



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE**

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CASO DE ESTUDIO

**DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN FUNCIONAL EN
UNA EMPRESA AZUCARERA**

AUTORA

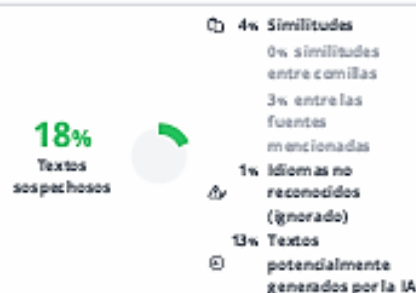
XIMENA ALEXANDRA ORDOÑEZ HERRERA

GUAYAQUIL

2025



CASO DE ESTUDIO XIMENA ORDOÑEZ HERRERA-laboratorio



Nombre del documento: CASO DE ESTUDIO XIMENA ORDOÑEZ
HERRERA-laboratorio.docx
ID del documento: f1432ce52b78511b6681681b46d9bc31645dc4f
Tamaño del documento original: 186,45 KB

Depositante: SOLANGE RESABALA VALENCIA
Fecha de depósito: 25/9/2025
Tipo de carga: interface
Fecha de fin de análisis: 25/9/2025

Número de palabras: 5117
Número de caracteres: 36.707

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.upn.edu.pe Propuesta de implementación de MRP, integrando mé... https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/237467 la cole-attribute=en	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (32 palabras)
2	repositorioacademico.upc.edu.pe https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/670073/Circon_O_Epd/flow...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (27 palabras)
3	doi.org TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GAD MUNICIPAL PA... https://doi.org/10.21503/tyd.v2i81.2814	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (23 palabras)
4	doi.org https://doi.org/10.53734/ideavol.31.d87	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)
5	doi.org https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.6	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	doi.org https://doi.org/10.58720/ibuv3.3.1.19	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
2	dx.doi.org Mejora de procesos en gestión de talento humano en el área de cont... https://doi.org/10.59382/revistaLV6(1)346-1.367	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)
3	diencia.lasalle.edu.co https://diencia.lasalle.edu.co/handle/11574/16476-493b-62d9b4e0b00da/revista	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
4	hdl.handle.net Estudio estratégico para una planta de producción y comercializ... https://hdl.handle.net/20.500.12404/17040	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (15 palabras)
5	doi.org Diseño organizacional: La búsqueda del éxito https://doi.org/10.51247/tyd.v2i81.189	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (14 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.6>
- <https://doi.org/10.51247/tyd.v2i81.189>
- <https://openurl.ebsco.com/EPDB:god/15:17450687/detailv2?sid=ebsco>
- <https://doi.org/10.7203/PUV-DA-659-4>
- <https://dspace.espeche.edu.ec/handle/123456789/14848>



Reporte de análisis generado por:
SOLANGE RESABALA VALENCIA
Analista de Laboratorio de Magister

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada Ximena Alexandra Ordoñez Herrera, declara bajo juramento, que la autoría del presente Caso de Estudio, DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN FUNCIONAL EN UNA EMPRESA AZUCARERA, corresponde totalmente a él suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autora Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ximena Ordoñez', enclosed within a thin black rectangular border.

C.I.0956795009

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
ANÁLISIS	3
PROPUESTA	7
Diseño del plan estratégico	7
Misión	7
Visión	7
Valores	7
Objetivos estratégicos	8
Gestión de talento humano: capacitaciones y el desarrollo de las competencias	15
Análisis del entorno a través de herramientas como el PESTEL y FODA	16
CONCLUSIONES	19
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

ÍNDICE FIGURAS

<i>Figura 1: Árbol de problemas</i>	4
<i>Figura 2: Organigrama</i>	8
<i>Figura 3: Análisis FODA</i>	18

ÍNDICE TABLAS

<i>Tabla 1: Valores</i>	7
<i>Tabla 2: Manual de funciones de los puestos de la empresa azucarera San Isidro</i>	9
<i>Tabla 3: Programas de optimización de procesos con Lean Manufacturing</i>	14
<i>Tabla 4: Capacitaciones y desarrollo de competencias</i>	15
<i>Tabla 5: Análisis PESTEL</i>	17

INTRODUCCIÓN

La industria azucarera es uno de los pilares primordiales del sector industrial en Latinoamérica y su competitividad se basa en la adopción de estrategias efectivas que puedan optimizar su funcionamiento administrativo y operativo. En ese sentido existen diversos estudios que abordan temas que se relacionan con la implementación de planes estratégicos en el sector, uno de esos es el desarrollado por Posso (2021) quien propone un plan estratégico para la Azucarera Valdés de la ciudad de milagro, como una herramienta para mejorar la eficiencia de la entidad mediante la dirección y control de sus actividades y procesos diarios los cuales se alianas con los objetivos estratégicos.

