en una serie de acciones y logros medibles a través de indicadores de gestión, coadyuvará a mejorar y fortalecer la gestión de la empresa, optimizando y potenciando la gestión de sus procesos internos y la toma de decisiones, lo cual a su vez redundará

en una mejora del desempeño empresarial y probablemente en su competitividad y sostenibilidad.

#### **1.1.4 Objetivos**

##### **1.1.4.1 Objetivo general**

Diseñar la planificación estratégica y el Cuadro de Mando Integral para fortalecer la gestión empresarial de Agroindustria San José Cía. Ltda.

##### **1.1.4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa mediante el análisis del entorno interno y externo, utilizando herramientas de planificación estratégica, con el fin de identificar factores que inciden en su gestión empresarial.
- Establecer objetivos y estrategias organizacionales mediante la aplicación de instrumentos de planificación estratégica para orientar el desarrollo y la toma de decisiones de la empresa.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral en base a las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento a través de indicadores financieros y no financieros.

#### **1.2 Revisión de la literatura**

##### **1.2.1 Teoría que sustenta la tesis**

###### **1.2.1.1 La Teoría de la gestión estratégica basada en el desempeño**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) surge de la investigación de Robert Kaplan y David Norton, quienes cuestionaron la manera tradicional en que se medía el éxito de las empresas. Su teoría sostiene que los indicadores financieros, por sí solos, son insuficientes para guiar a las empresas en entornos competitivos complejos, ya que estos miden eventos pasados y no los inductores de valor futuro (Kaplan y Norton, 2014).

El CMI se fundamenta en la premisa de que "lo que no se mide, no se puede gestionar". Según Kaplan y Norton (2009), la gestión empresarial debe entenderse como un sistema de relaciones de causa y efecto. Por ejemplo, en Agroindustria San José Cía.. Ltda., si se invierte en la capacitación del personal (Perspectiva de Aprendizaje), estos optimizarán el uso de la maquinaria y los cultivos (Perspectiva de Procesos Internos), lo que resultará en un producto de mayor calidad (Perspectiva del Cliente) y, finalmente, en una mayor rentabilidad (Perspectiva Financiera). Dicho de una manera sencilla, todo lo que pasa dentro de la empresa está conectado y mejorar un área tarde o temprano se nota en las demás.

Además de medir resultados el CMI funciona como un canal de comunicación de la estrategia dentro de toda la organización. Kaplan y Norton (2014) explican que el CMI permite traducir la visión y la estrategia en objetivos e indicadores tangibles. Esto es muy útil porque uno de los problemas más comunes en las empresas es que la dirección tiene claro hacia dónde quiere ir, pero eso no siempre llega bien a quienes trabajan en el día a día.

Con el Mapa Estratégico la empresa puede tener en una sola página un resumen de lo que quiere lograr y como piensa hacerlo, lo que facilita el control y la toma de decisiones con información real. De este modo, la teoría del CMI ofrece un equilibrio entre el control de corto plazo (financiero) y la visión de largo plazo (crecimiento y sostenibilidad).

La gestión estratégica como teoría nació porque las empresas se dieron cuenta de que no bastaba con administrar lo de hoy, había que pensar también en el futuro y en como podían posicionarse mejor frente a la competencia. Esta teoría dice que la administración empresarial debe ir más allá de la dirección operativa y enfocarse en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permitan alcanzar ventajas competitivas razonables. De esta manera, la estrategia se convierte en el punto central de la toma de decisiones, llevando a las empresas a cumplir con su misión y visión institucional (Calle et al., 2025).

Aktouf (2010) en su estudio “Visión crítica de la teoría de la Gestión estratégica”, cuyo objetivo fue realizar un cuestionamiento de la base conceptual de la Teoría de Michael Porter, y sustenta que, la gestión estratégica implica analizar el entorno empresarial, tanto interna como externamente, de esta manera se puede identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Según Porter (1980), la estructura de la industria y las fuerzas competitivas determinan el nivel de rentabilidad de un sector, por lo que la empresa debe posicionarse estratégicamente para obtener una ventaja frente a sus competidores. En ese sentido, la estrategia se puede definir como un proceso analítico y deliberado que tiene el fin de garantizar sostenibilidad en el tiempo.

Calle et al. (2025) realizó un estudio titulado “Gestión estratégica: enfoques teóricos y aplicaciones prácticas”, cuyo objetivo fue analizar los enfoques teóricos de la gestión estratégica y evaluar su aplicabilidad, utilizando un enfoque cualitativo. Este estudio es relevante porque la gestión estratégica surgió como una extensión de la planificación a largo plazo, la misma ha pasado por diversas fases que le ha permitido evolucionar, durante las décadas de 1970 y 1980, gracias a Michael Porter, el enfoque se orientó hacia la exploración de una ventaja competitiva sostenible, al introducir el análisis de la industria y la competencia como elementos esenciales de la estrategia empresarial a través de su modelo de las “cinco fuerzas”.

Ropa & Alama (2022), en su estudio titulado “Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción, cuyo objetivo fue analizar el proceso de gestión en las organizaciones. Este estudio es relevante para la presente investigación porque deja ver que la gestión estratégica no puede quedarse en el papel, la misma tiene que conectarse con el funcionamiento real de la empresa, usando bien la información del entorno y la capacidad interna para tomar decisiones que de verdad lleven al crecimiento y logro de objetivos institucionales.

Oliveira et al. (2024), en su estudio titulado “La contribución del BSC al enfoque estratégico y al desempeño organizacional: percepción de las principales empresas exportadoras de Portugal”. Este estudio es relevante para la presente investigación ya que confirma que el Balanced ScoreCard va más allá de ser una moda empresarial, realmente ayuda a que las organizaciones funcionen mejor y alcancen sus metas de



una forma más ordenada. Según una investigación contemporánea que analizó la contribución del Balanced ScoreCard al enfoque estratégico y al desempeño organizacional en empresas, se encontró que esta herramienta no solo facilita el alineamiento de los objetivos estratégicos con las acciones operativas, sino que también mejora de forma sostenida la gestión y el seguimiento de metas.

#### **1.2.1.2 Teoría de la planificación estratégica**

La base principal de la planificación estratégica moderna está en la Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter, quien plantea que una empresa debe saber cómo relacionarse con su entorno para sobrevivir y crecer (Porter, 1991). Para Agroindustria San José Cía. Ltda., esto implica que la planificación no debe limitarse a proyecciones financieras, sino a un análisis profundo de la estructura de su sector.

Porter (1991), argumenta que la estrategia consiste en ser diferente; es decir no hacer lo mismo que todos, sino escoger con cuidado qué actividades realizar para ofrecer algo distinto al mercado. En este sentido, la planificación estratégica es el proceso mediante el cual la organización define su identidad competitiva a través de tres ejes: la selección de metas, la identificación de los recursos necesarios y la determinación de las políticas operativas para alcanzar los objetivos. Bajo este marco, la empresa debe diagnosticar las fuerzas competitivas (poder de proveedores, clientes, productos sustitutos y competidores) para diseñar un plan que le permita obtener un rendimiento superior al promedio de la industria.

Complementando a Porter, la planificación estratégica se entiende hoy como un proceso dinámico de alineación. Mintzberg (1987) define la estrategia no solo como una guía, sino como un patrón de comportamiento a lo largo del tiempo. Para una empresa del sector agroindustrial como Agroindustria San José, esto tiene mucho sentido porque factores como el clima o el precio de los insumos pueden cambiar de un momento a otro y el plan tiene que ser sólido, pero también flexible para no perder el rumbo.

## **1.2.2 Conceptos, definiciones, características, clasificaciones, fases**

### **1.2.2.1 Definición y antecedentes de planificación estratégica**

Según Arellano et al. (2022), la planificación estratégica es básicamente el proceso mediante el cual una organización se pregunta hacia donde quiere ir y cómo va a llegar ahí estableciendo objetivos a largo plazo. Este proceso permite orientar la toma de decisiones y optimizar el uso de los recursos disponibles en función de la visión institucional. En este sentido, la planificación estratégica constituye una herramienta fundamental para mejorar la gestión organizacional y garantizar la sostenibilidad en entornos competitivos.

Los orígenes de la planificación estratégica se remontan al mundo militar, donde planificar bien era cuestión de vida o muerte. Con el tiempo esas ideas fueron adoptadas por las empresas sobre todo a partir del siglo XX, cuando los mercados se volvieron más complejos y competitivos (González & Rodríguez, 2021).

En la segunda mitad del siglo XX la planificación estratégica se volvió parte esencial de las grandes organizaciones especialmente en países industrializados. Sin embargo, los primeros modelos eran muy rígidos y no dejaban margen para adaptarse cuando algo cambiaba afuera (Torres & López, 2020). Posteriormente, a partir de la década de 1980, la planificación estratégica experimentó una transformación significativa con la incorporación de enfoques más dinámicos y orientados al entorno. La planificación estratégica se enfocaba principalmente en el largo plazo (5-10 años o más) pero actualmente se ha ampliado para incluir también el mediano plazo. Los procesos de planificación se han vuelto menos formales y más adaptativos, permitiendo a las organizaciones reaccionar de manera más ágil a los cambios y oportunidades que se presentan en su entorno (Sánchez & Morales, 2023).

En las últimas décadas, la globalización y el avance tecnológico han obligado a que la planificación deje de ser un proceso rígido para convertirse en algo más dinámico, que pueda ajustarse cuando el entorno lo exige (Quispe et al., 2024).

Asimismo Malorie (2025), destaca que la planificación estratégica no se limita al ámbito empresarial, se puede aplicar en instituciones públicas, educativas y organizaciones sin fines de lucro. Su implementación ayuda a que diversos tipos de organizaciones trabajen mejor y hagan un uso apropiado de sus recursos, especialmente cuando estos escasean. A su vez, el enfoque actual de la planificación estratégica sugiere que la importancia de incorporar herramientas de medición y control que posibiliten evaluar los resultados del desempeño organizacional. Cuando faltan estos mecanismos, la planificación se limita a convertirse en un documento más sin trascendencia alguna.

En definitiva, la planificación estratégica es una herramienta clave que permite a las organizaciones anticiparse a los cambios, definir su camino y asegurarse de cumplir sus objetivos de manera ordenada y eficiente.

#### **1.2.2.2 Objetivos de la planificación estratégica**

Los objetivos de la planificación estratégica son, en definitiva, los logros a largo plazo en los que la empresa se enfoca, tomando en cuenta su situación y circunstancias actuales, así como su vocación de futuro. a partir de los mismos se fija una orientación para la toma de decisiones y, a partir de esa orientación, se busca la coherencia de los planes de los distintos ámbitos y departamentos de la organización (Mollo Paco, 2023).

Uno de los objetivos más importantes de la planificación estratégica según Chiavenato (2017) es lograr que la organización funcione mejor, aprovechando bien sus recursos y teniendo metas claras y medibles. Esto implica establecer indicadores, estos son prerequisites para la medición de resultados. Todos los niveles de pertenencia de las empresas deben involucrarse en su formulación y ajuste, desde la administración hasta el personal de nivel operativo.

También se busca fijar estándares y referencias a partir de las cuales se puedan evaluar el desempeño global y de cada una de las actividades de la empresa, así como establecer prioridades claras. Una empresa que persigue muchos objetivos al mismo

tiempo haciendo un uso ineficiente de sus recursos corre el riesgo de no alcanzar ninguno de ellos. Por eso es importante jerarquizarlos y definir cuáles son los más importantes en cada momento.

Por último, la planificación estratégica busca también hacer más sencillo el control y la evaluación de la gestión de la organización, de manera que se puedan identificar las desviaciones y tomar las medidas correctivas para lograr los objetivos propuestos.

### **1.2.2.3 Estrategia en el entorno de la planificación**

Chiavenato (2017) menciona que la estrategia organizacional se originó como resultado del incremento de la competencia entre las organizaciones y, simultáneamente, de la necesidad de colaborar estrechamente con otras empresas para alcanzar sus objetivos. En otras palabras, las empresas compiten y a veces se alían según con lo que conviene y la estrategia es lo que define cómo manejar eso en cada momento. Todo ello con el fin de afrontar los retos de un entorno empresarial altamente dinámico y cambiante, y así lograr la competitividad y la sostenibilidad en el tiempo.

La estrategia es el corazón de la planificación estratégica porque es la que define qué hacer para llegar a los objetivos. No es algo fijo; tiene que ir cambiando según lo que pasa en el entorno, porque si la empresa se queda estancada, la competencia la deja atrás (Quispe et al., 2024).

Mollo (2023) menciona, una vez formuladas, las estrategias deben ser implantadas. En este sentido, cada proceso, proyecto, producto o servicio deberá tener sus propias estrategias; así como cada área funcional de la organización. Lo indicado es que todos los centros directivos y de responsabilidad, incluidos los de apoyo y los punta, elaboren sus estrategias, siguiendo las directrices de la organización, y sabiendo que tienen una responsabilidad medular. Se debe diseñar, a partir de este momento, el cuadro de mando integral de cada proceso y proyectos, al menos. Empezar a trabajar en función de lograr los resultados planificados, incluida la elaboración de planes divergentes en el nivel táctico-operativo y de su desglose en unidades atomizadas de trabajo.

#### **1.2.2.4 Características de la planificación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso sistemático y continuo que se enfoca en definir los objetivos de una organización y en identificar las acciones necesarias para alcanzarlos. Se caracteriza por ser un enfoque integral que considera tanto el entorno interno como el externo de la organización. De esta forma, se pueden identificar tanto las fortalezas y debilidades internas, como las oportunidades y amenazas externas, lo que permite tomar decisiones de manera más informada y proactiva. Finalmente, la planificación estratégica es un proceso orientado a los resultados, ya que busca el logro de los objetivos planteados (Castillo, 2024).

Malorie (2025) menciona que la planificación estratégica se distingue por su flexibilidad, ya que tiene que poder ajustarse cuando el entorno cambia porque un plan demasiado rígido puede volverse inútil si las condiciones del mercado se modifican. Otra característica relevante es su enfoque participativo que involucra a diferentes niveles de la organización en el proceso de planificación. Esto favorece la generación de ideas, el compromiso del personal y la implementación efectiva de las estrategias.

Finalmente, la planificación estratégica se apoya en el uso de indicadores y controles que permiten evaluar el rendimiento de la organización y asegurarse de que se están alcanzando los objetivos propuestos.

#### **1.2.2.5 Etapas de la planificación estratégica**

La planificación estratégica, según D'Alessio (2008) se lleva a cabo en varias etapas que se complementan entre sí y que permiten a la empresa saber dónde está, qué quiere lograr y cómo va a medirlo. Estas etapas garantizan que el proceso sea ordenado, lógico y orientado al cumplimiento de objetivos institucionales. Generalmente, se agrupan en tres etapas principales: formulación, implementación y evaluación.

La Ilustración 2 presenta las etapas de la planificación estratégica las cuales permitirán orientar de manera ordenada el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Ilustración 2.**

*Etapas de la Planificación Estratégica*



*Nota.* La figura muestra las etapas de la Planificación estratégica, datos tomados a partir de D'Alessio (2008)

De acuerdo con D'Alessio (2008), la primera etapa, implica el proceso de planeamiento de la organización, y a esto se lo conoce como “planeamiento estratégico”, en la segunda etapa los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación, y aquí se constituye la “dirección estratégica”, finalmente, en la tercera etapa es el proceso de control y correcciones del proceso estratégico, esta etapa se desarrolla desde el inicio. En resumidas palabras primero se planifica, luego se ejecuta, y durante todo el proceso se va revisando que todo vaya bien para corregir a tiempo lo que haga falta (Quispe et al., 2024).

Las fases de la planificación estratégica funcionan como una guía que ayuda a la empresa a tomar decisiones y a usar bien sus recursos, adaptándose a los cambios del entorno sin perder el norte.

### **1.2.2.6 Diagnóstico estratégico**

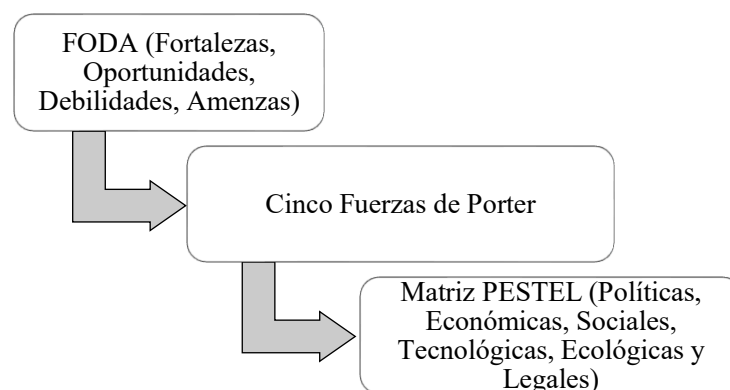
Para Mollo (2023), el diagnóstico estratégico es el punto de partida de cualquier proceso de planificación y su función es ir entendiendo cómo está la empresa por dentro y qué pasa en su entorno. Esta etapa permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual constituye la base para la formulación de estrategias.

El análisis interno según Quispe et al. (2024) mira los recursos y capacidades de la empresa, mientras que el externo examina factores como la competencia, el mercado y los cambios tecnológicos. Juntos, estos dos análisis dan una imagen bastante completa de la situación real de la organización. En la actualidad, el diagnóstico estratégico se apoya en diversas herramientas, las cuales facilitan la identificación de variables clave para la toma de decisiones estratégicas y se identifican a continuación:

Un diagnóstico bien hecho reduce la incertidumbre y le permite a la empresa prepararse mejor frente a posibles cambios. Cuanto más clara es la situación, más fácil es diseñar estrategias que funcionen de verdad.

### **Ilustración 3.**

*Herramientas de diagnóstico estratégico*



*Nota.* La ilustración muestra herramientas que se utilizan para un diagnóstico estratégico, la información fue tomada a partir de Noriega et al. (2023)

La Ilustración 3 presenta las herramientas de diagnóstico estratégico utilizadas para analizar la situación actual de la empresa y detectar factores internos y externos que influyen en su desempeño. Estas herramientas permiten identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una adecuada toma de decisiones.

Un diagnóstico acertado facilita la toma de decisiones, al disminuir la ambigüedad y proporcionar información falsa, y aumenta la capacidad de reacción ante los cambios que se producen tanto en el entorno como en la misma organización. Una correcta evaluación o diagnóstico de la organización debería proporcionar respuestas a preguntas tales como qué es lo que tiene que hacer la organización y cuál es su función,

en qué circunstancias está operando y cuáles la rodean, y qué es lo que está pasando en la organización (Noriega et al., 2023).

#### **1.2.2.7 Implementación estratégica**

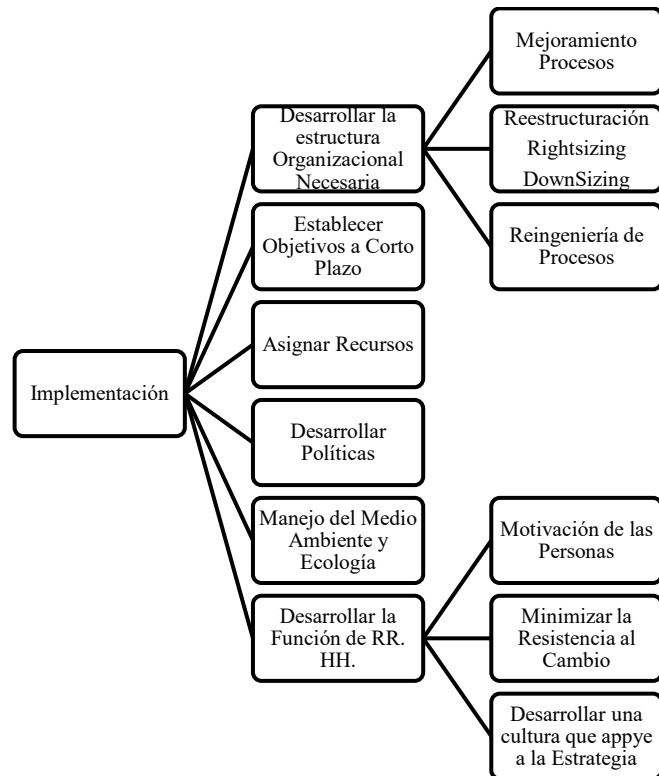
La implementación estratégica, según D'Alessio (2008) es la fase donde todo lo planificado se convierte en acciones concretas dentro de la empresa. En esta etapa, se traducen los planes en acciones concretas mediante la asignación de recursos, la definición de responsabilidades y la ejecución de actividades específicas. Uno de los aspectos clave de esta fase es la alineación de la estructura organizacional con los objetivos estratégicos. Esto implica ajustar procesos, establecer políticas y asegurar que todos los miembros de la organización comprendan y contribuyan al cumplimiento de la estrategia. Además, la implementación estratégica requiere un liderazgo efectivo que promueva la comunicación, la motivación y el compromiso del personal. Sin estos elementos, las estrategias pueden quedar solo en el plano teórico sin generar resultados reales. “La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica, todos los días y en todas sus acciones” (Chiavenato, 2017, p.59). En este sentido, la implementación estratégica es una fase crítica ya que de su correcta ejecución depende el logro de los objetivos planteados en la planificación estratégica.

La Ilustración 4 muestra los principales aspectos de la implementación estratégica enfocados en la ejecución de acciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, evidencia la importancia de coordinar recursos, procesos y responsabilidades para garantizar el desarrollo eficiente de las estrategias planteadas.



