



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**ESCUELA DE NEGOCIO Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FAENADORA EL CASERO,  
OTAVALO 2025**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS E.3**

**AUTOR: ALEXANDER PATRICIO PAREDES GÓMEZ**

**TUTOR:**

**MBA. JORGE FILIBERTO ENRIQUEZ GRIJALVA**

**IBARRA – ECUADOR**

**Marzo, 2025**

Ibarra, 05 de marzo del 2025

## CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado:

**Diseño De Un Estratégico Para La Faenadora El Casero, Otavalo 2025**, presentado por el estudiante Alexander Patricio Paredes Gómez con cédula de ciudadanía N° 1004112106, para obtener el Título de Ingeniero Comercial.

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte de los lectores.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.



(f): \_\_\_\_\_  
 Ing. Jorge Enríquez, MBA.  
**TUTOR DE TRABAJO**  
 C.C.: 1001839479

**PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

(f): .....

Ing. Jorge Enriquez Grijalva, MBA.

C.C.: 1001839479

(f):.....

Msc. David Alexander Bolaños Sarauz, MBA.

C.C.: 1002080024

(f):.....

Ms. Irma Daniela Batallas Gonzáles, MBA

C.C.: 1002849337

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Alexander Patricio Paredes Gómez*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 05 de marzo del 2025

(f): \_\_\_\_\_

*Alexander Patricio Paredes Gómez*

C.C.: 1004112106

**AUTORÍA**

Yo, *Alexander Patricio Paredes Gómez*, portador de la cedula de ciudadanía N° 1004112106, declaro que la presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autor, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

(f): .....

*Alexander Patricio Paredes Gómez*

C.C.: 1004112106

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, quien ha sido mi fortaleza y guía en cada paso de este camino, dándome la fuerza para perseverar.

A mi querido hermano Christian, quien desde el cielo me acompaña y sigue siendo mi inspiración.

A mis padres, Vicente Paredes y Teresa Gómez, por su amor incondicional, sacrificios y enseñanzas. Su apoyo ha sido la base de cada uno de mis logros.

A mi hermana Andrea Paredes, por ser mi ejemplo y motivación constante, guiándome con su sabiduría y aliento inquebrantable.

Al Ing. Israel Rivadeneira, quien ha sido mi compañero en este proceso, dándome ánimo y fortaleza en cada desafío.

A todos ustedes, con amor y gratitud eterna.

*Alexander Paredes*

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi refugio y fortaleza, permitiéndome superar cada obstáculo con fe y determinación.

A mis padres, Vicente Paredes y Teresa Gómez, por su apoyo incondicional y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi hermana Andrea Paredes, por su inspiración, motivación y guía en este camino.

A mis amigos y seres queridos, por sus palabras de aliento y apoyo en todo momento.

A mis docentes, por compartir su conocimiento y ser parte de mi formación académica.

A todos los que han sido parte de este logro, ¡gracias infinitas!

*Alexander Paredes*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA .....</b>	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN TUTOR .....</b>	<b>ii</b>
<b>PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....</b>	<b>iii</b>
<b>ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS .....</b>	<b>iv</b>
<b>AUTORÍA .....</b>	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>xv</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Definición de Plan estratégico .....	6
1.2.1 Importancia de la planificación .....	7
1.2.2 Misión.....	7
1.2.3 Visión.....	8
1.2.4 Valores.....	9
1.3 Análisis externo de la empresa .....	9
1.3.1 Análisis político, gubernamental y legal .....	10

1.3.2	Análisis económico.....	10
1.3.3	Análisis social, ambiental y demográfico.....	10
1.3.4	Análisis tecnológico .....	11
1.4	Análisis interno de la empresa.....	11
1.4.1	Infraestructura.....	12
1.4.2	Tecnología .....	14
1.4.3	Recursos humanos .....	17
1.4.4	Productos y servicios.....	19
1.4.5	Proveedores .....	20
1.4.6	Clientes .....	21
1.4.7	Competencia.....	22
1.4.8	Recursos financieros.....	24
1.4.9	Objetivos.....	25
1.4.10	Estrategias.....	26
1.4.11	FODA .....	27
1.4.12	Cuadro de mando integral.....	30
<b>2.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>33</b>
<b>3.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>47</b>
3.1	Misión.....	47
3.2	Visión.....	48
3.3	Valores.....	49
3.4	Política de Calidad de la Procesadora de Pollos.....	50
3.5	Diagnóstico Situacional.....	51
3.5.1	Infraestructura y Equipamiento .....	52
3.5.2	Capacidad Productiva .....	53
3.5.3	Clientes y Mercado.....	54

3.5.4	Logística y Distribución .....	54
4.1.1	Situación Financiera .....	56
4.1.2	Conclusión Final.....	56
4.2	Análisis Estratégico (FODA).....	56
4.2.1	Interpretación del Análisis FODA.....	57
4.2.2	Priorización de Factores Clave .....	58
4.2.3	Conclusión del Análisis FODA .....	58
4.3	Planificación Estratégica .....	58
4.4	Objetivos Estratégicos .....	59
4.5	Estrategias.....	60
4.5.1	Impacto Esperado de las Estrategias .....	61
4.6	Indicadores de Desempeño.....	62
4.6.1	Importancia de los Indicadores.....	63
4.7	Planes Operativos .....	64
4.7.1	Impacto de los Planes Operativos.....	65
4.8	Presupuesto para la Implementación de Mejoras .....	66
4.8.1	Adquisición de Maquinaria Semi-Automática .....	66
4.8.2	Ampliación del Área de Recepción de Insumos.....	67
4.8.3	Resumen General del Presupuesto .....	68
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>69</b>
5.1	Conclusiones.....	69
5.2	Recomendaciones .....	70
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>72</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1 <i>Matriz de planificación</i> .....	34
Tabla 3-1 <i>Misión de Faenadora El Casero</i> .....	47
Tabla 3-2 <i>Visión de Faenadora El Casero</i> .....	48
Tabla 3-3 <i>Valores Corporativos de Faenadora El Casero</i> .....	49
Tabla 3-4 <i>Política de Calidad de Faenadora El Casero</i> .....	50
Tabla 3-5 <i>Infraestructura y Equipamiento</i> .....	52
Tabla 3-6 <i>Capacidad Productiva</i> .....	53
Tabla 3-7 <i>Clientes y Mercado</i> .....	54
Tabla 3-8 <i>Logística y Distribución</i> .....	54
Tabla 3-9 <i>Recursos Humanos</i> .....	55
Tabla 3-10 <i>Situación Financiera</i> .....	56
Tabla 3-11 <i>Matriz FODA de Faenadora El Casero</i> .....	56
Tabla 3-12 <i>Priorización del análisis FODA</i> .....	58
Tabla 3-13 <i>Estructura de la Planificación Estratégica</i> .....	59
Tabla 3-14 <i>Objetivos Estratégicos de Faenadora El Casero</i> .....	59
Tabla 3-15 <i>Estrategias para Alcanzar los Objetivos Estratégicos</i> .....	61
Tabla 3-16 <i>Indicadores para la Evaluación del Desempeño</i> .....	62
Tabla 3-17 <i>Planes Operativos de Faenadora El Casero</i> .....	64

Tabla 3-18 <i>Precios de Maquinaria Semi-Automática</i> .....	66
Tabla 3-19 <i>Costos de infraestructura</i> .....	67
Tabla 3-20 <i>Resumen del presupuesto</i> .....	68

## Índice de Figuras

Figura 1 El análisis FODA .....	28
---------------------------------	----

## Resumen

La Faenadora El Casero, ubicada en Otavalo, enfrenta el desafío de modernizar su infraestructura y procesos para mejorar su eficiencia y competitividad. Actualmente, su producción depende en un 60% de trabajo manual, lo que limita su capacidad operativa y genera demoras en la recepción de insumos. Este estudio busca diseñar un plan de mejoras en infraestructura y automatización para optimizar la producción y garantizar la sostenibilidad de la empresa. Se realizó un diagnóstico situacional que identificó cuellos de botella en la recepción de insumos y la dependencia de procesos manuales. Como solución, se plantea la adquisición de maquinaria semiautomática y la ampliación del área de recepción, lo que permitiría reducir tiempos de procesamiento, mejorar la eficiencia y aumentar la capacidad de producción. Se estima una inversión entre \$71,000 y \$108,000, destinada a la compra de equipos clave y la adecuación de instalaciones. Los resultados indican que estas mejoras permitirían incrementar la producción, reducir costos y optimizar la calidad del producto final, beneficiando tanto a clientes individuales como a empresas mayoristas. La propuesta garantiza un modelo operativo más eficiente y alineado con las exigencias del mercado. Se concluye que la implementación de estas mejoras fortalecerá la competitividad de Faenadora El Casero, asegurando su crecimiento sostenible. Este estudio resalta la importancia de invertir en tecnología y optimización operativa, lo que permitirá a la empresa responder mejor a la demanda y consolidar su presencia en el mercado.

**Palabras clave:** Modernización industrial, Procesamiento avícola, Eficiencia operativa, Automatización de producción, Gestión empresarial

## Abstract

Faenadora El Casero, located in Otavalo, faces the challenge of modernizing its infrastructure and processes to improve efficiency and competitiveness. Currently, its production relies on 60% manual labor, which limits its operational capacity and causes delays in the reception of supplies. This study aims to design an infrastructure and automation improvement plan to optimize production and ensure the company's sustainability.

A situational diagnosis identified bottlenecks in the reception of supplies and the dependence on manual processes. As a solution, the acquisition of semi-automatic machinery and the expansion of the reception area are proposed. These improvements would help reduce processing times, enhance efficiency, and increase production capacity. The estimated investment ranges between \$71,000 and \$108,000, covering the purchase of key equipment and facility adjustments. The results indicate that these improvements would increase production, reduce costs, and optimize the final product's quality, benefiting both individual customers and wholesale businesses. The proposal ensures a more efficient operational model aligned with market demands. It is concluded that implementing these improvements will strengthen the competitiveness of Faenadora El Casero, ensuring its sustainable growth. This study highlights the importance of investing in technology and operational optimization, enabling the company to better respond to demand and consolidate its market presence.

**Keywords:** Industrial modernization, Poultry processing, Operational efficiency, Production automation, Business management

## Introducción

Actualmente las empresas pequeñas, medias y grandes viven una constante inseguridad debido a su competencia, es por eso que las organizaciones en la actualidad se limitan a desarrollarse en el futuro, es por eso que la faenadora de pollos “El Casero” debe estar cimentada y contar con una planeación estratégica definida, ya sea a corto o largo plazo

Hoy día las empresas buscan ser más eficaces, como resultado de la competencia que el mercado global establece entre ellas, de allí que sea un requisito organizacional la implementación de herramientas y estrategias para alcanzar adecuadamente los objetivos trazados, dentro de su proceso de planeación estratégica (Guiliany et al., 2017). De hecho, el escritor marca que el origen de la organización o empresa parte de una planeación, esto nos sirve para que sus funciones de día a día tengan un cumplimiento y pueda sobresalir a corto o largo plazo.

La planificación estratégica se considera muy importante en los últimos años, ya que en muchas organizaciones se ha visto que no tienen una visión a futuro, esta planificación es un soporte gerencial que permite manejar bien el futuro de la empresa ya sea en sus labores internas como externas, teniendo siempre en cuenta hacia dónde vamos a llegar y como lo vamos a lograr, ejecutando así una buena estrategia la faenadora de pollos “El Casero”.

La dirección estratégica es una de las principales tareas, de aquellos que dirigen una organización. A través de ella, se fundamenta tanto el rumbo de la empresa, como los criterios generales para delimitar objetivos y la organización del trabajo (Burbano, 2017). De esta manera el autor nos señala que debemos tener en cuenta nuestros objetivos de mediado y corto plazo para poder visualizar cuales son nuestras metas a crecer a futuro.

Existen muchas Investigaciones estratégicas, tanto para pequeñas, medianas empresas sin fines o con de lucro, estos estudios han ayudado a muchos propietarios, gerentes, encargados, administradores de empresas u organizaciones tengan una visión concreta a futuro, la pregunta es ¿Están preparados? ¿Están interesados? O no les interesa una planificación estratégica

Debida a esta situación hace necesaria la investigación de un plan estratégico para la faenadora de pollos “El Casero”, ubicado en la parroquia de Quichinche en la ciudad de Otavalo para una extensión de tiempo de un año, partiendo de un estudio estratégico para luego mostrar de direccionamiento estratégico.

Por lo expuesto, la pregunta genera que se resolverá en la presente investigación es: ¿Cómo Diseñar un adecuado Plan Estratégico para la faenadora de pollos “El Casero”? Otavalo 2025?

## **1. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **1.1 Antecedentes**

Investigación a nivel regional, destaca el trabajo de Díaz-Canel Bermúdez et al. (2020) desarrollado en Cuba, que tuvo como objetivo analizar la efectividad de la gestión universitaria del conocimiento y la innovación en el marco de la planificación estratégica del Ministerio de Educación Superior durante los períodos 2012-2016 y 2017-2021, incluyendo la mejora de 2020 destinada a profundizar el vínculo universidad-gobierno-sector productivo con el propósito de potenciar su impacto en el desarrollo económico y social sostenible. Particularmente en las áreas de integración de procesos y la formación y desarrollo del potencial humano, en relación con el sistema nacional, sectorial y territorial de ciencia, tecnología e innovación, se identificaron y caracterizaron innovaciones organizativas favorables y diversos factores de éxito en la conexión de la universidad con su entorno económico y social, y se hicieron recomendaciones para el período 2021–2026 y hasta 2030.

A nivel nacional, el estudio de (Guerrero et al., 2020) señala que, cuando la planificación se considera un proceso fundamental para la gestión, varios elementos han afectado el desarrollo territorial y su realidad durante numerosas décadas. Con un enfoque en los temas y los planes creados como categorías básicas, este estudio buscó la planificación estratégica para el desarrollo territorial en la provincia de Esmeraldas, Ecuador. Se realizó un estudio documental descriptivo bajo una metodología cualitativa, especialmente en relación con varios temas normativos en Ecuador. Entre los resultados, la planificación es una política estatal en este país que se destaca como un pilar básico para la articulación y coordinación de esfuerzos entre actores públicos y privados para lograr la reactivación

económica de los diversos sectores que impulsan la economía; asimismo, se construyó una hoja de ruta mediante el desarrollo de estrategias de marketing territorial, promoviendo la diplomacia, el desarrollo en cadenas productivas y la atracción de inversión nacional o extranjera. Se decidió que considerar a los actores públicos y privados como aliados estratégicos, creando varias alternativas para consolidar la competitividad territorial, convierte la planificación estratégica en una herramienta que facilita la voluntad política, un factor fundamental para los cambios estructurales y la obtención de resultados sostenibles, permitiendo así que Esmeraldas se convierta en un Centro de Desarrollo.

La planificación estratégica es muy crucial para el crecimiento empresarial en Manabí, según Muñoz-Jaime et al. (2022), enfatizando así la necesidad y los beneficios de su uso. Se ha subrayado que ayuda a mejorar la competitividad, la innovación constante y la aplicación de estrategias para posicionarse en este mundo cada vez más globalizado, lo que a su vez ayuda a atraer nuevos clientes, lo cual es esencial para una gestión efectiva y permite la expansión de los negocios. Apoyados por la investigación de campo, sus proyectos de investigación exploratoria, descriptiva y documental ayudaron a enmarcar la necesidad de utilizar la planificación estratégica como una contribución al crecimiento comercial de las PYMES en la provincia de Manabí. Esto ayuda a los gerentes y asociados a darse cuenta de que la ausencia de planificación estratégica impide la mejora de la rentabilidad, el conocimiento administrativo y la dedicación de la fuerza laboral para el fortalecimiento corporativo. se plantea como posible solución al problema objetivo que el Estado debe promover activamente políticas sostenibles para el desarrollo y el crecimiento mediante programas de emprendimiento dirigidos al sector económico productivo, cursos de capacitación, accesibilidad a fuentes de financiamiento en instituciones financieras, entre otros.

El propósito de la investigación realizada por Maldonado & Navarrete (2022) fue llevar a cabo una revisión sistemática de la literatura sobre niveles de vida y planificación, con el fin de establecer las respectivas dimensiones e indicadores para estas dos variables, con el objetivo de utilizar un instrumento que permita medir y analizar la relación entre estas variables de estudio, teniendo como población objeto de estudio a los ciudadanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mac. Para esta revisión, se buscaron numerosas bases de datos indexadas en SJR, WOS, JCR, Latindex y Scielo, obteniendo 48 artículos para la variable de planificación estratégica y 42 para la variable de calidad de vida. Las palabras clave de la variable de planificación estratégica se desarrollaron basándose en estos hallazgos: "movilidad, energía y conectividad"; "componente biofísico"; "asentamientos humanos"; "componente económico"; y "componente sociocultural." Para la variable de calidad de vida, fueron "acceso a servicios básicos"; "salud"; "vivienda"; "nutrición"; "medio ambiente"; "educación"; "actividad recreativa"; "capacidad económica"; y "transporte."