Otra de las investigaciones similares es la elaborada por Corcho y otros (2023), tras realizar un análisis prospectivo de la Empresa Agroindustrial Azucarera Efraín Alfonso, establece un procedimiento establece un procedimiento para introducir un plan estratégico a la empresa mediante un método por escenarios. En línea con el documento desarrollado por Azabache (2020) quien creó un estudio estratégico para la planta de producción y comercialización del ingenio Azúcar de Coco en Lima, en donde destacan que este es primordial para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

A pesar de que industria azucarera es un pilar dentro de la economía del país, las empresas que lo componen enfrentan varios retos relacionados con la ausencia de planes estratégicos correctos, en donde las áreas como de producción y administración son generalmente aisladas del resto de la empresa en cuanto a sus tareas, lo que evidencia la existencia de funciones duplicadas, errores en el uso de los recursos y retrasos en los procesos. Estas limitaciones tienen un efecto negativo en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

En la Azucarera San Isidro, los problemas mencionados se evidenciaron al observar la ausencia de una estructura estratégica adecuada que tenga una integración entre los objetivos y los elementos de seguimiento, situación que de acuerdo a Ramírez (2023) es clave que estos dos elementos estén relacionados directamente para la eficiencia de las empresas. Lo mencionado se traduce a bajos

niveles en la productividad y carencia de planes de acción lo que dificulta la identificación de oportunidades.

Si bien la empresa mantiene una experiencia en el mercado no posee el desarrollo de un modelo estratégico que le ayude a adaptarse a los cambios en la demanda, la innovación tecnológica y la normativa ambiental. La carencia de una optimización funcional y la falta de herramientas limita la habilidad de mantener una competitivas efectiva con otras entidades del sector (Herrera, 2021), lo que implica la generación de un riesgo mayor de perder la participación del mercado en el plazo mediano.

Con lo establecido el documento, plantea las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es el estado actual de la estructura organizativa y los procesos internos de la empresa Azucarera San Isidro?

¿Qué estrategias funcionales podrán implementarse para que la eficiencia y la competitividad mejore en la empresa Ingenio Azucarero San Isidro?

De acuerdo a lo mencionado el presente caso tiene los siguientes objetivos:

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita optimizar la funcionalidad administrativa y operativa de una empresa azucarera San Isidro.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de la empresa azucarera San Isidro en términos de estructura organizativa, recursos disponibles y procesos internos.

Proponer un plan estratégico alineado con las necesidades de la empresa.

ANÁLISIS

En primera instancia la empresa azucarera San Isidro que es el objeto de estudio, enfrenta desafíos derivados de la desarticulación entre sus principales departamentos. Por un lado, los procesos administrativos y productivos no se encuentran en línea estratégica con los objetivos organizacionales, lo que ocasiona una carencia de coordinación interna y coordinación, que de acuerdo a Vázquez y otros (2021), ambos deben estar en línea con la organización para mantener una eficiencia y competitividad. Esto implica una duplicidad de tareas y funciones, retrasos en la toma de decisiones e ineficiencias en la administración de recursos.

En segundo lugar, se observó una deficiencia en el diseño organizacional y un plan estratégico formal, ya que la empresa no tiene una planificación documentada que integre objetivos claros, mecanismos de control y evaluación e indicadores de desempeño, que de acuerdo a Bú Alba (2022) mantener una organización adecuada y formal es el éxito de las empresas. Esta carencia limita la habilidad de la alta dirección para enfocar los esfuerzos hacia metas establecidas y, además, determinar el rendimiento en función de resultados cuantitativos. La carencia de indicadores también impide medir el efecto de las actividades operativas en la sostenibilidad y la rentabilidad de la empresa.

Otro factor crítico es ineficiencia en la utilización de los recursos financieros y productivos, en la cual la empresa presenta costos altos operativos, como efecto a procesos obsoletos, maquinaria con poco mantenimiento, escasa inversión en innovación tecnológica y un poco mantenimiento preventivo. Además, la gestión financiera no se encuentra integradas con la planeación operativa, lo que dificulta la eficiencia del presupuesto y el flujo de efectivo. En contraste con los mencionado, Vera y Álava (2021) sostienen que el manejo adecuado y responsable de los recursos es fundamental para la sostenibilidad de las empresas

