

## **APLICACIÓN DEL MODELO MISIÓN –VISIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR AGRO-INDUSTRIAL**

### **THE APPLICATION OF THE VISION MISION MODEL TO AN AGRO INDUSTRY FAMILY BUSINESS**

Freddy Daiman Mendoza Zambrano, Jessica Viviana Vélez Ganchozo,  
Wendy Tatiana Chávez Loor, Silvia Patricia Murillo Cedeño

Maestría de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica  
Agropecuaria de Manabí “Manuel Felix López”

**e-mail:** fdmenzam@gmail.com

**Recibido:** 11/03/2019

**Aceptado:** 30/04/2019

**Doi:** [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i2.1688](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1688)

**Código Clasificación JEL:** M1, D1

#### **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general, aplicar el modelo de Dirección Estratégica Misión-Visión, y adaptarlo a las necesidades de una empresa familiar agroproductiva dedicada a la elaboración de panela. Con el fin crear ventajas competitivas y planes de acción que permitan superar las dificultades propias de este sector, se utilizó del método de investigación descriptivo, para el levantamiento de información se aplicó una ficha de observación y entrevista al personal para obtener una perspectiva real de entorno. Adicionalmente se usó, el método inductivo con la aplicación modelo de Dirección Estratégica Misión- Visión. En la trayectoria de la investigación se concluye que en la empresa están ausente elementos de la dirección estratégica, como los objetivos estratégicos y mapa de valores, que se tornan indispensables para potencializar la cadena operativa y administrativa de una empresa ya sea pequeña mediana o grande.

**Palabras clave:** Administración de empresa, economía familiar, planificación estratégica.

#### **ABSTRACT**

The general objective of this research is to apply the Mission-Vision Strategic Management model, and adapt it to the needs of an agroproductive family business dedicated to the production of panela. In order to create competitive advantages and action plans to overcome the difficulties of this sector, we used the descriptive research method, to collect information, we applied an observation sheet and interview the staff to obtain a real perspective of the environment . Additionally, the inductive method was used with the model application of Mission-Vision Strategic Management. In the trajectory of the investigation it is concluded that elements of the Strategic Management are absent from the company, such as the strategic objectives and the map of values, which become indispensable to enhance the operational and administrative chain of a company, whether small or medium size.

**Key words:** Business administration, family economics, strategic planning



## INTRODUCCIÓN

En una buena proporción, el giro económico de las empresas agroproductivas en la provincia de Manabí se orienta hacia la elaboración productos tradicionales y culturales autóctonos de los sitios y cantones. Esto hace que enfrenten más que nunca al reto de realizar continuos cambios adaptativos para anticiparse a los del entorno (el mercado, la competencia, la tecnología, la cultura, políticas entre otras), para ello es necesario que desarrollen una planificación estratégica partiendo de la fijación de metas preliminares y restricciones, conjuntamente con la innovación y la creación de valor añadido. Según (Díaz, 2014) cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios debe someterse a un sistema formal de Dirección Estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia y los parámetros de control para alcanzar el éxito.

La planificación, siendo el primer paso para el desarrollo de los procesos administrativos, se gestiona a través de un proceso evaluativo, cuyo principal resultado es mantener altos rendimientos, el cual exige desarrollarlo con calidad, y, por tanto se necesitan planes de acción, que propicien su mejoramiento continuo. Con el desarrollo de esta investigación se destaca los objetivos estratégicos y criterios de medidas para alcanzarlo en las áreas de resultados claves en un determinado tiempo (Armijo, 2011). Con esta herramienta la empresa puede generar estrategias a seguir en la gestión, para que los eventos externos del mercado no afecten mayormente a sus actividades en lo referente a costos adicionales (Arjona, 2013). Así mismo (Torres, 2011) menciona que el proceso de planeación estratégica tiene una fase filosófica donde se establece la misión y la visión de la empresa. Una fase de implementación donde se realiza un análisis del entorno, sistema de información, análisis FODA y una planeación de contingencias, donde se establecen objetivos, estrategias, programas. El desarrollo de planes tácticos que realizan en función del plan estratégico y del presupuesto. Por otra parte (Dumorne, 2012). Define a la planificación estratégica como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Eso implica que, si una organización desea afrontar debidamente los procesos de cambio, es necesario que mantenga una cultura flexible y propicia a los mismos para poder conseguir los mejores resultados (Sandoval Duque, 2014). Por tanto la necesidad de transformación de los procesos artesanales a procesos industrializados, sin que signifique impactos sociales, requiere de la planificación continua y de la adaptación de las técnicas de producción modernas en las empresas de carácter artesanal. La empresa agroproductiva de la panela artesanal al conocer la demanda del producto, permite optimizar los costos en la gestión de materiales y recursos de mano de obra, logrando generar utilidades para financiar la inversión en la mejora de los procesos de producción. La panela es un producto altamente nutricional que contiene cantidades notables de sales minerales, que se usa como ingrediente adicional para la preparación de alimentos como productos de panadería, dulces artesanales, conservas, bebidas y en algunos casos puede servir como insumo para preparar medicamentos (Almenar, 2015).

La planificación y control de la producción es una de las actividades más delicadas que se tiene que cumplir en la empresa pues es la que prevé lo que ha de producirse para atender las necesidades del mercado y, en base a ello, es la que establece los recursos que habrá que conseguir para llevar a cabo el plan. Por otro lado (Lurín, 2017), fija un documento en el que se reflejan los objetivos de la planificación a corto plazo, siendo la base para la producción y de él se derivan el control de las acciones y la organización del trabajo, teniendo bien claro cuánto hay que producir, las fechas de inicio y fin de la producción y los tipos de producto.

Hoy en día, con un entorno empresarial altamente competitivo las organizaciones buscan herramientas que les permitan alcanzar metas fijadas por la dirección, este fin lleva a aplicar aquellos métodos para la optimización de la producción. Hoy más que nunca las empresas deben formular modelos estratégicos que le permitan competir exitosamente dentro de una conjunción de innumerables

factores que la mayoría de las veces no puede modificar. La Dirección Estratégica permite el correcto aprovechamiento de las variables del contexto para crear un modelo que permita una guía. Resulta necesario en este enfoque, definir qué significa planeamiento a largo plazo, para determinar así mismo qué elementos no corresponden a su esfera de acción (Cejás, 2006). La planeación es el proceso de establecer objetivos, escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. “El proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, 1998).