Litardo et al. (2022) afirman que los sectores son lo que ayuda a facilitar el crecimiento económico de las naciones. Existen industrias grandes, medianas y pequeñas que se encuentran dentro de estas categorías. Las microempresas, que proporcionan empleo a 1 a 9 trabajadores y tienen un nivel de ingresos anuales inferior a \$100,000, existen bajo la clasificación de pequeñas y medianas empresas (PYMEs), una porción menor de la producción pero que comprende a un gran número de individuos en todo el sector. El objetivo fue investigar la planificación estratégica como una herramienta para el desarrollo de microempresas. El enfoque se basó en un diseño bibliográfico de tipo documental; los resultados revelan que la planificación es una tarea básica en el camino hacia el éxito; si bien los buenos planes son necesarios, no son suficientes para lograr los resultados que efectiva

y eficientemente conducen a lo deseado y propuesto para ser obtenido. Identificar lo que se desea inicia el camino hacia el éxito y ayuda a definir con precisión los objetivos esperados. Según el informe, la mayoría de las microempresas son dirigidas por su propietario. Dado que establecen sus políticas basadas en la experiencia, la formación de este líder de microempresa está directamente vinculada a la capacidad de implementar la planificación estratégica. Por lo general, no incluyen a los empleados de la microempresa en los objetivos, privando así a su personal de su dedicación a las tareas.

## **1.2 Definición de Plan estratégico**

La planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso, lo que a su vez permite tomar decisiones de acuerdo con los objetivos y políticas formulados." En una línea similar, es una representación de la promoción de un plan para la empresa, que se centra en él. Crear una estrategia de este tipo y mantenerla actualizada según sea necesario es el proceso que se conoce como planificación estratégica (Guiliany et al., 2017).

Cuando se trata del proceso de planificación estratégica, se considera que la retroalimentación continua sobre la implementación de la estrategia es un componente crucial. Esto es algo que se puede investigar en las empresas mediante señales de rendimiento que se monitorean a través de métricas como la rentabilidad, las ventas, las ganancias y otras indicaciones comparables. (Sánchez, 2023).

Es importante señalar que la planificación estratégica es un proceso que implica a los empleados tomando decisiones dentro de la organización basadas en información que ha sido previamente recopilada y analizada, ya sea dentro o fuera de la organización. Esto se hace con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, que es responsable de analizar

el nivel de competencia para poder predecir y tomar decisiones sobre el futuro (Morales Páez & Argote Ordoñez, 2023)

### ***1.2.1 Importancia de la planificación***

La importancia de la planificación estratégica para las empresas radica en que combina las ventajas de la empresa con las oportunidades que presenta el mercado y establece el camino que llevará al cumplimiento de los objetivos. La estrategia estratégica sirve como el mapa de ruta para la organización. En él, se delimitan los objetivos y metas para cada uno de los aspectos más importantes de la empresa, como la organización, la gestión, el marketing, las ventas, los clientes, los bienes, los servicios y las finanzas. Un sistema integrado que ayuda a la empresa a avanzar sin problemas y alcanzar sus objetivos está compuesto por varios sectores empresariales que están dispersos por toda la organización (Christ, 2018).

La planificación estratégica proporciona a una organización una variedad de ventajas, una de las más significativas es la asistencia que brinda en la construcción de instituciones capaces de reconocer las fuentes de los problemas de manera oportuna. Esto permite tomar medidas oportunas para corregir errores o desviaciones en relación con el logro del objetivo. Como beneficio adicional, mejora el proceso de planificación y asegura que el propósito, la visión y los objetivos estén alineados (Genix, 2024).

### ***1.2.2 Misión***

A menudo se condensa en una frase o un pequeño párrafo, lo que permite que todos los lectores reconozcan y distingan a nuestra empresa de nuestros competidores, dándole un carácter único en el mercado. Podemos distinguir diferentes aspectos clave de nuestro

negocio, como nuestra cultura empresarial, valores, descripción de nuestros productos y servicios, o los mercados en los que operamos (DELSOL, 2022).

Es un conjunto de ideas generales que subyacen a lo que es una organización y lo que quiere ser en el futuro. En otras palabras, una visión es una declaración general y completa de lo que la organización pretende lograr en los próximos años. La visión es un concepto increíblemente práctico que le permite guiar el crecimiento de su organización.

A continuación, podemos observar el proceso para preparar una misión.

- Evaluar el pasado y el presente de la empresa (José Vales García Rector Mtra Mirna Yudit Chávez Rivera et al., 2017).
- Aportes de los miembros de la empresa a dirección futura (José Vales García Rector Mtra Mirna Yudit Chávez Rivera et al., 2017).
- Consenso sobre las necesidades contrapuestas de los grupos de partes interesadas (José Vales García Rector Mtra Mirna Yudit Chávez Rivera et al., 2017).
- Preparar una declaración de misión que describa la dirección general, los valores y filosofías, el alcance geográfico y la contribución de la organización a la sociedad (José Vales García Rector Mtra Mirna Yudit Chávez Rivera et al., 2017).
- Discutir declaraciones de misión en grupos interesados (José Vales García Rector Mtra Mirna Yudit Chávez Rivera et al., 2017).
- Póngase en contacto con las personas que necesitan saber declaración (José Vales García Rector Mtra Mirna Yudit Chávez Rivera et al., 2017).

En consecuencia, se puede decir que una misión y una visión bien diseñadas son esenciales para formular, implementar y evaluar la estrategia de una empresa.

### ***1.2.3 Visión***

Luego del análisis de la misión, el estudio de la visión se considera como una herramienta muy importante que brinda la organización con respecto a las metas. Se sabe que una visión es una imagen realista de la empresa, un estado que anima a las personas a

comprometerse y alcanzar las metas que visualizan en el estado futuro (José Vales García Rector Mtra Mirna Yudit Chávez Rivera et al., 2017).

La visión debe incluir habilidades claves para poder lograr lo reflejado en la misión, estas habilidades deben estar moldeadas por los valores fundamentales de la empresa, ya que la visión es la pauta y sirve de servicio cuando las estadísticas de orientación parecen cambiar o perdido, ya que se puede ayudar a mejorar.

#### **1.2.4 Valores**

Además, los valores representan las creencias y principios que rigen una empresa, contribuyendo a orientar la acción y pautas de conducta de quienes trabajan en la organización., representan los principios éticos que sustentan las actividades de la empresa (Myriam Quiroa, 2020a). De hecho, se convierten en inspiración y motivación de las personas, lo que ayuda a crear una imagen positiva de la empresa y le da una identidad propia.

Los valores también tienen una acción que guían las decisiones y conductas ya que en ellos se basa su filosofía, identidad y sabiduría Estos valores en otras cosas representan el rumbo de la empresa y objetivos que hacen que la organización esté activa en el mercado (Douglas da Silva, 2020) .

### **1.3 Análisis externo de la empresa**

El análisis externo es el trabajo de ayudar a la empresa a evaluar e identificar todos los factores externos, como eventos, situaciones, tendencias que afectan las operaciones diarias de la empresa y que no pueden ser controladas (Myriam Quiroa, 2020).

### ***1.3.1 Análisis político, gubernamental y legal***

Del mismo modo, las variables legales y políticas son todas las leyes, estándares y regulaciones que el gobierno aplica y limita la forma del trabajo de la empresa. Por lo tanto, estas variables son importantes porque todas las actividades de la empresa se describen y controlan por las condiciones del gobierno. A veces pueden beneficiar o perjudicar el funcionamiento de una empresa (Myriam Quiroa, 2020).

Es decir, estos pueden incluir licencias y permisos comerciales, regulaciones de empleados, compensación, publicidad, marketing, uso de datos y regulaciones de privacidad y por supuesto los impuestos.

### ***1.3.2 Análisis económico***

Este análisis tiene variables económicas que hacen referencia a indicadores macroeconómicos donde opera la empresa, como el PIB, tasa de inflación, desempleo, ingresos de capital y balanza comercial (Myriam Quiroa, 2020). Sin duda, los indicadores son sustanciales ya que de ellos penderá el costo de producción, el nivel de demanda, ventas y utilidades de la empresa.

### ***1.3.3 Análisis social, ambiental y demográfico***

De la misma manera, las variables demográficas, sociales y ambientales, cuando son bien aprovechadas, pueden convertirse en una fuente de oportunidad para cualquier empresa. Porque determina los hábitos de consumo, formas y proporciones de los compradores (Myriam Quiroa, 2020). Por lo tanto, lo más importantes se encuentran la tasa de natalidad, la estructura por edades, la concentración poblacional, el estilo de vida, los valores, creencias, costumbres y tradiciones entre ellos.

### **1.3.4 Análisis tecnológico**

Estas variables tienen relación con el uso de la tecnología y los avances en el campo, el tipo de maquinaria, equipo y tecnologías que utiliza la empresa que afecta directo a su rendimiento, procesos productivos, sistemas de comunicación, gestión de la información, comercio electrónico y nuevos sistemas de comercialización (Myriam Quiroa, 2020).

## **1.4 Análisis interno de la empresa**

Una de las herramientas más valiosas para realizar el análisis interno son los KPI que son indicadores clave de rendimiento, que incluyen tanto indicadores financieros como no financieros, son útiles para medir objetivos y representar correctamente el desempeño estratégico de una organización. En consecuencia, contribuyen a la evaluación del estado actual de las cosas dentro de la organización y ofrecen orientación sobre cómo proceder, revelando así información sobre el desempeño de la empresa de acuerdo con ciertas consideraciones (Andonov-Acev et al., 2008).

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) pueden incluir medidas como ingresos, ganancias, experiencia del cliente, eficiencia y efectividad operativas. El análisis interno contribuye al proceso de creación de decisiones estratégicas al proporcionar una base sólida, lo que a su vez apoya el proceso. Esto proporciona información útil para la empresa, que puede ayudar en la definición de KPIs, la creación de objetivos de rendimiento y la detección proactiva de problemas (Zavala et al., 2023).

Este conocimiento permite personalizar los paquetes de servicios para ofrecer a los clientes finales el mayor nivel posible de satisfacción y proporcionar inteligencia de gran valor. A través de la utilización de una variedad de técnicas de análisis estratégico, se investiga el entorno externo de la organización para localizar, cultivar y aprovechar al

máximo los recursos internos de la organización con el fin de mejorar el rendimiento del negocio. Un ejemplo de una técnica de gestión estratégica que se utiliza frecuentemente es el análisis FODA, que es una combinación de un análisis interno y un análisis externo (Bartusková, 2015).

Para identificar y aprovechar los recursos internos de la empresa con el fin de lograr un mejor rendimiento, se utiliza la visión basada en recursos de la empresa (RBV). La evaluación de la importancia y el valor de los mecanismos de control interno de la empresa, que son esenciales para el futuro de la organización, puede llevarse a cabo mediante la ejecución de un análisis interno (Masdi et al., 2022).

En consecuencia, permite que se empleen datos científicos adecuados para la gestión estratégica, la planificación y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. Es útil para evaluar la importancia del control interno en las operaciones de una empresa. La evaluación de las herramientas y tácticas utilizadas en los sistemas de control interno, así como la necesidad de implementar mecanismos de control interno, también puede lograrse mediante el uso de análisis interno (Jovetić et al., 2018).

#### ***1.4.1 Infraestructura***

En el estudio interno de la empresa, se toma en consideración la infraestructura, la arquitectura actual de tecnología de la información en grandes empresas con varias ubicaciones puede presentar dificultades para el personal de gestión a la hora de realizar análisis avanzados de datos (Dudycz et al., 2019). La eficacia de la infraestructura digital tiene un efecto en el desempeño competitivo de las unidades de negocio y el crecimiento del desempeño de la empresa, siendo el grado de autonomía de TI dentro de las unidades de negocio un moderador de estas interacciones (Queiroz et al., 2020).

La relevancia e importancia del control interno (CI) pueden cambiar dependiendo del tipo de entidad empresarial y la actividad del negocio, lo que puede afectar el rendimiento financiero de una empresa (Jovetić et al., 2018). Para llevar a cabo un análisis interno, los siguientes son los componentes clave de la infraestructura: - La incorporación de componentes tecnológicos, como infraestructuras digitales, lagos de datos, conexión de red y lenguaje digital compartido, es esencial para establecer un entorno organizacional que favorezca la transformación digital y la innovación (Avtalion et al., 2024; Xia & Johar, 2024).

Además, los factores sociales como las organizaciones, las normas, las regulaciones y las personas individuales también desempeñan un papel en el proceso de desarrollo y mantenimiento de la infraestructura (Edwards, 2019). La relevancia de la infraestructura digital en la gobernanza digital se pone de manifiesto, con la estabilidad y el cambio en la infraestructura digital limitando la ambidestreza en las empresas que forman parte del sector público, la relevancia de la infraestructura digital en la gobernanza digital se pone de manifiesto, con la estabilidad y el cambio en la infraestructura digital limitando la ambidestreza en las empresas que forman parte del sector público (Khisro et al., 2022).

La optimización de la Infraestructura de Datos para el Análisis Interno, como la infraestructura digital, que incluye tanto la infraestructura de información como la infraestructura de innovación, tiene una influencia positiva y directa en la innovación digital de una organización, con los flujos de datos sirviendo como intermediarios (Xia & Johar, 2024). Las etapas de la transformación digital tienen el potencial de aumentar significativamente la calidad del control interno, siendo el impacto más evidente en organizaciones que son estatales, de alta tecnología y menos mercantilizadas (Cheng et al., 2024).

El desarrollo de una infraestructura digital sólida es necesario para cultivar un entorno digital que favorezca el logro de los objetivos estratégicos empresariales y que mejore la ventaja competitiva de una empresa, el papel de la infraestructura digital en el análisis interno tiene el potencial de cerrar la brecha entre los objetivos digitales del liderazgo y el uso práctico de las herramientas digitales por parte de los trabajadores, fomentando así la toma de decisiones basada en datos y aumentando el rendimiento organizacional (Avtalion et al., 2024).

El grado en que las empresas han experimentado una transformación digital tiene una influencia beneficiosa en el desarrollo y la eficiencia del control interno, particularmente en mercados caracterizados por niveles intensos de competencia (C. Wang et al., 2023). La infraestructura digital mejora el rendimiento de la innovación al alterar la interacción entre la innovación digital y el e-conocimiento, siendo el e-conocimiento un moderador crucial (Hussain et al., 2024). Así es como la infraestructura digital contribuye al rendimiento de la innovación.

La influencia de la infraestructura en el análisis interno de una corporación es multidimensional, abarcando no solo aspectos tecnológicos, sino también sociales y organizativos. La infraestructura digital desempeña un papel significativo en el desarrollo de un entorno digital que favorezca el logro de los objetivos estratégicos empresariales, la mejora de la ventaja competitiva y el aumento del rendimiento en innovación.

#### **1.4.2 Tecnología**

Impacto de la Tecnología en el Análisis Interno: El costo, la calidad y la compatibilidad de la tecnología, así como la participación de los usuarios en la creación y adaptación por parte de los desarrolladores y usuarios, son todos factores que determinan

qué tan bien una organización es capaz de transferir tecnología internamente dentro de la empresa (Barton & Sinha, 2011).

Cuando se trata de la gestión de la comunicación corporativa, la comunicación interna es un componente esencial. También es un componente esencial en el proceso de desarrollar un entorno organizacional que sea propicio para el placer y la motivación de los empleados. Para las empresas, uno de los desafíos más difíciles es la incorporación de nuevas tecnologías en sus herramientas de comunicación interna (Martínez Sánchez & Villoro Armengol, 2021).

Un estudio sobre las herramientas de gestión tecnológica utilizadas en la práctica en empresas de electrónica y maquinaria en Turquía revela relaciones significativas entre el número de herramientas de gestión tecnológica y el nivel jerárquico del director de tecnología, su campo de educación y el tamaño de la empresa (Cetindamar et al., 2012).

La auditoría interna implica el uso frecuente de tecnología de la información, que, cuando se utiliza adecuadamente, hace que el proceso de auditoría interna sea más eficiente, rápido y rentable. Esto, a su vez, conduce a una gestión más efectiva de los riesgos asociados con las operaciones corporativas (Drogalas et al., 2024).

La integración interna desempeña un papel significativo en el aumento de la satisfacción del cliente tanto de manera directa como indirecta al mejorar la capacidad de cumplir con las demandas de flexibilidad de los consumidores. Este es uno de los beneficios de integrar la tecnología en el análisis interno. Además, el vínculo entre la tecnología de la información y los consumidores profundiza esta relación de influencia indirecta, lo que proporciona información significativa sobre cómo las empresas manufactureras pueden

implementar la integración interna de manera más efectiva para aumentar la satisfacción del cliente (S. Wang et al., 2024).

Hay una correlación entre los niveles aumentados de tecnología de la información y los niveles aumentados de eficiencia y efectividad operativa organizacional, así como una mejora en el desempeño en el cumplimiento legal (J. Wang et al., 2011).

Las adquisiciones de tecnología internas y externas se encuentran entre los principales modos sustitutos que se incorporan en el cuerpo general de la estrategia de innovación y adquisición de tecnología de una empresa. - La adquisición de tecnología desempeña un papel clave en la gestión de la tecnología en las organizaciones industriales. La adquisición de tecnología desempeña un papel clave en la gestión de la tecnología en las organizaciones industriales.

La adquisición de tecnología es uno de los aspectos más importantes de la gestión tecnológica. La adquisición de tecnología es uno de los aspectos más importantes de la gestión tecnológica. Por otro lado, la interconexión que puede observarse en el núcleo principal de la adquisición de tecnología en sí misma ofrece dificultades (Mohamadnejad, 2014).

Los fabricantes por contrato se enfrentan a una serie de obstáculos al decidir si adoptar o no la tecnología analítica de procesos en su propia infraestructura o en la infraestructura de sus clientes (Koroneos, 2006).

