



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

**“PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA UNA EMPRESA PROCESADORA DE PRODUCTOS DE
PESCADO EN CONSERVAS EN LA CIUDAD DE MANTA”**

Autor:

Isabella Alicia Ferrigny Casanova

Tutor de Titulación:

Ing. Néstor Emilio Loor Mendoza

Manta - Manabí - Ecuador

2025

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIA Y ARQUITECTURA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
UNA EMPRESA PROCESADORA DE PRODUCTOS DE PESCADO EN
CONSERVAS EN LA CIUDAD DE MANTA”**

Sometida a consideración del Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ingeniería, Industria y Arquitectura de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, como requisito para obtener el título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Aprobado por el Tribunal Examinador:

DECANO DE LA FACULTAD

DIRECTOR

JURADO EXAMINADOR

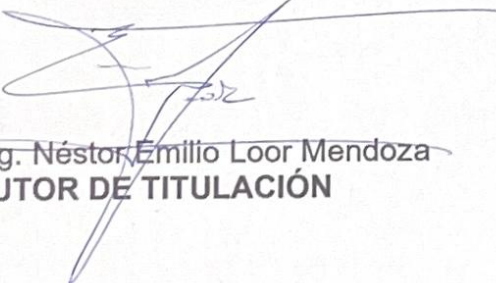
JURADO EXAMINADOR

Certificado del Tutor

En mi calidad de docente tutor de la Facultad de Ingeniería, Industria y Arquitectura de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, certifico que he acompañado, revisado y aprobado de manera preliminar el Trabajo de Integración Curricular desarrollado por la estudiante Isabella Alicia Ferrigny Casanova, debidamente matriculada en la carrera de Ingeniería Industrial, titulado "Planificación estratégica para una empresa procesadora de productos de pescado en conservas en la ciudad de Manta".

El trabajo cumple con los requisitos académicos y metodológicos establecidos en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí. Por ello, se determinó que el presente trabajo reúne las condiciones necesarias para ser presentado ante el tribunal de titulación que determine la autoridad competente

Para constancia de lo expuesto y con fines académicos pertinentes, suscribo la presente certificación, sin perjuicio de lo dispuesto en la normativa legal vigente.

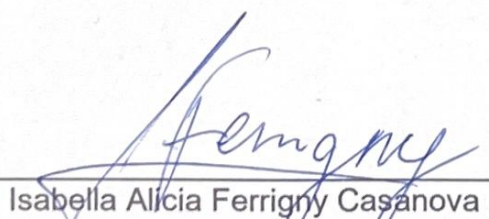


Ing. Néstor Emilio Loor Mendoza
TUTOR DE TITULACIÓN

Declaración de Autoría

Yo, Isabella Alicia Ferrigny Casanova, declaro que el presente trabajo de titulación, realizado bajo la modalidad de proyecto de investigación, es de mi exclusiva autoría. Asimismo, autorizo a la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí a hacer uso del patrimonio intelectual de este trabajo, de conformidad con lo establecido en su reglamento y en la normativa institucional vigente, respetando siempre los derechos de autor correspondientes.

Manta, 23 de enero de 2026



Isabella Alicia Ferrigny Casanova
C.I.0965127863



Ing. Néstor Emilio Loor Mendoza
C.I. 1309993804

Dedicatoria

A mi mamá, Ilya

Por darme las comodidades necesarias para no tener que preocuparme en otra cosa además de mis estudios. Por ser mi ejemplo a seguir en el trabajo y en los estudios, porque no hay persona más inteligente y dedicada que ella en mis ojos. Porque todo lo que hago es por ella, mi esfuerzo y mis acciones siempre tendrán como objetivo hacerla sentir orgullosa.

A mi nona, Minerva

Por siempre estar ahí a pesar de la distancia, por darme motivación aún en los momentos más estresantes. Por esos mensajes de ánimo en cada inicio de semestre y de semana de exámenes para recordarme que tengo que descansar y no estresarme tanto.

A mi novio, Tommy

Por su compañía incondicional durante todo el proceso. Por ese enfoque que tiene de la vida que hace que los momentos buenos sean mejores y que las cosas malas pasen desapercibidas. Gracias por sacar la mejor versión de mí.

Reconocimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a mi tutor de tesis, Ing. Emilio Loor, quien fue, sin duda, el mejor tutor que pude tener a lo largo de este proceso; por su constante acompañamiento, disposición y compromiso durante el desarrollo de este trabajo. Agradezco especialmente su seguimiento continuo y su retroalimentación oportuna y útil que contribuyó a mi aprendizaje y crecimiento académico.

De igual manera, extendiendo mi reconocimiento a la empresa que fue objeto de estudio, por brindarme la oportunidad de conocer y aprender de sus procesos productivos, así como por facilitar la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

Índice de Contenido

Certificado del Tutor.....	iii
Declaración de Autoría	iv
Dedicatoria.....	v
Reconocimiento	vi
Índice de Contenido	vii
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xi
Resumen Ejecutivo	xii
Executive Summary	xiii
Introducción	xiv
Planteamiento del problema	15
Formulación del problema	18
Preguntas directrices.....	18
Objetivos.....	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Justificación	20
Capítulo 1	22
1 Fundamentación Teórica	22
1.1 Antecedentes Investigativos	22
1.2 Bases Teóricas	25
1.2.1 Planificación estratégica	25
1.2.2 Elementos de la planificación estratégica	26
1.2.3 Estrategias competitivas	28
1.2.4 Cadena de valor	30

1.2.5	Cadena de suministro	31
1.2.6	Innovación y desarrollo organizacional	32
1.2.7	Herramientas de estudio para la planificación estratégica	32
1.2.8	Cuadro de Mando Integral	36
1.2.9	Indicadores de desempeño.....	38
1.3	Hipótesis y Variables	39
1.3.1	Hipótesis.....	39
1.3.2	Identificación de las Variables	39
1.3.3	Operacionalización de las Variables	39
1.4	Marco Metodológico	39
1.4.1	Modalidad Básica de la Investigación	39
1.4.2	Enfoque	41
1.4.3	Nivel de Investigación	41
1.4.4	Población de Estudio	42
1.4.5	Tamaño de la Muestra	42
1.4.6	Técnicas de recolección de datos	43
1.4.7	Plan de recolección de datos	44
1.4.8	Procesamiento de la Información.....	45
Capítulo 2		47
2	Diagnostico	47
2.1	Estructura organizacional	47
2.2	Cadena de Valor	48
2.3	Declaración de postulados.....	49
2.3.1	Misión Corporativa	49
2.3.2	Visión Corporativa	49
2.3.3	Valores Corporativos	50
2.3.4	Objetivos Estratégicos	51

2.4	Evaluación de factores internos y externos.....	55
2.4.1	Factores externos	55
2.4.2	Factores internos	64
2.4.3	Evaluación global de factores	68
Capítulo 3		72
3	Resultados.....	72
3.1	Plan estratégico	72
3.1.1	Misión y Visión.....	72
3.2	Análisis estratégico de la matriz FODA.....	72
3.3	Objetivos Estratégicos	78
3.3.1	Perspectiva de Objetivos Estratégicos basado en el Cuadro de Mando Integral.....	79
3.4	Mapa estratégico	82
3.5	Indicadores estratégicos	83
3.6	Metas estratégicas.....	87
3.7	Responsables del Cuadro de Mando Integral	90
3.8	Propuesta de Cuadro de Mando Integral	92
Conclusión		97
Recomendaciones		98
Bibliografía		100
Anexos		105

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de las variables	39
Tabla 2 Departamentos que componen la empresa estudiada	42
Tabla 3 Plan de recolección de datos	44
Tabla 4 Valores corporativos de la empresa	50
Tabla 5 Objetivos estratégicos según la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	51
Tabla 6 Objetivos estratégicos según la perspectiva de Procesos	53
Tabla 7 Objetivos estratégicos según la perspectiva de Clientes	54
Tabla 8 Objetivos estratégicos según la perspectiva de Financiera	55
Tabla 9 Oportunidades y amenazas de la empresa	56
Tabla 10 Parámetros de evaluación de factores externos	57
Tabla 11 Evaluación de factores externos	57
Tabla 12 Parámetros de evaluación del análisis de Porter	60
Tabla 13 Análisis de Porter	60
Tabla 14 Resultados de análisis de Porter	63
Tabla 15 Fortalezas y debilidades de la empresa	65
Tabla 16 Parámetros de evaluación de los factores internos	66
Tabla 17 Evaluación de los factores internos	66
Tabla 18 Resumen de las evaluaciones de los factores externos e internos	69
Tabla 19 Análisis FODA	69
Tabla 20 Parámetros para determinar situación de la empresa	71
Tabla 21 Estrategias del análisis FODA	73
Tabla 22 Resumen de estrategias planteadas en el análisis FODA	76
Tabla 23 Relación entre estrategias y objetivos estratégicos.	81
Tabla 24 Esquema del Cuadro de Mando Integral	82
Tabla 25 Indicadores estratégicos y sus formulas	83
Tabla 26 Metas estratégicas y rangos de aceptación	88
Tabla 27 Responsables del Cuadro de Mando Integral	90
Tabla 28 Cuadro de Mando Integral propuesto	94
Tabla 29 Balanced Scorecard con mapa estratégico incluido	105
Tabla 30 Estrategias de análisis FODA completo	106

Índice de Figuras

<i>Figura 1 Esquema de actividades en una cadena de valor</i>	<i>31</i>
<i>Figura 2 Estructura de un análisis FODA</i>	<i>33</i>
<i>Figura 3 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 4 Estructura organizacional de la empresa estudiada</i>	<i>47</i>
<i>Figura 5 Cadena de valor de la empresa estudiada</i>	<i>48</i>
<i>Figura 6 Resultado del análisis de las 5 fuerzas de Porter.....</i>	<i>64</i>

Resumen Ejecutivo

Esta investigación tuvo como propósito diseñar una propuesta de planificación estratégica para una empresa atunera ecuatoriana mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta central de gestión. El estudio se enfocó en fortalecer la alineación entre la estrategia organizacional, el desempeño organizacional y la situación actual de la empresa, considerando las condiciones propias del sector pesquero industrial y su alta dependencia de mercados internacionales.

La investigación parte del diagnóstico de la estructura organizacional y los factores externos que influencia directamente en la cadena de valor de la empresa estudiada. Se realizaron análisis FODA y de las cinco fuerzas de Porter, donde se identificaron debilidades relacionadas con la falta de un diseño formal entre estrategia y objetivos.

Posterior a la fase de investigación y diagnóstico, se estructuró una planificación que traduce las estrategias definidas en objetivos organizados bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Para cada objetivo se establecieron indicadores de desempeño con sus respectivas metas cuantificables, con el fin de fortalecer la rendición de cuentas y descentralizar la gestión estratégica.

El estudio plantea una propuesta de un Cuadro de Mando Integral que, de ser aplicada correctamente, permitirá a la empresa responder de manera más efectiva a los cambios del entorno y consolidar un sistema de planificación estratégica resiliente.

Palabras claves: Balanced Scorecard, planificación estratégica, desempeño organizacional, industria atunera.

Executive Summary

This research aimed to design a strategic planning proposal for an Ecuadorian tuna processing company through the application of the Balanced Scorecard as a central management tool. The study focused on strengthening the alignment between organizational strategy, organizational performance, and the company's current situation, taking into account the specific conditions of the industrial fishing sector and its high dependence on international markets.

The research began with a diagnosis of the internal organizational structure and external factors. SWOT and Porter's Five Forces analyses were conducted, identifying weaknesses related to the absence of a formal design linking strategy and objectives.

Following the research and diagnostic phase, a strategic plan was structured that translates the defined strategies into objectives organized under the four perspectives of the Balanced Scorecard. For each objective, performance indicators and corresponding measurable targets were established in order to strengthen accountability and decentralize strategic management.

The study proposes a Balanced Scorecard which, if implemented, will enable the company to respond more effectively to environmental changes and to consolidate a resilient strategic planning system.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic planning, organizational performance, tuna industry.

Introducción

La efectividad de una planificación estratégica puede verse disminuida en situaciones donde la producción y la venta se vuelven el principal interés de una organización. En los casos donde se considera un reto que esta se ajuste a la realidad actual de la empresa, hay que evaluar si las estrategias funcionales se basan únicamente la implementación de procedimientos, estándares o metodologías para su planificación, descuidando el seguimiento, evaluación y mejora que relacione la gestión estratégica a los cambios que sufran los factores internos y externos influyentes sobre la organización.

La presente investigación se desarrolló en una empresa procesadora de conservas de atún ubicada en la ciudad de Manta, la cual, ante recientes cambios en la oferta de productos y requerimientos del mercado internacional, experimentó transformaciones en su estructura operativa y estratégica. Estas modificaciones evidenciaron la necesidad de revisar y fortalecer su sistema de planificación estratégica, con el propósito de asegurar coherencia entre su direccionamiento institucional y su realidad organizacional.

El objetivo de este estudio fue elaborar una propuesta de plan estratégico basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard); como respaldo se presenta un diagnóstico integral apoyado en herramientas de análisis estratégico como FODA y las cinco fuerzas de Porter. La investigación no abarcó el proceso de construir un sistema de gestión organizacional desde cero para la empresa estudiada; en cambio, buscó diseñar una propuesta de mejora estratégica basada en la planificación estratégica existente que, sirva como guía práctica para la alineación y mejora continua de la gestión empresarial. No se manejaron aspectos técnicos de la producción, ni se realizó un estudio del mercado internacional, ya que el enfoque estuvo centrado en la implementación de herramientas de gestión para la construcción de un plan estratégico.

Planteamiento del problema

En muchas organizaciones, la falta de alineación entre la estrategia planteada y la manera en que se gestionan los recursos, procesos y la cadena de suministro puede convertirse en una causa de desempeño ineficiente. Cuando se genera una desconexión interna entre los diferentes departamentos y los objetivos de la organización, no solo dificulta la eficiencia operativa, sino que también impacta negativamente en la experiencia del cliente, generando insatisfacción y pérdida de competitividad (Meindl y Chopra, 2013).

Un estudio desarrollado en la Universidad Técnica Tafilá de Jordania por Al-Badayneh (2021), evidenció basándose en un análisis de regresión múltiple que, existe un impacto estadísticamente significativo de la conciencia sobre las metas estratégicas sobre el sistema inmunitario organizacional de las empresas. El autor mencionado explica que los hallazgos son el resultado de cómo las empresas de alimentos en Jordania establecen metas estratégicas de forma realista, clara y precisa, lo que mejora su estructura organizativa y su capacidad para adaptarse a los cambios.

En un análisis del sector agroalimentario realizado por García et al. (2024), se comenta que las variaciones en los precios de los alimentos están condicionadas por factores externos de alcance global, como las alteraciones climáticas, las interrupciones en las cadenas de suministro provocadas por pandemias y los conflictos geopolíticos, que generan una alta dispersión en las predicciones de los mercados internacionales e influyen directamente en la economía local.

Tóth et al. (2020) realiza un estudio sobre empresas procesadoras de alimentos en Hungría que adoptan interés por la innovación, donde explica que, se vuelve una necesidad buscar mantener la competitividad a través de la innovación continua de la gestión estratégica, así como reconfigurar sus procesos internos en función de cómo actúe el mercado y requerimientos de nuevos clientes. En dicho estudio se considera que la falta de una planificación estratégica realista y acorde a la situación de la empresa, limita significativamente la capacidad de las organizaciones para responder de forma oportuna y eficiente ante desafíos.

Una investigación realizada en Perú por Gonzáles y Claros (2018) señala que, las empresas deben evitar que sus estrategias terminen siendo contraproducentes para sus propios objetivos, teniendo en cuenta que, si bien una estrategia puede ser efectiva al momento de su creación, es inevitable que pierda vigencia con el tiempo, por lo cual se requiere de un plan de diagnóstico estratégico que vaya más allá de decisiones operativas emergentes. Los autores sostienen que la falta de una estrategia definida puede conducir a que las acciones empresariales se ejecuten de forma desorganizada, e incluso caótica, debido a la falta de una orientación guiada hacia los objetivos por alcanzar.

Pese al potencial de crecimiento que posee el sector ecuatoriano, se cuestiona si la planificación estratégica y el uso eficaz de indicadores de gestión inciden directamente en el desempeño y la competitividad empresarial. Se argumenta que, la sostenibilidad de una organización puede ser alcanzada si sus objetivos principales están alineados con estrategias y tácticas realistas y basadas en datos, que sirvan como guía en un entorno competitivo y cambiante (Duchi et al., 2024).

En una investigación orientada a identificar las principales limitaciones de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas realizada por Moreta (2017), se concluyó que los errores en la planificación estratégica se originan en su mayoría de una implementación inadecuada del plan de acciones de mejora. Moreta (2017) también resalta que, entre los factores que limitan el desempeño estratégico, se encuentran la falta de bases sólidas en la estructuración de un plan estratégico, la responsabilidad e importancia sobre la supervivencia por encima del crecimiento, y la incertidumbre económica.

Soledispa (2018), realiza un análisis hacia empresas enlatadoras de atún de Manta, donde se estudió sobre la influencia de la calidad de la visión estratégica sobre el posicionamiento de los productos y servicios en la mente del consumidor. Se considera que, para el sector atunero de la ciudad de Manta, una planificación estratégica enfocada en el desempeño organizacional influye en el proceso de alcanzar y mantener la competitividad, las estrategias de posicionamiento deben ser parte de las herramientas empleadas para conservar

la relevancia en el mercado, las cuales deben estar enfocadas en responder a los cambios del entorno de la organización.

La empresa estudiada solía producir únicamente atún enlatado, debido a recientes demandas de fundas tipo “pouch” de parte del mercado internacional, se decidió ampliar la oferta y variedad de presentaciones. La organización responde iniciando la producción de un nuevo producto durante el año fiscal 2024, lo que implicó una reestructuración que abarca la incorporación de nuevos equipos, procesos, clientes, proveedores y personal. El cambio llevó a la empresa a tomar medidas apresuradas que, si bien buscan mejorar sus niveles de ventas, han provocado que la planificación estratégica quede en segundo plano y desalineada de la realidad actual que enfrenta la organización.

Ante esta situación, se observó una necesidad de evaluar las herramientas estratégicas utilizadas por la empresa, con el propósito de diseñar una propuesta de gestión estratégica que sea estructura de manera que se tenga una relación estrecha con los factores externos e internos que influyen sobre el desempeño organizacional, para así guiar sus acciones futuras de manera coherente y sostenible.

Formulación del problema

¿Cómo se puede estructurar un plan estratégico que responda a las necesidades actuales de una empresa procesadora de conservas de pescado en Manta?

Preguntas directrices

- ¿Cómo se caracteriza la situación actual de la empresa en términos de planificación y gestión estratégica frente a los cambios en la oferta del mercado?
- ¿Qué variaciones presentan los objetivos estratégicos de la empresa en las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento?
- ¿Qué elementos debe considerar una planificación estratégica para que sus postulados, objetivos, indicadores y metas estratégicas se alineen con las condiciones actuales de la empresa?

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una propuesta de plan estratégico basada en un Cuadro de Mando Integral, orientada a proporcionar una guía para la gestión estratégica de una empresa procesadora de conservas de pescado en la ciudad de Manta.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa e identificar sus modelos de planificación y gestión estratégica frente a los cambios en la oferta del mercado.
- Evaluar los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera, de los clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.
- Formular una planificación estratégica basada en postulados, objetivos, indicadores y metas estratégicas orientadas a la mejora del desempeño organizacional acorde a las condiciones actuales de la empresa.