#### Ilustración 4.

*Aspectos de la implementación estratégica*



*Nota.* La figura muestra los aspectos que se deben considerar dentro de la implementación estratégica, tomado a partir de D'Alessio (2008)

#### 1.2.2.8 Evaluación y control

Según Muñiz et al. (2022), la evaluación y el control son la fase final del proceso de planificación, y sirven para saber si lo que se planificó realmente se está cumpliendo o si hay que hacer ajustes. Esta etapa permite identificar desviaciones y establecer acciones correctivas para mejorar los resultados.

Para D'Alessio (2008), el proceso de evaluación se basa en el uso de indicadores de desempeño que permiten cuantificar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos propuestos. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones “ayudan a conducir el proceso de implementación y a conocer si los objetivos se están alcanzando” (p. 457). Esto permite realizar ajustes oportunos frente a cambios del entorno o desviaciones en el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, la evaluación

y control no solo tienen un carácter correctivo, sino también preventivo, ya que permiten anticipar posibles problemas y minimizar riesgos.

Esta etapa finaliza el ciclo de planificación estratégica y con ella se retroalimenta para mejorar de forma continua, de manera que lo hecho en el periodo sirva lo máximo posible para planificar el siguiente. En síntesis, esta etapa finaliza el ciclo de planificación estratégica y con ella se retroalimenta para mejorar de forma continua con el fin de que las estrategias implementadas incidan de la mejor manera posible en el logro de los objetivos de la organización (Castillo, 2024).

#### **1.2.2.9 Definición y antecedentes del cuadro de mando integral**

Según Kaplan & Norton (2000), el Cuadro de Mando Integral (CMI), el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta estratégica que permite convertir la visión y la estrategia de una empresa en objetivos concretos, medibles y organizados en distintas perspectivas. Su principal aporte radica en integrar indicadores financieros y no financieros, superando los enfoques tradicionales que se centraban únicamente en resultados económicos. En este sentido, el CMI facilita una visión integral del desempeño organizacional, alineando las actividades operativas con los objetivos estratégicos de largo plazo.

El CMI nació en los años 90 como un sistema para medir el desempeño empresarial, pero con el tiempo se fue convirtiendo en algo mucho más completo: una herramienta que no solo mide, sino que también ayuda a planificar, ejecutar y controlar la estrategia de la organización. En la actualidad, el CMI es considerado una de las herramientas más influyentes en el ámbito de la gestión estratégica moderna (Niven, 2021).

La idea central del CMI es que todo lo que se hace en la empresa debe contribuir, de una u otra manera, al cumplimiento de la estrategia. No puede haber áreas que vayan por su cuenta sin conectarse con los objetivos generales (Sánchez & Morales, 2023).

Varios estudios recientes muestran que el CMI ayuda a mejorar el desempeño de las organizaciones porque permite ver claramente cómo se relacionan los objetivos entre

sí: si algo mejora en un área, probablemente también impacta positivamente en otra, lo que permite usar mejor los recursos y ser más competitivos (Singh & Gupta, 2022).

Con el avance de la tecnología, el CMI se ha vuelto aún más útil, porque ahora las empresas pueden revisar sus indicadores casi en tiempo real y tomar decisiones mucho más rápido cuando algo no está funcionando bien (Villota, 2025). Por otra parte, Bolaños et al. (2020) mencionan que el CMI ha demostrado ser aplicable no solo en empresas privadas, sino también en instituciones públicas y organizaciones sin fines de lucro. Su flexibilidad permite adaptarlo a diferentes estructuras organizacionales facilitando la gestión por resultados y la rendición de cuentas. En este sentido el CMI se ha consolidado como una herramienta clave para mejorar la eficiencia y transparencia en diversos sectores.

La tecnología y la digitalización han fortalecido el uso del CMI porque permiten recopilar datos de manera más ágil y analizarlos en tiempo real, lo que ayuda a las organizaciones a estar siempre al tanto de cómo van sus resultados y a actuar con información confiable (Villota, 2025).

El cuadro de mando integral fue concebido para reflejar explícitamente esa interconexión de las acciones y decisiones sobre cada una de las áreas, mostrando cómo los resultados en un área podían incidir directamente sobre los otros. De esta manera se aseguraba que todos los componentes de la organización trabajasen de manera coherente y alineada hacia objetivos comunes. La

Tabla 1 presenta distintas definiciones de CMI propuestas por algunos autores que permiten comprender sus enfoques y aportes teóricos y comparar conceptos relacionados con la gestión estratégica y el control organizacional.

**Tabla 1**

*Definiciones de CMI según diversos autores*

| Definición                                                                                                                                                              | Autor                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Un Cuadro de Mando Integral es una representación visual de los objetivos estratégicos de la organización.                                                              | (Bolaños et al., 2020)        |
| Es una herramienta que permite a los gerentes ver cómo las actividades dentro de una organización contribuyen al logro de objetivos estratégicos.                       | (Villota, 2025)               |
| Definido como un plan que muestra la relación de causa y efecto entre diferentes objetivos estratégicos desde diferentes perspectivas.                                  | (Hidalgo Euribe et al., 2022) |
| Es un diagrama que vincula los objetivos estratégicos de la organización con los programas que impulsan su éxito, proporcionando una visión holística de la estrategia. | (Cañar Rivera et al., 2020)   |

*Nota.* La tabla muestra diferentes definiciones del CMI

#### **1.2.2.10 Estrategia dentro del cuadro de mando integral**

Dentro del Cuadro de Mando Integral, la estrategia es el hilo conductor que une los objetivos de la organización con lo que se hace en el día a día. El CMI hace que la estrategia deje de ser algo abstracto y se convierta en una guía práctica para cada área de la empresa (Pedrini, 2022).

En este sentido, el CMI descompone la estrategia en distintos niveles para que cada área sepa qué tiene que hacer y cómo aportar al objetivo general. Así se evita que los esfuerzos se dispersen y se asegura que todos apunten en la misma dirección (Vladimir et al., 2020).

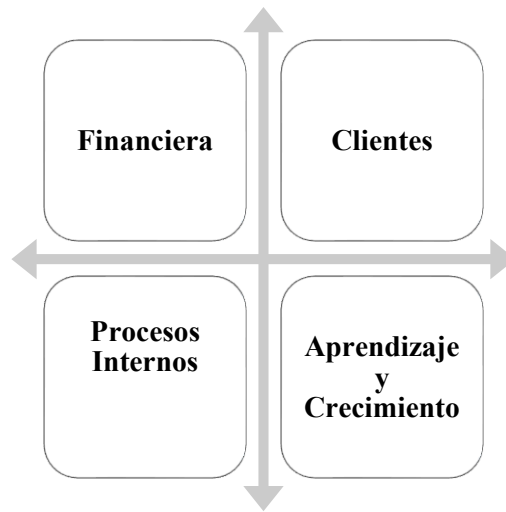
Kaplan & Norton (2000) mencionan que la representación de la estrategia a través de mapas estratégicos constituye una de las principales fortalezas del CMI. Estos mapas muestran de forma visual cómo lo que se hace en una perspectiva puede afectar a las demás, lo que hace más fácil entender la estrategia y tomar decisiones más coherentes. Por otro lado, el uso del CMI fortalece la comunicación interna de la estrategia, ya que permite que todos los miembros de la organización comprendan claramente los objetivos y su rol en el cumplimiento de estos. Esto incrementa el compromiso organizacional y mejora la ejecución estratégica (Bolaños Jijón et al., 2020).

### 1.2.2.11 Perspectivas del cuadro de mando integral

Tal como se muestra en la Ilustración 5, el CMI se organiza en cuatro perspectivas que permiten mirar la empresa desde distintos ángulos, no solo desde lo financiero estas perspectivas permiten analizar el desempeño organizacional desde diferentes dimensiones, asegurando un enfoque equilibrado que va más allá de los resultados financieros. A continuación, podemos observar las diferentes perspectivas:

#### **Ilustración 5.**

*Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*



*Nota.* La ilustración muestra las 4 perspectivas del CMI. Fuente: a partir de Villota (2025)

La perspectiva financiera es la que mide los resultados económicos: rentabilidad, crecimiento de ingresos, eficiencia en el uso de los recursos. Esta perspectiva es fundamental, ya que refleja el impacto final de las decisiones estratégicas en términos económicos. Para Ghiglione (2020) la perspectiva financiera refleja los resultados concretos de la estrategia porque al final una empresa también necesita ser rentable para poder seguir funcionando. Aunque no son las únicas, las medidas financieras siguen siendo esenciales, incluyendo rentabilidad, ingresos, crecimiento en ventas, y potencialmente indicadores de riesgo y costos. Las estrategias financieras se basan en la idea de que el valor para el accionista aumenta al incrementar ingresos, reducir costos o combinar ambas acciones (Vladimir et al., 2020).

La perspectiva del cliente evalúa si los clientes están contentos con lo que reciben y si la empresa logra fidelizarlos. En mercados altamente competitivos, comprender y satisfacer las necesidades del cliente se convierte en un factor clave para el éxito organizacional. Asimismo, dirige la estrategia hacia el mercado centrando la atención en el cliente y su segmento específico. Se busca entender la percepción del cliente sobre la organización y cómo lograr su fidelización. La insatisfacción del cliente incluso con buenos resultados financieros señala posibles problemas futuros. Factores como precio, calidad, atención, entrega, funcionalidad y soporte técnico determinan las estrategias más adecuadas para cumplir sus expectativas (Ghiglione, 2020).

Según Villota (2025), la perspectiva de procesos internos analiza cómo está haciendo las cosas la empresa por dentro. Esto incluye la gestión operativa (producción y distribución), la gestión de clientes (captación, retención y fortalecimiento de relaciones), los procesos de innovación (para mejorar eficiencia y funcionalidad de productos o servicios) y los procesos regulatorios y sociales (para cumplir normativas, crear valor social y fortalecer la imagen corporativa) la perspectiva de procesos internos analiza la eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales identificando áreas de mejora que permitan optimizar la operación.

Finalmente, para Pedrini (2022) la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es como el cimiento de todo lo demás. Si el personal no está bien capacitado y la empresa no aprende, es difícil que las otras perspectivas funcionen bien. Se puede mencionar que esta perspectiva se centra en las competencias del capital humano (talento, habilidades y conocimientos) necesarios para ejecutar las estrategias, en los sistemas de información que aportan datos clave para evaluar la gestión y el cumplimiento de objetivos; y en el capital organizativo reflejado en la cultura, liderazgo, trabajo en equipo y alineación de las metas individuales con la misión empresarial (Ghiglione, 2020).

En conjunto, estas perspectivas permiten una visión integral del desempeño organizacional, facilitando la toma de decisiones estratégicas y asegurando el equilibrio entre resultados a corto y largo plazo.

#### **1.2.2.12 Equilibrio entre perspectivas**

Uno de los principios clave del CMI es que ninguna perspectiva debe quedar por encima de las demás. Si solo se piensa en el dinero y se descuida al personal o a los clientes, tarde o temprano eso se va a notar en los resultados financieros también (Chiavenato, 2017). Por ejemplo, un enfoque excesivo en resultados financieros puede afectar la calidad del servicio o el desarrollo del talento humano.

Este equilibrio también ayuda a encontrar cómo se relacionan las distintas áreas entre sí, esto permite una gestión más coherente. El CMI promueve ver la empresa como un sistema donde todo está conectado (Kaplan & Norton, 2000).

#### **1.2.2.13 Objetivos estratégicos**

Para Kaplan & Norton (2000) los objetivos estratégicos en el CMI son las metas específicas que la organización quiere alcanzar en cada perspectiva. Deben estar bien formulados, ser medibles y conectarse con la misión y la visión de la empresa.

Tener objetivos bien definidos ayuda a orientar las acciones y a saber cómo distribuir los recursos. Además, cuando los objetivos están relacionados entre sí, el logro de uno facilita el cumplimiento de los demás, lo que le da coherencia a todo el sistema estratégico (Andía, 2019).

La Tabla 2 muestra las perspectivas y objetivos del Cuadro de Mando Integral, orientados al cumplimiento de las metas estratégicas de la organización. Además, permite relacionar cada perspectiva con los objetivos planteados para fortalecer la gestión y el desempeño empresarial.

**Tabla 2***Perspectivas y objetivos del Cuadro del Mando Integral*

| <b>Perspectivas</b>       | <b>Objetivos</b>                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Financiera                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar los ingresos</li><li>• Mejorar la rentabilidad</li><li>• Optimizar el uso de activos</li><li>• Gestión de riesgos financieros</li></ul>                                               |
| Clientes                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la satisfacción del cliente</li><li>• Expandir la base de clientes</li><li>• Aumentar el valor percibido por el cliente</li></ul>                                                         |
| Procesos internos         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimizar procesos operativos</li><li>• Innovación y desarrollo de productos</li><li>• Mejora de la cadena de suministro</li></ul>                                                                |
| Aprendizaje y Crecimiento | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo del talento humano</li><li>• Fomento de la cultura organizacional</li><li>• Mejorar la infraestructura tecnológica</li><li>• Fortalecimiento del conocimiento organizacional</li></ul> |

*Nota.* La tabla muestra la relación entre perspectivas y objetivos. Fuente: (Vladimir et al., 2020)

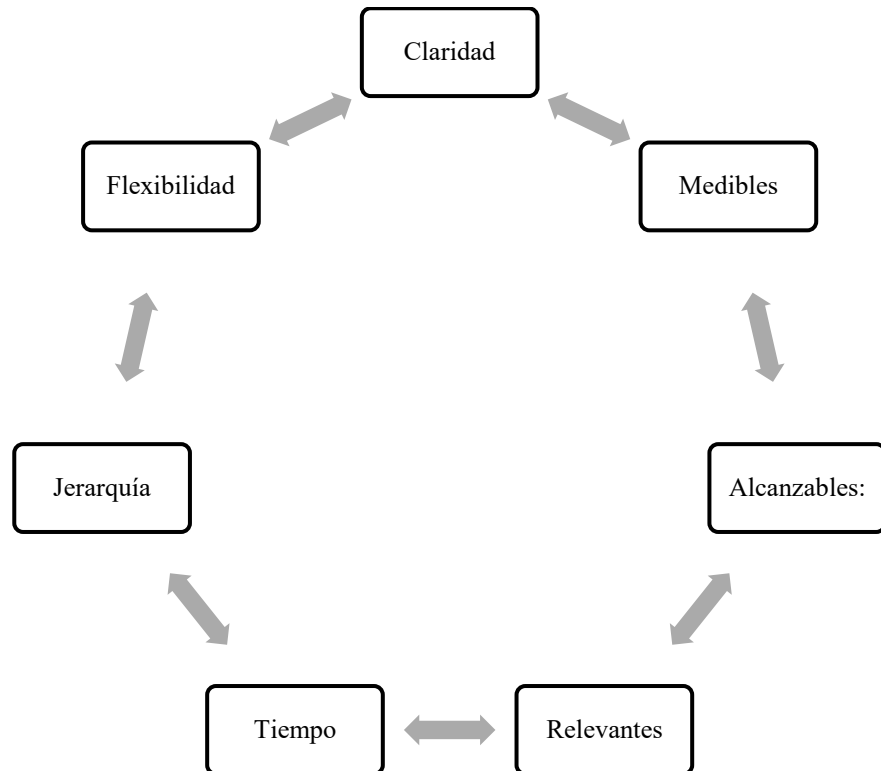
Formular buenos objetivos estratégicos requiere analizar bien el entorno y las capacidades reales de la empresa, para asegurarse de que sean realizables y no solo buenos propósitos en el papel (Andía, 2016).

La Ilustración 6 presenta las principales características de los objetivos estratégicos, las cuales permiten establecer metas claras, medibles y orientadas al desarrollo organizacional. Asimismo, evidencia la importancia de definir objetivos que faciliten la planificación y el cumplimiento de la estrategia empresarial.



#### Ilustración 6.

*Características de los objetivos estratégicos*



*Nota.* El gráfico muestra las características de los objetivos estratégicos. Fuente: a partir de Andía (2016)

#### 1.2.2.14 Indicadores y medición mediante indicadores

Los indicadores son herramientas clave dentro del CMI porque son los que permiten saber, con datos concretos, si la empresa está cumpliendo lo que se propuso. Estos indicadores deben ser específicos, cuantificables y relevantes, de modo que proporcionen información útil para la toma de decisiones (Bolaños Jijón et al., 2020).

Para Baque et al. (2021) los indicadores financieros son métricas que permiten evaluar la salud económica de una organización, mirando aspectos como la rentabilidad, la liquidez y el nivel de endeudamiento. Son fundamentales para saber si la empresa puede sostenerse en el tiempo y si está gestionando bien sus recursos (Macías & Delgado, 2023). La Tabla 3 presenta los indicadores financieros utilizados para evaluar el desempeño económico y la situación financiera de la organización. Estos

indicadores permiten analizar aspectos relacionados con la rentabilidad, liquidez, eficiencia y capacidad de gestión empresarial.

**Tabla 3**

*Indicadores financieros*

| Razón                       | Indicadores                                                             | Fórmula                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liquidez                    | Capital de trabajo                                                      | Activo Corriente – Pasivo Corriente                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                             | Razón corriente                                                         | Activo Corriente / Pasivo Corriente                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                             | Razón de prueba ácida                                                   | (Efectivo y equivalentes + Inversiones Financieras + Ctas. por cobrar) / Pasivo Corriente                                                                                                                                                                                                                      |
| Solvencia                   | Endeudamiento del activo o nivel de endeudamiento                       | Pasivo Total / Activo Total                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                             | Endeudamiento patrimonial                                               | Pasivo Total / Patrimonio                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                             | Endeudamiento del activo fijo                                           | Patrimonio / Activo Fijo Neto                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                             | Razón de concentración de endeudamiento a corto plazo                   | Pasivos Corrientes / Pasivo Total                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                             | Apalancamiento Financiero                                               | (Utilidad antes de impuestos / Patrimonio) / (Utilidad antes de impuestos e intereses / Activo total)                                                                                                                                                                                                          |
| Rentabilidad                | Margen de Utilidad Bruta                                                | (Utilidad bruta / Ventas) * 100                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                             | Margen de Utilidad Operacional                                          | (Utilidad operacional / Ventas) * 100                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                             | Margen de Utilidad Neta                                                 | (Utilidad neta / Ventas) * 100                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                             | Rendimiento sobre el activo total o rentabilidad del activo total (RSA) | (Utilidad neta / Activo total o activo bruto) * 100                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                             | Rendimiento sobre el patrimonio (RSP)                                   | (Utilidad neta / Patrimonio) * 100                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Eficiencia o financiamiento | Rotación de inventario totales                                          | Rotación de inventario totales = Costo de ventas y producción / Inventario total promedio = # veces<br>Rotación de inventario totales = Inventario total promedio * 365 / Costo de ventas y producción = días<br>Inventario total promedio = (Inventario total año anterior + Inventario total año actual) / 2 |
|                             | Rotación de cartera                                                     | Ventas / Cuentas por Cobrar                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                             | Rotación de activos totales                                             | Ventas / Activo Total                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                             | Rotación de activos fijos                                               | Ventas / Activo Fijo Neto                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                             | Período medio de cobranza                                               | Cuentas y documentos por cobrar * 365 / Ventas                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                             | Período medio de pago (Proveedores de inventario)                       | Proveedores de inventario * 365 / Inventario totales                                                                                                                                                                                                                                                           |

*Nota.* La tabla muestra los indicadores financieros

La medición mediante indicadores permite evaluar el desempeño organizacional de manera objetiva facilitando la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas. Además, contribuye a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización (Castillo, 2024).

En la actualidad, según Noriega et al., (2023), el uso de indicadores se ha fortalecido gracias a la incorporación de tecnologías de información, que permiten el monitoreo en tiempo real y el análisis de grandes volúmenes de datos. Esto ha incrementado la precisión y oportunidad de la información disponible para la gestión estratégica. Asimismo, los indicadores deben ser revisados periódicamente para asegurar su pertinencia y alineación con los objetivos estratégicos evitando así la obsolescencia de los sistemas de medición.

#### **1.2.2.15 Semaforización**

La semaforización en el Cuadro de Mando Integral es una técnica visual de control que permite facilitar la lectura de información de cantidades masivas transformándolas en señales visuales simples e intuitivas. En este sentido, el color verde es que toda marcha bien, el amarillo indica una advertencia que debe ser monitoreada, en tanto el rojo manda una clara señal de alerta para corregir inmediatamente la trayectoria. En este contexto, muchas veces se debe a la validez probada en la vida cotidiana y en otros países en términos de indicadores macroeconómicos (Mendoza, 2023)

Desde una perspectiva funcional, la semaforización permite simplificar el análisis de grandes volúmenes de datos al convertirlos en señales visuales fácilmente comprensibles. Mendoza (2023) dice que el color verde indica que el indicador se encuentra dentro de los parámetros establecidos, el amarillo señala una situación de alerta que requiere seguimiento, mientras que el rojo evidencia un incumplimiento que demanda acciones correctivas inmediatas. Este sistema contribuye a mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y reduce el tiempo necesario para interpretar la información.

Por otro lado, la semaforización también facilita la identificación de causas subyacentes que puedan estar afectando el logro de los objetivos estratégicos. Por ejemplo, si un indicador está mostrando una tendencia negativa representada por la luz roja, se puede utilizar la semaforización en conjunto con otras herramientas de control para determinar cuáles son las causas de esa situación y cómo se pueden abordar (Pedrini, 2022).

