

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Contribución a la gestión y mejora operacional en avícola La Granjita del cantón Chone

Contribution to management and operational improvement at La Granjita poultry farm in the Chone canton

Katherine Lilibeth Velásquez Cobeña¹, Gema Jamileth Vélez Vélez¹,
Ernesto Negrín Sosa¹

¹ Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Manabí, Ecuador.
katherine.velasquez.0121@espam.edu.ec, <https://orcid.org/0009-0009-1563-7921>;
gema.velez.0121@espam.edu.ec, <https://orcid.org/0009-0000-6824-0498>;
ernesto,negrin@espam.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-2996-6963>.

Fecha de recepción: 4/5/2026

Fecha de aceptación: 22/8/2026

Fecha de revisión: 14/8/2026

Fecha de publicación: 15/9/2026

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo analizar la gestión operacional de la avícola La Granjita, ubicada en Chone, Ecuador, para la mejora de su eficiencia y productividad mediante la aplicación de herramientas de gestión por procesos. Se utilizó un enfoque mixto, con una muestra censal de 11 trabajadores, empleando técnicas como observación, entrevistas, encuestas y herramientas diagnósticas como el diagrama de Ishikawa, matriz 5W+1H y el indicador de Excelencia de Procesos Empresariales (EPE). Los resultados evidencian que la empresa posee un alto nivel de madurez operativa (EPE=4,6), destacando procesos técnicos definidos en producción, alimentación, vacunación y control sanitario. Sin embargo, se identificaron debilidades en planificación estratégica, digitalización de información, mejora continua y formalización de procesos comerciales. La gestión actual es mayormente reactiva, con limitada innovación y uso insuficiente de indicadores para la toma de decisiones. El análisis de causa-efecto evidenció que las principales brechas se concentran en la gestión administrativa y no en la ejecución operativa. A pesar de contar con condiciones adecuadas de infraestructura y control productivo, existen riesgos asociados a bioseguridad y gestión ambiental. Se concluye que la



implementación de estrategias de planificación, digitalización, capacitación y mejora continua permitirá fortalecer la competitividad, sostenibilidad y capacidad de respuesta ante cambios del entorno en la organización.

PALABRAS CLAVE: Avícola, gestión operacional, madurez operativa.

ABSTRACT

This study aims to analyze the operational management of La Granjita poultry farm, located in Chone, Ecuador, to improve its efficiency and productivity through the application of process management tools. A mixed-methods approach was used, with a census sample of 11 employees, employing techniques such as observation, interviews, surveys, and diagnostic tools like the Ishikawa diagram, the 5W+1H matrix, and the Business Process Excellence (BPE) indicator. The results show that the company has a high level of operational maturity (BPE=4.6), highlighting well-defined technical processes in production, feeding, vaccination, and health control. However, weaknesses were identified in strategic planning, information digitization, continuous improvement, and the formalization of business processes. Current management is mostly reactive, with limited innovation and insufficient use of indicators for decision-making. The cause-and-effect analysis revealed that the main gaps are concentrated in administrative management rather than operational execution. Despite having adequate infrastructure and production controls, there are risks associated with biosecurity and environmental management. It is concluded that implementing planning, digitalization, training, and continuous improvement strategies will strengthen the organization's competitiveness, sustainability, and responsiveness to changes in the environment.

KEYWORDS: Poultry, operational management, operational maturity.

INTRODUCCIÓN

La gestión operacional es determinante para el desempeño empresarial, más aún en sectores con un alto nivel de sensibilidad productiva como el agroindustrial. Por lo tanto, una gestión eficiente garantiza la optimización de recursos y mejora la calidad de los productos, asegurando sostenibilidad estratégica en entornos altamente competitivos, que se caracterizan por la volatilidad económica y exigencia del mercado. Para Arnaiz (2022), esta se orienta desde los procesos e identifica cuellos de botella y estandariza las actividades críticas, lo cual favorece la eficiencia organizacional. Así mismo González et al. (2022) indican que las empresas deben



tener estructuras operacionales de forma flexible que se adapten de forma rápida a los cambios tecnológicos y productivos asegurando una producción sostenible.

En el área empresarial en sectores agropecuarios, la gestión operativa presenta alta relevancia por la necesidad de garantizar permanencia y continuidad en las cadenas productivas, como también en la trazabilidad e inocuidad de los alimentos; esto demanda un control riguroso y una mejora permanente de los procesos (Marmelstein et al., 2024). Hernández et al. (2014) manifiestan que los análisis internos de los procesos identifican fallas estructurales que limitan la rentabilidad y la estabilidad de la empresa, según Vizuite et al. (2025), la gestión operacional que se orienta a resultados fortalece la competitividad y sostenibilidad en pequeñas empresas agropecuarias consolidando la cadena de valor.

La literatura revisada permite comprender que la carencia de planificación estratégica, tecnología y un débil liderazgo son factores críticos que pueden afectar negativamente el desempeño de microempresas agroproductivas en Latinoamérica (Scott, 2023). El sector avícola en Ecuador enfrenta desafíos en la gestión de costos, manejo de inventarios y procesos productivos, lo que exige mayor tecnificación y administración profesional. En este sentido, Kowalczyk (2023) señala que la aplicación de metodologías de mejora continua y herramientas diagnósticas permite identificar fallas estructurales y proponer acciones correctivas basadas en evidencia, mientras que López y Ramírez (2023) sostienen que el mapeo de procesos facilita visualizar interrelaciones operativas para la toma de decisiones.

