

27

Fecha de presentación: marzo, 2023

Fecha de aceptación: mayo, 2023

Fecha de publicación: julio, 2023

GESTIÓN ESTRATÉGICA

PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO: CASO EMPRESA DEL SECTOR AVÍCOLA

STRATEGIC MANAGEMENT TO OPTIMIZE THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF ADMINISTRATIVE STAFF: CASE OF A COMPANY IN THE POULTRY SECTOR

Mara Cabanilla Guerra¹

E-mail: mcabanilla@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8580-2325>

Annabelle Arana Rodríguez¹

E-mail: annabelle735.arana@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2687-1679>

Olga Bravo Acosta¹

E-mail: obravo@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0558-3228>

¹Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG). Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Cabanilla Guerra, M., Arana Rodríguez, A., & Bravo Acosta, O. (2023). Gestión estratégica para optimizar la eficiencia y eficacia del personal administrativo: caso empresa del sector avícola. *Universidad y Sociedad*, 15(4), 268-273.

RESUMEN

Aunque el sector avícola del Ecuador se ha distinguido por un gran desarrollo, tecnificación y especialización en todos los eslabones del proceso de producción y comercialización, se requiere estandarizar una planificación estratégica acorde a las necesidades del mercado y las propias características internas de las empresas. Esta investigación toma como caso de estudio a una empresa familiar del sector avícola, para efectuar un diagnóstico situacional e implementar herramientas de planificación estratégica que permitan el seguimiento de la gestión, acorde a los objetivos de la organización, en procura de mejorar la eficiencia y eficacia de cada trabajador. La unidad de análisis estuvo constituida por 82 empleados que trabajan en funciones administrativas en los distintos departamentos y las técnicas de recolección de datos incluyeron entrevista semiestructurada, encuesta, aplicación de instrumentos de planificación y revisión documental. Se implementó un Cuadro de Mando Integral (BSC) para el seguimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión, identificándose los impulsores y bloqueadores claves en las categorías: enfoque estratégico (57%), traslado hacia el BSC (64%), sincronización y despliegue (62%) y cultura de ejecución (64%); concluyendo en dificultades de direccionamiento y ejecución del personal para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Palabras clave: Gestión estratégica, BSC, sector avícola.

ABSTRACT

Although the poultry sector in Ecuador has been distinguished by a great development, modernization and specialization in all the links of the production and commercialization process, it is necessary to standardize a strategic planning according to the needs of the market and the internal characteristics of the companies. This research takes a family business in the poultry sector as a case study to carry out a situational diagnosis and implement strategic planning tools that allow monitoring of management, according to the objectives of the organization, in an effort to improve the efficiency and effectiveness of each worker. The analysis unit was made up of 82 employees who work in administrative functions in the different departments and the data collection techniques included a semi-structured interview, survey, application of planning instruments and documentary review. A Balanced Scorecard (BSC) was implemented to monitor the objectives through management indicators, identifying the key drivers and blockers in the categories: strategic focus (57%), transfer to the BSC (64%), synchronization and deployment (62%) and culture of execution (64%); concluding in difficulties of direction and execution of the personnel to achieve the strategic objectives of the company.

Keywords: Strategic management, BSC, poultry sector.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones la implementación de la planificación estratégica, ha generado un impulso de modernización que les permite afrontar los retos actuales del mercado. Esto requiere que tanto la empresa como sus líderes estén preparados para la gestión de cambio y generar un desarrollo sostenible (Hernández, 2020). La planificación estratégica permite generar un sistema de toma de decisiones gerencial, que parte de un análisis del entorno que favorece evaluar la situación de la empresa y generar un direccionamiento para conseguir los resultados planteados, adelantarse a los posibles cambios del mercado y tener una ventaja competitiva (González et al., 2019). Pretende la construcción, implementación y monitorización constante de estrategias con el fin de garantizar la estabilidad y el desarrollo organizacional. Al estar orientada a una sostenibilidad a largo plazo, que proviene tanto de su exterior como de su interior, se centra, en los factores que influyen en las empresas.

Según Chávez (2018) ...“La planeación estratégica se convierte en un elemento fundamental para decidir la mejor alternativa para guiar a una organización hacia el logro eficiente de objetivos, ante un entorno incierto y complejo” (p. 6), denotando la importancia y aplicación a cualquier empresa indistintamente del tamaño o sector al que pertenezca.

