

DOI:

Impacto de un modelo de gestión integrada de operaciones en la rentabilidad de la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C

Impact of an integrated operations management model on the profitability of the company Agropecuaria La Fortuna S.A.C.

Abel José Rodríguez Yparraguirre

arodriguez@uns.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-2434-4663>

Universidad Nacional del Santa
Ancash – Perú

Carlos Diego Rodríguez Yparraguirre

cdrodriguezy@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-8527-8148>

Universidad Nacional de Trujillo
Trujillo – Perú

Wendy Akemmy Castañeda Rodríguez

p800205321@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5670-861X>

Universidad Nacional de Trujillo
Trujillo – Perú

Wilson Arcenio Maco Vásquez

wmaco@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5670-861X>

Universidad Nacional de Trujillo
Trujillo – Perú

Iván Martín Olivares Espino

iolivares@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-4499-5161>

Universidad Nacional de Trujillo
Trujillo – Perú

*Artículo recibido: 20 agosto 2024 - Aceptado para publicación: 26 septiembre 2024
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar*

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue aplicar la gestión integrada de operaciones para incrementar la rentabilidad de la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C., en el año 2022. La investigación fue cuantitativa, aplicada, nivel explicativo y diseño pre experimental. La muestra fue la rentabilidad del año 2022 - 2023, el muestreo fue no probabilístico. Como técnica se utilizó la revisión bibliográfica y la revisión documental, asimismo, el instrumento fue la ficha bibliográfica, árbol de ratios financieros y la base de datos. Los resultados evidenciaron un nivel deficiente en la administración empresarial, para ello se utilizó el pensamiento sistémico, donde se llevó a cabo el modelamiento de los subsistemas de manera sincrónica e integrada, permitiendo desarrollar las

estrategias empresariales (visión, misión, objetivos, diseño del producto, 4 P's de marketing, punto de equilibrio, MOF, estrategias de operaciones y finanzas), considerando los subsistemas conducidos y regulador para predecir con efectos del subsistema perturbador, logrando incrementar el nivel de rentabilidad de 12.94% en el año 2022 a una rentabilidad de 61.42% en el año 2023. Llegando a la conclusión que un modelo de gestión integrada de operaciones (GIO) mejora la rentabilidad de una empresa agropecuaria.

Palabras clave: gestión, rentabilidad, pensamiento sistémico, operaciones

ABSTRACT

The objective of the research was to apply integrated operations management to increase the profitability of the company Agropecuaria La Fortuna S.A.C., in 2022. The research was quantitative, applied, explanatory level and pre-experimental design. The sample was the profitability of the year 2022 - 2023, the sampling was non-probabilistic. The bibliographic review and the documentary review were used as techniques, likewise, the instrument was the bibliographic record, financial ratios tree and the database. The results showed a poor level of business administration, for this, systemic thinking was used, where the modeling of the subsystems was carried out in a synchronous and integrated manner, allowing the development of business strategies (vision, mission, objectives, product design, 4 P's of marketing, break-even point, MOF, operations and finance strategies), considering the driven and regulatory subsystems to predict with effects of the disturbing subsystem, managing to increase the profitability level from 12.94% in 2022 to a profitability of 61.42% in 2023. Reaching the conclusion that an integrated operations management (GIO) model improves the profitability of an agricultural company.

Keywords: management, profitability, systems thinking, operations

INTRODUCCIÓN

Según Mendoza (2017) “en la actualidad la gestión administrativa, enfrenta desafíos externos como la competencia, cambios en el mercado y nuevas regulaciones, lo que requiere una adaptación constante, los cuales afectan a la productividad, la satisfacción de los empleados y la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, es por ello que se debe alinear a una estructura organizacional que se enfoque en la mejora de los procesos, funciones, responsabilidades de forma específica, integrada y coordinada; logrando establecer los estándares de rendimiento, posición, productividad, calidad en el servicio y el desarrollo personal de los agentes involucrados (citado en González, Viteri, Izquierdo y Verdezoto, 2020, p.04).

Al respecto Heizer y Render (2004), Vollmann et al. (2005) y Kaplan y Norton (2002), sostienen que las organizaciones deben enfocarse en el direccionamiento de la organización, considerando una visión clara de su posición en el mercado, identificando oportunidades y ajustando sus estrategias para competir en el sector, considerando la medición de los resultados estándares internacionales que aseguren la competitividad y la satisfacción del cliente, llevando a cabo la responsabilidad social y la sostenibilidad de los recursos, adoptando prácticas éticas que reduzcan el impacto ambiental y beneficien a las comunidades, pues la flexibilidad y adaptación ante los cambios del entorno global también son imprescindibles para mantenerse competitivo en un sistema dinámico (citado en Gutiérrez, 2009, p.12)

En cuanto al vacío del conocimiento, radica en la falta de evidencia empírica que permita comprender cómo la implementación de este tipo de modelo afecta de manera directa e integral los distintos aspectos operativos de la empresa, como la eficiencia en el uso de recursos, la optimización de procesos productivos, la reducción de costos y la mejora en la toma de decisiones, pues no se ha investigado suficientemente cómo un modelo de gestión integrada, que incluya la planificación de recursos, la coordinación logística y la sostenibilidad operativa, influye en la rentabilidad de una empresa agropecuaria de tamaño y características similares, considerando la separación organizacional de las áreas operacionales y funcionales básicas que se utiliza actualmente en la empresa (objeto de estudio) para poner en funcionamiento el Core business de la organización, es por ello que en base a la problemática identificada se formula el problema de la siguiente manera ¿Cómo impacta un modelo de gestión integrado de operaciones en la rentabilidad de la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C.?

La relevancia que presenta la investigación, respecto al ámbito científico, va a establecer que la organización trabaje de manera dinámicamente integrada y sincrónica, utilizando una metodología que establezca parámetros teóricos que logren atravesar la barrera de lo empírico y en base a ello generar una sinergia de los subsistemas, utilizando las diferentes herramientas teóricas de la formulación de estrategias a largo, mediano y corto plazo. Respecto al ámbito práctico, se utilizó las diferentes estrategias del modelo integrado de operaciones, para aplicarlos

en el manejo técnico del proceso comercial que se desarrolla actualmente en la organización, logrando establecer una alineación de las estrategias hacia los diferentes canales de mando, estableciendo procedimientos detallados que logren una reducción de las actividades innecesarias. En relación al ámbito económico, las herramientas utilizadas, lograran llevar a cabo un ahorro de los recursos empresariales, generando nuevos ingresos mediante la optimización de los procesos, reduciendo las actividades operativas innecesarias que brinden gastos adicionales y una reducción de las utilidades.