La investigación se desarrolló en la avícola La Granjita del cantón Chone, donde se evidencian debilidades en planificación, control de procesos y estructura organizativa que afectan la productividad y competitividad. Con estos antecedentes, el estudio tuvo como objetivo analizar la gestión operacional de la avícola La Granjita, ubicada en Chone, Ecuador, para la mejora de su eficiencia y productividad mediante la aplicación de herramientas de gestión por procesos.

MÉTODOS

La investigación presenta un enfoque mixto, integrando datos cualitativos y cuantitativos, que permiten comprender el estado de la situación a nivel operativo y administrativo de la avícola La Granjita, generando una perspectiva contextual y analítica. La población considerada está constituida por empleados de las áreas administrativa y de producción (3 directivos y 8 trabajadores); al contar con una población reducida no hubo necesidad de realizar muestreo para este estudio.

El estudio está sustentado en una investigación bibliográfica, de campo, descriptiva y explicativa que permite observar los procesos productivos, identificando las relaciones causales y el diseño de estrategias de solución al problema detectado. Los métodos utilizados son analítico-descriptivo, deductivo y analítico-sintético; estos permitieron descomponer y examinar la gestión operacional y sintetizar los hallazgos en propuestas de mejora que se sustentan en evidencia empírica (Hernández et al., 2014). En la recolección y análisis de datos se emplearon instrumentos validados, entre ellos: fichas de observación, guías de entrevista, cuestionario estructurado, estas técnicas se complementaron con herramientas de mapeo y fichas de procesos, diagrama de Ishikawa, matriz 5W+1H y el indicador integral EPE (Excelencia de Procesos Empresariales), cabe recalcar que estas herramientas hicieron posible identificar cuellos de botella y evaluar el desempeño operacional de la avícola, permitiendo la estructuración de estrategias de mejora orientadas a resultados.

RESULTADOS

Para realizar la descripción de los procesos operacionales actuales de la avícola La Granjita, con vista a identificar oportunidades de mejora, se procedió a su caracterización utilizando la técnica de las 13 variables, propuesta desarrollada por Hernández Nariño et al. (2014). Su implementación permitió obtener una descripción holística del sistema y detectar en una primera aproximación las oportunidades de mejora en el contexto de la gestión operacional de la empresa estudiada, información que se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Caracterización de la avícola La Granjita

Variables	Caracterización
Límite y frontera	La Avícola La Granjita se encuentra en la comunidad Mosquito, área rural de Chone. Creada en el año 2000, con el objetivo de producir y comercializar pollos de engorde bajo buenas prácticas de manejo avícola.
Medio o entorno	Principales proveedores: Locales de alimentos balanceados, distribuidores de pollitos bebé y empresas de insumos veterinarios. Principales clientes: Clientes locales y mercado del cantón Chone. Entidades de control: AGROCALIDAD. El ambiente social se da por la conexión estrecha con la comunidad, creando plazas de trabajo local promoviendo el desarrollo económico de la región.
Análisis estratégico	Misión: Producir y comercializar carne de pollo y huevos frescos de la más alta calidad, mediante procesos tecnificados y sostenibles que aseguren la inocuidad alimentaria. Nos comprometemos a nutrir a las familias de Chone con productos saludables, respetando el bienestar animal y contribuyendo al desarrollo económico del sector rural.



	Visión: Ser reconocidos para el 2030 como la granja avícola referente en Manabí, Ecuador por nuestra excelencia operativa, innovación y altos estándares de bioseguridad. Buscamos expandir nuestra presencia a nivel nacional, promoviendo la autosostenibilidad alimenticia y generando un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.
Procesos	Carece de procesos documentados; sin embargo, implementa actividades como recepción de pollitos, alimentación, vacunación, limpieza de galpones, control sanitario y distribución. En el ámbito administrativo gestiona la adquisición de insumos, control de inventario y contabilización de ventas.
Cartera de productos	Su inventario incluye pollos vivos, pollos faenados, pollitos de engorde, huevos y estiércol procesado como fertilizante orgánico. Además, ofrece asesoramiento básico a pequeños productores que inician en la actividad avícola, fortaleciendo su presencia en la comunidad.
Transformación	Desarrolla procesos donde insumos como pollitos, agua, alimento, energía y medicamentos se transforman en productos aptos para el consumo. Además, aplica medidas de bioseguridad para prevenir enfermedades y asegurar la estabilidad productiva.
Recursos del sistema	Humanos: 11 personas, que se dividen en 3 directivos/administrativos y 8 empleados en producción. Materiales y tecnológicos: 4 galpones con sistema de ventilación, calefacción, comederos y bebedores automáticos, bodega de alimento, área de vacunación, e inventario de vacunas y medicamentos, plan sanitario.
Resultados	Registros de indicadores de producción (alimento, mortalidad, peso final) y cumplimiento de estándares sectoriales.

La integración con proveedores clientes y los entes de control, brinda mayor sostenibilidad a la cadena de valor y el entorno empresarial, un elemento puntual es la gestión agroindustrial, Álvarez-Arias (2025) reconoce que las empresas agropecuarias deben funcionar como sistemas dinámicos con procesos de recepción, transformación y distribución de insumos. La evolución de la avicultura hacia sistemas intensivos refuerza la necesidad de una gestión integral tanto de insumos como de procesos organizacionales. En consecuencia, el registro de indicadores como la conversión alimenticia, mortalidad y peso final, como lo expone la revisión de indicadores de eficiencia productiva en granjas avícolas (Hidalgo et al., 2024) es primordial para la evaluación del desempeño productivo en una granja mediana.