Estudios realizados en el sector avícola de América Latina, indican que la mayoría de las actividades que realizan las empresas no se planifican con anticipación, muy pocos departamentos trabajan con planes operativos aprobados, no se cumplen en su totalidad las actividades comerciales y de análisis de mercado, así como, son deficientes en la comunicación interna y, en la publicidad y promoción (Córdova & Saavedra, 2018; Lucas, 2019; Asipuela & Espinosa, 2019; Reyes & Carrera, 2020; Galarza & Pullotasig, 2021).

En Ecuador, la industria avícola concentra a numerosas empresas dedicadas a la producción pecuaria de aves de corral, en la que se agrupan pequeños, medianos y grandes productores de aves, principalmente pollo broiler destinado al consumo. De hecho, la producción de proteína animal (pollo y cerdo) es una de las más importantes del país, con ventas de más de \$4.500 millones, es decir, el 26 % del PIB agropecuario y la generación de unos 325.000 empleos directos (Espín, 2021). Si bien el sector avícola se ha distinguido por un gran desarrollo, tecnificación y especialización en todos los eslabones del proceso de producción y comercialización, aun se requiere estandarizar una planificación estratégica acorde

a las necesidades del mercado y las propias características internas de la empresa.

En el caso de la Avícola San Isidro S.A (AVISID), una de las principales del país, cuenta con la cadena productiva de crianza y engorde (25 granjas especializadas), producción de alimento, faenamiento y producción de harina aviar; requiriendo optimizar la eficiencia y eficacia del personal administrativo y demás recursos de la empresa. Por lo tanto, esta investigación tiene el propósito de efectuar un diagnóstico situacional e implementar herramientas de planificación estratégica para el seguimiento de la gestión acorde a los objetivos de la empresa.

Modelos de planificación estratégica

La base de la planificación estratégica es la “planeación”, considerada como la oportunidad de ver con anticipación las consecuencias de las acciones que se toman, la voluntad de sacrificar recursos y capitales a corto plazo a cambio de recibir mayores resultados a largo plazo (UNAM, 2021). Para ello se debe “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización” (Reyes Ponce, 2007, p. 244). La administración debe proporcionar los medios para que los trabajadores puedan conocer las acciones futuras a partir de los problemas en ambientes complejos, dinámicos y constantes.

Al respecto, se encuentran los conceptos de eficiencia y eficacia del trabajador. Para Chiavenato (2004), la eficiencia viene dada por la capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones. Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles y puede definirse mediante la ecuación $E = P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. La eficacia, en cambio, se mide por el cumplimiento de los objetivos de la organización; para lograrlos deben estar alineados con la visión definida y ordenados sobre la base de sus prioridades e importancia de su cumplimiento y así poder medir las expectativas de los clientes respecto a los productos y servicios (Gil, 2011, citado por Calvo et al., 2018).

La aplicación de modelos tácticos de planificación para la toma de decisiones, así como la estimación de la eficiencia y eficacia en el control de la gestión de las organizaciones, son temas abordados en ámbitos tan diversos como la cadena de suministros en el agro, basados en enfoques de optimización (Ahumada & Villalobos, 2009, 2011); la gestión de las TIC y el comercio electrónico en

las mipymes (Jones et al., 2016); la administración pública, centrada en la efectiva rendición de cuentas de su gestión, una mayor participación social en su control y mayores responsabilidades mutuas (Alianak, 2014); e incluso, bajo nuevas perspectivas de aprendizaje y crecimiento para el cuadro de mando integral (Massingham et al., 2019).

El Modelo de Planificación Estratégica de David (2013), tiene tres etapas:

- Formulación de la estrategia, que incluye desarrollar las declaraciones de la visión y la misión, realizar una auditoría externa e interna, establecer los objetivos a largo plazo y, crear, evaluar y seleccionar las estrategias.
- Implantación de estrategias, mediante la determinación de los asuntos relacionados con la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo, además de los sistemas de información de la gerencia.
- Evaluación de la estrategia, consistente en la medición y evaluación del rendimiento.

Po su parte, el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, BSC) de Kaplan & Norton (1996), es un sistema de administración donde los gerentes puedan evaluar e identificar la marcha de la empresa. Es una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar sus energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo; por lo tanto, permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

De acuerdo con Kaplan & Norton (1996), el BSC usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y los accionistas. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo - en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más que en gerenciar la última línea para obtener utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

El sistema plantea la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada (Kaplan & Norton, 1996):

- Del cliente (Customer) – ¿Cómo nos ven los clientes?

