



Fortalecimiento del eje de liderazgo empresarial en programas de BPO en ganaderías de la empresa In-Ova.

Pablo Andrés Salazar Manrique

Paula Andrea Gómez Mejía
Jefe programa A.E.A

Corporación Universitaria Lasallista
Facultad Ciencias Administrativas Agropecuarias
Administración de empresas agropecuarias
Caldas, Antioquia
2026

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios, a quien le debo todo, Él es quien ha permitido que este hoy acá, que desarrolle mi trabajo de grado, y en ÉL agradezco profundamente a mis padres, por darme su amor y vida, por darme la riqueza de la formación tanto en principios y valores como académica, riqueza que nadie puede arrebatarse, riqueza que se mantendrá siempre y cuando la custodie. Agradezco a cada uno de mis familiares y seres queridos quienes me han brindado su apoyo en el desarrollo de este trabajo (Novia y amigos).

Agradezco a la universidad por brindarme los medios de formación, agradezco la entrega de cada profesor, directivo y compañero que colaboro para el desarrollo de este trabajo, especialmente a la jefe de programa y asesora de práctica Paula Gómez.

Agradezco a la empresa In-Ova, a cada uno de los miembros de esta valiosísima organización, especialmente al equipo de proyectos BPO, agradezco su disposición, su acogida, su ejemplo, su profesionalidad, su generosidad y comprensión.

Dedicatoria

Hago una dedicatoria muy especial en este trabajo a Dios y a mis padres, ellos son los responsables de este logro, porque gracias a su esfuerzo y dedicación estoy realizando este trabajo. A mi Padre, German Alonso Salazar Vargas, le hago una mención especial, le dedico este trabajo, en honor a su amor, entrega, vida y ejemplo, sé que desde el Cielo me acompaña. A mi madre Nohora Elena Manrique, una dedicatoria muy sincera, quien me ha animado siempre a estudiar y ser responsable, todo lo bueno que yo pueda hacer siempre será en honor a ella, a mi padre y a Dios.

Resumen

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo fortalecer el eje de liderazgo empresarial en los programas de Business Process Outsourcing (BPO) aplicados al sector ganadero de la empresa IN-OVA, mediante la incorporación de procesos de empresarización y gestión estratégica orientados a la definición de la misión, la visión y la planeación estratégica, apoyados en el uso de la matriz DOFA y el ciclo PHVA. La investigación se desarrolló bajo un enfoque aplicado, con alcance descriptivo y diseño no experimental, centrado en el trabajo articulado con el equipo técnico de la empresa, sin interacción directa con los productores, debido a las limitaciones temporales del proyecto. Como metodología, se diseñó un instrumento diagnóstico con preguntas tipo test valoradas numéricamente, se elaboró un plan de mejora conformado por un documento guía y un formato estructurado de matriz DOFA, y se desarrolló un curso de capacitación en planeación estratégica a través del chatbot institucional de IN-OVA, utilizando la plataforma Colectiva BI y el canal de WhatsApp. Los contenidos del curso incluyeron mensajes interactivos y recursos audiovisuales elaborados con apoyo de herramientas de inteligencia artificial. Los principales resultados evidencian la consolidación de un sistema integral de diagnóstico, acompañamiento y capacitación, validado por la empresa, que permite fortalecer de manera estructurada el liderazgo empresarial en las unidades productivas ganaderas. Asimismo, se logró integrar herramientas administrativas dentro de la metodología BPO institucional, ampliando su enfoque hacia dimensiones estratégicas. Se concluye que el proyecto aporta instrumentos técnicos y metodológicos pertinentes para mejorar la gestión empresarial en el sector ganadero, dejando estructurada una propuesta sostenible que podrá ser implementada y evaluada en futuras intervenciones, contribuyendo al fortalecimiento institucional de IN-OVA y al desarrollo organizacional de los participantes de sus programas.

Palabras clave: liderazgo empresarial, planeación estratégica, matriz DOFA, ciclo PHVA, BPO, ganadería.

Abstract

This undergraduate thesis aimed to strengthen the business leadership axis within the Business Process Outsourcing (BPO) programs applied to the livestock sector of the company IN-OVA, through the incorporation of business development and strategic management processes focused on the definition of mission, vision, and organizational planning, supported by the use of the SWOT matrix and the PDCA cycle. The study was conducted under an applied approach, with a descriptive scope and a non-experimental design, focused on collaborative work with the company's technical team, without direct interaction with producers due to time limitations. Methodologically, a diagnostic instrument composed of numerically valued multiple-choice questions was designed, a general improvement plan consisting of a guidance document and a structured SWOT matrix format was developed, and a strategic planning training course was implemented through IN-OVA's institutional chatbot, using the Colectiva BI platform and the WhatsApp channel. The course content included interactive messages and audiovisual resources developed with the support of artificial intelligence tools. The main results show the consolidation of an integrated system for diagnosis, support, and training, validated by the company, which enables the structured strengthening of business leadership in livestock production units. Furthermore, administrative tools were integrated into the institutional BPO methodology, expanding its focus toward strategic dimensions. It is concluded that this project provides relevant technical and methodological instruments to improve business management in the livestock sector, leaving a sustainable and structured proposal that can be implemented and evaluated in future interventions, contributing to IN-OVA's institutional strengthening and the organizational development of its programs.

Keywords: business leadership, strategic planning, SWOT matrix, PDCA cycle, BPO, livestock farming.

Tabla de contenido

Glosario	9
Introducción	11
Planteamiento del problema.....	13
Justificación	16
Objetivos.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos	18
Alcance y limitaciones.....	19
Marco teórico	22
IN-OVA.....	22
Liderazgo Empresarial.....	24
Teorías de la administración	26
<i>Empresarización desde la administración</i>	26
Misión y Vision.....	28
Gestión Estratégica	29
<i>Matriz DOFA</i>	30
<i>Ciclo PHVA</i>	32
Metodología	35
Fase 1. Diagnóstico y revisión del contexto organizacional.....	36
Fase 2: Diseño y Aplicación del Diagnóstico	37
Fase 3: Diseño del Plan de Mejora y Herramientas Administrativas.....	37
Fase 4: Diseño y estructuración del Curso de Capacitación Virtual.....	38
Fase 5. Producción de contenidos digitales	38
Fase 6. Implementación en plataformas institucionales	38
Fase 7. Entrega y socialización del proyecto	39
Resultados.....	40

Conclusiones y recomendaciones	50
Referencias.....	53

Índice de tabla

¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 1. Logotipo institucional de IN-OVA.	22
Ilustración 2. Equipo de IN-OVA en procesos de acompañamiento empresarial. Nota. Fotografía del equipo utilizando herramientas tecnológicas para la gestión agropecuaria. Fuente: In-Ova (s. f.).	23
Ilustración 3. Interfaz de análisis de datos de In-Ova Business Intelligence (BI). Nota. Plataforma de visualización de indicadores y reportes para la toma de decisiones empresariales. Fuente: In-Ova (s. f.).	23
Ilustración 4. Identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.	30
Ilustración 5. Formato entregable de matriz DOFA construido en este trabajo de investigación.	32
Ilustración 6. Imagen que ilustra cómo el ciclo PHVA mejora la calidad, eficiencia y flexibilidad en los procesos.	33
Ilustración 7. Imagen de la tabla desarrollada para visita diagnóstico.	40
Ilustración 8. Imagen de los formatos de app Colectiva.	41
Ilustración 9. Parte de la inducción para construir la misión, plan de trabajo.	43
Ilustración 10. Parte de la inducción para construir la visión, plan de trabajo.	43
Ilustración 11. Plan de mejora pregunta N°1.	44
Ilustración 12. Plan de mejora pregunta N°2.	44

Ilustración 13. Formato matriz DOFA.	45
Ilustración 14, Formato matriz DOFA, comentario factores internos.	45
Ilustración 15. Formato matriz DOFA, comentario de oportunidades.....	46
Ilustración 16. Formato matriz DOFA, comentario de estrategia F.O.	46
Ilustración 17. Planilla curso de planeación estratégica.	47
Ilustración 18. Fracción del video de introducción.....	48
Ilustración 19. Captura de una sección del curso hablando de DOFA.....	48
Ilustración 20. Captura del curso hablando de ciclo PHVA.....	49
Ilustración 21. Flujo mensajes desde Colectiva BI.....	49

¡Error! Marcador no definido.

Glosario

Business Process Outsourcing (BPO): Modalidad de gestión mediante la cual una organización delega a un tercero especializado la administración de determinados procesos operativos o estratégicos, con el fin de mejorar la eficiencia y el desempeño organizacional.

Empresarización: Proceso mediante el cual una unidad productiva adopta prácticas administrativas, organizativas y estratégicas propias de una empresa formal, orientadas a mejorar su competitividad y sostenibilidad.

Gestión Estratégica: Conjunto de acciones orientadas a formular, implementar y evaluar estrategias que permitan a una organización alcanzar ventajas competitivas y responder a su entorno.

Modelo híbrido SaaS: Modalidad de prestación de servicios tecnológicos que combina el uso de plataformas digitales basadas en *Software as a Service* (SaaS) con procesos de acompañamiento operativo y administrativo, permitiendo integrar soluciones tecnológicas con servicios especializados para mejorar la gestión organizacional.