## METODOLOGÍA

Esta investigación fue desarrollada en la provincia de Manabí, en una microempresa familiar agroproductiva dedicada a la elaboración de panela, en el cual se empleó el método descriptivo mediante la aplicación de ficha de observación y entrevista al personal con el propósito de levantar la información como insumo necesario para el diagnóstico situacional de la empresa y a través del método inductivo se aplicó las bases del modelo de Dirección Estratégica Misión – Visión, como herramienta para definir las acciones y el control Estratégico.

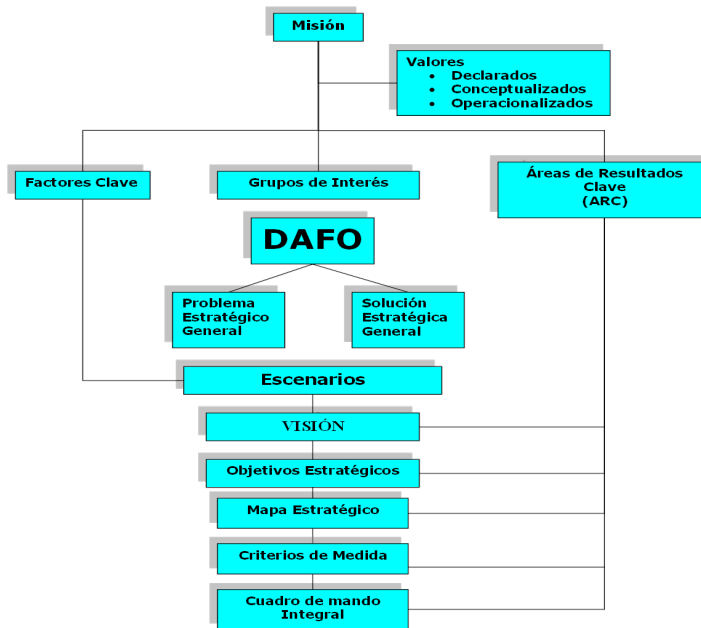
El modelo antes mencionado es resultado una investigación realizada por Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Facultad de Industrial – Economía y tiene la siguiente estructura:

- Misión.- Es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización (Sánchez, 2011).
- Valores.- Significación positiva que adquieren los objetos etc. para una o un grupo de personas, en correspondencia con sus necesidades e intereses y que se establecen para el cumplimiento de los objetivos de una comunidad determinada.
- Factores claves.- Son fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión.
- Grupos de interés.- Los Grupos de Interés son aquellos grupos de personas cuya actuación puede influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión.
- Área de resultados claves (ARC).- Son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión.
- Análisis DAFO.- Es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas.
- Escenarios.- Es la descripción de los posibles entornos en que se verá inmersa la organización en determinado plazo.
- Visión.- Es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. Es el “Estado Deseado”.
- Objetivos estratégicos.- Es la estrategia que traza el ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la Visión. Es la gran transformación que planea realizar el ARC en el periodo para el cual se elabora la planeación.
- Mapa Estratégico.- Es una herramienta clave que proporciona un esquema lógico y comprensible para describir la estrategia.
- Cuadro de mando integral.- Modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

## RESULTADOS

A continuación se muestran detalles concretos de la investigación realizada, plasma en figuras y tablas.

Figura 1. Modelo visión misión adaptado a pymes con aplicación de cuadro de mando de integral.



Elaborado por: Autores.

Para la aplicación del modelo MISIÓN –VISIÓN en una MYPYMES, el modelo debe ser adaptado a la realidad específica de la empresa. En el caso de la investigación realizada, donde se aplica el cuadro de mando integral para la gestión y control de procesos, se agrega elementos necesarios para una clara gestión estratégica y operativa como es el MAPA ESTRATÉGICO, donde se establecen las relaciones entre los principales criterios de medida para la conformación del cuadro de mando integral.

Tabla 1. Resultado de la misión

| Concepto | Planteamiento   |
|----------|---|
| Misión   | Ser una empresa que se dedica a la elaboración de pan de masa madre tradicional con innovación en presentación y uso, que permite garantizar mayores estándares de calidad, superando las expectativas de las familias que buscan una alimentación saludable y sobre todo productos elaborados con amor y compromiso con los clientes y el entorno. |

Elaborado por: Autores

En la tabla 1 se indica el resultado después del trabajo de análisis de las preguntas claves del proceso de elaboración de la misión. Las mismas que a continuación se detallan:

¿Cuál es nuestra función como organización?

Elaboración de la pan de masa madre artesanal saludable y nutritiva.

¿Cómo pensamos posicionarnos en el mercado? (posicionamiento estratégico)

Diferenciación del producto en su uso y en la calidad.

¿Para qué tipo de clientes estamos diseñados? (segmentos de mercado)

Dirigido a las familias que buscan una alimentación saludable.

¿Con qué cuenta nuestra organización para cumplir su encargo? (ventajas competitivas)

Producto tradicional elaborado con amor y compromiso.

Tabla 2. Resultado valores corporativos

| VALOR       | PLANTEAMIENTO   |
|-------------|---|
| Amor        | Es la clave para el éxito, porque el amor garantiza la elaboración de un producto saludable para el bienestar de la familia   |
| Compromiso  | La empresa se compromete a preservar los recursos naturales del medio en el cual desarrolla sus actividades garantizando una materia prima con altos estándares de calidad.   |
| Creatividad | Permite atender las necesidades de nuestros clientes de una manera innovadora.  |
| Confianza   | Permite armonía laboral en el desarrollo de las actividades y fidelidad de los clientes.  |
| Integridad  | Los procesos desarrollados bajo un marco de ética y buenas prácticas de manufactura que son aplicadas permanentemente por todos los miembros de la empresa.   |
| Puntualidad | Representado por el tiempo recurso no retornable y en la actualidad valorado con mayor intensidad, por lo tanto es parte de nuestra cultura organizacional para cumplir con los objetivos propuestos con eficacia y eficiencia. |