Justificación

Para esta investigación se evalúa las consecuencias de una planeación estratégica desactualizada frente a los cambios acelerados en las operaciones de una planta procesadora de conservas de atún. La falta de alineación entre las herramientas estratégicas y las nuevas condiciones del mercado genera una desvinculación entre la gestión estratégica y las acciones realizadas con el propósito de alcanzar las metas y objetivos de la organización, afectando directamente la eficiencia y la capacidad de adaptarse a cambios de su entorno.

Los cambios, que son parte de la naturaleza del mercado, comprometen la capacidad de la empresa para proyectar escenarios, formular objetivos y sustentar decisiones con información evidenciable. Debido a las variaciones en la demanda del mercado, surgen oportunidades de exportación con nuevos requerimientos de presentación del producto, los cuales se ven afectados por desenfoque hacia el área estratégica, situación que aporta en la debilitación del desempeño organizacional ante dichos cambios emergentes.

La empresa estudiada trabaja con metas que no representan la situación presente de su entorno competitivo ni en sus propias habilidades operativas; es por ende que, los esfuerzos de la organización no se dirigen a metas estratégicas destinadas a aumentar la competitividad de la empresa, lo que dificulta el uso óptimo de los recursos y reduce la capacidad para responder a las fluctuaciones del mercado. La falta de datos y estándares establecidos que evalúan el desempeño de la organización conduce a la adopción de decisiones basadas en perspectivas subjetivas.

La viabilidad de la investigación se considera alta dado que el fenómeno a estudiar y los objetivos de la investigación son observables, medibles y delimitables dentro de la estructura organizacional de la empresa. La recopilación y el análisis de información permitirá evaluar el estado actual de la gestión estratégica, en busca de realizar una planificación estratégica que guíe los esfuerzos corporativos hacia objetivos planteados.

La metodología aplicada sobre la investigación, aportará herramientas de análisis estratégico, diagnóstico organizacional y planificación de acuerdo con

un entorno industrial específico. Un enfoque cualitativo permitirá validar la información obtenida de los participantes y diseñar de forma estructurada el proyecto para prestarlo a ser replicado en otras organizaciones con condiciones similares.

Desde un enfoque académico, la creación de la propuesta de planificación estratégica va de la mano con el campo de la ingeniería industrial por la combinación de análisis de factores que afectan a el desempeño de procesos de producción, con herramientas de planificación y análisis de la organización aplicables en dicho contexto.

Esta investigación aporta en el desarrollo de competencias en diagnóstico estratégico y la formulación de propuestas de mejora a partir de metodologías previamente diseñadas y aplicadas por terceros. Por último, a nivel personal, el estudio de los fenómenos del mercado y su influencia sobre la gestión organizacional de una empresa, fortalece las habilidades analíticas y de intervención sobre otros casos empresariales que se asemejen al presentado, contribuyendo construir un perfil de un profesional que tenga la capacidad de liderar procesos de mejora continua en entornos dinámicos.

Capítulo 1

1 Fundamentación Teórica

1.1 Antecedentes Investigativos

Herrera (2024), en su trabajo de investigación titulado: "Formulación de una propuesta de planeación estratégica para la microempresa del sector de alimentos Magus.Co, propone un estudio enfocado en potenciar la competitividad de una pequeña empresa familiar dedicada a la producción manual de empanadas en Funza, Cundinamarca. El enfoque empleado es combinado, utilizando análisis descriptivo y cualitativo, en el que utiliza fuentes primarias obtenidas a través de la observación directa y el estudio de documentos, además de fuentes secundarias como estudios anteriores y literatura especializada. La investigación muestra que la empresa no tiene una planificación estratégica oficial, lo cual limita sus posibilidades de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Los resultados incluyen un análisis ambiental, el contexto interno y externo, además de un diagnóstico PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter y un análisis DOFA. Como propuesta, Herrera (2024) plantea un plan estratégico orientado a la mejora y rediseño de procesos, así como el fortalecimiento organizacional para facilitar la expansión y sostenibilidad.

Ucaña (2021), en su trabajo de investigación titulado "Diseño de un plan estratégico para el desarrollo de la panadería La Famosa", utiliza un enfoque cualitativo y cuantitativo para la elaboración del plan estratégico, que comprende el análisis de la situación, la definición de misión y visión, la detección de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de la creación y definición de estrategias a largo plazo. El grupo de estudio se refiere a la panadería familiar "La Famosa", situada en Mérida, Yucatán, la cual no cuenta con procedimientos formales de planificación y gestión y lidiar con una competencia cada vez mayor en el sector panadero. Los hallazgos demuestran que la falta de planificación estructurada restringe el crecimiento y la competitividad de la empresa, además de que es necesario formar al personal y perfeccionar la administración de recursos financieros y humanos. El autor finaliza afirmando que la puesta en marcha de un plan estratégico posibilitará a la panadería lograr metas empresariales definidas, potenciar su competitividad

en el mercado y promover su crecimiento económico y organizativo. Como propuesta, recomienda la adopción de un plan estratégico adaptado a las particularidades de la empresa, que contemple capacitación del personal, manejo adecuado de recursos y definición de una misión y visión claras, asegurando así su sustentabilidad y crecimiento en un entorno competitivo.

Alfonso y Espinel (2022), en su trabajo de investigación titulado: Diseño de una propuesta de mejora y aumento de la productividad para una comunidad empresarial de producción de alimentos enfocada en las buenas prácticas de los objetivos de desarrollo sostenible, aborda la problemática del bajo manejo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la industria alimentaria colombiana. La metodología empleada incluye una etapa de exploración, análisis, descriptiva y de diseño, que abarca recursos tanto cualitativos como cuantitativos, como listas de control y revisión de documentos, con el objetivo de caracterizar las comunidades de negocios y evaluar las prácticas vigentes en relación con los objetivos de desarrollo sostenible. La población analizada se centra en las empresas que producen alimentos en Colombia, considerando su variedad y entorno de producción. Los hallazgos demuestran un desconocimiento generalizado acerca de los objetivos de desarrollo sostenible en estas compañías, además de la ausencia de aplicación sistemática de buenas prácticas para el desarrollo sostenible. Los autores mencionan la importancia de elaborar y llevar a cabo estrategias de formación por fases que incorporan los objetivos de desarrollo sostenible a las actividades de la empresa para incrementar la productividad de forma sustentable. La propuesta formulada sugiere la puesta en marcha de proyectos progresivos que comienzan con iniciativas mínimas hasta llegar a procesos macro estratégicos, además de llevar a cabo un monitoreo regular.

Castro (2024), presenta un trabajo denominado "Plan estratégico para la empresa Jambi Kiwa", donde empleó una metodología descriptiva que combinó investigación bibliográfica-documental y de campo para abordar integralmente la situación de la empresa. La población considerada por la investigación incluyó a todos los trabajadores, ambos administrativos y operativos, con un total de cuatro miembros, de acuerdo con el informe. El autor empleó diversas técnicas para recolectar y examinar información, tales como entrevistas organizadas y

observación directa. Se aplicaron matrices de análisis estratégico como FODA, PEYEA, MEFE y MEFI; y para su análisis y planificación estratégica, se utilizaron programas como Word, Excel, Visio y Project. Los resultados señalan y evalúan fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas, lo que condujo a la formulación de estrategias tanto agresivas como defensivas, y al establecimiento claro de misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Castro (2024) concluye que usar matrices analíticas junto con software de gestión ayudó a planificar y controlar mejor los planes operativos a través de diagramas de Gantt, lo que mejoró la capacidad para planear y tomar decisiones estratégicas. Asimismo, propone un plan operativo detallado que contempla la asignación de tareas, la secuenciación de actividades y la evaluación continua.

Chiluisa (2023) en su trabajo titulado "Diseño de una planificación estratégica para la empresa Logro Decoraciones en Quito-Ecuador", empleó principalmente una metodología descriptiva y analítica basada en técnicas de investigación para recopilar información de los colaboradores activos de la empresa, con una población total de 35 trabajadores. Los resultados evidenciaron una carencia significativa en la planificación estratégica de la empresa, y se concluye que la ausencia de una planificación estratégica definida limita el crecimiento y desarrollo organizacional. La propuesta de Chiluisa (2023) plantea la creación y socialización de una postulados y estrategias como base para fortalecer el rumbo estratégico y favorecer el desarrollo integral de la empresa estudiada.

Los antecedentes presentados sustentan la necesidad e importancia de formular un plan estratégico en empresas que, al igual que el caso en estudio, no cuentan con una planificación estratégica ajustada a sus necesidades. Cada estudio aporta evidencia empírica sobre las consecuencias de no contar con una dirección estratégica clara, como la pérdida de competitividad, falta de crecimiento sostenible y debilidades en la gestión interna. Se señala el uso de las metodologías que se pretenden aplicar, como herramientas de diagnóstico estratégico (como FODA, PESTEL, Porter), además, fortalecen la hipótesis de que la planificación estratégica ha sido una solución viable para orientar decisiones, optimizar recursos y mejorar la posición de la empresa en su entorno competitivo.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso basado en la historia, cultura y principios de una organización para determinar las metas que esta busca lograr en un período de tiempo específico; no solo exige establecer objetivos, sino también evaluar los recursos existentes y elaborar las acciones requeridas para alcanzarlos. La planificación estratégica podría ser descrita como una herramienta para la administración eficaz de cualquier organización, al ajustar los objetivos y metas tanto a su contexto presente como a potenciales situaciones futuras; contribuyendo así a dirigir los esfuerzos hacia metas profesionales específicas y simplifica el entendimiento y uso de los componentes esenciales del proceso de planificación (Ancaya et al., 2023).

Orellana et al. (2025) aclaran que la planificación estratégica es un recurso importante al momento de dirigir los esfuerzos de la empresa hacia la realización de sus metas. Sin embargo, también indican que una formulación incorrecta podría restringir el crecimiento institucional, dañar la eficiencia de las operaciones y reducir la capacidad para adaptarse a las fluctuaciones del entorno competitivo. Para que una estrategia de planificación resulte efectiva, debe centrarse en los elementos esenciales de la organización, tales como los objetivos a corto, medio y largo plazo, así como en su misión, visión y valores institucionales.

La ausencia de una estrategia definida e implementada se convierte en un impedimento que dificulta el avance organizacional. Asimismo, la falta de herramientas de análisis, como la matriz FODA, junto con la falta de un plan de acción organizado, afectará el desempeño operativo. Al sumarle una escasa dedicación al desarrollo del talento humano y la ausencia de interés en la elaboración de planes estratégicos, se limita considerablemente la capacidad para alcanzar los resultados esperados (Orellana et al., 2025).

1.2.2 Elementos de la planificación estratégica

1.2.2.1 Misión organizacional

La misión representa la base que define la identidad de una empresa, ya que expresa su propósito fundamental y la razón por la cual existe. Se considera el elemento que explica la razón de existir de una organización y cuál es su función dentro de la sociedad. La definición parte de la alta dirección, ya que establece el rumbo que la entidad seguirá a largo plazo, esta debe ser compartida con los grupos de interés, quienes deben lograr un acuerdo que genere compromiso. Una vez definida y plasmada por escrito, la misión sirve como guía para alinear esfuerzos y facilitar la comunicación interna y externa (Chiavenato, 2009).

La alta dirección de una organización debe preguntarse quiénes son, qué hacen, para quienes trabajan y que la diferencia de sus competidores. Eso les permite crear una definición de la misión que actúa como un punto de referencia que une y motiva a sus integrantes, a través de la identificación y compromiso del deber de la empresa. También, se consigue comunicar el propósito o razón de la empresa a los grupos de interés externos, como clientes y proveedores (Navarrete et al., 2023).

1.2.2.2 Visión organizacional

La visión de una organización define el rumbo que seguirá la compañía a largo plazo, motivando a sus integrantes a seguir ese camino. Esta efectúa una proyección de lo que una empresa aspira a ser en el futuro, reflejada en cómo proyecta lo que aspira a ser, más allá de su condición presente. Se sugiere como una meta a largo plazo que dirige la orientación estratégica de la organización y define el camino que aspira trazar para lograrlo, proporcionando dirección y coherencia en la toma de decisiones. Su ausencia podría generar malentendidos entre los miembros de la organización, especialmente en contextos cambiantes y competitivos (Chiavenato, 2009).

Navarrete et al. (2023) añaden que la visión de la empresa es una proyección futura que guía el crecimiento de la compañía al transmitir las aspiraciones de sus líderes y señalando la ruta que deben seguir los colaboradores para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

1.2.2.3 Valores culturales de la organización

Los principios culturales en una entidad se presentan como una orientación para la conducta y las elecciones de sus integrantes. Estos principios no solo robustecen la identidad de la institución, sino que también resultan cruciales para lograr el triunfo y conservar una ventaja competitiva. Asimismo, intenta guiar las acciones tanto individuales como grupales, para que estas mantengan una conexión con la misión de la organización. Algunos valores son universales y perdurables, mientras que otros responden a contextos específicos; en cualquier caso, cada valor debe estar claramente definido para que su significado sea comprendido y aplicado por todos dentro de la organización (Navarrete et al., 2023).

Chiavenato (2009) añade que, la permanencia de los valores culturales en el tiempo solo es posible si el equipo directivo destaca constantemente su importancia, junto con los objetivos organizacionales, ya que ambos son esenciales para alcanzar el éxito sostenible. Es importante que los líderes se enfoquen en construir un vínculo tanto emocional como lógico con aquellos que colaboran diariamente con la organización, no solo con el personal interno, sino también con aliados estratégicos como proveedores, intermediarios y proveedores de servicio.

1.2.2.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son afirmaciones explícitas que señalan lo que una organización aspira a lograr en un periodo de tiempo específico, tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos. Estos deben mantener la congruencia con la misión y visión de la organización e identificar los elementos cruciales del rendimiento organizacional, posibilitando la definición de indicadores que evalúen el impacto y el progreso hacia los resultados previstos. (Navarrete et al., 2023).

Navarrete et al. (2023) mencionan que, cada objetivo debe redactarse considerando que deben empezar con un verbo en infinitivo que exprese la acción y, según la estrategia adoptada y los resultados que se busquen, los objetivos pueden clasificarse en corto, mediano o largo plazo.

Estos objetivos forman parte del análisis estratégico, el cual orienta a la organización hacia la comprensión de su entorno y facilita la toma de decisiones informadas. A través de este proceso, se definen las metas prioritarias y se determinan las líneas de acción más adecuadas, en una etapa conocida como elección estratégica, dicho proceso será efectivo siempre y cuando se implementen políticas y marcos de acción adecuados durante la fase de ejecución (Orellana et al., 2025).

1.2.2.5 Planes de acción

Los planes de acción son el conjunto de programas y actividades específicas que se diseñan para implementar las estrategias definidas. Su implementación requiere el planteamiento de acciones concretas que se deben tomar según la situación y los recursos disponibles. Una organización debe tomar en cuenta todos los factores que puedan afectar su desempeño de forma positiva o negativa y, a partir de ello, definir acciones que sirvan como base para afrontar los cambios emergentes en su entorno (Navarrete et al., 2023).

Bravo et al. (2023) explican que, la estrategia organizacional se conforma, entre otros factores, por programas de acciones estandarizadas que permiten alcanzar los objetivos fijados por la alta dirección. Tomando en cuenta las ideas señaladas por los autores, se puede concluir que los planes de acción son estrategias previamente definidas por una organización que consisten en actividades específicas orientadas a alcanzar los objetivos establecidos por la alta dirección.

1.2.3 Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas representan el conjunto de acciones y decisiones que permiten a la organización posicionarse de manera competitiva en el mercado, cualquier análisis relacionado con la planificación a largo plazo de partir de una revisión del proceso de formulación estratégica (Ancaya et al., 2023). La estrategia es definida por la alta dirección de la organización, quien determina los objetivos generales y las formas de lograrlos. Esta puede enfocarse en hacer crecer el negocio, reducir el alcance de las operaciones, ganar mayor participación en el mercado, disminuir costos o elevar la calidad (Chiavenato, 2009).

Una estrategia ideal no se limita a la operación interna; también responde a los cambios, riesgos y dinámicas del entorno económico, social, político y competitivo. Se deben elaborar pensando a largo plazo, para que esta oriente las toma de decisiones hacia objetivos globales que deben ser claramente definidos y priorizados. Su construcción exige un análisis profundo tanto de las fortalezas internas como de las amenazas externas, lo que permite identificar oportunidades y detectar debilidades. Cuanto mayor es la colaboración entre las personas, más efectiva será la implementación de la estrategia, que luego se traduce en planes tácticos y operativos para guiar la acción cotidiana (Chiavenato, 2009).

1.2.3.1 Estrategias competitivas aplicadas a la industria

Existen tres estrategias genéricas, planteadas por Michael Porter en 1987, que las empresas pueden aplicar para afrontar las fuerzas competitivas del mercado y obtener una ventaja sobre sus rivales. Estas se enfocan respectivamente en liderazgo en costos, la diferenciación y la especialización; la correcta implementación ayuda a las organizaciones a posicionarse de manera efectiva dentro de su industria y alcanzar un desempeño superior al de sus competidores (Martínez y Milla, 2005).

El liderazgo en costos implica que la compañía consiga proporcionar sus productos o servicios a un costo inferior al de sus rivales, a través de una administración eficaz de sus operaciones en la cadena de valor y un control de los costos. Por otro lado, la estrategia de diferenciación se fundamenta en proporcionar algo único que los clientes aprecian, ya sea por su diseño, calidad, marca u otros atributos, lo que los conduce a estar dispuestos a desembolsar un precio más elevado. Finalmente, la estrategia de enfoque o especialización conlleva enfocar los esfuerzos en un segmento concreto del mercado, tal como un tipo específico de cliente, una línea de producto o una región geográfica específica (Martínez y Milla, 2005).

(Altair, 2010) explica que en el caso de las estrategias empresariales, no se deben limitar a la mejora de la eficiencia operativa, entendida como la realización más eficaz de las mismas actividades que los competidores. En cambio, una estrategia efectiva implica establecer una posición única en el mercado,

construida a partir de un conjunto coherente de actividades que permitan diferenciarse y aportar valor de manera distintiva.

Michael Treacy y Fred Wiersema, consultores y académicos en el ámbito de la estrategia empresarial, desarrollaron años después tres estrategias empresariales clave llamadas disciplinas de valor, las cuales desafiaban el criterio de Porter. Estas tácticas se resumían en excelencia en las operaciones, liderazgo en el producto y cercanía con el cliente. La excelencia en las operaciones se fundamenta en proporcionar productos eficaces, increíbles y con seguridad de calidad a través de procesos normalizados y de alta eficiencia. El liderazgo de producto valora la constante innovación y la creación rápida de nuevas soluciones que sobrepasen a las ya existentes. Por otro lado, la cercanía con el cliente implica construir vínculos sólidos y perdurables, ajustando la propuesta a las demandas particulares de cada cliente. Cada disciplina simboliza una manera diferente de generar valor, y las compañías podrían enfocarse en una para obtener una ventaja competitiva duradera (Martínez y Milla, 2005).