En cuanto a las definiciones de las variables de estudio, se tuvo a Gómez (2007), define al sistema abierto como un conjunto dinámico de elementos interrelacionados que interactúan de manera constante con su entorno, intercambiando recursos, energía e información, permitiendo adaptarse, evolucionar y ajustarse a las condiciones externas, con la finalidad de mantener su equilibrio y continuidad, es decir que existe interdependencia entre varios elementos o personas que realizan actividades de cualquier acción que se enfoque en brindar una estructura flexible desde un punto de vista de sistema abierto (citado en Nery, Celaya y Prado, 2019, p.15).

Así mismo Marquínez (2022) afirmó que en situaciones de planteamientos de la teoría de sistemas, la equifinalidad está orientada en el manejo administrativo, lo cual permite reflexionar sobre las actividades que interactúan dentro de un macroproceso sistémico que tiene vida y se encuentra en aprendizaje constante, manteniendo un feedback entre los elementos dinámicos que se encuentran dentro del sistema, con la finalidad de desarrollar actividades sincrónicas para la sistematización de agregar valor a un bien o servicio, incrementando el margen operativo de la compañía (p.03).

Así mismo, Martínez (2008) y Miguélez (2011), sostiene que la funcionalidad de los sistemas en una empresa de bienes tangibles, es proporcionar un enfoque integral para entender y gestionar la organización como un conjunto interrelacionado de componentes, donde cada área, área de la compañía, la producción, finanzas, recursos humanos, logística y ventas, funcionan como un subsistema que interactúa con otros para cumplir los objetivos globales, permitiendo analizar cómo las decisiones en un área impactan en otras, fomentando la coordinación, la optimización de recursos y la eficiencia operativa, pues facilita la adaptación a los cambios del entorno externo, permitiendo a la empresa ajustarse dinámicamente a las demandas del mercado y mejorar su competitividad (p.10).

Por consiguiente, Zapata (2020) sostiene que la integración de la gestión administrativa, es la parte esencial para el funcionamiento de las operaciones o actividades que se llevan a cabo dentro de toda organización, utilizando para ello las tecnologías emergentes del modelo 4.0, y esto a su vez integrarlo con las estrategias de operaciones de los servicios, donde se establece procesos flexibles, de calidad, a bajo precio y una entrega al menor tiempo posible, para lo cual se utiliza una amplia coordinación entre las diferentes áreas operacionales y funcionales que están involucradas dentro del sistema empresarial (p.17)

Según Vega y Marrero (2021), sostienen que la gestión integrada o control interno, debe tener en cuenta, el funcionamiento de los diferentes subsistemas, integrando el control de gestión, herramientas estratégicas, el cuadro de mando integral o gestión por procesos, los componentes normas y la gestión integrada del control operativo, mediante un enfoque coordinado y sistemático que busque optimizar todos los procesos operativos de una organización, desde la planificación y aprovisionamiento hasta la producción, logística y distribución, mediante la integración de recursos, tecnologías y áreas funcionales, con la finalidad de llevar a cabo una gestión que promueva la colaboración entre departamentos y la alineación de objetivos estratégicos para maximizar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad de los productos o servicios y responder de manera ágil a las demandas del mercado, mediante el pensamiento sistémico del paradigma sistémico y la teoría general de los sistemas (p.22).

En ese mismo sentido González, Manzano y Torres (2021) sostienen que, en muchos lugares, algunas organizaciones, utilizan la administración desde el punto de vista tradicional, dejando de lado el desarrollo científico de las herramientas que establece el pensamiento sistémico, el cual se debe a la descoordinación que se plantea en la gerencia estratégica, pues depende de las estrategias planteadas en esta área para que se ponga en funcionamiento la organización mediante la sincronización de los subsistemas (p.09)

Ore, Olortegui y Ponce (2020), define que una organización flexible lleva a cabo el desarrollo de sus actividades operativas en base a la dirección estratégica de la misma, teniendo como punto de partida el direccionamiento de las estrategias a largo plazo, utilizando el desarrollo de las estrategias formulada, ya que va depender de la ruta estratégica planeada para el éxito del negocio (p.03). Asimismo, Quintana, Corona y Martínez (2020), afirman que la dirección estratégica forma una estructura inteligente y flexible para la planificación de sistema empresarial, logrando una motivación de los elementos dinámicos para lograr los objetivos planteados (p.04).

Al respecto, Aldana y Bernal (2019), sostienen que existen dos grandes dimensiones para establecer los procesos integrados en el sistema empresarial, los cuales son las funciones propias del proceso interno y la coordinación de los elementos dinámicos, para ello se tiene a los principales elementos que integran los eslabones de la cadena de abastecimiento, los cuales inician con los productores y terminan en el cliente, pasando por la transformación de recursos, exportación y distribución de los productos; estos elementos interactúan unos a otros para establecer parámetros que equilibren la demanda y la producción (p.07)

En relación a Quintana (2020), sostiene que la integración de los subsistemas, consideran un desarrollo de la organización, pues establecen una flexibilidad en el flujo de recursos e información, es decir, se mantendrá una interacción entre los recursos físicos, económicos y personales que ingresan a sistema productivo, con la finalidad de optimizar la eficiencia de una organización al coordinar y sincronizar todos los procesos operativos y funcionales, desde la producción hasta la distribución, para maximizar el uso de recursos, reducir costos y tiempos, y

mejorar la calidad y la capacidad de respuesta al mercado (p.07). Así mismo, Acosta y Jiménez (2020), sostienen que la integración de funciones y operaciones se desarrolla para llevar a cabo de forma correcta los procesos, utilizando la planificación de manera estratégica las diferentes etapas operativas de la organización, es decir, plantear objetivos estratégicos a largo plazo y posterior a ello integrarlo con las estrategias de operaciones, marketing, finanzas y recursos humanos (p.17).

Castellanos y Castro (2017), en su investigación concluyen que de acuerdo al análisis de las variables procesadas mediante el algoritmo matemático CHAID de los indicadores de rentabilidad de la empresas MIPYMES, se plantearon indicadores mínimos sobre las rentabilidad que debe tener el proceso, donde se tuvo un parámetro de ROA en 0.1231 y endeudamiento de 2.2465, considerando a los diferentes subsectores (grandes, bananas, camarón y cacao), de lo cual los autores pudieron determinar que los perfiles que deben tener las empresa agroindustriales desde un punto de vista predictivo de los ratios económicos.

Por su parte Gutiérrez (2009) en su tesis doctoral concluye que la gestión integrada de operaciones incrementa la rentabilidad de una empresa de confecciones, ya que al modelar a la empresa como un sistema inteligente, genera un conjunto de elementos que interactúan dentro de la organización, para ello el investigador diseñó un modelo integrado utilizando las áreas fundamentales para el funcionamiento óptimo del proceso, donde se estableció interrogantes relacionadas al equilibrio que se obtiene de la empresa con su entorno y en la fase de resolución se implanto las estrategias planteadas en el sistema, logrando llevar a cabo actividades sincrónicas y alineadas con los canales de mando que debe considerarse en una organización de manufactura, teniendo en cuenta los características de cada proceso.