La avícola en estudio muestra limitaciones en su gestión estratégica, lo cual dificulta la orientación de sus actividades hacia el cumplimiento efectivo de la misión y visión empresarial. Según Miller y Dess (1996), la visión define aspiraciones futuras que inspiran a la organización, mientras que la misión integra el propósito, diferenciación competitiva, mercado, producto y valores. A pesar de contar con una cartera de productos diversificada que fomenta el empleo local en el cantón Chone y genera impacto socioeconómico, se evidencian insuficiencias en su

gestión. En este contexto, Vilar-Hernández (2004) señala que las empresas agroindustriales deben integrarse a estrategias de calidad y gestión para fortalecer su competitividad.

A través de la elaboración de fichas se estructuraron de manera formal los procesos de la avícola, tal como se muestra en el mapa de la Figura 1.

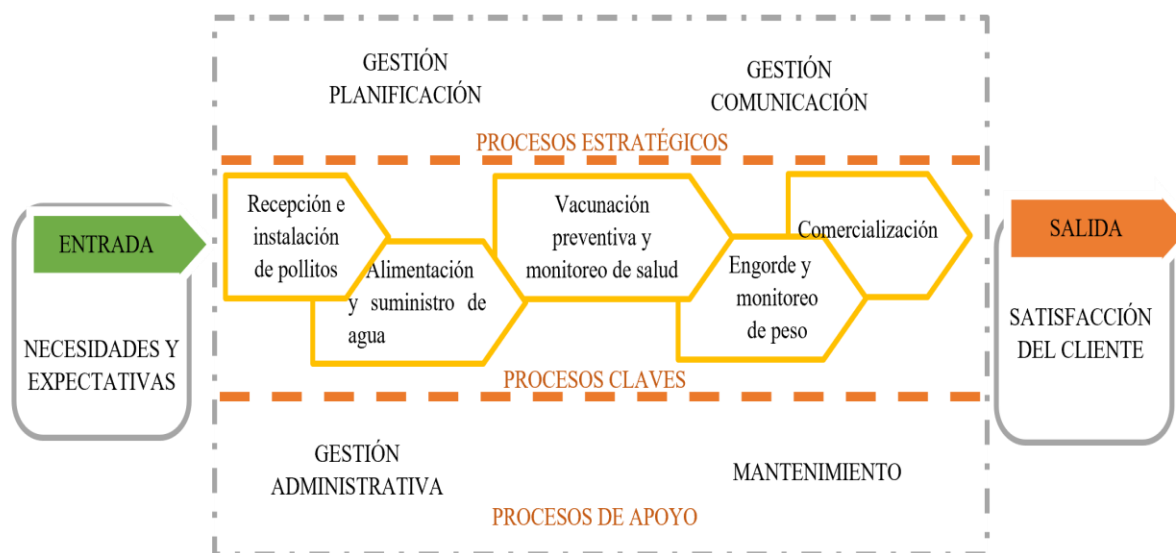


Figura 1. Mapa de procesos de la avícola La Granjita

Con base en el mapa de procesos, se elaboró una tabla resumen con la información recopilada a partir de las fichas de procesos, correspondiente a los procesos clave (ver Tabla 2).

Los procesos clave de la avícola La Granjita evidencian una estructura organizada basada en la gestión por procesos, con responsables definidos, metas cuantificables y actividades estandarizadas que favorecen la trazabilidad, el control sanitario y la toma de decisiones sustentadas en indicadores productivos. El proceso de recepción e instalación de pollitos BB es un punto crítico inicial, donde metas como una mortalidad inferior al 3% reflejan la aplicación de buenas prácticas avícolas orientadas a reducir el estrés y asegurar la adaptación del lote. El control sanitario permite detectar desviaciones oportunamente, lo cual es fundamental, considerando que factores como manejo inadecuado y condiciones ambientales influyen en la mortalidad y productividad (Torres et al., 2021).

Asimismo, la conversión alimenticia (1,9 - 2,1) representa un indicador clave de eficiencia, ya que el alimento constituye el principal costo de producción; su control contribuye a optimizar recursos y mejorar el rendimiento productivo (Baracho et al., 2019). El proceso de vacunación

y monitoreo sanitario, con cobertura del 100%, garantiza la prevención de enfermedades y la estabilidad productiva (Bilal et al., 2025).

Tabla 2. Resumen de los procesos claves identificados en la avícola La Granjita.

Procesos	Subproceso	Principal responsable	Actividades	Documentación
Recepción e instalación de pollitos BB (pollitos de un día recién nacidos) Responsable: jefe de producción	Clasificación y conteo de pollitos	Encargado de galpón Meta: Reducir la mortalidad en primera semana a menos del 3%.	Inicio: Llegada de pollitos BB a la granja Actividades: Recepción, conteo, control de vitalidad, registro de lote, asentamiento en galpones. Fin: Instalación en criadoras	Guías sanitarias, informes de recepción, control de mortalidad inicial.
Alimentación y suministro de agua Responsable: jefe de producción	Alimentación y suministro hídrico de pollos de engorde.	Encargado de galpón Meta: Alcanzar conversión alimenticia de 1.9 – 2.1 (kg alimento/kg peso vivo).	Inicio: Recepción de balanceado. Actividades: Llenado de tolvas, control de bebederos, monitoreo de consumo y registro. Fin: Registro de consumo diario.	Guías de consumo, registros de inventario de alimento, control de peso semanal.
Vacunación preventiva y monitoreo de salud Responsable: Médico veterinario	Preparación y aplicación de vacunas	Encargado de sanidad Meta: Lograr cobertura de vacunación del 100% en cada lote.	Inicio: Preparación de dosis según calendario. Actividades: Preparación de vacunas, aplicación, registro, observación de aves vacunadas. Fin: Registro de aplicación y firma responsable.	Calendario sanitario, planillas de vacunación, reportes veterinarios.
Engorde y monitoreo de peso Responsable: Administrador	Control de crecimiento y alimentación	Encargado de galpón Meta: Alcanzar peso comercial promedio de 2,2-	Inicio: Recepción de pollos vacunados. Actividades: Ajustes en la densidad de pollos si es necesario.	Registros de consumo de alimento y agua, reportes de mortalidad, registros de pesaje semanal.