Software as a Service (SaaS): Modelo de distribución de software en el cual las aplicaciones se alojan en servidores externos y se accede a ellas a través de internet, sin necesidad de instalación local. Este modelo permite a las organizaciones utilizar herramientas tecnológicas de manera flexible, escalable y con menores costos de infraestructura, facilitando la gestión de procesos administrativos y productivos.

Método aplicativo: Enfoque metodológico orientado a la aplicación práctica del conocimiento teórico en contextos reales, mediante el diseño, implementación y validación de herramientas, estrategias o modelos que contribuyen a la solución de problemáticas específicas. En el ámbito empresarial y organizacional, este método busca generar productos o propuestas funcionales que fortalezcan los procesos institucionales.

Liderazgo Empresarial: Capacidad de influir, orientar y motivar a los miembros de una organización para el logro de objetivos estratégicos, promoviendo el compromiso, la innovación y el desarrollo sostenible.

Matriz DOFA: Herramienta de análisis estratégico que permite evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una organización, facilitando la formulación de planes de acción.

Ciclo PHVA: Modelo de mejora continua conformado por las fases Planear, Hacer, Verificar y Actuar, utilizado para optimizar procesos y garantizar la calidad organizacional.

Chatbot: Sistema informático basado en inteligencia artificial diseñado para simular conversaciones con usuarios a través de interfaces digitales, como aplicaciones de mensajería o sitios web. Los chatbots permiten automatizar procesos de atención, capacitación y asesoría, facilitando el acceso a información y promoviendo el aprendizaje interactivo en entornos organizacionales y educativos.

Introducción

El sector agropecuario representa uno de los principales pilares para el desarrollo económico y social de Colombia, especialmente en regiones como Antioquia, donde la actividad ganadera constituye una fuente fundamental de empleo e ingresos. No obstante, diversos estudios han evidenciado que muchas empresas agropecuarias presentan limitaciones en sus procesos de gestión administrativa, liderazgo y planeación estratégica, lo que afecta su competitividad y sostenibilidad en el tiempo (Chiavenato, 2017; David & David, 2017). En este contexto, surge la necesidad de fortalecer las capacidades directivas y organizacionales de los productores, promoviendo modelos de gestión más estructurados y orientados a resultados.

Actualmente, la empresa IN-OVA cuenta con una metodología consolidada basada en procesos de diagnóstico, mejora continua y capacitación, orientada al acompañamiento de empresas agropecuarias a través de programas de Business Process Outsourcing (BPO). No obstante, dentro del eje de liderazgo empresarial, el enfoque principal se ha centrado en el manejo de registros productivos y financieros, dejando en un segundo plano aspectos fundamentales relacionados con los procesos de empresarización y la gestión estratégica. Esta situación limita el desarrollo integral de las capacidades directivas de los productores y reduce el alcance de los programas de acompañamiento.

Desde una perspectiva teórica y académica, la literatura especializada resalta la importancia del liderazgo, la definición de la misión y la visión organizacional, y la aplicación de herramientas de planeación estratégica como factores determinantes del desempeño empresarial (Robbins & Coulter, 2018; Koontz et al., 2016). Sin embargo, son limitados los estudios que analizan la incorporación sistemática de estos elementos dentro de programas de BPO dirigidos al sector agropecuario, especialmente en contextos rurales. En este sentido, la presente investigación busca aportar al cierre de estos vacíos, integrando procesos de empresarización y gestión estratégica al modelo existente de IN-OVA.

En este marco, el presente trabajo de grado tiene como objetivo general fortalecer el eje de liderazgo empresarial en los programas de Business Process Outsourcing (BPO) aplicados al sector ganadero de la empresa IN-OVA, mediante la inclusión de procesos de empresarización y gestión estratégica que incluyan la definición de la misión y la visión organizacional, así como la formulación de la planeación estratégica, apoyada en el uso del ciclo PHVA y la matriz DOFA. De manera específica, se busca diseñar instrumentos de diagnóstico, desarrollar planes de mejora basados en brechas identificadas y estructurar un curso de capacitación que optimice el uso de estas herramientas administrativas.

La propuesta metodológica del proyecto se fundamenta en el fortalecimiento del modelo ya implementado por IN-OVA, complementando sus procesos de diagnóstico, mejora continua y capacitación con componentes estratégicos orientados al liderazgo empresarial. A través de esta integración, se pretende consolidar un eje de liderazgo más completo, estructurado y alineado con las necesidades actuales del sector ganadero, mejorando la calidad del servicio ofrecido y el impacto en las empresas participantes.

Finalmente, el documento se estructura en varios capítulos que permiten desarrollar de manera ordenada y coherente los diferentes componentes de la investigación. En primer lugar, se presenta el planteamiento del problema y el marco teórico; posteriormente, se expone la metodología empleada, seguida los resultados obtenidos. Por último, se formulan las conclusiones y recomendaciones, con el fin de aportar al mejoramiento continuo de las prácticas de gestión en el sector agropecuario y servir como referencia para futuras investigaciones.

Planteamiento del problema

La ganadería constituye una de las actividades económicas más representativas en Colombia, especialmente en el departamento de Antioquia, que se destaca como uno de los principales productores bovinos del país, aportando una parte significativa del inventario nacional de ganado bovino (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2019). Esta participación posiciona a la región como un actor clave en el abastecimiento de carne y productos derivados, así como en la generación de empleo en áreas rurales. Sin embargo, pese a su importancia, el sector ganadero enfrenta una serie de desafíos estructurales, ambientales y administrativos que limitan su competitividad y sostenibilidad. Entre estos se encuentran las condiciones climáticas adversas, la baja adopción de modelos gerenciales modernos y la falta de procesos estratégicos consolidados en las unidades productivas ganaderas (Antioquia Gov.co. 2022, 8 de noviembre).

Los productores ganaderos antioqueños han venido enfrentando los efectos de fenómenos climáticos como El Niño, lo que ha generado sequías prolongadas con impactos negativos en la disponibilidad de pastos, la producción de leche y carne, e incrementos en los costos operativos (El Colombiano, 2024). A estos retos se suman problemas de rentabilidad derivados de altos costos de insumos, inseguridad rural y competencia con productos importados, factores que afectan la sostenibilidad económica de las explotaciones ganaderas (Contexto Ganadero, 2024). De acuerdo con la FAO (2020), la adopción de enfoques de gestión empresarial que integren planificación estratégica y liderazgo es fundamental para mitigar la vulnerabilidad de los productores rurales ante factores externos.

Aunque la literatura administrativa y de gestión de organizaciones ha enfatizado la importancia del liderazgo y la planeación estratégica para el éxito empresarial (Chiavenato, 2017; David & David, 2017; Robbins & Coulter, 2018), son pocos los estudios que han explorado cómo estos elementos se integran dentro de programas de acompañamiento empresarial aplicados específicamente al sector agropecuario colombiano, y más aún en el contexto de esquemas de Business Process Outsourcing (BPO) orientados a ganadería. Esta escasez de evidencia representa

una brecha en el conocimiento que limita la transferencia de prácticas gerenciales innovadoras al sector rural.

En la práctica, muchas unidades productivas ganaderas aún gestionan sus actividades sin una clara definición de su misión, visión y objetivos estratégicos, lo que dificulta la toma de decisiones informadas y la construcción de ventajas competitivas sostenibles (Koontz, Weihrich & Cannice, 2016). La empresa IN-OVA, por su parte, ha implementado una metodología institucionalmente consolidada de diagnóstico, mejora continua y capacitación dentro de sus programas de BPO. Sin embargo, el eje de liderazgo empresarial de esta metodología se concentra principalmente en el manejo de registros productivos y financieros, sin incorporar de manera sistemática procesos de empresarización ni herramientas de gestión estratégica como la matriz DOFA y el ciclo PHVA. Esta situación evidencia una limitación en la intervención actual y sugiere la necesidad de ampliar el alcance del acompañamiento hacia dimensiones estratégicas.

A partir de lo anterior, el problema de investigación puede enunciarse de la siguiente manera: **¿Cómo fortalecer el eje de liderazgo empresarial en los programas de Business Process Outsourcing (BPO) aplicados al sector ganadero de la empresa IN-OVA mediante la inclusión de procesos de empresarización y gestión estratégica que contribuyan al mejoramiento del desempeño organizacional de las empresas agropecuarias participantes?** Esta formulación permite enfocar el análisis en la integración de herramientas y procesos estratégicos dentro de un modelo de acompañamiento ya existente, con el objetivo de cerrar la brecha entre la gestión productiva y la gestión estratégica de las empresas ganaderas acompañadas.

Para efectos de este estudio, la investigación se delimita al análisis de las empresas agropecuarias vinculadas a los programas de BPO ejecutados por IN-OVA en el sector ganadero del departamento de Antioquia. Las variables principales de estudio corresponden al grado de integración de procesos de empresarización y gestión estratégica dentro del eje de liderazgo empresarial, la eficacia de los instrumentos de diagnóstico con valoración numérica, la formulación de planes de mejora orientados a resultados y la estructuración de un curso de

capacitación apoyado en un CHATBOT. De esta manera, se establece una base sólida para orientar la metodología, el análisis y las acciones de fortalecimiento propuestas.