Asimismo, Rodríguez (2022) en su tesis de maestría concluye que la integración de los subsistemas logra mejorar la rentabilidad en 15.66%, llevando a cabo un control de los proceso mediante los lineamientos estratégicos que se llevan a cabo en la gerencia estratégica, considerando los objetivos a largo plazo que debe alcanzar cada área operativa y funcional que se identifica en la compañía, asimismo, se consideró las característica que requiere el cliente para establecer los procesos adecuados para llevar a cabo las actividades, seleccionado los recursos óptimos para el desarrollo de las operaciones.

En ese sentido se tuvo como objetivo determinar el impacto de la gestión integrada de operaciones en la rentabilidad de la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C.

METODOLOGÍA

El tipo de estudio fue de tipo aplicada, y tuvo un diseño pre experimental con pre prueba y post prueba, para lo cual se utilizó como población a la rentabilidad de la empresa, asimismo, la muestra es la rentabilidad de la empresa 2022 y 2023. Se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico (por conveniencia). En cuanto a las técnicas de recolección se utilizó la

investigación bibliográfica, donde se utilizó el instrumento de la ficha bibliográfica; para recolectar información acerca de la rentabilidad se aplicó la entrevista, donde utilizó el instrumento de la guía de entrevista.

El método de análisis de datos para el diagnóstico de la situación actual se utilizó los instrumentos de la Pirámide de Frank Bird, Diagrama de Ishikawa, Círculo de Deming, Costos Basados en Actividades ABC, los cuales nos brindaron el estado de la situación inicial de la compañía; para determinar la rentabilidad se utilizó la técnica de DuPont (Árbol de ratios financieros), obteniendo así la rentabilidad de la compañía.

El diseño y la modelación de sistema se desarrolló mediante la interrelación de las áreas operativas y funcionales de la compañía: utilizando los instrumentos para cada área, gestión financiera (manejo de ratios financieros): rentabilidad económica y financiera; gestión logística, gestión de operaciones: optimización de proceso; gestión de marketing (mix de marketing).

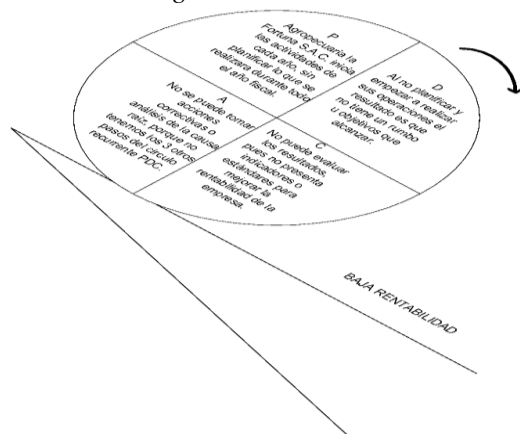
Luego de aplicar el diseño del modelo de gestión integrada de operaciones (GIO), para el diseño del modelo se utilizó el software Ms Excel para los cálculos de áreas, gráficos, aproximaciones de la producción de palta Hass antes, durante y después de aplicado el modelo, se hizo uso del programa grafico AutoCAD 2017 para el diseño del plano de edificación del riego tecnificado, se utilizó el programa administrativo Ms Visio 2013 para los distintos diagramas utilizados en el desarrollo del siguiente trabajo.

Se procedió a calcular la nueva rentabilidad luego de haber implantado el modelo de la gestión integrada de operaciones (GIO), y poder así evaluar como este modelo desarrollado dentro de la empresa influye en la rentabilidad de la organización, teniendo como resultado el comportamiento de la gradiente de la rentabilidad del año 2022 y del año 2023.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación del círculo de Deming en el diagnóstico de la rentabilidad de la empresa arrojó los siguientes resultados (Figura 1), relacionadas a la planificación de las actividades de la gestión administrativa.

Figura 1
Ciclo de Deming



De la figura 1 se puede evidenciar las deficiencias en la gestión administrativa, donde se obtuvo que los procesos actuales no tienen metas claras para mejorar la eficiencia y calidad, dejando de lado la implementación de las mejoras y la capacitación al personal en nuevas herramientas y métodos de los procesos de gestión, pues al no monitorearse y evaluarse de manera clara y concisa los resultados mediante indicadores clave de rendimiento (KPI) y recoger retroalimentación del equipo y clientes, generando deficiencia para que se realizan ajustes basados en los hallazgos, que logre fomentar una cultura de mejora continua y estandarizando los procedimientos más efectivos para asegurar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Luego se presentan los indicadores actuales de la rentabilidad de la compañía, los cuales fueron analizados a través de indicadores clave que reflejan el desempeño financiero y operativo, permitiendo una comparación clara y concisa de los diferentes aspectos de la rentabilidad, como el margen de utilidad, el retorno sobre la inversión y la eficiencia en el uso de recursos (Tabla 1).

Tabla 1

Rentabilidad de la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C., en el año 2022

Descripción	Rentabilidad (S/)
Margen Bruto	S/. 124, 100.00
Margen Operativo	S/. 23,700.00
Margen Bruto Económica	S/. 20,137.00
Financiera	12.94%
	14.20%

De la Tabla 1 se muestra la situación financiera de la compañía, donde se obtuvo un indicador económico situado en 12.94%, lo que indica un retorno saludable sobre los activos, asimismo, rentabilidad financiera alcanza el 14.20%, mostrando que los accionistas están obteniendo un buen rendimiento, esto indica que, aunque la empresa es capaz de generar ingresos, debe prestar atención a sus costos operativos y entender mejor los elementos que impactan sus márgenes.

El diseño y la aplicación de integración de las operaciones de la compañía, inició mediante reuniones periódicas entre las diferentes gerencias y el uso de sistemas de información que faciliten el flujo de datos, considerando la capacitación continua del personal es esencial para que todos estén alineados con los objetivos y herramientas implementadas, estableciendo ciclos de evaluación con KPIs permitirá medir el rendimiento de manera constante y realizar ajustes necesarios, asegurando una mejora continua en todas las áreas de la empresa.

Luego en la implementación de la gestión integrada de operaciones (GIO) en la empresa agrícola de siembra de palto, comenzó con un claro direccionamiento estratégico, definiendo la misión, visión y valores que guiarán a la organización, así como establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, utilizando las etapas del análisis FODA, que permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el entorno agrícola, alineados mediante el Balanced

Scorecard para establecer indicadores clave de rendimiento que medirán el progreso hacia los objetivos estratégicos.