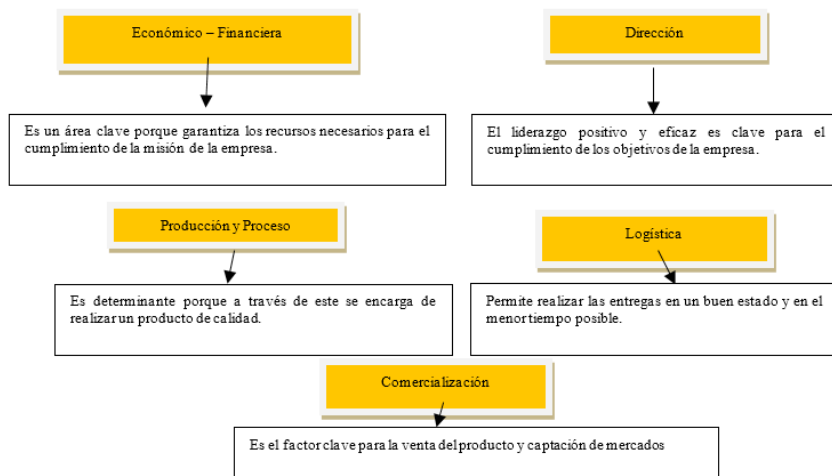
Elaborado por: Autores.

La formulación de los valores se realiza en base a los elementos que destacan en una empresa. En la investigación realizada, se consideró además que la empresa es de carácter familiar, donde el núcleo de los miembros de la empresa tiene principios que se tomaron en cuenta para la elaboración de los valores. En el desarrollo de la investigación también se conceptualizaron los factores claves del entorno, que son de naturaleza externa y sobres los cuales la empresa no tiene mayor control. Los cuales fueron los siguientes: competencia, clima, disponibilidad de materia prima, tecnología, precios del mercado, políticas estatales. Estos factores determinan el entorno donde se desarrolla modelo visión misión.

La competencia, es un factor externo que determina el tipo de mercado en el cuál se establecen los procesos de comercialización. En el caso de estudio se consideró incluirse porque hay que establecer una estrategia competitiva para hacer frente a los otros productores de la industria. El clima afecta a la empresa de forma considerable en la determinación de la calidad del producto. La disponibilidad de materia prima está relacionada con el clima y otros factores externos como el transporte o afectación de plagas. La tecnología es un factor que se considera clave, ya que la innovación en la actualidad obliga a las empresas a tener una alta capacidad de respuesta al cambio tecnológico. Los precios, son un factor importante porque de acuerdo a estos se establecen la viabilidad económica, y duración de los productos en el mercado. Las políticas estatales son un factor clave ya que pueden generar incentivos o barreras para la producción como por ejemplo créditos preferenciales o tasas impositivas.

Los grupos de interés de acuerdo a la investigación realizada son los siguientes: clientes, proveedores, competidores, organismos de control, empleados. Los mismos que tienen sus roles claramente definidos en la actividad de la industria.

Figura 2. Área de resultados claves empresa agroproductiva



Elaborado por: Los autores.

Las áreas de resultados claves analizadas en la MYPYME, están descritas en la figura 2. Se establecen 5 áreas claves. Se observa que en este caso de estudio fue necesario diferenciar la logística de la producción y proceso por la necesidad de la empresa de captar nuevos mercados y en este aspecto la logística tiene un rol de apoyo clave al área de comercialización. La dirección por medio de un liderazgo es clave para alcanzar los resultados económicos que permitan al áreas financiera garantizar los recursos al conjunto de la empresa.

Tabla 3. Descripción de matriz DAFO. Empresa agroproductiva

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES  |
|--|--|
| Disponibilidad de la materia prima<br>Conocimiento del proceso productivo, por parte de los propietarios.<br>Actitud al cambio<br>Disponibilidad de transporte<br>Capacidad de negociación<br>Cultura de calidad | Créditos Financieros<br>Mercados de canales comerciales<br>Asociatividad con otros productores<br>Nuevas tecnologías<br>Cultura de alimentación sana y natural<br>Participación de ferias para captación de nuevos clientes.                 |
| DEBILIDADES  | AMENZAS  |
| Falta de Capital<br>Contabilidad poco confiable<br>Procesos manuales<br>Escasa diversificación<br>Bajo nivel de instrucción de obreros.<br>Instalaciones semi –rústicas  | Clima<br>En temporada invernal afectan las plagas<br>Competencia<br>Precios bajos en el mercado<br>Altos precios en el mercado de insumos energéticos.<br>Falta de mecanismos públicos e importaciones de maquinarias productivas para PYMES |

Elaborado por: Los autores

Para la realización del análisis DAFO, en primer lugar, se estableció las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de acuerdo a un análisis detallado de las áreas de resultados claves y de los factores claves del entorno, mediante una ficha de observación.

Figura 3. Análisis de incidencia de las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades.

| MATRIZ DAFO |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |      |  |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|--|
|             | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | SUMA |  |
| F1          | 5  | 4  | 5  | 2  | 3  | 2  | 4  | 4  | 5  | 2  | 2  | 2  | 40   |  |
| F2          | 1  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 34   |  |
| F3          | 1  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 42   |  |
| F4          | 3  | 5  | 5  | 3  | 3  | 5  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 40   |  |
| F5          | 2  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 42   |  |
| F6          | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 49   |  |
| D1          | 5  | 5  | 5  | 5  | 2  | 4  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 5  | 48   |  |
| D2          | 2  | 1  | 4  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 26   |  |
| D3          | 5  | 3  | 2  | 5  | 3  | 2  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 36   |  |
| D4          | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 5  | 1  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 40   |  |
| D5          | 3  | 2  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 4  | 37   |  |
| D6          | 4  | 3  | 3  | 5  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 41   |  |
| SUMA        | 38 | 42 | 47 | 47 | 38 | 42 | 31 | 33 | 44 | 39 | 36 | 38 |      |  |

Elaborado por: Los autores

En el análisis de incidencia de la matriz DAFO, se realiza el cruzamiento de las oportunidades y amenazas, con las fortalezas y debilidades. La incidencia se analizó con una escala de 1 a 5, donde 1 es no existe incidencia, y 5 existe una incidencia determinante. Previamente las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas se codifican adecuadamente.