Está claro, basándose en el material presentado en las investigaciones, que la tecnología tiene una gran influencia en el análisis interno de una empresa. Este impacto tiene una serie de ventajas, incluyendo una mayor eficiencia y efectividad operativa, un aumento en la satisfacción del cliente y una mejor gestión de riesgos. Por otro lado, existen obstáculos

que superar en términos de la compra y despliegue de tecnología, así como la necesidad de una explotación adecuada de la tecnología de la información en los procesos de auditoría interna.

### **1.4.3 Recursos humanos**

El análisis interno debe centrarse en las siguientes métricas clave al evaluar los recursos humanos:

Debido a su alto valor, disponibilidad limitada y dificultad para replicarse, la competencia en recursos humanos es un componente esencial en el proceso de desarrollo de ventajas competitivas a largo plazo (Chuang et al., 2015). Según los hallazgos de una encuesta realizada por el Human Capital Corporate Panel (HCCP) y analizada con Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM), se descubrió que los recursos internos de la empresa desempeñan roles mediadores y tienen un efecto en la relación entre la competencia de los recursos humanos y el rendimiento de la empresa (Park et al., 2019).

En el contexto de la gestión de recursos humanos, el impacto del análisis interno puede resumirse en que los recursos internos de la empresa desempeñan una función mediadora y tienen un efecto en el vínculo entre la competencia de los recursos humanos y el rendimiento de la empresa (Park et al., 2019). Esto se debe a que los sistemas de control interno efectivos no solo mejoran la toma de decisiones para los usuarios de información externa, sino que también ayudan a los usuarios dentro de la organización, como la gerencia, a tomar mejores decisiones, lo que tiene una influencia favorable en la eficiencia de las operaciones (Shin et al., 2021).

La integración de Recursos Humanos en el Análisis Interno presenta una serie de desafíos, incluyendo la práctica de adoptar la Analítica de Recursos Humanos (HRA) puede

ayudar a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva al atraer y retener a los mejores talentos; por otro lado, la falta de aceptación de la HRA puede tener un impacto negativo en la ventaja competitiva de la organización (Alamelu et al., 2017). La calidad de los datos y su integración, así como el problema continuo de la competencia analítica de los profesionales de recursos humanos, están entre los desafíos asociados con la implementación de HRA (Cayrat & Boxall, 2022).

El estudio de la encuesta del Panel Corporativo de Capital Humano (HCCP) encontró que la capacidad de recursos humanos puede utilizarse adecuadamente para mejorar el rendimiento de una organización. Este hallazgo proporciona orientación práctica para aprovechar la capacidad de los recursos humanos para mejorar el rendimiento organizacional (Chuang et al., 2015). Las mejores prácticas para aprovechar los recursos humanos en el análisis interno incluyen las siguientes directrices.

Según los hallazgos de un estudio que investigó la influencia del contenido y el proceso de la gestión de recursos humanos (GRH) en los indicadores principales del rendimiento organizacional, se descubrió que la fortaleza del sistema de GRH tiene un impacto significativo y positivo tanto en el contenido de la GRH como en el rendimiento organizacional a corto plazo. Este hallazgo destaca la importancia de un sistema de gestión de recursos humanos (GRH) robusto para el logro del éxito organizacional (Cunha & Cunha, 2009).

La capacidad de recursos humanos y los recursos internos de la empresa son los indicadores más importantes por considerar al realizar un análisis interno de recursos humanos. El análisis interno tiene un efecto en la gestión de recursos humanos al actuar

como mediador en la conexión entre la competencia de los recursos humanos y el rendimiento de la empresa, y al tener una influencia beneficiosa en la eficiencia operativa.

La integración de los recursos humanos en el análisis interno presenta una serie de desafíos, incluyendo los desafíos de la calidad e integración de los datos, así como la necesidad de que los expertos en recursos humanos posean habilidades analíticas. La utilización del potencial de los recursos humanos para mejorar el rendimiento organizacional y destacar la importancia de un sistema robusto de gestión de recursos humanos para el logro del éxito organizacional son dos de las mejores prácticas para aprovechar los recursos humanos en el análisis interno.

#### ***1.4.4 Productos y servicios***

Las organizaciones deben concentrarse en tácticas tanto internas como externas para mantener o mejorar su ventaja competitiva mientras ofrecen una variedad de productos. Las operaciones internas de las empresas manufactureras, incluyendo el procesamiento de información, el control del proceso de fabricación, la contabilidad y la garantía de calidad del producto, son cruciales para alcanzar una ventaja competitiva sostenida y mejorar el rendimiento corporativo en general.

El impacto del análisis interno en el desarrollo de productos y la prestación de servicios es significativo. El avance de nuevos productos, la integración de tecnología moderna y la optimización de procesos son vitales. Las variables estratégicas internas, como las ventas, la investigación y el desarrollo, la distribución, la tecnología de la información y los recursos humanos impactan significativamente en el éxito financiero de la empresa (Gursoy & Swanger, 2007).

La eficacia de las ventajas competitivas de una empresa puede evaluarse a partir de sus fortalezas y debilidades en relación con su posición en el mercado, para ser comparado con sus competidores, las organizaciones deben tener la capacidad de obtener una ventaja competitiva mediante la implementación de tecnologías que mejoren sus productos, servicios, estrategias o procesos de fabricación (Saura et al., 2022).

#### **1.4.5 Proveedores**

Las Consecuencias Estratégicas de los Insumos, la gestión debe realizar evaluaciones para comprender las ramificaciones estratégicas de los insumos críticos y su mercado de suministro, lo que sustenta la formulación de estrategias de adquisición adecuadas (Parniangtong, 2016). La evaluación continua del desempeño del proveedor es esencial ya que influye directamente en la eficacia de la empresa. Los criterios de selección de proveedores son costo, calidad, entrega, flexibilidad y riesgo (Elanda & Ardi, 2020). El proceso de integración interna dentro de una corporación media el vínculo entre los lazos a largo plazo con los clientes y proveedores y el éxito operativo (Toker & Pinar, 2019).

Involucrar a los proveedores en la creación de nuevos bienes altera notablemente la dinámica entre el cliente y el proveedor. Incorporar a los proveedores en el proceso de desarrollo puede mejorar la productividad del equipo del proyecto y aumentar el rendimiento financiero de la empresa (Leber & Selinšek, 2019). Los perfiles de riesgo de los proveedores, que abarcan eventos de riesgo vinculados a la red de proveedores, operaciones internas o causas externas, pueden afectar significativamente el flujo de ingresos de una organización. Es vital poseer la capacidad para evaluar los riesgos vinculados a un proveedor de materiales subcontratados (Lockamy & McCormack, 2010).

El análisis interno de una empresa, especialmente el proceso de integración interna, influye significativamente en la evaluación de los proveedores. La integración interna ha sido identificada como teniendo una influencia de mediación completa en el vínculo entre las relaciones a largo plazo con los clientes/proveedores y el éxito operativo (Toker & Pinar, 2019).

Evaluación y Selección de Proveedores, la aplicación del método modificado de Despliegue de la Función de Calidad (QFD) en el proceso de evaluación y selección de proveedores, utilizando el método AHP para evaluar los requisitos empresariales para los proveedores, puede facilitar la identificación de áreas de mejora y fomentar el consenso entre los profesionales e investigadores en la definición y cuantificación de la integración interna de la cadena de suministro.

Innovación de Proveedores y Retiradas de Productos: Existe un vínculo no lineal entre la innovación del proveedor y los retiros de productos, lo que requiere que las empresas consideren las compensaciones de calidad involucradas en la promoción de la innovación del proveedor para mitigar los retiros de productos (Zou et al., 2023).

#### **1.4.6 Clientes**

En una investigación interna realizada por una corporación, los consumidores no son importantes solo desde un punto de vista externo, sino también desde un punto de vista interno. Además de aumentar el valor a largo plazo del cliente para la empresa, la gestión de la información del cliente ayuda a optimizar los procedimientos internos. Aunque también puede utilizarse para evaluar a los clientes internos, incluido el personal, para determinar el retorno de la inversión que la empresa invierte en ellos, el valor del ciclo de vida del cliente (CLV) es una noción que se ha utilizado históricamente para evaluar el valor de los clientes

externos (Hanzelka, 2015, 2016). Este método ayuda a determinar los gastos óptimos para la adquisición y retención de clientes mediante el análisis de costo-beneficio (CBA), guiando así el CLV alterado (Hanzelka, 2016).

La segmentación de mercado y el modelo de Recencia, Frecuencia y Valor Monetario (RFM)—que ayuda a clasificar a los consumidores según sus comportamientos y características comunes—son las medidas reconocidas para el estudio del consumidor (Christy et al., 2021; Holmbom et al., 2008). Estas divisiones mejoran la identificación de posibles consumidores, la modificación de los planes de marketing y las decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos actuales (Christy et al., 2021; Regmi et al., 2022). Sin embargo, el uso de datos de consumidores plantea importantes cuestiones morales. Aun así, el uso de datos de consumidores plantea importantes cuestiones morales.

Se requiere que los clientes sean transparentes sobre la gestión que aplican a dichos datos, así como sobre la recopilación y el uso de los mismos. La justicia interactiva, procesal y distributiva ayuda a fomentar la equidad en el intercambio de valor en cada contacto económico (Niemann & Schwaiger, 2018). La confianza se desarrolla cuando una empresa demuestra que los datos del consumidor son importantes y están bajo control, lo que a su vez aumenta su competitividad (Tsai, 2021). Finalmente, la investigación de los consumidores mejora las capacidades operativas de una empresa y apoya una interacción responsable y duradera tanto con los clientes internos como externos. Asegurarse de que los criterios de segmentación y evaluación sean siempre éticos y legales ayudará a lograr esto.

#### ***1.4.7 Competencia***

El proceso de análisis interno de la competencia ayuda a identificar comparativamente dónde posiciona la empresa en el mercado y cómo se desempeña en

relación a sus competidores. Con este tipo de análisis, benchmarking, el SAS ayuda a encontrar los puntos, o fortalezas y debilidades, que son de relevancia para el logro de ventajas competitivas (Bondarenko et al., 2018; Deac et al., 2011).

La competencia empresarial se encuentra en muchos lugares y en todas las áreas de negocio, por esta razón existe la 'ci' o la 'competencia de inteligencia' que desmitiga al oponente y facilita recuperar los datos sobre competidores para facilitar los datos cuya información, una vez recibida, será implementada en las políticas de decisión estratégica. De esta manera, en la toma de decisiones, se blinda a la empresa en que se subiera fundamentadamente en un compuesto de ventaja competitiva. La recopilación, procesamiento, análisis y difusión son las partes de importancia que inciden en el proceso 'ci' (Effenberger et al., 2007).

Uno de los elementos más relevantes de un análisis interno es la contabilidad de competidores. Significa la captura y el juicio de la información numérica relativa a las actividades y programas de los rivales, dándole sustento a la posterior toma de decisiones. Los métodos contables empleados difieren con respecto a la dimensión de la empresa y su categoría en el mercado. Además, la ejecución efectiva de la vigilancia de competencia hace necesario que los colaboradores de la empresa se involucren. Para ello, es necesario trabajar sobre el conocimiento y la compra de los empleados utilizando seminarios, portales y publicaciones periódicas que les ayuden a ser parte del proceso.

La cantidad de competencia presente en una industria afecta el desempeño de la firma y las decisiones de inversión en la industria. En entornos no competitivos, es vital tener un número adecuado de personal de control interno, mientras que, en mercados de feroz competencia, la experiencia de calidad del personal es más significativa (Choi, 2023).

Además, la competencia influye en los mecanismos de gobierno corporativo. Por ejemplo, la Ley Sarbanes-Oxley ha documentado que las empresas dentro de industrias concentradas con sistemas de gobernanza deficientes tienden a ganar más con las mejoras internas provenientes de la competencia en gobernanza que otras empresas (Chhaochharia et al., 2017).

Para mejorar su rendimiento, las empresas utilizan métodos analíticos y gráficos para que puedan evaluar su posición competitiva en relación a las empresas rivales y los factores clave de éxito frente a sus competidores (Bondarenko et al., 2018). Además, las herramientas estratégicas son necesarias para el análisis del entorno competitivo y la formulación de estrategias para responder al cambiante entorno empresarial (Leker & Bauer, 2018). Estas herramientas permiten a las empresas conocer qué movimientos estratégicos esperar de las empresas rivales y qué contramedidas serán necesarias para seguir siendo competitivos.

Uno de los beneficios más notables es la mejora continua de productos y servicios, lo que hace posible ganar y mantener clientes. También fomenta la autoeducación de los consumidores a través de campañas publicitarias y de marketing destinadas a promover las nuevas ofertas de la empresa. Al mismo tiempo, el estudio de los determinantes de la efectividad de los competidores ayuda a las empresas a afinar sus estrategias competitivas y formular una planificación operativa más precisa (Nichols, 2007).

#### ***1.4.8 Recursos financieros***

Los recursos financieros, por otro lado, son la parte de la economía que se encarga de administrar y optimizar el flujo de efectivo en relación con las inversiones, el financiamiento, los ingresos y los gastos. Uno de los principales objetivos de las finanzas es

maximizar el fondo de comercio y garantizar que se cumplan todas las obligaciones de entrada y salida de dinero de la empresa (Ponce Cedeño et al., 2019).

#### **1.4.9 Objetivos**

Objetivos Importantes en el Proceso de Análisis Interno:

Evaluar la importancia y relevancia del Control Interno (CI) La importancia y relevancia del Control Interno (CI) se evalúan a nivel de la empresa, así como a nivel de transacciones individuales y subprocesos, con el fin de comprender el impacto que tiene en el desempeño financiero y las operaciones generales (Jovetić et al., 2018).

Identificar Fortalezas, Debilidades y Competencias Distintivas: El objetivo del diagnóstico estratégico interno es determinar las fortalezas, debilidades y los factores clave de éxito de la organización. Esto permitirá que la planificación estratégica se base en competencias distintivas (Deac et al., 2012; Novichkova et al., 2020).

Mejorar la Rentabilidad del Negocio: El control interno se evalúa con el propósito de mejorar la rentabilidad del negocio, y se implementan medidas de control interno para asegurar que se cumplan los objetivos del negocio (Novichkova et al., 2020).

Contribución a la Planificación Estratégica:

Los objetivos del análisis interno contribuyen al proceso de planificación estratégica al proporcionar información válida para la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa respecto a la importancia y el valor del control interno (Jovetić et al., 2018). Debido a que la organización es capaz de construir su estrategia sobre la base de sus capacidades distintivas, lo que contribuye a una planificación estratégica eficiente (Deac et al., 2012; Novichkova et al., 2020), la identificación de fortalezas, debilidades y competencias distintivas es un paso significativo en el proceso.

Métricas específicas e Indicadores Clave de Desempeño:

A pesar de que las investigaciones no mencionan explícitamente métricas y KPIs específicos para medir el éxito de los objetivos de análisis interno, se implica que el éxito de los objetivos de análisis interno puede medirse en el contexto de la mejora de la rentabilidad empresarial, el impacto del control interno en el rendimiento financiero y la identificación de fortalezas y debilidades (Cheng et al., 2024; Deac et al., 2012; Jovetić et al., 2018; Novichkova et al., 2020).

#### ***1.4.10 Estrategias***

Los elementos importantes del análisis interno en la estrategia empresarial incluyen evaluar el entorno competitivo de una organización, comprender su entorno y determinar las perspectivas futuras (“Strategic Analysis,” 2017). Analizar la dinámica de la empresa, la dinámica de la industria y la asimilación y gestión ambiental (Loaiza-Mora & Cortés-Morales, 2018). Las evaluaciones FODA, competitivas y de capacidad interna ayudan a las empresas a navegar por el cambiante panorama empresarial y a desarrollar estrategias (Parniangtong, 2017). El estudio interno también identifica las fortalezas, debilidades y competencias únicas de la empresa (Deac et al., 2012).

Impacto de las Estrategias de Análisis Interno en la Ventaja Competitiva:

Las estrategias impulsadas por el cliente pueden guiar el futuro de la empresa al abordar a los clientes objetivo, la propuesta de valor, la generación de beneficios y la escala de operaciones (Parniangtong, 2017). Las mediciones de rendimiento específicas de la empresa, estratégicamente conectadas, pueden evaluar la estrategia rápidamente y discriminar entre problemas de formulación, implementación y ajuste de la estrategia que podrían causar el fracaso de la misma (Campbell et al., 2015). Una empresa debe integrar la

formulación de estrategias internas y externas para mantener ventajas en entornos empresariales inciertos (Pollalis, 2018).

Las herramientas comunes para el análisis interno incluyen el análisis de tendencias de la industria, el análisis FODA, el análisis competitivo y la evaluación de capacidades internas (Parniangtong, 2017). Se aconsejan sistemas de información estratégica y metodologías como BPM y los modelos de Michael Porter para definir modelos de negocio apoyados por TIC para pequeñas empresas rurales en países en desarrollo (Loaiza-Mora & Cortés-Morales, 2018). Los sistemas de medición del rendimiento multidimensional pueden identificar la entrada estratégica, la salida estratégica orientada al cliente y el rendimiento financiero, proporcionando información temprana sobre las dificultades de la estrategia (Campbell et al., 2015).

El análisis interno ayuda a las empresas a desarrollar una ventaja competitiva sostenible al identificar fortalezas, debilidades y factores clave de éxito, permitiendo una estrategia basada en competencias únicas (Deac et al., 2012). Hacer innovaciones que sean difíciles de copiar y fomentar que las partes interesadas creen recursos competitivos puede llevar a una ventaja competitiva sostenible (Saura et al., 2022). El análisis FODA puede ayudar a las empresas a crear estrategias competitivas al identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas y externas (Gürbüz & Yalçın, 2013).