Justificación

El presente estudio se justifica por la necesidad de fortalecer el eje de liderazgo empresarial de la empresa IN-OVA, mediante la inclusión de procesos de empresarización y gestión estratégica dentro de su metodología existente de diagnóstico, mejora continua y capacitación. Aunque IN-OVA cuenta con un modelo consolidado de acompañamiento a empresas agropecuarias a través de programas de Business Process Outsourcing (BPO), actualmente el eje de liderazgo se enfoca principalmente en el manejo de registros productivos y financieros, lo que limita su alcance en términos de planeación, direccionamiento estratégico y desarrollo organizacional. De acuerdo con Chiavenato (2017), el liderazgo y la gestión organizacional influyen directamente en el desempeño empresarial, por lo que resulta necesario fortalecer estos componentes para lograr una administración integral.

Desde una perspectiva académica, el estudio resulta relevante al analizar la incorporación sistemática de elementos como la misión, la visión organizacional, la matriz DOFA y el ciclo PHVA dentro de programas de BPO aplicados al sector ganadero. David y David (2017) señalan que la planeación estratégica permite a las organizaciones establecer objetivos claros y responder de manera efectiva a los cambios del entorno. Asimismo, Robbins y Coulter (2018) destacan que la definición de la identidad organizacional y la evaluación continua fortalecen los procesos de toma de decisiones. No obstante, la aplicación de estos enfoques en contextos rurales ha sido poco documentada, lo que evidencia la existencia de vacíos en la literatura.

En el ámbito profesional y social, la investigación tiene un impacto significativo al fortalecer las capacidades internas de IN-OVA y mejorar la calidad del servicio ofrecido a las empresas participantes en sus programas. Koontz et al. (2016) afirman que el desarrollo de competencias directivas contribuye a incrementar la eficiencia organizacional y la productividad. La integración de procesos de empresarización y gestión estratégica permitirá a los productores administrar sus unidades productivas como organizaciones formalmente estructuradas, con mayor claridad en sus objetivos y una cultura orientada a la mejora continua, favoreciendo así la sostenibilidad del sector agropecuario.

Adicionalmente, el estudio se justifica por la novedad de su enfoque, al proponer el fortalecimiento de una metodología ya existente mediante la incorporación de componentes estratégicos y formativos apoyados en herramientas digitales. Kaplan y Norton (2004) destacan que la integración entre planeación, seguimiento y aprendizaje organizacional fortalece el desempeño empresarial. De igual manera, Mintzberg et al. (2010) señalan la importancia de adaptar los modelos estratégicos a los contextos reales de las organizaciones, lo cual resulta especialmente relevante en el sector agropecuario.

Finalmente, el proyecto permitirá consolidar un eje de liderazgo empresarial más completo y estructurado dentro de IN-OVA, fortaleciendo su posicionamiento como entidad ejecutora de programas de BPO especializados. Porter (2008) afirma que las organizaciones que desarrollan capacidades internas sólidas logran una mayor ventaja competitiva. En este sentido, la inclusión de procesos de empresarización y gestión estratégica hará que los servicios ofrecidos sean más atractivos y competitivos en futuros procesos de contratación. A largo plazo, los resultados del estudio podrán orientar nuevas investigaciones, mejorar las prácticas existentes y contribuir al desarrollo sostenible del sector agropecuario.

Desde una perspectiva de largo plazo, los resultados de esta investigación podrán influir positivamente en el diseño de futuros programas de fortalecimiento empresarial y en la formulación de políticas institucionales orientadas al desarrollo del sector agropecuario. Los hallazgos servirán como base para la mejora continua de los procesos de acompañamiento ofrecidos por IN-OVA y para la replicación del modelo en otros subsectores productivos. De igual manera, la sistematización de la experiencia permitirá orientar nuevas líneas de investigación en administración agropecuaria, liderazgo rural y gestión estratégica, promoviendo prácticas organizacionales más eficientes, sostenibles e innovadoras.

Objetivos

Objetivo general

Fortalecer el eje de liderazgo empresarial en los programas de *Business Process Outsourcing* (BPO) aplicados al sector ganadero de la empresa IN-OVA, mediante la inclusión de procesos de empresarización y gestión estratégica que incluyan la definición de la misión y la visión organizacional, así como la formulación de la planeación estratégica, apoyada en el uso del ciclo PHVA y la matriz DOFA.

Objetivos específicos

- Diseñar un conjunto de preguntas tipo test, con respuestas valoradas numéricamente, para mejorar el eje de liderazgo empresarial en programa de Business Process Outsourcing (BPO) en ganadería de la empresa IN-OVA.
- Desarrollar planes de mejora accionables y orientados a resultados, a partir de las brechas identificadas durante la visita diagnóstica en las empresas agropecuarias.
- Estructurar un curso de capacitación que optimice el uso de las herramientas administrativas definidas en el plan de mejora, potenciando la gestión y el desempeño de las empresas agropecuarias.

Alcance y limitaciones

El presente estudio se orienta al fortalecimiento del eje de liderazgo empresarial de la empresa IN-OVA, específicamente en los programas de acompañamiento dirigidos a ganaderías ubicadas en el departamento de Antioquia. La investigación se enfoca en el diseño, adaptación e implementación de una estructura de empresarización y gestión estratégica que complemente la metodología existente de diagnóstico, mejora continua y capacitación desarrollada por la organización.

En este sentido, el alcance del estudio comprende el análisis de los procesos actuales utilizados por IN-OVA en sus programas de Business Process Outsourcing (BPO), con el fin de identificar oportunidades de mejora relacionadas con la planeación, el direccionamiento estratégico y el desarrollo organizacional. A partir de este diagnóstico, se propone la incorporación sistemática de herramientas como la definición de misión y visión organizacional, la elaboración de la matriz DOFA, la aplicación del ciclo PHVA y el fortalecimiento de competencias directivas en los productores participantes.

La investigación abarca el diseño de una estructura metodológica que permita integrar los procesos de empresarización y gerencia estratégica dentro del modelo de acompañamiento de IN-OVA. Dicha estructura se concibe como un sistema flexible y adaptable, capaz de ser implementado de manera progresiva en las empresas ganaderas vinculadas a los programas de la organización. De esta forma, el estudio no se limita a una intervención puntual, sino que busca dejar instaladas capacidades institucionales que puedan mantenerse y fortalecerse en el tiempo.

Desde el punto de vista temporal, el estudio no se circunscribe a un periodo específico, sino que se proyecta como una propuesta de carácter permanente, orientada a servir como base para el mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos por IN-OVA. En este sentido, el alcance temporal se centra en el diseño y validación inicial del modelo de empresarización y gestión estratégica, dejando establecida una estructura que permita su aplicación y actualización futura.

En cuanto al ámbito poblacional, el estudio se dirige a las empresas ganaderas acompañadas por IN-OVA en Antioquia, priorizando a pequeños y medianos productores vinculados a programas de fortalecimiento empresarial. La investigación contempla la participación de directivos, asesores técnicos y productores, quienes aportan información relevante para la construcción y validación de la propuesta metodológica.

Asimismo, el alcance temático del estudio se concentra en aspectos relacionados con el liderazgo empresarial, la planeación estratégica, la gestión organizacional, el desarrollo de competencias directivas y la implementación de herramientas de seguimiento y evaluación. No se abordan de manera directa temas técnicos propios de la producción ganadera, como nutrición animal, sanidad o genética, salvo en la medida en que se relacionen con la gestión administrativa y organizacional.

Finalmente, el estudio busca generar una propuesta replicable que pueda ser adaptada a otros subsectores agropecuarios y a diferentes contextos productivos, contribuyendo al fortalecimiento institucional de IN-OVA y al desarrollo sostenible del sector. Los resultados obtenidos permitirán consolidar un modelo integral de acompañamiento empresarial, orientado a mejorar la competitividad, la eficiencia y la sostenibilidad de las unidades productivas.

El desarrollo del presente estudio estuvo condicionado por diversas limitaciones que influyeron en su alcance, en la recolección de información y en la interpretación de los resultados. Reconocer estos factores resulta fundamental para comprender el contexto en el que se realizó la investigación y valorar adecuadamente la aplicabilidad de sus hallazgos.

Una de las principales limitaciones estuvo relacionada con el tiempo disponible para la ejecución del estudio. Debido a que el proyecto se desarrolló dentro de un periodo académico específico, no fue posible realizar un seguimiento prolongado que permitiera evaluar de manera integral los efectos de la implementación de la estructura de empresarización y gerencia estratégica en el desempeño de las empresas ganaderas. Esta situación limita la posibilidad de medir impactos a largo plazo en variables financieras, organizacionales y productivas. De igual manera, el estudio dependió en gran medida del compromiso institucional de IN-OVA y de la disponibilidad de su

equipo técnico para acompañar el proceso. Las cargas laborales, la asignación de recursos y las prioridades organizacionales influyeron en la intensidad y continuidad del acompañamiento brindado.

Marco teórico

IN-OVA

Es una empresa colombiana que, como lo muestra en su página web, “transforma la forma en que el agro se gestiona y se conecta, aplicando inteligencia colectiva que integra datos, talento y tecnología para fortalecer a productores y organizaciones, generando impacto económico, social y ambiental sostenible” (In-Ova, s. f.). Hoy, IN-OVA opera bajo un modelo híbrido SaaS + BPO, apoyado en un ecosistema digital compuesto por Colectiva App (captura 360° de procesos agropecuarios, incluso sin conexión a internet), asistente WhatsApp (ARI) (canal inteligente para toma de datos, procesos de formación y campañas) e In-Ova BI (analítica en tiempo real con mapas y modelos predictivos).