Tabla 4. Codificación de matriz DAFO

| FORTALEZAS    |   |
|---------------|---|
| F1            | Disponibilidad de materia prima                           |
| F2            | Conocimiento del proceso                                  |
| F3            | Actitud al cambio   |
| F4            | Disponibilidad de transporte                              |
| F5            | Capacidad de negociación                                  |
| F6            | Cultura de calidad  |
| DEBILIDADES   |   |
| D1            | Falta de capital  |
| D2            | Contabilidad poco confiable                               |
| D3            | Procesos manuales ( forzosos)                             |
| D4            | Escasa diversificación                                    |
| D5            | Bajo nivel de instrucción de obreros                      |
| D6            | Instalaciones semi rústicas                               |
| OPORTUNIDADES |   |
| O1            | Créditos financieros                                      |
| O2            | Mercado en canales comerciales                            |
| O3            | Asociatividad con otros productores                       |
| O4            | Nuevas tecnologías de producción                          |
| O5            | Cultura a alimentación sana y natural                     |
| O6            | Participación en ferias para captación de nuevos mercados |

| AMENAZAS |  |
|----------|--|
| A1       | Clima  |
| A2       | En temporada invernal afectan las plagas   |
| A3       | Competencia  |
| A4       | Precios bajos en el mercado del producto   |
| A5       | Altos precios en el mercado de insumos energéticos                                 |
| A6       | Falta de mecanismos públicos e importaciones de maquinarias productivas para pymes |

Elaborado por: Los autores.

En la tabla 4, se explica la codificación de las matriz DAFO, y se muestran en negritas los elementos que se establecen con mayor puntuación para la formulación del problema y la solución estratégica. Realizado el cruzamiento de la matriz e identificado los elementos claves del problema estratégico, se plantea este último de acuerdo el formato del modelo de MISIÓN – VISIÓN.

### Problema estratégico:

Si no se supera la falta de capital, la escasa diversificación del producto y las instalaciones semirústicas y sigue acechando la alta competencia y los bajos precios del producto en el mercado, entonces ni siquiera potenciando la actitud al cambio, la capacidad de negociación y la cultura de calidad se podrá aprovechar las nuevas tecnologías y la asociatividad para cumplir con la misión de la empresa.

La solución estratégica se plantea en función del problema estratégico en función del formato del modelo MISIÓN-VISIÓN.

### Solución estratégica.

Si se potencia la actitud al cambio, la capacidad de negociación y la cultura de calidad, y se superan la falta de capital la escasa diversificación del producto y las instalaciones semirústicas, será posible aprovechar las nuevas tecnologías y la asociatividad a los productores para atenuar los efectos de la competencia y de los bajos precios del mercado.

Figura 3. Posicionamiento estrategico de la empresa agroproductiva

| MATRIZ DAFO |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |     |  |  |
|-------------|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|--|--|
|             | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | Σ   | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | Σ   |  |  |
| F1          | 5  | 4  | 5  | 2  | 3  | 2  | 21  | 4  | 4  | 5  | 2  | 2  | 2  | 19  |  |  |
| F2          | 1  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 18  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 16  |  |  |
| F3          | 1  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 22  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 20  |  |  |
| F4          | 3  | 5  | 5  | 3  | 3  | 5  | 24  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 16  |  |  |
| F5          | 2  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 22  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 20  |  |  |
| F6          | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 27  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 22  |  |  |
| Σ           | 16 | 24 | 29 | 21 | 20 | 24 | 134 | 19 | 18 | 24 | 18 | 18 | 16 | 113 |  |  |
| D1          | 5  | 5  | 5  | 5  | 2  | 4  | 26  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 5  | 22  |  |  |
| D2          | 2  | 1  | 4  | 3  | 2  | 2  | 14  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 12  |  |  |
| D3          | 5  | 3  | 2  | 5  | 3  | 2  | 20  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 16  |  |  |
| D4          | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 5  | 22  | 1  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 18  |  |  |
| D5          | 3  | 2  | 2  | 4  | 4  | 3  | 18  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 4  | 19  |  |  |
| D6          | 4  | 3  | 3  | 5  | 3  | 2  | 20  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 21  |  |  |
| Σ           | 22 | 18 | 18 | 26 | 18 | 18 | 120 | 12 | 15 | 20 | 21 | 18 | 22 | 108 |  |  |

Elaborado por: Los autores.

En la figura 3 se plantea el posicionamiento estratégico de la empresa, la misma que se obtiene con el análisis de incidencia. Sin embargo en este análisis se consideran los cuatros cuadrantes de la matriz DAFO, cada uno de los cuales se evalúa con la sumatorias de las valoraciones de la incidencia. En la figura 4 se verifica que en el cuadrante de posicionamiento ofensivo tenemos una



sumatoria de 134. Al ser este el mayor valor en relación de los demás cuadrante, se establece éste como el posicionamiento estratégico de la empresa.

En la tabla 5 se establece el posicionamiento estratégico de la empresa, el cual debe buscar la potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno.

Tabla 5. Ubicación del posicionamiento de la empresa agroproductiva

| OFENSIVO   | DEFENSIVO     |
|--|---------------|
| El posicionamiento de la empresa debe enfocarse en fortalecer la actitud al cambio, la capacidad de negociación, y la cultura de calidad, para aprovechar nuevas tecnologías disponibles, y posibles alianza estratégicas. |               |
| Adaptativo   | Supervivencia |

Elaborado por: Los autores

En la tabla 6, se describen los tres posibles escenarios del desarrollo de la estrategia de la empresa. Escenario positivo, más probable, y escenario negativo. Estos escenarios es la compilación del análisis de escenarios de cada uno de los factores claves considerandos en el modelo MISIÓN-VISIÓN.