1.2.4 Cadena de valor

El concepto de cadena de valor se refiere a la serie de acciones o procedimientos que una compañía lleva a cabo para generar valor para sus clientes. Este comprende todas las actividades primarias y de soporte que implican convertir recursos en productos o servicios finales que aportan valor a los clientes. Puede analizarse en dos niveles: a nivel de industria, siendo el enfoque las conexiones entre empresas y redes; y a nivel micro dentro de la empresa, donde se estudia los procesos comerciales reales (Rainbird, 2004).

Considerando que cada una de las actividades que se realizan para elaborar un producto o servicio contribuyen a su valor final, se debe tener en cuenta que el análisis de dichas actividades permite detectar oportunidades para optimizar la eficiencia, reducir costos o lograr una diferenciación en el mercado. La cadena de valor se fortalece mediante el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el crecimiento del capital financiero y el aprovechamiento de activos intangibles como el conocimiento, la experiencia, la innovación y el desarrollo (Chiavenato, 2009).

Figura 1

Esquema de actividades en una cadena de valor



Nota: Esquema de actividades en una cadena de valor. Tomado de The value chain and competitive advantage: creating and sustaining superior performance, por Michael Porter, 1985.

1.2.5 Cadena de suministro

La cadena de suministro es vista como un instrumento de administración que combina tareas de logística y operaciones. Con el paso del tiempo, la administración de la cadena de suministro se ha transformado para incorporar roles como la administración de calidad y la supervisión del rendimiento de los proveedores, todo esto con la finalidad de mejorar el flujo de productos y servicios en un entorno mundial (Albalushi et al., 2023).

El sistema no solo implica el traslado físico de productos desde los proveedores hasta los consumidores, sino que también implica el intercambio de información y recursos financieros en ambos sentidos. A pesar de que a menudo se le denomina "cadena", su estructura verdadera se asemeja más a una red, dado que un productor puede adquirir materiales de varios proveedores y distribuir productos a distintos consumidores, involucrando de esta manera a varios participantes en cada etapa (Meindl y Chopra, 2013).

1.2.6 Innovación y desarrollo organizacional

La innovación se define como el diseño y elaboración de algo que tenga carácter útil y creativo desde la perspectiva de un grupo de personas, una empresa, industria o sociedad. Es el uso práctico de la creatividad, mediante la cual se emplean ideas adecuadas para generar algo que contribuya a mejorar las acciones o condiciones de la vida humana. En el entorno organizacional, los factores que más favorecen la innovación son la estructura de esta, su cultura interna y el capital humano (Chiavenato, 2009).

También se puede entender como innovación la transformación de ideas mediante prototipos que permitan su validación en la práctica, tomando en cuenta la exploración y el aprovechamiento ideas novedosas. La cadena de valor de la innovación se compone de cuatro etapas: generación de ideas, definición y desarrollo, difusión y obtención de resultados. En estas etapas, se analiza la capacidad para convertir esas ideas innovadoras en nuevas iniciativas empresariales o variaciones de productos o servicios ya existentes (Muñoz y Urriago, 2023).

Chiavenato (2009), señala que la innovación en las organizaciones se ve impulsada por diversos factores esenciales: las estructuras orgánicas, por ejemplo, fomentan un ambiente innovador al ser menos jerárquicas, menos formales y menos centralizadas, lo que otorga mayor flexibilidad y habilidad para adaptarse; la disponibilidad de recursos promueve la implementación de nuevas ideas, la absorción de sus costos y la aceptación de eventuales fracasos durante el procedimiento. En comparación, en las entidades innovadoras, la comunicación interna es intensa y continua. Estas compañías generalmente establecen comités, equipos de trabajo multifuncionales, fuerzas de trabajo y otros instrumentos que promueven la cooperación y el intercambio de datos entre diferentes sectores e individuos.

1.2.7 Herramientas de estudio para la planificación estratégica

1.2.7.1 Análisis de aspectos internos y externos

El proceso de elaboración de una estrategia implica en parte la planificación y análisis de la empresa, de ahí nace la necesidad de evaluar aquellos que hace fuerte y de el a la organización. Precisamente de eso se encarga la herramienta

FODA, que busca señalar los factores influyentes sobre la organización que tengan origen interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas). Las fortalezas son capacidades que impulsan los objetivos; las debilidades, obstáculos que limitan el desempeño. Las oportunidades representan condiciones favorables del entorno, mientras que las amenazas son riesgos que pueden afectar negativamente. Con base al análisis, se definen acciones estratégicas: potenciar fortalezas, corregir debilidades, aprovechar oportunidades y minimizar amenazas (Chiavenato, 2009).

Este análisis, también conocido como DAFO, según (Altair, 2010), es una herramienta que revisa factores fuera del control de la empresa, como lo que pasa en el mercado o con los competidores, donde se identifican cosas que se pueden aprovechar y situaciones que pueden afectar negativamente. También se estudia cómo está la empresa por dentro, en cuanto a recursos, capacidades, procesos, etc. Aquí se detectan aspectos positivos que se pueden potenciar y cosas que se deben mejorar. Toda esta información se organiza en una matriz donde se puede ver el panorama completo y pensar estrategias para mejorar lo que no está bien, aprovechar lo que sí funciona, prepararse ante los riesgos y sacar el mayor provecho de las oportunidades.

Figura 2

Estructura de un análisis FODA



Nota: Tomado de Cómo hacer el Análisis DAFO de una empresa paso a paso, por Rubén Mañez, 2020, <https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>

1.2.7.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, definido por Navarrete et al. (2023), es una herramienta que sirve para entender todo lo que pasa fuera de una empresa y que puede influir en sus decisiones. Se llama así por las siglas de seis tipos de factores que analiza:

Políticos: Se refiere a las resoluciones y regulaciones gubernamentales que impactan en la compañía, como tributos, leyes de trabajo o relaciones internacionales.

Económicos: Factor enfocado en evaluar la economía nacional, como los intereses de los bancos o la capacidad de compra de los individuos.

Socioculturales: Principios y formas de vida que pueden influir en lo que los individuos adquieren el producto que oferta la empresa.

Tecnológicos: Examina cómo los progresos tecnológicos pueden contribuir o transformar el modo en que se fabrican y comercializan productos.

Ecológicos: Consideran las normativas para proteger el medio ambiente o la demanda social de ser más sustentables ejercida por partes interesadas.

Legales: Son las normativas que se deben respetar como, por ejemplo, en materia de seguridad, derechos del consumidor o reglamentos de trabajo.

Martínez y Milla (2005) añaden que, la importancia de este análisis surge de la necesidad de las estrategias de trabajar en torno a la situación actual de la organización. Esta metodología para análisis de los factores externos que influyen sobre el desempeño organizacional busca predecir, estudiar y evaluar el comportamiento de las variables no controlables del entorno general al que forma parte una empresa.

1.2.7.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El método de las cinco fuerzas de Porter, creado en 1979 por Michael Porter, es una herramienta que facilita el análisis de la competencia en un entorno de negocios. Busca identificar cinco elementos clave, sugeridos por el autor, que influyen en la capacidad competitiva de una empresa. Estos factores se describen como: el poder que los clientes tienen para establecer precios y términos, la influencia que los proveedores tienen para influir en costos y abastecimientos, la posibilidad de que se introduzcan nuevos competidores que pueden agudizar la competencia, la existencia de productos o servicios alternativos que pueden disminuir la demanda debido a su competitividad, y la competencia directa entre las compañías ya consolidadas en el mercado (Navarrete et al., 2023).

Martínez y Milla (2005) hacen referencia a este modelo como el análisis de la amenaza de nuevos entrantes y explican que este busca estudiar la posibilidad de que la rentabilidad del negocio se vea afectada por la integración de nuevos competidores al mercado. Los autores añaden que, mientras los factores que dificultan el ingreso al mercado sean significativos o los competidores entrantes se vean intimidados por aquellos que ya existen dentro del mercado, la amenaza de que entren nuevos competidores al mercado será baja.

Figura 3

Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



Nota: Tomado de Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa, por Riquelme Leiva, Matias, 2015, obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com>

1.2.8 Cuadro de Mando Integral

Un cuadro de mando integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), es una metodología que busca equilibrar y alinear las metas organizacionales para evitar conflictos entre ellas y generar sinergia a partir de un objetivo que impacte favorablemente sobre los demás, multiplicando sus efectos en lugar de solo sumarlos. El CMI se basa en el equilibrio de cuatro perspectivas clave de la organización, la financiera, la del cliente, la de procesos interno y la de innovación y aprendizaje; la integración de estas perspectivas permite concentrar las estrategias y actividades de una organización de forma alineada dentro de todas sus áreas de interés (Chiavenato, 2009).

Los activos intangibles como el conocimiento, la innovación, las relaciones con clientes y las habilidades de los empleados son clave para la ventaja competitiva, los indicadores financieros no son suficientes para evaluar el progreso de la estrategia. Por ende, los Cuadros de Mando Integral complementan los indicadores financieros con otros indicadores no financieros que anticipan resultados futuros y permiten medir y gestionar la estrategia de forma integral,

de modo que, se vincula todos los objetivos e indicadores con la visión y estrategia de la organización, facilitando que toda la empresa esté alineada y comprometida con la ejecución estratégica y el logro de resultados a largo plazo (Martínez y Milla, 2005).

1.2.8.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Martínez y Milla (2005) afirman que, las perspectivas simbolizan los diferentes enfoques que se utilizan para examinar los resultados dentro de una organización; cada una contribuye a establecer los objetivos estratégicos, además de sus indicadores, objetivos y proyectos vinculados. Los autores indican que esta metodología diferencia entre dos tipos de perspectivas: las externas, que representan los resultados derivados del rendimiento de la organización; y los internos, que se centran en elementos que la compañía tiene la capacidad de controlar directamente.

Las cuatro perspectivas sugeridas Kaplan y Norton son explicadas por Chiavenato (2009), quien contempla el cuadro de mando integral con las perspectivas originales clave para evaluar el desempeño organizacional, las cuales son definidas por el autor de la siguiente manera:

Perspectiva financiera: Analiza cómo los dueños o accionistas perciben el desempeño de la empresa. Los indicadores deben mostrar si la estrategia está generando beneficios económicos. Algunos ejemplos son la rentabilidad, el retorno sobre la inversión, el flujo de efectivo y el uso eficiente del capital (Chiavenato, 2009).

Perspectiva del cliente: Evalúa cómo los clientes perciben a la empresa y qué tan bien se están satisfaciendo sus necesidades. Los indicadores buscan comprobar si los servicios están alineados con la misión de la organización. Entre los más usados están la satisfacción del cliente, la puntualidad en las entregas, la cuota de mercado, la fidelización y la captación de nuevos clientes (Chiavenato, 2009).

Perspectiva de procesos internos: Referente a los procesos clave que deben funcionar sin inconvenientes para que la empresa cumpla sus objetivos. Los indicadores deben demostrar que las operaciones están bien coordinadas y generan valor. (Chiavenato, 2009).

Perspectiva de innovación y aprendizaje: Se relaciona con la capacidad de la empresa para adaptarse y mejorar a largo plazo con el cumplimiento de sus objetivos. Los indicadores deben mostrar cómo la organización se desarrolla y se prepara para el futuro (Chiavenato, 2009).

1.2.9 Indicadores de desempeño

Los indicadores de rendimiento son instrumentos esenciales para determinar si una organización avanza hacia la consecución de sus metas estratégicas mediante fórmulas o relaciones numéricas que facilitan la supervisión de los resultados y un control preciso sobre el avance logrado. No todos los indicadores son relevantes para cualquier enfoque o proceso, su elección adecuada es crucial, dado que la utilización de indicadores incorrectos puede desviar la atención hacia elementos de escasa importancia o incluso llevar a tomar decisiones incorrectas (Martínez y Milla, 2005).

Para Navarrete et al. (2023), el definir los indicadores es vital tener en cuenta varios factores: qué se necesita medir, en qué parte del proceso o área se llevará a cabo la medición, con qué frecuencia y en qué momentos se llevará a cabo, quién será el responsable de llevar a cabo la medición, qué procedimiento se utilizará para recopilar los datos, cómo se enviarán los resultados y quién será el encargado de supervisar o auditar.

Martínez y Milla (2005) añaden que, los indicadores de desempeño pueden clasificarse en dos tipos según su función en la medición del desempeño, siendo uno de estos los indicadores inductores que se enfocan en las acciones implementadas para alcanzar un objetivo; por ejemplo, el nivel de inversión en tecnología. Por otro lado, los indicadores de resultado permiten evaluar si se están obteniendo los logros esperados, como puede ser la cantidad de fallos detectados en un sistema. Ambos tipos de indicadores son complementarios y necesarios para entender tanto el esfuerzo realizado como los efectos obtenidos.

1.3 Hipótesis y Variables

1.3.1 Hipótesis

Elaborar una propuesta de plan estratégico basada en un Cuadro de Mando Integral, proporcionará una guía para la gestión estratégica de una empresa procesadora de conservas de pescado en la ciudad de Manta.

1.3.2 Identificación de las Variables

- **Variable independiente:** Elaborar una propuesta de plan estratégico
- **Variable dependiente:** Proporcionar una guía para la gestión estratégica

1.3.3 Operacionalización de las Variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión
Perspectivas claves del Cuadro de Mando Integral (Variable independiente)	Perspectiva financiera
	Perspectiva de cliente
	Perspectiva procesos internos
	Perspectiva de innovación y aprendizaje
Propuesta de planificación estratégica (Variable dependiente)	Procesos evaluados en el diagnóstico estratégico
	Análisis de factores internos y externos influyentes en el contexto de la empresa
	Indicadores planteados en el Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración Propia

1.4 Marco Metodológico

1.4.1 Modalidad Básica de la Investigación

La modalidad que se aplicó es de campo, ya que se buscó conocer directamente, a través de entrevistas u observación, cómo se desarrolla el fenómeno en su contexto real. La investigación de campo se basa en obtener información directamente de las personas involucradas o del entorno donde se desarrollan los hechos. Se recopilan datos primarios sin intervenir ni modificar las condiciones presentes, lo que le da su naturaleza de estudio no experimental (Arias, 2006).

El estudio fue no experimental, se observó situaciones tal como se presentan en la realidad, sin intervenir ni modificar ninguna variable; no se buscó cambiar el entorno ni las partes del fenómeno, sino comprenderlo desde su funcionamiento natural. Esta modalidad ofrece una perspectiva objetiva basada en lo que se puede ver, por lo que esta forma de abordar el tema se considera adecuada. Los fenómenos ya se han desarrollado previamente, y el análisis se centra en comprenderlos a partir de su estado actual (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Se aplicó una investigación bibliográfica cuando se utilizan datos que ya han sido recogidos y organizados por otros para objetivos distintos a los de la nueva investigación. Se le dio uso a esta modalidad porque se respaldará teóricamente el estudio con información obtenida de otras investigaciones, esto significa que se trabaja con datos secundarios (Tamayo, 2003).

Para Arias (2006), la investigación documental estudia y evalúa datos que se han documentado previamente en diversas fuentes, proceso que implica la exploración, estudio, interpretación y reflexión sobre datos presentes en libros, artículos, ficheros de audio y vídeo, medios digitales u otros textos. Su principal objetivo es generar nuevos conocimientos a través del estudio crítico de contenidos ya existentes, proporcionando una visión ampliada y fundamentada en pruebas sobre el asunto de investigación. Se aplicará esta modalidad ya que permite la formación de argumentos, la comparación de diferentes puntos de vista teóricos y el estudio de antecedentes relevantes que orientan y determinan el tema de investigación.

Fue un estudio descriptivo, modalidad que tiene como objetivo especificar con precisión las características y singularidades de individuos, colectivos,

comunidades, procesos u objetos que se examinan, resulta adecuado ya que se pretendió detallar de manera precisa cómo se expresan algunos elementos del fenómeno estudiado, facilitando un entendimiento minucioso de sus elementos fundamentales. Su objetivo es recolectar y exponer datos específicos acerca de varios componentes del fenómeno o problema que se analiza, tales como conceptos, variables o dimensiones particulares (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Se llevó a cabo un análisis de casos, en el que se requiere comprender a una entidad específica, como una persona, un grupo, una institución o una comunidad. Este método posibilita investigar los rasgos de la población, el entorno en el que se desenvuelve y su relación con el medio ambiente, de acuerdo con Tamayo (2003). La investigación se enfoca en un caso específico que se examinará minuciosamente, evaluando de manera completa el problema, sus orígenes, expresiones y posibles alternativas dentro de un contexto determinado.

1.4.2 Enfoque

En este estudio se empleó un enfoque mixto, puesto que se recolectará datos tanto de fuentes ya existentes como mediante entrevistas y observaciones directas. Esta mezcla posibilita la integración de información cuantitativa y cualitativa, lo que potencia el análisis y promueve una percepción más integral del fenómeno. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), este método fusiona procedimientos estructurados y esenciales que fusionan diversos tipos de datos con el fin de obtener conclusiones más sólidas y exhaustivas a partir de toda la información recopilada.

1.4.3 Nivel de Investigación

Se empleó una investigación descriptiva, con el objetivo de describir y aclarar el uso de la metodología Cuadro de Mando Integral en un caso particular, esto facilitó entender su estructura y operación en ese ambiente. La investigación descriptiva se centra en describir un hecho o fenómeno para determinar su estructura, ubicándose en un nivel intermedio en términos de profundidad de conocimientos, lo que la convierte en adecuada para examinar cómo se aplica y opera esta metodología en un caso particular (Arias, 2006).

1.4.4 Población de Estudio

La población de estudio es un grupo, que puede ser finito o infinito, de elementos que tienen características en común. Sobre este grupo se realizó las conclusiones de la investigación, y está determinada por el problema y los objetivos del estudio. En el caso de esta investigación, se considera que la población está delimitada en la propia organización, incluyendo todos los empleados de la organización, como personal operativo, administrativo, gerentes y directivos (Arias, 2006).

1.4.5 Tamaño de la Muestra

Dado que el presente estudio tiene como objetivo proponer una planificación estratégica para una empresa procesadora de productos de pescado en conservas ubicada en la ciudad de Manta, la unidad de muestra estuvo conformada por los distintos departamentos que integran la estructura organizacional de dicha empresa.

Se utilizó un muestreo no probabilístico por la naturaleza de la investigación; los departamentos se escogieron en su totalidad como muestra, la elección se basa en la necesidad de llevar a cabo un análisis completo de la organización y asegurar que la propuesta estratégica se ajuste a las funciones y requerimientos de cada sector. La muestra se compuso de tres (13) departamentos, considerados esenciales para el funcionamiento integral de la compañía. La siguiente tabla detalla los departamentos que conforman la muestra:

Tabla 2

Departamentos que componen la empresa estudiada

N.º	Departamento
1	Producción
2	Mantenimiento
3	Aseguramiento de Calidad
4	Contabilidad y Contraloría
5	Materia Prima
6	COMEX & Mercados
7	Compras
8	Tecnología de Información

9	Sistema de Gestión
10	Gerencia General
11	Seguridad Física
12	Seguridad Ocupacional
13	Gestión de Nómina

Fuente: Elaboración propia

1.4.6 Técnicas de recolección de datos

1.4.6.1 Entrevistas o grupos focales

Las entrevistas se realizaron de manera directa en la empresa estudiada, dentro de los distintos departamentos que componen la entidad. Se llevó a cabo durante el período establecido para la investigación en tiempos pactados con los participantes para no perturbar sus actividades laborales. Las entrevistas se hicieron con carácter presencial, empleando interacción directa con los empleados directivos y personal administrativo, recolectando así información sobre la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral.