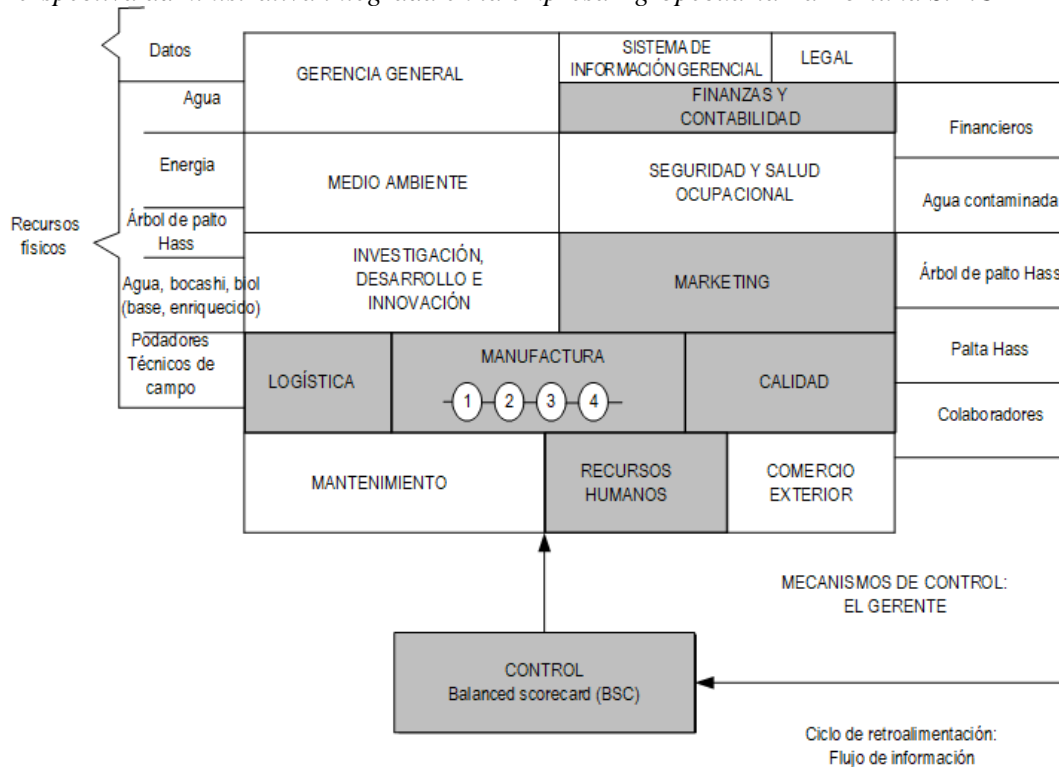
Asimismo, se llevó a cabo el direccionamiento de la gerencia de marketing, donde se realizó la promoción y venta del producto, para lo cual se realizó una investigación de mercado para comprender la demanda y las preferencias de los consumidores, aplicando el marketing mix, a través del producto, precio, promoción, mejorando una gestión de las relaciones con los clientes, fomentando la fidelización y el crecimiento de la base de consumidores; luego se llevó a cabo el direccionamiento de operaciones, la cual se llevó a cabo para optimizar el proceso de producción desde la siembra hasta la cosecha, utilizando las herramientas del diseño de producto y las estrategias de operaciones, como la distribución de planta, la proyección de la demanda, la calidad de operaciones y el diseño del proceso; finalmente en cuanto a la gerencia de finanzas, se llevó a cabo un análisis detallado de costos, la cual permitió evaluar la viabilidad de la producción y fijar precios competitivos que maximicen los márgenes de ganancia, elaborando un presupuesto integral para planificar inversiones en infraestructura y recursos necesarios, considerando un análisis de rentabilidad para ayudar a determinar qué actividades son más lucrativas y ajustar estrategias en consecuencia.

Modelo de gestión integrada de operaciones (GIO)

En este modelo de gestión integrada de operaciones se integró de una forma sistémica las tres áreas operacionales como la logística, manufactura y calidad.

Figura 2

Perspectiva administrativa integrada en la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C



De la Figura 2 se muestran las áreas funcionales que estableció Henri Fayol, teniendo 13 áreas funcionales dentro de toda organización. A continuación, se va a reestructurar el sistema integrado de operaciones en una empresa, basado en la interrelación de diversas áreas funcionales que trabajan conjuntamente para optimizar el rendimiento global, iniciando con la dirección estratégica establece la misión y objetivos, guiando a todas las áreas hacia un mismo propósito, los cuales deben estar alineados a las operaciones responsables de la producción, colaborando estrechamente con marketing para asegurar que la oferta se alinee con la demanda del mercado, asimismo, el área de finanzas gestionar los recursos económicos, interaccionando con operaciones y marketing para establecer precios y evaluar la rentabilidad.

Plan de gerencia estratégica y la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C.

Visión: "SER la empresa peruana líder en el sector agroexportador de productos orgánicos"

Misión: "SOMOS la empresa número uno en cultivar y ofrecer productos de palto de la más alta calidad, promoviendo prácticas agrícolas sostenibles que respeten el medio ambiente y beneficien a nuestra comunidad, comprometidos a innovar en nuestros procesos de producción, garantizando frescura y sabor en cada fruto, al tiempo que generamos un impacto positivo en la economía local"

Valores estratégicos: Satisfacción al cliente, Colaboración, ética, eficiencia, responsabilidad y honestidad.

Objetivos a largo plazo

El objetivo general de la empresa fue producir una cantidad promedio de 10kg de palta Hass de que sea de primera calidad, obteniendo utilidades de s/. 133 669 en el año 2022 con incrementos de 80% cada año hasta el 2022.

Alcanzar un aumento del 30% en la producción de palto en los próximos cinco años, mediante la implementación de prácticas agrícolas sostenibles y el uso de tecnologías innovadoras que optimicen el rendimiento y la salud del cultivo.

Ampliar nuestra cuota de mercado en un 25% en los próximos cinco años, estableciendo alianzas estratégicas y mejorando la distribución para llegar a nuevos clientes tanto a nivel nacional como internacional.

Obtener certificaciones de sostenibilidad y calidad reconocidas internacionalmente, como GlobalG.A.P. y Rainforest Alliance, en los próximos tres años, para demostrar nuestro compromiso con prácticas responsables y fortalecer la confianza del consumidor.

Implementar programas de desarrollo comunitario que beneficien a al menos el 50% de las familias de la región en los próximos cinco años, a través de iniciativas de capacitación, educación agrícola y generación de empleo, contribuyendo al bienestar y crecimiento de la comunidad local.