Tabla 6. Escenarios del análisis estratégico.

| Escenario Positivo   | Escenario Más Probable  | Escenario Negativo   |
|--|---|--|
| Que las estaciones climáticas tengan la combinación óptima de humedad y luminosidad para una mejor calidad de la materia prima, obteniendo una cosecha sana de y permita atender la demanda del producto.<br>La competencia disminuye por no tener los niveles de calidad o no tener capacidad de diferenciación del producto.<br>Que exista una apertura para acceder a tecnologías acordes a las necesidades de producción, puesto que los precios del producto final suban en función del valor agregado y la diferenciación del producto, dentro de un programa de apoyo en la cadena productiva de la panela. | En el caso que se mantenga la normalidad en la estación invernal no se altera la producción normal de la caña de azúcar, y existe una producción normal con los niveles habituales de merma de la cosecha.<br>Donde se tiene un aumento en la competencia de acuerdo al crecimiento de la economía manteniéndose un adecuado nivel de competitividad en el mercado. Donde habitualmente no existe incentivo, subsidios al acceso de tecnologías productivas para las importaciones y los precios del producto se mantienen a los mismos niveles según la oferta y demanda, y donde existen programas de crédito con difícil acceso por la gran documentación y trámites a realizar. | En el caso de excesivas lluvias se presenta una disminución de la calidad de la materia prima. Donde exista una disminución en la cosecha por afectaciones como el aumento de plagas. Donde la competencia tome ventaja en el mercado ya sea por estrategias de aumento del valor y calidad o disminución de precios, y exista un acceso restringido a tecnologías productivas en las importaciones, y que precios del producto disminuya por la falta de demanda de los consumidores.<br>Que el producto sea considerado para aplicar el impuesto al consumo de alimentos especiales. |

Elaborado por: Los autores

En la tabla 7, se describen cada una de las áreas de resultados claves de la empresa con su respetiva VISIÓN, buscando resaltar sus fortalezas estando acorde con el posicionamiento estratégico de la empresa. Una vez desarrollado cada uno de las visiones de las áreas de resultado claves se establecen la visión de la empresa que debe estar acorde a la misión y el posicionamiento estratégico de la empresa.

**Tabla 7. Visión de áreas claves**

| ÁREA CLAVE                  | VISIÓN  |
|-----------------------------|---|
| <b>DIRECCIÓN</b>            | Se posee con un liderazgo basado en la diferenciación al cliente con un enfoque de calidad  |
| <b>ECONÓMICO FINANCIERO</b> | Se cuenta con una rentabilidad y solvencia que le permite innovar de acuerdo a las preferencias de los clientes   |
| <b>PRODUCCIÓN Y PROCESO</b> | Se establece con un sistema de producción moderno capaz de generar con eficiencia la producción de panela con un alto valor nutricional requerida por nuestros clientes |
| <b>LOGÍSTICA</b>            | Se tiene un servicio de apoyo que permite satisfacer las necesidades del cliente cuando se presenten los requerimientos y en los plazos establecidos.                   |
| <b>COMERCIALIZACIÓN</b>     | Se cuenta con un sistema de comercialización con aliados estratégicos en los puntos de ventas claves, para una atención de excelencia a nuestros clientes.              |

Elaborado por: Los autores.

### Visión

DULCENALES, S.A. es una empresa líder en la producción de panela de calidad y alto valor nutricional, con capacidad de innovación para atender las preferencias de los clientes, aplicando procesos eficientes y alianzas estratégicas, que brinden un producto de excelencia con responsabilidad social.

**Tabla 8. Alienación de los objetivos estratégicos con la visión.**

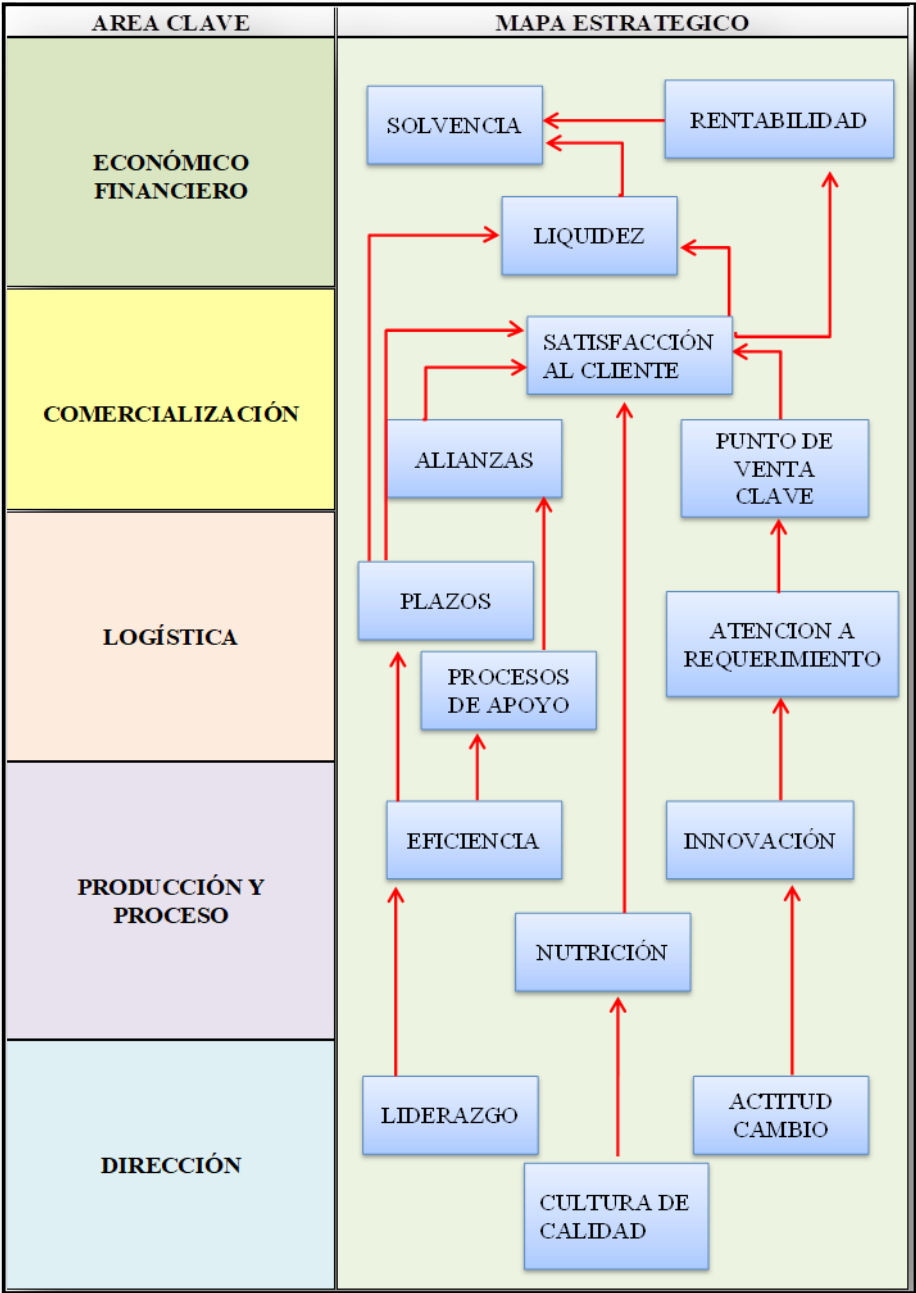
| ÁREA DE RESULTADO CLAVE     | OBJETIVO ESTRATÉGICO   | VISIÓN   |
|-----------------------------|--|--|
| <b>DIRECCIÓN</b>            | Se posee con un liderazgo basado en la diferenciación al cliente con un enfoque de calidad de la panela.   | Establecer un liderazgo basado en la diferenciación al cliente con un enfoque de calidad en los productos de panela  |
| <b>ECONÓMICO FINANCIERO</b> | Se cuenta con una rentabilidad y solvencia que le permite innovar de acuerdo a las preferencias de los clientes  | Establecer la rentabilidad y solvencia empresarial que permita la innovación del producto de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes.            |
| <b>PRODUCCIÓN</b>           | Se establece un sistema de producción moderno capaz de generar con eficiencia el máximo de producción requerida por nuestros clientes.                     | Implementar un sistema de producción moderno capaz de generar con eficiencia el máximo de producción requerida por nuestros clientes.                        |
| <b>LOGÍSTICA</b>            | Se tiene un servicio de apoyo que permite satisfacer las necesidades del cliente cuando se presenten los requerimientos y en los plazos establecidos.      | Implementar un servicio de apoyo que permita satisfacer las necesidades de los clientes cuando se presenten los requerimientos y en los plazos establecidos. |
| <b>COMERCIALIZACIÓN</b>     | Se cuenta con un sistema de comercialización con aliados estratégicos en los puntos de ventas claves, para una atención de excelencia a nuestros clientes. | Establecer un sistema de comercialización con aliados estratégicos en los puntos de ventas claves, para una atención de excelencia a nuestros clientes.      |