Los participantes fueron integrantes de departamentos de la organización, únicamente de carácter administrativo. Las entrevistas que se llevaron a cabo fueron semiestructuradas, pero abierta para examinar en detalle aspectos relevantes en función de las respuestas de cada entrevistado.

Cada entrevista tuvo una duración lo suficientemente amplia para obtener información detallada, pero sin interferir con las actividades laborales de los entrevistados, pudiendo oscilar aproximadamente entre 15 y 30 minutos. Para el registro de la información se utilizaron dispositivos de grabación de audio, complementados con la toma de notas durante las entrevistas.

1.4.6.2 Observación participante

La observación participante se realizó exclusivamente dentro de la misma empresa procesadora en Manta, durante el tiempo que duró la fase de recopilación de datos en campo. Se estuvo presente en los diferentes departamentos, observando directamente los procesos y dinámicas organizacionales asociadas a la implementación del Cuadro de Mando Integral.

La comunidad observada fue la totalidad del personal de la empresa y el acceso se obtuvo a partir de la autorización de la organización. La investigación de campo se llevó a cabo durante un periodo suficiente para realizar observaciones detalladas; los datos obtenidos se registraron principalmente mediante la toma de notas durante la observación directa.

1.4.7 Plan de recolección de datos

Tabla 3

Plan de recolección de datos

N.º	Preguntas	Respuesta
1	¿Para qué?	Para obtener información detallada sobre la planificación estratégica aplicada en la empresa procesadora, con el fin de analizar y mejorar la gestión mediante la metodología Cuadro de Mando Integral.
2	¿De qué personas?	Del personal administrativo de la empresa que participe en los procesos y toma de decisiones.
3	¿Sobre qué aspectos?	Sobre la organización interna, procesos, estructuras, aplicación de estrategias, percepción del personal respecto a la planificación, y los resultados obtenidos.
4	¿Quién investiga?	La investigadora Isabella Ferrigny
5	¿Cuándo?	En el período establecido para la recolección de datos dentro del cronograma de la tesis, durante el desarrollo normal de las actividades de la empresa, sin modificar su dinámica.
6	¿Dónde?	En la empresa procesadora de productos de pescado en conservas ubicada en la ciudad de Manta, específicamente en sus instalaciones y espacios de trabajo relevantes.

7	¿Cuántas veces?	Las entrevistas se realizaron una vez por participante; la observación fue continua durante la estancia del investigador en la empresa.
8	¿Qué técnica de recolección?	Entrevista y observación directa, aplicadas como técnicas principales para recoger datos cualitativos y cuantitativos que permitan un análisis completo.
9	¿Con qué?	Con una guía semiestructurada para las entrevistas y formatos para registro sistemático de observaciones, además de material para registro de datos (grabadoras, notas, etc.).
10	¿En qué situación?	Durante el desarrollo natural de las actividades laborales en la empresa, sin intervención ni modificación de las condiciones, manteniendo el carácter no experimental del estudio.

Fuente: Elaboración propia

1.4.8 Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de la información recolectada mediante entrevistas y observación participante, se buscó detectar conceptos clave y relaciones entre ellos. El fin es construir una base sólida para el análisis interpretativo y facilitar la organización de la información en ejes temáticos, esto permitió comprender las dinámicas internas de la empresa en relación con la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

La elección de estas técnicas de análisis responde a la naturaleza cualitativa de la información recolectada; otros métodos, como el análisis estadístico o los enfoques solo cuantitativos no serían adecuados para este estudio. Esto es porque no permitirían entender los aspectos complejos de las interacciones sociales ni los detalles en el discurso de los participantes.

La calidad de la información puede verse afectada por la subjetividad en la interpretación de los datos y la demanda de un tiempo significativo para el análisis de la información recolectada; se intentará reducir dichas limitantes

mediante la implementación de diversos métodos de recolección de datos y el uso de herramientas tecnológicas que promueven la sistematicidad y el control de calidad en el análisis.

Capítulo 2

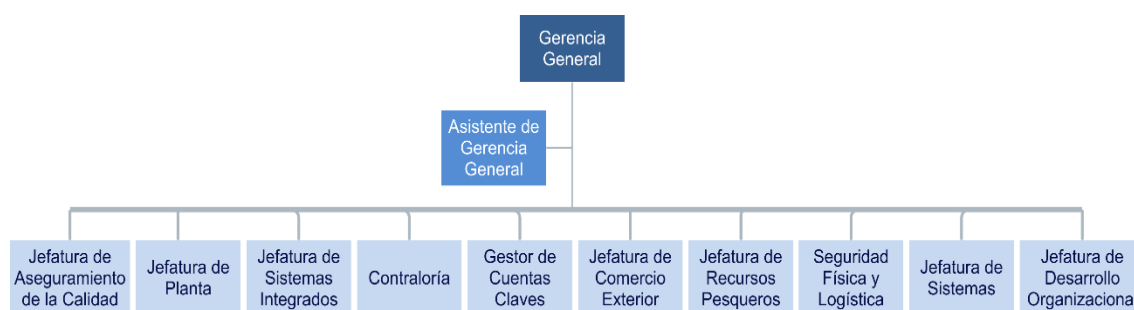
2 Diagnostico

2.1 Estructura organizacional

La Figura 4 muestra la estructura organizacional actual de la empresa, en la cual se identifican los niveles jerárquicos y las áreas funcionales que la componen. Se observa una distribución de responsabilidades orientada a la gestión operativa y administrativa, con una clara delimitación de funciones entre las unidades productivas, de control y de apoyo, dicha representación evidencia la forma en que se articula la coordinación interna y cómo se asignan las líneas de supervisión dentro del proceso organizativo.

Figura 4

Estructura organizacional de la empresa estudiada



Fuente: Empresa estudiada.

Con base en la composición y distribución de responsabilidades, se identifica que la empresa adopta una estructura organizacional funcional, la cual se caracteriza por la agrupación de actividades según áreas de especialización y por la existencia de líneas de mando definidas.

El organigrama está encabezado por la Gerencia General como máxima instancia de dirección y toma de decisiones estratégicas, como directamente subordinado a esta unidad se encuentra el Asistente de Gerencia General, cuya función es brindar soporte administrativo y operativo para la coordinación de las actividades internas de la organización. En el siguiente nivel se ubican las jefaturas y áreas funcionales que reportan de manera directa a la Gerencia General, cada una de estas unidades cumple funciones específicas dentro de su ámbito de competencia, abarcando las áreas que aportan a la cadena de valor de los productos ofertados por la empresa.

2.2 Cadena de Valor

La cadena de valor no está definida por la empresa, para fines del estudio se diseñó a partir de la estructura observada y en torno a actividades primarias y de apoyo que interactúan para generar valor a lo largo del proceso productivo. Siguiendo el modelo de Michael Porter, se muestra a continuación la cadena de valor de la empresa estudiada.

Figura 5

Cadena de valor de la empresa estudiada



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades primarias, la logística de entrada está constituida por el departamento de recursos pesqueros, encargado del suministro inicial. La etapa de operaciones comprende la gerencia de planta, el control y supervisión de esta y el departamento de mantenimiento, los cuales intervienen directamente en la transformación de materia prima a producto. La logística de salida involucra al departamento de seguridad física y al área de comercio exterior, los cuales son responsables de la protección del producto y de su gestión de salida hacia los mercados. En mercadeo y ventas participa el departamento de investigación de mercados, encargado del realizar el análisis comercial e interacción con el cliente. Respecto al servicio que ofrece la empresa, posterior a la compra de sus

productos, se integra las funciones de aseguramiento de la calidad y la gerencia general, orientadas a garantizar el cumplimiento de estándares y la satisfacción del cliente.

Dentro de las actividades de apoyo se incluye la infraestructura, compuesta por los equipos e instalaciones pertenecientes al capital de la empresa. Los recursos humanos integran desarrollo organizacional, seguridad y salud ocupacional, y nómina y trabajo social para gestionar en conjunto el personal de todas las áreas. Asimismo, se incorpora el componente de tecnología, representado por los sistemas informáticos que respaldan las operaciones, y el área de abastecimiento, responsable del proceso de compras.

2.3 Declaración de postulados

2.3.1 Misión Corporativa

La misión de la empresa atunera es planteada como “Conservar La Calidad, Acelerar La Entrega”. Esta declaración plantea que se orienta cada acción organizacional a tener como prioridades la excelencia en los estándares de frescura y seguridad del producto, junto con la eficiencia en los procesos logísticos.

El compromiso asumido implica que la empresa estudiada les garantiza a sus partes interesadas que se adoptan políticas de mejora continua y capacitación permanente al personal, con el fin de garantizar que el producto final mantenga sus propiedades desde el origen hasta el consumidor, y llegue en el menor tiempo posible.

Esta frase puede funcionar como un eslogan operativo, pero realmente no cumple con los criterios de una misión que inspire a sus colaboradores y clientes.

2.3.2 Visión Corporativa

La visión de la empresa estudiada es “Crecer Con Autenticidad Y Confianza”, se puede decir que sus objetivos se orientan hacia el crecimiento sostenido, proyectándose a futuro bajo los principios de autenticidad y confianza. Este propósito implica que, para cumplir con dicha proyección, se debe consolidar una identidad empresarial transparente que mantenga siempre la coherencia entre los valores internos y la percepción externa de la organización.

Asimismo, la empresa busca fortalecer relaciones duraderas con sus clientes, proveedores y colaboradores, priorizando la integridad en cada proceso y decisión estratégica; esto implica que la empresa aspira, dentro de un escenario ideal, a posicionarse como una referencia en el sector pesquero.

La visión se clasificó como genérica ya que no plantea una dirección estratégica, ni horizonte o posición competitiva futura deseada.

2.3.3 Valores Corporativos

Dentro del diagnóstico empresarial, los valores corporativos de la empresa atunera constituyen el fundamento ético que orienta cada aspecto de su gestión. En la Tabla 4, se mencionan y describen los valores corporativos planteadas por la empresa estudiada.

Tabla 4

Valores corporativos de la empresa

N°	Valor Corporativo	Descripción
1	"Nuestro Valor Nos Guía"	"Creemos que hacer lo correcto es la única opción. La ética y la transparencia están presentes en todo lo que hacemos, desde la captura hasta la entrega de nuestros productos."
2	"Cada Detalle Cuenta"	"Nos dedicamos a superar las expectativas de nuestros clientes. Nuestro compromiso es ofrecer productos que no solo cumplan, sino que superen los más altos estándares de la industria"
3	"Un Compromiso Con El Futuro"	"Contribuimos al bienestar de la sociedad y el desarrollo sostenible. Nuestras prácticas están diseñadas para generar un impacto positivo y duradero."

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, la organización reconoce que su valor principal es la integridad, guiada por principios de ética y transparencia, los cuales están presentes en

cada etapa de su operación, desde la captura del recurso hasta la entrega final de sus productos.

El compromiso de superar las expectativas de los clientes se debe traducir en la búsqueda constante de la excelencia, garantizando que los productos ofertados cumplan y superen los estándares más altos del sector. Esto implica que se debe mantener como principio la exigencia permanente en todos los procesos y servicios ofrecidos.

La empresa también asume responsabilidad social y sostenibilidad, valor que se debe manifestar en acciones orientadas al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible, para que las prácticas que buscan generar un impacto positivo y duradero en la sociedad y el entorno reafirmen su compromiso no solo con el presente, sino también con el futuro del sector y la comunidad en la que opera.

2.3.4 Objetivos Estratégicos

2.3.4.1 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

La empresa orienta sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de sus capacidades internas mediante una cultura organizacional basada en la confianza, la colaboración y el aprendizaje continuo. La estrategia planteada para el desarrollo busca promover una conducta ética y responsable que garantice la seguridad, la calidad y la inocuidad de los productos, al mismo tiempo integran principios de sostenibilidad en las operaciones para generar valor a largo plazo. Los objetivos definidos para alcanzar dicho enfoque se apoyan en el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales del personal, la retención del talento clave y la toma de decisiones éticas que aseguren la continuidad del negocio. La empresa estudiada prioriza la diversificación de proveedores, la eficiencia en el uso de las tecnologías de información y la implementación de programas de abastecimiento responsable.

Tabla 5

Objetivos estratégicos según la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Nº	Objetivo Estratégico	Objetivos
1	Fomentar una cultura organizacional de alta confianza,	Desarrollar las competencias del equipo técnico, evaluando el

	colaboración y compromiso mediante un aprendizaje continuo para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa.	conocimiento, las habilidades y las actitudes de los miembros del equipo
		Lograr una tasa de retención aceptable del personal crítico para el final del año 2024.
		Medir, controlar y dar seguimiento a los aspectos seguridad en la cadena de suministro de la empresa.
		Dar los lineamientos básicos para ayudar a todo el personal de la Empresa y asociados de negocios a tomar decisiones éticas
2	Incentivar una cultura de seguridad, ética en el desempeño empresarial y protección para la continuidad del negocio y el comercio internacional	Asegurar la integridad jurídica de la empresa para la continuidad del negocio
		Desarrollo y diversificación de proveedores de acuerdo con los requerimientos del proceso
		Gestionar eficientemente la Tics de la organización
3	Lograr hábitos de comportamientos responsables para asegurar la calidad e inocuidad del producto.	Establecer una cultura sólida de seguridad alimentaria dentro de 5 años, donde el 100% de los empleados demuestren hábitos de comportamiento responsables que garanticen la calidad e inocuidad del producto.
4	Integrar la sostenibilidad en la estrategia y las operaciones de la empresa, creando valor a largo	Implementar mejora para reducir el consumo de ciertos aspectos ambientales identificados.

plazo para las partes interesadas y contribuyendo a un futuro más sostenible.	Crear un ambiente seguro para nuestros colaboradores en su lugar de trabajo Implementar iniciativas de desarrollo social y comunitario para beneficiar a las comunidades locales en las que opera la empresa. Implementar un programa de abastecimiento responsable y ético.
---	---

Fuente: Elaboración propia.

2.3.4.2 Perspectiva de Procesos

Desde la perspectiva de procesos, la empresa orienta sus objetivos estratégicos a garantizar la continuidad operativa y la eficiencia productiva a través de la gestión óptima de la materia prima. Las metas están enfocadas en mantener provisión sostenida de materia prima mediante el abastecimiento constante con barcos pesqueros que ya hayan sido identificados como proveedores confiables, ajustado a los niveles de producción mensual. Se tiene marcado como objetivo el incrementar el rendimiento del atún reduciendo la antigüedad de los inventarios y asegurando el cumplimiento de la planificación operativa. La empresa también propone la mejorar de la rotación de inventarios a través de la reducción de ineficiencias en los procesos y la verificación continua del uso y reposición de insumos, promoviendo un flujo productivo estable y controlado.

Tabla 6

Objetivos estratégicos según la perspectiva de Procesos

N°	Objetivo Estratégico	Objetivos
5	Mantener la provisión de Materia prima sostenida	Lograr una Provisión MP con Barcos Permanentes en base a nuestra producción mensual
6	Incrementar el rendimiento de atún	Mantener las mejoras de rendimientos

		Reducir ineficiencias de los procesos
		Cumplir planificación de operación productiva
7	Mejorar la rotación de inventarios	Reducir la antigüedad de los inventarios
		Verificar la rotación de insumos

Fuente: Elaboración propia.

2.3.4.3 Perspectiva de Clientes

Desde la perspectiva de clientes, la empresa orienta sus esfuerzos a garantizar la satisfacción del consumidor mediante la oferta de productos inocuos, auténticos, legales y de calidad. Para alcanzar este propósito, establecen objetivos centrados en la reducción total de incidentes potenciales relacionados con la inocuidad alimentaria, el cumplimiento de los más altos estándares de calidad exigidos por los clientes y la obtención y mantenimiento de certificaciones internacionales como BRCGS e IFS con calificaciones aceptables de acuerdo con el criterio de las partes interesadas. La empresa busca asegurar a los clientes que todos los productos cumplan con los requisitos de seguridad, legalidad y autenticidad, fortaleciendo la confianza y la conformidad en los mercados atendidos.

Tabla 7

Objetivos estratégicos según la perspectiva de Clientes

N°	Objetivo Estratégico	Objetivos
8	Lograr la satisfacción del cliente a través de productos inocuos, auténticos, legales y de calidad.	Reducir a cero los incidentes potenciales de inocuidad provocados por alimentos. Lograr y mantener los más altos estándares de calidad alimentaria según requisitos de cliente.

Obtener y mantener las certificaciones BRCGS e IFS para este año, con una calificación de "Aceptable" en ambas auditorías.
Asegurar que los productos sean seguros, legales y auténticos.

Fuente: Elaboración propia

2.3.4.4 Perspectiva Financiera

La empresa orienta sus objetivos estratégicos hacia la obtención de resultados económicos sostenibles y el cumplimiento de sus compromisos financieros, para ello, se busca alcanzar niveles de rentabilidad acordes con las condiciones del mercado, estableciendo como meta una utilidad bruta superior al nueve por ciento. También, plantean asegurar la estabilidad del flujo de efectivo mediante el cumplimiento oportuno de los egresos sin incurrir en sobregiros, garantizando así una gestión financiera ordenada y coherente con la planificación económica de la organización.

Tabla 8

Objetivos estratégicos según la perspectiva de Financiera

N°	Objetivo Estratégico	Objetivos
9	Obtener niveles de rentabilidad ajustados a la situación del mercado actual.	Alcanzar una utilidad bruta mayor al 9%
10	Cumplimiento del flujo de efectivo	Cumplimiento de egresos sin sobregiro

Fuente: Elaboración propia

2.4 Evaluación de factores internos y externos

2.4.1 Factores externos

2.4.1.1 Oportunidades y Amenazas

Se realiza un análisis FODA para la empresa evaluada, del cual se extrae las oportunidades y amenazas hacia la empresa, respectivo a los factores externos. Como se detalla en la Tabla 11, se reconoce que, para el diagnóstico inicial de la

empresa, las oportunidades destacan la disponibilidad de nuevos proveedores, mercados emergentes y mejores condiciones financieras que, si son aprovechadas, puede fortalecer la competitividad de la empresa ante el mercado. Las amenazas incluyen aspectos como la escasez de mano de obra calificada, la creciente competencia, la volatilidad del mercado y las exigencias legales y de calidad, factores que podrían limitar el crecimiento y la estabilidad si no se abordan de manera estratégica.

Tabla 9

Oportunidades y amenazas de la empresa

Análisis Externo	O	Oportunidades	A	Amenazas
	O1	Oferta actual de atún a bajo precio.	A1	Dependencia de la coyuntura del mercado.
	O2	Nuevos proveedores de materia prima e insumos.	A2	Mayor capacidad de producción y de oferta de productos de la competencia
	O3	Mercado para venta de pouch.	A3	Mercados cada día más exigente en temas legales y de calidad.
	O4	Apertura de mercados emergentes como China y otros.	A4	Escasez de mano de obra calificada y pérdidas de buenos colaboradores por mejores oportunidades laborales en la competencia.
	O5	Nuevas fuentes de financiamiento con mejores tasas de interés	A5	Nuevos competidores de productos con menor precio.