Análisis externo de la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C.

El análisis de factores externos, se recopiló información de diversas fuentes, tanto primarias como secundarias, para obtener una visión integral del entorno, mediante un análisis PESTEL,

identificando oportunidades y amenazas clave que puedan afectar a la empresa, con la finalidad de evaluar el impacto de cada factor, priorizándolos según su relevancia, un análisis de competencia a través del benchmarking permitiendo comparar la situación de la empresa con la competencia y detectar ventajas competitivas, donde se obtuvo un puntaje de 2.46 ubicada por debajo del promedio de 2.5, lo cual indica que no se está aprovechando las oportunidades de la empresa, además no se está haciendo nada para contrarrestar las amenazas presentes, como fue el cambio climático, ingreso de nuevas plagas.

En cuanto a las 5 fuerzas de Porter, se obtuvo que la amenaza de nuevos entrantes es moderada, aunque los costos iniciales son altos, la creciente demanda de palto puede atraer a nuevos competidores, aunque la experiencia local puede actuar como barrera; el poder de los proveedores es bajo a moderado, dado que la disponibilidad de múltiples fuentes para insumos permite una negociación favorable, aunque la especialización puede aumentar su control; el poder de los compradores es significativo, ya que tienen acceso a diversas opciones y buscan productos de alta calidad y sostenibles; finalmente, la rivalidad entre competidores es alta, lo que exige a los productores enfocarse en la calidad, la eficiencia y la innovación para mantenerse relevantes en un mercado cada vez más competitivo.

En la matriz de perfil competitivo (MPC), se obtuvo un puntaje de 2.57, donde se muestra una posición media frente a San Barrem (3.00), que se destaca como líder, y Fundo Mi Lesly (2.48), que ocupa una posición más débil, indicando que, aunque tu empresa está haciendo ciertas cosas bien, hay áreas de mejora en comparación con San Barren, que podrían incluir calidad, atención al cliente o marketing.

De acuerdo al análisis interno de la empresa, se obtuvo un valor de 2.59, lo cual indica que se sugiere que la empresa tiene un desempeño moderado en sus fortalezas y debilidades, indicando que hay aspectos positivos que están funcionando bien, pero también áreas que necesitan mejoras significativas, la cual se encuentra por encima de la media, puede reflejar ciertas ventajas competitivas, como un buen manejo de recursos, productos de calidad o un equipo capacitado, dentro de ellas se tiene a la ausencia del direccionamiento estratégico y la participación en el mercado.

Los objetivos estratégicos predefinidos de la compañía, se llevó a cabo mediante la formulación de la matriz de objetivos estratégicos según enfoque BSC, teniendo en cuenta que debe estar encuadrada en la matriz estratégica FODA, con la finalidad de llevar a cabo el lineamiento de las estrategias, mediante los objetivos redefinidos, para aprovechar al máximo las variables FO, DO, FA, DA., considerando los objetivos alineados:

Plan de marketing de la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C.

Incrementar la cuota de mercado en un 20% en los próximos cinco años mediante el desarrollo de campañas de marketing innovadoras y la expansión a nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales.

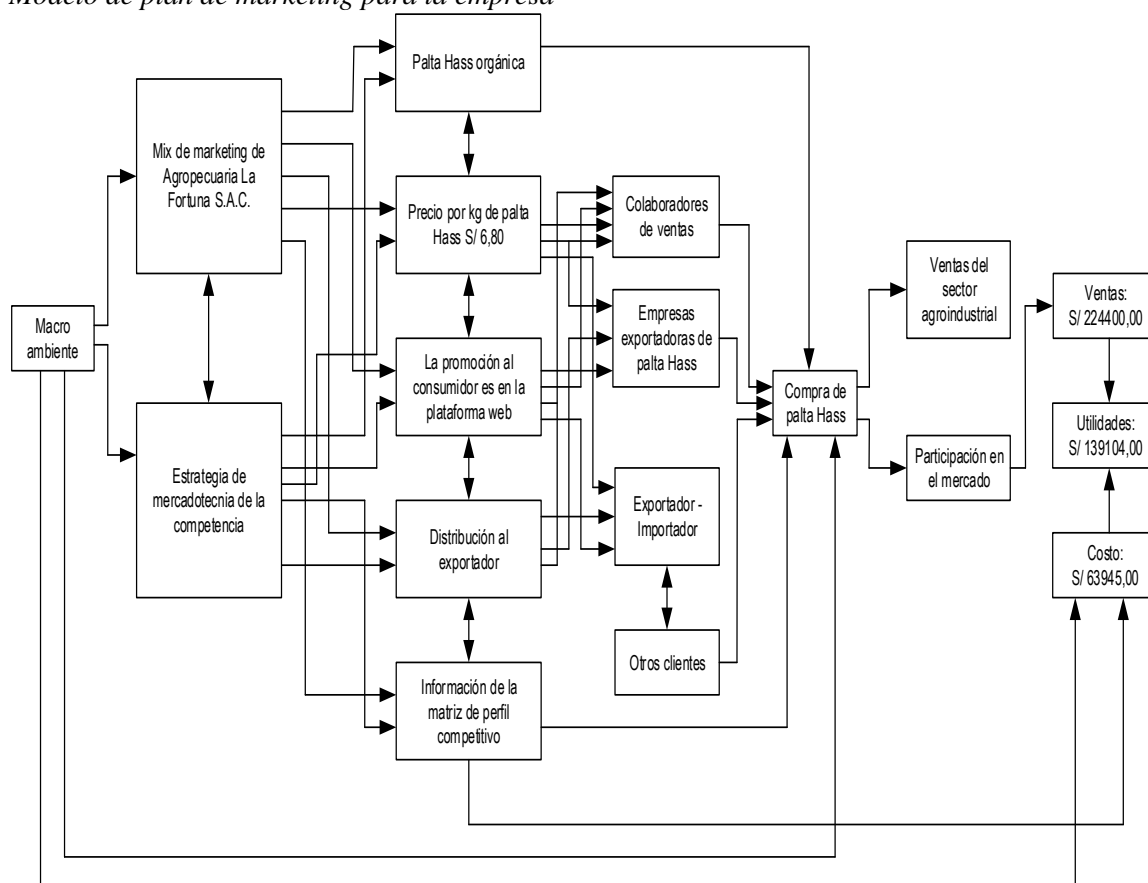
Para ello se tendrá en cuenta los objetivos estratégicos que se deben cumplir (figura 3):

Posicionar la marca como líder en calidad y sostenibilidad en el sector agropecuario, logrando un reconocimiento de marca del 80% entre los consumidores en el mercado objetivo dentro de tres años.

Implementar un programa de fidelización que aumente la retención de clientes en un 30% en cinco años, a través de promociones, incentivos y un servicio al cliente excepcional que fomente relaciones duraderas.