		2,5 kg en 42 días con mortalidad menor al 5%	Fin: Pollos listos con peso comercial para faenamiento.
Comercialización	Venta y distribución de pollos en pie o faenados	Encargado de ventas Meta: Comercializar el 100% de la producción, cumpliendo estándares de peso, calidad sanitaria y precio establecido.	Inicio: Recepción de información de pollos listos para venta. Actividades: Coordinación con clientes, despacho, pesaje final, facturación, entrega de producto y seguimiento posventa. Fin: Entrega del producto al cliente y registro de ventas.
Responsable: Administrador			Facturas de venta, guías de movilización, registro de clientes, comprobantes de entrega, contratos o pedidos de venta.

Entrevista

La entrevista al gerente de la avícola La Granjita evidenció una gestión organizacional basada en prácticas tradicionales, enfocada principalmente en el control operativo más que en la innovación estratégica. La empresa realiza auditorías cada tres o seis meses, lo que indica una fortaleza al permitir la toma de decisiones según el desempeño administrativo y operativo. Además, mantiene una posición competitiva favorable debido a la baja competencia directa y su reciente expansión al mercado de Chone, esto ha permitido atender mayor demanda y consolidar su presencia local. Sin embargo, se identificaron debilidades como limitaciones operativas en temporadas invernales, incremento de costos de producción y riesgos de enfermedades avícolas, factores que pueden afectar la estabilidad productiva. En general, la avícola presenta una gestión reactiva con bajo nivel de innovación, pero funcional y estable, sustentada en el control interno y ventajas territoriales, aunque con oportunidades de mejora en planificación estratégica, innovación y gestión de riesgos.

Ficha de observación

La ficha de observación aplicada en la avícola La Granjita evidenció condiciones operativas adecuadas, destacando que el 80% de las instalaciones se mantienen limpias, ordenadas y con ventilación natural, lo que favorece el bienestar animal y la producción. Además, los equipos se encuentran en buen estado y existe señalización básica de seguridad. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, como la falta de uso de uniformes por parte del personal, lo que representa un riesgo de bioseguridad, y la presencia de indicios de contaminación ambiental, pese a una adecuada gestión de residuos y uso responsable del agua.

Encuesta aplicada a los trabajadores de la avícola

Se aplicó una encuesta a los trabajadores con el objetivo de recopilar información sobre el control que posee la empresa (Ver Figura 2).

La encuesta muestra un alto nivel de formalización en la gestión de calidad, sobre todo en el compromiso de la dirección, uso de herramientas de control (75%) y cumplimiento de plazos de entrega (100%). La percepción de mejora reciente en la calidad de los productos o servicios (75%) muestra que los controles realizados han generado efectos positivos en el desarrollo de sus procesos. Así también se muestran debilidades a nivel estructural en la mejora continua y eficiencia operativa, el personal participa en iniciativas de mejora continua y se presenta como limitada y poco sistemática (50% casi siempre y 50% ocasionalmente). El 100% de las respuestas revelan que no se ha reducido el tiempo de los ciclos de procesos en los últimos tres meses y el 88% indica que no se han reducido los costos operativos en el último año, esto presenta una gestión de calidad enfocada al control y cumplimiento de la optimización de procesos y eficiencia económica, la avícola presenta avances en control de calidad y servicio al cliente, no obstante, enfrenta oportunidades de mejora en innovación, productividad y reducción de costo.