Por otra parte, la aplicación de la semaforización promueve la transparencia y la comunicación efectiva dentro de la organización. Al presentar la información de manera clara y visual, todos los niveles jerárquicos pueden comprender fácilmente el estado de los indicadores, lo que favorece el alineamiento organizacional y el compromiso del personal con los objetivos estratégicos, entonces Castillo (2024) resalta que de esta manera la semaforización no solo cumple una función técnica, sino también comunicacional.

La Tabla 4 muestra la semaforización de indicadores en el Cuadro de Mando Integral, utilizada para visualizar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Asimismo, facilita la identificación de resultados favorables, de alerta o críticos para apoyar la toma de decisiones gerenciales.

**Tabla 4**

*Semaforización de indicadores en el CMI*

| <b>Nivel de cumplimiento</b> | <b>Rango</b> | <b>Color</b> | <b>Interpretación</b>                         |
|------------------------------|--------------|--------------|-----------------------------------------------|
| Alto                         | +100%        |              | Cumple o supera la meta                       |
| Medio                        | 70% - 99%    |              | Cumplimiento Parcial                          |
| Bajo                         | -70%         |              | Incumplimiento, requiere acciones correctivas |

*Nota.* La tabla representa la semaforización

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Metodología e instrumentos de recolección**

##### **2.1.1 Unidad de análisis**

El estudio se realizó en Agroindustria San José Cía. Ltda., una empresa del sector agroindustrial que necesita organizar mejor su gestión y contar con herramientas que le permitan medir cómo va avanzando. Para eso, la investigación se dividió en cuatro fases:

En la primera fase se hizo un diagnóstico de la situación actual de la empresa, analizando tanto lo que pasa adentro como afuera, para identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En la segunda fase se trabajó en la planificación estratégica, definiendo o ajustando la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos, con el fin de dar a la empresa una dirección clara.

En la tercera fase se definieron los indicadores de gestión, conectados con los objetivos estratégicos y organizados en las cuatro perspectivas del CMI: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Finalmente, en la cuarta fase se diseñó el Cuadro de Mando Integral, junto con sus objetivos, indicadores y metas, para que la empresa tenga una herramienta concreta de seguimiento y toma de decisiones.

##### **2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información**

###### **2.1.2.1 Fuentes de información primaria**

Las fuentes de información son fundamentales en cualquier investigación porque permiten obtener datos directamente del entorno estudiado de forma clara y oportuna.

En este proyecto, la información primaria se levantó mediante una entrevista a la representante legal y gerente de Agroindustria San José Cía. Ltda. El objetivo era conocer cómo está la empresa actualmente, identificar los problemas en su gestión y ver si era viable implementar el CMI. La entrevista permitió recopilar información clave para el diagnóstico y para proponer mejoras concretas. En la Tabla 5 se presenta la información correspondiente a la persona entrevistada.

**Tabla 5**

*Persona entrevistada*

| Nombre        | Cargo                       |
|---------------|-----------------------------|
| Isabel Moreno | Representante Legal/Gerente |

*Nota. La tabla muestra los datos de la persona entrevistada*

#### 2.1.2.1.1 Guión de la entrevista

Se diseñó un guión de preguntas semiestructuradas orientadas al análisis estratégico de la empresa y a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

La Tabla 6 presenta el guión 1 de la entrevista aplicado durante el proceso de investigación, el cual contiene las preguntas orientadas a la recopilación de información relevante. Asimismo, permite estructurar de manera ordenada el desarrollo de la entrevista y el análisis de los resultados obtenidos.

**Tabla 6**

*Guión 1 de la entrevista*

| Unidad de análisis        | Pregunta                                                                            |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Diagnóstico Inicial       | ¿Qué departamentos o áreas existen actualmente en la empresa?                       |
|                           | ¿Podría describir brevemente la función de cada área?                               |
|                           | ¿Cuál considera que es el área más importante para el funcionamiento de la empresa? |
|                           | ¿Cómo se coordinan las actividades entre los diferentes departamentos?              |
| Estructura Organizacional | ¿La empresa cuenta con un organigrama formal?                                       |
|                           | ¿Está claramente definida la jerarquía entre las áreas?                             |

|                  |                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------|
|                  | ¿Cada departamento tiene un responsable o jefe asignado?       |
| Análisis Interno | ¿Las funciones y responsabilidades están bien delimitadas?     |
|                  | ¿Cómo se toman las decisiones importantes en la empresa?       |
|                  | ¿El personal cuenta con la capacitación necesaria?             |
|                  | ¿La empresa realiza control y seguimiento de costos?           |
|                  | ¿Los procesos están documentados y estandarizados?             |
|                  |                                                                |
| Análisis Externo | ¿Quiénes son los principales competidores?                     |
|                  | ¿Cómo evalúa la situación actual del mercado?                  |
|                  | ¿Qué oportunidades externas puede aprovechar la empresa?       |
|                  | ¿Qué amenazas externas podrían afectarla?                      |
|                  | ¿Dónde debería estar la empresa en los próximos 3 a 5 años?    |
|                  | ¿Qué acciones estratégicas considera necesarias para lograrlo? |

*Nota. La tabla muestra las preguntas para el diagnóstico inicial*

La Tabla 7 **Tabla 6** presenta el guión 2 de la entrevista aplicado durante el proceso de investigación, el cual contiene las preguntas orientadas a la recopilación de información relevante para la elaboración del CMI. Asimismo, permite estructurar de manera ordenada el desarrollo de la entrevista y el análisis de los resultados obtenidos.

**Tabla 7**

*Guión 2 de la entrevista*

| Unidad de análisis                      | Pregunta                                                                     |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aprendizaje y crecimiento</b>        | ¿La empresa promueve la capacitación del personal para mejorar su desempeño? |
|                                         | ¿Con qué frecuencia se capacita al personal?                                 |
|                                         | ¿Se implementan innovaciones en los procesos productivos?                    |
| <b>Perspectiva Financiera</b>           | ¿Cómo describiría la situación financiera actual de la empresa?              |
|                                         | ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos y costos de la empresa?      |
|                                         | ¿Qué acciones se aplican para mantener la rentabilidad?                      |
| <b>Perspectiva de Clientes</b>          | ¿Cómo se gestionan las relaciones con los clientes?                          |
|                                         | ¿Qué estrategias se utilizan para fidelizar clientes?                        |
|                                         | ¿Qué estrategias se utilizan para fidelizar clientes?                        |
| <b>Perspectiva de Procesos Internos</b> | ¿Cuáles son los procesos clave de la empresa?                                |
|                                         | ¿Qué procesos generan mayor valor?                                           |
|                                         | ¿Qué problemas operativos afectan el desempeño?                              |
|                                         | ¿Qué mejoras considera necesarias en los procesos?                           |

|                               |                                                    |
|-------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Indicadores y Medición</b> | ¿Qué indicadores clave propondría para su área?    |
|                               | ¿Se establecen metas y se realiza seguimiento?     |
|                               | ¿Qué dificultades existen para medir el desempeño? |

*Nota. La tabla muestra el guión de la entrevista*

Se incluyen también las hojas de declaración de la misión y visión de la empresa, las mismas sirven para redactar de manera clara los lineamientos estratégicos definidos. Estas herramientas reflejan tanto el propósito actual de la organización como su proyección a futuro, sirviendo de base para el desarrollo del proceso de planificación estratégica aplicado en el estudio.

La Tabla 8 presenta la hoja de declaración de la misión aplicada a los socios con el fin de identificar la percepción y enfoque organizacional respecto a la razón de ser de la empresa, además permite recopilar información para la formulación de una misión alineada con los objetivos empresariales.

**Tabla 8**

*Hoja de declaración de la misión aplicada a los socios*

| PREGUNTAS                                                                                                                     | RESPUESTAS |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Tipo de organización: ¿Qué clase de empresa somos?                                                                         |            |
| 2. Motivo: ¿Para qué nos construimos?                                                                                         |            |
| 3. Productos y servicios: ¿Qué ofrecemos?                                                                                     |            |
| 4. Clientes: ¿Para quién?                                                                                                     |            |
| 5. Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferente al resto?                                                                    |            |
| 6. Mercados: ¿Dónde desempeñamos nuestras funciones?                                                                          |            |
| 7. Recursos: ¿Con que recursos desempeñamos nuestras funciones?                                                               |            |
| 8. Gestión: ¿Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos? (Incluye la preocupación por el ambiente y el clima laboral) |            |
| Declaración de la Misión:                                                                                                     |            |

La Tabla 9 muestra la hoja de declaración de la visión aplicada a los socios de la empresa, orientada a determinar las expectativas y proyecciones futuras de la



organización y facilita la definición de una visión estratégica enfocada en el crecimiento y desarrollo empresarial.

**Tabla 9**

*Hoja de declaración de la visión aplicada a los socios*

| PREGUNTAS                                                          | RESPUESTAS |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Tiempo: ¿Cuándo se alcanzarán los objetivos de la organización? |            |
| 2. Motivo: ¿Qué quiere llegar a ser la empresa?                    |            |
| 3. Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?  |            |
| 4. Gestión: ¿Cómo se alcanzarán los objetivos de la organización?  |            |
| 5. Razón: ¿Para fue creada la organización?                        |            |
| Declaración de la Visión:                                          |            |

#### **2.1.2.2 Fuentes de información secundarias**

##### **2.1.2.2.1 Observación**

La observación es una técnica que permite recopilar información directa del entorno organizacional mediante el análisis sistemático de los procesos y actividades desarrolladas dentro de la empresa.

En este caso, se aplicará la observación en las áreas operativas y administrativas de Agroindustria San José, con el fin de identificar el funcionamiento de los procesos y detectar posibles falencias en la gestión.

##### **2.1.2.2.2 Análisis de estrategia empresarial (FODA)**

Este instrumento permitirá identificar factores internos y externos que afectan el desempeño de la empresa, facilitando la elaboración del análisis FODA.

**Tabla 10**

Matriz análisis FODA

|                              |                   |                    |
|------------------------------|-------------------|--------------------|
| <b>FACTORES<br/>INTERNOS</b> | <b>FORTALEZAS</b> | <b>DEBILIDADES</b> |
| <b>FACTORES<br/>EXTERNOS</b> | F1                | D1                 |
|                              | F2                | D2                 |
| <b>OPORTUNIDADES</b>         | <b>FO</b>         | <b>DO</b>          |
| O1                           |                   |                    |
| O2                           |                   |                    |
| <b>AMENAZAS</b>              | <b>FA</b>         | <b>DA</b>          |
| D1                           |                   |                    |
| D2                           |                   |                    |

*Nota.* La tabla muestra la matriz vacía para el análisis FODA

En la Tabla 10 se encuentra la matriz de análisis FODA utilizada para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, esta herramienta permite evaluar la situación estratégica de la empresa y contribuir en la formulación de estrategias para su desarrollo y competitividad.

### **2.1.3 Fases del desarrollo**

En la Tabla 11 se encuentran las fases del desarrollo establecidas para la ejecución del proyecto, permitiendo organizar de manera secuencial las actividades planificadas. De la misma manera, facilita el seguimiento y cumplimiento de cada etapa dentro del proceso de investigación y desarrollo estratégico.

**Tabla 11**

Fases del desarrollo

| <b>Fase</b>                               | <b>Descripción</b>                                                                       | <b>Objetivo</b>                                                               |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fase I: Diagnóstico estratégico</b>    | Aplicación de entrevista, observación, análisis FODA, Visión Sistémica y Cadena de Valor | Analizar la situación actual de la empresa e identificar problemas de gestión |
| <b>Fase II: Planificación estratégica</b> | Definición de misión, visión, valores y objetivos estratégicos                           | Establecer lineamientos estratégicos que orienten el desarrollo empresarial   |
| <b>Fase III: Diseño de indicadores</b>    | Construcción de indicadores financieros y no financieros                                 | Medir el desempeño organizacional en función de los objetivos                 |
| <b>Fase IV: Diseño del CMI</b>            | Elaboración del Cuadro de Mando Integral y mapa estratégico                              | Implementar una herramienta de control y gestión empresarial                  |

Elaborado por: Llerena (2026)

En la fase I, se recopiló información sobre la situación actual de Agroindustria San José mediante entrevistas y observación directa, lo que permitió elaborar el análisis FODA y diagnosticar las condiciones internas y externas de la empresa.

En la fase II, se desarrolló la planificación estratégica, en la cual se definieron la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos, alineados con la realidad organizacional y las oportunidades del entorno.

En la fase III, se establecieron indicadores de gestión financieros y no financieros, los que permiten evaluar el desempeño de la empresa en las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

En la fase IV, se diseñó el Cuadro de Mando Integral, incluyendo el mapa estratégico y la semaforización de indicadores, facilitando el seguimiento de los objetivos estratégicos y la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO**

#### **3.1 Fase I: Diagnóstico estratégico**

Una vez aplicado el guión de la entrevista a la Gerente General de Agroindustria San José Cía. Ltda. se obtuvieron los siguientes resultados por unidad de análisis:

##### **3.1.1 Diagnóstico inicial**

Se puede señalar que la estructura organizativa de Agroindustria San José Cía. Ltda. trabaja de manera simplificada a través de tres ejes fundamentales: el área contable, el área administrativa y el área operativa. Al limitar la división del trabajo a únicamente tres dependencias generales, la entidad optimiza sus costos fijos directos, sin embargo, esta falta de especialización departamental restringe la delegación de funciones críticas. En términos de control de gestión, la ausencia de subdivisiones para áreas estratégicas como la gestión de calidad o el marketing digital expone a la agroindustria a un manejo empírico de sus actividades corporativas.

La delimitación funcional se centra en tareas transaccionales y de control de campo, realizadas por el área administrativa que se encarga de la planificación y ejecución de las compras y ventas, el área contable administra la gestión bancaria, tributaria y de pagos. El área operativa con su jefe de granja y el administrador del área avícola (productos terminados), tienen a cargo trabajadores polifuncionales en las labores de campo y comercialización.

La dirección de la empresa tiene claro que las tres áreas son igualmente importantes, porque un fallo en la producción detiene las ventas, y sin ventas el negocio no crece. Esto muestra que la gerencia comprende la interdependencia entre sus áreas.

La coordinación entre departamentos se basa en una secuencia lineal y una dependencia mutua, debido a que la producción biológica y la recolección de huevos transfieren físicamente el producto al departamento de clasificación y ventas y posteriormente los encargados comerciales transfieren el producto al cliente,

departamento de envíos y departamento de ventas. Esta sincronización es conceptualizada por la gerencia como una cadena de valor inherente a la organización, en la cual cada uno de los departamentos depende directamente del rendimiento del puesto inmediato anterior.

### **3.1.2 Estructura organizacional**

Se observó que la empresa no cuenta con un organigrama formal estructurado, manejándose bajo un modelo de gestión lineal e informal, y la ausencia de una representación gráfica de la estructura demuestra que las líneas de autoridad y los tramos de control no se encuentran institucionalizados. Este vacío documental genera que la asignación de puestos dependa de la costumbre interna y no de un diseño técnico preestablecido lo que limita la capacidad de expansión de la empresa e incrementa el riesgo de superposición de funciones entre los mandos directivos.

La organización entre las distintas dependencias se encuentra definida a pesar de que no existe un documento que la respalde de manera formal. De esta manera, eso muestra una estructura jerárquica empírica y basada en la autoridad verbal. En otras palabras, la falta de una jerarquía oficializada expone a la empresa a interpretaciones subjetivas por parte del personal, restando efectividad a las órdenes estratégicas emitidas por la gerencia.

Existe un responsable asignado para cada área, pero ellos trabajan más desde la experiencia cotidiana que desde perfiles formales. Eso representa un riesgo porque la supervisión depende demasiado de la persona y no del sistema.

### **3.1.3 Análisis interno**

Dentro del análisis interno se puede evidenciar que, la dirección percibe que las tareas se encuentran delimitadas, pero reconoce que ante contingencias (como la ausencia por enfermedad del encargado de ventas) la estructura sufre desajustes y se requiere la intervención directa de la gerencia o la rotación imprevista de operarios de granja. Este comportamiento operativo expone una debilidad crítica en el control interno, demostrando que la delimitación funcional es meramente situacional y carece de un

plan de contingencia documentado. La flexibilidad observada, aunque resuelve el problema inmediato, aumenta la vulnerabilidad al centralizar la recaudación y el registro en colaboradores que no corresponden al puesto original.

Las decisiones importantes se toman en reuniones entre socios y el área administrativa, pero esas reuniones suelen alargarse porque es complicado llegar a un acuerdo. Eso ha retrasado proyectos clave, como la definición del nombre comercial y otros procesos que tienen en mente.

Los trabajadores aprenden sus funciones de manera verbal cuando entran a trabajar, sin ningún manual formal. Eso es una debilidad importante porque el conocimiento queda en las personas, no en la institución.

La empresa lleva un control de costos a nivel contable, a través del monitoreo de márgenes de ganancia y pérdida, el cual está enfocado en reactivar la toma de decisiones oportunas por parte de la gerencia general en situaciones críticas de cierre de granja o descarte anticipado de lotes de producción por la disminución de la productividad biológica. Esto permite que la gerencia general pueda tomar decisiones drásticas como la definición y descarte anticipado de algunos lotes o la decisión de cerrar la granja en la producción posterior. Aunque la gerencia general dispone de información financiera de costos oportuna, esta no se encuentra automatizada o integrada a un proceso de contabilidad de costos o gestión.

Agroindustria San José no tiene ningún proceso documentado ni estandarizado ya que todo funciona con instrucciones verbales. Esto es una de las mayores debilidades de control interno, porque si alguien se va, el conocimiento de cómo hacer las cosas puede perderse. Además, sin procesos escritos es muy difícil identificar fallas o mejorar de manera sistemática.

### **3.1.4 Análisis externo**

El medio competitivo es favorable para el negocio en la industria avícola y según el tipo de producto o servicio, en este caso, como hay tal cantidad de huevos se puede analizar que es parte del huevo marrón tradicional y este es de competencia saturada y con alta rivalidad donde las grandes empresas avícolas son las que se disputan los segmentos de mercados, como minorista, mayoreo y autoservicios además de que él estándar de calidad, tanto del huevo como de la producción avícola. Esa competencia de precios deja un margen muy restringido y el pequeño productor puede verse ahogado. A la empresa, al ser un pequeño productor, las grandes avicultoras no le compiten significativamente directamente en el segmento dónde atiende ni con el producto que ofrece.

La principal oportunidad que se encontró es que, dentro de la expansión comercial hacia canales formales de distribución masiva, específicamente mediante la inserción del huevo verde en comisariatos y cadenas de supermercados. La gerencia reconoce que este mercado corporativo ofrece una mayor estabilidad financiera y mejores precios unitarios, aunque representa una barrera de entrada compleja debido a sus estrictos requisitos de calificación institucional. Esta oportunidad externa exige que la agroindustria formalice sus procesos de control de calidad interno como paso previo indispensable para aspirar a ser proveedora de grandes mercados.

Las amenazas externas más severas se concentran en riesgos biológicos incontrolables, como epidemias de influenza aviar que conllevan el sacrificio total del activo biológico por dictamen de entidades fitosanitarias reguladoras. Adicionalmente, el entorno macroeconómico global introduce amenazas comerciales debido al incremento en los fletes navieros y combustibles provocado por conflictos internacionales, lo que encarece la importación de núcleos nutricionales. Estos factores externos configuran un entorno de alta vulnerabilidad para los costos operativos y la continuidad del negocio, justificando un sistema integral de mitigación de riesgos.

La cartera comercial de la agroindustria se compone predominantemente de intermediarios estratégicos, subdistribuidores y comerciantes mayoristas que

adquieren grandes volúmenes de producción diaria para abastecer mercados de ciudades principales como Guayaquil, Quito y Machala. Esta estructura de clientes genera una alta dependencia hacia un canal de distribución indirecto, concentrando las ventas en pocos actores de alto volumen en lugar del consumidor final. Si bien este modelo asegura la evacuación rápida del inventario perecedero, reduce el margen de utilidad unitario que la empresa podría captar mediante la venta directa.

La visión de largo plazo de la administración se enfoca en una estrategia de crecimiento y diversificación geográfica, proyectando la adquisición de nuevos terrenos e infraestructura fuera de su locación actual para expandir los galpones productivos. Asimismo, la proyección incluye la incursión a escala competitiva en la producción del huevo tradicional para capturar nuevos segmentos de mercado masivo. Esta visión de futuro evidencia que la gerencia reconoce haber alcanzado el límite técnico de su capacidad instalada actual en los cuatro galpones vigentes, lo cual sustenta la necesidad de diseñar un plan estratégico financiero que soporte las inversiones venideras.

Para materializar los objetivos de expansión a largo plazo, la gerencia establece una hoja de ruta lógica basada en tres pasos fundamentales: la búsqueda técnica de terrenos óptimos, la adecuación de la infraestructura avícola y la inyección focalizada de capital de inversión. Desde un análisis contable se determina que estas acciones de expansión física demandan una estructuración presupuestaria rigurosa para no comprometer la liquidez del negocio actual. El diseño de este plan estratégico requiere la formalización previa de indicadores que evalúen la viabilidad del apalancamiento financiero y el retorno de la inversión proyectada.

### **3.1.5 Análisis estratégico de las perspectivas del cuadro de mando integral**

#### **3.1.5.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva demuestra que la organización fomenta el desarrollo de competencias de sus trabajadores mediante una estrategia de alianzas con proveedores externos de materias primas e insumos, exigiéndoles asistir a las charlas técnicas y seminarios virtuales que estos dictan. Esta práctica demuestra una actitud gerencial proactiva



hacia el aprendizaje continuo; sin embargo, al ser gestionada por agentes externos, la capacitación carece de una planificación interna formal o de una detección de necesidades real.