- Interna del Negocio (Internal Business) – ¿En qué debemos sobresalir?
- Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning) – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Financiera (Financial) – ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

METODOLOGÍA

Se realizó una investigación no experimental transeccional con enfoque mixto y alcance descriptivo, utilizando el método de estudio de caso en la empresa AVISID, que permite la observación detallada y sistemática de un único sujeto o grupo relevante para, de manera inductiva, pasar de las situaciones concretas a una explicación general. La unidad de análisis estuvo constituida por 82 empleados que trabajan en funciones administrativas en los departamentos de costos, recursos humanos, sistemas, compras, facturación, jefes de granjas y gerente administrativo. Los criterios de inclusión en la muestra incluyeron un tiempo mínimo de dos años de labores y que hubieren participado en procesos de planificación de la empresa.

Las principales variables de la investigación fueron: planificación estratégica, eficacia (cumplimiento de objetivos) y eficiencia (gestión de recursos), para cuya recolección de datos se empleó la entrevista semiestructurada al gerente administrativo y a las jefaturas de departamento, encuesta a los funcionarios administrativos y la revisión documental de información institucional. Se aplicaron los instrumentos del Modelo de Planificación Estratégica de David (2013) y el Cuadro de Mando Integral de Kaplan & Norton (1996). Los datos cuantitativos fueron sometidos a un análisis descriptivo, mientras que la información cualitativa fue interpretada contextualmente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- Diagnóstico situacional: análisis externo e interno

En esta etapa del proceso de planificación estratégica se realizó un análisis del momento en que se encuentra la organización AVISID, puntualizando su realidad en cuanto a situaciones interna (debilidades y fortaleza de la empresa) y externas (mercado y competidores), para poder aplicar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos en las amenazas.

En cuanto al macro ambiente destacan dos factores. En lo político-legal, AVISID cuenta con una Tenencia Política a cargo del gerente general cuyas funciones incluyen la atención de los asuntos administrativos, políticos y legales de la empresa, por lo cual debe obligatoriamente planificar con el fin de mantener un orden lógico en las actividades que se realicen, de cara a las diferentes

regulaciones del gobierno. En cuanto a lo económico, el Banco Central del Ecuador refleja que el PIB se ha ido incrementado desde el 2017 hasta el 2021, mientras que la subida de precios afecta a toda la sociedad, sobre todo al considerar que la población del país se sitúa en mayor porcentaje en el nivel económico medio bajo.

El análisis del micro ambiente evidenció que el factor de la competencia en la Avícola San Isidro representa una amenaza, ya que no ejecuta el presupuesto en nuevas obras y otras actividades de la empresa que le permitan seguir mejorando de manera eficiente, así como el seguimiento de un adecuado proceso para el registro de compras o contrataciones, en cuanto a proveedores de materiales e insumos.

El análisis interno de AVISID destaca la excelente calidad y alta aceptación de su producto, con base en un estricto control de producción que empieza desde la selección de los pollitos bebé, ingreso a granjas, acondicionamiento de las instalaciones, alimentación, recolección, transportación de granjas a planta de proceso, buenas prácticas de manufactura, hasta lograr el producto final en óptimas condiciones, haciéndola acreedora de la confianza y lealtad de sus clientes.

Igualmente, fueron evidenciados bajos costos de producción y procesamiento, derivados de que la empresa ha utilizado varias estrategias tales como incrementar el volumen de producción utilizando maquinarias con tecnología de punta, optimizando el desempeño del mismo recurso humano mediante capacitaciones constantes en cuanto a buenas prácticas de manufactura, manejo de maquinarias y equipos para así alcanzar mayor productividad y por ende éxito en el negocio.

Avícola San Isidro cuenta con selectos clientes entre los que se menciona Int Food Services Corp., empresa representante en Ecuador de la Cadena de Comidas Rápidas KFC-GUS, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Quito, con sucursales en las principales ciudades del país como Guayaquil, Cuenca, Manta. Esta empresa es el más grande y exigente cliente de Avícola San Isidro que la cual destina el 80% de su producción. Finalmente, los aspectos más importantes del presupuesto operativo de la empresa incluyen: materia prima, mano de obra, tecnología, activos, proveedores y calidad.