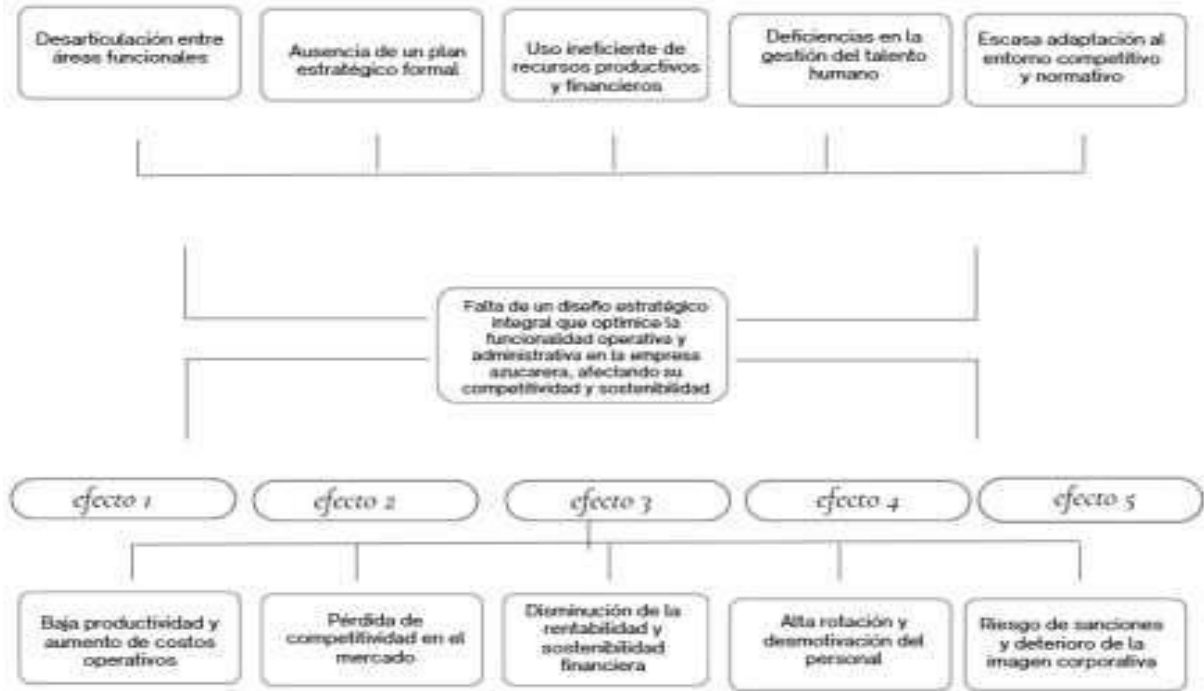
Asimismo, la entidad posee retos en cuanto a la gestión del talento humano ya que la carencia de capacitaciones y el desarrollo de las competencias de los colaboradores de las áreas administrativas y operativas limita la adopción de metodologías y tecnologías nuevas, lo que se encuentra en contraposición a lo

indicado por Yupanqui (2022) quien sostiene que la gestión del talento humano adecuada se relaciona con el óptimo desempeño laboral. Se evidencia una motivación baja y la falta de incentivos que se alienen con los objetivos estratégicos de la entidad. Esto provoca que la rotación sea alta y, además, que exista una pérdida de conocimiento interno, impactando el rendimiento de procesos y la estabilidad.

La empresa no ha respondido de forma correcta a los cambios del entorno normativo y competitivo. La Industria Azucarera San Isidro se encuentra sujeta a las disposiciones normativas de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, además de la normativa ambiental, variaciones de la demanda y los cambios tecnológicos en sus procesos productivos. La ausencia de un análisis del entorno a través de herramientas como el PESTEL y FODA impide realizar alertas tempranas de riesgos y aprovechar oportunidades. Lo que coloca a la entidad en una posición vulnerable frente a la competencia.

A continuación, se presenta el árbol de problemas identificado en la figura 1:

Figura 1: Árbol de problemas



Elaborado por: Ordoñez (2025)

Como se observa, el problema principal identificado luego de la descomposición del mismo es la falta de un diseño estratégico de forma integral que optimice las funciones administrativas y operativas en la empresa azucarera San Isidro el que afecta su sostenibilidad y por lo tanto su competitivas, esto se traduce en ineficiencias en el área de talento humano, falta de planes estratégicos, uso ineficiente de recursos, ausencia de adopción de la normativa de una forma adecuada y desarticulación de los departamentos de la organización.

Para ello, la solución principal para los problemas evidenciados inicia con el diseño de un plan estratégico que sea integral y esté vinculado a los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión operativa y administrativa. Este, debe incluir una misión, visión clara redefinidas con los propósitos alineados en la realidad externa e interna. Mediante esta planeación se determinarán las metas medibles y un cronograma para la ejecución que evalúe el progreso de forma continua.

Para el ámbito operativo se diseñará programas de optimización de los procesos que se basen en metodologías de mejora continua como lo es el Lean Manufacturing. Estas reducirán los desperdicios, minimizarán los tiempos muertos y mejorarán el uso de materia prima. Además, como recomendación es necesarios integrar un mantenimiento y modernizaciones de forma preventiva de la maquinaria para que haya eficiencia energética y una planta productiva capaz.