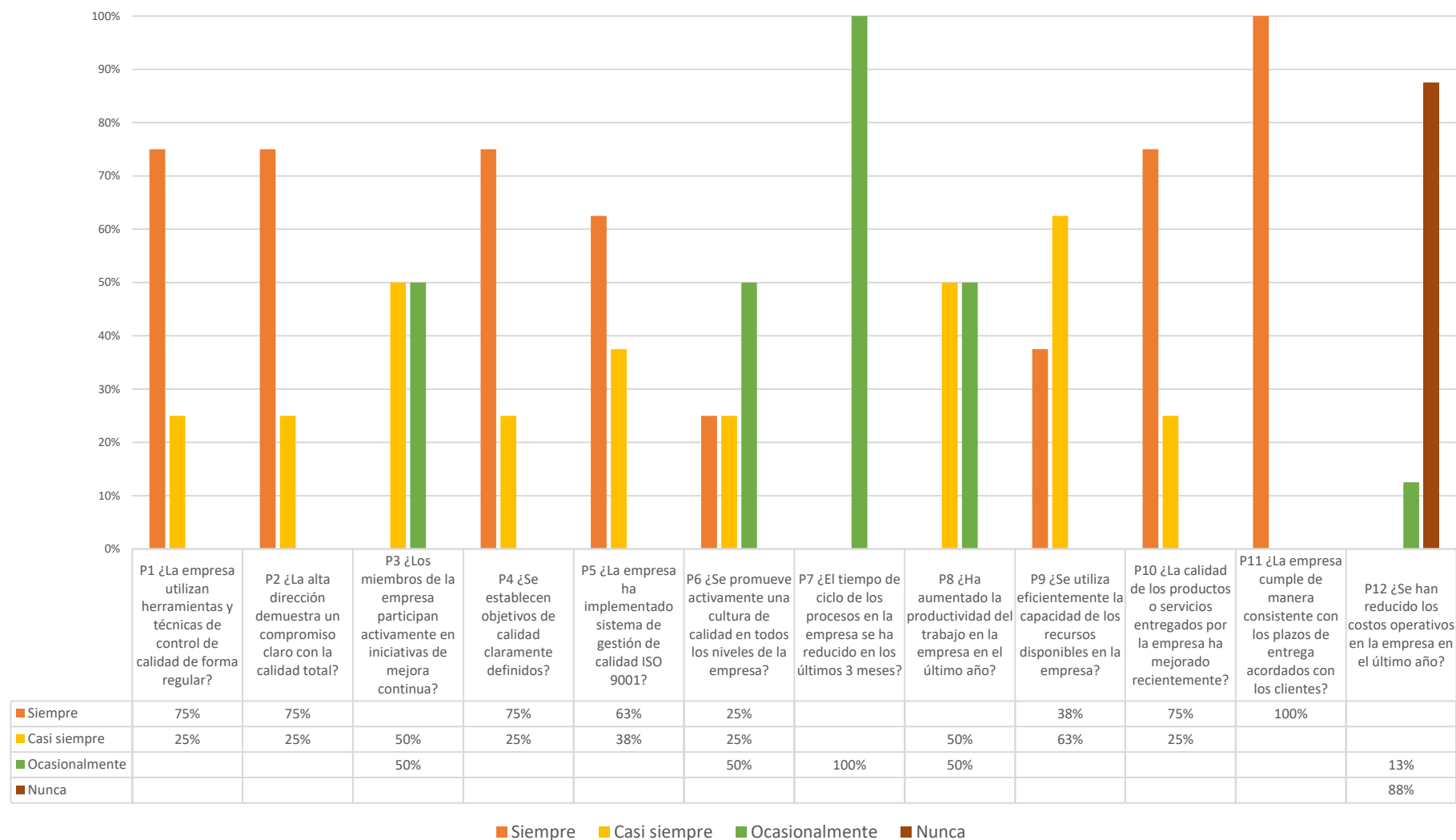


Figura 2. Tabulación de encuesta aplicada a los trabajadores de la avícola La Granjita

Indicador integral EPE

Para evaluar el nivel de madurez de los procesos claves identificados en la gestión por procesos se aplicó el indicador integral de Excelencia de Procesos Empresariales (EPE), propuesta que tiene como referente a Negrin Sosa (2003); para esto se consideraron los criterios de EPE con las evidencias de los principales elementos de los procesos claves (recepción e instalación de pollitos BB, alimentación y suministro de agua, vacunación preventiva y monitoreo de salud, engorde y monitoreo de peso, comercialización).

Tabla 3. Criterios EPE a utilizar en la evaluación de madurez de los procesos claves

Criterio EPE	Evidencia en la ficha de procesos	Valoración
Definición del proceso	Objetivo, inicio, fines claramente definidos	Alta = 5 (proceso definido y controlado)
Documentación	Guías, registros, informes	
Indicadores y metas	Mortalidad, conversión, peso	
Control del proceso	Supervisión, frecuencia de revisión	Media = 3 (definido, pero con opciones de mejora)
Gestión de recursos	Recursos humanos, físicos y técnicos	Baja = 1 (débil o inexistente)
Integración con otros procesos	Interrelaciones descritas	

Fuente: Patil et al. (2025), Korir y Benedek (2025), Baig et al. (2025)

En la valoración de los procesos se usó una escala ordinal ponderada de tres niveles, 1 nivel bajo, 3 nivel medio y 5 nivel alto, esta escala es ampliamente aplicada en evaluaciones de gestión de procesos y modelos de excelencia operativa permitiendo la identificación del grado de madurez en los procesos.



Tabla 4. Evaluación de procesos

PROC. CLAVE	Recepción e instalación de pollitos BB		Alimentación y suministro de agua		Vacunación preventiva y monitoreo de salud		Engorde y monitoreo de peso		Comercialización	
Criterio EPE	Evidencia en la ficha	P.	Evidencia en la ficha	P.	Evidencia en la ficha	P.	Evidencia en la ficha	P.	Evidencia en la ficha	P.
Definición del proceso	Objetivo, inicio, fin, entradas y salidas claramente definidos	5	Objetivo claro orientado a peso y conversión alimenticia	5	Objetivo sanitario claro y calendarizado	5	Objetivo productivo claramente establecido	5	Objetivo, responsables, inicio y fin claramente establecidos	5
Documentación	Guías sanitarias, informes, registros de mortalidad.	4	Guías de consumo, inventarios y registros semanales	4	Calendario sanitario, planillas y reportes veterinarios	5	Registros de consumo, pesaje y mortalidad	4	Facturas, guías de movilización, registros de clientes y comprobantes.	4
Indicadores y metas	Mortalidad < 3% primera semana	5	Conversión alimenticia 1,9 – 2,1	5	Cobertura de vacunación del 100%	5	Peso 2,2–2,5 kg en 42 días; mortalidad < 5%	5	Meta explícita de comercializar el 100% de la producción	5
Control del proceso	Revisión física y sanitaria por lote	4	Supervisión diaria y revisión semanal	4	Supervisión de dosis y temperatura de biológicos	5	Monitoreo semanal y revisión mensual	3	Pesaje final, verificación sanitaria y seguimiento postventa	4
Gestión de recursos	Personal, criadoras, bebederos y tolvas disponibles	4	Tolvas, bebederos, sistemas de almacenamiento adecuados	4	Personal capacitado y equipos adecuados	5	Infraestructura y personal adecuados	4	Administrador y encargado de ventas definidos; logística operativa funcional	4