Fuente: Elaboración propia

2.4.1.2 Evaluación de factores externos

Según las oportunidades y amenazas identificadas, se procedió a calificar la carga de estas sobre la empresa a través de los parámetros definidos en la Tabla 12. En el caso de los factores de externos, se define la importancia, tendencia y urgencia de cada factor, los cuales se pueden calificar con una de cinco opciones

ponderadas con un valor del uno al cinco. Una vez definidos los parámetros, se multiplican los valores para darle puntuación al factor evaluado en cuestión.

Tabla 10

Parámetros de evaluación de factores externos

Valor	Importancia	Tendencia	Urgencia
1	Sin Importancia	Mala	No Urgente
2	Poco Importante	Deficiente	Algo Urgente
3	Importante	Se Mantiene	Urgente Promedio
4	Muy Importante	Mejora	Urgente
5	Total Importante	Mucha Mejora	Muy Urgente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Evaluación de factores externos

Tipo	Nº	Descripción	Importancia	Urgencia	Tendencia	Puntuación
Oportunidades	O1	Oferta actual de atún a bajo precio.	Total Importante	Muy Urgente	Se Mantiene	75
	O2	Nuevos proveedores de materia prima e insumos.	Importante	Urgente Promedio	Se Mantiene	27
Oportunidades	O3	Mercado para venta de pouch.	Total Importante	Muy Urgente	Se Mantiene	75

Oportunidades	O4	Apertura de mercados emergentes como China y otros.	Total Importante	Muy Urgente	Se Mantiene	75
Oportunidades	O5	Nuevas fuentes de financiamiento o con mejores tasas de interés	Muy Importante	Urgente	Se Mantiene	48
Amenazas	A1	Dependencia de la coyuntura del mercado.	Muy Importante	Urgente Promedio	Se Mantiene	36
Amenazas	A2	Mayor capacidad de producción y de oferta de productos de la competencia	Muy Importante	Urgente	Se Mantiene	48
Amenazas	A3	Mercados cada día más exigente en temas legales y de calidad.	Total Importante	Muy Urgente	Se Mantiene	75

Amenazas	A4	Escasez de mano de obra calificada y pérdidas de buenos colaboradores por mejores oportunidades laborales en la competencia.	Muy Importante	Urgente	Deficiente	32
	A5	Nuevos competidores de productos con menor precio.	Total Importante	Urgente Promedio	Mucha Mejora	75

Fuente: Elaboración propia

2.4.1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para desarrollar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se aplicó la Tabla 14 para definir los parámetros de evaluación utilizados. En ella se establecen los criterios que miden el nivel, tipo y prioridad del impacto de cada fuerza sobre la organización, esto con el objetivo de tener una referencia al momento de asignar una valoración cuantitativa y cualitativa a los factores analizados. El impacto puede ser clasificado en tres niveles (alto, medio o bajo); el tipo de impacto que tenga una fuerza sobre la organización se puede considerar positivo, negativo o indiferente; por último, la prioridad es definida para cada subfactor de acuerdo con el resultado del subfactor, donde 0 a 1 es baja prioridad, 3 es prioridad media y 5 prioridad alta; el signo del resultado es determinado por el tipo de impacto. Al ser definidos, los parámetros se multiplican entre sí para darle valor al resultado del subfactor; al tener calculados los resultados de cada subfactor estos se suman para cada respectiva fuerza, dando así el resultado final del factor, el cual permite analizar la prioridad con la que se debe actuar sobre los factores.

Tabla 12*Parámetros de evaluación del análisis de Porter*

Nivel De Impacto	Tipo De Impacto	Prioridad
Alto: 5 Puntos	Positivo: +1	BAJA
Medio: 3 Puntos	Negativo: -1	MEDIA
Bajo: 1 Punto	Indiferente: 0	ALTA

Fuente: Elaboración propia

Finalizado el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se identificaron 16 factores repartidos entre las diferentes amenazas y poderes ejercidos por la intensidad de la competencia, y estas son presentadas en la tabla 10.

Tabla 13*Análisis de Porter*

N°	Fuerza	Sub-Fuerza	Nivel Impacto	Tipo Impacto	Subfactor	Factor
PN C	Poder de negociación de los clientes	Mercados cada vez más exigentes en temas legales y de calidad	5	-1	-5	-13,00
		Dependencia de la coyuntura del mercado	5	-1	-5	
		Cientes internacionales someten a auditorias rigurosas de calidad que provocan una	3	-1	-3	

		disminución en el rendimiento y eficiencia de la materia prima y retrasos en los procesos.				
		Oferta actual de atún a bajo precio	3	1	3	
		Gran variedad de proveedores de materia prima e insumos	3	1	3	
		Alta demanda de materia prima e insumos por concentración de empresas atuneras en la zona	3	-1	-3	5,00
PN	Poder de negociación de los proveedores	Mano de obra calificada en la zona	3	1	3	
P		Impacto de la volatilidad cambiaria y acceso a financiamiento internacional	1	-1	-1	
AN	Amenaza de nuevos competidores	Aperturas de mercados y negocios emergentes en	5	1	5	8,00
C						

		países europeos y orientales				
		La entrada al mercado es difícil por la inversión necesaria y por la alta concentración de empresas establecidas y competitivas en la zona	1	1	1	
		Por las condiciones políticas y económicas del país, es complicado conseguir inversiones	5	1	5	
		Fluctuaciones en normativas de exportación/impor tación	3	-1	-3	
AP S	Amenaza de productos sustitutos	Empresas competidoras innovan en ofertar productos con más ingredientes mientras que la empresa estudiada ofrece	5	1	5	5,00

		solo presentaciones básicas				
RC O	Rivalidad de los competidores	Alta concentración de competidores con mayores ingresos y activos	5	-1	-5	
		Las empresas competidoras tienen mayor capacidad en sus instalaciones	5	-1	-5	
						-18,00
		Personal competente en dirección de procesos clave en empresas competidoras	3	-1	-3	
		Competidores con marcas propias en el mercado nacional	5	-1	-5	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las fuerzas analizadas de acuerdo con los parámetros de referencia mencionados anteriormente son presentados en la Tabla 1.

Tabla 14

Resultados de análisis de Porter

N°	Fuerza	Resultado
F1	Rivalidad de los competidores	-18,0
F2	Amenaza de nuevos competidores	8,0
F3	Amenaza de productos sustitutos	5,0

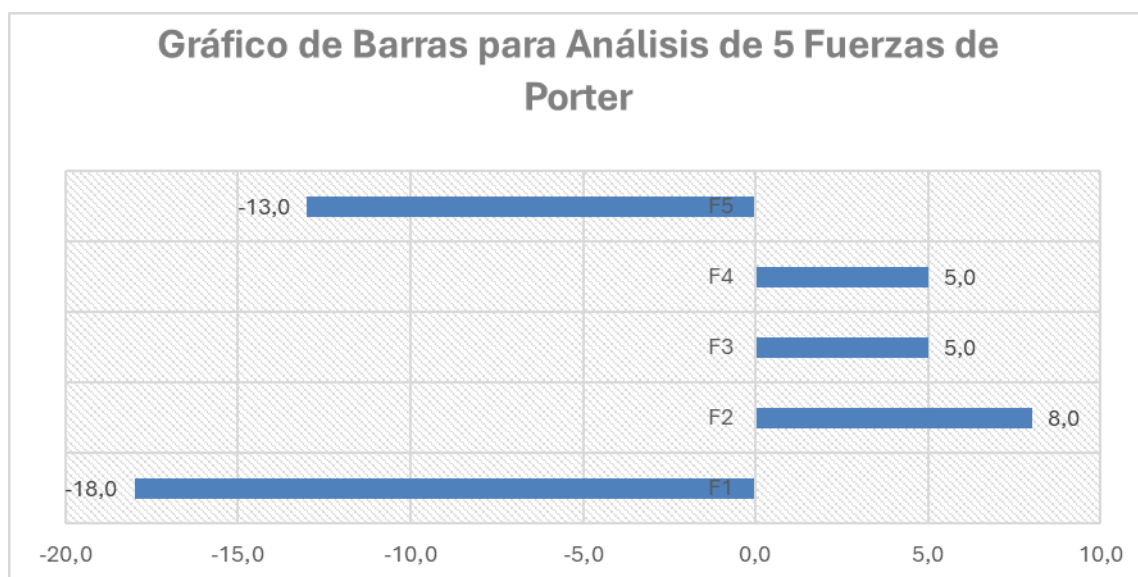
F4	Poder de negociación de los proveedores	5,0
F5	Poder de negociación de los clientes	-13,0

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis muestran que la fuerza de la competencia que ejerce el impacto más negativo sobre la empresa es la rivalidad de los competidores con un valor de -18, seguido del poder de negociación de los clientes con -13. Las fuerzas restantes ejercen un impacto positivo sobre la empresa.

Figura 6

Resultado del análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Factores internos

2.4.2.1 Fortalezas y debilidades

La Tabla 17 presenta los factores internos de la empresa al momento de su diagnóstico, donde se detallan las principales fortalezas y debilidades que influyen en su desempeño operativo y organizacional. Entre las fortalezas se resaltan aspectos relacionados con la gestión financiera, el cumplimiento en las entregas, la competencia del personal y la confiabilidad de la información contable, los cuales aportan solidez y eficiencia a las operaciones. Las debilidades vinculadas a la empresa son respecto a la gestión del talento humano, la planificación de procesos productivos y logísticos, así como a ciertos controles de calidad.

Tabla 15

Fortalezas y debilidades de la empresa

ANÁLISIS INTERNO	F	Fortalezas	D	Debilidades
	F1	Pagos a partes interesadas a tiempo y capacidad de endeudamiento	D1	Falta trabajar cierres de órdenes a largo plazo
	F2	Entregas de producto a tiempo	D2	Rotación alta de mandos medios.
	F3	Mejora de la reputación financiera de la empresa y poder de negociación.	D3	Ausencia de un plan de segundo a bordo.
	F4	Personal competente en dirección de procesos claves	D4	Falta de compromiso de mandos medios a nivel operativo.
	F5	Conocimiento de costos reales de producto	D5	Controles en proceso de etiquetado y encartonado (deficiencia en control de calidad)
	F6	Habilitación de ingresos a varios mercados relevantes para la empresa	D6	Planificación incompleta de procesos productivos y ausencia de planificación de procesos logísticos
	F7	Información contable y financiera confiable	D7	El alcance de las mejoras tecnológicas no cubre todos los procesos

Fuente: Elaboración propia

2.4.2.2 Evaluación de los factores internos

Para las fortalezas y oportunidades de la empresa estudiada, aquellas identificadas se calificaron según la carga de estas sobre la empresa a través de los parámetros definidos en la Tabla 18. En el caso de los factores de internos,

se define la importancia, tendencia y el impacto de cada factor, los cuales se pueden calificar con una de cinco opciones ponderadas con un valor del uno al cinco. Una vez definidos los parámetros, se multiplican los valores para darle puntuación al factor evaluado en cuestión.

Tabla 16

Parámetros de evaluación de los factores internos

Valor	Importancia	Impacto	Tendencia
1	Sin Importancia	Muy débil	Mala
2	Poco Importante	Débil	Deficiente
3	Importante	Promedio	Se Mantiene
4	Muy Importante	Fuerte	Mejora
5	Total Importante	Muy Fuerte	Mucha Mejora

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Evaluación de los factores internos

Tipo	N°	Descripción	Importancia	Impacto	Tendencia	Puntuación
Fortalezas	F1	Pagos a partes interesadas a tiempo y capacidad de endeudamiento	Total Importante	Promedio	Se Mantiene	45
	F2	Entregas de producto a tiempo	Muy Importante	Fuerte	Se Mantiene	48
Fortalezas	F3	Mejora de la reputación financiera de la empresa y poder de negociación.	Total Importante	Muy Fuerte	Mejora	100

Fortalezas	F4	Personal competente en dirección de procesos claves	Muy Importante	Muy Fuerte	Se Mantiene	60
Fortalezas	F5	Conocimiento de costos reales de producto	Total Importante	Muy Fuerte	Deficiente	50
Fortalezas	F6	Habilitación de ingresos a varios mercados relevantes para la empresa	Muy Importante	Promedio	Se Mantiene	36
Fortalezas	F7	Información contable y financiera confiable	Muy Importante	Muy Fuerte	Se Mantiene	60
Debilidades	D1	Falta trabajar cierres de órdenes a largo plazo	Importante	Fuerte	Se Mantiene	36
Debilidades	D2	Rotación alta de mandos medios.	Muy Importante	Muy Fuerte	Mala	20
Debilidades	D3	Ausencia de un plan de segundo a bordo.	Importante	Fuerte	Se Mantiene	36

Debilidades	D4	Falta de compromiso de mandos medios a nivel operativo.	Muy Importante	Muy Fuerte	Se Mantiene	60
Debilidades	D5	Controles en proceso de etiquetado y encartonado (deficiencia en control de calidad)	Total Importante	Muy Fuerte	Deficiente	50
Debilidades	D6	Planificación incompleta de procesos productivos y ausencia de planificación de procesos logísticos	Muy Importante	Muy Fuerte	Deficiente	40
Debilidades	D7	El alcance de las mejoras tecnológicas no cubre todos los procesos	Importante	Promedio	Se Mantiene	27

Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Evaluación global de factores

De acuerdo con los resultados del análisis de factores externos (Tabla 8) y factores internos (Tabla 14), se determina que la evaluación global de factores muestra que las fortalezas (27%) y oportunidades (27%) mantienen un equilibrio respecto a las debilidades (22%) y amenazas (24%).

Tabla 18*Resumen de las evaluaciones de los factores externos e internos*

Resumen	Puntaje	Porcentaje
Fortalezas	303	27%
Debilidades	242	22%
Oportunidades	300	27%
Amenazas	266	24%
TOTAL	1111	100%

Fuente: Elaboración propia**Tabla 19***Análisis FODA*

ANÁLISIS INTERNO	F	Fortalezas	D	Debilidades
	F1	Pagos a partes interesadas a tiempo y capacidad de endeudamiento	D1	Falta trabajar cierres de órdenes a largo plazo
	F2	Entregas de producto a tiempo	D2	Rotación alta de mandos medios.
	F3	Mejora de la reputación financiera de la empresa y poder de negociación.	D3	Ausencia de un plan de segundo a bordo.
	F4	Personal competente en dirección de procesos claves	D4	Falta de compromiso de mandos medios a nivel operativo.
	F5	Conocimiento de costos reales de producto	D5	Controles en proceso de etiquetado y encartonado (deficiencia en control de calidad)
	F6	Habilitación de ingresos a varios mercados	D6	Planificación incompleta de procesos productivos y

		relevantes para la empresa		ausencia de planificación de procesos logísticos
	F7	Información contable y financiera confiable	D7	El alcance de las mejoras tecnológicas no cubre todos los procesos
ANÁLISIS EXTERNO	O	Oportunidades	A	Amenazas
	O1	Oferta actual de atún a bajo precio.	A1	Dependencia de la coyuntura del mercado.
	O2	Nuevos proveedores de materia prima e insumos.	A2	Mayor capacidad de producción y de oferta de productos de la competencia
	O3	Mercado para venta de pouch.	A3	Mercados cada día más exigente en temas legales y de calidad.
	O4	Apertura de mercados emergentes como China y otros.	A4	Escasez de mano de obra calificada y pérdidas de buenos colaboradores por mejores oportunidades laborales en la competencia.
	O5	Nuevas fuentes de financiamiento con mejores tasas de interés	A5	Nuevos competidores de productos con menor precio.

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar la fórmula del Índice de Situación (IS), se obtiene un valor del 17%, el cual, según la escala de interpretación, ubica a la organización en una situación de equilibrio. El resultado evidencia una situación interna y externa relativamente balanceada dentro de la empresa, pero no favorable.

$$IS = \frac{(Oportunidades + fuerzas) - (debilidades + amenazas)}{(fuerzas + oportunidades) + (debilidades + amenazas) \times 2} * 100$$

$$IS = \frac{(300 + 303) - (242 + 266)}{(303 + 300) + (242 + 266) \times 2} * 100 = 17\%$$

Tabla 20*Parámetros para determinar situación de la empresa*

Situación	Mínimo	Máximo
Muy Desfavorable	-200%	-100%
Desfavorable	-100%	-30%
Equilibrio	-30%	30%
Favorable	30%	100%
Muy Favorable	100%	200%

Fuente: Elaboración propia

La empresa se encuentra en un punto intermedio, donde las condiciones internas y externas no generan ni una posición claramente favorable ni desfavorable. En otras palabras, posee una estructura interna sólida, pero aún enfrenta factores externos y debilidades internas que limitan su potencial de crecimiento. Para avanzar hacia una situación favorable, será necesario fortalecer las capacidades internas especialmente en las áreas de planificación, control y retención de talento y aprovechar de forma más estratégica las oportunidades del entorno, como la apertura de nuevos mercados y las fuentes de financiamiento disponibles.

Capítulo 3

3 Resultados

3.1 Plan estratégico

3.1.1 Misión y Visión

Si se tiene en cuenta que la declaración de misión y visión de una organización define las metas de una organización y justifica la razón de trabajo de cada miembro, es importante plantear postulados que transmitan de forma clara a todos los trabajadores para fomentar que las actividades se realicen con la intención de cumplir objetivos los objetivos de la gerencia.

En base a lo explicado anteriormente, no se considera que la misión y visión actual de la empresa transmita con éxito a las partes interesadas los objetivos que trabaja internamente la gerencia. Es por ello que, a continuación, se propone una mejora de postulados que sigan comunicando el mensaje base que, pero direccionado a que tenga un impacto más significativo sobre los colaboradores y clientes de la empresa.

3.1.1.1 Misión propuesta

“Producir atún con calidad, eficiencia y responsabilidad”

3.1.1.2 Visión propuesta

“Construir confianza en la producción de atún ecuatoriano”

3.2 Análisis estratégico de la matriz FODA

De acuerdo con los factores internos y externos identificados en la matriz FODA desarrollada en el Capítulo II, se formularon estrategias integrando factores, para así fortalecer la posición competitiva de la empresa.

Estas estrategias se estructuran a partir de la interacción entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permitiendo priorizar acciones que potencien las capacidades internas existentes y el aprovechamiento de las condiciones favorables del entorno, al tiempo que se plantean mecanismos para corregir limitaciones internas y enfrentar de manera preventiva los riesgos externos del sector.

Si observamos la matriz, se ve identificado que trabajar en conjunto las fortalezas y oportunidades permite diseñar estrategias que potencien dichos factores mutuamente. Las estrategias enfocadas en emplear fortalezas para minimizar amenazas son llamadas estrategias defensivas. Una vez identificadas las debilidades, lo ideal sería crear estrategias adaptativas que reorienten las actividades de la organización a aprovechar de oportunidades externas a pesar de deficiencias dentro de su proceso; similar, las llamadas estrategias de supervivencia buscan minimizar debilidades para disminuir el riesgo de la empresa verse afectada por amenazas externas.