- Investigación de campo

Los instrumentos de encuesta aplicados a los empleados de la empresa permitieron generar información sobre los procesos organizativos, las funciones y responsabilidades que asumen, así como la alineación con la estrategia institucional. Destacan los siguientes resultados,

evidenciando problemas en diferentes procesos administrativos y de comunicacionales en la empresa: La mayoría de los empleados conocen poco (73%) o nada (24%) la filosofía de desarrollo institucional; 98% desconoce los valores y objetivos corporativos; la mayoría conoce poco (61%) o nada (29%) sobre la comunicación de las estrategias de negocio de la empresa; según los encuestados, las preferencias de los usuarios por la empresa se deben a la calidad de los productos (91%), la atención (6%) y el precio (2%).

Adicionalmente, los empleados consideran que existe poco acceso a los directivos (49%) o nada de acceso (51%); existe un conocimiento medio bajo de la visión y misión por parte de los empleados (56%); los objetivos que la organización aplica para su funcionamiento son los operacionales (60%), tácticos (38%) y estratégicos (2%); y el 98% opina que la empresa debería otorgar incentivos económicos a los empleados; no hay un control adecuado de los trabajadores (88%). Se evidencia un ambiente de trabajo regular (56%), bueno (40%) y muy bueno (4%), siendo un área en la cual puede mejorarse para beneficio de la organización; y, un uso inadecuado de los materiales de la empresa (73%), el tiempo (24%) y la tecnología (2%).

Por otra parte, las entrevistas realizadas al gerente administrativo y a las jefaturas de los distintos departamentos permitieron destacar algunas características de funcionamiento de la empresa. De acuerdo con los informantes, el ambiente laboral se puede calificar como regular por el descuido de los procesos. El reclutamiento y selección de personal se lleva a cabo con base en referencias de los trabajadores, por lo cual las convocatorias de cargos solo se difunden al interior de la empresa. No se dispone de un documento de descripción de cargos, de modo que las tareas y atribuciones, son impartidas por los jefes inmediatos.

Los directivos consideran que la empresa maneja sueldos acordes a las actividades que debe cumplir el empleado, pero no existen incentivos adicionales. La evaluación del desempeño se basa en la producción presupuestada para cada mes, es decir, se establece el número de unidades que deben ser producidas por cada uno de los departamentos y este indicador debe ser al menos el mismo que el presupuestado. Cuando no se alcanza lo establecido se investigan las causas para encontrar los correctivos. Existe comunicación entre los diversos niveles de la organización y se aprecia un legítimo interés por el bienestar de los trabajadores.

En resumen, la investigación de campo permitió evidenciar que la empresa AVISID ha desarrollado procesos

productivos industrializados, logrando grandes resultados en términos de producción y comercialización, sin embargo, todavía existen dificultades en la planificación estratégica, si bien es cierto, las gerencias y jefaturas establecen ciertos lineamientos, todavía no han logrado estandarizar una planificación acorde a las necesidades del mercado y a las propias características de la empresa, por lo cual se implementan las siguientes herramientas de planeación estratégica en la empresa.

- Herramientas de planeación estratégica

La aplicación de los instrumentos de planificación estratégica brindó información sobre el funcionamiento de la compañía, las necesidades del entorno y el direccionamiento de la misma, la definición detallada de aspectos internos y estructurales, así como los diferentes planes tácticos y operativos de la empresa. En tal sentido, se identificaron los impulsores y bloqueadores claves en las siguientes categorías: enfoque estratégico; traslado hacia el BSC; sincronización y despliegue; y, cultura de ejecución.

En la categoría enfoque estratégico, AVISID cuenta con un 57% por lo cual carece de un adecuado direccionamiento estratégico definido, dificultando el debido desempeño de la empresa y su posicionamiento en el mercado. En cuanto a BSC o Cuadro de Mando Integral la empresa obtuvo un 64%, indicando que el desempeño visualizado desde la perspectiva de este indicador tiene limitación a una sola faceta de las actividades, lo cual dificulta adaptarse a los constantes cambios del mercado. De igual manera evidencia que la empresa desconoce las actividades, procesos estratégicos y como estos se involucran con el personal.