Para el área organizacional se plantea una reestructuración de las áreas funcionales de la empresa, lo que implica la definición de roles con sus responsabilidades de forma clara, determinando canales de comunicación interna más eficientes y con procedimientos documentados para cada proceso. Además, es necesario implementar un sistema de gestión que contenga indicadores de seguimiento y desempeño para medir la efectividad y productividad.

En cuanto al talento humano, la solución se basa en diseñar programas de capacitaciones que se enfoquen al desarrollo de las competencias de gestión y técnicas. El establecimiento de planes de carreras, capacitaciones en tecnologías, incentivos por desempeño, ayudará a tener un equipo más competente y sobre todo comprometido para enfrentar los desafíos del sector. Esto mejorará el clima

organizacional y aumentará la productividad.

Para asegurar la competitividad y la sostenibilidad además se adoptará un enfoque de análisis del entorno y la gestión de cambio, en donde se diseñará herramientas estratégicas de análisis como el PESTEL y el FODA, periódicamente, esto anticipará riesgos y además se aprovechará oportunidades. Es importante que se integre políticas de responsabilidad social y ambiental para fortalecer la imagen corporativa y el cumplimiento de la norma.

PROPUESTA

Diseño del plan estratégico

Misión

Producir azúcar y comercializarla derivados de una caña con una calidad alta, a través de procesos efectivos, sostenibles e innovadores, contribuyendo al crecimiento económico de la zona y generando valor para los clientes, la comunidad y los colaboradores.

Visión

Ser líder a nivel nacional que sea reconocida por su excelencia administrativa y operativa con una responsabilidad social y ambiental lo que consolida el crecimiento en el mercado al 2030.

Valores

Tabla 1: Valores

Valor	Descripción
Calidad	Compromiso con la excelencia en cada etapa del proceso productivo para garantizar productos confiables y de alto estándar.
Innovación	Búsqueda constante de mejoras tecnológicas y metodológicas para optimizar la producción y la gestión administrativa.
Sostenibilidad	Gestión responsable de los recursos naturales, fomentando prácticas amigables con el medio ambiente y el bienestar de las futuras generaciones.
Trabajo en Equipo	Colaboración y comunicación efectiva entre todas las áreas, promoviendo un ambiente laboral armónico y productivo.
Responsabilidad Social	Contribución activa al desarrollo de las comunidades locales y compromiso con el bienestar de los colaboradores.
Integridad y Transparencia	Actuación ética y honesta en todas las relaciones comerciales y con los grupos de interés.

Elaborado por: Ordoñez (2025)

Objetivos estratégicos

Asegurar procesos eficientes y con alta calidad a través de la innovación en tecnología. Ampliar la participación en el mercado en un 20% en los próximos 5 años.

Insertar un sistema de gestión ambiental que disminuya en un 15% el consumo de energía y agua en 5 años.

Desarrollar programas de capacitación y planes de carrera que aumente la retención del personal y productividad el al menos un 10%.

Implementar u sistema de administración estratégica con indicadores de rendimiento para el seguimiento de resultados.

Reestructuración organizacional procesos

A continuación, se presenta el organigrama reestructurado de la empresa:

Figura 2: Organigrama



Elaborado por: Ordoñez (2025)

De acuerdo a la figura 2, el organigrama se compone por un director general, seguido de dos directores el financiero y el ejecutivo, lo cuales manejan las áreas de contabilidad, administración, producción y operaciones, comercial y marketing recursos humanos y finalmente el departamento de tecnología y responsabilidad social y ambiental. Luego de establecer los distintos puestos, es necesario identificar las funciones de cada puesto para establecer las funciones y áreas, por ello se

presenta el manual de funciones por área:

Tabla 2: Manual de funciones de los puestos de la empresa azucarera San Isidro

Manual de funciones	
	Código: MFSI: DDMMT-001
Elemento	Descripción
Nombre del Puesto	Director General / Gerente General
Área/Departamento	Alta Dirección
Jefe Inmediato	Junta Directiva
Objetivo del Puesto	Dirigir y coordinar integralmente la gestión de la empresa para cumplir misión, visión y objetivos estratégicos.
Funciones Principales	1. Definir la estrategia general y supervisar su implementación. 2. Aprobar planes y presupuestos. 3. Representar la empresa ante entes externos. 4. Supervisar desempeño de gerencias. 5. Velar por la sostenibilidad y competitividad.
Responsabilidades Clave	Rentabilidad, crecimiento y cumplimiento normativo.
Perfil del Puesto	Profesional en Administración/Economía, 10 años de experiencia en dirección, liderazgo y visión estratégica.
KPIs	Rentabilidad anual, cuota de mercado, cumplimiento de metas globales.