La frecuencia del entrenamiento es irregular y no planificada, estimándose de forma empírica un promedio bimensual o trimestral supeditado exclusivamente a la disponibilidad de eventos ofertados. Esta intermitencia cronológica evidencia la ausencia de un plan anual de capacitaciones estructurado por el área administrativa. La falta de una programación fija impide medir de forma objetiva la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo y el impacto de estas sesiones sobre los indicadores de eficiencia productiva.

La innovación se realiza con un método empírico de ensayo y error en el terreno, suministrando al mismo tiempo en tres galpones marcas diferentes de núcleo nutricional para observar en cuál la formulación veterinaria es de mejor calidad y postura, y en mayor cantidad. Este modo indica que es una cultura abierta de ciencia experimental para potenciar el rendimiento biológico de los animales. Sin embargo, los datos se toman de forma manuscrita en los galpones, por lo que el diagnóstico de la auditoría señala que estos análisis de rendimiento se deban sistematizar informáticamente con el objeto de que las decisiones de compra de materia prima se basen en un análisis de rendimiento.

#### **3.1.5.2 Perspectiva de clientes**

En la perspectiva de Clientes, la administración de ventas de la empresa se caracteriza por contar con un solo responsable de ventas a cargo del contacto diario con el comprador, y la participación de la gerencia general en negociaciones de gran envergadura o cambios de precios. Esta estructura de administración de relaciones de ventas es altamente personal pero muy dependiente del personal en contacto.

La estrategia de fidelización se basa en el buen trato, la puntualidad en la entrega y la disponibilidad para atender pedidos incluso fuera del horario normal, es decir la confianza en que el cliente va a volver a comprar. También se toman en cuenta las sugerencias de los clientes sobre la calidad del producto.

### **3.1.5.3 Perspectiva de procesos internos**

Se ha señalado que la etapa "Levante de las pollas" (1 a 10), ha sido identificada por la gerente como su proceso clave e indispensable porque es la fase biológica de crianza que condiciona estrictamente el éxito, la salud, y la productividad futura del activo biológico. El segundo proceso clave "Mantenimiento y postura", que se inicia en la semana 20, es el proceso responsable de mantener el activo biológico en condiciones de llevar a cabo un ciclo productivo eficiente de hasta 100 semanas por lote. Este ciclo productivo guarda relación con la tercera fase, la de producción de huevo.

Se reconoce que las labores de mayor inyección de valor financiero y de rendimiento son el mantenimiento nutricional y el cuidado diario de las aves en postura activa, garantizando el suministro adecuado de balanceado, así como de los niveles apropiados de vitaminas y agua limpia. Bajo la óptica contable, son estas labores las que concentran la mayor proporción de los costos operativos directos y, por ende, su optimización incide de forma vertical en el costo unitario de la cubeta de huevo.

Los principales incidentes operativos reportados son exclusivamente relacionados con los fallos técnicos, paradas imprevistas o las roturas mecánicas de la maquinaria utilizada en las operaciones de molienda y mezcla del alimento factor. El personal operativo es estable y con roles claramente delimitados; el impacto del ausentismo laboral es mínimo si la gerencia interviene a tiempo. El diagnóstico operativo confirma que el bajo rendimiento interno está en el componente tecnológico, con los fallos mecánicos de emergencia que comprometen los programas de alimentación del aviar y los costos incidentales por las reparaciones de emergencia.

La prioridad máxima de optimización que identifica la gerencia está relacionada con la renovación tecnológica integral de la maquinaria y los equipos de producción de balanceado, al considerar los mismos como sistemas obsoletos y desde la puesta en marcha del negocio. Esta necesidad de inversión en activos fijos es clasificada por la gerencia como una optimización compleja de realizar a corto plazo, dada las limitaciones presupuestarias y de liquidez que enfrenta la agroindustria.

#### **3.1.5.4 Perspectiva financiera**

En este contexto, si bien la empresa ha logrado realizar inversiones constantes para mejorar la capacidad de producción a través de la reinversión de sus propios recursos, estos desembolsos reactivos y a corto plazo disminuyen los resultados de la liquidez actual, y a su vez reducen los intereses mensuales en aquellos plazos fijos en los que se compensan los saldos permanentes en exceso. Si bien la empresa es rentable en su operación de campo, no tiene de un fondo de reserva estratégico formal, volviendo al flujo financiero altamente vulnerable ante cualquier caída imprevista en la demanda del mercado mayorista.

La empresa no tiene un presupuesto formal. Todo el manejo del dinero se hace según las necesidades del día a día, sin una planificación previa. Eso impide llevar un control preventivo del gasto y dificulta ejecutar inversiones importantes, como la renovación de maquinaria, porque no hay partidas planificadas para eso.

#### **3.1.5.5 Indicadores financieros**

Acerca de los principales indicadores financieros, la medición del desempeño financiero se reduce prácticamente a la observación empírica de los márgenes de utilidad bruta de cubeta vendida y al chequeo de los saldos de las cuentas bancarias al cierre de cada mes. Al interpretar este hallazgo a la luz del concepto de control de gestión, se manifiesta una carencia crítica de índices financieros clave, como la liquidez corriente, test ácido, inventarios de materia prima y/o la rentabilidad del activo (ROA). Esta escasez de ratios técnicos limita a la alta gerencia en sus habilidades de pronóstico.

La dependencia de la empresa con respecto a una única materia prima para la producción de un solo producto terminado que representa la totalidad de la oferta local coloca a la organización en posición de vulnerabilidad respecto a las variaciones estacionales tanto en oferta como en demanda. Aclaremos que, el precio del huevo criollo y del huevo tradicional, aunque provenientes de mercados diferentes, están interrelacionados en el consumidor con lo que la demanda podría aumentar

sensiblemente para uno si baja el precio del competidor, haciendo que el negocio funcione bajo un esquema de optimización extrema de costos de producción para salvaguardar el margen de ganancia neto.

La gerencia reconoce la necesidad de formular métricas, sugiriendo de manera empírica el control del porcentaje de producción por galpón, la tasa de mortalidad aviar y el monitoreo de las variaciones de costos de la materia prima.

Se evidencia que la organización maneja metas de carácter técnico-biológico bien definidas, fijando como objetivo principal alcanzar al menos 100 semanas de postura activa y eficiente por cada lote de producción. Sin embargo, el seguimiento de estas metas se ejecuta bajo una modalidad tradicional y manual dentro de los galpones, careciendo de evaluaciones de desempeño formales para el personal o para el área comercial. Al analizar este hallazgo, se evidencia que la empresa sabe hacia dónde dirigir sus esfuerzos productivos, pero adolece de un sistema de control interno intermedio que alerte a tiempo si el ritmo diario compromete el logro de los objetivos anuales.

La principal limitación identificada fue la ausencia de registros estadísticos que permitieran medir el desempeño de manera objetiva, ya que gran parte de la evaluación se realiza con base en la percepción y experiencia de la gerencia. Además, la empresa se ve afectada por factores externos como la variación constante de los precios del mercado y los cambios en la demanda, situaciones que dificultan la elaboración de proyecciones precisas y generan diferencias entre los resultados esperados y obtenidos.

### **3.1.6 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL constituye una herramienta de diagnóstico estratégico que permite examinar los factores del macroentorno que inciden directa o indirectamente en el desempeño organizacional, abarcando las dimensiones Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal. Para Agroindustria San José Cía. Ltda., este análisis resulta indispensable dado que su actividad productiva se encuentra expuesta a variables externas de alto impacto, como la volatilidad en el precio de materias primas,

las regulaciones sanitarias, los riesgos biológicos propios del sector avícola y las dinámicas del mercado regional. En este contexto, la siguiente matriz identifica y clasifica los principales factores del entorno macro externo, determinando su naturaleza como oportunidad o amenaza y ponderando su nivel de impacto sobre la organización, con el propósito de sentar las bases para la formulación de estrategias que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

**Tabla 12.**  
*Análisis PESTEL AGROSI*

| DIMENSIÓN       | SUBCATEGORÍA               | CÓDIGO    | FACTOR DEL ENTORNO                                                                                                                                                                                  | TIPO               | IMPACTO      |
|-----------------|----------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| <b>POLÍTICO</b> | <b>Marco Legal</b>         | <b>P1</b> | Regulaciones de AGROCALIDAD sobre sanidad animal exigen cumplimiento estricto en producción avícola, generando costos de certificación y adaptación normativa continua para Agroindustria San José. | <b>Amenaza</b>     | <b>ALTO</b>  |
|                 | <b>Política Sanitaria</b>  | <b>P2</b> | Normativas fitosanitarias que obligan al sacrificio total del activo biológico ante brotes de influenza aviar representan una amenaza de continuidad operativa de alto impacto para la empresa.     | <b>Amenaza</b>     | <b>ALTO</b>  |
|                 | <b>Programas Estatales</b> | <b>P3</b> | Programas gubernamentales de apoyo al sector agroindustrial y avícola ofrecen oportunidades de financiamiento y asistencia técnica que la empresa podría aprovechar para su expansión.              | <b>Oportunidad</b> | <b>MEDIO</b> |
|                 | <b>Regulación Formal</b>   | <b>P4</b> | Exigencias de certificación que impulsan la compra a productores formales favorecen a Agroindustria San José para acceder a canales de distribución masiva como supermercados y comisariatos.       | <b>Oportunidad</b> | <b>MEDIO</b> |

|                  |                              |           |                                                                                                                                                                                                         |                    |              |
|------------------|------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| <b>ECONÓMICO</b> | <b>Costos de Insumos</b>     | <b>E1</b> | Incremento en fletes navieros y costos de combustible por conflictos internacionales encarece la importación de núcleos nutricionales (maíz, soya), elevando el costo operativo de la empresa.          | <b>Amenaza</b>     | <b>ALTO</b>  |
|                  | <b>Poder Adquisitivo</b>     | <b>E2</b> | Reducción del poder adquisitivo de avicultores clientes limita el volumen de compra de balanceado, afectando directamente los ingresos y el crecimiento de la cartera comercial.                        | <b>Amenaza</b>     | <b>ALTO</b>  |
|                  | <b>Mercado Avícola</b>       | <b>E3</b> | Crecimiento del sector avícola en la sierra central del Ecuador impulsa la demanda de balanceado y huevo, ampliando el mercado potencial para los productos de Agroindustria San José.                  | <b>Oportunidad</b> | <b>ALTO</b>  |
|                  | <b>Financiamiento</b>        | <b>E4</b> | Posibilidad de alianzas con distribuidores agropecuarios y acceso a financiamiento externo para inversión en nueva infraestructura y maquinaria para ampliar la capacidad productiva.                   | <b>Oportunidad</b> | <b>MEDIO</b> |
|                  | <b>Precio del Huevo</b>      | <b>E5</b> | Interrelación entre el precio del huevo criollo y el huevo tradicional genera volatilidad en la demanda, obligando a la empresa a operar bajo esquemas de optimización extrema de costos de producción. | <b>Amenaza</b>     | <b>MEDIO</b> |
| <b>SOCIAL</b>    | <b>Tendencias de Consumo</b> | <b>S1</b> | Creciente conciencia sobre nutrición animal y seguridad alimentaria impulsa la demanda de balanceado de calidad, favoreciendo a productores                                                             | <b>Oportunidad</b> | <b>MEDIO</b> |

|                    |                                    |           |                                                                                                                                                                                                   |                    |              |
|--------------------|------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
|                    |                                    |           | formales como Agroindustria San José.                                                                                                                                                             |                    |              |
|                    | <b>Competencia Local</b>           | <b>S2</b> | Incremento en el número de empresas productoras de balanceado en la región central intensifica la competencia, presionando los márgenes comerciales de la agroindustria.                          | <b>Amenaza</b>     | <b>MEDIO</b> |
|                    | <b>Adopción Tecnológica</b>        | <b>S3</b> | Parte de los avicultores pequeños no adopta prácticas de alimentación técnica, reduciendo el segmento de mercado que valora y compra balanceado certificado de calidad.                           | <b>Amenaza</b>     | <b>BAJO</b>  |
|                    | <b>Demanda de Proteína</b>         | <b>S4</b> | Aumento en la demanda de proteína animal (carne y huevo) en Ecuador impulsa el crecimiento del sector pecuario, incrementando la base potencial de clientes avicultores.                          | <b>Oportunidad</b> | <b>ALTO</b>  |
| <b>TECNOLÓGICO</b> | <b>Maquinaria Obsoleta</b>         | <b>T1</b> | Equipos de molienda y mezcla de balanceado con obsolescencia tecnológica desde el inicio de operaciones generan fallos mecánicos recurrentes que comprometen los programas de alimentación aviar. | <b>Amenaza</b>     | <b>ALTO</b>  |
|                    | <b>Automatización Competidores</b> | <b>T2</b> | Competidores con plantas de producción automatizadas y mayor capacidad instalada presentan ventajas de eficiencia y economía de escala frente a la capacidad productiva actual de la empresa.     | <b>Amenaza</b>     | <b>ALTO</b>  |
|                    | <b>Digitalización Procesos</b>     | <b>T3</b> | Oportunidad de digitalizar procesos administrativos y de registro (trazabilidad de lotes, control de costos, inventarios) para mejorar la eficiencia y reducir dependencia del                    | <b>Oportunidad</b> | <b>ALTO</b>  |

|                  |                              |            |                                                                                                                                                                                                                                    |                    |              |
|------------------|------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
|                  |                              |            | conocimiento empírico.                                                                                                                                                                                                             |                    |              |
|                  | <b>Sistemas de Control</b>   | <b>T4</b>  | Integración de sistemas de control de producción y formulación automatizada de balanceado permitiría optimizar costos, mejorar la calidad del producto y sistematizar la toma de decisiones.                                       | <b>Oportunidad</b> | <b>MEDIO</b> |
|                  | <b>Inversión Tecnológica</b> | <b>T5</b>  | La tecnología en maquinaria avícola requiere inversiones crecientes que la empresa actualmente no puede asumir a corto plazo por limitaciones de liquidez y ausencia de presupuesto formal.                                        | <b>Amenaza</b>     | <b>MEDIO</b> |
| <b>ECOLÓGICO</b> | <b>Riesgos Biológicos</b>    | <b>Ec1</b> | Epidemias de influenza aviar y enfermedades avícolas pueden obligar al sacrificio total del activo biológico por disposición de entidades fitosanitarias, representando la amenaza de mayor impacto en la continuidad del negocio. | <b>Amenaza</b>     | <b>ALTO</b>  |
|                  | <b>Sanidad Animal</b>        | <b>Ec2</b> | Estándares de sanidad y bienestar animal cada vez más exigentes requieren inversión constante en protocolos de bioseguridad, medicamentos veterinarios y condiciones de crianza en los galpones.                                   | <b>Amenaza</b>     | <b>MEDIO</b> |
|                  | <b>Producción Sostenible</b> | <b>Ec3</b> | Mayor conciencia ambiental y tendencia hacia la producción agroalimentaria sostenible abre oportunidades para posicionar el huevo criollo como producto natural y diferenciado en el mercado.                                      | <b>Oportunidad</b> | <b>MEDIO</b> |
|                  | <b>Gestión de Residuos</b>   | <b>Ec4</b> | La gestión adecuada de residuos avícolas (gallinaza,                                                                                                                                                                               | <b>Oportunidad</b> | <b>BAJO</b>  |



|              |                                  |           |                                                                                                                                                                                                           |                    |              |
|--------------|----------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
|              |                                  |           | mortalidades)<br>representa tanto una obligación regulatoria como una oportunidad para la generación de subproductos con valor comercial.                                                                 |                    |              |
| <b>LEGAL</b> | <b>Normativa Laboral</b>         | <b>L1</b> | El cumplimiento de la normativa laboral ecuatoriana (contratos, seguridad social, salud ocupacional) representa costos de cumplimiento obligatorios que inciden en la estructura de costos de la empresa. | <b>Amenaza</b>     | <b>MEDIO</b> |
|              | <b>Registro Sanitario</b>        | <b>L2</b> | Requisitos legales de registro sanitario y certificación de calidad ante organismos de control (AGROCALIDAD, ARCSA) son condición indispensable para acceder a canales formales de distribución masiva.   | <b>Amenaza</b>     | <b>ALTO</b>  |
|              | <b>Formalización Empresarial</b> | <b>L3</b> | La formalización legal como Cía. Ltda. facilita el acceso a financiamiento institucional, licitaciones públicas y contratos con grandes cadenas comerciales, representando una ventaja competitiva.       | <b>Oportunidad</b> | <b>MEDIO</b> |
|              | <b>Propiedad Intelectual</b>     | <b>L4</b> | La ausencia de nombre comercial registrado y marca propia limita el posicionamiento de Agroindustria San José en el mercado y representa una debilidad legal ante la expansión comercial proyectada.      | <b>Amenaza</b>     | <b>BAJO</b>  |

### 3.1.6 Diagnóstico interno

El análisis organizacional es una herramienta importante para aquellas organizaciones que intentan crecer, competir y tomar decisiones estratégicas con base en los resultados obtenidos (Babativa et al., 2024). En la siguiente tabla se detallan las capacidades de la empresa en las diferentes categorías: nivel estratégico, operativo y de apoyo; lo que permite una evaluación integral de cada área funcional y su contribución al desempeño general de la organización.

**Tabla 13**

*Diagnóstico estratégico interno*

| <b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO</b> |                                                                                         |                                                                          |                                                                                            |                                                                                                                    |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>COMPONENTE</b>                      | <b>NIVEL ESTRATÉGICO</b>                                                                |                                                                          | <b>NIVEL OPERATIVO</b>                                                                     |                                                                                                                    |
|                                        | <b>Organizativo</b>                                                                     | <b>Comunicación</b>                                                      | <b>Gestión de procesos</b>                                                                 | <b>Productos / Servicios</b>                                                                                       |
| <b>Fortalezas</b>                      | <b>FO1</b> Personal con experiencia en producción avícola y formulación de balanceados. | <b>FC1</b> Buena comunicación interna entre producción y administración. | <b>FG1</b> Procesos de producción y distribución de balanceado bien definidos.             | <b>FP1</b> Oferta diversificada de balanceado para aves y cerdos (inicial, desarrollo, engorde, levante, postura). |
|                                        | <b>FO2</b> Estructura familiar con liderazgo participativo y visión de crecimiento.     | <b>FC2</b> Imagen positiva ante distribuidores y avicultores locales.    | <b>FG2</b> Integración vertical: producción propia de balanceado para autoconsumo y venta. | <b>FP2</b> Producción de huevos runa como línea complementaria de ingresos.                                        |
| <b>Debilidades</b>                     | <b>DO1</b> Ausencia de un plan estratégico formal documentado.                          | <b>DC1</b> Limitada presencia en redes sociales y canales digitales.     | <b>DG1</b> Algunos procesos administrativos y de registro son manuales.                    | <b>DP1</b> Falta de renovación periódica de maquinaria y equipos.                                                  |
|                                        | <b>DO2</b> Escasa inversión en tecnología                                               | <b>DC2</b> Falta de campañas de                                          | <b>DG2</b> Ausencia de indicadores formales para                                           | <b>DP2</b> Carencia de                                                                                             |

|  |                              |                                         |                                   |                                              |
|--|------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|
|  | administrativa y de gestión. | difusión sobre los productos ofrecidos. | evaluar el rendimiento operativo. | trazabilidad digital de lotes de producción. |
|--|------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|

*Nota. La tabla muestra el diagnóstico estratégico interno*

La Tabla 13 muestra el diagnóstico estratégico interno de la empresa, mediante el análisis de los factores y recursos que forman parte de su estructura organizacional. Asimismo, permite determinar las fortalezas y debilidades existentes para contribuir al mejoramiento de la gestión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### 3.1.7 Diagnóstico externo

La evaluación externa corresponde a aquellos factores sobre los cuales una empresa no tiene influencia directa, pero algunos de estas variables pueden influir en ella. En el presente trabajo se realizó un estudio del entorno macroeconómico mediante los componentes: económico, político, sociocultural y tecnológico, tal como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 14**

*Diagnóstico estratégico externo*

| <b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO</b> |                                                                                                             |                                                                                                       |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>COMPONENTES</b>                     | <b>Económico</b>                                                                                            | <b>Político</b>                                                                                       |
| <b>Amenazas</b>                        | <b>AE1</b> Incremento en el precio de materias primas (maíz, soya) afecta los costos de producción.         | <b>AP1</b> Cambios frecuentes en normativas del AGROCALIDAD generan incertidumbre operativa.          |
|                                        | <b>AE2</b> Reducción del poder adquisitivo de avicultores limita el volumen de compra.                      | <b>AP2</b> Mayor control estatal en procesos de sanidad animal incrementa los costos de cumplimiento. |
| <b>Oportunidades</b>                   | <b>OE1</b> Crecimiento del sector avícola en la sierra central impulsa la demanda de balanceado.            | <b>OP1</b> Regulaciones que exigen alimento certificado impulsan la compra a productores formales.    |
|                                        | <b>OE2</b> Posibilidad de alianzas con distribuidores agropecuarios y municipios para provisión de insumos. | <b>OP2</b> Apoyo de programas gubernamentales para el fortalecimiento del sector agroindustrial.      |
|                                        | <b>Sociocultural</b>                                                                                        | <b>Tecnológico</b>                                                                                    |

|                      |                                                                                                                    |                                                                                                       |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Amenazas</b>      | <b>ASC1</b> La región central enfrenta un aumento en el número de empresas productoras de balanceado.              | <b>AT1</b> La tecnología en maquinaria avícola exige inversiones cada vez mayores.                    |
|                      | <b>ASC2</b> Parte de los avicultores pequeños no adopta prácticas de alimentación técnica.                         | <b>AT2</b> Competidores con plantas automatizadas y mayor capacidad de producción.                    |
| <b>Oportunidades</b> | <b>OSC1</b> Hay un segmento creciente de avicultores que busca balanceado de calidad para mejorar su rentabilidad. | <b>OT1</b> Integración de sistemas de control de producción y formulación automatizada de balanceado. |
|                      | <b>OSC2</b> Aumento en la conciencia sobre nutrición animal y seguridad alimentaria.                               | <b>OT2</b> Digitalización de procesos administrativos para aumentar la eficiencia.                    |

*Nota. La tabla muestra el diagnóstico estratégico externo*

La Tabla 14 presenta el diagnóstico estratégico externo de la organización, enfocado en el análisis de los factores del entorno que influyen en el desarrollo empresarial. Asimismo, permite identificar oportunidades y amenazas que contribuyen a la formulación de estrategias para mejorar la competitividad de la empresa.