Ilustración 1. Logotipo institucional de IN-OVA.

*Nota. Imagen representativa de la identidad visual corporativa de la empresa.
Fuente: In-Ova (s. f.).*

La suite tecnológica ofrecida por In-Ova cuenta con tres plataformas que facilitan la gestión de información y la comunicación. Esta suite brinda análisis de datos y convierte inmediatamente la información en gráficos que permiten comprender mejor la dinámica del mercado. Asimismo, ofrece mapas inteligentes y temáticos, contrasta la localización de los usuarios con diferentes capas temáticas, explora el potencial de cada zona, brinda tablas dinámicas que filtran los datos capturados, envía notificaciones por SMS o correo electrónico y presta el servicio de asistente

virtual, el cual clasifica automáticamente las necesidades de los usuarios y las direcciona hacia servicios, contenidos o asesoría especializada de la organización.



Ilustración 2. Equipo de IN-OVA en procesos de acompañamiento empresarial. Nota. Fotografía del equipo utilizando herramientas tecnológicas para la gestión agropecuaria. Fuente: In-Ova (s. f.).

Aunque In-Ova nace con foco en el agro, su ecosistema es dinámico y flexible, y se adapta a cualquier sector que requiera digitalizar procesos, gestionar datos y tomar decisiones basadas en información (In-Ova, s. f.).

Figura 3



Ilustración 3. Interfaz de análisis de datos de In-Ova Business Intelligence (BI). Nota. Plataforma de visualización de indicadores y reportes para la toma de decisiones empresariales. Fuente: In-Ova (s. f.).

Para complementar, se presenta la misión y el propósito que tiene la empresa In-Ova.

- Misión

Transformar la forma en que el agro se gestiona y se conecta, aplicando inteligencia colectiva que integra datos, talento y tecnología para fortalecer a productores y organizaciones, generando impacto económico, social y ambiental sostenible.

- Propósito

Transformar el agro a través de la inteligencia colectiva, para que cada productor, organización y territorio pueda prosperar de manera sostenible.

Liderazgo Empresarial.

El liderazgo empresarial constituye un factor clave para la competitividad, innovación y sostenibilidad de las organizaciones del sector agropecuario. En particular, los programas de acompañamiento de *Business Process Outsourcing* (BPO) para ganadería, deben enfatizar en que el liderazgo debe trascender el manejo operativo para integrar decisiones estratégicas basadas en análisis gerenciales y herramientas de gestión (García Sarria, Castro Lastra & Ramírez Motoa, 2024).

Diversos estudios muestran que, incluso en sectores relacionados con agronegocios, los líderes enfrentan entornos dinámicos que requieren profesionalización, innovación y capacidad para coordinar recursos humanos y tecnológicos. Por ejemplo, investigaciones en agronegocios evidencian que los gerentes con mentalidad de liderazgo aplican prácticas contemporáneas que responden a la complejidad del sector y contribuyen al éxito empresarial.

El liderazgo estratégico, entendido como la capacidad de definir metas, orientar la acción colectiva y adaptar la gestión al entorno competitivo, ha sido identificado como un determinante de la competitividad organizacional. En sectores productivos como el lácteo, se ha demostrado que un liderazgo enfocado en la competitividad influye positivamente en el rendimiento y la coherencia entre metas y resultados.

En el caso del sector ganadero antioqueño, donde muchos productores enfrentan desafíos como fenómenos climáticos (p. ej., El Niño), altos costos de insumos e incertidumbre económica (El Colombiano, 2023; Contexto Ganadero, 2024), el liderazgo empresarial no solo debe centrarse

en aspectos técnicos de producción, sino también en procesos de planificación estratégica y empresarización. El liderazgo comprometido con la gestión estratégica facilita el uso de herramientas como la matriz DOFA, el ciclo PHVA y la definición de objetivos claros, lo cual contribuye a una toma de decisiones más informada y a la consolidación de ventajas competitivas sostenibles.

Además, estudios recientes en instituciones agrarias señalan que el compromiso del liderazgo con la visión y la planificación estratégica media la eficiencia corporativa y la capacidad de innovación frente a retos como la variabilidad climática, la sostenibilidad y los cambios en el mercado. En este sentido, el liderazgo empresarial intensifica la adopción de prácticas gerenciales formales que promueven la resiliencia organizacional y la orientación hacia resultados de largo plazo.

La literatura administrativa también destaca que los estilos de liderazgo que fomentan la creatividad, la comunicación y la participación activa de los colaboradores refuerzan la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos complejos e inciertos. Estos estilos son consistentes con los requerimientos de programas de acompañamiento empresarial orientados a fortalecer capacidades internas de gestión estratégica.

En este contexto, fortalecer el eje del liderazgo empresarial en los programas BPO de IN-OVA implica integrar prácticas estratégicas que permitan a los productores ganaderos avanzar desde un modelo operativo hacia uno empresarial, donde la visión a largo plazo, la planificación estructurada y la gestión basada en datos son fundamentales. Este enfoque no solo responde a una brecha identificada en la literatura —que señala la falta de estudios que articulen liderazgo y BPO en el sector agropecuario colombiano— sino que también propone una ruta para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de las empresas ganaderas acompañadas.

Teorías de la administración

Las teorías de la administración constituyen el fundamento para comprender cómo se estructuran, gestionan y dirigen las organizaciones. Estas teorías han evolucionado históricamente para responder a las necesidades cambiantes de las empresas y su entorno.

Una aproximación clásica distingue diversas escuelas de pensamiento, entre las cuales se encuentran:

Teorías administrativas principales:

- Administración científica: Enfocada en la eficiencia, estandarización de tareas y reducción de tiempos de producción (Taylor).
- Teoría clásica: Propone principios de organización y administración como estructura, unidad de mando y coordinación (Fayol).
- Teorías del comportamiento y relaciones humanas: Consideran la motivación, liderazgo y necesidades humanas dentro de la organización.
- Teoría de sistemas y contingencial: Entienden a la organización como un conjunto de partes interrelacionadas que debe adaptarse al entorno.

Estas escuelas contribuyen al entendimiento actual de la administración al dar alternativas para gestionar la productividad, los recursos humanos y la toma de decisiones en contextos complejos como el agropecuario.

Empresarización desde la administración

La empresarización es el proceso mediante el cual se transforma una actividad en negocio empresarial (Asale & Asale, s. f.), con estructuras administrativas, objetivos estratégicos y

prácticas gerenciales profesionalizadas. Este concepto implica que la gestión de una unidad productiva no solo atiende aspectos técnicos, sino también se orienta hacia la rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento empresarial. (Foro de Empresarización | Fedegán, s. f.)

Desde la perspectiva de las teorías administrativas, la empresarización retoma elementos tanto de la teoría estructuralista (coordinación y función administrativa) como de la teoría de sistemas (visión integrada de procesos), lo que facilita una gestión más coherente entre los recursos, la estrategia y el entorno competitivo.

La empresarización es especialmente relevante en sectores como el agropecuario, donde históricamente predominan modelos de gestión tradicionales y poco formalizados. La incorporación de prácticas administrativas modernas permite pasar de unidades productivas a organizaciones con misión y visión claras, objetivos estratégicos definidos y procesos sistematizados, lo que contribuye a su competitividad y sostenibilidad. (Foro de Empresarización | Fedegán, s. f.)

Misión y Vision

La misión y visión organizacional permiten determinar los aspectos más esenciales de una organización, básicamente van a definir a la organización, a determinar que hace, cuál es su fin, cuál es su propósito y cuáles son sus metas, por esto es elemental que toda organización productiva las tenga, y que en el ejercicio de su actividad las tenga muy presentes y en base a ellas tome decisiones.

La misión como lo menciona la Dra Olga Rivera (los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico) es el propósito por el cual una organización existe, describe la identidad de una empresa; en general, la misión organizacional de una empresa contiene información como, qué tipos de productos o servicios produce la organización, quienes son sus clientes, y qué valores importantes tiene.

A continuación, presentare unas definiciones cortas que dieron autores expertos en el tema:

“James Stoner: la misión es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación que justifica la existencia de una organización.

Peter Drucker: la misión es la declaración duradera de objetivos que identifica una organización de obra similar.

Arellano: la misión delimita el campo de acción de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general, o dirigido a un objetivo permanente. Es importante como guía y disciplina.” (Ensayos, s. f.)

La visión de manera complementaria representa los objetivos a largo plazo que tiene la empresa, representa la meta a la que se desea llegar y por la que se trabaja diariamente, “la visión es el impacto positivo que la organización quiere tener, una declaración de visión es una descripción formal del estado futuro deseado en la organización a largo plazo. Estudios demuestran que las empresas cuya visión se centra en un estado futuro deseado, están mejor preparadas para el cambio.” (Orlando E. Contreras-Pacheco, Alejandra M. Pirazán-Parra, Maira A. Villarreal-

Pinzón; 2020) por lo tanto como lo mencionan los autores anteriormente, las organizaciones que tienen una visión están más preparadas, más centradas y son más competitivas, les permite marchar de manera organizada y planificada hacia un fin enmarcado.

Gestión Estratégica

La gestión estratégica es un proceso fundamental en las organizaciones, ya que permite orientar la toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos con el fin de alcanzar los objetivos planteados. A través de una adecuada planificación, las empresas pueden adaptarse a los cambios del entorno, fortalecer su competitividad y garantizar su sostenibilidad.