Integración con otros procesos	Relación directa con alimentación, vacunación y sanidad	5	Interrelación con sanidad y engorde	5	Relación directa con recepción, alimentación y engorde	5	Dependencia directa de alimentación y sanidad	5	Articulación directa con engorde, faenado y producción	5
EPE del proceso	Promedio	4,5	Promedio	4,5	Promedio	5	Promedio	4,3	Promedio	4,4
Brechas encontradas	Carencia de digitalización de registros y análisis histórico de mortalidad.		Uso de datos para optimización continua del consumo y reducción de costos		Mínima, debido a que es un proceso estandarizado y controlado.		Frecuencia baja de análisis correctivos y mejora continua del desempeño productivo.		Escasa formalización de procedimientos comerciales.	

El EPE global promedio es de 4,5 sobre 5 puntos, traducido a un nivel alto, es decir que la avícola La Granjita muestra un comportamiento favorable en su excelencia operativa, sobre todo el proceso de vacunación preventiva evidencia mayor madurez y estandarización, aunque se establecen brechas de carácter transversal que se asocian con la sistematización de información, la digitalización de documentos y fortalecimiento de mejora continua en los procesos de engorde y alimentación. En la Figura 3 se muestra el diagrama causa-efecto elaborado para la granja avícola objeto de estudio.



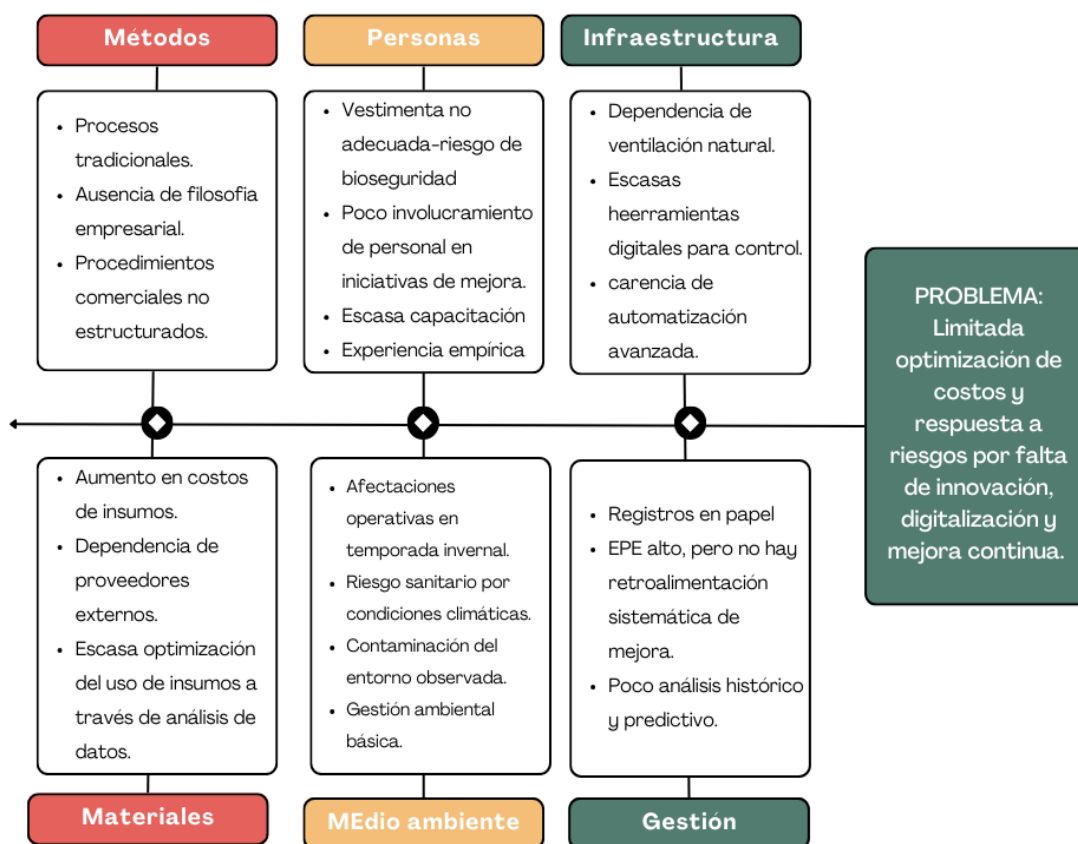


Figura 3. Diagrama de causa-efecto avícola La Granjita

El análisis de causa-efecto muestra que las brechas de la avícola La Granjita no se concentra en la ejecución de los procesos de producción, sino en procedimientos de gestión, planificación estratégica, medición y mejora continua; así también los procesos operativos son estables controlados, no obstante, la carencia de herramientas digitales y enfoque proactivo genera limitaciones en la optimización de costos, reducción de tiempos de ciclo y baja capacidad para actuar a riesgos sanitarios y climáticos.