Elaborado por: Los autores

Una vez establecida la VISIÓN de la empresa y de cada una las áreas de resultados claves se plantean los objetivos estratégicos, los mismos que permiten el cumplimiento de la misión y visión

de la empresa, lo que se muestra en la tabla 8.

Figura 5. Mapa estratégico de la empresa.



Elaborado por: Los autores

En la figura 5 se muestra el Mapa Estratégico, en donde se establecen relaciones entre las áreas de resultados claves, y los principales criterios de gestión y medida de la empresa. Cabe recalcar que este mapa estratégico, es una adaptación al caso de estudio ya que las cuatro principales perspectivas, financiera, clientes, procesos y aprendizaje fueron reemplazadas por las 5 áreas de

resultados claves como se explicó anteriormente, el aspecto operativo de la logística, es esta pequeña empresa es fundamental por la captación y retención de los clientes. Así mismo los proceso de evaluación y control han evolucionado hacia procesos de gestión como el cuadro de mando integral. Esta adaptación a la empresa familiar es una propuesta que comprende la utilización de términos específicos como área clave, para una aplicación práctica del pequeño empresario.

Tabla 9. Cuadro de mando integral del caso de estudio.

| PERSPECTIVA          | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | CRITERIOS DE MEDIDA      | INDICADOR   | METAS   | PLANES  | RECURSO  |
|----------------------|--|--------------------------|---|---|---|--|
| ECONÓMICO FINANCIERO | Establecer la rentabilidad y solvencia empresarial que permita la innovación del producto de acuerdo a las gustos y preferencias de los clientes.            | SOLVENCIA                | RATIO PASIVO/ ACTIVO  | MANTENER EL RATIO DE SOLVENCIA SUPERIOR AL 48%  | MANTENER EQUILIBRIO DE FINANCIACIÓN CON CRÉDITOS CON SISTEMAS DE ASOCIACIÓN | PERSONAL, GARANTÍAS                              |
|                      |  | RENTABILIDAD             | PORCENTAJE DE RENTABILIDAD NETA   | MANTENER UNA RENTABILIDAD SUPERIOR AL 18%   | MINIMIZAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y DE FINANCIACIÓN                        | PERSONAL SISTEMA DE COSTO                        |
|                      |  | LIQUIDEZ                 | RATIO DE LIQUIDEZ ÁCIDA   | MANTENER UN RATIO DE LIQUIDEZ DE AL MENOS 0,8   | MANTENER POLÍTICAS DE COBRO POR ADELANTADO O AL CONTADO                     | SISTEMAS DE TRANSFERENCIA S, PERSONAL DE CARTECA |
| COMERCIALIZACIÓN     | Establecer un sistema de comercialización con aliados estratégicos en los puntos de ventas claves, para una atención de excelencia a nuestros clientes.      | SATISFACCIÓN AL CLIENTE  | NÚMERO DE CLIENTES DE MAS DE UN AÑO CON LA EMPRESA                              | CARTERA DE CLIENTES DE MAS DE UNA AÑO SUPERIOR 75%  | SISTEMA DE PREMIOS Y DESCUENTOS A CLIENTES CON MAS DE UN AÑO                | PERSONAL DE VENTAS                               |
|                      |  | ALIANZAS ESTRATÉGICAS    | APERTURAS DE CANALES DE VENTA   | CRECIMIENTO DE NUEVOS CANALES EN UN 3%  | PARTICIPAR EN PERCHAS DE CADENAS COMERCIALES                                | SISTEMAS DE CONTRATOS, PERSONAL                  |
|                      |  | PUNTOS DE VENTAS         | APERTURA DE PUESTOS DE ATENCIÓN   | CRECIMIENTO DE NUEVOS PUNTO DE VENTA EN UN 5%   | VENTAS A TIENDAS AL DETALLE DE CIERTOS PRODUCTOS                            | PERSONAL DE VENTAS                               |
| LOGÍSTICA            | Implementar un servicio de apoyo que permita satisfacer las necesidades de los clientes cuando se presentan las requerimientos y en las plazos establecidos. | PLAZOS                   | PORCENTAJE DE ATENCIÓN SIN RETRASO EN PEDIDOS                                   | MANTENER UN NIVEL DE DE ATENCIÓN SIN RETRASOS EN PEDIDOS DE AL MENOS EL 99%                                     | PLAN DE ATENCIÓN INMEDIATA A REQUERIMIENTO DE CLIENTES                      | PERSONAL DE LOGÍSTICA, SOFTWARE                  |
|                      |  | ATENCIÓN A REQUERIMIENTO | PORCENTAJE DE PEDIDOS DESPACHADOS EN RELACION A LOS SOLICITADOS                 | MANTENER UN 100% DE ATENCIÓN A LAS SOLICITUDES DE LOS CLIENTES  |   |  |
|                      |  | PROCESOS DE APOYO        | PORCENTAJE DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PRESENTADOS EN EL TRANSPORTE DEL PRODUCTO | MANTENER UNA RESOLUCIÓN DE CASOS EN EL DESPACHO EN UN 100%  |   |  |
| PRODUCCIÓN Y PROCESO | Implementar un sistema de producción moderna capaz de generar con eficiencia el máximo de producción respuesta por nuestros clientes.                        | EFICIENCIA               | PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA                                | MANTENER EL PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN EN AL MENOS EL 80% DE LA CAPACIDAD INSTALADA                               | PLAN DE PRODUCCIÓN ESTABLE  | PERSONAL, SOFTWARE                               |
|                      |  | INNOVACIÓN               | NÚMERO DE NUEVOS PRODUCTOS ADAPTADOS AL PROCESO                                 | CREAR AL MENOS 3 NUEVOS PRODUCTOS ADAPTADOS AL PROCESO  | PLAN DE INNOVACIÓN  | PERSONAL   |