Según David y David (2017), la gestión estratégica consiste en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permiten a una organización alcanzar sus objetivos. Este proceso implica analizar el entorno interno y externo, identificar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades, con el fin de diseñar planes de acción adecuados. Este claramente es el camino para que las empresas agropecuarias, en el contexto rural colombiano, puedan dar un giro que permita no solo centrar sus esfuerzos en las actividades operativas, sino empezar a realizar actividades correspondientes a la gerencia, como la planeación estratégica que les propiciaría a dar un salto significativo en productividad, sostenibilidad y rentabilidad.

De igual manera, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2020) afirman que la gestión estratégica busca alinear los recursos y capacidades de la empresa con las condiciones del entorno, permitiendo una respuesta eficiente frente a los cambios del mercado. En el sector agropecuario, esta alineación es especialmente importante debido a factores como el clima, las políticas públicas, los precios internacionales y la disponibilidad de tecnología.

Asimismo, la gerencia estratégica se apoya en instrumentos como la matriz DOFA, el ciclo PHVA, los cuales permiten evaluar el entorno y orientar a la formulación de estrategias. Estas herramientas ayudan a identificar los riesgos, oportunidades de crecimiento y posibles ventajas competitivas.

La integración de la matriz DOFA y el ciclo PHVA en los proyectos BPO contribuye al fortalecimiento del liderazgo empresarial, al promover la planificación estratégica, la gestión eficiente de recursos y la innovación en los procesos. Asimismo, estos instrumentos facilitan el proceso de empresarización, al estructurar modelos de gestión más formales, sostenibles y competitivos. La aplicación de estos enfoques en el eje de liderazgo empresarial permite mejorar la prestación de servicios BPO y generar impacto positivo en el desarrollo económico, social y ambiental del sector agropecuario.

Matriz DOFA

La matriz DOFA (también conocida como análisis FODA) es una herramienta que permite evaluar de manera sistemática los factores internos y externos que influyen en una organización, proyecto o proceso empresarial. Su objetivo es determinar la posición actual de la entidad y generar estrategias que mejoren su competitividad y sostenibilidad (Ávila & Navarro, 2017; Soto, 2020).



*Ilustración 4. Identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
Fuente: (Freepik, s. f.)*

A continuación, se explicará brevemente cada uno de los elementos que la componen y como se desarrolla:

Debilidades

Las debilidades son factores internos que limitan la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y reducir su competitividad. Entre estas se encuentran procesos ineficientes, carencias tecnológicas o falta de capacitación (Ávila & Navarro, 2017). Identificarlas es crucial para diseñar estrategias que permitan superarlas.

Oportunidades

Las oportunidades son factores externos favorables que pueden ser aprovechados para el crecimiento o mejora de la organización. Estas pueden surgir por cambios en el mercado, nuevas tecnologías, iniciativas gubernamentales o alianzas estratégicas (Soto, 2020).

Fortalezas

Las fortalezas son aquellos aspectos internos positivos que la organización controla y que le permiten mejorar su desempeño y competitividad. Estos pueden incluir recursos, competencias, capacidades tecnológicas, habilidades del equipo humano o ventajas operativas (Soto, 2020).

Amenazas

Las amenazas son factores externos que representan riesgos para la organización y pueden dificultar el cumplimiento de sus objetivos. Estos incluyen competencia creciente, inestabilidad económica o cambios en las regulaciones (Ávila & Navarro, 2017). Se debe anticipar estas amenazas y diseñar estrategias defensivas.

Una vez identificados los factores DOFA, se pueden diseñar estrategias mediante la combinación de elementos internos y externos:

- ❖ Estrategias FO (Fortalezas–Oportunidades): aprovechar fortalezas internas para explotar oportunidades del entorno.
- ❖ Estrategias DO (Debilidades–Oportunidades): superar debilidades usando oportunidades externas.
- ❖ Estrategias FA (Fortalezas–Amenazas): utilizar fortalezas para mitigar amenazas.
- ❖ Estrategias DA (Debilidades–Amenazas): minimizar debilidades para reducir impactos de amenazas (Soto, 2020).

Planeación Estratégica			
Matriz DOFA		Factores internos	
		Fortalezas	Debilidades
		1.	1.
		2.	2.
		3.	3.
		4.	4.
		Estrategias F.O	Estrategias D.O
Factores Externos		1.	
		2.	
		3.	
		4.	
		Estrategias F.A	Estrategias D.A
		1.	
		2.	
		3.	
		4.	

Ilustración 5. Formato entregable de matriz DOFA construido en este trabajo de investigación.

Fuente: (Salazar, 2026)

Ciclo PHVA

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Ajustar) es una herramienta de mejora continua ampliamente utilizada en la administración y gestión estratégica. Su propósito es promover la eficacia, eficiencia y aprendizaje organizacional mediante un proceso reiterativo y sistemático que favorece la optimización de procesos y la toma de decisiones basadas en información (CIMEC, s. f.; Mailrelay, s. f.; Policía Nacional de Colombia, s. f.).

Este ciclo se basa en cuatro etapas fundamentales que se repiten de forma circular con el fin de garantizar la mejora continua de los procesos dentro de una empresa, como lo muestra la figura 6 (CIMEC, s. f.; Policía Nacional de Colombia, s. f.).



Ilustración 6. Imagen que ilustra cómo el ciclo PHVA mejora la calidad, eficiencia y flexibilidad en los procesos.

Fuente: (mayugo.net, 2025)

❖ Fase 1: Planear

En la etapa de planear se definen los objetivos, metas y acciones necesarias para mejorar un proceso o resolver una problemática. Esto implica realizar un análisis del estado actual, establecer qué se quiere lograr y cómo se van a medir los resultados (CIMEC, s. f.; Mailrelay, s. f.).

❖ Fase 2: Hacer

La fase de hacer corresponde a la implementación de las acciones planificadas. Aquí se ejecutan las tareas, se recopilan datos y se monitorea que las actividades se desarrollen conforme al plan establecido.

❖ Fase 3: Verificar

la fase de verificar se realiza el seguimiento y la evaluación de los resultados obtenidos frente a los objetivos planteados. Esto implica analizar los datos recolectados para identificar desviaciones, hallazgos o brechas que requieran atención.

❖ Fase 4: Ajustar o actuar

Finalmente, la fase de ajustar, consiste en corregir e institucionalizar las mejoras que hayan sido exitosas, o bien replantear nuevas acciones en caso de que los resultados no hayan sido los esperados. Esto fomenta la innovación y el aprendizaje continuo (CIMEC, s. f.; Mailrelay, s. f.).

Metodología

El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y aplicado, orientado al diseño y estructuración de una propuesta de fortalecimiento del eje de liderazgo empresarial en los programas BPO de IN-OVA.

El proyecto se realiza con predominio aplicado, orientado al diseño, estructuración e implementación inicial de herramientas de empresarización y gestión estratégica en los programas de Business Process Outsourcing (BPO) de la empresa IN-OVA, dirigidos al sector ganadero del departamento de Antioquia. Considerando las limitaciones de tiempo del proyecto, el estudio no contempló la medición del impacto a mediano o largo plazo, sino que se centró en dejar integrados, validados y operativos los instrumentos necesarios para su posterior aplicación y evaluación.

La población objetivo de este proyecto es conformada por el equipo técnico, administrativo y de gestión de la empresa IN-OVA vinculado a los programas de Business Process Outsourcing (BPO) en el sector ganadero del departamento de Antioquia.

La muestra correspondió a los profesionales y colaboradores del área BPO que participaron en los procesos de diseño, validación, retroalimentación y estructuración de los instrumentos de fortalecimiento del eje de liderazgo empresarial. Cabe resaltar que el proyecto no contempló interacción directa con los productores ganaderos, dado que su alcance se centró en dejar estructurado, validado y operativo el sistema de mejora para su posterior implementación por parte del equipo institucional de IN-OVA en futuras intervenciones.

Para el desarrollo del proyecto se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

- Formularios digitales de diagnóstico con preguntas tipo test y valoración numérica.
- Plataforma Colectiva App y Colectiva BI.

- Documento guía del plan de mejora.
- Formato en Excel de la matriz DOFA.
- Material audiovisual de apoyo. (IA)
- WhatsApp para la publicación del curso.

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo mediante una serie de fases secuenciales, orientadas al fortalecimiento del eje de liderazgo empresarial en los programas BPO de la empresa IN-OVA. Estas fases permitieron diseñar, estructurar y dejar implementadas las herramientas propuestas, teniendo en cuenta la limitación temporal del estudio, la cual no permitió evaluar su impacto en campo.

Fase 1. Diagnóstico y revisión del contexto organizacional

En esta fase inicial se realizó un análisis del contexto del sector ganadero y de la metodología BPO implementada por la empresa IN-OVA, con el fin de identificar las principales debilidades relacionadas con el liderazgo empresarial y la gestión estratégica.

De manera paralela, se revisaron documentos institucionales, informes internos y literatura académica relacionada con planeación estratégica, liderazgo y empresarización en el sector agropecuario. Esta información sirvió como base para la formulación de los instrumentos diagnósticos.

Asimismo, se estableció comunicación directa con el equipo técnico de IN-OVA para conocer sus necesidades, expectativas y procesos internos, permitiendo contextualizar el proyecto a la realidad operativa de la empresa.