Como resultado del diagnóstico estratégico previo, la Tabla 15 presenta la matriz FODA desarrollada para la organización. Esta herramienta metodológica sintetiza y estructura los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden de manera directa en su entorno competitivo. Su visualización permite establecer una comprensión integral de la situación actual, sentando las bases para optimizar la gestión empresarial y la toma de decisiones.

**Tabla 15**

*Matriz FODA*

| <b>MATRIZ FODA</b>                                                   |                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                                                    | <b>DEBILIDADES</b>                                                         |
| <b>F1</b> Oferta diversificada de balanceado para aves y cerdos.     | <b>D1</b> Ausencia de un plan estratégico formal documentado.              |
| <b>F2</b> Producción propia de balanceado                            | <b>D2</b> Promoción y marketing digital insuficiente.                      |
| <b>F3</b> Experiencia en crianza avícola y formulación de alimentos. | <b>D3</b> Infraestructura de galpones con capacidad limitada de expansión. |

|                                                                                      |                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>F4</b> Producción de huevos criollos                                              | <b>D4</b> Procesos administrativos manuales y poco automatizados.                       |
| <b>F5</b> Buen historial de calidad en productos terminados.                         | <b>D5</b> Falta de trazabilidad digital de lotes de producción.                         |
| <b>F6</b> Ubicación estratégica en el sector agroindustrial de Ambato.               | <b>D6</b> Formulación de balanceado podría optimizarse con tecnología.                  |
| <b>F7</b> Relaciones con proveedores de materias primas consolidadas.                | <b>D7</b> Limitada diversificación de canales de comercialización.                      |
| <b>F8</b> Flexibilidad en volúmenes de producción según demanda.                     | <b>D8</b> Escasa diversificación de métodos de ventas (predomina venta directa).        |
| <b>F9</b> Equipamiento adecuado para producción de balanceado.                       | <b>D9</b> Baja presencia en redes sociales y marketing online.                          |
| <b>F10</b> Reconocimiento local y reputación positiva en el sector.                  | <b>D10</b> Dependencia de pocas fuentes de ingresos (principalmente balanceado y aves). |
| <b>Oportunidades</b>                                                                 | <b>Amenazas</b>                                                                         |
| <b>O1</b> Creciente demanda de balanceado por expansión del sector avícola nacional. | <b>A1</b> Competencia de otras empresas productoras de balanceado.                      |
| <b>O2</b> Desarrollar línea de balanceado para mascotas.                             | <b>A2</b> Cambios en normativas sanitarias del AGROCALIDAD.                             |
| <b>O3</b> Alianzas con distribuidores agropecuarios para ampliar cobertura.          | <b>A3</b> Volatilidad en el precio de materias primas (maíz, soya).                     |
| <b>O4</b> Campañas de marketing digital para captar nuevos clientes.                 | <b>A4</b> Incremento en costos de energía eléctrica y combustible.                      |
| <b>O5</b> Ampliación de galpones para incrementar capacidad productiva.              | <b>A5</b> Saturación del mercado local de balanceado.                                   |
| <b>O6</b> Financiamiento gubernamental para el sector agroindustrial.                | <b>A6</b> Enfermedades avícolas que puedan afectar la producción.                       |
| <b>O7</b> Incorporación de tecnología en formulación y control de calidad.           | <b>A7</b> Variaciones económicas que reduzcan la inversión avícola.                     |
| <b>O8</b> Expansión hacia nuevas zonas o mercados regionales.                        | <b>A8</b> Competidores con plantas de producción más modernas.                          |
| <b>O9</b> Crecimiento del sector pecuario y demanda de proteína animal.              | <b>A9</b> Fluctuación en precios de insumos y materias primas.                          |

*Nota. La tabla muestra la matriz FODA para Agroindustria San José Cía. Ltda.*

La matriz FODA permitió identificar los principales factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la empresa, evidenciando una buena capacidad productiva y experiencia dentro del sector agroindustrial. Entre las fortalezas más relevantes

destacan la producción propia de balanceado, la calidad de los productos terminados y el reconocimiento local alcanzado en el mercado. Asimismo, las oportunidades reflejan un entorno favorable para el crecimiento, especialmente por la expansión del sector avícola, la incorporación de tecnología y la posibilidad de ampliar mercados mediante estrategias comerciales y alianzas estratégicas.

Por otra parte, el análisis también evidenció debilidades que limitan el desarrollo organizacional, como la ausencia de un plan estratégico formal, los procesos administrativos manuales y la escasa presencia en medios digitales. Del mismo modo, existen amenazas externas relacionadas con la competencia, la volatilidad de precios de materias primas y las regulaciones sanitarias del sector. En este contexto, la matriz FODA constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones, permitiendo establecer estrategias que potencien las fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que reduzcan las debilidades y mitiguen los riesgos identificados.

### 3.1.8 Visión sistémica de la organización

Agroindustria San José Cía. Ltda. opera como un sistema organizacional integrado cuyo funcionamiento depende de la interacción sinérgica de tres áreas funcionales fundamentales: el área operativa, el área administrativa y el área contable. Estas unidades no actúan de manera aislada, sino que conforman una cadena de procesos interdependientes que, en conjunto, garantizan la transformación de insumos en productos con valor agregado y su posterior comercialización en el mercado.

#### Ilustración 7.

*Visión Sistémica de la Organización*



*Nota.* La ilustración muestra la Visión Sistémica

**Tabla 16**

*Visión Sistémica AgroSJ-Entorno Remoto*

| <b>ENTORNO REMOTO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>REGULACIONES NORMATIVAS Y LEGALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>DESACELERACIÓN ECONÓMICA Y VOLATILIDAD DE PRECIOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Agroindustria San José Cía. Ltda. debe cumplir con el marco regulatorio establecido por la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, el Código de Trabajo, la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria y la Constitución de la República del Ecuador. AGROCALIDAD regula los procesos de producción avícola, exigiendo certificaciones sanitarias, planes de vacunación documentados y protocolos de bioseguridad para los cinco galpones activos. Estas regulaciones implican inversión continua en cumplimiento normativo, actualización de permisos y capacitación técnica del personal en materia de bienestar animal.                                             | La volatilidad en los precios de las materias primas especialmente el maíz y la soya, insumos principales en la formulación del balanceado representa una amenaza directa a los márgenes de rentabilidad de la empresa. Las fluctuaciones del mercado internacional afectan los costos de producción de forma significativa, ya que el balanceado es elaborado internamente. Asimismo, la reducción del poder adquisitivo de los avicultores locales puede contraer la demanda de balanceado para animales de granja. La empresa requiere estrategias de cobertura de precios, diversificación de proveedores y ajuste periódico de sus precios de venta.        |
| <b>FACTORES POLÍTICO-INSTITUCIONALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>ENTORNO TECNOLÓGICO Y COMPETITIVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Los cambios frecuentes en las normativas del AGROCALIDAD y las políticas del Ministerio de Agricultura generan incertidumbre operativa para la empresa. El mayor control estatal en los procesos de sanidad animal incrementa los costos de cumplimiento. Sin embargo, los programas gubernamentales de apoyo al sector agroindustrial y las regulaciones que exigen alimento certificado constituyen oportunidades para empresas formalmente establecidas como Agroindustria San José. La participación en ferias agropecuarias, el acceso a financiamiento del BanEcuador y los planes de apoyo al sector rural son palancas estratégicas favorables para su crecimiento. | La tecnología en maquinaria avícola y de producción de balanceado evoluciona constantemente, exigiendo inversiones periódicas que suponen un reto para empresas medianas. Los competidores con plantas automatizadas y mayor capacidad instalada representan una amenaza en términos de costos unitarios y eficiencia. No obstante, la digitalización de procesos administrativos, la integración de sistemas de control productivo y la formulación automatizada de balanceado representan oportunidades de mejora para Agroindustria San José. La adopción progresiva de tecnología accesible puede fortalecer su posición competitiva en el mercado regional. |

*Nota.* La tabla muestra el entorno remoto de la visión sistémica

**Tabla 17**

*Visión Sistémica AgroSJ-Entorno Próximo*

| <b>ENTORNO PRÓXIMO</b>                      |                                     |                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CLIENTES</b>                             |                                     |                                                                                                                                                                  |
| <b>RAZÓN SOCIAL/CLIENTE</b>                 | <b>UBICACIÓN</b>                    | <b>DETALLE DEL VÍNCULO COMERCIAL</b>                                                                                                                             |
| Distribuidores Avícolas de Ambato           | Ambato, Tungurahua                  | Adquisición regular de alimento balanceado para aves (inicial, desarrollo y engorde) en presentaciones de saco de 40 kg. Son el principal canal de distribución. |
| Avicultores Independientes – Sierra Centro  | Ambato, Latacunga, Riobamba         | Compra directa de balanceado para aves ponedoras y de engorde. Clientes frecuentes con pedidos mensuales programados según ciclo productivo.                     |
| Porcicultores de la Provincia de Tungurahua | Mocha, Tisaleo, Cevallos            | Adquisición de balanceado para cerdos en fases inicial, levante y postura. Relación comercial estable con volúmenes medios de compra.                            |
| Consumidores Finales – Huevos Runa          | Mercados de Ambato y alrededores    | Compra de huevos runa (criollos verdes) de producción propia. Cliente final que valora el producto diferenciado por calidad nutricional y precio estable.        |
| Tiendas y Mercados Populares                | Ambato – Mercado Central, Mayorista | Distribución de huevos runas y balanceado en presentaciones menores. Canal de ventas directas con potencial de crecimiento hacia comisariatos.                   |
| Intermediarios Agropecuarios Regionales     | Tungurahua y provincias vecinas     | Revendedores que adquieren el balanceado al por mayor para redistribuirlo en zonas rurales. Representan una cobertura de mercado indirecta importante.           |

*Nota. La tabla muestra el entorno próximo de la visión sistémica*



**Tabla 18***Visión Sistémica AgroSJ-Proveedores*

| <b>PROVEEDORES</b>                                 |                              |                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RAZÓN SOCIAL/PROVEEDOR</b>                      | <b>UBICACIÓN</b>             | <b>DETALLE DEL SUMINISTRO</b>                                                                                                                                                  |
| Biofarmas S.A.                                     | Ambato –<br>Tungurahua       | Proveedor principal de núcleos nutricionales y premix vitamínico-mineral para la formulación de balanceado. Suministro mensual con asesoría técnica incluida.                  |
| Fabián Nutrición Animal                            | Latacunga –<br>Cotopaxi      | Proveedor alternativo de núcleos nutricionales para aves en fase de levante y postura. Su análisis comparativo permite optimizar la eficiencia productiva del balanceado.      |
| Distribuidora de Maíz y Soya –<br>Sierra Centro    | Ambato /<br>Riobamba         | Suministro de maíz amarillo duro y torta de soya como materias primas base para la elaboración del balanceado. Entregas programadas según ciclo de producción.                 |
| Insumos Veterinarios<br>Agroveterinaria            | Ambato – Sector<br>Artesanal | Proveedor de vacunas, vitaminas, antibióticos y productos para bioseguridad avícola. Atención al plan sanitario preventivo de los cinco galpones.                              |
| Pollitas de un Día – Proveedores<br>Especializados | Tungurahua /<br>Cotopaxi     | Proveedores de pollitas de un día de nacidas para el proceso de levante dentro de los galpones. Insumo inicial fundamental para el ciclo productivo avícola.                   |
| Molinos San José (empresa<br>relacionada)          | Ambato –<br>Tungurahua       | Empresa vinculada (del Sr. Joselito Llerena) que provee materias primas transformadas para la elaboración de balanceado, generando sinergias familiares y reducción de costos. |
| Proveedores de Sacos y<br>Empaques                 | Ambato /<br>Guayaquil        | Suministro de sacos de polipropileno de 40 kg y empaques para presentación y distribución del balanceado terminado.                                                            |

**Tabla 19***Visión Sistémica AgroSJ -Socios*

| <b>SOCIOS / ACCIONISTAS DE AGROINDUSTRIA SAN JOSÉ CÍA. LTDA.</b> |                                 |                                  |                                                                                                                       |                      |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Nº</b>                                                        | <b>SOCIO / NOMBRE COMPLETO</b>  | <b>CARGO / ROL EN LA EMPRESA</b> | <b>FUNCIÓN PRINCIPAL</b>                                                                                              | <b>PARTICIPACIÓN</b> |
| 1                                                                | Joselito Manuel Llerena Medina  | Presidente del Directorio        | Dirección estratégica y aportes desde su experiencia en Molinos San José. Visión de crecimiento empresarial.          | 10%                  |
| 2                                                                | José Luis Llerena Moreno        | Socio Activo                     | Participación en actividades operativas y administrativas. Contribuye al desarrollo y crecimiento organizacional.     | 30%                  |
| 3                                                                | Johanna Isabel Llerena Moreno   | Socia Activa                     | Apoyo en la gestión comercial y de clientes. Rol en la coordinación de áreas funcionales.                             | 30%                  |
| 4                                                                | Joselyn Michelle Llerena Moreno | Socia Activa                     | Participación en procesos operativos y administrativos. Contribución al fortalecimiento de la cultura organizacional. | 30%                  |
| <b>TOTAL</b>                                                     |                                 |                                  |                                                                                                                       | <b>100%</b>          |

**Tabla 20**

*Visión Sistémica AgroSJ-Estructura*

| <b>ESTRUCTURA SISTÉMICA ORGANIZACIONAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ÁREA OPERATIVA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>ÁREA CONTABLE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crianza y levante de aves ponedoras</li> <li>• Producción y comercialización de huevos runas</li> <li>• Elaboración de alimentos balanceados para aves y cerdos (inicial, desarrollo, engorde, levante, postura)</li> <li>• Control sanitario y planes de vacunación</li> <li>• Manejo técnico de 5 galpones con capacidad para ~20.000 aves</li> <li>• Almacenamiento y despacho de productos terminados</li> <li>• Control de mortalidad y registros productivos por galpón</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de compras de materias primas e insumos</li> <li>• Gestión de ventas y relación con clientes distribuidores</li> <li>• Coordinación entre áreas operativa, contable y de producción</li> <li>• Atención al cliente y gestión de pedidos</li> <li>• Definición de precios y condiciones comerciales</li> <li>• Toma de decisiones directivas y reuniones de seguimiento</li> <li>• Gestión del talento humano y asignación de funciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro contable de operaciones económicas</li> <li>• Control de costos de producción por línea de producto</li> <li>• Declaraciones conforme a normativa</li> <li>• Generación de informes financieros para la gerencia</li> <li>• Conciliaciones bancarias y control de flujo de caja</li> <li>• Seguimiento de cuentas por cobrar y por pagar</li> <li>• Apoyo a la toma de decisiones con información oportuna</li> </ul> |

**Tabla 21**

*Visión Sistémica AgroSJ-Flujo Sistémico*

| <b>FLUJO SISTÉMICO: ENTRADAS – PROCESOS – SALIDAS</b>                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ENTRADAS (INSUMOS)</b>                                                                                                                                                            | <b>PROCESOS INTERNOS (TRANSFORMACIÓN)</b>                                                                                                                                                                       | <b>SALIDAS (PRODUCTOS/SERVICIOS)</b>                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maíz amarillo duro y torta de soya</li> <li>• Núcleos nutricionales (Biofarmas, Fabián)</li> <li>• Pollitas de un día de nacidas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Molienda y mezclado de materias primas para balanceado</li> <li>• Formulación técnica por etapa productiva</li> <li>• Crianza y levante de aves en galpones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanceado para aves (inicial, desarrollo, engorde)</li> <li>• Balanceado para cerdos (inicial, levante, postura)</li> <li>• Huevos runas (criollos verdes) de producción propia</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos veterinarios y vacunas</li> <li>• Energía eléctrica y agua</li> <li>• Sacos y empaques de presentación</li> <li>• Financiamiento y capital de trabajo</li> <li>• Talento humano especializado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control sanitario y bioseguridad avícola</li> <li>• Recolección, clasificación y almacenamiento de huevos</li> <li>• Registro contable y control de costos</li> <li>• Gestión comercial y despacho a clientes</li> <li>• Planificación y coordinación directiva</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Futura línea de balanceado para mascotas</li> <li>• Información financiera y reportes contables</li> <li>• Satisfacción del cliente distribuidor</li> <li>• Contribución al sector agroindustrial de Ambato</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Este enfoque sistémico permite comprender que cualquier desajuste en una de las áreas repercute directamente en el desempeño global de la organización. Tal como señaló la representante legal en la entrevista realizada: “todos dependemos de todos; es una cadenita, un orden”. Esta interdependencia valida la necesidad de una planificación estratégica articulada que alinee los esfuerzos de cada área hacia objetivos comunes y medibles.

### 3.1.9 Cadena de valor de Agroindustria San José Cía. Ltda.

La cadena de valor de Agroindustria San José Cía. Ltda. se estructura a partir del modelo propuesto por Porter (1985), el cual distingue entre actividades primarias directamente vinculadas a la creación del producto y actividades de apoyo que sustentan y potencian las primarias. A continuación, se presenta la cadena de valor de la empresa, elaborada en base al contexto agroindustrial:

**Ilustración 8.**  
*Cadena de Valor AgroSJ*



*Nota. El gráfico presenta la cadena de valor en base a las áreas de la empresa*

En la Ilustración 8 se observa la Cadena de Valor de Agroindustria San José Cía. Ltda., permitiendo identificar las actividades primarias y de apoyo que generan valor dentro de la organización. Asimismo, facilita el análisis de los procesos empresariales para fortalecer la eficiencia y competitividad de la empresa.

Las actividades primarias comprenden el proceso de levante y crianza de aves, incluyendo la alimentación, vacunación, control sanitario y manejo técnico de las gallinas desde sus primeras etapas de desarrollo hasta el inicio de su etapa productiva, orientada a la producción y venta de huevos runas. Asimismo, abarcan la recolección, clasificación y comercialización de huevos, la elaboración de alimentos balanceados para aves y cerdos, y la distribución y despacho de productos a clientes intermediarios.

Por su parte, las actividades de apoyo incluyen la gestión administrativa (planificación de compras y ventas, coordinación de áreas), la gestión contable y financiera (control de costos, declaraciones tributarias y registro de movimientos económicos), la gestión del talento humano (inducción verbal de funciones y capacitaciones eventuales con proveedores) y la infraestructura organizacional, conformada por cinco galpones activos con capacidad aproximada para 20.000 aves.

### 3.2 Fase II: Planificación estratégica

Para la elaboración de la misión y visión empresarial, se contó con la colaboración de los socios de Agroindustria San José Cía. Ltda., quienes contribuyeron completando las respectivas hojas de declaración. El análisis de estas herramientas permitió establecer los pilares fundamentales de la organización, obteniendo como resultado:

| PREGUNTAS                                                            | RESPUESTAS                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tipo de organización: ¿Qué clase de empresa somos?</b>            | Agropecuaria integrada                                                                               |
| <b>Motivo: ¿Para qué nos construimos?</b>                            | Producir y comercializar alimento balanceados y huevos criollos de calidad                           |
| <b>Productos y servicios: ¿Qué ofrecemos?</b>                        | Alimentos balanceados de alta calidad para animales de granja y mascotas, y huevos criollos.         |
| <b>Clientes: ¿Para quién?</b>                                        | Productores agropecuarios, hogares y dueños de mascotas                                              |
| <b>Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferente al resto?</b>       | Nutrición responsable desde el inicio, calidad, formulación técnica y compromiso de bienestar animal |
| <b>Mercados: ¿Dónde desempeñamos nuestras funciones?</b>             | Mercado Agropecuario y comercial de la región                                                        |
| <b>Recursos: ¿Con que recursos desempeñamos nuestras funciones?</b>  | Personal capacitado, materias primas de calidad, formulación técnica y procesos responsables         |
| <b>Gestión: ¿Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos?</b> | Con responsabilidad, eficiencia, sostenibilidad ambiental, trabajo en equipo y buen clima laboral    |

La declaración de misión responde a las preguntas fundamentales sobre la razón de ser de la organización, sus productos, sus clientes y los valores que la distinguen. Para su formulación, se tomó en cuenta la información obtenida en la entrevista y los instrumentos de planificación estratégica aplicados a los socios de la empresa, teniendo como resultado:

## Misión

*" Somos una empresa familiar dedicada a formular, producir y comercializar alimentos balanceados de alta calidad para animales de granja y mascotas, así como a la producción y comercialización de huevos criollos garantizando nutrición responsable desde el origen. Trabajamos con ingredientes seleccionados y procesos técnicamente respaldados, adaptados a necesidades reales del entorno. Actuamos con responsabilidad ecológica, compromiso comunitario y profundo respeto por el bienestar animal, contribuyendo al desarrollo sostenible del campo ecuatoriano."*

Bajo la misma metodología participativa, se obtuvieron las respuestas clave para la hoja de declaración de la visión, las cuales se detallan a continuación:

| PREGUNTAS                                                           | RESPUESTAS                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.- Tiempo: ¿Cuándo se alcanzarán los objetivos de la organización? | A mediano y largo plazo, mediante crecimiento constante e innovación.                    |
| 2.- Motivo: ¿Qué quiere llegar a ser la empresa?                    | Ser una marca líder, confiable y reconocida en nutrición y producción animal.            |
| 3.- Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?  | Con tecnología, personal comprometido, materias primas de calidad y procesos eficientes. |
| 4.- Gestión: ¿Cómo se alcanzarán los objetivos de la organización?  | Mediante calidad, innovación, organización y compromiso con clientes y el Medio Ambiente |
| 5.- Razón: ¿Para fue creada la organización?                        | Para aportar al desarrollo del campo mediante productos de calidad.                      |

La visión expresa la proyección de la empresa a mediano y largo plazo, orientando sus esfuerzos hacia un estado futuro deseado. Fue redactada considerando las aspiraciones manifestadas por la gerencia y los socios durante la entrevista.