#### ***1.4.11 FODA***

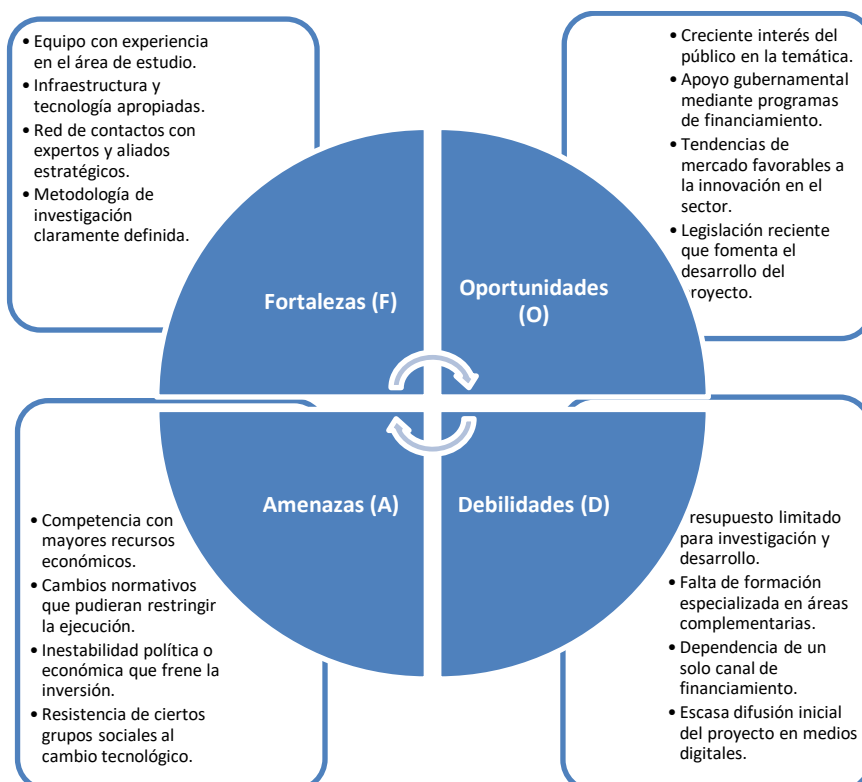
Lo más importante aquí es destacar que el FODA ayuda a analizar el medio interno y externo de una organización con relación a los objetivos que se consideran imprescindibles para el éxito de un proyecto. Kotler et al. (2017) describen que las fortalezas son los aspectos positivos y los recursos que son favorable competitivamente y, las debilidades, son aquellos

factores internos que obstaculizan el cumplimiento de objetivos. Las oportunidades son los factores que son positivos en el medio externo, mientras que las amenazas son esos elementos del medio externo que son desfavorables al proyecto (Chiavenato, 2009).

Para utilizar el FODA de forma efectiva, se sugiere recolectar información interna, como recursos y capacidades de la organización o equipo de investigación y, también, información externa como inclusiones del mercado, legislación, sociocultura y tecnología (David, 2003). Después, estos hallazgos se agrupan en las cuatro divisiones correspondientes (F, O, D, A), para ser analizadas de manera sistémica con el objetivo de definir líneas de acción. Luego de concluir las actividades anteriores, es conveniente simplificar la información en una tabla como la siguiente:

### Figura 1

El análisis FODA



Fuente: Adaptado de Ponce Talancón & Santo Tomás (2007)

La Figura 1 muestra como las fortalezas y debilidades se centran características propias de la organización, a diferencia de las oportunidades y amenazas que abordan factores externos, para lograr diseñar una estrategia adecuada que aproveche los puntos fuertes y las condiciones más benéficas, y trabajando con las debilidades para que las amenazas tengan el menor impacto posible.

El siguiente paso es integrar los cuatro elementos para crear el plan de acción. Por ejemplo, basado en los elementos contenidos en el gráfico, se podrían formular estrategias utilizando FO (Fortalezas-Oportunidades) que maximizarían el interés público y el apoyo gubernamental a través de la experiencia del equipo y la metodología de investigación establecida. Además, se pueden ajustar estrategias DO (Debilidades-Oportunidades) para rectificar la falta de capacitación especializada para mejores oportunidades de financiamiento. De manera similar, las estrategias FA (Fortalezas-Amenazas) buscan contrarrestar la competencia con más recursos y las estrategias DA (Debilidades-Amenazas) intentan reducir la dependencia presupuestaria y el impacto de posibles cambios políticos o sociales mediante, en cierta medida, la diversificación de las fuentes de ingresos y la promoción del proyecto.

Al final, el uso del análisis FODA ayuda a integrar los factores externos e internos relevantes de cualquier proyecto de tesis, aclarando así la imagen general. Esta herramienta no solo mejora la toma de decisiones a corto plazo y estructura la estrategia a largo plazo al definir claramente las áreas de oportunidad y los riesgos que necesitan ser gestionados (David, 2003). Por esta razón, es preferible aplicar el análisis FODA y revisarlo regularmente mientras se avanza en la investigación, particularmente si hay cambios dentro del contexto del proyecto o en la organización interna del mismo (Kotler et al., 2017).

#### ***1.4.12 Cuadro de mando integral***

Un Cuadro de Mando Integral para el Análisis Interno Debe Contener los Siguietes Componentes Clave:

- El cuadro de mando integral se compone de cuatro perspectivas, que son vitales para analizar el desempeño de la organización desde una variedad de aspectos. Estas perspectivas incluyen financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento (Hwang & Rau, 2007; Kozina, 2005; Mousavi & Sadeghian, 2015). Cuando se compara con el punto de vista del consumidor, que evalúa la satisfacción del cliente y la cuota de mercado, la perspectiva financiera pone más énfasis en métricas financieras como el crecimiento de los ingresos y el control de costos. La perspectiva de los procesos internos evalúa la efectividad de las operaciones y procedimientos internos de la organización, mientras que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento examina la capacidad de la organización para innovar y mejorar (Hwang & Rau, 2007; Kozina, 2005).

- El marco del cuadro de mando integral permite a los gerentes convertir los objetivos estratégicos en una serie de criterios de medición del rendimiento, alineando a los empleados con los objetivos organizacionales y vinculando las actividades diarias con los resultados deseados (Gumbus et al., 2004; Mousavi & Sadeghian, 2015). Esta es una contribución que el marco del cuadro de mando integral hace al proceso de análisis interno. Ofrece una herramienta para equilibrar el desempeño de una organización y responder a situaciones en las que la dirección de la empresa se confunde, ayudando así en el diseño de estrategias, la administración de procesos y la evaluación del desempeño (Hwang & Rau, 2007; Kozina, 2005).

- Cuando se trata de garantizar una ejecución efectiva y alineación con la estrategia y visión corporativas, el cuadro de mando integral pone un fuerte énfasis en el papel de la comunicación y el marketing internos (Gumbus et al., 2004). Cuando se trata de realizar un análisis interno, el uso de un cuadro de mando integral tiene tanto ventajas como desventajas. Se proporciona una perspectiva holística del desempeño de la organización que toma en cuenta tanto las medidas financieras como las no financieras, lo cual es una de las ventajas (Owolabi et al., 2016; Scanlan, 2007).

- Inspira a los trabajadores a alinearse con los objetivos y la estrategia de la empresa, lo que en última instancia conduce a un aumento en el rendimiento y los resultados (Gumbus et al., 2004; Mousavi & Sadeghian, 2015). El individuo proporciona asistencia en el diseño de estrategias, la administración de procesos y la evaluación del desempeño desde una variedad de perspectivas, fomentando así la competitividad a largo plazo (Hwang & Rau, 2007; Kozina, 2005). Hay varias críticas que se han dirigido contra el cuadro de mando integral. Algunas de estas críticas incluyen una falta de capacidades de validación, una mala integración de la estrategia con las métricas operativas y problemas para diferenciar los retrasos entre las acciones y su influencia en el rendimiento (Hwang & Rau, 2007; Mousavi & Sadeghian, 2015).

El análisis interno debe seguir las siguientes mejores prácticas al implementar un cuadro de mando integral:

Para asegurar que el cuadro de mando se implemente con éxito, es necesario desarrollar un plan de comunicación y una estrategia de marketing. Esto ayudará a dar forma al mensaje y a fomentar la aceptación de la tarjeta de puntuación por parte de todas las partes interesadas.

- Al desarrollar un cuadro de mando integral, se recomienda utilizar un enfoque de dinámica de sistemas, que ha demostrado ser un método potencial para complementar los marcos actuales y superar las restricciones (Mousavi & Sadeghian, 2015). Al desarrollar un cuadro de mando integral, se recomienda utilizar un enfoque de dinámica de sistemas, que ha demostrado ser un método potencial para complementar los marcos actuales y superar las restricciones (Hwang & Rau, 2007; Pandey, 2005). Asegúrese de que la alta dirección esté comprometida y apoye la iniciativa, identifique los criterios esenciales de éxito y establezca una conexión entre los indicadores de rendimiento y las recompensas por la implementación exitosa.

En conclusión, el cuadro de mando integral es una herramienta efectiva para realizar un análisis interno dentro de una organización. Ofrece un marco completo para evaluar el desempeño desde una variedad de puntos de vista o perspectivas diferentes. Con el propósito de lograr una implementación efectiva, es esencial abordar sus límites y adherirse a las mejores prácticas, a pesar de que ofrece una multitud de beneficios.

## 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el desempeño de Faenadora El Casero y su interacción con clientes y proveedores, con el fin de proponer estrategias que optimicen la calidad y el desarrollo de la empresa. Para ello, se empleará un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas que permitan obtener una visión integral de los procesos internos y del entorno externo de la empresa.

El estudio es de carácter descriptivo, exploratorio y propositivo. Se considera descriptivo porque permitirá detallar la situación actual de la empresa en términos de su operatividad, rentabilidad y gestión. Es exploratorio porque busca identificar nuevas oportunidades de mejora en la relación con clientes y proveedores. Finalmente, es propositivo, ya que se desarrollarán estrategias basadas en los hallazgos para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la faenadora.

La población de esta investigación está conformada por los actores clave en la operatividad y comercialización de la empresa, incluyendo tanto la estructura interna como los clientes y proveedores externos.

- **Población Interna:** Está compuesta por el **gerente propietario** y los **10 empleados faenadores**, quienes tienen conocimiento directo sobre los procesos operativos de la empresa.
- **Población Externa:** Se incluyen los **67 clientes individuales del mercado local**, los **clientes corporativos** (*Pronaca, AVICEA, AVIPRO, CORPROAVI*, con entregas en Otavalo y Cayambe) y los **proveedores locales** (*criadores que abastecen de pollos a la faenadora*).

Para la selección de los participantes, se empleará un **muestreo no probabilístico por conveniencia**, eligiendo aquellos actores que pueden aportar información relevante para el estudio. Se priorizarán clientes que han realizado compras recurrentes, proveedores con volúmenes de entrega estables y empleados con experiencia en la operación diaria de la faenadora.

Para estructurar el análisis de las variables externas que afectan a la empresa, se diseñó una **Matriz de Planificación Operativa**, donde se identifican los objetivos de evaluación, las variables a considerar, los indicadores correspondientes, las fuentes de información y los instrumentos que se emplearán en la recolección de datos.

**Tabla 2-1**

*Matriz de planificación*

<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Instrumento</b>
Evaluar el impacto de las regulaciones en la empresa	Político	Cumplimiento de normativas sanitarias y laborales	Legislación vigente, organismos regulatorios	Revisión documental, entrevistas con el gerente
Analizar la influencia de factores económicos en la rentabilidad	Económico	Variación del costo de insumos, crecimiento de ingresos	Registros internos, mercado mayorista	Revisión documental, análisis financiero
Identificar el impacto de factores sociales en la demanda	Social	Preferencias de consumo, percepción del servicio	Encuestas a clientes, análisis de tendencias	Cuestionarios, entrevistas
Determinar la influencia de la tecnología en la eficiencia operativa	Tecnológico	Nivel de automatización, uso de herramientas digitales	Observación interna, información del gerente	Guía de observación, entrevistas con empleados

Evaluar la sostenibilidad ambiental de la empresa	Ecológico/ Ambiental	Consumo de agua y energía, manejo de residuos	Datos internos, normativa ambiental	Revisión documental, observación directa
Asegurar el cumplimiento de la normativa legal aplicable	Legal	Licencias sanitarias vigentes, cumplimiento de normativas laborales	Registros internos, entidades reguladoras	Revisión de normativas, entrevistas con el gerente

Para la recolección de información, se emplearán diversas técnicas que permitirán obtener datos cuantitativos y cualitativos, garantizando la validez y confiabilidad del estudio. Se utilizará la observación directa, que facilitará el análisis de los procesos operativos y el uso de recursos dentro de la faenadora. Mediante entrevistas semiestructuradas al gerente y empleados, se profundizará en la gestión interna y las estrategias implementadas para optimizar el desempeño empresarial.

Asimismo, se realizará una revisión documental, en la que se analizarán registros contables y productivos de la empresa, permitiendo evaluar costos, ingresos y cumplimiento de normativas. Finalmente, se aplicarán encuestas dirigidas a clientes individuales, clientes corporativos y proveedores, con el fin de conocer su percepción sobre la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la relación comercial con la empresa.

Para la recolección de información, se han diseñado encuestas estructuradas con preguntas cerradas y abiertas que permitirán conocer la opinión y percepción de los actores clave en la empresa.

### **Encuesta para Clientes (Individuales y Corporativos)**

El propósito de esta encuesta es evaluar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio y los productos ofrecidos por la faenadora. Se incluirán preguntas como:

1. ¿Cómo calificaría la calidad del pollo faenado en términos de frescura y presentación? (*Escala del 1 al 5*)
2. ¿Qué tan satisfecho está con la puntualidad en la entrega de los pedidos? (*Escala del 1 al 5*)
3. ¿Ha notado mejoras en el servicio o calidad en los últimos meses? (*Sí/No*)
4. ¿Qué aspectos considera que la faenadora debería mejorar para brindar un mejor servicio? (*Respuesta abierta*)
5. ¿Recomendaría Faenadora El Casero a otros compradores? (*Sí/No*)

### **Encuesta para Empleados**

El objetivo de esta encuesta es conocer la percepción de los trabajadores sobre la gestión operativa y sus condiciones laborales. Se plantearán preguntas como:

1. ¿Cómo calificaría la eficiencia de los procesos operativos en la faenadora? (*Escala del 1 al 5*)
2. ¿Considera que cuenta con los recursos y herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo? (*Sí/No*)
3. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en la faenadora? (*Bueno/Regular/Malo*)
4. ¿Cree que sería beneficioso recibir capacitación sobre mejores prácticas operativas? (*Sí/No*)
5. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la eficiencia y productividad en la empresa? (*Respuesta abierta*)

### **Encuesta para Proveedores**

Esta encuesta tiene como finalidad evaluar la relación comercial con los proveedores y el cumplimiento de acuerdos comerciales. Se realizarán preguntas como:

1. ¿Cómo calificaría la puntualidad en los pagos por parte de Faenadora El Casero?  
(Escala del 1 al 5)
2. ¿Considera que los volúmenes de compra de la faenadora son estables y predecibles?  
(Sí/No)
3. ¿Qué tan satisfecho está con la comunicación y trato recibido por parte de la faenadora? (Escala del 1 al 5)
4. ¿Ha enfrentado problemas en la entrega de productos o materias primas a la faenadora? (Sí/No)
5. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la relación comercial con la faenadora?  
(Respuesta abierta)

#### **6. Entrevista para el Gerente**

El propósito de esta entrevista es obtener información clave sobre la gestión operativa, financiera y estratégica de **Faenadora El Casero**. Se utilizará una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas para permitir respuestas detalladas.

1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta la faenadora actualmente?
2. ¿Qué estrategias ha implementado para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos?
3. ¿Cómo evalúa la relación con los clientes y proveedores?
4. ¿Existen planes a corto o mediano plazo para la modernización de equipos y procesos?

5. ¿Cuáles son las principales oportunidades de crecimiento para la empresa en el futuro?

Esta entrevista permitirá recopilar información valiosa desde la perspectiva de la dirección, proporcionando una visión integral sobre la operatividad y el futuro estratégico de la faenadora.

## **Resultados de las Encuestas y Entrevistas**

Los siguientes resultados han sido obtenidos a partir del análisis de las encuestas y entrevistas realizadas a los distintos actores involucrados en la operación de **Faenadora El Casero**. Estos datos permiten evaluar la percepción de los clientes, proveedores, empleados y el gerente sobre el desempeño de la empresa y sus oportunidades de mejora.

### **1. Resultados de la Encuesta a Clientes**

Se encuestaron tanto a clientes individuales (del mercado local) como a clientes corporativos (empresas como Pronaca, AVICEA, AVIPRO y CORPROAVI).

#### **Preguntas y Análisis**

1. **¿Cómo calificaría la calidad del pollo faenado en términos de frescura y presentación?** *(Escala del 1 al 5)*
  1. Un **85% de los clientes** calificó la calidad del producto entre **4 y 5**, destacando la frescura y presentación adecuada.
  2. Un **15% mencionó que el tamaño de las piezas no es uniforme**, lo que podría afectar su percepción de calidad.
  3. **Análisis:** La empresa cuenta con una percepción positiva en cuanto a calidad, pero debe trabajar en la estandarización del producto para satisfacer a todos los clientes.
2. **¿Qué tan satisfecho está con la puntualidad en la entrega de los pedidos?** *(Escala del 1 al 5)*
  1. Un **90% de los clientes corporativos** afirmó estar **satisfecho o muy satisfecho** con la entrega puntual.
  2. Un **25% de los clientes individuales** mencionó retrasos ocasionales en la entrega de pedidos en el mercado local.