|                      |  | NUTRICIÓN                | PORCENTAJE DE CERTIFICACIÓN DE PROPIEDADES NUTRITIVAS DE LOS PRODUCTOS          | CONSEGUIR CERTIFICACIÓN MEDICA DE INVESTIGACIONES DE LOS VALORES NUTRITIVOS DE AL MENOS AL 80% DE LOS PRODUCTOS | PLAN DE INVESTIGACIÓN DEL PRODUCTO  | PERSONAL   |
| DIRECCIÓN            | Establecer un liderazgo basado en la diferenciación al cliente con un enfoque de calidad en los productos de panadería                                       | CULTURA DE CALIDAD       | PORCENTAJE DE PRODUCTOS CERTIFICADOS CON NORMA INEM                             | ALCANZAR AL MENOS UN 90% DE PRODUCTOS CERTIFICADOS CON UNA NORMA INEM   | PLAN DE CONTROL DE CALIDAD Y ESTANDARIZACIÓN                                | PERSONAL   |
|                      |  | LIDERAZGO                | PARTICIPACIÓN EN EVENTOS DE PROMOCIÓN DEL PRODUCTO                              | PARTICIPAR EN AL MENOS 12 EVENTOS DE PROMOCIÓN  | PLAN DE PROMOCIÓN DE PRODUCTO   | PERSONAL   |
|                      |  | ACTITUD AL CAMBIO        | NÚMERO DE NUEVAS INSTALACIONES EN LA EMPRESA                                    | RENOVAR AL MENOS 3 EQUIPOS O ACTIVOS EN LA EMPRESA  | PLAN DE RENOVACIÓN DE EQUIPOS   | EQUIPOS DE PRODUCCIÓN                            |

Elaborado por: Los autores

En la tabla 9, se presenta elaborado el cuadro de mando integral para el caso de estudio. Las áreas de resultados claves tienen su objetivo estratégico, los mismos que están alineados con la visión y el posicionamiento estratégico. Se establecen los criterios de medidas de cada uno de los objetivos estratégicos, son su respectivo indicador. Se plantean las metas que corresponden de acuerdo a los análisis administrativos, funcionales económicos, y los planes para el cumplimiento de estas metas para alcanzar los objetivos estratégicos con la respectiva determinación de recursos. La determinación de recursos, se encuentra implícitamente en el las metas del área clave financiera, sobre la cual y con apoyo de un estudio rentabilidad, complementaria y brinda apoyo al modelo misión visión.

Tabla 10. Cuadro de mando integral evaluación con técnica de semáforo

| PERSPECTIVA          | OBJETIVO ESTRATÉGICO   | INDICADOR   | META | RESULTADO | MEDICIÓN | SEMAFORO |
|----------------------|--|---|------|-----------|----------|----------|
| ECONÓMICO FINANCIERO | Establecer la rentabilidad y solvencia empresarial que permita la innovación del producto de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes.            | RATIO PASIVO/ ACTIVO  | 48%  | 40%       | 83%      | 83%      |
|                      |  | PORCENTAJE DE RENTABILIDAD NETA   | 18%  | 17%       | 94%      | 94%      |
|                      |  | RATIO DE LIQUEZ ÁCIDA   | 0,8  | 0,5       | 63%      | 63%      |
|                      |  |   |      |           |          |          |
| COMERCIALIZACIÓN     | Establecer un sistema de comercialización con aliados estratégicos en los puntos de ventas claves, para una atención de excelencia a nuestros clientes.      | NÚMERO DE CLIENTES DE MAS DE UN AÑO CON LA EMPRESA                              | 75%  | 60%       | 80%      | 80%      |
|                      |  | APERTURAS DE CANALES DE VENTA   | 3%   | 2%        | 67%      | 67%      |
|                      |  | APERTURA DE PUESTOS DE ATENCIÓN   | 5%   | 3%        | 60%      | 60%      |
| LOGÍSTICA            | Implementar un servicio de apoyo que permita satisfacer las necesidades de los clientes cuando se presenten los requerimientos y en los plazos establecidos. | PORCENTAJE DE ATENCIÓN SIN RETRASO EN PEDIDOS                                   | 99%  | 80%       | 81%      | 81%      |
|                      |  | PORCENTAJE DE PEDIDOS DESPACHADOS EN RELACION A LOS SOLICITADOS                 | 100% | 80%       | 80%      | 80%      |
|                      |  | PORCENTAJE DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PRESENTADOS EN EL TRANSPORTE DEL PRODUCTO | 100% | 85%       | 85%      | 85%      |
|                      |  |   |      |           |          |          |
| PRODUCCIÓN Y PROCESO | Implementar un sistema de producción moderno capaz de generar con eficiencia el máximo de producción requerida por nuestros clientes.                        | PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA                                | 80%  | 70%       | 88%      | 88%      |
|                      |  | NÚMERO DE NUEVOS PRODUCTOS ADAPTADOS AL PROCESO                                 | 3    | 2         | 67%      | 67%      |
|                      |  | PORCENTAJE DE CERTIFICACIÓN DE PROPIEDADES NUTRITIVAS DE LOS PRODUCTOS          | 80%  | 70%       | 88%      | 88%      |
| DIRECCIÓN            | Establecer un liderazgo basado en la diferenciación al cliente con un enfoque de calidad en los productos de pabela  | PORCENTAJE DE PRODUCTOS CERTIFICADOS CON NORMA INEM                             | 90%  | 85%       | 94%      | 94%      |
|                      |  | PARTICIPACIÓN EN EVENTOS DE PROMOCION DEL PRODUCTO                              | 12   | 11        | 92%      | 92%      |
|                      |  | NÚMERO DE NUEVAS INSTALACIONES EN LA EMPRESA                                    | 3    | 3         | 100%     | 100%     |