Tabla 21

Estrategias del análisis FODA

	O	OPORTUNIDADES (O)	A	AMENAZAS (A)
FORTALEZAS (F)	FO	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F-O)	FA	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F-A)
	FO1	Aprovechar reputación contable y financiera para atraer nuevas fuentes de financiamiento con mejores condiciones. (F3, F7, O5)	FA1	Resistir a las variaciones de demanda del mercado y la presión de los competidores aprovechando la reputación financiera y la capacidad de endeudamiento para mantener estabilidad operativa. (F1, F3 F7, A1, A2)
	FO2	Aplicar conocimiento sobre costos reales de productos para negociar contratos y alianzas competitivas con proveedores. (F3, F5, O1, O2)	FA2	Optimizar estructura de costos para permitirse ofrecer precios competitivos que no sacrifiquen la rentabilidad. (F3, F5, A5)
	FO3	Utilizar capacidad de entrega a tiempo y habilitación a mercados para expandir la comercialización de atún en formato pouch. (F2, F6, O3, O4)	FA3	Actualizar competencias de personal en puestos claves con información relevante sobre cumplimientos de normativas legales, sanitarias y de calidad exigidas por partes interesadas. (F4, F7, A3)

			FA4	Implementar plan de retención y desarrollo de talentos para reducir la pérdida de personal clave y calificado. (F1, F4, A4)
DEBILIDADES (D)	DO	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D-O)	DA	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D-A)
	DO1	Sistema de salario competitivo para mandos medios. (D2, D4, O3, O4)	DA1	Implementar cierres de órdenes de venta a mediano y largo plazo con clientes estratégicos para reducir la dependencia de la coyuntura del mercado y la presión competitiva por sobreoferta, mejorando la estabilidad de ingresos. (D1, A1, A2)
	DO2	Crear una cultura motivación e integración enfocada en mejorar el compromiso y la comunicación con los mandos medios. (D2, D4, D5, O3, O4)	DA2	Incluir en el plan de retención la sucesión de mandos medios posterior a la capacitación y desarrollo interno, enfrentando mejores ofertas laborales con una cultura de crecimiento profesional. (D2, D3, D4, A4)
	DO3	Planificar procesos productivos y logísticos desde diferentes niveles de tiempo (días, semanas, meses). Considerar la disponibilidad, capacidad y jornadas de trabajo que maneja cada departamento. (D1, D3, D4, O1, O2, O5)	DA3	Estandarizar controles en procesos de etiquetados y encartonado, reforzando el control de cumplimiento de requisitos de partes interesadas. (D5, A3)
	DO4	Invertir en pronósticos de demanda que permitan optimizar el uso de la capacidad de producción disponible de la planta. (D1, D3, D6, O1, O3, O4, O5)	DA4	Alinear la capacidad instalada, el abastecimiento, la distribución y los recursos disponibles con la planificación de procesos productivos y logísticos. (D6, A2)
	DO5	Integrar a largo plazo metodologías respaldadas por software para la planificación de recursos del proceso (MRP) y planificación de recursos empresariales (ERP). (D1, D3, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O5)	DA5	Elevar la prioridad de implementar mejoras tecnológicas en los procesos críticos que aún no han sido optimizados. (D7, A5)

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias ofensivas se plantearon de forma que estén direccionadas a aprovechar las fortalezas internas para tomar oportunidades del entorno y reforzar la posición competitiva de la empresa. Por ende, se busca capitalizar la

reputación contable y financiera para acceder a nuevas fuentes de financiamiento con condiciones favorables que respalden inversiones y crecimiento. Se tomó en cuenta el conocimiento detallado de los costos reales de los productos, ya que permite negociar contratos y alianzas más convenientes con proveedores estratégicos fortaleciendo la estructura de costos. Esto se complementa utilizando la capacidad de cumplir entregas a tiempo y las habilitaciones sanitarias y comerciales vigentes para ampliar la comercialización de atún en formato pouch en mercados internacionales con mayor valor agregado.

Las estrategias defensivas se enfocan en proteger la estabilidad operativa frente a amenazas externas como la variabilidad de la demanda y la presión competitiva. Para ello se plantea medir la solidez financiera y la capacidad de endeudamiento como indicadores de respaldo que permitan sostener la operación sin afectar la continuidad del negocio; paralelamente se busca optimizar la estructura de costos con el fin de ofrecer precios competitivos sin comprometer la rentabilidad. Además, se plantea la actualización continua de las competencias del personal en puestos clave en temas normativos sanitarios y de calidad exigidos por las partes interesadas así como con la implementación de planes de retención y desarrollo que reduzcan la pérdida de talento crítico.

Las estrategias de reorientación tienen como objetivo implementar sistemas de salario competitivo para mandos medios junto con el fortalecimiento de una cultura de motivación e integración que incremente el compromiso y la comunicación interna. Se propone una planificación de los procesos productivos y logísticos en distintos horizontes de tiempo considerando capacidades disponibilidad y jornadas de trabajo. En cuanto a la inversión en pronósticos de demanda, estas permiten un mejor uso de la capacidad instalada y con la adopción progresiva de metodologías apoyadas en software MRP y ERP para integrar la planificación de recursos a nivel de planta y empresa.

Las estrategias de supervivencia plantean asegurar cierres de órdenes de venta a mediano y largo plazo con clientes estratégicos para disminuir la dependencia de la coyuntura del mercado y estabilizar los ingresos. Asimismo, se incorpora la sucesión de mandos medios dentro del plan de retención como respuesta a la competencia laboral externa; respecto al nivel operativo se prioriza la

estandarización de controles en procesos sensibles como etiquetado y encartonado y la alineación integral de la capacidad instalada el abastecimiento y la distribución con la planificación productiva. Se elevó la prioridad de implementar mejoras tecnológicas en procesos críticos que aún presentan rezagos con el fin de sostener la competitividad y la eficiencia del negocio.

Tabla 22

Resumen de estrategias planteadas en el análisis FODA

Tipo de estrategia	Código de estrategia	Descripción estrategia
ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F-O)	FO1	Aprovechar reputación contable y financiera para atraer nuevas fuentes de financiamiento con mejores condiciones. (F3, F7, 05)
	FO2	Aplicar conocimiento sobre costos reales de productos para negociar contratos y alianzas competitivas con proveedores. (F3, F5, O1, O2)
	FO3	Utilizar capacidad de entrega a tiempo y habilitación a mercados para expandir la comercialización de atún en formato pouch. (F2, F6, O3, O4)
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F-A)	FA1	Resistir a las variaciones de demanda del mercado y la presión de los competidores aprovechando la reputación financiera y la capacidad de endeudamiento para mantener estabilidad operativa. (F1, F3 F7, A1, A2)
	FA2	Optimizar estructura de costos para permitirse ofrecer precios competitivos que no sacrifiquen la rentabilidad. (F3, F5, A5)

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D-O)	FA3	Actualizar competencias de personal en puestos claves con información relevante sobre cumplimientos de normativas legales, sanitarias y de calidad exigidas por partes interesadas. (F4, F7, A3)
	FA4	Implementar plan de retención y desarrollo de talentos para reducir la perdida de personal clave y calificado. (F1, F4, A4)
	DO1	Sistema de salario competitivo para mandos medios. (D2, D4, O3, O4)
	DO2	Crear una cultura motivación e integración enfocada en mejorar el compromiso y la comunicación con los mandos medios. (D2, D4, D5, O3, O4)
	DO3	Planificar procesos productivos y logísticos desde diferentes niveles de tiempo (días, semanas, meses). Considerar la disponibilidad, capacidad y jornadas de trabajo que maneja cada departamento. (D1, D3, D4, O1, O2, O5)
	DO4	Invertir en pronósticos de demanda que permitan optimizar el uso de la capacidad de producción disponible de la planta. (D1, D3, D6, O1, O3, O4, O5)
	DO5	Integrar a largo plazo metodologías respaldadas por software para la planificación de recursos del proceso (MRP) y planificación de recursos empresariales (ERP). (D1, D3, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O5)

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D-A)	DA1	Implementar cierres de órdenes de venta a mediano y largo plazo con clientes estratégicos para reducir la dependencia de la coyuntura del mercado y la presión competitiva por sobreoferta, mejorando la estabilidad de ingresos. (D1, A1, A2)
	DA2	Incluir en el plan de retención la sucesión de mandos medios posterior a la capacitación y desarrollo interno, enfrentando mejores ofertas laborales con una cultura de crecimiento profesional. (D2, D3, D4, A4)
	DA3	Estandarizar controles en procesos de etiquetados y encartonado, reforzando el control de cumplimiento de requisitos de partes interesadas. (D5, A3)
	DA4	Alinear la capacidad instalada, el abastecimiento, la distribución y los recursos disponibles con la planificación de procesos productivos y logísticos. (D6, A2)
	DA5	Elevar la prioridad de implementar mejoras tecnológicas en los procesos críticos que aún no han sido optimizados. (D7, A5)

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Objetivos Estratégicos

Una vez se conoció la situación actual de la empresa y como se podría enfrentar a factores internos y externos, se formuló objetivos a partir de las estrategias seleccionadas, para así definir que se quería lograr y con qué enfoque. Siempre teniendo en cuenta las perspectivas planteadas por el Cuadro de Mando Integral.

3.3.1 Perspectiva de Objetivos Estratégicos basado en el Cuadro de Mando Integral

3.3.1.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Fortalecer la gestión y retención del talento humano

La reducción de la rotación de mandos medios y personal clave compromete la productividad y estabilidad de los procesos productivos y administrativos. La empresa debe asegurar la continuidad operativa y la preservación del conocimiento crítico dentro de la empresa, esto se podría lograr mediante la implementación de políticas de salario competitivo, capacitación, planes de carrera y sucesión como fue mencionado previamente en el análisis de estrategias FODA.

- Impulsar la modernización tecnológica en procesos críticos

Actualmente la modernización tecnológica es necesaria para sostener la competitividad frente a empresas con mayor capacidad productiva o menores costos. Por eso se propone este objetivo, el cual se orienta a la incorporación y mejora de tecnologías en los procesos más relevantes de la cadena productiva.

3.3.1.2 Perspectiva de Procesos Internos

- Asegurar el cumplimiento normativo y los estándares de calidad

En otras palabras, garantizar el cumplimiento de las normativas legales, sanitarias y de calidad exigidas por los mercados nacionales e internacionales. Si se ejecuta correctamente, permite evitar sanciones y pérdida de mercados, además de fortalecer la reputación del producto. En entornos competitivos, la constancia puede ser de gran ayuda cuando la competencia se debilita.

- Mejorar la planificación productiva y logística

Con relación a las estrategias presentadas, se habla de optimizar la coordinación entre producción, abastecimiento y distribución, alineando la capacidad instalada con la demanda del mercado. Una adecuada planificación productiva y logística debería permitir mejorar la eficiencia operativa global.

- Fortalecer la planificación de la demanda y la toma de decisiones

Mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones mediante la implementación de sistemas de pronóstico de demanda y herramientas como MRP o ERP. Como impacto principal se plantea la reducción de errores de

planificación, optimizando inventarios, uso de recursos y cumplimiento de pedidos.

3.3.1.3 Perspectiva de Clientes

- Incrementar la participación en mercados internacionales con productos de valor agregado

Ampliar la presencia internacional de la empresa mediante la comercialización de productos diferenciados, como el atún en formato pouch. Al enfocar un objetivo en la búsqueda de mayor valor agregado, la empresa puede hacer seguimiento sobre su posicionamiento, acceder a nuevos segmentos y aumentar sus ingresos por exportaciones.

- Reducir la dependencia del mercado mediante estabilidad comercial

Disminuir la exposición a la volatilidad del mercado mediante el establecimiento de contratos de venta a mediano y largo plazo, facilitando la estabilización de ingresos.

3.3.1.4 Perspectiva Financiera

- Fortalecer la solidez financiera y la capacidad de inversión

Este objetivo plantea que uno de los enfoques de la organización debería apuntar a consolidar la estabilidad financiera de la empresa, asegurando liquidez, acceso a financiamiento y capacidad de inversión. Si se habla de competencia, la empresa que tenga mayor facilidad para aprovechar recursos monetarios, podrá sostener el crecimiento, enfrentar ciclos adversos del mercado y financiar mejoras tecnológicas y operativas.

- Optimizar costos y relaciones con proveedores estratégicos

Se plantea analizar costos fijos, variables y mixtos frecuentemente; esto, en búsqueda de mejoras en la rentabilidad mediante la reducción del costo unitario de producción y el fortalecimiento de relaciones estratégicas con proveedores. Así, la gestión de costos permite a la empresa competir en mercados con presión de precios sin sacrificar márgenes ni calidad.

Tabla 23*Relación entre estrategias y objetivos estratégicos.*

Código de Estrategias	Código de Objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico
FO1, FA1, FA2	OE1	Fortalecer la solidez financiera y la capacidad de inversión con financiamiento con tasas preferenciales
FO2, FA2	OE2	Optimizar costos y relaciones con proveedores estratégicos
FO3	OE3	Incrementar la participación en mercados internacionales con productos de valor agregado
FA3, DA3	OE4	Asegurar el cumplimiento normativo y los estándares de calidad
FA4, DO1, DO2, DA2	OE5	Fortalecer la gestión y retención del talento humano de mando medio
DO3, DA4	OE6	Mejorar la planificación productiva y logística
DO4, DO5	OE7	Fortalecer la planificación de la demanda y la toma de decisiones con la implementación de sistemas de software
DA1	OE8	Reducir la dependencia del mercado disminuyendo las ventas que provengan de contratos a mediano y largo plazo

DA5

OE9

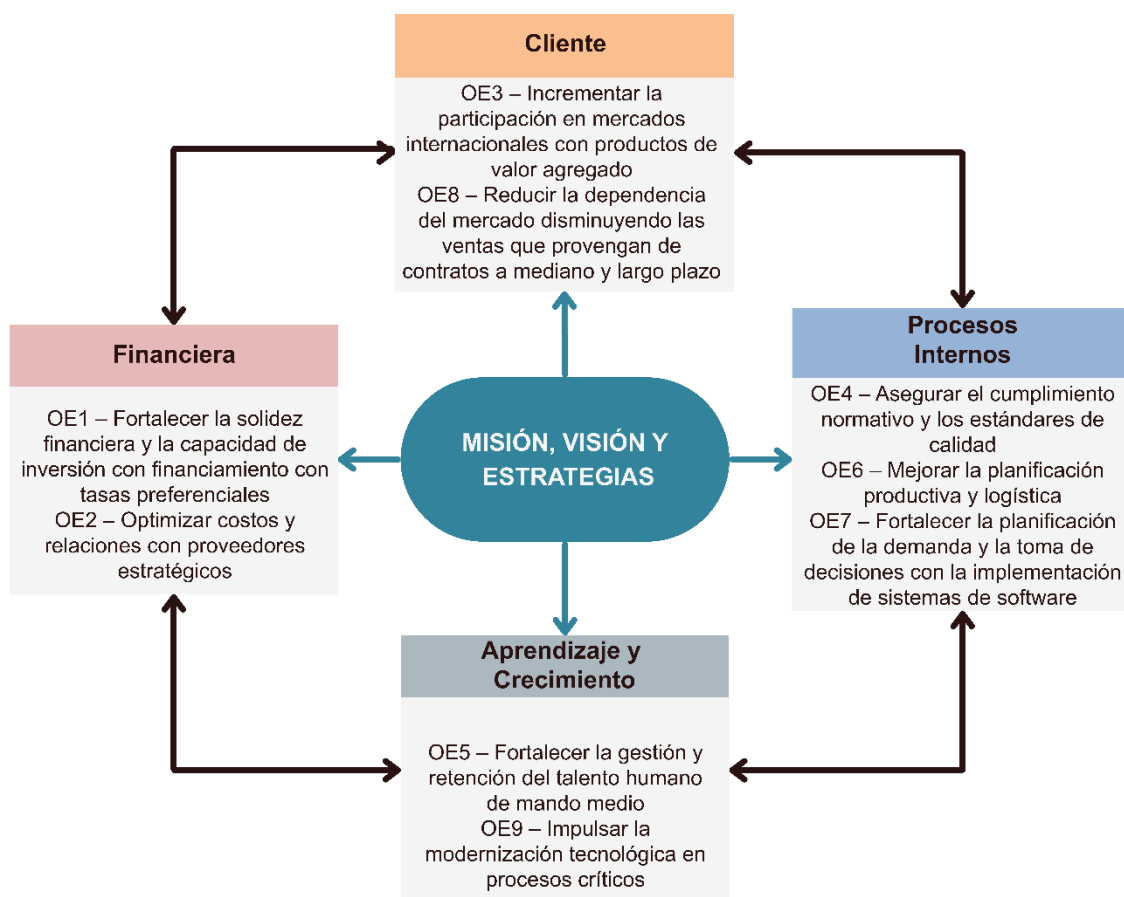
Impulsar la modernización tecnológica en
procesos críticos

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de alinear la misión y la visión con los objetivos estratégicos, se presenta el esquema del Cuadro de Mando Integral, el cual permite visualizar la estrategia de manera integral.

Tabla 24

Esquema del Cuadro de Mando Integral

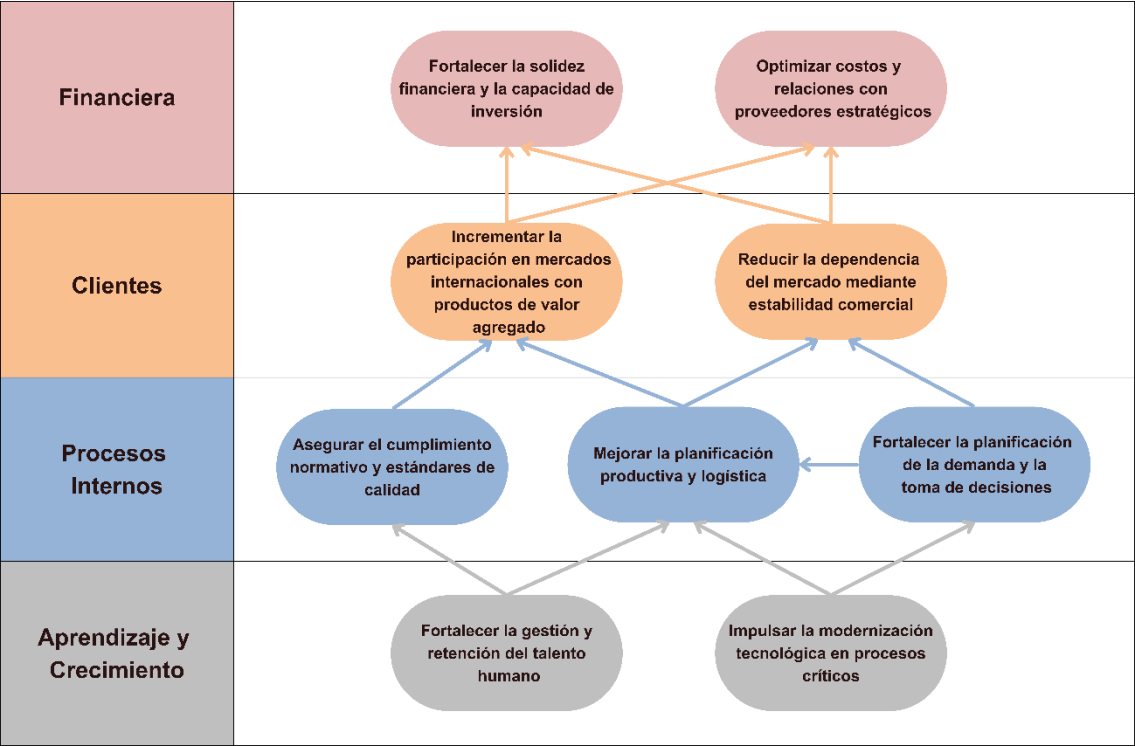


Fuente: Elaboración propia.