3. **Análisis:** La entrega a clientes mayoristas es eficiente, pero los clientes del mercado local requieren mejoras en la logística de distribución.
3. **¿Ha notado mejoras en el servicio o calidad en los últimos meses? (Sí/No)**
  1. Un **70% de los clientes** indicó que ha **notado mejoras**, especialmente en la presentación del producto y la disponibilidad del mismo.
  2. Un **30% de los encuestados** dijo no haber notado cambios significativos.
  3. **Análisis:** Aunque la mayoría percibe mejoras, aún hay clientes que no han experimentado cambios notorios, lo que sugiere la necesidad de estrategias más visibles de optimización del servicio.
4. **¿Qué aspectos considera que la faenadora debería mejorar para brindar un mejor servicio? (Respuesta abierta)**
  1. Entre las recomendaciones de los clientes destacan:
    1. Reducción de tiempos de espera en la entrega.
    2. Mayor disponibilidad de cortes específicos de pollo.
    3. Mejor comunicación sobre la disponibilidad de stock.
  2. **Análisis:** La logística y la disponibilidad de productos personalizados son las principales oportunidades de mejora identificadas por los clientes.
5. **¿Recomendaría Faenadora El Casero a otros compradores? (Sí/No)**
  1. Un **92% de los clientes** indicó que **sí recomendaría la empresa**, destacando la calidad del producto y los precios competitivos.
  2. **Análisis:** La alta tasa de recomendación indica una fuerte fidelización, aunque mejorar la distribución y atención al cliente podría fortalecer aún más la imagen de la empresa.

## 2. Resultados de la Encuesta a Empleados

Se encuestó a los **10 faenadores** con el objetivo de evaluar la eficiencia operativa, las condiciones laborales y la satisfacción con la gestión de la empresa.

### Preguntas y Análisis

1. **¿Cómo calificaría la eficiencia de los procesos operativos en la faenadora?**  
(Escala del 1 al 5)

- Un **80% de los empleados** considera que los procesos operativos son **eficientes**, aunque un **20% mencionó que se podrían mejorar las herramientas de trabajo**.
  - **Análisis:** Aunque los procesos son efectivos, existe una oportunidad de mejora en la actualización y mantenimiento de equipos.
2. **¿Considera que cuenta con los recursos y herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo? (Sí/No)**
- Un **70% de los empleados** afirmó que sí, mientras que un **30% indicó que algunos equipos requieren mantenimiento o actualización**.
  - **Análisis:** La empresa debe enfocarse en la renovación de herramientas para optimizar la eficiencia operativa.
3. **¿Cómo describiría el ambiente laboral en la faenadora? (Bueno/Regular/Malo)**
- Un **85% calificó el ambiente laboral como bueno o muy bueno**, mientras que un **15% señaló que la comunicación entre la gerencia y los empleados podría mejorar**.
  - **Análisis:** Aunque el ambiente laboral es positivo, la comunicación interna puede ser reforzada mediante reuniones periódicas o mecanismos de retroalimentación.
4. **¿Cree que sería beneficioso recibir capacitación sobre mejores prácticas operativas? (Sí/No)**
- Un **90% de los empleados** indicó que sería útil recibir formación en **técnicas de faenado más eficientes y mejores prácticas en higiene y seguridad**.
  - **Análisis:** Existe una necesidad clara de capacitación, lo que representa una oportunidad para mejorar la productividad y seguridad del personal.
5. **¿Qué sugerencias haría para mejorar la eficiencia y productividad en la empresa? (Respuesta abierta)**
- Las principales sugerencias incluyen:
    - Mayor inversión en herramientas y mantenimiento de equipos.
    - Organización más eficiente de turnos de trabajo.
    - Implementación de incentivos laborales.

- **Análisis:** La motivación laboral y la optimización del equipamiento son claves para incrementar la eficiencia operativa.

### 3. Resultados de la Encuesta a Proveedores

Los proveedores de insumos como gas, agua y pollos fueron encuestados para evaluar la relación comercial con la faenadora.

#### Preguntas y Análisis

1. **¿Cómo calificaría la puntualidad en los pagos por parte de Faenadora El Casero?** *(Escala del 1 al 5)*
  - Un **88% de los proveedores** indicó que los pagos son realizados **puntualmente**, mientras que un **12% señaló retrasos ocasionales**.
  - **Análisis:** La empresa mantiene una relación financiera estable con la mayoría de sus proveedores.
2. **¿Considera que los volúmenes de compra de la faenadora son estables y predecibles?** *(Sí/No)*
  - Un **75% de los proveedores** considera que los pedidos son constantes, mientras que un **25% ha experimentado variaciones inesperadas**.
  - **Análisis:** Es necesario mejorar la planificación de compras para garantizar estabilidad en los volúmenes de compra.
3. **¿Qué tan satisfecho está con la comunicación y trato recibido por parte de la faenadora?** *(Escala del 1 al 5)*
  - Un **90% calificó la comunicación con la empresa como buena o excelente**, mientras que un **10% sugiere mejorar los canales de contacto**.
  - **Análisis:** Se recomienda optimizar los canales de comunicación para evitar problemas en la coordinación de entregas.
4. **¿Ha enfrentado problemas en la entrega de productos o materias primas a la faenadora?** *(Sí/No)*
  - Un **20% de los proveedores** mencionó dificultades en la recepción de mercancía debido a **espacios reducidos en la zona de descarga**.
  - **Análisis:** Se debe mejorar la infraestructura de recepción de insumos para optimizar la logística de abastecimiento.

5. **¿Qué sugerencias haría para mejorar la relación comercial con la faenadora?**

*(Respuesta abierta)*

- Las principales sugerencias incluyen:
  - Optimización del espacio de recepción de mercancía.
  - Mejor planificación en la previsión de pedidos.
- **Análisis:** La optimización logística puede contribuir a fortalecer la relación con los proveedores.

#### 4. Resultados de la Entrevista al Gerente

Se realizó una entrevista al gerente propietario con el objetivo de obtener información sobre la gestión operativa, financiera y estratégica de la faenadora. A continuación, se presentan las respuestas obtenidas y el análisis respectivo.

##### Preguntas y Análisis

1. **¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta la faenadora actualmente?**

- El gerente mencionó que los desafíos actuales incluyen **el mantenimiento de los equipos de faenado**, la optimización del espacio de trabajo y la fidelización de clientes individuales. Además, señaló la necesidad de **mejorar la eficiencia en la producción para satisfacer la demanda creciente de los clientes corporativos**.
- **Análisis:** La empresa debe enfocar sus esfuerzos en la modernización del equipo y en la optimización del área de producción para evitar cuellos de botella en la operatividad.

2. **¿Qué estrategias ha implementado para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos?**

- Entre las estrategias mencionadas por el gerente, se destacan la **optimización de turnos de trabajo**, el **ajuste en la compra de insumos** para reducir costos innecesarios y la negociación con proveedores para obtener mejores condiciones de compra. También se han tomado medidas para **minimizar el desperdicio en el proceso de faenado**.
- **Análisis:** La empresa ha tomado decisiones acertadas para mejorar la rentabilidad, pero aún puede fortalecer su eficiencia implementando nuevas tecnologías y optimizando la distribución del trabajo.

### 3. ¿Cómo evalúa la relación con los clientes y proveedores?

- El gerente indicó que la relación con los **clientes corporativos es estable y de confianza**, pero destacó la necesidad de **ampliar la cartera de clientes empresariales** para asegurar un crecimiento sostenido. En cuanto a los clientes individuales, considera que se puede mejorar la experiencia de compra a través de una oferta más diversificada y atractiva. Con respecto a los proveedores, mencionó que se ha trabajado en consolidar relaciones comerciales a largo plazo para garantizar la estabilidad en el abastecimiento.
- **Análisis:** La empresa cuenta con una relación sólida con clientes y proveedores, pero debe enfocarse en estrategias de expansión y diferenciación para consolidar su posición en el mercado.

### 4. ¿Existen planes a corto o mediano plazo para la modernización de equipos y procesos?

- Sí, el gerente señaló que se está evaluando la adquisición de **nuevos equipos de faenado más eficientes** para reducir desperdicio y mejorar la velocidad del proceso. Además, se está considerando la posibilidad de incorporar tecnología para mejorar la trazabilidad del producto y asegurar un control de calidad más riguroso.
- **Análisis:** La inversión en infraestructura y tecnología será clave para garantizar la sostenibilidad operativa y el crecimiento de la empresa a mediano plazo.

### 5. ¿Cuáles son las principales oportunidades de crecimiento para la empresa en el futuro?

- El gerente identificó dos áreas clave de crecimiento:
  1. **Expansión de la cartera de clientes empresariales:** Actualmente, la empresa trabaja con **cuatro clientes corporativos**, pero el objetivo es **sumar al menos cinco clientes empresariales más**, lo que permitiría incrementar la producción y estabilizar la demanda.
  2. **Fortalecimiento del puesto de venta en el mercado central:** Se busca mejorar la oferta para los clientes individuales mediante la **implementación de productos en envases con marca propia** y la venta de **presas seleccionadas**, lo que permitiría diferenciar la empresa y generar mayor fidelización en el mercado local.

- **Análisis:** La empresa tiene claras oportunidades de crecimiento que pueden materializarse mediante una estrategia comercial sólida. La diversificación del portafolio de productos y la expansión de clientes mayoristas serán clave para alcanzar estos objetivos.

### **Discusión de Resultados**

Los resultados obtenidos reflejan que **Faenadora El Casero** goza de una percepción favorable en términos de calidad del producto y servicio, pero enfrenta desafíos en áreas clave como la logística de entrega, la estandarización del producto, la optimización de recursos y la comunicación interna.

### **Comparación con los Objetivos de la Investigación**

Los hallazgos obtenidos se alinean con los objetivos establecidos en la investigación:

- **Evaluación de la calidad del servicio y producto:** Se confirma que la mayoría de los clientes están satisfechos con la frescura y presentación adecuada del pollo faenado, aunque existen oportunidades de mejora en la uniformidad del producto y la disponibilidad de cortes específicos.
- **Optimización de procesos operativos:** La mayoría de los empleados considera eficiente la operación de la faenadora, aunque se identificó la necesidad de mantenimiento y actualización de equipos.
- **Mejora en la relación con clientes y proveedores:** Se evidenció que los clientes corporativos tienen una percepción favorable de la faenadora, pero los clientes individuales han reportado retrasos ocasionales en la entrega de pedidos. En cuanto a los proveedores, la relación comercial es positiva, pero algunos enfrentan dificultades logísticas en la entrega de insumos.
- **Planes de expansión y diferenciación:** El gerente confirmó la intención de expandir el negocio con la captación de nuevos clientes empresariales y la introducción de envases con marca propia para mejorar la presentación de los productos en el mercado local.

### **Implicaciones para la Faenadora El Casero**

#### **1. Mejoras en la logística y distribución:**

- Se requiere optimizar la logística de entrega para garantizar tiempos de espera más cortos en el mercado local.
- Es recomendable evaluar la posibilidad de incrementar el personal o reorganizar turnos para agilizar la atención a clientes individuales.

## 2. Estandarización del producto:

- Se debe trabajar en la estandarización del tamaño de las piezas de pollo para garantizar uniformidad en los pedidos.
- Esto podría lograrse mediante mejores prácticas en el control de calidad y selección del producto.

## 3. Optimización del ambiente laboral y comunicación interna:

- La comunicación entre empleados y la gerencia puede fortalecerse mediante reuniones periódicas o mecanismos de retroalimentación.
- Implementar un plan de incentivos y formación continua podría incrementar la motivación y productividad del personal.

## 4. Expansión del mercado y diversificación de productos:

- La estrategia de captación de **cinco nuevos clientes mayoristas** permitirá consolidar la empresa en el sector empresarial.
- La implementación de **productos en envases de marca propia y presas seleccionadas** en el mercado local diferenciará a la faenadora y fortalecerá su presencia comercial.

### Limitaciones del Estudio

Si bien la información obtenida proporciona una visión clara de la situación de la empresa, se deben considerar algunas limitaciones:

- **Muestra acotada:** La investigación se basa en una muestra representativa de clientes, empleados y proveedores, pero no incluye datos de clientes potenciales o competidores indirectos.
- **Factores externos no controlados:** Aspectos como cambios en la demanda del mercado, variaciones en los costos de insumos y regulaciones gubernamentales pueden influir en la implementación de las estrategias recomendadas.
- **Acceso a datos financieros más detallados:** Si bien se realizó una revisión documental interna, el acceso a métricas más precisas de costos y rentabilidad permitiría una evaluación más exhaustiva del impacto de las estrategias sugeridas.

Los resultados obtenidos confirman que **Faenadora El Casero** cuenta con un servicio y producto bien valorado, pero enfrenta desafíos que pueden abordarse con estrategias concretas de optimización y expansión. La investigación valida la necesidad de

implementar mejoras en la logística de entrega, la estandarización del producto, la comunicación interna y la diversificación del mercado.

Los hallazgos obtenidos servirán como base para el diseño de una propuesta estratégica que permita fortalecer la competitividad de la empresa y asegurar su crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo.

### 3. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

El presente capítulo establece una propuesta estratégica para Faenadora El Casero, basada en los hallazgos obtenidos en el análisis interno y externo de la empresa. Su propósito es delinear un plan estructurado que permita fortalecer la operatividad, mejorar la eficiencia productiva y consolidar su posicionamiento en el mercado mayorista y minorista.

Para ello, se define la identidad corporativa de la empresa a través de su misión, visión y valores, proporcionando una guía clara sobre sus principios fundamentales y aspiraciones a futuro. Asimismo, se establece la política de calidad, garantizando el compromiso de la faenadora con la excelencia operativa y el cumplimiento de normativas sanitarias.

El análisis estratégico, fundamentado en la matriz FODA, permitirá identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en la empresa, sentando las bases para la formulación de objetivos estratégicos y el desarrollo de estrategias específicas.

Finalmente, se detallarán los planes operativos, los cuales definirán acciones concretas para la implementación de las estrategias propuestas, estableciendo indicadores de seguimiento que permitirán evaluar su impacto y efectividad en el corto, mediano y largo plazo.

#### 3.1 Misión

**Tabla 3-1**

*Misión de Faenadora El Casero*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Misión</b>	Brindar productos cárnicos frescos y de alta calidad mediante procesos eficientes y sostenibles, asegurando el cumplimiento de normas sanitarias y ambientales. Nos enfocamos en satisfacer las necesidades del mercado mayorista y local, fortaleciendo relaciones comerciales a largo plazo con clientes y proveedores.

### Elementos Clave de la Misión

**Compromiso con la calidad:** La faenadora busca garantizar la frescura y seguridad de sus productos mediante el cumplimiento de estándares sanitarios.

**Eficiencia operativa:** Se prioriza la optimización de los procesos de faenado y distribución para mejorar la productividad.

**Sostenibilidad:** Se promueve el uso responsable de los recursos y la reducción del desperdicio en la producción.

**Atención a clientes mayoristas y minoristas:** Se busca atender de manera efectiva tanto a grandes compradores como al mercado local.

**Relaciones comerciales a largo plazo:** La empresa fortalece su vínculo con proveedores y clientes para asegurar estabilidad en la oferta y demanda.

La misión de **Faenadora El Casero** servirá como guía para la implementación de estrategias que impulsen su crecimiento y consolidación en el sector avícola.

### 3.2 Visión

**Tabla 3-2**

*Visión de Faenadora El Casero*

Aspecto	Descripción
<b>Visión</b>	Ser una empresa líder en el faenamamiento y comercialización de pollos en la región, reconocida por la calidad de sus productos, la innovación en sus procesos y su compromiso con la sostenibilidad. Buscamos expandir nuestra presencia en el mercado mayorista y fortalecer nuestro punto de venta en el mercado local con productos diferenciados.

### Elementos Clave de la Visión

**Liderazgo en el sector:** Se busca posicionar a la faenadora como una de las principales empresas en el mercado regional.

**Reconocimiento por la calidad:** La empresa aspira a ser identificada por sus altos estándares en la producción y comercialización de pollo.

**Innovación en procesos:** Se plantea la modernización de las operaciones para optimizar la eficiencia y reducir costos.

**Compromiso con la sostenibilidad:** Se promoverá el uso eficiente de recursos y la implementación de prácticas ambientalmente responsables.

**Expansión del mercado:** Se proyecta la captación de más clientes mayoristas y la diferenciación de productos en el mercado local.

La visión de **Faenadora El Casero** servirá como una meta a largo plazo, guiando sus esfuerzos estratégicos hacia la excelencia operativa y comercial.

### 3.3 Valores

**Tabla 3-3**

*Valores Corporativos de Faenadora El Casero*

<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Calidad</b>	Nos comprometemos a ofrecer productos frescos, seguros y con altos estándares de higiene y sanidad.
<b>Compromiso</b>	Trabajamos con dedicación y responsabilidad para satisfacer las expectativas de nuestros clientes y socios comerciales.
<b>Innovación</b>	Buscamos la mejora continua de nuestros procesos y productos, implementando tecnologías y metodologías eficientes.
<b>Sostenibilidad</b>	Promovemos el uso responsable de los recursos, minimizando el impacto ambiental de nuestras operaciones.
<b>Trabajo en equipo</b>	Fomentamos la cooperación y el respeto entre nuestros colaboradores, asegurando un ambiente laboral armonioso y productivo.
<b>Ética y transparencia</b>	Actuamos con honestidad, responsabilidad y profesionalismo en todas nuestras relaciones comerciales y operativas.