Introducir al menos dos nuevas líneas de productos relacionados con el palto en los próximos cuatro años, enfocándose en tendencias de consumo saludable y sostenibilidad, para diversificar la oferta y atraer a nuevos segmentos de mercado.

Figura 3
Modelo de plan de marketing para la empresa



En la figura 3 se muestra el modelo de marketing, donde se estableció los objetivos estratégicos desde el sector externo, tales como la segmentación, posicionamiento, y las estrategias de mix de marketing (4 P's), los cuales se estableció el mercado y el precio establecido por el BCR, asimismo, se desarrolló las estrategias centradas en el desarrollo del producto, donde se estableció la fertilización orgánica para obtener una venta objetivo de S/139104.00 para el año 2023.

Plan de operaciones de la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C.

Los objetivos para el plan de operaciones, se llevó a cabo mediante el direccionamiento estratégico de la compañía:

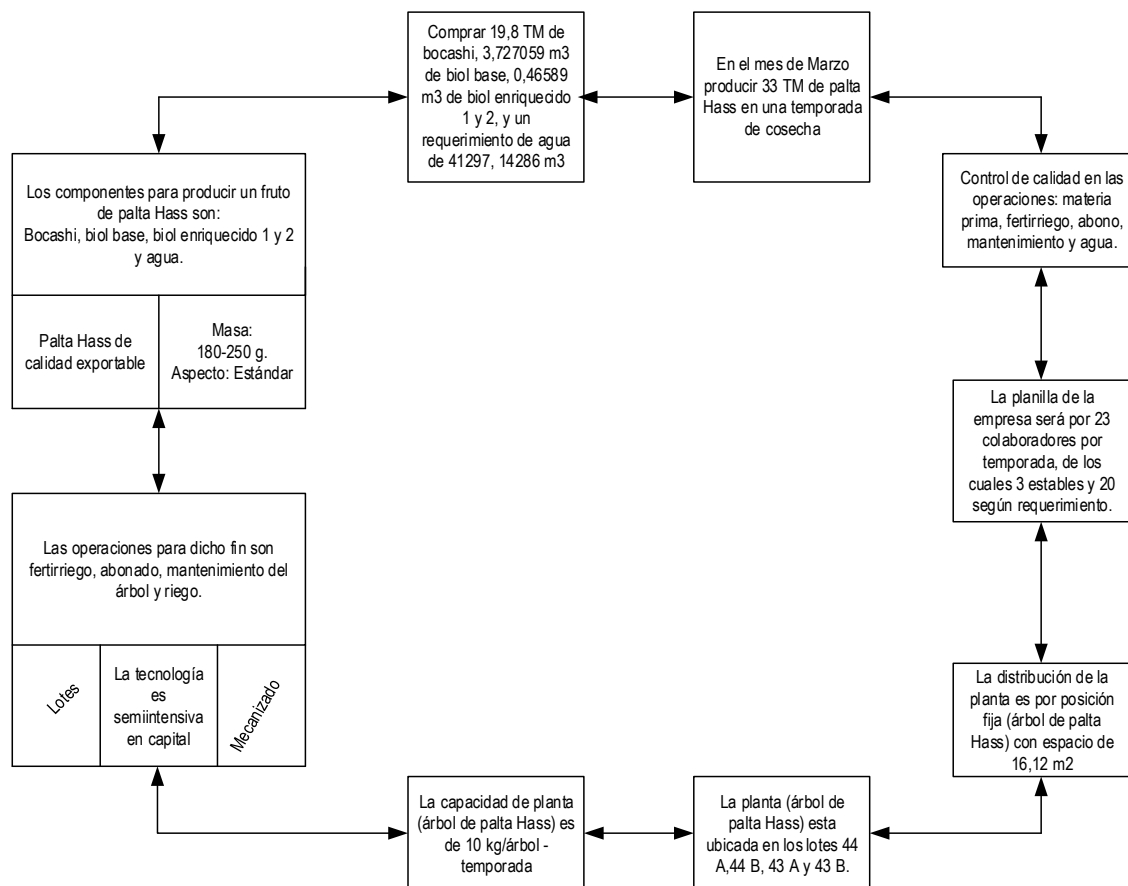
Incrementar la eficiencia operativa en un 25% en los próximos cinco años mediante la implementación de prácticas de mejora continua, tecnologías de automatización y metodologías como Lean y Six Sigma para reducir desperdicios y costos.

Expandir la capacidad de producción de palto en un 30% en los próximos cuatro años, asegurando que todas las prácticas agrícolas sean sostenibles y respeten el medio ambiente, para satisfacer la creciente demanda del mercado.

Desarrollar una cadena de suministro más resiliente y eficiente en un plazo de tres años, estableciendo relaciones estratégicas con proveedores y optimizando la logística, lo que permitirá una respuesta más ágil ante cambios en la demanda y situaciones imprevistas.

Figura 4

Modelo de plan de operaciones para la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C.



De la figura 4 se muestra el modelo de estrategias de operaciones y el registro de materiales necesarios para la fertilización y el mantenimiento de los árboles de palta Hass durante el proceso productivo y la post cosecha del fruto que fue extraído de las plantas de palta. Así mismo, se muestra las dimensiones requeridas de la poza para la cantidad óptima de agua durante el periodo de riego, para lo cual se tuvo como objetivo diseñar una represa para regar los meses de octubre,

noviembre y diciembre, la cual debe tener una capacidad de $95\text{ml} \times 88\text{ml} \times 2.45\text{ml}$, se tuvo en cuenta la siembra total de las hectáreas disponibles en el fundo Trisdal.

Plan de finanzas para la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C.