Propuestas de mejoras a problemas detectados

Una vez realizado el análisis de la gestión operativa de la organización en estudio, se plantean propuestas de mejora a los problemas detectados a través de la matriz 5W+1H, la cual se detalla en la tabla 5.

Tabla 5. Propuesta de mejoras para avícola La Granjita.

¿Qué? (What)	¿Por qué? (Why)	¿Dónde? (Where)	¿Cuándo? (When)	¿Quién? (Who)	¿Cómo? (How)
Definir la filosofía empresarial (misión, visión y objetivos estratégicos).	Deficiencia en el direccionamiento estratégico.	Alta dirección	Corto plazo	Administrador	Taller interno y emisión de informe.
Planificar y realizar reuniones mensuales para aplicar mejoras.	Procesos poco estructurados y baja participación del personal	Todos los procesos	Mensual	Administrador y responsables de procesos	Reunión mensual para establecer indicadores.
Digitalizar registros productivos, sanitarios y comerciales.	Los registros manuales limitan la toma de decisiones.	Producción y comercialización	Diarios	Administrador	Software básico
Emitir informes de análisis de consumo, conversión y costos unitarios.	Poca reducción de costos operativos.	Alimentación y engorde	Mensual	Jefe de producción	Informe de análisis comparativo por lote y período.
Capacitar al personal temas de calidad y bioseguridad.	Poco involucramiento de personal y observancia de riesgos de bioseguridad.	Producción	Semestral	Médico veterinario y administrador	Capacitaciones internas periódicas



Estructurar un programa de prevención de riesgos sanitarios y climáticos.	Vulnerabilidad ante brotes sanitarios y climas.	Sanidad y producción	Anual	Médico veterinario	Identificación de riesgos y medidas preventivas
Estandarizar actividades de postventa y evaluación de satisfacción del cliente.	Procesos de comercialización no formalizados.	Comercialización	Anual	Encargado de ventas	Protocolo y encuestas de satisfacción
Generar indicadores técnicos que permitan la comparación por lote y período	Carencia de análisis históricos y predictivos.	Todos los procesos	Semestral	Administrador	Uso de indicadores técnicos.
Aplicar mejoras en la infraestructura (drenajes y accesos)	Alta dependencia climática limitando las operaciones.	Alta dirección	Largo plazo	Administrador	Mejoras físicas planificadas por etapas.

DISCUSIÓN

La avícola La Granjita muestra un sistema productivo estable, con alto nivel de madurez operativa de acuerdo al indicador integral de Excelencia de Procesos Empresariales (EPE=4,6), esto indica que la empresa ha consolidado sus procesos claves de forma eficiente en cuanto a la parte técnica y gestión sanitaria, sobre todo en la recepción de pollitos BB, alimentación, vacunación preventiva y engorde, estos tienen objetivos claros, indicadores muy bien definidos y controles operativos oportunos. Hernández Nariño et al. (2014) hacen referencia a que la estabilidad operativa es una fortaleza en los sistemas de producción agropecuarios, puesto que permite garantizar la continuidad productiva y cumplir los estándares de calidad.

La investigación evidenció limitaciones en la gestión estratégica, mejora continua e innovación organizacional, reflejando una gestión con predominio reactivo debido a la escasa operacionalización de la misión y visión y la limitada adaptación a cambios del entorno. Vilar (2004) señala que las empresas agroindustriales que no incorporan herramientas estratégicas pueden ver limitada su competitividad a largo plazo. La evaluación EPE identificó brechas en digitalización de la información, registro histórico de indicadores y sistematización de mejora continua. Aunque la avícola cuenta con indicadores técnicos como mortalidad, conversión alimenticia y peso final, estos no se utilizan estratégicamente para optimizar costos, coincidiendo con Hidalgo et al. (2024), quienes destacan la gestión de datos como un factor clave para la toma de decisiones basada en evidencia.

La gestión por procesos muestra una articulación en procesos productivos y sanitarios de forma adecuada, como el proceso de vacunación preventiva que alcanzó un nivel máximo de madurez, por tanto, este resultado se sustenta con lo indicado por Bilal et al. (2025), que destacan que la estandarización de programas sanitarios y un control estricto impactan en la reducción de pérdidas productivas de forma positiva. El análisis causa-efecto identificó que las causas principales de las brechas detectadas se originan en los métodos de gestión, medición de desempeño y cultura organizacional, así también la integración limitada de los colaboradores en actividades de mejora continua y la reducción de costos operativos muestran la necesidad de promover y fortalecer una cultura participativa. La transición a sistemas de producción eficientes en la actividad avícola requiere una infraestructura adecuada como también un enfoque empresarial direccionado a la mejora continua y aprendizaje organizacional.

El proceso de comercialización muestra poca formalización de acuerdo a los procesos productivos, es decir, la falta de indicadores comerciales, postventa y evaluación de la



satisfacción del cliente, estos hacen que se carezca de retroalimentación y fidelización en el mercado. Álvarez-Arias (2025) en su estudio sobre análisis de la gestión de la cadena de suministro en la agricultura, manifiesta que la competitividad de las empresas modernas depende de la integración entre producción y mercado, haciendo uso de herramientas de gestión comercial para obtener ventajas competitivas en el entorno cambiante y exigente en la actualidad

CONCLUSIONES

El diagnóstico de los procesos operacionales de la avícola a través de la caracterización sistémica, gestión por procesos e indicador EPE, mostró un alto nivel de madurez operativa (EPE = 4,6/5); esto se sustenta en los procesos de producción, metas técnicas claras, control sanitario efectivo y registros que garantizan la eficiencia productiva.