Manual de funciones	
	Código: MFSI: DDMMT-001
Elemento	Descripción
Nombre del Puesto	Gerente de Producción y Operaciones
Área/Departamento	Producción y Planta
Jefe Inmediato	Director General

Objetivo del Puesto	Garantizar producción eficiente y de calidad de azúcar y derivados.
Funciones Principales	1. Planificar y controlar la producción. 2. Supervisar mantenimiento de equipos. 3. Implementar mejora continua (Lean, Kaizen). 4. Asegurar calidad e inocuidad. 5. Control de costos y desperdicios.
Responsabilidades Clave	Productividad, calidad y eficiencia.
Perfil del Puesto	Ingeniero industrial o afines, 5 años de experiencia

Manual de funciones	
Código: MFSI: DDMMT-001	
Elemento	Descripción
Nombre del Puesto	Gerente Comercial y Marketing
Área/Departamento	Comercial y Marketing
Jefe Inmediato	Director General
Objetivo del Puesto	Diseñar e implementar estrategias de ventas y marketing para aumentar participación de mercado.
Funciones Principales	1. Desarrollar estrategias de ventas y campañas. 2. Analizar mercados y tendencias. 3. Supervisar equipo de ventas. 4. Gestionar exportaciones. 5. Diseñar estrategias de fidelización.
Responsabilidades Clave	Crecimiento de ventas, posicionamiento de marca.
Perfil del Puesto	Marketing/Comercio Exterior, experiencia en agroindustria.

Manual de funciones	
Código: MFSI: DDMMT-001	
Elemento	Descripción
Nombre del Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Área / Departamento	Talento Humano
Jefe Inmediato	Director General
Objetivo del Puesto	Gestionar el talento humano y fomentar su desarrollo y bienestar.
Funciones Principales	1. Coordinar reclutamiento y selección. 2. Programas de motivación y retención. 3. Supervisar seguridad y salud ocupacional. 4. Implementar evaluaciones de desempeño. 5. Diseñar planes de carrera.
Responsabilidades Clave	Clima laboral y desarrollo de personal.
Perfil del Puesto	Psicología organizacional o afines, 3-5 años experiencia.

Manual de funciones	
Código: MFSI: DDMMT-001	
Elemento	Descripción
Nombre del Puesto	Gerente de Tecnología e Innovación
Área/Departamento	Innovación y Tecnología
Jefe Inmediato	Director General
Objetivo del Puesto	Implementar soluciones tecnológicas y de innovación que optimicen procesos.
Funciones Principales	1. Administrar sistemas ERP y tecnología. 2. Implementar digitalización y automatización. 3. Seguridad informática. 4. Evaluar nuevas tecnologías. 5. Capacitar al personal en TIC.

Responsabilidades Clave	Transformación digital y ciberseguridad.
Perfil del Puesto	Ingeniero en sistemas, 3-5 años experiencia.

Manual de funciones	
Código: MFSI: DDMMT-001	
Elemento	Descripción
Nombre del Puesto	Gerente de Responsabilidad Social y Ambiental
Área/Departamento	Sostenibilidad y RSE
Jefe Inmediato	Director General
Objetivo del Puesto	Desarrollar y ejecutar programas de sostenibilidad ambiental y social.
Funciones Principales	1. Implementar políticas ambientales. 2. Manejo de residuos y ahorro de energía. 3. Desarrollar proyectos comunitarios. 4. Cumplimiento normativo ambiental. 5. Publicar reportes de sostenibilidad.
Responsabilidades Clave	Imagen corporativa y cumplimiento ambiental.
Perfil del Puesto	Ing. ambiental o afines, 3-5 años experiencia.

Manual de funciones	
Código: MFSI: DDMMT-001	
Elemento	Descripción
Nombre del Puesto	Jefe de Contabilidad
Área / Departamento	Financiero – Contable
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo y Financiero
Objetivo del Puesto	Garantizar registros contables correctos y cumplimiento de normativas fiscales y contables.

Funciones Principales	1. Elaborar estados financieros. 2. Supervisar cuentas por pagar / cobrar. 3. Cumplimiento de obligaciones tributarias. 4. Mantener contabilidad en ERP. 5. Coordinar auditorías internas y externas.
Responsabilidades Clave	Exactitud contable, cumplimiento fiscal y control de costos.
Perfil del Puesto	Contador Público, experiencia en NIIF, 3-5 años en cargos similares.