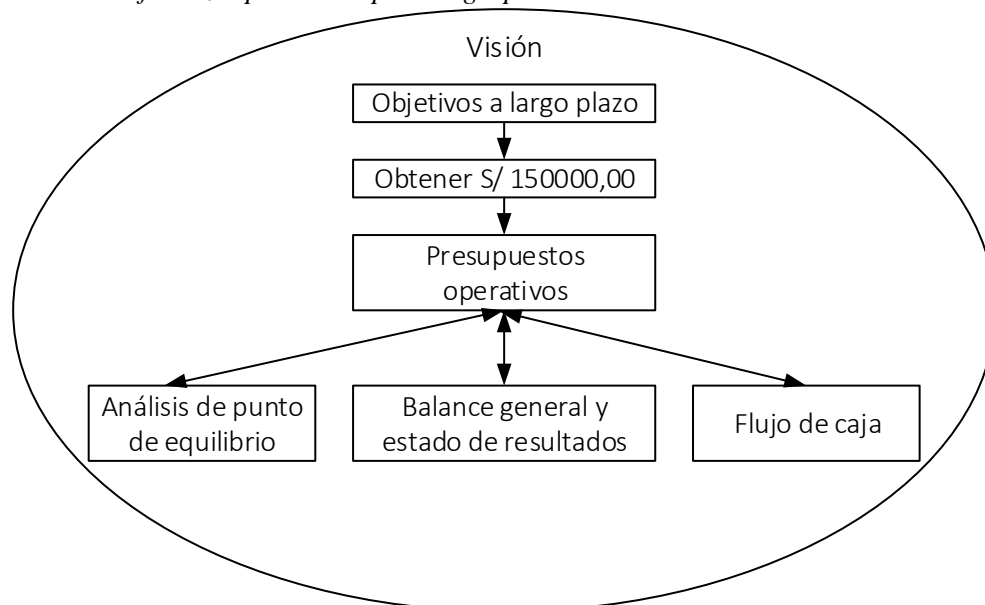
El modelo de finanzas se llevó a cabo mediante la integración con los demás procesos operativos de la compañía, de acuerdo a los objetivos estratégicos el cual dio como resultado al siguiente plan de finanzas.

Adoptar tecnologías de agricultura de precisión en un plazo de cinco años para optimizar el uso de recursos como agua, fertilizantes y pesticidas, mejorando la productividad en un 20% y reduciendo el impacto ambiental.

Establecer un sistema de trazabilidad completo para el seguimiento de la producción y distribución de palto en los próximos tres años, garantizando la calidad y la transparencia para los consumidores, lo que fortalecerá la confianza en la marca.

Figura 5

Modelo de finanzas para la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C.



Herramientas de la gerencia de finanzas

La implementación de herramientas en la gerencia de finanzas inició con la identificación de necesidades financieras, donde se llevó a cabo el análisis de la situación financiera actual de la empresa, revisando estados financieros, flujos de caja y presupuestos, en base a esta información, se identificaron áreas que requieren mejora, como la gestión de costos, la optimización del capital de trabajo o la planificación financiera a largo plazo. Una vez identificadas las necesidades, se procedió con la selección de herramientas financieras adecuadas, la cual se tuvo como software de gestión financiera, herramientas de análisis de costos y sistemas de planificación de recursos económicos, teniendo en cuenta herramientas se alineen con los objetivos de la empresa, como mejorar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad financiera.

Luego se llevó a cabo la planificación de la implementación, donde se elaboró un cronograma que incluya las etapas del proceso, los recursos necesarios y la asignación de responsabilidades dentro del equipo financiero, donde se organizaron talleres y sesiones de formación para asegurar que todos los empleados comprendan y puedan utilizar eficazmente las nuevas herramientas, lo que contribuirá al logro de los objetivos financieros, donde se monitorearon los resultados y se recopiló retroalimentación del equipo para evaluar la eficacia de las herramientas en la gestión financiera.

Para mantener un rendimiento financiero óptimo, se estableció un sistema de monitoreo continuo mediante indicadores de rendimiento clave (KPIs) que evalúan la salud financiera de la empresa, permitiendo realizar revisiones periódicas y ajustes en la estrategia financiera según sea necesario, utilizando la técnica de árbol de ratios financieros (Dupont), manteniendo un ambiente de retroalimentación constante, sobre las herramientas implementadas, facilitando así un ciclo de mejora continua, manteniendo un enfoque sistemático para que la gerencia de finanzas no solo cumpla sus objetivos, sino que también contribuya a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el sector agropecuario.

Luego de aplicar las herramientas en los subsistemas del sistema dinámico, cabe precisar que esto se realizó haciendo una proyección de las ventas del año 2023 cuando ya se aplicó la mejora, obteniendo una rentabilidad de 61.42%.

Tabla 2
Rentabilidad de la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C., proyectada para el año 2023.

Descripción	Rentabilidad
Margen Bruto	S/. 224, 400.00
Margen Operativo	S/. 160,445.00
Margen Bruto	S/. 139,104.00
Económica	61.42%
Financiera	21.65%

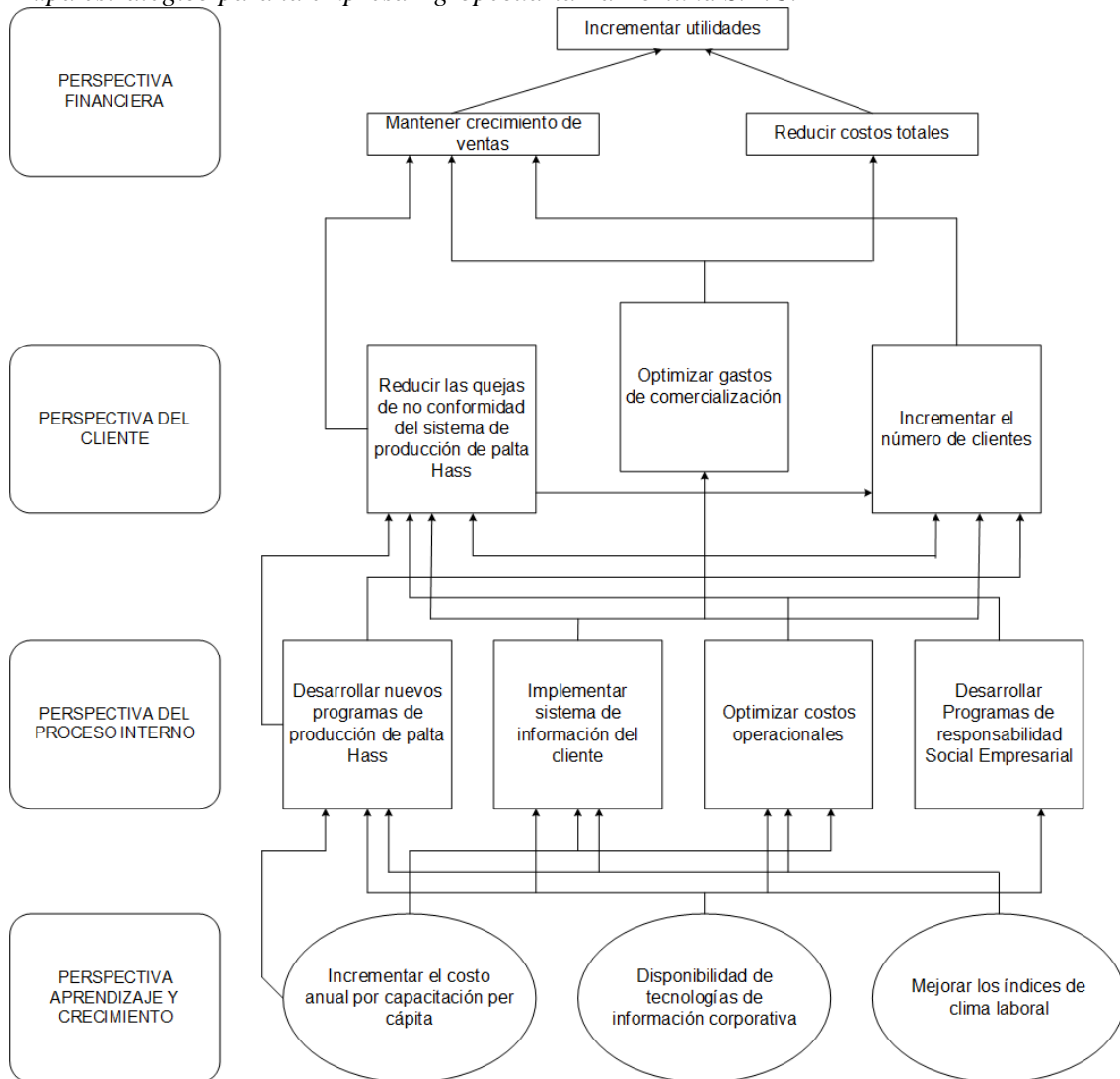
En la Tabla 4 se muestra la rentabilidad económica y financiera proyectada para el año 2023 de la empresa, donde se obtuvo una rentabilidad económica de 61.42%, y 21.65% rentabilidad financiera. El incremento de la rentabilidad se dio de 12.94% en el año 2022 a una rentabilidad económica de 21.65% para el año 2023, representando una variación porcentual de 67.31%, evidenciando una mejora significativa de la rentabilidad, el cual fue aumentando con el estímulo aplicado (modelo de gestión integrada de operaciones).