### Importancia de los Valores en la Empresa

**Garantizan un servicio confiable:** La calidad y la ética refuerzan la confianza del cliente en la faenadora.

**Fortalecen la cultura organizacional:** Un equipo de trabajo comprometido con los valores genera un ambiente laboral positivo.

**Facilitan el cumplimiento de objetivos:** Los valores alinean a la empresa con su misión y visión, asegurando que todas las decisiones estén orientadas a su crecimiento y sostenibilidad.

Los valores de **Faenadora El Casero** son el pilar fundamental para la consolidación de su identidad empresarial, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado y asegurando su éxito a largo plazo.

### 3.4 Política de Calidad de la Procesadora de Pollos

**Tabla 3-4**

*Política de Calidad de Faenadora El Casero*

Aspecto	Descripción
<b>Política de Calidad</b>	En Faenadora El Casero, la calidad es nuestra prioridad. Nos comprometemos a cumplir con las normativas sanitarias y regulatorias, optimizar nuestros procesos de producción y garantizar un producto seguro y fresco para nuestros clientes. Promovemos la mejora continua en todas nuestras operaciones, asegurando la satisfacción del mercado mayorista y minorista.

### Principios Clave de la Política de Calidad

**Cumplimiento de normativas sanitarias:** Se garantiza la aplicación estricta de regulaciones en materia de seguridad e higiene alimentaria.

**Optimización de procesos:** Se busca la mejora continua en el faenado, almacenamiento y distribución para asegurar la eficiencia operativa.

**Satisfacción del cliente:** Se implementan mecanismos de control para evaluar y mejorar constantemente la calidad del producto.

**Capacitación del personal:** Se promueve la formación constante en buenas prácticas de manufactura y manipulación de alimentos.

**Compromiso con la sostenibilidad:** Se fomenta el uso eficiente de recursos y la reducción de desperdicios en la producción.

### **Importancia de la Política de Calidad**

- **Fortalece la confianza de los clientes:** Garantiza la entrega de productos frescos, seguros y de alta calidad.
- **Mejora la competitividad de la empresa:** Diferencia a la faenadora en el mercado mediante estándares de producción elevados.
- **Reduce riesgos operativos y sanitarios:** Previene incidentes relacionados con la inocuidad alimentaria y evita sanciones regulatorias.

La política de calidad de **Faenadora El Casero** es el pilar sobre el cual se construye su compromiso con la excelencia, asegurando la entrega de productos que cumplan con los más altos estándares del sector.

### **3.5 Diagnóstico Situacional**

El diagnóstico situacional de Faenadora El Casero proporciona una visión detallada del estado actual de la empresa en términos de infraestructura, capacidad productiva, clientes y mercado, logística, recursos humanos y situación financiera. Esta información permite

identificar las áreas clave que requieren optimización y proporciona la base para el Análisis Estratégico (FODA) y la posterior Planificación Estratégica.

El objetivo principal de este diagnóstico es identificar oportunidades de mejora, considerando el crecimiento de la demanda, la optimización de los procesos productivos y logísticos, y la planificación de inversiones en infraestructura y maquinaria.

### 3.5.1 *Infraestructura y Equipamiento*

La empresa opera en el mercado de Otavalo, donde cuenta con un punto de distribución funcional para clientes empresariales y minoristas. Sin embargo, el área de recepción de insumos es reducida, lo que puede generar demoras en la descarga de materia prima y afectar la eficiencia operativa.

El proceso de faenado, desplumado y pelado de pollos no es totalmente automatizado. Aunque la empresa cuenta con equipos de apoyo, los faenadores intervienen en aproximadamente el 60% del proceso, lo que puede influir en los tiempos de producción y en la capacidad de respuesta ante aumentos en la demanda.

**Tabla 3-5**

#### *Infraestructura y Equipamiento*

<b>Aspecto</b>	<b>Condición Actual</b>	<b>Observaciones</b>
Ubicación	Imbabura, Otavalo, sector Quichinche, barrio Santa Clara	Zona con accesos adoquinados, facilitando el transporte.
Área de recepción de insumos	Reducida	Puede generar demoras en la descarga de pollos en pie.
Área de entrega de productos	Amplia (mercado local)	Adecuada para clientes mayoristas y minoristas.
Método de faenado, desplumado y pelado	Semiautomatizado (requiere intervención manual en un 60%)	La dependencia del trabajo manual puede afectar la eficiencia.
Equipamiento	Calentadores de agua industriales	Funcionan correctamente, pero el proceso de faenado podría optimizarse.

Facturación	Electrónica	Permite un mejor control administrativo.
-------------	-------------	--

**Conclusión:**

- ✓ El espacio de entrega es suficiente, pero el área de recepción de insumos requiere mejoras para optimizar la fluidez del proceso.
- ✓ El proceso de faenado no es completamente automatizado, lo que limita la capacidad de producción y puede afectar la uniformidad del producto final.
- ✓ Se recomienda analizar la modernización de los equipos de faenado y reorganizar la recepción de insumos para mejorar la eficiencia operativa.

### 3.5.2 Capacidad Productiva

La producción semanal de la faenadora varía en función de la demanda, con un promedio de 500 a 600 pollos procesados por semana, lo que equivale a aproximadamente 3,000 libras de carne de pollo. Durante los fines de semana (viernes, sábado y domingo), la producción y venta se duplican, alcanzando entre 1,000 y 1,200 pollos semanales.

**Tabla 3-6**

*Capacidad Productiva*

Parámetro	Valor Actual	Observaciones
Producción y venta semanal (regular)	500 - 600 pollos (3,000 libras aprox.)	Producción estable de lunes a jueves.
Producción y venta en días de alta demanda	Hasta 1,200 pollos por semana	Ocurre en viernes, sábado y domingo.
Capacidad instalada	Semiautomatizada	La intervención manual en el 60% del proceso podría ser una limitante.

**Conclusión:**

- ✓ La capacidad productiva varía según la demanda, con picos de producción los fines de semana.
- ✓ El proceso semiautomatizado limita la velocidad de producción, lo que podría ser optimizado para atender un mayor volumen de ventas.

### 3.5.3 *Cientes y Mercado*

Faenadora El Casero funciona como un punto de distribución en el mercado, atendiendo tanto a clientes individuales como empresariales. Las empresas mayoristas retiran directamente los productos faenados en el mercado, lo que permite una distribución eficiente sin necesidad de envíos o entregas adicionales.

**Tabla 3-7**

*Cientes y Mercado*

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Características</b>
Cientes empresariales	4	Empresas como Pronaca, AVICEA, AVIPRO, CORPROAVI retiran su producto en el mercado.
Cientes individuales	67	Compradores del mercado local.
Método de venta	Punto de distribución en el mercado	No se realizan envíos ni entregas a domicilio.
Demanda variable	Alta los fines de semana	La producción se duplica viernes, sábado y domingo.

Conclusión:

- ✓ El modelo de venta en el mercado es eficiente y evita costos logísticos adicionales.
- ✓ Se podría considerar la diversificación del producto, ofreciendo cortes seleccionados o paquetes de valor agregado.

### 3.5.4 *Logística y Distribución*

La logística de distribución es altamente eficiente, ya que los clientes empresariales y minoristas recogen los productos en el mercado. Sin embargo, el espacio limitado en la recepción de insumos puede generar cuellos de botella en la producción.

**Tabla 3-8**

*Logística y Distribución*

Parámetro	Valor Actual	Observaciones
Método de distribución	Venta en el mercado (punto de distribución)	Empresas y clientes individuales retiran su producto directamente.
Capacidad del área de entrega	Amplia	Suficiente para manejar grandes volúmenes de entrega a mayoristas.
Capacidad del área de recepción	Reducida	Puede generar demoras en la descarga de insumos.

Conclusión:

✚ El sistema de distribución actual es eficiente, ya que los clientes mayoristas y minoristas retiran el producto en el mercado.

✚ El principal problema logístico es la recepción de insumos, lo que podría afectar la continuidad del proceso productivo.

#### 4. 3.5.5 Recursos Humanos

La faenadora opera con un equipo reducido pero funcional. El trabajo manual sigue siendo esencial en el 60% del proceso productivo, por lo que la capacitación del personal es clave para garantizar calidad y eficiencia.

**Tabla 3-9**

*Recursos Humanos*

Parámetro	Valor Actual	Observaciones
Número de empleados operativos	10 faenadores	Personal clave para el proceso de faenado.
Gerencia	1 gerente-propietario	Encargado de la organización interna.
Administración	1 contador externo	Manejo contable tercerizado.
Capacitación	No estructurada	Se recomienda formación en seguridad alimentaria y optimización de procesos.

#### 4.1.1 Situación Financiera

El precio de venta del pollo es aproximadamente \$1.05 por libra. La rentabilidad se basa en el volumen de venta semanal y en la eficiencia del proceso productivo.

**Tabla 3-10**

*Situación Financiera*

Parámetro	Valor Actual	Observaciones
Volumen de ventas semanales	3,000 libras	En semanas normales.
Volumen de ventas en días de alta demanda	Hasta 6,000 libras	Se duplica viernes, sábado y domingo.
Precio de venta por libra	\$1.05	Rentabilidad depende del control de costos operativos.

#### 4.1.2 Conclusión Final

- ✓ El mercado es estable y garantiza la venta de toda la producción.
- ✓ El área de recepción de insumos es una prioridad a mejorar.
- ✓ La automatización parcial del proceso podría incrementar la eficiencia y la rentabilidad.

#### 4.2 Análisis Estratégico (FODA)

El análisis **FODA** es una herramienta estratégica que permite identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una empresa. Su propósito es evaluar las **fortalezas y debilidades** de la organización, así como detectar **oportunidades y amenazas** en su entorno.

Para **Faenadora El Casero**, la aplicación del **análisis FODA** permitirá priorizar aspectos clave que deben ser reforzados o corregidos, así como identificar ventajas competitivas que pueden ser aprovechadas para fortalecer su crecimiento en el mercado.

**Tabla 3-11**

*Matriz FODA de Faenadora El Casero*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta calidad del producto y cumplimiento de normativas sanitarias.</li> <li>- Relación estable con clientes corporativos y proveedores.</li> <li>- Área de producción con espacio y equipo suficiente.</li> <li>- Experiencia en faenado y distribución de carne avícola.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de captar cinco nuevos clientes mayoristas.</li> <li>- Expansión del punto de venta en el mercado local con envases de marca propia.</li> <li>- Crecimiento del consumo de carne de pollo en la región.</li> <li>- Acceso a tecnologías de procesamiento y almacenamiento más eficientes.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de recepción de insumos con área limitada.</li> <li>- Falta de uniformidad en el tamaño de las piezas de pollo.</li> <li>- Necesidad de mayor capacitación del personal en buenas prácticas de faenado.</li> <li>- Equipos semi automáticos</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento en el costo de insumos y servicios operativos.</li> <li>- Regulaciones sanitarias más estrictas que podrían exigir inversión adicional.</li> <li>- Competencia emergente en zonas cercanas que podría afectar la captación de clientes.</li> </ul>

#### **4.2.1 Interpretación del Análisis FODA**

1. **Fortalezas:** La faenadora cuenta con una base sólida en cuanto a calidad del producto y relaciones comerciales, lo que le permite mantener una operación estable y confiable.
2. **Oportunidades:** Existen posibilidades reales de expansión en el mercado mayorista y minorista, lo que incrementaría la rentabilidad y el reconocimiento de la empresa.
3. **Debilidades:** Es necesario mejorar la infraestructura de recepción de insumos y la estandarización del producto para garantizar una mayor eficiencia operativa.
4. **Amenazas:** Factores externos como la inflación en los costos de insumos y la regulación gubernamental podrían impactar la rentabilidad de la empresa si no se toman medidas preventivas.

#### 4.2.2 *Priorización de Factores Clave*

A partir del análisis FODA, se han identificado las áreas más críticas que deben ser abordadas estratégicamente en los próximos cinco años.

**Tabla 3-12**

*Priorización del análisis FODA*

<b>Prioridad</b>	<b>Factor</b>	<b>Acción Estratégica Requerida</b>
<b>Alta</b>	Expansión del mercado mayorista	Implementar estrategias de captación de nuevos clientes.
<b>Alta</b>	Infraestructura limitada en la recepción de insumos	Optimizar y modernizar el área de recepción y almacenamiento.
<b>Media</b>	Diferenciación del producto en el mercado local	Introducir envases de marca propia y productos seleccionados.
<b>Media</b>	Necesidad de capacitación del personal	Desarrollar un plan de formación en seguridad alimentaria y eficiencia operativa.
<b>Baja</b>	Competencia emergente	Fortalecer la lealtad de los clientes mediante calidad y servicio diferenciado.

#### 4.2.3 *Conclusión del Análisis FODA*

El análisis estratégico de **Faenadora El Casero** demuestra que la empresa cuenta con ventajas competitivas importantes, pero también enfrenta desafíos que deben ser abordados mediante una planificación estructurada.

Este análisis servirá como base para la formulación de los **objetivos estratégicos y planes operativos**, asegurando que las decisiones empresariales estén alineadas con el crecimiento sostenible de la organización.

#### 4.3 **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una empresa define sus **objetivos a largo plazo** y diseña estrategias para alcanzarlos. En el caso de **Faenadora El Casero**, esta planificación se basa en el análisis FODA previamente desarrollado y busca consolidar su crecimiento en los próximos cinco años.

Este apartado establece **objetivos estratégicos**, las **estrategias** necesarias para alcanzarlos y los **indicadores de desempeño** que permitirán evaluar su cumplimiento. Además, se diseñarán planes operativos específicos para garantizar una implementación efectiva.

**Tabla 3-13**

*Estructura de la Planificación Estratégica*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivos estratégicos</b>	Metas generales alineadas con el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.
<b>Estrategias</b>	Acciones diseñadas para alcanzar cada objetivo establecido.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Parámetros medibles que permiten evaluar la efectividad de las estrategias.
<b>Planes operativos</b>	Acciones concretas y detalladas para la ejecución de las estrategias.

En los siguientes apartados se detallarán cada uno de estos elementos, asegurando que la planificación estratégica de **Faenadora El Casero** sea clara, medible y alcanzable en el horizonte de cinco años.

#### **4.4 Objetivos Estratégicos**

Los **objetivos estratégicos** representan las metas que **Faenadora El Casero** busca alcanzar en un plazo de cinco años, alineadas con su visión y misión empresarial. Estos objetivos han sido diseñados en función del análisis FODA, priorizando aspectos clave como la expansión del mercado, la optimización operativa, la diferenciación del producto y la mejora en la capacitación del personal.

Para asegurar su cumplimiento, los objetivos deben ser **claros, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido** (criterio SMART).

**Tabla 3-14**

*Objetivos Estratégicos de Faenadora El Casero*

<b>Código</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Plazo</b>
<b>OE1</b>	Expansión del mercado mayorista	Captar al menos cinco nuevos clientes empresariales en los próximos cinco años.	2025-2030
<b>OE2</b>	Optimización operativa	Mejorar la infraestructura de recepción y almacenamiento de insumos, reduciendo los tiempos de faenado en un 20%.	2025-2028
<b>OE3</b>	Diferenciación del producto	Introducir productos envasados de marca propia y ofrecer presas seleccionadas en el mercado local.	2025-2027
<b>OE4</b>	Capacitación del personal	Implementar un programa de formación continua en seguridad alimentaria y eficiencia operativa.	2025-2030

### **Importancia de los Objetivos Estratégicos**

- **Aseguran el crecimiento sostenible de la empresa** en el mercado mayorista y minorista.
- **Permiten medir avances y resultados** mediante indicadores claros.
- **Facilitan la asignación de recursos** en áreas prioritarias.
- **Mejoran la competitividad y la eficiencia operativa.**

Estos objetivos servirán como base para el diseño de estrategias y planes operativos, garantizando un desarrollo estructurado y sostenible para **Faenadora El Casero** en los próximos años.

### **4.5 Estrategias**

Las estrategias representan el conjunto de acciones diseñadas para alcanzar los **objetivos estratégicos** definidos en la planificación de **Faenadora El Casero**. Estas estrategias permitirán optimizar los procesos internos, expandir la presencia en el mercado y fortalecer la relación con clientes y proveedores.

Cada estrategia está alineada con los objetivos estratégicos y se enfoca en generar mejoras sostenibles a mediano y largo plazo.