En la categoría sincronización y despliegue, la compañía obtuvo un 62%, mostrando que varias actividades no cuentan con la contribución del personal para alcanzar una sincronización del logro de los objetivos estratégicos dentro de la organización. Este indicador claramente señala que la empresa debe manejar un direccionamiento vertical desde los jefes departamentales hacia los trabajadores, para que en conjunto estén empapados de sus estrategias y objetivos organizacionales.

Finalmente, en cuanto a la categoría cultura de ejecución, la empresa se encuentra en un 64%, implicando que la organización se encuentra deficitaria de una cultura orientada a resultados, por lo cual cada departamento trabaja por su cuenta en búsqueda de su propio beneficio, en lugar del beneficio de la organización como un todo.

CONCLUSIONES

En este trabajo fueron utilizadas diversas herramientas de investigación, involucrando a un gran número de empleados. para orientar a la empresa AVISID y, por extensión a otras organizaciones similares, en el proceso de implementar la planificación estratégica. Estuvo encaminado a la construcción de un Cuadro de Mando Integral que permitió el seguimiento de los objetivos estratégicos a través de indicadores de gestión. De esta manera, se pudieron identificar los impulsores y bloqueadores claves en las categorías: enfoque estratégico (57%), traslado hacia el BSC (64%), sincronización y despliegue (62%) y, cultura de ejecución (64%), concluyendo en dificultades de direccionamiento y ejecución para mejorar la eficiencia y eficacia del personal en alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, O., & Villalobos, J. R. (2009). Application of planning models in the agri-food supply chain: A review. *European Journal of Operational Research*, 196(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.02.014>
- Ahumada, O., & Villalobos, J. R. (2011). A tactical model for planning the production and distribution of fresh produce. *Annals of Operations Research*, 190(1), 339-358. <https://doi.org/10.1007/s10479-009-0614-4>
- Alianak, R. C., (2014). Eficacia y eficiencia en el control de la gestión de la administración pública. Incidencias en el control de la gestión pública ambiental. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, 1(2), 183-197.
- Asipuela, S. & Espinosa, Y. (2019). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Avícola Vitaloa S.A. Avitalsa ubicada en la ciudad de Quito parroquia Tumbaco*. [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17597/1/T-UCE-0005-CEC-159.pdf>
- Calvo, J., Pelegrín, A., & Gil, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, 12(1), 96-118.
- Chávez, N. (2018). Importancia de la planificación estratégica en el entorno actual. *Revista El Buzón de Pacioli*, (104), 5-12. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración. e.7*. Mc Graw Hill. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Córdova, A., & Saavedra, C. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Avícola San Jorge E.I.R.L, Jaén – 2017*. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5655/C%C3%B3rdova%20Calle%20%26%20Saavedra%20Lozada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14^a. e. Pearson.
- Espín, D. (15 de abril de 2021). La avicultura en Ecuador y su futuro. *El productor*. <https://elproductor.com/2021/04/la-avicultura-en-ecuador-y-su-futuro/>
- Galarza, D., & Pullotasig, D. (2021). *Elaboración de un plan estratégico para la avícola Aveprod ubicada en la ciudad de Latacunga periodo 2021-2026*. [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/25315/1/FCE-CF-GALARZA%20DAVID%2C%20PULLOTASIG%20DORIS.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 241-256. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Hernández, G. (2020). *Planificación estratégica aplicada a pequeñas y medianas empresas*. Universidad de Cali.
- Jones, C., Motta, J., & Alderete, M. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 4-13. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.003>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Scholl Press.
- Lucas, L. (2019). *Metodología para el control de gestión y su incidencia en la producción y comercialización de la pequeña Empresa Avícola Maratea*. [Tesis de maestría, Escuela Politécnica Superior Agropecuaria de Manabí]. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1090/1/TTMADM-E10.pdf>
- Massingham, R., Massingham, P., & Dumay, J. (2019). Improving integrated reporting: A new learning and growth perspective for the balanced scorecard, *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 60-82.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. Limusa.
- Reyes Romo, E., & Carrera Montalvo, C. (2020). Plan estratégico de innovación en el área de producción para el mejoramiento de la rentabilidad económica de la Industria Avícola. *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, 20(26). <https://doi.org/10.47189/rcct.v20i26.427>
- Universidad Nacional Autónoma de México UNAM. (2021). Teoría de la Planeación. *Cuadernos de Planeación Universitaria*. UNAM. <https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/UNAM-modeloplan-cgpl.pdf>