Manual de funciones	
Código: MFSI: DDMMT-001	
Elemento	Descripción
Nombre del Puesto	Jefe de Administración
Área/Departamento	Administrativo – Financiero
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo y Financiero
Objetivo del Puesto	Asegurar procesos administrativos eficientes y gestión óptima de recursos y servicios.
Funciones Principales	1. Gestionar compras y contratos. 2. Coordinar logística interna. 3. Supervisar archivo e inventarios. 4. Velar por cumplimiento de políticas. 5. Apoyar en presupuestos y reportes.
Responsabilidades Clave	Eficiencia administrativa, control de recursos.
Perfil del Puesto	Profesional en Administración, 3 años de experiencia.

Elaborado por: Ordoñez (2025)

Como se observa en la tabla 2 se establece una reestructuración de las áreas funcionales de la empresa, lo que implica la definición de roles con sus responsabilidades de forma clara, determinando canales de comunicación interna más eficientes y con procedimientos documentados para cada proceso, además se plantea los indicadores de seguimiento como lo son: rentabilidad anual, exactitud de los

estados financieros, cumplimiento de procesos administrativos, eficiencia de la planta, aumento de ventas, variación de gastos y costos, satisfacción del clientes, índice de rotación, nivel de digitalización, reducción de huella de carbono.

Programas de optimización de los procesos que se basen en metodologías de mejora continua de Lean Manufacturing.

Como se estableció es necesario establecer programas y acciones de optimización basados en Lean manufacturing el cual es una metodología para la eficiencia de los procesos operativos en las empresas (Mantilla, 2021). En la tabla 3, se presenta lo mencionado incluyendo las herramientas que se podrían aplicar y los responsables:

Tabla 3: Programas de optimización de procesos con Lean Manufacturing

Plan de Acción	Descripción	Herramienta Lean Aplicada	Responsable
Mapa de Valor (VSM)	Identificar y eliminar actividades que no generan valor en la cadena de producción	Value Stream administrativo / Gerente Mapping	Producción
5S en Planta y Oficina	Implementar orden y limpieza: Clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y mantener.	5S	Jefes de Área / Supervisores
Kanban en inventarios	Uso de tarjetas de señalización para mejorar el flujo de materiales y evitar sobreproducción	Kanban Just in Time	Coordinador de Logística
Mantenimiento Productivo Total (TPM)	Programa de mantenimiento preventivo y autónomo para reducir paradas no planificadas.	TPM (Total Productive Maintenance)	Jefe de Mantenimiento
Kaizen de mejora continua de	Talleres mensuales para identificar	Kaizen	Comité de Innovación

producción	pequeñas mejoras en los procesos operativos y		
SMED (cambio rápido de equipo)	Reducir tiempo de ajuste en maquinaria de producción	SMED / Single Minute Exchange of Die)	Jefe de Producción

Fuente: Mantilla (2021)

Elaborado por: Ordoñez (2025)

Como se observa en la tabla 3 se establecen los procesos Programas de optimización de procesos con Lean Manufacturing, en donde para su implementación es necesario analizar los procesos actuales, luego las capacitaciones, implementarlo por etapas y posteriormente realizar un seguimiento para la mejora continua, lo que implica procesos estandarizados.

Gestión de talento humano: capacitaciones y el desarrollo de las competencias

De acuerdo a lo identificado, es necesario establecer capacitaciones para el desarrollo de competencias de los empleados, esto disminuirá la rotación de empleados y además mejorará la gestión del talento humano. De acuerdo a Basurto y Yoza (2022) y Alcívar y otros (2020) estos dos aspectos son elementos fundamentales para mantener el compromiso y la motivación del personal, además influye en los procesos y las funciones al mantener empleados más capacitados. En ese sentido se establece lo mencionado en la tabla 4:

Tabla 4: Capacitaciones y desarrollo de competencias

Programa	Objetivo	Dirigido a	Competencias a desarrollar	Resultados Esperados / KPI's
Lean Manufacturing y Mejora Continua	Capacitar en principios Lean para reducir desperdicios y optimizar procesos productivos.	Supervisores y personal de planta	Análisis de procesos Pensamiento Lean	% de reducción de desperdicios Aumento de OEE
Gestión de Calidad e Inocuidad	Fortalecer el control de calidad y normas de	Personal de producción y control calidad	Cumplimiento normativo, estandarización	Reducción de devoluciones, cumplimiento ISO

	inocuidad alimentaria.		de procesos.	/ INEN.
Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	Garantizar condiciones de trabajo seguras y prevenir accidentes.	Todo el personal	Cultura preventiva, gestión de riesgos, primeros auxilios.	Disminución de accidentes laborales, auditorías positivas.
Liderazgo y Trabajo en Equipo	Fomentar liderazgo efectivo y colaboración en todos los niveles jerárquicos.	Jefes, supervisores y mandos medios	Comunicación efectiva, liderazgo situacional, gestión de equipos.	Mejora en clima laboral y desempeño del equipo
Tecnologías de la Información (ERP y Digitalización)	Formar en uso de ERP, sistemas de producción y gestión digital de procesos.	Administrativos, contabilidad, logística	Competencias digitales, manejo de ERP, automatización de datos.	% adopción tecnológica, reducción de tiempos administrativos.
Responsabilidad Social y Ambiental	Capacitar en buenas prácticas de sostenibilidad y RSE, cumplimiento ambiental y economía circular.	Departamento de RSE, planta y logística	Conciencia ambiental, gestión de residuos, proyectos comunitarios	% reducción huella ambiental, nº de proyectos sociales.