Para administrar y controlar todos los indicadores de las operaciones de la organización, se desarrolló en base al contexto de la empresa agropecuaria, dedicada a la siembra de palto, donde se llevó a cabo el monitoreo para que permite monitorear no solo la rentabilidad, sino también la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos productivos y el desarrollo del talento

humano, de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en un pilar esencial para alcanzar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo en un mercado cada vez más competitivo

Figura 6

Mapa estratégico para la empresa Agropecuaria La Fortuna S.A.C.



En la figura 6 se muestra el mapa estratégico planteado para la compañía, teniendo en cuenta los 13 objetivos estratégicos alineados al BSC, los cuales fueron reformulados de acuerdo a los objetivos estratégicos formulados en la matriz de estrategias FODA, considerando los objetivos alineados a las perspectivas del cuadro de mando integral.

CONCLUSIONES

El modelo desarrollado en la empresa (GIO), logró integrar las áreas principales en el desarrollo de las actividades operativas, estableciendo directrices para generar procedimientos a través de una organización inteligente que utiliza el pensamiento sistémico para desarrollar las estrategias operaciones, uniendo todos los aspectos de la cadena de suministro, desde la producción hasta la distribución, permitiendo una mejor coordinación entre departamentos y un uso más eficiente de los recursos, mejorando la comunicación interna y la toma de decisiones

estratégicas basadas en datos en tiempo real, lo cual se traduce en una mayor capacidad para adaptarse a cambios en la demanda del mercado y en la minimización de costos operativos

La rentabilidad económica y financiera del año 2022 fue de 12.94%, teniendo un ingreso de S/. 7 800 y en el año 2023 se incrementó a 61.42%, debido a la mejora de la producción, pues al llevarse a cabo los procedimientos sobre la fertilización orgánica y el control de los indicadores de los calibres del fruto, llevó a cabo una satisfacción de los clientes, logrando incrementar las ventas proyectadas a S/. 224 400,00

REFERENCIAS

- Acosta, M. y Jiménez, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria), 5(5), 115-131. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.218>
- Aldana, J. y Bernal, C. (2019). El Capital Social y la Integración de Procesos en la Gestión de las Cadenas de Abastecimiento en el Sector Real en Colombia. Información tecnológica, 30(5), 249-262. <https://acortar.link/FGDerR>
- Castellanos, M y Pinela, K. (2021). Modelo Explicativo de la Rentabilidad Financiera del sector agroindustrial. X-Pedientes Económicos, 1(1), 6–16. <https://acortar.link/9ZFhD7>
- Gómez, L. (2007). Noklas Luhmann: un examen de la economía desde la teoría general de sistemas. Gestión y ambiente, 10(3). 95-103.
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Administrative management model for the business development of Hotel Barros in Quevedo city. Revista Universidad y Sociedad, 12(4), 32-37. <https://acortar.link/hi17k3>
- González, Y., Manzano, O., y Torres, M. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro, 14(14), 64–72. <https://doi.org/10.22463/24221783.3161>
- Gutiérrez, E. (2009). Diseño y aplicación de un modelo de gestión integrada de operaciones y su influencia en la rentabilidad de una empresa de confecciones. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8160>.
- Heizer, J., y Render, B. (2004). Principios de administración de operaciones. Pearson Educación
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). El cuadro de mando integral: the balanced scorecard Gestión 2000
- Marquínez, H., y Álvarez, M. (2022). La teoría general de sistemas: Un puente relacional entre el pensamiento rizomático y complejo en la inferencia del currículo rural. Revista Boletín Redipe, 11(11), 21–35. <https://doi.org/10.36260/rbr.v11i11.1904>
- Martínez, J. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. Revista Científica Orbis Cognitiona, 4(2), 140–157. <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v4n2a8>
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. Dominio de las Ciencias, 3(2), 947-964.
- Miguélez, M. (2011). El paradigma sistémico, la complejidad y la transdisciplinariedad como bases epistémicas de la investigación cualitativa. REDHECS: Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social, 6(11), 6-27.

- Nery, S., Celaya, R., y Prado, C. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 9-30. <https://acortar.link/GdX6lu>
- Ore H., Olortegui, E., y Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Quintana, L., Corona, S., & Martínez, A. (2020). Análisis de la integración del sistema de dirección basado en el enfoque de arquitectura empresarial en el Hotel Habana Libre. *Visión de futuro*, 24(1). <https://acortar.link/WIwHOE>
- Quintana, P. (2020) Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283. DOI: <https://acortar.link/5s7Mqn>
- Rodriguez Yparraguirre, C. D. Aplicación del ciclo operativo empresarial y su influencia en la rentabilidad de la empresa Agropecuaria la Fortuna SAC. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8160>
- Vega, L., y Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, (10), 211–230. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Vollmann, E., et al. (2005). *Planeación y control de la producción. Administración de la cadena de suministros*. McGraw Hill
- Zapata, U. P. (2020). Integración de las TIC a la estrategia de operaciones en las organizaciones de servicio. *NOVUM*, 2(10), 133-149.