**Visión:**

*“Ser una marca familiar, líder y confiable, que transforme integralmente la nutrición y producción animal en la región, mediante alimentos balanceados y la producción y comercialización de huevos criollos de alta calidad, con productos accesibles, responsables y técnicamente formulados; ser reconocida por integrar innovación, calidad local y control desde el origen destacándose por su compromiso con la salud animal, el bienestar, la sostenibilidad y el desarrollo del campo ecuatoriano.”*

**Valores Corporativos**

Los valores corporativos constituyen los principios que guían el comportamiento organizacional y las decisiones estratégicas de Agroindustria San José Cía. Ltda. Los valores identificados a partir del diagnóstico son los siguientes:

**Tabla 22**

*Valores Corporativos Agroindustria San José Cía. Ltda.*

| <b>Valor</b>    | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Responsabilidad | Asumir cada tarea con seriedad, desde la formulación, hasta la entrega. Hacernos cargo de la calidad de lo que producimos y del impacto que generamos en la salud animal, la confianza del cliente y el entorno donde vivimos y trabajamos. |
| Eficiencia      | Valorar el tiempo, los recursos y el esfuerzo de cada uno de los miembros de la empresa. Trabajar con inteligencia para lograr más con menos, cuidar los costos, manteniendo la calidad en todo momento.                                    |
| Eficacia        | Trabajar para lograr resultados reales: animales bien alimentados, proveedores y clientes satisfechos, para crear una empresa con propósito.                                                                                                |
| Honestidad      | Construir relaciones basadas en confianza, desde nuestros clientes hasta nuestros proveedores y trabajadores.                                                                                                                               |
| Respeto         | Creemos que tratar bien a las personas, a los animales y a la naturaleza es un pilar fundamental para demostrar que construimos una empresa justa, humana y coherente con nuestros principios.                                              |
| Compromiso      | Valor que refleja dar lo mejor en cada tarea y acción que se presente para llevar a cabo los objetivos propuestos.                                                                                                                          |
| Higiene         | Cuidar cada espacio, detalle de limpieza y orden en cada una de las actividades a realizar. Cumpliendo a cabalidad con la calidad del producto y las diferentes áreas.                                                                      |



|                      |                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orden y Organización | El orden nos ayuda a ser más confiables y productivos.                                                                                                                |
| Buena Comunicación   | Hablar claro, escuchar y resolver con respeto es algo esencial para que todos los involucrados en la empresa se sientan escuchados, informados y parte de la empresa. |
| Calidad              | No vendemos balanceado, vendemos salud y confianza. Utilización de buenas materias primas, formulación con criterio técnico, nada puede salir si no está BIEN HECHO.  |
| Sostenibilidad       | queremos que nuestro proyecto dure, que sea útil para la sociedad o comunidad, y que respete el medio ambiente.                                                       |

*Nota.* La tabla muestra los valores propuestos para Agroindustria San José Cía. Ltda.

La Tabla 22 detalla los valores corporativos de Agroindustria San José Cía. Ltda., los mismos orientan el comportamiento y las acciones de la organización en el desarrollo de sus actividades. De la misma manera, estos valores fortalecen la cultura empresarial y contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El diseño estratégico formulado para Agroindustria San José Cía. Ltda. constituye un sistema coherente y articulado que conecta la identidad organizacional (misión, visión y valores) con los objetivos de desempeño en cada una de las cuatro perspectivas del CMI. Las estrategias y acciones propuestas responden directamente a las brechas identificadas en el diagnóstico: ausencia de documentación de procesos, inexistencia de indicadores formales, capacitaciones irregulares y la necesidad de diversificar canales de distribución. Esta planificación estratégica no constituye un documento estático sino un instrumento vivo que deberá revisarse y actualizarse periódicamente conforme la empresa avance en su implementación y el entorno competitivo evolucione.

### **3.2.1 Objetivos estratégicos**

A partir del análisis de la información recopilada en la entrevista aplicada a la representante legal de la empresa, se identificaron los principales objetivos estratégicos y las estrategias correspondientes para cada área funcional. Estos elementos constituyen la base para la posterior formulación del Cuadro de Mando Integral.

### 3.2.1.1 Área operativa

El área operativa constituye un eje fundamental dentro de la organización ya que se encarga de coordinar y ejecutar los procesos relacionados con la producción y el funcionamiento eficiente de las actividades diarias. A través de una adecuada planificación y control de las operaciones, se busca optimizar el uso de los recursos disponibles, garantizar la calidad de los productos y mejorar continuamente el desempeño productivo de la empresa.

La Tabla 23 presenta los objetivos y estrategias correspondientes al área operativa, orientados a mejorar la eficiencia y el desempeño de los procesos productivos de la organización. Asimismo, permite establecer acciones estratégicas que contribuyan al cumplimiento de las metas empresariales y al fortalecimiento operativo. Estas acciones permitirán alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad dentro de la organización.

**Tabla 23**

*Objetivos y Estrategias área operativa*

| Objetivo                                                                                      | Estrategias                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Optimizar el proceso de levante y postura para maximizar la producción de huevos runas</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar protocolos de alimentación y sanidad avícola documentados y estandarizados para cada etapa del ciclo productivo.</li></ul>                                              |
|                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar evaluaciones comparativas de los núcleos nutricionales disponibles en el mercado (Fabián, Biofarmas y otros) para seleccionar el de mayor eficiencia productiva.</li></ul> |
|                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer metas de producción semanal por galpón y hacer seguimiento del porcentaje de postura para detectar desviaciones tempranas.</li></ul>                                     |
| <b>Mejorar la eficiencia en la elaboración de alimentos balanceados para aves y cerdos</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria utilizada en la producción de balanceado.</li></ul>                                                   |
|                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Documentar y estandarizar las fórmulas de balanceado por etapa productiva (inicial, desarrollo, engorde, levante, postura).</li></ul>                                               |

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la viabilidad de renovar o modernizar la maquinaria de producción de balanceado a mediano plazo.</li> </ul>                                       |
| <b>Reducir las pérdidas asociadas a mortalidad y variabilidad de la producción</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan sanitario preventivo con la asesoría de médicos veterinarios para reducir la mortalidad por enfermedades aviares.</li> </ul>           |
|                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un registro sistemático de indicadores por galpón: número de aves, porcentaje de mortalidad, producción diaria y costos asociados.</li> </ul>      |
|                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un protocolo de contingencia ante fluctuaciones en el precio del huevo o escasez de materias primas.</li> </ul>                               |
| <b>Ampliar la capacidad productiva de la empresa hacia nuevas líneas y galpones</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y evaluar terrenos o instalaciones disponibles en la zona para la apertura de nuevos galpones.</li> </ul>                                     |
|                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan de inversión progresivo para la incorporación de la línea de huevo marrón o la diversificación hacia balanceado para mascotas.</li> </ul> |

### 3.2.1.2 Área administrativa

El área administrativa es responsable de coordinar y dirigir las actividades organizacionales, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante una adecuada gestión del talento humano, los recursos y los procesos internos. Su función es fundamental para mantener una estructura organizacional eficiente que favorezca el desarrollo y sostenibilidad de la empresa.

En este sentido, la Tabla 24 expone los objetivos y estrategias planteados para el área administrativa, enfocados en fortalecer la planificación, organización y control de las actividades empresariales.

**Tabla 24**

*Objetivos y Estrategias área administrativa*

| <b>Objetivo</b>                                                                                            | <b>Estrategias</b>                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Formalizar la estructura organizacional de la empresa mediante instrumentos de gestión documentados</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar un organigrama funcional que refleje la jerarquía y los canales de comunicación formales de la empresa.</li> </ul>                                       |
|                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un manual de funciones y responsabilidades para cada cargo existente, garantizando claridad en las tareas asignadas.</li> </ul>                                       |
|                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer procedimientos formales para la toma de decisiones en reuniones directivas, con actas de registro.</li> </ul>                                                       |
| <b>Mejorar la gestión comercial y la relación con los clientes distribuidores</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un registro sistematizado de clientes, incluyendo frecuencia de compra, volumen y preferencias de producto.</li> </ul>                                             |
|                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una política de atención al cliente que establezca tiempos de respuesta, protocolos de entrega y mecanismos de retroalimentación.</li> </ul>                           |
|                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar la posibilidad de acceder a nuevos canales de distribución, como comisariatos y supermercados, cumpliendo los requisitos de calificación correspondientes.</li> </ul> |
| <b>Optimizar la planificación de compras y el control de inventarios de insumos</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de compras mensual basado en proyecciones de producción y precios del mercado de materias primas.</li> </ul>                                                |
|                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema básico de control de inventarios que permita monitorear el stock de insumos y evitar desabastecimientos.</li> </ul>                                     |
|                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores confiables que ofrezcan precios estables y calidad garantizada.</li> </ul>                                                   |
| <b>Fortalecer la planificación estratégica como eje de la gestión directiva</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de seguimiento y evaluación de la gestión empresarial.</li> </ul>                                                      |
|                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones directivas periódicas con agenda estructurada para revisar el avance de los objetivos estratégicos.</li> </ul>                                              |

### 3.2.1.3 Área contable

El área contable desempeña un papel esencial en la administración financiera de la empresa, debido a que permite registrar, controlar y analizar de manera ordenada todas las operaciones económicas realizadas. Su adecuada gestión facilita la toma de decisiones oportunas y garantiza el cumplimiento de obligaciones tributarias y contribuye a mantener información financiera confiable y transparente.

Por ello, la Tabla 25 detalla los objetivos y estrategias correspondientes al área contable, orientados a fortalecer el control financiero, mejorar los procesos de registro y supervisión de la información económica, así como optimizar la gestión de recursos de la empresa. Estas estrategias buscan apoyar el crecimiento organizacional mediante una administración financiera eficiente.

**Tabla 25**

*Objetivos y Estrategias área contable*

| <b>Objetivo</b>                                                                              | <b>Estrategias</b>                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fortalecer el sistema de control de costos y rentabilidad por la línea de producto</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un modelo de costeo por línea productiva (huevos, balanceado para aves, balanceado para cerdos) que permita determinar márgenes de contribución individuales.</li> </ul> |
|                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar informes de rentabilidad mensual por área que sirvan como insumo para la toma de decisiones gerenciales.</li> </ul>                                                          |
|                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alertas de variación de costos cuando el precio de las materias primas supere umbrales predefinidos.</li> </ul>                                                           |
| <b>Implementar indicadores financieros formales alineados al Cuadro de Mando Integral</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar y calcular trimestralmente los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia establecidos en el CMI.</li> </ul>                              |
|                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un tablero de indicadores financieros accesible para la gerencia, con visualización mediante semaforización.</li> </ul>                                                     |
|                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal contable en el uso e interpretación de indicadores de gestión financiera.</li> </ul>                                                                           |
| <b>Asegurar el cumplimiento tributario y la correcta presentación de estados financieros</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizados los registros contables conforme a la normativa vigente (LORTI y su Reglamento).</li> </ul>                                                                    |
|                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un tablero de indicadores financieros accesible para la gerencia, con visualización mediante semaforización.</li> </ul>                                                     |
|                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal contable en el uso e interpretación de indicadores de gestión financiera.</li> </ul>                                                                           |
| <b>Apoyar la toma de decisiones estratégicas mediante información</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar reportes financieros mensuales que incluyan variaciones respecto al período anterior y análisis de tendencias.</li> </ul>                                                    |

|                                        |                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>financiera oportuna y confiable</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Articular el sistema contable con los requerimientos del CMI para alimentar de datos reales los indicadores definidos.</li> </ul> |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.3 Fase III: Diseño de indicadores

#### 3.3.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera evalúa la generación de valor económico para la empresa y constituye el vértice superior del mapa estratégico. Los indicadores financieros seleccionados miden la rentabilidad y la liquidez, que son fundamentales para cualquier empresa.

**Tabla 26**

*Indicadores Perspectiva Financiera*

| Perspectiva       | Objetivo                                                                                                                                        | Indicador                   | Fórmula                                                       | Meta       |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Financiera</b> | Alcanzar una rentabilidad mínima del 5% sobre ventas netas.                                                                                     | Margen de Utilidad Neta (%) | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$ | $\geq 5\%$ |
| <b>Financiera</b> | Optimizar la gestión de caja para asegurar la disponibilidad de capital para nuevas inversiones y el pago oportuno de obligaciones financieras. | Liquidez Corriente          | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$     | $\geq 1.2$ |

*Nota.* La tabla muestra los objetivos junto con su indicador

### 3.3.2 Perspectiva de clientes

La perspectiva de clientes analiza la capacidad de Agroindustria San José para generar satisfacción, retención y expansión de su base de clientes. Los indicadores diseñados permiten cuantificar la percepción del mercado y la dinámica comercial de la empresa.

**Tabla 27**

*Indicadores Perspectiva de Clientes*

| Perspectiva     | Objetivo                                                                                                            | Indicador                                  | Fórmula                                                                            | Meta        |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Clientes</b> | Incrementar satisfacción del cliente al 85%.                                                                        | Índice de Satisfacción del Cliente (%)     | $(\text{Clientes Satisfechos} / \text{Total Encuestados}) \times 100$              | $\geq 85\%$ |
| <b>Clientes</b> | Captar nuevos segmentos de clientes y expandir la cuota de mercado en áreas geográficas o demográficas específicas. | Tasa de Crecimiento de Clientes Nuevos (%) | $[(\text{Clientes Nuevos} / \text{Clientes Totales Período Anterior})] \times 100$ | $\geq 10\%$ |

*Nota.* La tabla muestra los objetivos junto con su indicador

### 3.3.3 Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos examina la eficiencia operativa y la calidad de los procesos productivos y de distribución de la empresa. La optimización de estos procesos constituye la base sobre la cual se sustentan los resultados financieros y la satisfacción del cliente.

**Tabla 28**

*Indicadores Perspectiva de Procesos Internos*

| Perspectiva              | Objetivo                                                                                                                                 | Indicador                                   | Fórmula                                                              | Meta             |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Procesos Internos</b> | Reducir merma productiva al 5%.                                                                                                          | Tasa de Merma Productiva (%)                | $(\text{Unidades Perdidas} / \text{Unidades Producidas}) \times 100$ | $\leq 5\%$       |
| <b>Procesos Internos</b> | Impulsar la innovación y la creación de nuevos productos o servicios para satisfacer mejor las necesidades de los clientes y mantener la | N° de Nuevos Productos / Servicios Lanzados | Conteo de lanzamientos en el período                                 | $\geq 2$ por año |

|  |                               |  |  |  |
|--|-------------------------------|--|--|--|
|  | competitividad en el mercado. |  |  |  |
|--|-------------------------------|--|--|--|

*Nota.* La tabla muestra los objetivos junto con su indicador

### 3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento constituye el cimiento fundamental para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa a largo plazo. Esta sección se enfoca en el desarrollo del activo más valioso de la organización: su capital humano. A continuación, se detallan los objetivos estratégicos orientados a potenciar las competencias del personal mediante programas de cobertura de capacitación, así como el fomento de una cultura corporativa que impulse la sinergia interdepartamental y la innovación en los procesos internos

**Tabla 29**

*Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*

| Perspectiva                      | Objetivo                                                                                                                                             | Indicador                                     | Fórmula                                                                | Meta         |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Aprendizaje y Crecimiento</b> | Capacitar al 90% del personal.                                                                                                                       | Cobertura de Capacitación (%)                 | $(\text{Empleados Capacitados} / \text{Total Empleados}) \times 100$   | <b>≥ 90%</b> |
| <b>Aprendizaje y Crecimiento</b> | Promover una cultura organizacional que impulse la innovación y la colaboración interdepartamental para mejorar los procesos, productos y servicios. | Índice de Colaboración Interdepartamental (%) | $(\text{Proyectos Colaborativos} / \text{Total Proyectos}) \times 100$ | <b>≥ 70%</b> |

*Nota.* La tabla muestra los objetivos junto con su indicador

## 3.4 Fase IV: Diseño del CMI

Previo al desarrollo del CMI, resulta imprescindible definir una estrategia general que oriente todas las acciones organizacionales y sirva de eje articulador de las cuatro perspectivas. Dicha estrategia debe derivarse de la misión y la visión institucionales, y expresarse de forma concisa para facilitar su comprensión y operatividad.



## **ESTRATEGIA GENERAL DE AGROINDUSTRIA SAN JOSÉ CÍA. LTDA.**

*"Fortalecer la competitividad y sostenibilidad de AGROSJ mediante la optimización de los procesos productivos, la fidelización de la cartera de clientes y el desarrollo continuo del talento humano, con el fin de consolidar su posicionamiento como referente agroindustrial en la Sierra Centro del Ecuador"*

**Indicador: Índice de Cumplimiento Estratégico (ICE)** = (Objetivos cumplidos / Total de objetivos planificados) × 100

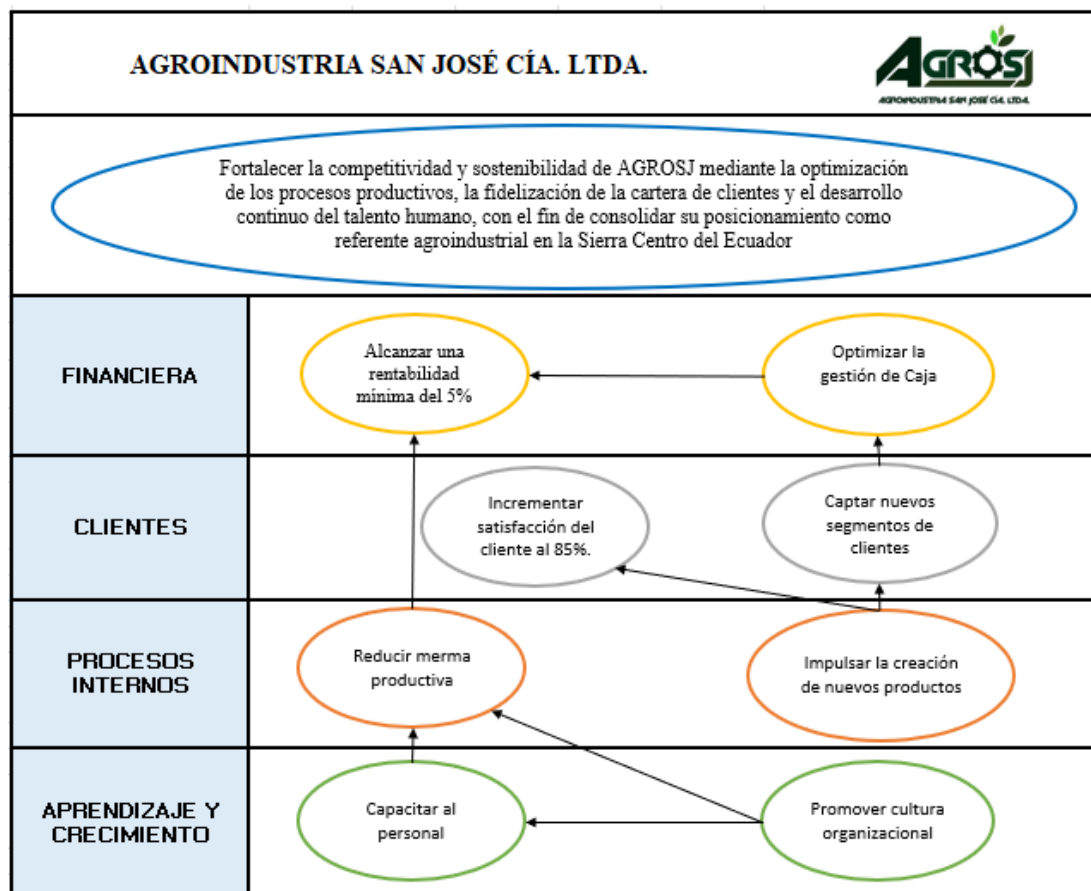
**Meta:** ICE ≥ 60%

### **3.4.1 Mapa estratégico**

Como punto central para la articulación de la estrategia, el Mapa Estratégico brinda una representación visual de las relaciones de causa y efecto entre los objetivos trazados por la organización. Esta herramienta permite comprender de forma secuencial cómo los activos intangibles y la cultura corporativa impulsan la eficiencia operativa, impactando directamente en la propuesta de valor hacia el mercado y culminando en el éxito económico. A continuación, se presenta el mapa estratégico estructurado para Agroindustria San José Cía. Ltda., el cual esquematiza la alineación de las cuatro perspectivas fundamentales: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera

### Ilustración 9.

#### Mapa Estratégico AGROSI



*Nota.* La ilustración muestra el mapa estratégico de Agroindustria San José Cía. Ltda.