Fuente: Alcívar y otros (2020); Basurto y Yoza (2022)
Elaborado por: Ordoñez (2025)

Como se observa en la tabla 4 se establece los programas de capacitación y el desarrollo de competencias en la Azucarera San Isidro, con el fin de fortalecer el talento humano y además mejorar la eficiencia de los procesos para que estas acciones impulsen la cultura de la empresa y esta se alinee con los propósitos estratégicos.

Análisis del entorno a través de herramientas como el PESTEL y FODA

Para este apartado se ha establecido el análisis de entorno externo PESTEL y del interno FODA, los cuales son elementos primordiales para la evaluación de oportunidades y debilidades de para las empresas (Vinuela y Oviedo, 2021). En la propuesta, se estableció realizar periódicamente con el objetivo de conocer con anticipación cualquier riesgo que pueda afectar a la empresa y con ello tomar acciones de forma temprana. Se presenta lo mencionado en la tabla 5 y figura 3:

Tabla 5: Análisis PESTEL

Factor	Aspectos más relevantes y actuales (Ecuador)
Político	Estabilidad política moderada con reformas en seguridad y productividad Incentivos estatales a proyectos agroindustriales y exportaciones Políticas de atracción de inversión extranjera en agroindustria
Económico	Crecimiento moderado del PIB (aprox. 2.5%-3% en 2025) Inflación controlada (3-4%), pero riesgos por devaluación y precios internacionales del azúcar Créditos productivos con tasas preferenciales para el sector agrícola y agroindustrial
Social	Mayor demanda de productos sostenibles y con valor agregado Creciente conciencia social sobre consumo responsable Mano de obra joven, aunque con necesidad de capacitación técnica
Tecnológico	Incremento en la adopción de tecnologías digitales y ERP en empresas Programas de automatización y control de calidad con innovación agrícola Acceso a soluciones de riego inteligente y monitoreo de cultivos por sensores
Ecológico	Normas ambientales más estrictas sobre emisiones, gestión de residuos y uso de agua Necesidad de adoptar prácticas de economía circular y energías renovables Riesgo de eventos climáticos (El Niño / La Niña) que afectan la caña de azúcar
Legal	Cumplimiento obligatorio de normas laborales y ambientales (Ministerio de Ambiente y Trabajo) Ley de fomento productivo y beneficios tributarios por inversión sostenible Normativas sanitarias y de calidad (INEN, ISO)

Fuente: Vinueza y Oviedo (2021)

Elaborado por: Ordoñez (2025)

Figura 3: Análisis FODA



Elaborado por: Ordoñez (2025)

Como se observa se plantea en la tabla 5 el análisis PESTEL el cual implica la comprensión del ambiente macroeconómico del país, integrando los aspectos normativos y sociales en el que la entidad operar (Herrera, 2024). Mientras que el análisis FODA esquematizado en la figura 3, se basa en los elementos internos y externos para la configuración de estrategias.

CONCLUSIONES

Con el diagnóstico realizado se estableció que el estado actual de la estructura organizacional y con ello los procesos internos de la empresa Azucarera San Isidro, lo que cumple con el primer objetivo planteado y la pregunta de investigación. En este sentido se evidenciaron debilidades en cuanto a la integración de los departamentos, ausencias en la innovación tecnológica y además algunos procesos administrativos que no contienen una estandarización, lo impacta de forma negativa a la eficiencia integral de la entidad. Además, se diseñó un plan estratégico con estrategias funcionales incluyendo enfoques en mejora continua mediante Lean Manufacturing y además las capacitaciones y la transformación digital lo que implica el cumplimiento del segundo objetivo y la segunda pregunta de investigación.

Dentro de los resultados obtenidos de la investigación se concluye que estos permitieron elaborar un plan estratégico para todas las áreas de la empresa como lo es administración, finanzas, procesos y sostenibilidad. Este además incluye programas de optimización, análisis FODA y PESTEL, innovaciones tecnológicas, manuales de funciones y capacitaciones, lo que favorece a la eficiencia y sostenibilidad de la Azucarera San Isidro.

La aplicación del plan estratégico diseñado tiene un impacto esperado en la eficiencia operativa y administrativa de la empresa ya que genera beneficios en cuanto a la productividad y una mayor rentabilidad en el tiempo. También es necesario considerar que los indicadores de gestión ayudan a la evaluación periódica y además de realizar ajustes de ser el caso para mejorar. Con ello, la empresa puede responder ante eventos adverso y ser más competitiva.