3.4 Mapa estratégico

Ya planteado los objetivos estratégicos, se presenta el mapa estratégico basado en un cuadro de causa y efecto, en el cual se ordenan dichos objetivos conforme a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Esta disposición permite

mostrar la vinculación existente entre los objetivos formulados y la forma en que se articulan dentro de la lógica estratégica de la organización. El cuadro de causa y efecto se presenta a continuación como resultado del análisis estratégico desarrollado.



Fuente: Elaboración propia.

3.5 Indicadores estratégicos

Con el propósito de evaluar de manera objetiva y sistemática si la empresa está encaminándose en cumplir con la estrategia planteada, se diseñaron indicadores basados en los objetivos estratégicos. Para dichos indicadores, se les asignó fórmulas de calculo que permitan medir el grado de avance, eficiencia y efectividad de las acciones implementadas.

Tabla 25

Indicadores estratégicos y sus formulas

Objetivo Estratégico	Código del Indicador	Indicador estratégico de desempeño	Fórmula
----------------------	----------------------	------------------------------------	---------

Fortalecer la solidez financiera y la capacidad de inversión con financiamiento con tasas preferenciales	OE1-KPI1	Porcentaje de financiamiento con tasas preferenciales	$(\text{Monto de financiamiento con tasa preferencial} / \text{Financiamiento total}) \times 100$
	OE1-KPI2	Razón de endeudamiento	$\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$
	OE1-KPI3	Flujo de caja operativo	$\text{Ingresos operativos} - \text{Gastos operativos}$
Optimizar costos y relaciones con proveedores estratégicos	OE2-KPI1	Costo unitario por tonelada	$\text{Costos totales de producción} / \text{Toneladas producidas}$
	OE2-KPI2	Porcentaje reducción de costos	$((\text{Costo inicial} - \text{Costo actual}) / \text{Costo inicial}) \times 100$
	OE2-KPI3	Margen de contribución	$(\text{Ventas} - \text{Costos variables}) / \text{Ventas} \times 100$
Incrementar la participación en mercados internacionales con productos de valor agregado	OE3-KPI1	Crecimiento de exportaciones	$((\text{Exportaciones actuales} - \text{Exportaciones base}) / \text{Exportaciones base}) \times 100$

	OE3-KPI2	Ventas de atún pouch	Ventas totales de pouch/Ventas totales
	OE4-KPI1	Porcentaje de auditorías aprobadas	(Auditorías aprobadas / Auditorías realizadas) × 100
Asegurar el cumplimiento normativo y los estándares de calidad	OE4-KPI2	Número de no conformidades	Total, de no conformidades detectadas
	OE4-KPI3	Reclamos por calidad	Total de reclamos recibidos
	OE5-KPI1	Tasa de rotación de mandos medios	(Salidas de mandos medios / Total de mandos medios) × 100
Fortalecer la gestión y retención del talento humano de mando medio	OE5-KPI2	Índice de satisfacción laboral	(Puntaje obtenido / Puntaje máximo) × 100
	OE5-KPI3	Porcentaje de puestos con plan de sucesión	(Puestos con plan de sucesión / Total de puestos clave) × 100
Mejorar la planificación productiva y logística	OE6-KPI1	Cumplimiento del plan de producción	(Producción real / Producción planificada) × 100

	OE6-KPI2	Utilización de capacidad instalada	$(\text{Producción real} / \text{Capacidad máxima}) \times 100$
	OE6-KPI3	Eficiencia logística	$(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{Pedidos totales}) \times 100$
	OE7-KPI1	Error de pronóstico	$ \text{Demanda real} - \text{Demanda pronosticada} / \text{Demanda real} \times 100$
Fortalecer la planificación de la demanda y la toma de decisiones con la implementación de sistemas de software	OE7-KPI2	Nivel de inventarios	$\text{Inventario promedio} / \text{Ventas promedio}$
	OE7-KPI3	Cumplimiento del plan MRP	$(\text{Órdenes ejecutadas según MRP} / \text{Órdenes planificadas}) \times 100$
Reducir la dependencia del mercado disminuyendo las ventas que provengan de contratos a mediano y largo plazo.	OE8-KPI1	Porcentaje de ventas con contratos	$(\text{Ventas con contrato} / \text{Ventas totales}) \times 100$

	OE8-KPI2	Variabilidad mensual de ingresos	Variabilidad de ingresos (Porcentaje)= $(\sigma/\bar{I}) \times 100$
	OE9-KPI1	Porcentaje de procesos optimizados	(Procesos optimizados / Procesos) $\times 100$
Impulsar la modernización tecnológica en procesos críticos	OE9-KPI2	Productividad por hora-hombre	Producción total / Horas-hombre
	OE9-KPI3	Reducción de tiempos de proceso	$((\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo actual}) / \text{Tiempo inicial}) \times 100$

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Metas estratégicas

Los límites establecidos para cada indicador se definieron considerando la realidad operativa, financiera y organizacional de la empresa estudiada. Las metas óptimas representan niveles de desempeño alineados con buenas prácticas del sector atunero ecuatoriano, alcanzables mediante mejoras progresivas y no mediante supuestos de crecimiento acelerado poco realistas.

Los rangos aceptables corresponden a niveles de desempeño que permiten a la empresa mantener su competitividad y estabilidad operativa, aun en escenarios de fluctuaciones externas. En este rango, los procesos continúan siendo sostenibles, aunque requieren acciones correctivas menores.

Los rangos no aceptables se fijaron como umbrales críticos que evidencian riesgos financieros, operativos o comerciales, tales como pérdida de liquidez, incremento de costos unitarios, incumplimiento normativo o inestabilidad laboral. La tabla que se muestra a continuación, señala los parámetros que limita a cada indicador y las tomas de decisiones que se podrían hacer a partir de ellos.

Tabla 26

Metas estratégicas y rangos de aceptación

Código del Indicador	Indicador estratégico de desempeño	Meta óptima	Rango aceptable	Rango no aceptable
OE1-KPI1	% de financiamiento con tasas preferenciales	Igual o mayor al 60 %	Entre 45 y 59 %	Menor a 45 %
OE1-KPI2	Razón de endeudamiento	Entre 0,45 y 0,55	Entre 0,56 y 0,65	Mayor a 0,65
OE1-KPI3	Flujo de caja operativo	Positivo sostenido durante el año	Positivo intermitente	Flujo negativo
OE2-KPI1	Costo unitario por tonelada	Igual o menor al 92 % del costo base	Entre 93 y 100 % del costo base	Mayor al 100 % del costo base
OE2-KPI2	Porcentaje reducción de costos	Igual o mayor al 8 %	Entre 4 y 7,9 %	Menor a 4 %
OE2-KPI3	Margen de contribución	Igual o mayor al 30 %	Entre 22 y 29 %	Menor a 22 %

OE3-KPI1	Crecimiento de exportaciones	Igual o mayor al 15 %	Entre 8 y 14,9 %	Menor a 8 %
OE3-KPI2	Ventas de atún pouch	Igual o mayor al 25 %	Entre 15 y 24 %	Menor a 15 %
OE4-KPI1	Porcentaje de auditorías aprobadas	100 %	Entre 95 y 99 %	Menor a 95 %
OE4-KPI2	Número de no conformidades	Igual o menor a 2	Entre 3 y 5	Mayor a 5
OE4-KPI3	Reclamos por calidad	Igual o menor a 2	Entre 3 y 5	Mayor a 5
OE5-KPI1	Tasa de rotación de mandos medios	Igual o menor al 8 %	Entre 9 y 12 %	Mayor a 12 %
OE5-KPI2	Índice de satisfacción laboral	Igual o mayor al 80 %	Entre 70 y 79 %	Menor a 70 %
OE5-KPI3	Porcentaje de puestos con plan de sucesión	Igual o mayor al 85 %	Entre 65 y 84 %	Menor a 65 %
OE6-KPI1	Cumplimiento del plan de producción	Igual o mayor al 95 %	Entre 88 y 94 %	Menor a 88 %
OE6-KPI2	Utilización de capacidad instalada	Entre 85 y 90 %	Entre 75 y 84 %	Menor a 75 %
OE6-KPI3	Eficiencia logística	Igual o mayor al 97 %	Entre 92 y 96 %	Menor a 92 %
OE7-KPI1	Error de pronóstico	Igual o menor al 10 %	Entre 11 y 15 %	Mayor a 15 %
OE7-KPI2	Nivel de inventarios	Entre 1,5 y 2,0 meses	Entre 2,1 y 2,5 meses	Mayor a 2,5 meses
OE7-KPI3	Cumplimiento del plan MRP	Igual o mayor al 95 %	Entre 88 y 94 %	Menor a 88 %

OE8-KPI1	Porcentaje de ventas con contratos	Igual o mayor al 60 %	Entre 45 y 59 %	Menor a 45 %
OE8-KPI2	Variabilidad mensual de ingresos	Igual o menor al 10 %	Entre 11 y 18 %	Mayor a 18 %
OE9-KPI1	Porcentaje de procesos optimizados	Igual o mayor al 70 %	Entre 50 y 69 %	Menor a 50 %
OE9-KPI2	Productividad por hora-hombre	Igual o mayor a 1,15 veces la línea base	Entre 1,05 y 1,14 veces la línea base	Menor a 1,05 veces la línea base
OE9-KPI3	Reducción de tiempos de proceso	Igual o mayor al 20 %	Entre 10 y 19 %	Menor a 10 %

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Responsables del Cuadro de Mando Integral

Se asignó responsables para cada indicador, acorde con la estructura organizacional de la empresa estudiada. Cada responsable fue definido considerando su nivel de autoridad y competencia técnica, pero más importante, según su acceso directo a la información necesaria para el seguimiento del indicador.

Tabla 27

Responsables del Cuadro de Mando Integral

Código del indicador estratégico	Indicador	Responsable de la medición
OE1-KPI1	Porcentaje de financiamiento con tasas preferenciales	Contraloría

OE1-KPI2	Razón de endeudamiento financiero	Contraloría
OE1-KPI3	Flujo de caja operativo	Contraloría
OE2-KPI1	Costo unitario de producción por tonelada	Planta
OE2-KPI2	Porcentaje de reducción de costos de producción	Planta / Contraloría
OE2-KPI3	Margen de contribución	Contraloría
OE3-KPI1	Porcentaje de crecimiento de exportaciones	Comercio Exterior
OE3-KPI2	Porcentaje de ventas de atún en formato pouch sobre el total exportado	Comercio Exterior
OE4-KPI1	Porcentaje de auditorías aprobadas	Sistemas Integrados
OE4-KPI2	Número de no conformidades detectadas	Sistemas Integrados
OE4-KPI3	Porcentaje de reclamos por calidad sobre envíos totales	Aseguramiento de Calidad
OE5-KPI1	Porcentaje de rotación de mandos medios	Desarrollo Organizacional
OE5-KPI2	Porcentaje de satisfacción laboral	Desarrollo Organizacional
OE5-KPI3	Porcentaje de puestos clave con plan de sucesión	Desarrollo Organizacional/Gerencia
OE6-KPI1	Porcentaje de cumplimiento del plan de producción	Planta
OE6-KPI2	Porcentaje de utilización de la capacidad instalada	Planta
OE6-KPI3	Porcentaje de eficiencia logística (entregas a tiempo)	Seguridad Física y Logística
OE7-KPI1	Porcentaje de error de pronóstico de demanda	"Planta/

OE7-KPI2	Nivel de inventarios expresado en meses de venta	Comercio Exterior"
OE7-KPI3	Porcentaje de cumplimiento del plan MRP	"Recursos pesqueros/
OE8-KPI1	Porcentaje de ventas con contratos a mediano y largo plazo	Comercio Exterior
OE8-KPI2	Variabilidad mensual de ingresos	"Contraloría/
OE9-KPI1	Porcentaje de procesos optimizados	Gerencia
OE9-KPI2	Productividad por hora- hombre	Planta
OE9-KPI3	Reducción de tiempos de proceso	Planta

Fuente: Elaboración propia.

3.8 Propuesta de Cuadro de Mando Integral

Después de un análisis detallado de cada uno de los apartados estratégicos, en el cual se descompuso el Cuadro de Mando Integral con el propósito de revisar la coherencia entre los postulados organizacionales, los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas planteadas, se procedió a estructurar el Cuadro de Mando Integral integrando los apartados estratégicos revisados previamente.

La propuesta de esta metodología requirió que durante el proceso se depurara y alineara los objetivos financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo, asegurando que cada indicador responda directamente a una estrategia definida y que sea medible, controlable y pertinente para la realidad operativa de la empresa. El Cuadro de Mando Integral resultante pretende también incorporar las relaciones causa-efecto entre las distintas perspectivas como se muestra en el Anexo; de igual forma señala los responsables propuestos para la medición, de acuerdo con la disponibilidad de datos e información que tenga cada departamento.

Como se menciona anteriormente, se establecen metas realistas que facilitan el seguimiento sistemático de la estrategia y la toma de decisiones basada en resultados. Para que los datos sean confiables y relevantes para toma de decisiones, se añade el apartado de “frecuencia de medición” el cual se propone según la naturaleza del indicador y la información que aporta. Los rangos que se proponen buscan delimitar los resultados de los indicadores y facilitar el análisis de datos, sin dejar de ser realistas con la situación actual de la empresa.

Tabla 28

Cuadro de Mando Integral propuesto

	N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Código del Indicador	FÓRMULA	META ÓPTIMA		RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
FINANZAS	OE1	Incrementar en un 20 % el acceso a financiamiento con tasas preferenciales en un plazo de 24 meses.	OE1-KPI1	$(\text{Monto de financiamiento con tasa preferencial} / \text{Financiamiento total}) \times 100$	↑	≥ 60 %	Contraloría
			OE1-KPI2	Pasivo total / Activo total	↓	0,45 – 0,55	Contraloría
			OE1-KPI3	Ingresos operativos – Gastos operativos	↑	Positivo sostenido	Contraloría
	OE2	Reducir el costo unitario de producción del atún en un 8 % en los próximos 18 meses, mediante negociaciones y alianzas con proveedores clave.	OE2-KPI1	Costos totales de producción / Toneladas producidas	↓	≤ 92 % del costo base	Planta
			OE2-KPI2	$((\text{Costo inicial} - \text{Costo actual}) / \text{Costo inicial}) \times 100$	↑	≥ 8 %	Planta/ Contraloría
			OE2-KPI3	$(\text{Ventas} - \text{Costos variables}) / \text{Ventas} \times 100$	↑	≥ 30 %	Contraloría
CLIENTES / MERCADO	OE3	Incrementar en un 15 % las exportaciones de atún en formato pouch en un período de 24 meses.	OE3-KPI1	$((\text{Exportaciones actuales} - \text{Exportaciones base}) / \text{Exportaciones base}) \times 100$	↑	≥ 15 %	Comercio Exterior
			OE3-KPI2	Ventas totales de pouch/Ventas totales	↑	≥ 25 %	Comercio Exterior
	OE8	Lograr que al menos el 60 % de las ventas provengan de contratos a mediano y largo plazo en un plazo de 24 meses.	OE8-KPI1	$(\text{Ventas con contrato} / \text{Ventas totales}) \times 100$	↑	≥ 60 %	Comercio Exterior
			OE8-KPI2	Variabilidad de ingresos (Porcentaje) = $(\sigma / \bar{T}) \times 100$	↓	≤ 10 %	Contraloría/ Comercio Exterior
PROCESOS	OE4	Alcanzar un 100 % de cumplimiento en normativas legales, sanitarias y de calidad exigidas por los mercados objetivo en 12 meses.	OE4-KPI1	$(\text{Auditorías aprobadas} / \text{Auditorías realizadas}) \times 100$	↑	100 %	Sistemas Integrados
			OE4-KPI2	Total, de no conformidades detectadas	↓	≤ 2	Sistemas Integrados

APRENDIZAJE Y DESARROLLO	OE6	Incrementar la eficiencia operativa en un 10 % en los próximos 18 meses.	OE4-KPI3	Total de reclamos recibidos	↓	≤ 2	Aseguramiento de Calidad
			OE6-KPI1	(Producción real / Producción planificada) × 100	↑	≥ 95 %	Planta
			OE6-KPI2	(Producción real / Capacidad máxima) × 100	↑	85 – 90 %	Planta
			OE6-KPI3	(Pedidos entregados a tiempo / Pedidos totales) × 100	↑	≥ 97 %	Seguridad Física y Logística
	OE7	Fortalecer la planificación de la demanda y la toma de decisiones con la implementación de sistemas de software	OE7-KPI1	Demanda real – Demanda pronosticada / Demanda real × 100	↓	≤ 10 %	Planta/ Comercio Exterior
			OE7-KPI2	Inventario promedio / Ventas promedio	↓	1,5 – 2,0 meses	Recursos pesqueros/ Seguridad Física y Logística
			OE7-KPI3	(Órdenes ejecutadas según MRP / Órdenes planificadas) × 100	↑	≥ 95 %	Sistemas
	OE5	Reducir la rotación de mandos medios en un 25 % en un plazo de 18 meses.	OE5-KPI1	(Salidas de mandos medios / Total de mandos medios) × 100	↓	≤ 8 %	Desarrollo Organizacional
			OE5-KPI2	(Puntaje obtenido / Puntaje máximo) × 100	↑	≥ 80 %	Desarrollo Organizacional
			OE5-KPI3	(Puestos con plan de sucesión / Total de puestos clave) × 100	↑	≥ 85 %	Desarrollo Organizacional/ Gerencia
	OE9	Implementar mejoras tecnológicas en el 70 % de los procesos críticos en un plazo de 36 meses, incrementando productividad y reduciendo costos.	OE9-KPI1	(Procesos optimizados / Procesos) × 100	↑	≥ 70 %	Gerencia
			OE9-KPI2	Producción total / Horas-hombre	↑	≥ 1,15 veces la línea base	Planta
			OE9-KPI3	((Tiempo inicial – Tiempo actual) / Tiempo inicial) × 100	↑	≥ 20 %	Planta

Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta busca ser concreta y selectiva, es importante direccionar la metodología a que sea práctica y eficiente; lo ideal es que se integren únicamente indicadores funcionales y sean de importancia para directiva, cualquier indicador redundante o irrelevante puede implicar una pérdida de tiempo y recurso humano para los responsables al momento de la medición.

Conclusión

El desarrollo de la investigación cumple con la elaboración de un modelo de planificación estratégica aplicable a la empresa atunera estudiada, considerando su tamaño organizacional y la dependencia de mercados internacionales que limita a la empresa. Posterior a la recopilación de antecedentes se puede afirmar que la ausencia de una estructuración realista y formal entre diagnóstico estratégico y objetivos de gestión limita la capacidad de respuesta ante factores externos incontrolables.

La aplicación del análisis FODA y la información recopilada de la empresa en cuestión, permitió identificar los modelos de gestión estratégica que manejan actualmente, para así evaluar sus planes ante la incertidumbre de los factores externos; esto facilitó la formulación de estrategias alineadas con las capacidades reales de la organización.

La formulación de objetivos estratégicos tradujo las estrategias del FODA en lineamientos operativos medibles, cada objetivo se vinculó directamente con procesos críticos de la empresa y las estrategias previamente planteadas, lo que asegura coherencia entre la planificación estratégica y la ejecución operativa. Además, se procuró identificar con código cada elemento de la metodología, evitando duplicidades y formulaciones abstractas sin aplicabilidad práctica.