Elaborado por: Los autores

En la tabla 10, se muestra el seguimiento de los indicadores, del cuadro de mando integral con la técnica del semáforo, donde las evaluaciones se establecen en una relación porcentual entre el resultado y la meta. La escala de cumplimiento utilizada, es la habitual: menor al 70% rojo, de 70 al 90% amarillo y mayor al 90% verde.

DISCUSIÓN

El modelo MISIÓN –VISIÓN, tiene un algoritmo de trabajo que está en concordancia con lo que indica Sainz (2012), acerca del pensamiento estratégico. Una lógica desde la misión hacia la visión es un pensamiento estratégico organizativo. Una lógica desde la visión hacia la misión es un pensamiento estratégico emprendedor, una lógica desde la acción hacia la visión es un pensamiento estratégico operativo.

En la investigación realizada Riapira et al. (2015), se establece que la planeación estratégica es un componente a considerar en la competitividad de las MIPYMES, es un eje de soluciones a los problemas que afectan a las MYPIMES. En función a este criterio el presente estudio demuestra la viabilidad de las herramientas del MODELO MISIÓN- VISIÓN para la aplicación de una planeación estratégica en las pequeñas empresas de la provincia de Manabí.

De acuerdo a Quesado et al. (2014), el cuadro de mando integral es una herramienta para la ejecución de la planeación estratégica, mismos que ha evolucionado como una herramienta de medición de desempeño hasta ser actualmente una herramienta de gestión de acuerdo a la condiciones particulares de la empresas. En este sentido el presente estudio es una aplicación del cuadro de mando

integral como una herramienta de Dirección Estratégica, que permita cumplir los objetivos, misión y visión planteados en la Planeación Estratégica.

La responsabilidad social debe ser considerada dentro del mapa estratégico de una organización según Chicharro, et al. (2010), lo que plantea la necesidad de indicadores en este aspecto en una empresa. El modelo MISIÓN-VISIÓN, y las perspectivas clásicas del cuadro de mando integral excluyen a la responsabilidad social dentro de los indicadores de gestión. En este trabajo se cita la responsabilidad social como una obligación de las empresas para con el entorno quedando la adopción de indicadores de evaluación de la gestión ambiental de las MIPYMES. Siendo este un punto de mejora dentro del modelo aplicado.

En este estudio se puede comprobar que las pequeñas empresas con espíritu de innovación y posibilidades de crecimiento pueden acceder a estrategias de posicionamiento ofensivo mediante la gestión del cuadro de mando integral. Así mismo se puede comprobar que en la realidad operativa y de escenarios de cada MIPYMES, se puede adaptar el MODELO MISIÓN-VISIÓN, en el caso particular de este estudio, se añadió una área e resultado clave, para asegurar el acceso a los nuevos mercados que se proyecta conseguir.

## CONCLUSIONES

Mediante este estudio se comprobó que las pequeñas empresas con deseos de expansión y actitud positiva al cambio pueden aplicar un modelo de Gestión Estratégica Empresarial para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El modelo MISION-VISION, constituye una herramienta de gestión práctica, idónea y flexible que agrupa de manera lógica los procesos y los ordena para la implantación de estrategias acorde a los escenarios del entorno donde se desenvuelve la actividad comercial de la MIPYMES. El cuadro de mando integral es un mecanismo de evaluación y gestión para la dirección estratégica que permite cuantificar los valores y competencias que constituyen ventajas competitivas de las MIPYMES.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almenar Rivilla, L. (2015). Propiedades antioxidantes y anticariogénicas de azúcares de caña no refinados. Universidad Politécnica de Valencia.
- Armijo, M. (29 de Junio de 2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago, Santiago, Chile. Obtenido de Naciones Unidas CEPAL.
- Arjona Torres, M. (2013). La Estrategia Expresionista. Un enfoque práctica de la Dirección Estratégica. México: Díaz de Santos.
- Cejas, O. 2006. Dirección Estratégica. Buenos Aires. Ed. 1 pág. 243
- Díaz, M.; Mula, J. y Peidro, D. (2014): “Una revisión de tiempo discreto modelos de optimización para planificación de producción táctica”. Revista Internacional de Investigación de la Producción 52(17), 5171–5205.
- Dumorne, K. (2012). Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Pailloco, región de los Ríos, Chile, estudio de casos. Chile: Fundación Universitaria Andaluz Inca Garcilaso para eumed.net.
- Goodstein, L. 1998. Planeación Estratégica Planeada. Santa Fe Bogota Colombia Ed. 1. Ed. Lily solano.

Lurín - 2017 (Tesis de Maestría) Perú: Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo.

Núñez M, Alonzo I. (2009). La Responsabilidad Social en el mapa estratégico de las universidades públicas. España. Editorial. Universidad de Castilla-La Mancha. Pag. 157-180

Rodrigues P. Guzmán B. , Rodrigues L.(2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. Revista de Contabilidad. Pág. 163-173

Rodríguez Y.(2014 ). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. Redalyc, 344-357.

Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Redalyc, 164-165.

Torres, M. A. (2011). La planeación estratégica rumbo al éxito. México: Editorial Trillas S. A. de C.V.  
Sainz de Vicuña Ancin , J. M. (2012). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC EDITORIAL