Fase 2: Diseño y Aplicación del Diagnóstico

A partir del análisis previo, se diseñó un conjunto de preguntas tipo test orientadas a evaluar el nivel de desarrollo de la misión, visión y planeación estratégica en las unidades productivas ganaderas.

Las preguntas fueron estructuradas con opciones de respuesta valoradas numéricamente, según la metodología ya existente de la empresa, con el propósito de facilitar la medición objetiva del desempeño en el eje de liderazgo empresarial.

Posteriormente, el instrumento fue organizado en un formato digital estandarizado y validado por el equipo de IN-OVA, para su posterior incorporación en la aplicación Colectiva App utilizada por los extensionistas durante las visitas técnicas.

Fase 3: Diseño del Plan de Mejora y Herramientas Administrativas

Se elaboró un plan de mejora general orientado a fortalecer los procesos de empresarización y gestión estratégica en las unidades productivas.

Este plan se estructuró en dos componentes principales:

- Un documento guía dirigido al equipo BPO de IN-OVA, que establece una ruta metodológica para acompañar a los productores en la construcción de su misión, visión y planeación estratégica.
- Un formato en Excel de la matriz DOFA, acompañado de comentarios explicativos, diseñado para facilitar su aplicación tanto por los profesionales como por los productores.

Ambos documentos fueron socializados con la empresa y ajustados conforme a las recomendaciones recibidas.

Fase 4: Diseño y estructuración del Curso de Capacitación Virtual

En esta fase se diseñó un curso de capacitación en planeación estratégica, orientado al uso de la matriz DOFA y del ciclo PHVA, a través del chatbot institucional de IN-OVA.

Inicialmente, se elaboró una planilla en la cual se organizó el contenido temático, los objetivos de aprendizaje y la secuencia de los mensajes. Esta propuesta fue revisada por el equipo de la empresa y ajustada según su retroalimentación.

Posteriormente, se construyó el árbol de flujo de mensajes, herramienta que permitió estructurar de manera lógica e interactiva el curso dentro de la plataforma Colectiva BI.

Fase 5. Producción de contenidos digitales

En esta fase se elaboraron los recursos pedagógicos que integran el curso, incluyendo mensajes interactivos y videos explicativos.

Estos contenidos fueron desarrollados con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial, con el propósito de facilitar la comprensión de los conceptos de planeación estratégica, liderazgo empresarial, matriz DOFA y ciclo PHVA.

Los materiales fueron diseñados teniendo en cuenta el perfil de los productores ganaderos y el lenguaje utilizado en los procesos de extensión rural.

Fase 6. Implementación en plataformas institucionales

Una vez estructurado el curso y elaborados los materiales, se procedió a su montaje en la plataforma Colectiva BI y su integración al canal de WhatsApp institucional de IN-OVA.

Fase 7. Entrega y socialización del proyecto

Finalmente, se realizó la entrega formal de los instrumentos, documentos y contenidos al equipo de IN-OVA, con el fin de garantizar su apropiación y uso en los programas BPO.

En esta fase se socializó el funcionamiento de las herramientas, se brindaron orientaciones para su aplicación futura y se establecieron recomendaciones para su actualización y mejora continua. Debido a las limitaciones temporales del proyecto, no fue posible realizar una evaluación de impacto en los productores, quedando esta actividad proyectada para futuras investigaciones.

El desarrollo del proyecto respetó los principios de confidencialidad, consentimiento informado y uso responsable de la información, garantizando que los datos obtenidos fueran utilizados exclusivamente con fines académicos y de fortalecimiento institucional.

Resultados

Como resultado del primer objetivo específico, se diseñó y estructuró un conjunto de preguntas tipo test orientadas al fortalecimiento del eje de liderazgo empresarial en los programas de Business Process Outsourcing (BPO) aplicados al sector ganadero de la empresa IN-OVA. Estas preguntas fueron formuladas con opciones de respuesta claramente definidas y con una valoración numérica asignada, lo que continuara permitiendo medir a In-Ova de manera objetiva el nivel de desempeño de las empresas agropecuarias en aspectos relacionados con la gestión estratégica, el liderazgo y la organización empresarial.

Asimismo, estas preguntas diagnóstico fueron organizadas en un formato digital estandarizado, el cual fue entregado a la empresa y posteriormente exportado a la aplicación (Colectiva App) utilizada por los extensionistas durante las visitas técnicas. De esta manera, se facilitará el diligenciamiento del formulario en campo, garantizando la sistematización de la información, la confiabilidad de los datos a recolectar y el análisis posterior de los resultados que se obtendrán.

		SEGUNDA PARTE DEL EJE DE LIDERAZGO EMPRESARIAL					
PRINCIPIO / CAPÍTULOS	CRITERIO / PREGUNTAS	ponderacion preguntas	ponderacion Ppta	Respuestas	ENTREGABLES AL PRODUCTOR		
1	Desarrollo Organizacional	1 ¿La finca tiene definida su misión y visión, y operan en relación a ellos?	0	0	No tienen misión, visión.	Plan de estructuración de Misión, visión y objetivos.	
			20	1	Tienen por lo menos 1, pero desactualizada y no trabajan en relación a ella.		
			40	2	Tienen 2, pero no refleja la realidad.		
			80	3	Tienen por lo menos 1 bien planteado y trabajan en relación a el.		
			100	4	Tienen los bien planeados, y trabajan en relación a ellos.		
	2	¿La empresa realiza planeación estratégica en el ejercicio de su actividad?	0	0	No la finca no realiza planeación.	Herramientas como: Matriz DOFA.	
			20	1	Se realizan ejercicios de planeación mentales a ocales pero sin registro ni seguimiento.		
			40	2	Se realiza planeación con registros sin herramientas técnicas y sin evaluación periódica.		
			80	3	Se realiza planeación con registro y su evaluación periódica, pero sin herramientas técnicas.		
			100	4	Se realiza planeación con registro a través de herramientas técnicas, y se realiza seguimiento periódico.		

Ilustración 7. Imagen de la tabla desarrollada para visita diagnóstico.

Fuente: (Salazar, 2026)

Liderazgo empresarial	
Registros	
29. ¿Tiene registros productivos (pesos de animales que entran y salen de la finca)?	Registros digitales detallados, usados activamente para análisis y toma de decisiones productivas. 5.0
30. ¿Tiene registros financieros?	Registros organizados de todos los costos e ingresos necesarios para un análisis financiero. 5.0
31. ¿Tiene un mapa detallado la finca para la gestión de la finca?	Tiene un mapa detallado y actualizado de la finca. Pero no lo usa para la gestión. 4.0
32. ¿Registra la pluviosidad en su finca y tiene un plan de acción para enfrentar las épocas con déficit de agua?	No tiene pluviómetro ni utiliza ningún sistema para identificar las tendencia climáticas a lo largo del año. 1.0
Formalización	
33. ¿Realiza pagos de seguridad	

*Ilustración 8. Imagen de los formatos de app Colectiva.
Fuente: (Colectiva App)*

Para este formulario las preguntas que se seleccionaron fueron 2, la primera con la finalidad de abarcar el campo de empresarización correspondiente a la misión y la visión y la segunda correspondiente a la planeación estratégica. Las preguntas fueron las siguientes:

- **Pregunta N°1: ¿la finca tiene definida su misión y visión, y operan en relación a ellas?**
Una pregunta concisa y sencilla que la entiende el extensionista y el productor, a la vez cumple el propósito de este trabajo, que es fortalecer el eje de liderazgo empresarial mediante la inmersión de misión y visión organizacional. Esta pregunta permitirá tener un punto de partida claro para In-Ova sobre las ganaderías que participan en sus proyectos BPO. Para esta pregunta se formularon 5 respuestas posibles, con su valoración numérica de 0-4, 0 el menor valor y 4 el mayor valor:
 - **Calificación 0:** No tienen misión ni visión.
 - **Calificación 1:** Tienen por lo menos 1, pero desactualizado y no trabajan en relación a ella.
 - **Calificación 2:** Tienen 2 pero no refleja la realidad.

- Calificación 3: Tienen por lo menos 1 bien planteado y trabajan en relación a él.
 - Calificación 4: Tienen los 2 bien planteados, y trabajan en relación a ellos.
- Pregunta N°2 ¿La empresa realiza planeación estratégica en el ejercicio de su actividad?
Esta pregunta se presenta con el concepto de planeación estratégica, un concepto que es muy amplio, por eso se realizaron las respuestas de una manera más específica orientándolas de forma que se pueda evidenciar si se realiza una planeación de manera empírica o con componentes técnicos, como la matriz DOFA. Estas son las 5 respuestas que se formularon, con su valoración numérica de 0-4, 0 el menor valor y 4 el mayor valor:
 - Calificación 0: No realiza planeación.
 - Calificación 1: Se realizan ejercicios de planeación mentales y orales, pero sin registro ni seguimiento.
 - Calificación 2: Se realiza planeación con registros sin herramientas técnicas y sin evaluación periódica.
 - Calificación 3: Se realiza planeación con registro y su evaluación periódica, pero sin herramientas técnicas.
 - Calificación 4: Se realiza planeación con registro a través de herramientas técnicas, y se realiza seguimiento periódico.