La avícola presenta una solidez a nivel técnico y operativa, no obstante también se evidenciaron brechas en la gestión estratégica e integración de sistemas de digitalización de la información y registros históricos, mejora continua y escasa formalidad en la comercialización, esto limita la optimización de costos, reduce los tiempos de ciclo y capacidad de adaptarse a riesgos climáticos y sanitario; es por esto que la implementación de acciones de planificación estratégica, uso de indicadores y consolidación de la cultura organizacional brindará sostenibilidad y mayor competencia a la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez-Arias, J. C. (2025). Análisis de la gestión de la cadena de suministro en la agricultura: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(2), e602083.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.16946150>
- Arnaiz, F. D. (2022). Identifying Critical Success Factors of Continuous Improvement (CI) Techniques in the Companies from Sohar Industrial Estate, Oman. *International Journal of Research in Engineering and Business Studies*, 43.
<https://doi.org/10.47259/ijrebs.241>
- Baig, A., Mann, R., Lockhart, J., & Macpherson, W. (2025). Business excellence assessments – learning from award-winning organizations. *The TQM Journal*, 37(6), 1619-1642.
<https://doi.org/10.1108/TQM-03-2024-0098>
- Baracho, M., Nääs, I., Lima, N., Cordeiro, A., & Moura, D. (2019). Factors Affecting Broiler Production: A Meta-Analysis. *Brazilian Journal of Poultry Science*, 21(3), eRBCA-



2019-1052. <https://doi.org/10.1590/1806-9061-2019-1052>

- Bilal, M., Samoon, F. A., Fahad, M., Shafiq, M. S., Iftikhar, M. A., Ahmad, Y., Fatima, N., Mahmood, S., Cheema, I. A., & Abdullah, O. M. (2025). Strategies for Improving Immunity and Production in Broilers: Impact of Vaccination on Poultry Health. *Haya: The Saudi Journal of Life Sciences*, 10(03), 94-103. <https://doi.org/10.36348/sjls.2025.v10i03.006>
- González-Vega, A. M., Sánchez, R. M., Salazar, A. L., & Salazar, G. L. L. (2022). The qualitative interview as a research technique in the study of organizations. *New Trends in Qualitative Research*, 14, e571. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- Hernández Nariño, D., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Negrin Sosa, E. & Marqués León, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Revista DYNA*, 81(184), 193–200. <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37309>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (Vol. 6, pp. 1-634). México: Mcgraw-hill.
- Hidalgo López, G. Y., Zambrano Villacis, J. J., & Marini, P. R. (2024). Indicators of productive efficiency in conventional vs. technical poultry farms located in the province of Manabí - Ecuador. *Ciencia Digital*, 8(3), 122–136. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v8i3.2963>
- Korir, G. y Benedek, P. (2025). El rol de la Calidad 4.0 en la gestión de procesos de negocio: un estudio bibliométrico. *Revista Internacional de Ingeniería y Ciencias de la Gestión*, 10 (4), 37-56. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2025.18>
- Kowalczyk, D. (2023). *5W2H Technique: How to use it for problem solving and action planning*. Automotive Quality Solutions. <https://www.automotivequal.com/5w2h-how-to-perform-properly-problem-description>
- López Díaz, V. H., & Ramírez Vargas, D. L. (2023). Variables influyentes en la gestión administrativa de las pymes. *MLS Law and International Politics*, 2(2). <https://doi.org/10.58747/mlslip.v2i2.2420>
- Marmelstein, S., Costa, I. P. D. A., Terra, A. V., Silva, R. F. D., Capela, G. P. D. O., Moreira, M. Â. L., Junior, C. D. S. R., Gomes, C. F. S., & Santos, M. D. (2024). Impulsando la



sostenibilidad de la eficiencia en granjas avícolas mediante el análisis envolvente de datos en un sistema de producción brasileño. *Animals*, 14(5), 726.
<https://doi.org/10.3390/ani14050726>

Miller, A., & Dess, G. G. (1996). *Dirección estratégica* (2.^a ed.). McGraw-Hill.

Negrin Sosa, E. (2003). El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", La Habana, Cuba.

Patil, P., Naik, B. K. R., Dwivedi, R., & Yoshikuni, A. C. (2025). Industry 4.0, Business Process Management, and Lean Six Sigma for Achieving Business Excellence through Operational Excellence. *Business Systems Research Journal*, 16(2), 1-19.
<https://doi.org/10.2478/bsrj-2025-0016>

Scott, G. J. (2023). Growth, innovation, and policy for chicken in Latin America. *Development Policy Review*, 41(1). <https://doi.org/10.1111/dpr.12631>

Torres-Vinueza, C. P., Ron-Garrido, L. J., & Grijalva-Olmedo, J. E. (2021). Evaluación de factores de riesgo que afectan la mortalidad en pollos de engorde durante el proceso de traslado granja-planta de faenamiento en el centro norte de la región interandina. *Siembra*, 8(1), e2559. <https://doi.org/10.29166/siembra.v8i1.2559>

Vilar Hernández, J., Stahnke, W. B., & Núñez Torres, S. (2004). Sistemas de gestión de la calidad en el sector agroalimentario. *Agroalimentaria*, 9(18), 87-93.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542004000100007

Vizuite, J. M., Guaman, M. D., Oyaque, S. M. (2025). Commercial efficiency of poultry associations in central Ecuador. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*.
<https://doi.org/10.52152/801394>