La elaboración de este esquema permitió definir claramente cómo la consecución de un objetivo en una perspectiva inferior soporta y viabiliza el cumplimiento de las metas en los niveles superiores, se logró establecer la base estructural y coherente que requiere el Cuadro de Mando Integral (CMI). En consecuencia, este mapa estratégico actúa como la arquitectura sobre la cual se diseñarán, a continuación, los indicadores precisos, las metas específicas y las iniciativas que permitirán una adecuada gestión empresarial y el control del desempeño organizacional.

**3.4.1.1 Perspectiva financiera**

**Margen de Utilidad Neta**

**Objetivo:** Alcanzar una rentabilidad mínima del 5% sobre ventas netas.

**Indicador:** Margen de Utilidad Neta (%)

Mediante el seguimiento de los resultados financieros de la empresa, se calcula el Margen de Utilidad Neta como el cociente entre la utilidad neta y las ventas netas, multiplicado por cien. Este indicador refleja la proporción de ingresos que se convierte en ganancia real después de deducir todos los costos y gastos operativos. La tabla 29 presenta los valores calculados para los años 2024 y 2025, donde se puede apreciar el comportamiento de la rentabilidad frente a la meta establecida del 5%.

**Tabla 30**

*Análisis del Margen de Utilidad Neta*

| Indicador                   | 2024                                                                                      | 2025                                                                                        |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilidad Neta (\$)          | 1.124,05                                                                                  | 1.167,90                                                                                    |
| Ventas Netas (\$)           | 50.182,72                                                                                 | 92.629,26                                                                                   |
| Margen de Utilidad Neta (%) | 2,24%  | 1,26%  |

Los resultados obtenidos evidencian que la organización alcanzó un margen de utilidad neta del 2,24% en el año 2024 y del 1,26% en el año 2025, valores que en ambos períodos se ubican por debajo de la meta establecida del 5%. Esto indica que, si bien la empresa generó utilidades, la proporción de ingresos convertida en ganancia neta resulta insuficiente respecto al objetivo estratégico planteado, lo que motiva la necesidad de implementar medidas orientadas a mejorar la eficiencia en la gestión de costos y gastos operativos para fortalecer la rentabilidad del negocio a mediano y largo plazo. La semaforización en rojo refleja el incumplimiento del objetivo financiero planteado.

### Liquidez Corriente

**Objetivo:** Optimizar la gestión de caja para asegurar la disponibilidad de capital para nuevas inversiones y el pago oportuno de obligaciones financieras.

**Indicador:** Liquidez Corriente

La Liquidez Corriente es uno de los indicadores financieros más relevantes para evaluar la capacidad de la organización para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Se calcula dividiendo el Activo Corriente entre el Pasivo Corriente. Un resultado mayor a 1 indica que la empresa dispone de recursos suficientes para cubrir sus deudas inmediatas. La Tabla 30 muestra los valores correspondientes a los dos años de análisis, así como la comparación frente a la meta definida.

**Tabla 31**

*Análisis de la Liquidez Corriente*

| Indicador             | 2024                                                                                     | 2025                                                                                       |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Activo Corriente (\$) | 23.746,46                                                                                | 13.505,75                                                                                  |
| Pasivo Corriente (\$) | 33.951,14                                                                                | 39.006,72                                                                                  |
| Liquidez Corriente    | 0,70  | 0,35  |

Los resultados de la Liquidez Corriente muestran que en el año 2024 la empresa contó con \$0,70 de activo corriente por cada dólar de pasivo corriente, mientras que en 2025 este indicador disminuyó a \$0,35. Ambos valores se encuentran por debajo de la meta establecida de 1,20, lo que evidencia dificultades en la gestión de caja para garantizar el pago oportuno de obligaciones financieras de corto plazo. La tendencia decreciente entre los dos años analizados refleja un deterioro en la posición de liquidez de la organización, situación que demanda acciones correctivas urgentes en la administración del capital de trabajo.

3.4.1.2 Perspectiva de clientes

Índice de Satisfacción del Cliente

**Objetivo:** Incrementar la satisfacción del cliente al 85%.

**Indicador:** Índice de Satisfacción del Cliente (%)

La satisfacción del cliente es un pilar fundamental para la sostenibilidad comercial de la organización. El Índice de Satisfacción del Cliente se determina como la relación entre los clientes satisfechos y el total de encuestados y esto se expresa de manera porcentual. De acuerdo con los datos recopilados mediante encuestas de satisfacción aplicadas en los períodos evaluados, la Tabla 31 refleja el nivel de satisfacción alcanzado en comparación con la meta establecida del 85%.

Tabla 32

*Análisis del Índice de Satisfacción del Cliente*

| Indicador                  | 2024                                                                                       | 2025                                                                                         |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cientes Satisfechos        | 32                                                                                         | 38                                                                                           |
| Total Encuestados          | 40                                                                                         | 45                                                                                           |
| Índice de Satisfacción (%) | 80,00%  | 84,44%  |

El análisis del Índice de Satisfacción del Cliente refleja que en el año 2024 la empresa alcanzó un nivel de satisfacción del 80,00%, resultado que se mantuvo ligeramente por debajo de la meta establecida del 85%. Para el año 2025, el indicador incrementó a 84,44%, evidenciando una mejora significativa en la percepción del servicio por parte de los clientes. Estos resultados demuestran que las acciones implementadas para fortalecer la atención y calidad del servicio contribuyeron positivamente en la fidelización y satisfacción de los clientes.

**Tasa de Crecimiento de Clientes Nuevos**

**Objetivo:** Captar nuevos segmentos de clientes y expandir la cuota de mercado en áreas geográficas o demográficas específicas.

**Indicador:** Tasa de Crecimiento de Clientes Nuevos (%)

La captación de nuevos clientes es un reflejo directo de la efectividad de las estrategias comerciales y de expansión de mercado. La Tasa de Crecimiento de Clientes Nuevos se calcula mediante el cociente entre los clientes nuevos del período actual y los clientes totales del período anterior, multiplicado por cien. La Tabla 32 presenta los valores calculados para los años 2024 y 2025, incluyendo la comparación con la meta estratégica establecida.

**Tabla 33**

*Análisis de la Tasa de Crecimiento de Clientes Nuevos*

| Indicador                         | 2024   | 2025   |
|-----------------------------------|--------|--------|
| Clientes Nuevos                   | 6      | 8      |
| Clientes Totales Período Anterior | 40     | 45     |
| Tasa de Crecimiento (%)           | 15,00% | 17,78% |

Los resultados evidencian que durante el año 2024 la empresa logró captar un crecimiento de clientes nuevos equivalente al 15,00% respecto a la base de clientes del período anterior. En el año 2025, este indicador aumentó a 17,78%, mostrando una evolución favorable en las estrategias comerciales y de posicionamiento implementadas por la organización. El incremento de clientes refleja una mayor aceptación de los servicios ofrecidos y fortalece la sostenibilidad comercial de la empresa en el mercado.

3.4.1.3 Perspectiva de procesos internos

Tasa de Merma Productiva

**Objetivo:** Reducir la merma productiva al 5%.

**Indicador:** Tasa de Merma Productiva (%)

La reducción de la merma productiva es un objetivo clave para optimizar el uso de recursos y mejorar la eficiencia operativa. La Tasa de Merma Productiva se obtiene dividiendo las unidades perdidas entre las unidades producidas, expresado en porcentaje. Un valor bajo indica un proceso productivo más eficiente y con menor desperdicio. La Tabla 33 muestra la evolución de este indicador durante los dos años analizados, así como su comparación frente a la meta establecida del 5%.

Tabla 34

*Análisis de la Tasa de Merma Productiva*

| Indicador                    | 2024  | 2025  |
|------------------------------|-------|-------|
| Unidades Perdidas            | 480   | 380   |
| Unidades Producidas          | 8,200 | 9,100 |
| Tasa de Merma Productiva (%) | 5,85% | 4,18% |

El análisis de la Tasa de Merma Productiva evidencia una mejora significativa entre los dos períodos evaluados. En el año 2024, la merma alcanzó el 5,85% valor que superaba la meta establecida del 5% y que indicaba la necesidad de implementar acciones correctivas en los procesos productivos. Para el año 2025, como resultado de las medidas adoptadas la merma bajó al 4,18%, logrando situarse por debajo del umbral máximo permitido. Esta reducción del 1,67% en términos porcentuales demuestra avances concretos en la optimización de procesos, disminución de desperdicios y mejora en el control de calidad operacional.

**Número de Nuevos Productos/Servicios Lanzados**

**Objetivo:** Impulsar la innovación y la creación de nuevos productos o servicios para satisfacer mejor las necesidades de los clientes y mantener la competitividad en el mercado.

**Indicador:** N° de Nuevos Productos / Servicios Lanzados

La capacidad de innovación de una organización se refleja directamente en el número de nuevos productos o servicios que lanza al mercado dentro de un período determinado. Este indicador se mide mediante el conteo directo de lanzamientos realizados en cada año, en comparación con la meta estratégica definida. La Tabla 34 presenta los datos correspondientes a los años 2024 y 2025, permitiendo evaluar el desempeño innovador de la organización durante el período analizado.

**Tabla 35**

*Análisis del Número de Nuevos Productos/Servicios Lanzados*

| Indicador                           | 2024                                                                                   | 2025                                                                                   |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Nuevos Productos/Servicios Lanzados | 3  | 5  |

Los resultados del indicador de innovación muestran que en el año 2024 se lanzaron 3 nuevos productos o servicios, valor que se situó por debajo de la meta establecida de 4 lanzamientos por período. Este resultado refleja que, si bien existió actividad innovadora, fue necesario fortalecer los procesos de investigación, desarrollo y comercialización. En el año 2025, la organización logró superar la meta al concretar 5 lanzamientos, evidenciando una mejora sustancial en su capacidad de innovación. Esta progresión positiva indica que las estrategias implementadas para estimular la creatividad y el desarrollo de nuevas ofertas están generando resultados concretos y alineados con los objetivos competitivos.



3.4.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Cobertura de Capacitación

**Objetivo:** Capacitar al 90% del personal.

**Indicador:** Cobertura de Capacitación (%)

El desarrollo del talento humano constituye la base sobre la cual se sostienen todos los procesos organizacionales. La Cobertura de Capacitación se calcula como el resultado entre el número de empleados capacitados y el total de empleados de la organización, multiplicado por cien. Este indicador permite evaluar el alcance de los programas de formación implementados y su alineación con la meta estratégica definida del 90%. La Tabla 35 muestra los resultados obtenidos durante los períodos 2024 y 2025.

Tabla 36

*Análisis de la Cobertura de Capacitación*

| Indicador                     | 2024                                                                                        | 2025                                                                                         |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empleados Capacitados         | 10                                                                                          | 13                                                                                           |
| Total de Empleados            | 12                                                                                          | 14                                                                                           |
| Cobertura de Capacitación (%) | 83,33%  | 92,86%  |

El análisis de la Cobertura de Capacitación evidencia que durante el año 2024 la empresa logró capacitar al 83,33% de su personal, resultado que se ubicó ligeramente por debajo de la meta establecida del 90%. Para el año 2025, el indicador incrementó a 92,86%, superando el objetivo propuesto. Estos resultados reflejan el fortalecimiento de los programas de formación implementados por la organización, contribuyendo al desarrollo de competencias y habilidades del talento humano para mejorar el desempeño organizacional.

### Índice de Colaboración Interdepartamental

**Objetivo:** Promover una cultura organizacional que impulse la innovación y la colaboración interdepartamental para mejorar los procesos, productos y servicios.

**Indicador:** Índice de Colaboración Interdepartamental (%)

La colaboración entre departamentos es un factor determinante para el éxito de proyectos transversales y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la innovación. El Índice de Colaboración Interdepartamental se calcula dividiendo el número de proyectos colaborativos entre el total de proyectos ejecutados en el período, expresado en porcentaje. La Tabla 8 muestra los valores calculados para los años 2024 y 2025, evidenciando el grado de integración interdepartamental alcanzado.

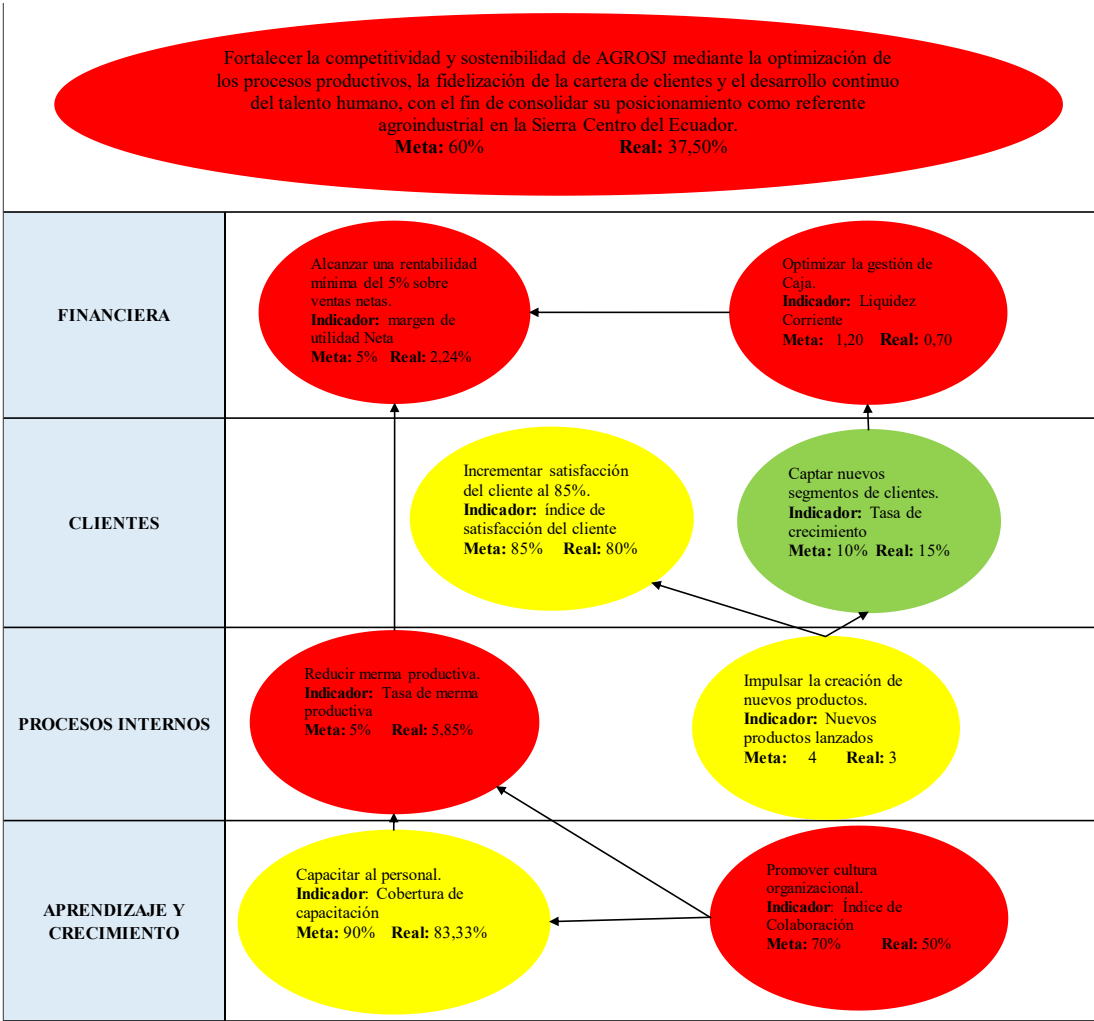
**Tabla 37**

*Análisis del Índice de Colaboración Interdepartamental*

| Indicador                  | 2024                                                                                       | 2025                                                                                         |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proyectos Colaborativos    | 4                                                                                          | 6                                                                                            |
| Total de Proyectos         | 8                                                                                          | 9                                                                                            |
| Índice de Colaboración (%) | 50,00%  | 66,67%  |

El Índice de Colaboración Interdepartamental muestra una evolución positiva entre los períodos analizados. En el año 2024, el 50,00% de los proyectos ejecutados contaron con la participación conjunta de distintas áreas de la empresa. Para el año 2025, el indicador alcanzó el 66,67%, evidenciando una mejora en la comunicación, coordinación y trabajo en equipo entre departamentos. Este avance fortalece la integración organizacional y favorece el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

**Ilustración 10.**  
**Mapa Estratégico Año 2024**

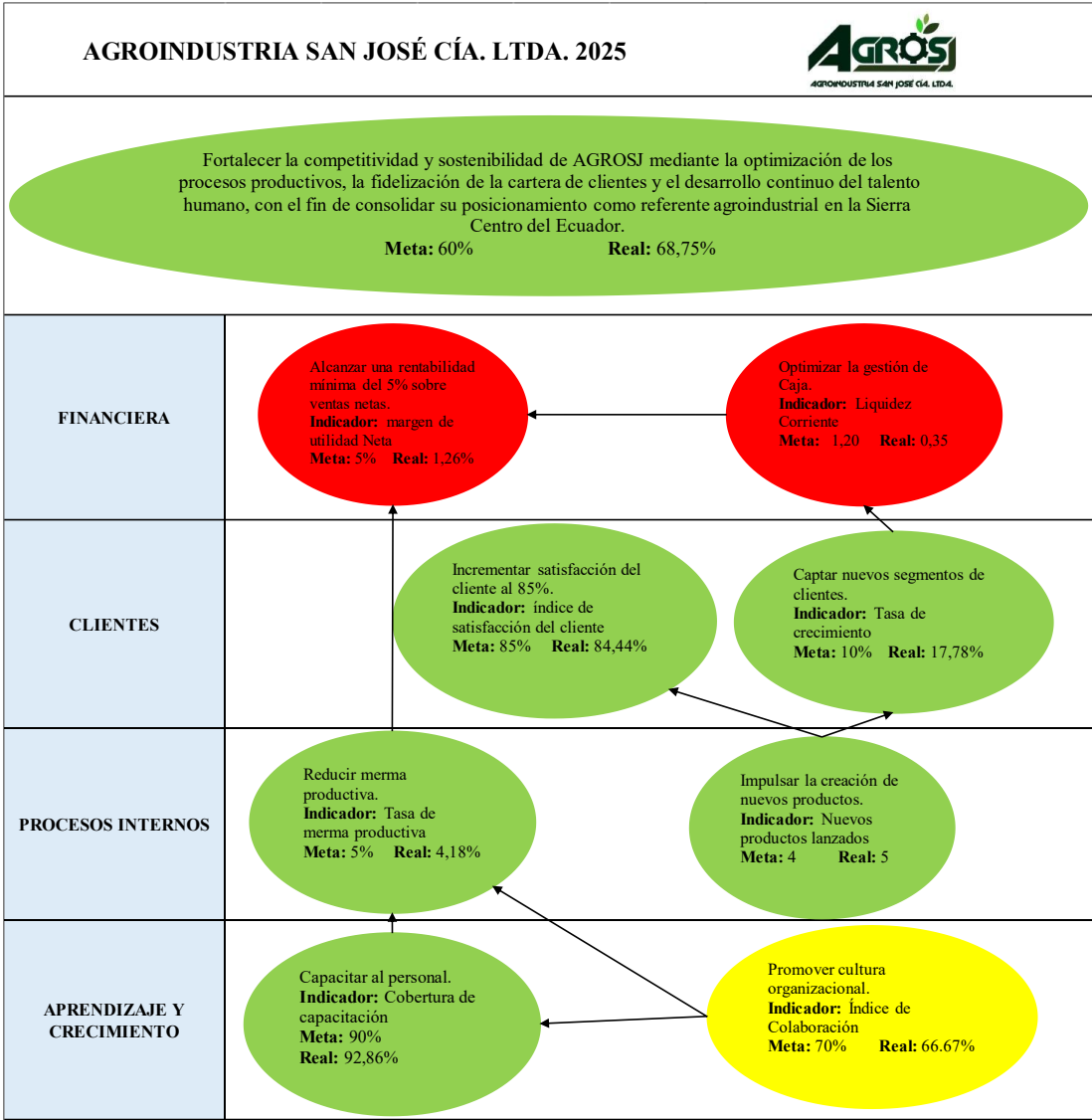


Al evaluar el Cuadro de Mando Integral del periodo 2024, se observa un escenario organizacional crítico para Agroindustria San José Cía. Ltda., con un cumplimiento estratégico global de apenas el 37,50% frente a la meta esperada del 60%. Desde mi perspectiva analítica en contabilidad y auditoría, esta gestión refleja profundas deficiencias estructurales en las áreas operativas y administrativas como el poco control de los procesos internos derivó en una merma productiva del 5,85% (fuera del límite aceptable) y la cultura organizacional se mantuvo en una alerta roja con solo el 50% de colaboración. Estas fallas operacionales y administrativas repercutieron de manera directa en los indicadores financieros, dejando un preocupante margen de utilidad neta del 2,24% y una liquidez corriente deficitaria de 0,70. Aunque la empresa logró un crecimiento comercial positivo del 15% en nuevos clientes, la falta de

consolidación en la capacitación y el estancamiento en el lanzamiento de nuevos productos ahogaron la rentabilidad del ejercicio.