Posterior al desarrollo de la etapa de diagnóstico y de manera complementaria, se dio cumplimiento al segundo objetivo mediante la elaboración de un plan de mejora general, el cual está conformado por dos documentos. El primero corresponde a un documento guía dirigido al equipo de BPO de IN-OVA, cuyo propósito es establecer una ruta de trabajo para acompañar a los

productores participantes en el fortalecimiento de sus procesos, con el fin de llevar las calificaciones obtenidas en la visita diagnóstica al nivel 4, correspondiente a la máxima valoración. Esta ruta contempla, de manera estructurada, el paso a paso para la construcción de la misión y la visión organizacional, como se evidencia en las imágenes presentadas a continuación.

Eje de liderazgo empresarial: Desarrollo Organizacional

Plan de trabajo

Construcción de la Misión

Pasos:

1. Identificar la razón de ser de la empresa

- ¿Por qué existe la organización?
- ¿Qué necesidad busca satisfacer?
- ¿Qué problema soluciona?

2. Definir el producto o servicio principal

Especifica con claridad:

- ¿Qué ofrece la empresa?
- ¿Qué produce o comercializa?
- ¿Qué valor brinda a sus clientes?

Ilustración 9. Parte de la inducción para construir la misión, plan de trabajo.

Fuente: (Salazar, 2026)

Ejemplo:

Ganadería San Miguel S.A.S.

“Producir y comercializar machos bovinos de levante de alta calidad, mediante prácticas responsables, sostenibles y eficientes, garantizando el bienestar animal, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo económico de nuestros clientes y comunidades rurales, con un compromiso permanente con la innovación y la excelencia.”

Construcción de la Visión

1. Analizar la situación actual de la empresa

Primero, identifica:

- Cómo se encuentra la empresa hoy.
- Cuáles son sus fortalezas y oportunidades.
- Qué aspectos puede mejorar.

2. Definir hacia dónde quiere llegar la organización

Ilustración 10. Parte de la inducción para construir la visión, plan de trabajo.

Fuente: (Salazar, 2026)

Pregunta N°1 ¿la finca tiene definida su misión y visión, y operan en relación a ellos?

Plan de mejora: Respuesta: calificación 0-3

Construir de la mano de los directivos de dicha producción ganadera la misión y visión, acorde a la realidad de la producción y concientizar la importancia de trabajar en base a ellos. Se puede realizar por un encuentro virtual. (basarse en la información que brinda este documento).

Recomendar que estos sean socializados e interiorizados por el personal y presentarlos al momento de realizar la inducción del personal nuevo. Esto promueve el compromiso por trabajar en equipo coordinadamente para un mismo fin.

Si los recursos lo permiten entregar a algunas ganaderías un recuadro donde estén la misión y visión construida para que los pongan en un lugar visible.

Ilustración 11. Plan de mejora pregunta N°1.

Fuente: (Salazar, 2026)

Pregunta N°2 ¿La empresa realiza planeación estratégica en el ejercicio de su actividad?

Plan de mejora: Respuesta: calificación 0-3

Introducir a los productores en la planeación estratégica, ¿Qué es? Y ¿Por qué es importante? Posteriormente en una reunión, virtual o presencial, realizar el ejercicio de la matriz DOFA, con el formato entregado, el cual cuenta con instrucciones para realizar la matriz de una manera correcta. Al igual hacer la invitación a los productores para que realicen el curso de desarrollo organizacional que está en el CHATBOT, el cual capacita en matriz DOFA y plan PHVA.

Posteriormente en otro encuentro corto enseñarles la metodología del Ciclo PHVA para que lo realicen con las estrategias desarrolladas en la matriz DOFA.



Ilustración 12. Plan de mejora pregunta N°2.

Fuente: (Salazar, 2026)

El segundo documento que conforma el plan de mejora corresponde a un formato en Excel de la matriz DOFA, diseñado para ser aplicado con los productores participantes en los proyectos de BPO de IN-OVA. Este formato presenta la estructura completa de la matriz y está acompañado de comentarios explicativos que describen el significado de cada variable y los pasos a seguir para su

correcta aplicación. Su elaboración tuvo como propósito no solo facilitar su comprensión y manejo por parte de los profesionales de IN-OVA, sino también servir como un entregable para los productores, permitiéndoles realizar el ejercicio de manera permanente. De esta forma, se contribuye al fortalecimiento de la gestión empresarial en las unidades productivas, promoviendo que las actividades del sector agropecuario sean administradas con un enfoque empresarial.

Planeación Estratégica			
Matriz DOFA	Factores internos		
	Fortalezas	Debilidades	
	1.	1.	
	2.	2.	
	3.	3.	
	4.	4.	
Factores Externos	Oportunidades	Estrategias F.O	Estrategias D.O
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	Amenazas	Estrategias F.A	Estrategias D.A
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		

Ilustración 13. Formato matriz DOFA.

Fuente: (Salazar, 2026)

Planeación Estratégica	
Factores internos	Debilidades
	1.
2.	
3.	
4.	

Los factores que la empresa puede controlar, como los recursos, el personal, los sistemas de producción, etc...

Ilustración 14, Formato matriz DOFA, comentario factores internos.

Fuente: (Salazar, 2026)

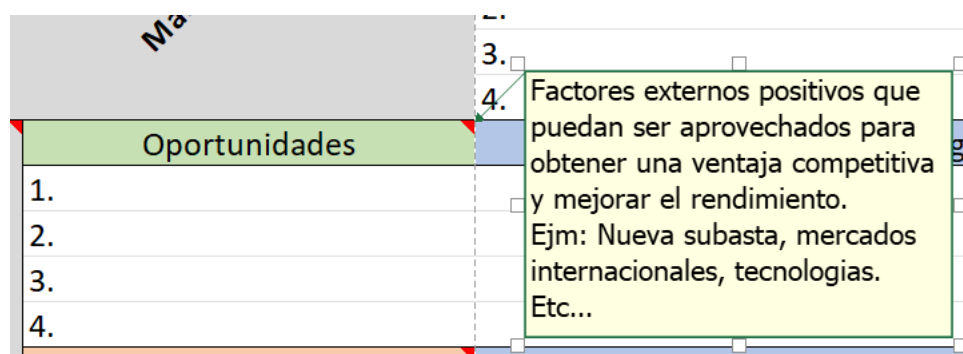


Ilustración 15. Formato matriz DOFA, comentario de oportunidad.

Fuente: (Salazar, 2026)

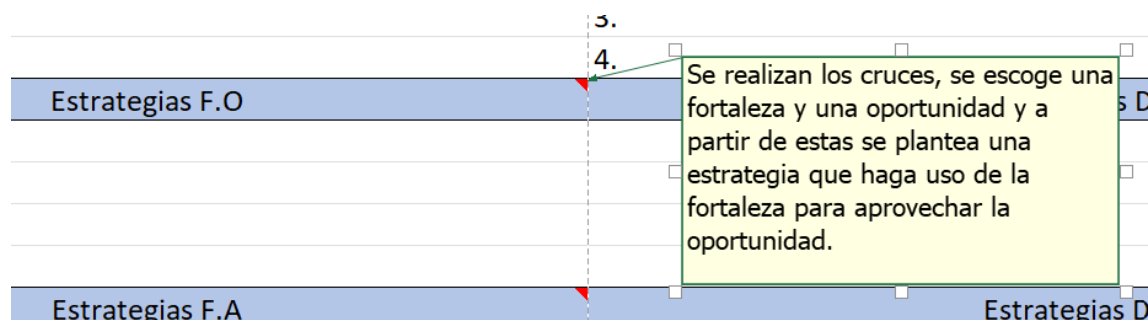


Ilustración 16. Formato matriz DOFA, comentario de estrategia F.O.

Fuente: (Salazar, 2026)

Para el cumplimiento del último objetivo, se diseñó y desarrolló un curso de capacitación en planeación estratégica a través del chatbot de IN-OVA. Dicho curso incluyó una introducción a los conceptos básicos de la planeación estratégica y, posteriormente, una inducción al uso de la matriz DOFA y a la aplicación del ciclo PHVA como herramientas fundamentales para la gestión empresarial en las unidades productivas.

Para su elaboración, se estructuró inicialmente una planilla en la cual se organizó la propuesta del curso, la cual fue socializada con la empresa IN-OVA para recibir retroalimentación y realizar los ajustes correspondientes. Posteriormente, se construyó el árbol de flujo de mensajes, herramienta utilizada como base para el montaje del curso en la plataforma Colectiva BI, desde donde se integró al canal de WhatsApp institucional. De manera consecutiva, el curso fue publicado y puesto a disposición de los productores.

El contenido del curso se conformó principalmente por mensajes interactivos y videos explicativos elaborados con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial, con el propósito de facilitar la comprensión de los temas y promover una mayor participación. A continuación, se presentan algunas imágenes que evidencian el proceso de diseño, implementación y divulgación del curso.

Planilla Curso de planeacion estrategica.	
1.	<p>Bienvenida e Introducción</p> <p>Objetivo: Motivar y contextualizar.</p> <p>Contenidos:</p> <p>Mensaje de bienvenida.</p> <p>Importancia de administrar la finca como empresa.</p> <p>Objetivo del curso.</p>
	<p>👋;Bienvenido(a)! Nos alegra tenerte aquí 🤝❤️</p> <p>Hoy das un paso importante para fortalecer tu finca y tu futuro 🏡📅. En solo unos minutos, aprenderás a ver tu producción ganadera como una verdadera empresa 📁👤, tomando mejores decisiones para crecer y ser más competitivo.</p> <p>Con este curso descubrirás:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Lo que haces bien 🔄 <input checked="" type="checkbox"/> En qué puedes mejorar 🛠️ <input checked="" type="checkbox"/> Qué oportunidades puedes aprovechar 🌱 <input checked="" type="checkbox"/> Cómo prepararte ante los retos ⚠️ <p>Todo de forma sencilla, práctica y pensada para ti 🧠📱.</p> <p>Tu experiencia, tu esfuerzo y tu trabajo diario son valiosos ❤️. Este curso es una herramienta para que sigas avanzando con más seguridad y confianza 🤝👤.</p> <p>💬 Responde con sinceridad</p>

Ilustración 17. Planilla curso de planeación estratégica.