El diseño del Cuadro de Mando Integral planteó los indicadores de desempeño con límites óptimos y rangos aceptables y no aceptables, los cuales se desarrollaron a modo de guía o referencia para los responsables de la medición y análisis de dichos indicadores.

La asignación de responsables por indicador se identificó con la intención de fortalecer la estructura de gobernanza interna, al vincular cada métrica con niveles claros de autoridad y control. La propuesta desarrollada busca ser una base técnica para la implementación de un sistema de planificación y control estratégico en la empresa estudiada, de la cual se pueda apoyar ante cambios sobre sus factores internos y externos.

Recomendaciones

La empresa debe formalizar la implementación del plan estratégico presentado mediante un acto administrativo interno que evalúe la propuesta, para así determinar, desde su punto de vista, si cumple con sus necesidades. En caso de aceptar la propuesta, deben comunicar a sus colaboradores su obligatoriedad, alcance y horizonte temporal. Esta formalización permite que la planificación estratégica funcione como un instrumento de gestión permanente, garantizando que cumplirá su objetivo y no se convertirá en una metodología obsoleta.

Una vez se haya puesto en marcha la utilización de la metodología, su estructura permite la integración de nuevos objetivos estratégicos que abarquen necesidades emergentes de la empresa, evaluando así el desempeño organizacional de forma periódica y estructurada. De igual manera, puede discontinuar objetivos estratégicos en caso de que ya no se adecuen a la situación del momento de la empresa.

Se recomienda institucionalizar mecanismos de control de costos y eficiencia productiva, integrando los indicadores definidos en los procesos de presupuestación y evaluación operativa. Se recomienda reforzar los sistemas de aseguramiento de la calidad y cumplimiento normativo, integrando los indicadores definidos en auditorías internas periódicas, en busca de reducir el riesgo de sanciones, rechazos de producto y pérdida de certificaciones, factores que comprometen la permanencia en mercados internacionales exigentes.

El desarrollo e implementación de un programa estructurado de gestión del talento humano enfocado en la retención de mandos medios, planes de sucesión y desarrollo de competencias, puede ayudar a mejorar la estabilidad de este nivel organizacional, lo que resulta determinante para asegurar la correcta ejecución de la planificación estratégica.

Es importante señalar que la empresa debe avanzar de manera progresiva en la modernización tecnológica de los procesos críticos para que no se vea perjudicada su competitividad, priorizando aquellas tecnologías con mayor impacto en productividad y control de calidad.

En caso de aplicar la propuesta, para que esta metodología se mantenga relevante, la dirección de la empresa debe establecer una rutina formal de revisión estratégica, con periodicidad definida, en la que se analicen los resultados de los indicadores y se tomen de decisiones como respuesta a ellos. Este proceso asegura que la planificación estratégica mantenga vigencia y coherencia frente a cambios en el mercado, regulaciones y capacidades internas.

Bibliografía

- Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. *International Review of Management and Marketing*, 11(2), 47-58. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/16d6/5a2df5c9be97b1357255343b5dfa1e6ce1c9.pdf>
- Albalushi, J., Mishra, R., & Abebe, M. (2023). Supply Chain Resilience Meets Quality Management. *International Journal of Professional Business Review*, 01-21. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/supply-chain-resilience-meets-quality-management/docview/3144158017/se-2?accountid=151317>
- Alfonso, L., & Espinel, L. (diciembre de 2022). Propuesta de mejora y aumento de la productividad para una empresa de producción de alimentos, enfocada en los ODS. *Título para optar a especialización en gerencia de la producción y la productividad*. Bogotá, Colombia: Universidad del Bosque. Obtenido de <https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/0e9c5273-88ac-4c48-8089-247fe4ad484c/content>
- Altair. (2010). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Al. Obtenido de https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/227736/mod_resource/content/1/LIBRO%20ELABORACI%C3%93N%20DE%20PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO.pdf
- Ancaya, M. d., Gonzales, R., Carire, I., & Ochoa, F. (2023). Planificación estratégica y desempeño organizacional de las Mypes del sector manufacturero de la provincia de Cañete. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias.*, 2-12. Obtenido de <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/503/934>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme. Obtenido de <https://abacoenred.org/wp->

content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf

- Bravo, E., Lewis, P., Vargas, L., Trillo, V., Rodriguez, A., & Ugarte, A. (2023). Importancia de la planeación estratégica para el desarrollo de pequeñas empresas en Arequipa. *Risti*, 267-280. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/importancia-de-la-planeación-estratégica-para-el/docview/2973218154/se-2?accountid=151317>
- Castro, J. (Agosto de 2024). Planificación estratégica para el proceso productivo de la empresa Jambi Kiwa. *Trabajo de titulación modalidad Proyecto de Investigación, presentado previo a la obtención del título de Ingeniera Industrial*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/items/124ec1ae-530a-4d9e-aa57-0ee38faa0969>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de México: The McGraw-Hill. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- Chiluisa, P. (septiembre de 2023). Planificación Estratégica para la empresa Logro Decoraciones Quito-Ecuador. *Trabajo de titulación presentado como requisito previo para optar por el título de Administración*. Quito, Pichincha, Ecuador: Tecnológico Universitario Pichincha. Obtenido de <https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/handle/123456789/712>
- Duchi, M., Mora, N., & Iozzeli, M. (2024). Estudio de la gestión de la innovación en empresas del sector agrícola de la provincia de El Oro. *593 Digital Publisher*, 71 - 87. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9262992.pdf>
- García, J. M., Moreno, O., Tudela, L., Cervera, F. J., & Escribano, S. (2024). La Inflación de Precios de los Alimentos. Evolución Reciente y Propuesta desde la Cadena Agroalimentaria. *Papeles De Economía Española*, 108-

123. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-inflación-de-precios-los-alimentos-evolución/docview/3048155486/se-2?accountid=151317>

Gonzáles, C., & Claros, V. (2018). Planificación estratégica y su incidencia en la Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 14(4), 81-94. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2164>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>

Herrera, Y. (2024). Formulación de la planeación estratégica de la empresa del sector de alimentos Magus.Co. *Trabajo de grado para optar el título de Magíster en gerencia integral de la calidad y productividad*. Bogotá, Colombia: Fundación Universidad de América. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/bbb1d9d7-3b83-4209-a271-e672de9cb5b9/content>

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.co.ve/books?id=WnHYrdgYGmcC&lpg=PR3&hl=es&pg=PR3#v=onepage&q&f=false>

Meindl, P., & Chopra, S. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro*. México: Pearson. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24567w/Sunil_Chopral.pdf

Moreta, M. A. (2018). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia*, 171-182. Obtenido de <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/utciencia/article/view/83>

- Muñoz, J., & Urriago, J. (2023). Evaluación de la cadena de valor de la innovación y prácticas colaborativas en ecosistemas digitales empresariales: estudio de caso. *Revista CEA*, 9(21). Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/evaluación-de-la-cadena-valor-innovación-y/docview/2893386416/se-2?accountid=151317>
- Navarrete, M., Cevallo, S., Rodríguez, L., & Tito, M. (2023). *Planificación Estratégica*. Ibarra: CID - Centro de Investigación y Desarrollo. Obtenido de <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/07/Planificacion-Estrategica.pdf>
- Orellana, E., González, M., Cárdenas, N., & Belén, M. (2025). Planificación estratégica y habilidades gerenciales de instituciones financieras populares en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 163-182. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/43393>
- Rainbird, M. (2004). *The Value Chain*. Sydney: Emerald. Obtenido de <https://www.proquest.com/legacydocview/EBC/289892/bookReader?accountid=151317&ppg=1&c=UERG>
- Soledispa, F. (2018). La calidad y su influencia en la competitividad en las empresas enlatadoras de atún de la ciudad de Manta - Ecuador. *Grado Académico de Doctor en Ciencias*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/d0e81281-b2e9-46f5-94be-3523b977b7b9>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Ciudad de México: Limusa. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigacion_cientifica_Mario_Tamayo.pdf
- Tóth, J., Migliore, G., Balogh, J., & Rizzo, G. (2020). Exploring Innovation Adoption Behavior for Sustainable Development: The Case of Hungarian

Food Sector. *MDPI*, 10,612, 4-5. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2073-4395/10/4/612>

Ucaña, C. (30 de Noviembre de 2021). Diseño de un plan estratégico para el desarrollo de la panadería La Famosa. *Tesis para optar al grado de Maestro en Gestión Administrativa*. Mérida, Yucatán, México: Tecnológico Nacional de México. Obtenido de https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/4722/1/30_11_2021_G11081694%20TESIS_%20UCA%C3%91A.pdf

Anexos

Tabla 29

Balanced Scorecard con mapa estratégico incluido

	MAPA ESTRATÉGICO	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Código del Indicador	FÓRMULA	META ÓPTIMA	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
FINANZAS	<pre>graph TD subgraph Finanzas OE1_1((Fortalecer la solidez financiera y la capacidad de inversión con financiamiento con tasas preferenciales)) OE1_2((Optimizar costos y relaciones con proveedores estratégicos)) end subgraph Clientes_Mercado OE3_1((Incrementar la participación en mercados internacionales con productos de valor agregado)) OE8_1((Reducir la dependencia del mercado mediante estabilidad comercial)) end subgraph Procesos OE4_1((Asegurar el cumplimiento normativo y estándares de calidad)) OE6_1((Mejorar la planificación productiva y logística)) OE7_1((Fortalecer la planificación de la demanda y la toma de decisiones)) end subgraph Aprendizaje_Desarrollo OE5_1((Fortalecer la gestión y retención del talento humano)) OE9_1((Impulsar la modernización tecnológica en procesos críticos)) end OE1_1 --> OE3_1 OE1_1 --> OE8_1 OE1_2 --> OE3_1 OE1_2 --> OE8_1 OE3_1 --> OE4_1 OE3_1 --> OE6_1 OE8_1 --> OE4_1 OE8_1 --> OE6_1 OE4_1 --> OE6_1 OE6_1 --> OE7_1 OE7_1 --> OE5_1 OE7_1 --> OE9_1</pre>	OE1	Fortalecer la solidez financiera y la capacidad de inversión con financiamiento con tasas preferenciales	OE1-KP1	$(\text{Monto de financiamiento con tasa preferencial} / \text{Financiamiento total}) \times 100$	↑ ≥ 60 Porcentaje	Contraloría
			OE1-KP2	$\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$	↓ 0,45 – 0,55	Contraloría	
				OE1-KP3	$\text{Ingresos operativos} - \text{Gastos operativos}$	↑ Positivo sostenido	Contraloría
		OE2	Optimizar costos y relaciones con proveedores estratégicos	OE2-KP1	$\text{Costos totales de producción} / \text{Toneladas producidas}$	↓ ≤ 92 Porcentaje del costo base	Planta
				OE2-KP2	$((\text{Costo inicial} - \text{Costo actual}) / \text{Costo inicial}) \times 100$	↑ ≥ 8 Porcentaje	Planta/ Contraloría
				OE2-KP3	$(\text{Ventas} - \text{Costos variables}) / \text{Ventas} \times 100$	↑ ≥ 30 Porcentaje	Contraloría
CLIENTES / MERCADO		OE3	Incrementar la participación en mercados internacionales con productos de valor agregado	OE3-KP1	$((\text{Exportaciones actuales} - \text{Exportaciones base}) / \text{Exportaciones base}) \times 100$	↑ ≥ 15 Porcentaje	Comercio Exterior
				OE3-KP2	$\text{Ventas totales de pouch} / \text{Ventas totales}$	↑ ≥ 25 Porcentaje	Comercio Exterior
		OE8	Reducir la dependencia del mercado disminuyendo las ventas que provengan de contratos a mediano y largo plazo.	OE8-KP1	$(\text{Ventas con contrato} / \text{Ventas totales}) \times 100$	↑ ≥ 60 Porcentaje	Comercio Exterior
				OE8-KP2	$\text{Variabilidad de ingresos} (\text{Porcentaje}) = (\sigma / \bar{x}) \times 100$	↓ ≤ 10 Porcentaje	Contraloría/ Comercio Exterior
PROCESOS		OE4	Asegurar el cumplimiento normativo y los estándares de calidad	OE4-KP1	$(\text{Auditorías aprobadas} / \text{Auditorías realizadas}) \times 100$	↑ 100 Porcentaje	Sistemas Integrados
				OE4-KP2	Total, de no conformidades detectadas	↓ ≤ 2	Sistemas Integrados
				OE4-KP3	Total de reclamos recibidos	↓ ≤ 2	Aseguramiento de Calidad
		OE6	Mejorar la planificación productiva y logística	OE6-KP1	$(\text{Producción real} / \text{Producción planificada}) \times 100$	↑ ≥ 95 Porcentaje	Planta
				OE6-KP2	$(\text{Producción real} / \text{Capacidad máxima}) \times 100$	↑ 85 – 90 Porcentaje	Planta
				OE6-KP3	$(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{Pedidos totales}) \times 100$	↑ ≥ 97 Porcentaje	Seguridad Física y Logística
		OE7	Fortalecer la planificación de la demanda y la toma de decisiones con la implementación de sistemas MRP/ERP	OE7-KP1	$(\text{Demanda real} - \text{Demanda pronosticada}) / \text{Demanda real} \times 100$	↓ ≤ 10 Porcentaje	Planta/ Comercio Exterior
				OE7-KP2	$\text{Inventario promedio} / \text{Ventas promedio}$	↓ 1,5 – 2,0 meses	Recursos pesqueros/ Seguridad Física y Logística
				OE7-KP3	$(\text{Órdenes ejecutadas según MRP} / \text{Órdenes planificadas}) \times 100$	↑ ≥ 95 Porcentaje	Sistemas
APRENDIZAJE Y DESARROLLO		OE5	Fortalecer la gestión y retención del talento humano de mando medio	OE5-KP1	$(\text{Salidas de mandos medios} / \text{Total de mandos medios}) \times 100$	↓ ≤ 8 Porcentaje	Desarrollo Organizacional
				OE5-KP2	$(\text{Puntaje obtenido} / \text{Puntaje máximo}) \times 100$	↑ ≥ 80 Porcentaje	Desarrollo Organizacional
				OE5-KP3	$(\text{Puestos con plan de sucesión} / \text{Total de puestos clave}) \times 100$	↑ ≥ 85 Porcentaje	Desarrollo Organizacional/ Gerencia
		OE9	Impulsar la modernización tecnológica en procesos críticos	OE9-KP1	$(\text{Procesos optimizados} / \text{Procesos}) \times 100$	↑ ≥ 70 Porcentaje	Gerencia
				OE9-KP2	$\text{Producción total} / \text{Horas-hombre}$	↑ ≥ 1,15 veces la línea base	Planta
				OE9-KP3	$((\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo actual}) / \text{Tiempo inicial}) \times 100$	↑ ≥ 20 Porcentaje	Planta

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30

Estrategias de análisis FODA completo

		O	OPORTUNIDADES (O)	A	AMENAZAS (A)
		O1	Oferta actual de atún a bajo precio.	A1	Dependencia de la coyuntura del mercado.
		O2	Nuevos proveedores de materia prima e insumos.	A2	Mayor capacidad de producción y de oferta de productos de la competencia
		O3	Mercado para venta de pouch.	A3	Mercados cada día más exigentes en temas legales y de calidad.
		O4	Apertura de mercados emergentes como China y otros.	A4	Escasez de mano de obra calificada y pérdidas de buenos colaboradores por mejores oportunidades laborales en la competencia.
		O5	Nuevas fuentes de financiamiento con mejores tasas de interés	A5	Nuevos competidores de productos con menor precio.
F	FORTALEZAS (F)	FO	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F-O)	FA	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F-A)
F1	Pagos a partes interesadas a tiempo y capacidad de endeudamiento	FO1	Aprovechar reputación contable y financiera para atraer nuevas fuentes de financiamiento con mejores condiciones. (F3, F7, O5)	FA1	Resistir a las variaciones de demanda del mercado y la presión de los competidores aprovechando la reputación financiera y la capacidad de endeudamiento para mantener estabilidad operativa. (F1, F3 F7, A1, A2)
F2	Entregas de producto a tiempo	FO2	Aplicar conocimiento sobre costos reales de productos para negociar contratos y alianzas competitivas con proveedores. (F3, F5, O1, O2)	FA2	Optimizar estructura de costos para permitirse ofrecer precios competitivos que no sacrifiquen la rentabilidad. (F3, F5, A5)
F3	Mejora de la reputación financiera de la empresa y poder de negociación.	FO3	Utilizar capacidad de entrega a tiempo y habilitación a mercados para expandir la comercialización de atún en formato pouch. (F2, F6, O3, O4)	FA3	Actualizar competencias de personal en puestos claves con información relevante sobre cumplimientos de normativas legales, sanitarias y de calidad exigidas por partes interesadas. (F4, F7, A3)
F4	Personal competente en dirección de procesos claves			FA4	Implementar plan de retención y desarrollo de talentos para reducir la pérdida de personal clave y calificado. (F1, F4, A4)
F5	Conocimiento de costos reales de producto				
F6	Habilitación de ingresos a varios mercados relevantes para la empresa				
F7	Información contable y financiera confiable				
D	DEBILIDADES (D)	DO	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D-O)	DA	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D-A)
D1	Falta trabajar cierres de órdenes a largo plazo	DO1	Sistema de salario competitivo para mandos medios. (D2, D4, O3, O4)	DA1	Implementar cierres de órdenes de venta a mediano y largo plazo con clientes estratégicos para reducir la dependencia de la coyuntura del mercado y la presión competitiva por sobreoferta, mejorando la estabilidad de ingresos. (D1, A1, A2)
D2	Rotación alta de mandos medios.	DO2	Crear un cultura motivación e integración enfocada en mejorar el compromiso y la comunicación con los mandos medios. (D2, D4, D5, O3, O4)	DA2	Incluir en el plan de retención la sucesión de mandos medios posterior a la capacitación y desarrollo interno, enfrentando mejores ofertas laborales con una cultura de crecimiento profesional. (D2, D3, D4, A4)
D3	Ausencia de un plan de segundo a bordo.	DO3	Planificar procesos productivos y logísticos desde diferente niveles de tiempo (días, semanas, meses). Considerar la disponibilidad, capacidad y jornadas de trabajo que maneja cada departamento. (D1, D3, D4, O1, O2, O5)	DA3	Estandarizar controles en procesos de etiquetados y encartonado, reforzando el control de cumplimiento de requisitos de partes interesadas. (D5, A3)
D4	Falta de compromiso de mandos medios a nivel operativo.	DO4	Invertir en pronósticos de demanda que permitan optimizar el uso de la capacidad de producción disponible de la planta. (D1, D3, D6, O1, O3, O4, O5)	DA4	Alinear la capacidad instalada, el abastecimiento, la distribución y los recursos disponibles con la planificación de procesos productivos y logísticos. (D6, A2)
D5	Controles en proceso de etiquetado y encartonado (deficiencia en control de calidad)	DO5	Integrar a largo plazo metodologías respaldadas por software para la planificación de recursos del proceso (MRP) y planificación de recursos empresariales (ERP). (D1, D3, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O5)	DA5	Elevar la prioridad de implementar mejoras tecnológicas en los procesos críticos que aún no han sido optimizados. (D7, A5)
D6	Planificación incompleta de procesos productivos y ausencia de planificación de procesos logísticos				
D7	El alcance de las mejoras tecnológicas no cubre todos los procesos				

Fuente: Elaboración propia.