**Ilustración 11.**

*Mapa Estratégico año 2025*



Por el contrario, el periodo 2025 demuestra un giro operativo sustancial, logrando superar la meta estratégica global al alcanzar un fuerte 68,75% en el color verde. Las gestiones aplicadas en el área operativa fueron altamente exitosas: la merma productiva se redujo al 4,18%, la cobertura de capacitación al talento humano despegó hasta el 92,86% y se logró lanzar 5 nuevos productos al mercado. Sin embargo, cabe destacar una grave desconexión entre este éxito operacional y la realidad contable de la empresa; a pesar del repunte productivo, el margen de utilidad neta colapsó a un

preocupante 1,26% y la liquidez corriente se desplomó a un 0,35%. Esto indica claramente que las decisiones y esfuerzos para mejorar los procesos y la captación de clientes demandaron niveles de gasto desproporcionados que actualmente asfixian el flujo de efectivo, haciendo urgente una reestructuración de las políticas de costos y tesorería para garantizar la viabilidad económica de la empresa.

Con base en el diagnóstico realizado y en la formulación de los objetivos estratégicos, se establecieron las iniciativas que conforman el Cuadro de Mando Integral propuesto para la empresa. Estas iniciativas permiten orientar las acciones organizacionales hacia el cumplimiento de la estrategia, integrando indicadores y metas que facilitan el seguimiento y la evaluación del desempeño. En la Tabla 38, se presenta un resumen de las iniciativas estratégicas definidas en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

**Tabla 38.**

*Iniciativas Propuestas*

| PERSPECTIVAS      | OBJETIVOS                                                                                                                                       | METAS                              | INICIATIVAS                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FINANCIERA</b> | Alcanzar una rentabilidad mínima del 5% sobre ventas netas.                                                                                     | Margen de utilidad neta $\geq 5\%$ | Identificar nueva materia prima a menor costo sin perder la calidad del producto.                                                                                                             |
|                   |                                                                                                                                                 |                                    | Reducción de gastos innecesarios en los departamentos administrativos.                                                                                                                        |
|                   | Optimizar la gestión de caja para asegurar la disponibilidad de capital para nuevas inversiones y el pago oportuno de obligaciones financieras. | Liquidez Corriente $\geq 1,20$     | Recuperar cartera mediante incentivos para clientes (descuentos por pronto pago).                                                                                                             |
|                   |                                                                                                                                                 |                                    | Maximización de liquidez mediante promociones por compras al contado.                                                                                                                         |
| <b>CLIENTES</b>   | Captar nuevos segmentos de clientes.                                                                                                            | Tasa de crecimiento de 10%         | Estandarizar administrativamente los contratos de abastecimiento con canales de distribución mayorista, asegurando la entrega oportuna para evitar rupturas de stock de productos perecibles. |
|                   |                                                                                                                                                 |                                    | Agilizar el proceso de facturación y despacho desde bodega para garantizar que el producto llegue                                                                                             |

|                                  |                                                                                                                                                                        |                                                              |                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                                                                                                                                                        |                                                              | con el máximo tiempo de vida útil al cliente.                                                                                                                 |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>         | Reducir merma productiva al 5%.                                                                                                                                        | Tasa de merma productiva $\leq 5\%$                          | Fortalecer el control interno en la recepción de materia prima agrícola mediante muestreos rigurosos de calidad.                                              |
|                                  |                                                                                                                                                                        |                                                              | Optimizar la calibración técnica de la maquinaria de procesamiento.                                                                                           |
|                                  | Incrementar satisfacción del cliente al 85%.                                                                                                                           | Satisfacción $\geq 85\%$                                     | Crear nuevos métodos de atención y servicio de clientes.                                                                                                      |
|                                  |                                                                                                                                                                        |                                                              | Crear métodos de ventas directo a la ubicación de los clientes o por canales electrónicos.                                                                    |
|                                  | Impulsar la innovación y la creación de nuevos productos o servicios para satisfacer mejor las necesidades de los clientes y mantener la competitividad en el mercado. | Lanzar al menos 2 nuevos productos en los próximos 12 meses. | Buscar la necesidad del mercado actual del país para elaborar un nuevo producto.                                                                              |
|                                  |                                                                                                                                                                        |                                                              | Elaborar un plan semanal de capacitaciones de acuerdo al área de trabajo.                                                                                     |
| <b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b> | Capacitar al 90% del personal.                                                                                                                                         | Capacitación $\geq 90\%$                                     | Crear talleres interactivos entre personal administrativo y operativo.                                                                                        |
|                                  |                                                                                                                                                                        |                                                              | Incentivar a los empleados con bonos para que participen con ideas para la mejora de relaciones interdepartamentales.                                         |
|                                  | Promover cultura organizacional.                                                                                                                                       | Índice de Colaboración                                       | Integrar al personal contable y de planta mediante mesas de trabajo mensuales para analizar conjuntamente los reportes de eficiencia y desperdicio operativo. |

### 3.4.2 Cuadro de mando integral Agroindustria San José Cía. Ltda.

**Tabla 39.**

*Cuadro de Mando Integral Agroindustria San José Cía. Ltda.*

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS                                                                                                                                       | METAS                          | INDICADOR                                  | MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO |                 |      | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | INICIATIVAS                                                                                                                                                                                   |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|-----------------|------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                                                                                                                                                 |                                |                                            |                          |                 |      |                        |                                                                                                                                                                                               |
| FINANCIERA   | Alcanzar una rentabilidad mínima del 5% sobre ventas netas.                                                                                     | Margen utilidad $\geq$ 5%      | Margen de Utilidad Neta (%)                | >100%                    | 70%-99%         | <70% | ANUAL                  | Identificar nueva materia prima a menor costo sin perder la calidad del producto.                                                                                                             |
|              |                                                                                                                                                 |                                |                                            |                          |                 |      |                        | Reducción de gastos innecesarios en los departamentos administrativos.                                                                                                                        |
|              | Optimizar la gestión de caja para asegurar la disponibilidad de capital para nuevas inversiones y el pago oportuno de obligaciones financieras. | Liquidez Corriente $\geq$ 1,20 | Liquidez Corriente                         | >80%                     | entre 80 y 70 % | <70% | ANUAL                  | Recuperar cartera mediante incentivos para clientes (descuentos por pronto pago).                                                                                                             |
|              |                                                                                                                                                 |                                |                                            |                          |                 |      |                        | Maximización de liquidez mediante promociones por compras al contado.                                                                                                                         |
| CLIENTES     | Incrementar satisfacción del cliente al 85%.                                                                                                    | Satisfacción $\geq$ 85%        | Índice de Satisfacción del Cliente         | >100%                    | 70%-99%         | <70% | SEMESTRAL              | Crear nuevos métodos de atención y servicio de clientes                                                                                                                                       |
|              |                                                                                                                                                 |                                |                                            |                          |                 |      |                        | Crear métodos de ventas directo a la ubicación de los clientes o por canales electrónicos                                                                                                     |
|              | Captar nuevos segmentos de clientes y expandir la cuota de mercado en áreas geográficas o demográficas específicas.                             | Tasa de crecimiento de 10%     | Tasa de Crecimiento de Clientes Nuevos (%) | >85%                     | entre 85 y 75 % | <75% | TRIMESTRAL             | Estandarizar administrativamente los contratos de abastecimiento con canales de distribución mayorista, asegurando la entrega oportuna para evitar rupturas de stock de productos perecibles. |

|                                  |                                                                                                                                                                        |                                                              |                                     |       |                 |      |       |                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------|-----------------|------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                                                                                                                                                        |                                                              |                                     |       |                 |      |       | Agilizar el proceso de facturación y despacho desde bodega para garantizar que el producto llegue con el máximo tiempo de vida útil al cliente. |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>         | Reducir merma productiva al 5%.                                                                                                                                        | Merma $\leq$ 5%                                              | Índice de Merma Productiva          | >100% | 70%-99%         | <70% | ANUAL | Fortalecer el control interno en la recepción de materia prima agrícola mediante muestreos rigurosos de calidad.                                |
|                                  |                                                                                                                                                                        |                                                              |                                     |       |                 |      |       | Optimizar la calibración técnica de la maquinaria de procesamiento.                                                                             |
|                                  | Impulsar la innovación y la creación de nuevos productos o servicios para satisfacer mejor las necesidades de los clientes y mantener la competitividad en el mercado. | Lanzar al menos 2 nuevos productos en los próximos 12 meses. | Número de nuevos productos lanzados | >90%  | entre 90 y 80 % | <80% | ANUAL | Buscar la necesidad del mercado actual del país para elaborar un nuevo producto                                                                 |
|                                  |                                                                                                                                                                        |                                                              |                                     |       |                 |      |       | Elaborar un plan semanal de capacitaciones de acuerdo al área de trabajo                                                                        |
| <b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b> | Capacitar al 90% del personal.                                                                                                                                         | Capacitación $\geq$ 90%                                      | Índice de Cobertura de Capacitación | >100% | 70%-99%         | <70% | ANUAL | Crear talleres interactivos entre personal administrativo y operativo                                                                           |
|                                  |                                                                                                                                                                        |                                                              |                                     |       |                 |      |       | Incentivar a los empleados con bonos para que participen con ideas para la mejora de relaciones interdepartamentales                            |



|  |                                                                                                                                                      |                                                                                                                               |                                                                  |      |                 |      |           |                                                                                                                                                               |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------|-----------------|------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Promover una cultura organizacional que impulse la innovación y la colaboración interdepartamental para mejorar los procesos, productos y servicios. | Aumentar la participación de los empleados en iniciativas de innovación interdepartamental en un 25% en los próximos 6 meses. | Cantidad de empleados inmersos en proyectos interdepartamentales | >90% | entre 90 y 80 % | <80% | SEMESTRAL | Integrar al personal contable y de planta mediante mesas de trabajo mensuales para analizar conjuntamente los reportes de eficiencia y desperdicio operativo. |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------|-----------------|------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

El diagnóstico estratégico de Agroindustria San José Cía. Ltda. mostró que la empresa tiene fortalezas competitivas sólidas que la diferencian en el sector. Entre las más importantes están la producción propia de balanceado que le da control sobre sus costos e insumos, la capacidad de cinco galpones con unas 20.000 aves, el reconocimiento que ha ganado en el mercado local y las relaciones estables con distribuidores avícolas, avicultores y porcicultores de Tungurahua. También se identificaron oportunidades estratégicas relevantes, como la expansión del sector avícola, la incorporación de tecnología y la apertura hacia nuevos canales de distribución como comisariatos y supermercados.

Sin embargo, el diagnóstico también dejó ver debilidades estructurales importantes. La ausencia de un plan estratégico formal, los procesos manuales, la escasa presencia digital y la falta de indicadores de gestión son las brechas más críticas. A eso se suman amenazas externas como la volatilidad en el precio del maíz y la soya, y la competencia de empresas más automatizadas. El análisis FODA, junto con la visión sistémica y la cadena de valor, permitió construir un diagnóstico integral que sustenta las decisiones estratégicas de las siguientes fases.

Mediante una entrevista a la gerente y hojas de declaración participativas con los socios, se logró formular una identidad organizacional coherente y ajustada a la realidad de la empresa. Se definieron la misión y la visión de manera participativa, once valores corporativos, y objetivos estratégicos para las tres áreas: operativa, administrativa y contable. En el área operativa se priorizó mejorar el proceso de levante y postura, reducir mermas y ampliar la capacidad productiva; en la administrativa, formalizar la estructura y mejorar la gestión comercial; y en la contable, fortalecer el control de costos por línea de producto e implementar indicadores financieros formales.

La formulación estratégica derivó en un mapa estratégico que conecta las cuatro perspectivas del CMI con relaciones de causa y efecto claras. La estrategia general de la organización quedó planteada como el fortalecimiento de la competitividad y la sostenibilidad de AGROSJ, mediante la optimización de procesos, la fidelización de clientes y el desarrollo del talento humano, con el objetivo de consolidarse como referente agroindustrial en la Sierra Centro del Ecuador. El cumplimiento de esta estrategia se mide a través del Índice de Cumplimiento Estratégico, cuya meta es alcanzar o superar el 60% de logro.

El CMI diseñado para Agroindustria San José integra ocho indicadores distribuidos en las cuatro perspectivas, teniendo dos por perspectiva. Los resultados del período 2024-2025 muestran un avance importante: el cumplimiento estratégico pasó del 37,50% en 2024 al 68,75% en 2025 superando la meta mínima del 60%. Los indicadores no financieros mejoraron de forma consistente: la merma bajó del 5,85% al 4,18%; la cobertura de capacitación subió del 83,33% al 92,86%; los nuevos productos lanzados pasaron de 3 a 5; y la captación de clientes nuevos creció del 15,00% al 17,78%.

No obstante, los indicadores financieros evidenciaron una desconexión preocupante entre el buen desempeño operativo y la rentabilidad. A pesar de que las ventas crecieron de USD 50.182,72 en 2024 a USD 92.629,26 en 2025, el margen de utilidad neta bajó del 2,24% al 1,26%, siempre por debajo de la meta del 5%. Y la liquidez corriente cayó de 0,70 a 0,35, lo que refleja que la empresa tiene dificultades serias para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Eso indica que el crecimiento operativo se financió con un nivel de gasto y endeudamiento que compromete la estabilidad financiera, lo que hace urgente implementar políticas de control de costos, recuperación de cartera y reestructuración del capital de trabajo.

## 4.2 Recomendaciones

Al concluir el presente proyecto integrador se recomienda a la empresa lo siguiente:

- ✓ Implementar de forma gradual la planificación estratégica propuesta, para orientar las actividades de la empresa hacia sus objetivos y mejorar la toma de decisiones en todos los niveles.
- ✓ Socializar el Cuadro de Mando Integral con los socios y colaboradores, para que todos conozcan los objetivos, indicadores y metas, y se comprometan con los resultados esperados.
- ✓ Hacer seguimiento periódico de los indicadores en las cuatro perspectivas, para detectar a tiempo cualquier desviación y poder aplicar acciones correctivas antes de que el problema se ponga serio.
- ✓ Implementar mecanismos de medición de la satisfacción del cliente, como encuestas o registros de sugerencias, para conocer mejor sus necesidades y mejorar la fidelización.
- ✓ Fortalecer la capacitación del personal en temas de gestión empresarial, producción, atención al cliente y uso de indicadores, para que el equipo tenga las competencias necesarias para acompañar el crecimiento de la empresa.
- ✓ Elaborar y controlar presupuestos de ingresos, costos y gastos de manera periódica, para mejorar la planificación financiera y asegurar la sostenibilidad económica de la empresa.
- ✓ Revisar y actualizar anualmente la planificación estratégica y los indicadores del CMI, considerando los cambios del entorno y las necesidades de la organización, para que las estrategias sigan siendo relevantes.
- ✓ Finalmente, se recomienda destinar los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para mantener el CMI funcionando, de modo que se convierta en una herramienta permanente de control y mejora continua para la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (2010). Visión crítica de la teoría de la gestión estratégica. Una evaluación Metodológica y Epistemológica. In *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedade* (pp. 13–32).
- Andía, W. (n.d.). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Ind. Data*, 19(1), 2016.
- Andía, W. (2016). Enfoque metodologico para los objetivos estrategicos en la planificación. *Ind. Data*, 19(1), 29–32.
- Arellano Diaz, H. O., González Chávez, M. A., Bonilla Torres, E. M., & Centeno Parra, E. X. (2022). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión de la planificación estratégica, ejemplo de aplicación. *AlfaPublicaciones*, 4(3.1), 461–481.  
<https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.271>
- Bolaños, A., Méndez, J., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62–77.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62–77.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Calle, A., Almeida, N., Intriago, K., Espinoza, J., Macias, J., & Pinargote, G. (2025). Gestión Estratégica: Enfoques Teóricos Y Aplicaciones Prácticas Strategic Management: Theoretical Approaches and Practical Applications. *Ciencia y Desarrollo*.
- Cañar Rivera, J. P., Urgiles Vicuña, J. H., Ochoa Crespo, J. D., & Torres Palacios, M. M. (2020). El mapa estratégico en las organizaciones públicas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 518.  
<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.910>
- Castillo Arqueros, E. R. (2024). Strategic planning and indicators. *SCIÉENDO*, 27(3), 363–367. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.064>

- Chalid, L., Lannai, D., & Basalamah, M. S. A. (2021). Performance Measurement Through Balanced Scorecard Approach. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(2), 352–359.  
<https://doi.org/10.33096/jmb.v8i2.896>
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones Tercera edición*.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*.
- Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, (18), 088. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Hidalgo Euribe, J. P., Velazco Ríos, A. E., & Velazco Hidalgo, C. (2022). Scientific production in social work: a content analysis using strategic map. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 18(2), 299–312. <https://doi.org/10.18004/riics.2022.diciembre.299>
- Jara Jiménez, M. M., Merizalde Véliz, D. C., Bucheli Espinoza, N. X., Cusme Palma, C. M., Cadena Miranda, D. I., & Ortega Méndez, J. X. (2024). La importancia de la planificación estratégica en la administración empresarial. *South Florida Journal of Development*, 5(11), e4593. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n11-006>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral, 2da Edición*. [www.FreeLibros.me](http://www.FreeLibros.me)
- Lalaleo, F., Martínez, A., & Cherres, E. (2023). Importancia Del Balanced Scorecard Como Herramienta De Gestión Estratégica En Las Empresas Manufactureras Del Cantón Ambato. *Revista De Investigacion Sigma*, 11, 135–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.24133/51aq6a04>
- Lisenia Karina Baque Villanueva, M., María Azucena Mendoza Alcívar, M., & Samuel Fernando Bustillo Mena, M. (n.d.). *TITLE: Design of a system of continuous improvements*.
- Macías, F., & Delgado, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones Financial indicators and their relationship with decision making Indicadores financeiros e sua relação com a tomada de decisão Ciencias Sociales y Políticas Artículo de Investigación. *Polo Del Conocimiento*, 8(2), 895–918. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>

- Malorie Quispe, S. U. (2025). Planificación estratégica y calidad de ejecución del gasto público: Revisión sistemática de la literatura hispana entre 2019 – 2024. *Arandu UTIC*, 12(4).  
<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1758>
- Mendoza, D., & Rosado, A. (2023). *CMI para el control de gestion de la coop.*
- Mollo Paco, J. G. (2023). Modelo de planificación estratégica para una empresa consultora en comercio exterior basada en el balanced scorecard. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.731>
- Muñiz, L., Tomalá, R., & Alvarado, J. (2022). 6-151 La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí Strategic Planning and its Contribution to the Business Development of Mipymes in Manabí Planejamento Estratégico e sua Contribuição para o Desenvolvimento de Negócios da Mipymes em Manabí. *Febrero Especial*, 8(1), 372–383.  
<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>
- Noriega, C., Tarmeño, L., De la Rada, C., Ulloa, V., & Farfán, J. (2023). Aplicación de Herramientas de Dirección Estratégica para la Formulación de Estrategias Organizacionales: Caso CNG Consultores SAC. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 4243–4257. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8028](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8028)
- Noriega Niño de Guzmán, C. A., Tarmeño Bernuy, L. E., De la Rada Avalos, C. L., Ulloa Cordova, V. D., & Farfán-Pimentel, J. F. (2023). Aplicación de Herramientas de Dirección Estratégica para la Formulación de Estrategias Organizacionales: Caso CNG Consultores SAC. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 4243–4257.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8028](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8028)
- Oliveira, C., Martins, N., & Rodrigues, M. (2024). The Contribution of the BSC to Strategic Focus and Organisational Performance – Perception of the Mayor Export Companies in Portugal. *Journal of Intercultural Management*, 16(2), 39–73. <https://doi.org/10.2478/joim-2024-0006>
- Pedrini, J. H. (2022). “Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y Perspectivas.” <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/139604>

- Porter, M. (1991). *VENTAJA COMPETITIVA de Michael Porter*.  
[https://www.academia.edu/42345725/\\_VENTAJA\\_COMPETITIVA\\_de\\_Michael\\_Porter?auto=download](https://www.academia.edu/42345725/_VENTAJA_COMPETITIVA_de_Michael_Porter?auto=download)
- Quispe, R., Franco, V., Paredes, Y., & Mendoza, K. (2024). *Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión en Instituciones Educativas Públicas*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.11062702>
- Rizo, K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. *Ciencias Holguín*, 26(4), 16–30.
- Ropa, B., & Alama, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de La UCSA*, 9(1), 81–103.
- Villota, N. (2025). El Cuadro de Mando Integral (CMI) como modelo de diagnóstico y gestión organizacional en las PYMES: Un caso de estudio. *Visión Empresarial*, 15(1), 27–51.  
<https://doi.org/10.32645/13906852.1340>
- Villota Urresta, N. M. (2025). El Cuadro de Mando Integral (CMI) como modelo de diagnóstico y gestión organizacional en las PYMES: Un caso de estudio. *Visión Empresarial*, 15(1), 27–51.  
<https://doi.org/10.32645/13906852.1340>
- Vladimir, V. F., Mercedes, N. C., Francisca, C. M. M., & José, M. V. D. (2020). Balanced scorecard: Key tool for strategic learning and strengthening in business organizations. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(3), 1–11. <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0036>