**Tabla 3-15**

*Estrategias para Alcanzar los Objetivos Estratégicos*

<b>Código</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>
<b>OE1</b>	Expansión del mercado mayorista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar y contactar clientes potenciales en el sector empresarial.</li> <li>- Ofrecer incentivos y descuentos por volumen de compra.</li> <li>- Implementar una campaña de negociación y fidelización con clientes actuales.</li> </ul>
<b>OE2</b>	Optimización operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernizar la infraestructura de recepción y almacenamiento de insumos.</li> <li>- Reducir los tiempos de faenado mediante mejoras en la organización y distribución del trabajo.</li> <li>- Incorporar tecnologías para optimizar el control de producción.</li> </ul>
<b>OE3</b>	Diferenciación del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar envases de marca propia para la venta en el mercado local.</li> <li>- Introducir una línea de presas seleccionadas para clientes minoristas.</li> <li>- Establecer alianzas estratégicas para distribuir productos en puntos de venta clave.</li> </ul>
<b>OE4</b>	Capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un programa de formación continua en buenas prácticas de faenado y seguridad alimentaria.</li> <li>- Realizar talleres periódicos sobre higiene y optimización de procesos.</li> <li>- Ofrecer incentivos para fomentar la participación del personal en capacitaciones.</li> </ul>
<b>OE5</b>	Mejora de la logística y distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar las rutas de entrega mediante un análisis de tiempos y costos.</li> <li>- Reducir los tiempos de despacho en un 15% mediante mejoras en la planificación de pedidos.</li> <li>- Evaluar la necesidad de ampliar la flota de transporte para garantizar entregas más eficientes.</li> </ul>

#### **4.5.1 Impacto Esperado de las Estrategias**

- **Mayor rentabilidad** gracias a la captación de nuevos clientes y la optimización de costos operativos.

- **Reducción de tiempos de producción y distribución**, mejorando la eficiencia en toda la cadena de valor.
- **Fortalecimiento del posicionamiento de la empresa**, diferenciándose con productos innovadores y de alta calidad.
- **Desarrollo del talento humano**, garantizando un equipo capacitado y alineado con los estándares de la industria.

Estas estrategias serán implementadas mediante planes operativos específicos, asegurando una ejecución efectiva y medible dentro del periodo establecido.

#### 4.6 Indicadores de Desempeño

Los **indicadores de desempeño** permiten medir el progreso y la efectividad de las estrategias implementadas para alcanzar los objetivos estratégicos de **Faenadora El Casero**. Estos indicadores son fundamentales para evaluar el impacto de cada acción y realizar ajustes cuando sea necesario.

Cada objetivo estratégico contará con indicadores específicos que reflejen su cumplimiento, asegurando un seguimiento adecuado y basado en datos cuantificables.

**Tabla 3-16**

*Indicadores para la Evaluación del Desempeño*

<b>Código</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia de Evaluación</b>
<b>OE1</b>	Expansión del mercado mayorista	Número de nuevos clientes mayoristas adquiridos	5 nuevos clientes en 5 años	Anual
<b>OE2</b>	Optimización operativa	Reducción del tiempo de recepción de insumos	20% de mejora en 2 años	Semestral
<b>OE2</b>	Optimización operativa	Tiempo promedio de faenado por unidad	Reducción del 15% en 3 años	Trimestral

<b>OE3</b>	Diferenciación del producto	Implementación de envases de marca propia	100% operativo en 2 años	Semestral
<b>OE3</b>	Diferenciación del producto	Ventas de productos envasados	Aumento del 25% en 3 años	Trimestral
<b>OE4</b>	Capacitación del personal	Número de capacitaciones realizadas al año	Al menos 3 capacitaciones al año	Anual
<b>OE4</b>	Capacitación del personal	Nivel de satisfacción del personal con la capacitación	80% de satisfacción en encuestas internas	Semestral
<b>OE5</b>	Mejora de la logística y distribución	Reducción en los tiempos de entrega de pedidos	15% menos en 3 años	Trimestral
<b>OE5</b>	Mejora de la logística y distribución	Eficiencia en las rutas de entrega	10% de ahorro en costos de distribución en 3 años	Anual

#### **4.6.1 Importancia de los Indicadores**

- **Permiten un control efectivo** del avance de los objetivos estratégicos.
- **Facilitan la toma de decisiones** basadas en datos reales y medibles.
- **Ayudan a identificar áreas de mejora** y realizar ajustes oportunos en las estrategias.
- **Garantizan la eficiencia operativa**, asegurando que los recursos sean utilizados de manera óptima.

Estos indicadores serán monitoreados de manera periódica, permitiendo evaluar el éxito de la planificación estratégica y asegurando que **Faenadora El Casero** cumpla con sus metas de crecimiento y optimización.

#### 4.7 Planes Operativos

Los **planes operativos** son la ejecución detallada de las estrategias establecidas en la planificación estratégica. Estos planes definen **acciones específicas, responsables, plazos y recursos** necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.

Para **Faenadora El Casero**, los planes operativos se centran en mejorar la infraestructura, expandir el mercado, optimizar la logística y fortalecer el equipo de trabajo. Cada plan tendrá un seguimiento riguroso para garantizar su correcta implementación.

**Tabla 3-17**

*Planes Operativos de Faenadora El Casero*

<b>Código</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Plan Operativo</b>	<b>Acciones Clave</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
<b>PO1</b>	Expansión del mercado mayorista	Plan de Captación de Clientes	- Identificación de nuevos clientes - Creación de estrategias de negociación y fidelización - Ofrecimiento de incentivos por volumen de compra	2025-2030	Gerencia Comercial
<b>PO2</b>	Optimización operativa	Plan de Infraestructura y Modernización	- Adecuaciones en la recepción de insumos - Evaluación y adquisición de equipos de faenado más eficientes	2025-2028	Gerencia de Operaciones
<b>PO3</b>	Diferenciación del producto	Plan de Implementación de Productos Envasados	- Diseño de envases de marca propia - Pruebas de mercado con clientes locales - Comercialización	2025-2027	Gerencia de Producción y Ventas

			en puntos estratégicos		
<b>PO4</b>	Capacitación del personal	Plan de Formación y Desarrollo	- Implementación de capacitaciones periódicas - Evaluaciones de desempeño - Incentivos para el personal capacitado	2025-2030	Recursos Humanos
<b>PO5</b>	Mejora de la logística y distribución	Plan de Optimización de Entregas	- Revisión de rutas y tiempos de entrega - Reducción de costos de distribución - Evaluación de necesidad de ampliar la flota	2025-2028	Gerencia de Logística

#### *4.7.1 Impacto de los Planes Operativos*

- **Aseguran el cumplimiento de los objetivos estratégicos** mediante acciones concretas y medibles.
- **Mejoran la eficiencia operativa** al optimizar recursos y procesos en cada área de la empresa.
- **Fortalecen la competitividad de la faenadora** al expandir su mercado y diferenciar su oferta de productos.
- **Facilitan la evaluación y seguimiento**, garantizando que cada estrategia sea implementada de manera efectiva.

Los planes operativos serán monitoreados periódicamente, permitiendo ajustes oportunos y asegurando que **Faenadora El Casero** logre sus objetivos de crecimiento y consolidación en el mercado.

## 4.8 Presupuesto para la Implementación de Mejoras

Para optimizar las operaciones de Faenadora El Casero, se propone un plan de inversión que abarca la adquisición de maquinaria semiautomática y la ampliación del área de recepción de insumos. A continuación, se detallan los costos estimados:

### 4.8.1 Adquisición de Maquinaria Semi-Automática

La implementación de maquinaria semiautomática reducirá la intervención manual en el proceso de faenado, desplumado y pelado de pollos, mejorando la eficiencia y capacidad productiva.

**Tabla 3-18**

*Precios de Maquinaria Semi-Automática*

<b>Equipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Estimado (USD)</b>
<b>Máquina de Sacrificio Semi-Automática</b>	Equipo diseñado para el sacrificio eficiente de aves, permitiendo una capacidad de procesamiento de hasta 1,000 aves por hora.	\$15,000 - \$20,000
<b>Desplumadora Automática</b>	Máquina que facilita la remoción de plumas de las aves de manera rápida y eficiente, reduciendo el tiempo de procesamiento.	\$5,000 - \$10,000
<b>Equipo de Evisceración Semi-Automático</b>	Sistema que asiste en la extracción de vísceras, mejorando la higiene y velocidad del proceso.	\$8,000 - \$12,000
<b>Calentador de Agua Industrial</b>	Dispositivo para el escaldado de aves antes del desplumado, esencial para facilitar la remoción de plumas.	\$3,000 - \$5,000
<b>Mesa de Inspección y Corte</b>	Superficie de trabajo en acero inoxidable para la inspección y corte de las aves, asegurando estándares de calidad y facilitando el flujo de trabajo.	\$2,000 - \$3,000
<b>Sistema de Transporte Aéreo</b>	Mecanismo de rieles y ganchos para el traslado de las aves a lo largo de las diferentes etapas del proceso, optimizando el espacio y reduciendo el esfuerzo manual.	\$10,000 - \$15,000
<b>Instalación y Capacitación</b>	Servicios profesionales para la correcta instalación de los equipos y capacitación del personal en su uso y mantenimiento.	\$5,000 - \$7,000

<b>**Total Aproximado</b>		<b>\$48,000</b>	-
		<b>\$72,000</b>	

*Nota:* Los costos mencionados son estimaciones basadas en precios de mercado y pueden variar según el proveedor y especificaciones técnicas. Se recomienda obtener cotizaciones detalladas antes de realizar la inversión.

#### 4.8.2 Ampliación del Área de Recepción de Insumos

La ampliación del área de recepción permitirá manejar un mayor volumen de materia prima, reduciendo cuellos de botella y mejorando la eficiencia operativa.

**Tabla 3-19**

*Costos de infraestructura*

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Estimado (USD)</b>	
<b>Diseño y Planificación</b>	Servicios de arquitectura e ingeniería para el diseño del nuevo espacio, asegurando cumplimiento de normativas y optimización del flujo de trabajo.	\$2,000 \$3,000	-
<b>Obra Civil</b>	Construcción de la estructura física, incluyendo cimentación, paredes, techos y pisos adecuados para operaciones avícolas.	\$10,000 \$15,000	-
<b>Sistemas de Ventilación e Iluminación</b>	Instalación de sistemas que garanticen condiciones ambientales óptimas para la manipulación de insumos, mejorando la seguridad y eficiencia.	\$3,000 \$5,000	-
<b>Equipamiento Adicional</b>	Adquisición de mesas de recepción, básculas industriales y otros equipos necesarios para la manipulación y registro de la materia prima entrante.	\$2,000 \$4,000	-
<b>Mano de Obra</b>	Costos asociados al personal encargado de la construcción y adecuación del área, incluyendo albañiles, electricistas y otros profesionales.	\$5,000 \$7,000	-
<b>Permisos y Licencias</b>	Trámites legales y administrativos necesarios para la ampliación de las instalaciones, asegurando el cumplimiento de regulaciones locales.	\$1,000 \$2,000	-

<b>**Total Aproximado</b>		<b>\$23,000</b>	-
		<b>\$36,000</b>	

*Nota:* Los costos indicados son aproximados y pueden variar según las especificaciones del proyecto y las tarifas de los contratistas locales. Se aconseja realizar un estudio detallado y obtener presupuestos formales antes de iniciar la construcción.

#### **4.8.3 Resumen General del Presupuesto**

A continuación, se presenta un resumen consolidado de la inversión total estimada para la implementación de las mejoras propuestas:

**Tabla 3-20**

*Resumen del presupuesto*

<b>Concepto</b>	<b>Costo Estimado (USD)</b>
<b>Adquisición de Maquinaria Semi-Automática</b>	\$48,000 - \$72,000
<b>Ampliación del Área de Recepción de Insumos</b>	\$23,000 - \$36,000
<b>**Inversión Total Aproximada</b>	<b>\$71,000 - \$108,000</b>

*Nota:* Se recomienda considerar un margen adicional para imprevistos y posibles variaciones en los costos durante la ejecución del proyecto.

#### **Conclusión:**

La inversión en más maquinaria semiautomática y la ampliación del área de recepción de insumos representan pasos estratégicos para mejorar la eficiencia y capacidad productiva de **Faenadora El Casero**. Se aconseja realizar un análisis financiero detallado y gestionar las cotizaciones y permisos necesarios para asegurar una implementación exitosa.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

A partir del análisis realizado en la presente investigación y el desarrollo de la propuesta estratégica para **Faenadora El Casero**, se han identificado elementos clave que impactan en su operación y crecimiento. Las principales conclusiones obtenidas son:

#### **Infraestructura y Equipamiento:**

- La **Faenadora El Casero** cuenta con un área de entrega de productos adecuada para atender a clientes mayoristas y minoristas. Sin embargo, el **área de recepción de insumos es limitada**, lo que puede generar demoras en la descarga de materia prima y afectar la eficiencia operativa.
- El proceso de faenado, desplumado y pelado de pollos es **semiautomatizado**, requiriendo intervención manual en aproximadamente el 60% del proceso. Esta dependencia del trabajo manual puede limitar la capacidad de producción y afectar la uniformidad del producto final.

#### **Capacidad Productiva:**

- La producción semanal varía entre 500 y 600 pollos (aproximadamente 3,000 libras de carne) en días regulares, duplicándose durante los fines de semana. Esta fluctuación indica una **demanda creciente** que la empresa puede capitalizar.

#### **Clientes y Mercado:**

- La empresa atiende tanto a clientes individuales como a empresas mayoristas que retiran los productos directamente en el mercado. Este modelo de distribución es eficiente y reduce costos logísticos.

**Logística y Distribución:**

- Aunque la entrega de productos se realiza de manera eficiente en el mercado, el **espacio limitado en la recepción de insumos** representa un cuello de botella que podría afectar la continuidad del proceso productivo.

**Recursos Humanos:**

- La dependencia de la mano de obra en el 60% del proceso productivo resalta la necesidad de **capacitación continua** para garantizar la calidad y eficiencia en la producción.

**Situación Financiera:**

- Con un precio de venta de \$1.05 por libra, la rentabilidad de la empresa está directamente relacionada con el volumen de ventas y la eficiencia operativa.

**5.2 Recomendaciones****Ampliación del Área de Recepción de Insumos:**

- **Invertir en la ampliación del área de recepción** para facilitar la descarga eficiente de materia prima, reduciendo demoras y mejorando el flujo operativo.

**Automatización de Procesos:**

- **Adquirir maquinaria semiautomática** para reducir la intervención manual en el proceso de faenado, desplumado y pelado. Esto aumentará la capacidad productiva y mejorará la consistencia del producto.

**Capacitación del Personal:**

- Implementar programas de **capacitación continua** en el uso de nuevas tecnologías y en prácticas de higiene y seguridad alimentaria, asegurando una adaptación eficiente a los procesos automatizados.

#### **Análisis de Rentabilidad:**

- Realizar un **análisis financiero detallado** para evaluar la viabilidad de las inversiones propuestas, considerando costos, beneficios y retorno de inversión.

#### **Gestión de Proveedores:**

- Establecer acuerdos con proveedores para **programar entregas escalonadas**, evitando congestiones en el área de recepción y asegurando un suministro constante de materia prima.

#### **Mantenimiento Preventivo:**

- Desarrollar un plan de **mantenimiento preventivo** para los nuevos equipos, garantizando su funcionamiento óptimo y prolongando su vida útil.

#### **Evaluación de la Demanda:**

- Analizar las tendencias del mercado para **ajustar la producción** según la demanda, optimizando recursos y maximizando la rentabilidad.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Alamelu, R., Nalini, R., Cresenta Shakila Motha, L., Amudha, R., & Bowiya, S. (2017). Adoption factors impacting Human Resource analytics among employees. *International Journal of Economic Research*, 14(6), 417–423. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85035008544&partnerID=40&md5=84069c1000a020a3d6048d98c5887450>
- Andonov-Acev, D., Buckovska, A., Blagojevic, Z., & Kraljevski, V. (2008). Enterprise performance monitoring. *Proceedings of the International Conference on Information Technology Interfaces, ITI*, 185–190. <https://doi.org/10.1109/ITI.2008.4588405>
- Avtalion, Z., Aviv, I., Hadar, I., Luria, G., & Bar-Gil, O. (2024). Digital Infrastructure as a New Organizational Digital Climate Dimension. *Applied Sciences (Switzerland)*, 14(19). <https://doi.org/10.3390/app14198592>
- Barton, D. L., & Sinha, D. K. (2011). Developer-user interaction and user satisfaction in internal technology transfer. In *Managing Knowledge Assets, Creativity and Innovation* (pp. 497–513). [https://doi.org/10.1142/9789814295505\\_0022](https://doi.org/10.1142/9789814295505_0022)
- Bartusková, T. (2015). Use of AHP method for the synthesis of external strategic analysis results. *Proceedings of the 11th International Conference on Strategic Management and Its Support by Information Systems 2015, SMSIS 2015*, 14–24. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84941880965&partnerID=40&md5=5ee774183c8030aa2b97ee428f5d71a2>
- Bondarenko, S., Liganenko, I., Kalaman, O., & Niekrasova, L. (2018). Comparison of methods for determining the competitiveness of enterprises to determine market strategy. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(13), 890–898.

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

[85059762018&partnerID=40&md5=bf6f171ecd419c59bc112691a51980f2](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85059762018&partnerID=40&md5=bf6f171ecd419c59bc112691a51980f2)

Burbano, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial.

*Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3.

Campbell, D., Datar, S. M., Kulp, S. L., & Narayanan, V. G. (2015). Testing strategy with multiple performance measures: Evidence from a balanced scorecard at store24.

*Journal of Management Accounting Research*, 27(2), 39–65.

<https://doi.org/10.2308/jmar-51209>

Cayrat, C., & Boxall, P. (2022). Exploring the phenomenon of HR analytics: a study of challenges, risks and impacts in 40 large companies. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(4), 572–590.

<https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2021-0238>

Cetindamar, D., Wasti, N. S., & Beyhan, B. (2012). Technology management tools and techniques: Factors affecting their usage and their impact on performance.

*International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(5).

<https://doi.org/10.1142/S0219877012500368>

Cheng, W., Li, C., & Zhao, T. (2024). The stages of enterprise digital transformation and its impact on internal control: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 92.