Como recomendaciones y sugerencias, se plantea ejecutar el plan estratégico diseñado por fases para identificar áreas de cambios o mejora, en donde se debe priorizar las áreas que tienen mayores debilidades o desafíos críticos como lo es la producción u operaciones y los procesos administrativos, mediante cronogramas y responsables definidos y claros.

Además, es necesario establecer prácticas sostenibles en cuanto al manejo

ambiental que se alineen con la propuesta de forma continua e integrar a la comunidad para fortalecer por un lado la imagen corporativa y por el otro, mejorar sus indicadores de responsabilidad social y ambiental, los cuales están en línea con el cumplimiento normativo y las ISO.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcívar Mero, M. J., Alarcón Chávez, C. R., & Ferrin Schettini, H. M. (2020). Talento Humano y la Gestión del Conocimiento en las Microempresas. *Podium*(37), 71-88. <https://doi.org/https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.6>
- Azabache Pinco, C. S. (jul de 2020). Estudio estratégico para una planta de producción y comercialización de azúcar de coco en Lima Metropolitana. *[Trabajo de Investigación]*, 49. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved feb de 2025, from <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17040>
- Basurto Garcia, R. D., & Yoza Rodríguez, N. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(6), 128-141. Retrieved feb de 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590747>
- Bú Alba, B. (2021). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Camán Ocmín, E. J., & Illanes Vera, P. A. (14 de nov de 2023). Plan Estratégico para el Posicionamiento de TERMOCOLD como líder de servicios de venta y post-venta en el sector de aire acondicionado y climatización en la ciudad de Lima. *[Trabajo de suficiencia profesional]*, 25. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Retrieved ene de 2025, from https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/670073/Caman_OE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Corcho, Y., Hernández, Y., Suarez, C., & Villegas, A. (2023). Principales resultados del análisis prospectivo de la Empresa Agroindustrial Azucarera "Ifraín Alfonso". *Social Impact*, 22(4), 1-25. Retrieved ene de 2025, from https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A15%3A17450687/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A174724542&crl=c&link_origin=scholar.google.es
- Herrera Corado, A. M. (oct de 2021). Diagnóstico y plan estratégico de comunicación externa en Expogranel, S.A. *[Tesis - Ejercicio profesional supervisado]*, 102. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Retrieved ene de 2025, from http://biblioteca.usac.edu.gt/EPs/16/16_1038.pdf
- Herrera Gómez, J., García Granero, A., Salas Vallina, A., Bausá Gallén, T., Chaume Varela, J., & Martí Mateu, J. L. (2023). Universitat de València.

<https://doi.org/https://doi.org/10.7203/PUV-OA-659-4>

- Mantilla Sanchez, V. A. (2021). Propuesta de implementación de MRP, integrando métodos de Lean Manufacturing para aumentar la productividad de las líneas de envasado de una empresa azucarera ubicada en la región La Libertad 2021. *[Tesis]*, 111. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte. Retrieved ene de 2025, from <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28746?locale-attribute=en>
- Posso Gordillo, V. E. (2021). Plan estratégico para la compañía azucarera Valdez, de la ciudad de Milagro de la provincia del Guayas para el periodo 2020-2024. *[Proyecto de Investigación]*, 131. Riobamba, Ecuador. Retrieved feb de 2025, from <https://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14848>
- Rivera Caviedes, M. C. (2023). Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa Agroindustria La Rivera S.A.S. *[Tesis Pregrado]*, 119. Bogotá, Colombia: Universidad de La Salle. Retrieved mar de 2025, from <https://ciencia.lasalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/c1b74bfc-4d76-493b-abb6-2cf9eb4e0b06/content>
- Vasquez Ponce, G. O., Parrales Piloza, D. H., & Morales Chávez, V. E. (2021). Proceso administrativo factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicnado*, 8(31), 258-278. <https://doi.org/doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Vera Loor, R. Y., & Álava Rosado, D. F. (2021). Manejo adecuado y responsable de los recursos financieros para la sostenibilidad de las empresas. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(9), 48-59. <https://doi.org/https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id87>
- Vinueza-Calderón, J. C., Oviedo-Esparza, J. I., Maldonado-Chávez, D. F., & Ramírez-Salas, A. E. (2021). Plan Estratégico que Adoptan las Empresas Ecuatorianas en Tiempos de Pandemia. *POCAIP - Artículos de Investigación*, 6(1). Retrieved mar de 2025, from <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/367>
- Yupanqui Sierra, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Revista de Ciencias Empresariales*, 3(3), 61-76. <https://doi.org/https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>