<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103079>

Chhaochharia, V., Grinstein, Y., Grullon, G., & Michaely, R. (2017). Product market competition and internal governance: Evidence from the Sarbanes-Oxley Act.

*Management Science*, 63(5), 1405–1424. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2409>

Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de administración 6ta edición.

Madrid: Campus.

- Choi, H. (2023). The Differential Effects of Internal Control Teams on Investment Decision Making Based on Industry Competition. *International Journal of Financial Studies*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/ijfs11040131>
- Christ, K. (2018). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
- Christy, A. J., Umamakeswari, A., Priyatharsini, L., & Neyaa, A. (2021). RFM ranking – An effective approach to customer segmentation. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences*, 33(10), 1251–1257. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2018.09.004>
- Chuang, H.-M., Liu, M.-J., & Chen, Y.-S. (2015). The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 2015. <https://doi.org/10.1155/2015/835194>
- Cunha, R. C. E., & Cunha, M. P. E. (2009). Impact of strategy, strength of the HRM system and HRM bundles on organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 7(1), 57–69. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-78149500020&partnerID=40&md5=955d57a40ebb785f3792d53d0907cac2>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación.
- Deac, V., Cârstea, G., & Dumitrescu Drăgan, A. I. (2011). Strategy and competitive advantage IV. Strategic analysis of the competition; [Strategie și avantaj competitive IV. Analiza strategică a concurenței]. *Quality - Access to Success*, 12(4), 37 – 42.

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

[80051674478&partnerID=40&md5=4544224ee77dfe99e4aab13afec1b935](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-80051674478&partnerID=40&md5=4544224ee77dfe99e4aab13afec1b935)

Deac, V., Cârstea, G., & Dumitrescu Drăgan, A. I. (2012). Strategy and competitive advantage VI. strategic internal diagnostic. *Quality - Access to Success*, 13(126), 86–89. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84856521336&partnerID=40&md5=3e6376b293f83d3d04f3e9daa5d9eb41>

DELSOL. (2022). ▷ *Misión de una empresa ¿Qué es?, ¿Cómo se establece?* Misión de Una Empresa. <https://www.sdelsol.com/glosario/mision-de-una-empresa/>

Díaz-Canel Bermúdez, M., Alarcón Ortiz, R., & Saborido Loidi, J. R. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3).

Douglas da Silva. (2020, August 12). *Valores de una empresa: que son + ejemplos*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/>

Drogalas, G., Pazarskis, M., Lazos, G., & Golidopoulos, K. (2024). The important role of information technology and internal auditing in risk management: evidence from Greece. *Journal of Operational Risk*, 19(1), 29–49. <https://doi.org/10.21314/JOP.2023.012>

Dudycz, H., Stefaniak, P., & Pyda, P. (2019). Advanced Data Analysis in Multi-site Enterprises. Basic Problems and Challenges Related to the IT Infrastructure. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 11684 LNAI, 383–393. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-28374-2\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-030-28374-2_33)

- Edwards, P. N. (2019). Infrastructuration: On habits, norms and routines as elements of infrastructure\*. In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 62, pp. 355–366). <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20190000062022>
- Effenberger, C., Hartmann, B., Streib, S., & Gloystein, H. (2007). Internal marketing of competitive intelligence (CI) in large companies; [Das Interne Marketing von Competitive Intelligence in Großunternehmen Erfolgreicher Wettbewerbsbeitrag der Hochschule Darmstadt auf der Jahrestagung 2006 des DCIF]. *Information-Wissenschaft Und Praxis*, 58(2), 83 – 88. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-33947652150&partnerID=40&md5=0f94c62fd9d0ab57e15f699c5edc12e7>
- Elanda, R. W., & Ardi, R. (2020). Designing Supplier Performance Criteria with a Risk-Oriented Approach. *ACM International Conference Proceeding Series*, 290–294. <https://doi.org/10.1145/3400934.3400987>
- Genix, I. R. (2024). *Planeamiento estratégico y gestión administrativa en la asociación de comerciantes del mercado n° 2 Pucallpa-Region Ucayali 2023*.
- Guerrero, A. P. A., Rodríguez, J. C., Cabeza, M. R. Q., & Moreno, F. E. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 130–147.
- Guiliany, G., Pórtela, C., Pulido, P., Cali, G., & Marcano, P. (2017). *Contenido*.
- Gumbus, A., Lyons, B., & Wilson, T. (2004). Designing a strategy to effectively communicate the balanced scorecard. *Journal of Cost Management*, 18(2), 35–38. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-1942486769&partnerID=40&md5=02623bbc6f222abda2ab53ebb48a4b60>

- Gürbüz, F., & Yalçın, N. (2013). A SWOT-FAHP application for a textile firm in Turkey. In *Enterprise Business Modeling, Optimization Techniques, and Flexible Information Systems* (pp. 45–57). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-3946-1.ch004>
- Gursoy, D., & Swanger, N. (2007). Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: Impacts on financial success. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 213–227. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.01.004>
- Hanzelka, M. (2015). Using the concept of customer life - Time value in internal marketing management companies from financial market. *Proceedings of the 25th International Business Information Management Association Conference - Innovation Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2015*, 2534–2542. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84947555837&partnerID=40&md5=483b2ac06f1a15cd939b873e540992d4>
- Hanzelka, M. (2016). Using the concept of customer life - Time value for internal customers of insurance market. *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016*, 2407–2417. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84984621739&partnerID=40&md5=04f7e1f0a7542e61e5674e905f7dd89e>
- Holmbom, A. H., Eklund, T., & Back, B. (2008). Customer portfolio analysis using the SOM. *ACIS 2008 Proceedings - 19th Australasian Conference on Information Systems*, 412–422. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-77954872987&partnerID=40&md5=398dae704d230dc5f5801f0af8203217>

- Hussain, H., Jun, W., & Radulescu, M. (2024). Innovation Performance in the Digital Divide Context: Nexus of Digital Infrastructure, Digital Innovation, and E-knowledge. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02058-w>
- Hwang, M.-H., & Rau, H. (2007). Design and planning of the balanced scorecard: A case study. *Human Systems Management*, 26(3), 217–227. <https://doi.org/10.3233/hsm-2007-26307>
- José Vales García Rector Mtra Mirna Yudit Chávez Rivera, J., Elvira López Parra, M., Moises Rodríguez Echevarría Mtro Oswaldo Alber to Madrid Moreno COMISIÓN DIFUSIÓN Y RELACIONES Mtra Nora Edith González Navarro Mtra Nereida Aceves López Mtro Rodolfo Valenzuela Reynaga, M. de, Jesús Nereida Aceves López Mtra Nora Edith González Navarro Mtra Blanca Ochoa Jaime Mtra Ma Dolores Moreno Millanes Mtro Rodolfo Valenzuela Reynaga Mtra Ma Elvira López Parra, M., Ramón Moreno, L., Lorena Vélez García, M., Norma Aguilar Morales, M., Edith Georgina Súrdez, M., Ma Carmen Sandoval Caraveo, M., Gabriel Rueda Delgado, M., Ruby González Ascencio, M., Aida Alvarado Borrego, D., Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia, D., Occidente, U., Dra. Laura Esther Jiménez Ferretiz, S., & Isabela Escareño Álvarez, E. (2017). *Instituto Tecnológico de Sonora Dra. Mónica Velarde Valdez*. <http://www.itson.mx/Pacioli>.
- Jovetić, S., Ljubisavljević, S., & Karapavlović, N. (2018). Effects of internal control on the financial indicators of companies. *Explicator*, 76(2), 115–146. <https://doi.org/10.15611/aoe.2018.1.05>

- Khisro, J., Lindroth, T., & Magnusson, J. (2022). Mechanisms of constraint: a clinical inquiry of digital infrastructuring in municipalities. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 16(1), 81–96. <https://doi.org/10.1108/TG-01-2021-0014>
- Koroneos, G. (2006). Contract manufacturers gear up for PAT. *Pharmaceutical Technology*, 30(1), 40–50. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-31344475673&partnerID=40&md5=eb5eb8c49114a86f2b1875c9b0719454>
- Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G.-C. (2017). *Fundamentos de marketing*.
- Kozina, M. (2005). Examination of cause-effect relationships through the balanced scorecard strategy map. *Annals of DAAAM and Proceedings of the International DAAAM Symposium*, 201–202. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84896297029&partnerID=40&md5=a5b256ffee418f5074664e1ade5fbb27>
- Leber, M., & Selinšek, A. (2019). The influence of the supplier on the successful new product development. *Annals of DAAAM and Proceedings of the International DAAAM Symposium*, 30(1), 38–45. <https://doi.org/10.2507/30th.daaam.proceedings.005>
- Leker, J., & Bauer, M. (2018). Strategic analysis: Understanding the strategic environment of the firm. In *Business Chemistry: How to Build Thriving Businesses in the Chemical Industry* (pp. 59–107). <https://doi.org/10.1002/9781118858547.003>
- Litardo, B. I. D., Ross, W. A. B., & Barriga, L. E. P. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96–107.
- Loaiza-Mora, G., & Cortés-Morales, R. (2018). Strategic information systems: Business model for a small retailer firm. *Proceedings of the International Conferences on*

*WWW/Internet 2018 and Applied Computing 2018*, 27–34.

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

[85060293963&partnerID=40&md5=569f86b156b1d7f69a04c61dfb24cb22](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85060293963&partnerID=40&md5=569f86b156b1d7f69a04c61dfb24cb22)

Lockamy, A., & McCormack, K. (2010). Analysing risks in supply networks to facilitate outsourcing decisions. *International Journal of Production Research*, 48(2), 593–611. <https://doi.org/10.1080/00207540903175152>

Maldonado, E. F. N., & Navarrete, W. A. L. (2022). Planificación estratégica y nivel de vida: revisión sistemática. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 7(11), 2097–2111.

Martínez Sánchez, M. E., & Villoro Armengol, J. (2021). The Implementation of New Technologies in Internal Communication: A Study of the Main Platforms and Applications. *Journal of Promotion Management*, 27(6), 788–811. <https://doi.org/10.1080/10496491.2021.1888178>

Masdi, M. A. M. M., Hadanan, S. W., Zamain, N. S. A., Hasnan, A. H. A., Julaihi, M. H. S., Sani, B. N. Z., Subramanian, U., Suhaili, S. E., & Kamaluddin, A. M. (2022). Critical Analysis on the Necessity and Techniques Used in Internal Control in Accounting Operations. *ICBIR 2022 - 2022 7th International Conference on Business and Industrial Research, Proceedings*, 638–643. <https://doi.org/10.1109/ICBIR54589.2022.9786431>

Mohamadnejad, F. (2014). A DEMATEL-Based framework for identification of causalities among internal and external modes of technology acquisition. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11(3). <https://doi.org/10.1142/S0219877014500151>

- Morales Páez, L. I., & Argote Ordoñez, Y. A. (2023). *Situación de la administración en salud en las instituciones prestadoras de salud en Colombia, años 2017-2022*.
- Mousavi, Z., & Sadeghian, A. (2015). Analyzing balanced scorecard with system dynamics. *Advances in Environmental Biology*, 9(2), 186–194.  
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85063818932&partnerID=40&md5=e2a384b073016f8e182f7416d3d7e7ab>
- Muñiz-Jaime, L. P., Tomalá-Yáñez, R. A., & Alvarado-Guaranda, J. Y. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 372–383.
- Myriam Quiroa. (2020a). *Misión, visión y valores de una empresa | 2022 | Economipedia*.  
<https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
- Myriam Quiroa. (2020b, September 6). *Análisis externo de una empresa | 2022 | Economipedia*. Análisis Externo de Una Empresa.  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html>
- Nichols, M. (2007). Four reasons to thank the competition. *Water Well Journal*, 61(5), 60.  
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-34250672819&partnerID=40&md5=15dee903ea8dd85fd353a0f60f980d90>
- Niemann, A., & Schwaiger, M. (2018). The Disclosure of Personal Data: Understanding Customers' Expectations: An Abstract. In *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 507–508).  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-66023-3\\_172](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66023-3_172)

- Novichkova, O., Tagirova, O., Nosov, A., & Fedotova, M. (2020). Forecasting the financial results of the agribusiness company. *E3S Web of Conferences*, 222. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202022206016>
- Owolabi, F., Adetula, D. T., & Taleatu, A. (2016). Balanced score card and performance evaluation in small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth*, 4554–4561. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85013986449&partnerID=40&md5=064464da40693272bfc791c60846f1a8>
- Pandey, I. M. (2005). Balanced scorecard: Myth and reality. *Vikalpa*, 30(1), 51–66. <https://doi.org/10.1177/0256090920050105>
- Park, J., Lee, S. H., & Kim, Y. S. (2019). Impact of human resource capability on performance: The roles of internal firm resources. *Asia Life Sciences*, 1, 275–282. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85062658157&partnerID=40&md5=9ac6aeb3b2705d8e45164de3fa122bcb>
- Parniangtong, S. (2016). Strategic Sourcing: Internal Analysis. In *Management for Professionals: Vol. Part F497* (pp. 15–48). [https://doi.org/10.1007/978-981-10-1723-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-10-1723-0_3)
- Parniangtong, S. (2017). Formulating Customer-Driven Strategy. In *Management for Professionals: Vol. Part F499* (pp. 113–159). [https://doi.org/10.1007/978-981-10-4442-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-10-4442-7_5)
- Pollalis, Y. A. (2018). Sustainable competitive advantage in turbulent business environments using critical organizational capabilities and resources to manage

- complexity. In *Global Business Expansion: Concepts, Methodologies, Tools, and Appl.* (pp. 1374–1393). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5481-3.ch064>
- Ponce Cedeño, O. S., Morejón Santiestevan, M. E., Salazar Pin, G. E., & Baque Sánchez, E. R. (2019). Introducción a las finanzas. In *Introducción a las finanzas*. <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2019.50>
- Ponce Talancón, H., & Santo Tomás, U. (2007). *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations* (Vol. 12).
- Queiroz, M., Tallon, P., Coltman, T., & Sharma, R. (2020). Digital infrastructure, business unit competitiveness, and firm performance growth: The moderating effects of business unit IT autonomy. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2020-January*, 5643–5652. <https://doi.org/10.24251/hicss.2020.693>
- Regmi, S. R., Meena, J., Kanojia, U., & Kant, V. (2022). Customer Market Segmentation using Machine Learning Algorithm. *2022 6th International Conference on Trends in Electronics and Informatics, ICOEI 2022 - Proceedings*, 1348–1354. <https://doi.org/10.1109/ICOEI53556.2022.9777146>
- Sánchez, L. (2023). *Planeación estratégica para mipymes*. Ediciones de la U.
- Saura, J. R., Skare, M., & Riberio-Navarret, S. (2022). How Does Technology Enable Competitive Advantage? Reviewing State of the Art and Outlining Future Directions. *Journal of Competitiveness*, 14(4), 172–188. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.04.10>
- Scanlan, A. (2007). Balancing act. Using the clinic scorecard to improve practice performance. *MGMA Connexion / Medical Group Management Association*, 7(2), 1,

34–39. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-34247155381&partnerID=40&md5=c2310a217595219838b25a6696df9f39>

Shin, B., Choi, S., & Han, J. (2021). Human resource investment in internal control and operating efficiency. *Korean Accounting Review*, 46(4), 1–34. <https://doi.org/10.24056/KAR.2021.08.001>

Strategic analysis. (2017). In *Contemporary Issues in Strategic Management* (pp. 46–79). <https://doi.org/10.4324/9781315674827>

Toker, K., & Pinar, R. İ. (2019). THE MEDIATING ROLE EFFECT OF INTERNAL INTEGRATION BETWEEN LONG TERM RELATIONSHIP WITH SUPPLIERS AND CUSTOMERS AND BUSINESS PERFORMANCE IN TURKEY ICI 500 ENTERPRISES. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, 16(4), 592–604. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2019.v16.n4.a5>

Tsai, P. (2021). Making Data Your Most Valuable Asset. In *The AI Book: The Artificial Intelligence Handbook for Investors, Entrepreneurs and FinTech Visionaries* (pp. 200–201). <https://doi.org/10.1002/9781119551966.ch54>

Wang, C., Wang, D., Deng, X., & Wang, S. (2023). Research on the Impact of Enterprise Digital Transformation on Internal Control. *Sustainability (Switzerland)*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/su15108392>

Wang, J., Hu, A., & Wang, Y. (2011). The impacts of information technology on internal control: An empirical study. *8th International Conference on Service Systems and Service Management - Proceedings of ICSSSM'11*. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2011.5959447>

- Wang, S., Liu, J., Park, K., Kang, M., & Dai, F. (2024). Matching intra-functional integration with inter-firm IT linkage to facilitate flexibility for customers. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 39(3), 603–616. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2022-0487>
- Xia, Y., & Johar, M. G. M. (2024). The impact of digital infrastructure on organizational digital innovation in China. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(12). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.7586>
- Zavala, A., Ruiz, S., Pérez, C., & Galvan, A. (2023). How to select the best KPI for Small and Medium Enterprises for the first time. *IISE Annual Conference and Expo 2023*. [https://doi.org/10.21872/2023IISE\\_1915](https://doi.org/10.21872/2023IISE_1915)
- Zou, F., Dong, Y., Song, S., & Rungtusanatham, M. (2023). Product Recalls and Supply Base Innovation. *Manufacturing and Service Operations Management*, 25(5), 1931–1946. <https://doi.org/10.1287/MSOM.2023.1213>

**ANEXOS**