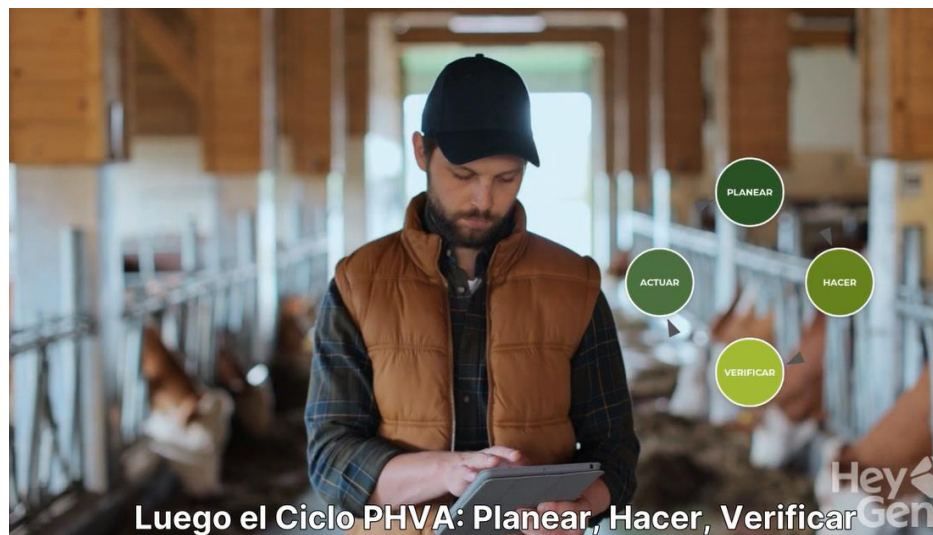
Fuente: (Salazar, 2026)



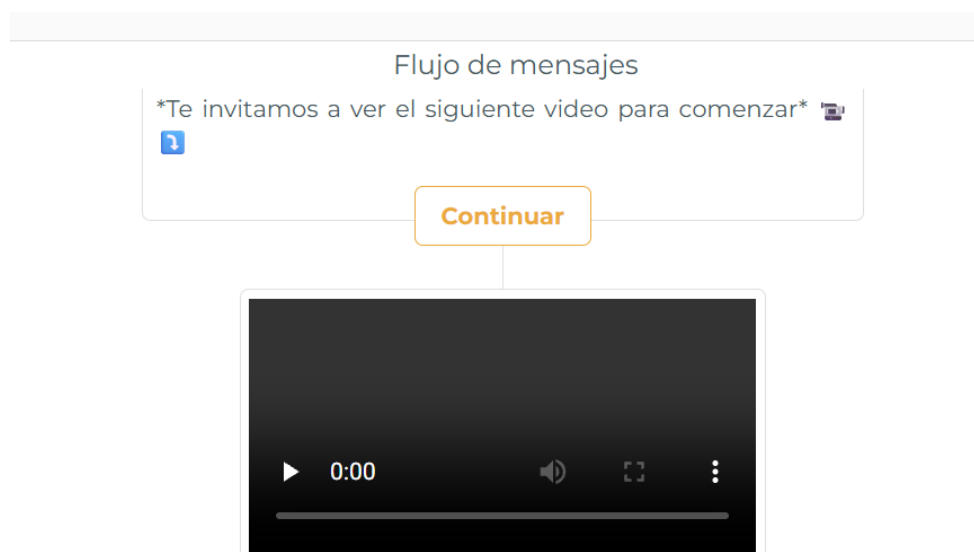
*Ilustración 18. Fracción del video de introducción.
Fuente: (Salazar, 2026)*



*Ilustración 19. Captura de una sección del curso hablando de DOFA.
Fuente: (Salazar, 2026)*



*Ilustración 20. Captura del curso hablando de ciclo PHVA.
Fuente: (Salazar, 2026)*



*Ilustración 21. Flujo mensajes desde Colectiva BI.
Fuente: (Salazar, 2026)*

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo de grado tuvo como propósito fortalecer el eje de liderazgo empresarial en los programas de Business Process Outsourcing (BPO) aplicados al sector ganadero de la empresa IN-OVA, mediante la incorporación de procesos de empresarización y gestión estratégica orientados a la definición de la misión, la visión y la planeación organizacional, apoyados en el uso de la matriz DOFA y el ciclo PHVA. A partir del desarrollo metodológico y de los resultados obtenidos, se evidenció el cumplimiento satisfactorio de los objetivos planteados, consolidando una propuesta estructurada y pertinente para el contexto institucional.

En relación con el primer objetivo específico, se concluye que, aunque IN-OVA ya contaba con un modelo institucional de diagnóstico basado en preguntas con valoración numérica, el presente proyecto contribuyó al fortalecimiento de dicho instrumento mediante el diseño e incorporación de un componente específico orientado a la empresarización y gestión estratégica. Este nuevo bloque, estructurado a partir de preguntas y respuestas previamente definidas, permitió ampliar el alcance del diagnóstico hacia aspectos como planeación, organización, liderazgo y toma de decisiones. De esta manera, se logró una evaluación más integral del desempeño empresarial de las unidades productivas, facilitando la identificación de brechas y oportunidades de mejora dentro de los programas BPO.

Respecto al segundo objetivo, la elaboración del plan de mejora general representó un aporte significativo para la estructuración del acompañamiento empresarial. El documento guía proporciona al equipo BPO una ruta metodológica clara para apoyar a los productores en la construcción de su misión, visión y planeación estratégica, mientras que el formato de matriz DOFA, acompañado de orientaciones explicativas, promueve el uso permanente de herramientas administrativas en las unidades productivas. De esta manera, se fortalece la capacidad institucional de IN-OVA para orientar procesos de mejora continua con un enfoque empresarial.

En cuanto al tercer objetivo, el diseño e implementación del curso de capacitación a través del chatbot institucional constituyó una estrategia innovadora para la transferencia de conocimientos en el sector ganadero. El uso de plataformas digitales, mensajes interactivos y

recursos audiovisuales elaborados con apoyo de inteligencia artificial facilitó el acceso a contenidos sobre planeación estratégica, matriz DOFA y ciclo PHVA, promoviendo el aprendizaje autónomo y continuo. Este enfoque responde a las dinámicas actuales de comunicación rural y a las necesidades de formación flexible de los productores.

De manera transversal, la articulación constante con el equipo técnico de IN-OVA permitió validar, ajustar y fortalecer los instrumentos diseñados, garantizando su coherencia con la metodología institucional y su aplicabilidad en futuros proyectos. Esta interacción contribuyó a que los productos desarrollados respondieran a las necesidades reales de la empresa y del sector ganadero, fortaleciendo el componente práctico del trabajo.

No obstante, una de las principales limitaciones del estudio estuvo relacionada con el tiempo disponible para su ejecución, lo cual impidió realizar una evaluación del impacto directo de las herramientas implementadas en el desempeño de las unidades productivas. En consecuencia, el alcance del proyecto se centró en el diseño, estructuración y validación de los instrumentos, dejando su aplicación y evaluación como una proyección para investigaciones posteriores.

Desde una perspectiva teórica, este trabajo contribuye a la integración de conceptos de liderazgo, planeación estratégica y gestión empresarial en el contexto de programas BPO aplicados al sector agropecuario, un campo aún poco explorado en la literatura colombiana. Desde el ámbito práctico, aporta herramientas concretas que fortalecen los procesos de acompañamiento empresarial de IN-OVA, ampliando su enfoque más allá del control productivo y financiero hacia dimensiones estratégicas y organizacionales.

En síntesis, el proyecto permitió consolidar un sistema integral de diagnóstico, mejora y capacitación que fortalece el liderazgo empresarial en las unidades productivas ganaderas, sentando las bases para procesos sostenibles de gestión estratégica, competitividad y desarrollo organizacional en el marco de los programas BPO.

A partir de los resultados obtenidos y las conclusiones formuladas, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional de IN-OVA y al desarrollo de futuras investigaciones.

En primer lugar, se recomienda a la empresa IN-OVA implementar de manera progresiva y sistemática los instrumentos diseñados en los diferentes proyectos BPO, con el fin de evaluar su impacto real en el desempeño empresarial de los productores. Este proceso permitirá generar información empírica que contribuya a la mejora continua de la metodología institucional.

En segundo lugar, se sugiere establecer mecanismos de seguimiento y evaluación periódica del instrumento diagnóstico, el plan de mejora y el curso de capacitación, con el propósito de identificar oportunidades de actualización, ajuste y fortalecimiento, de acuerdo con las dinámicas cambiantes del sector ganadero.

Para futuras investigaciones, se recomienda realizar estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto de la implementación de estas herramientas en indicadores como productividad, rentabilidad, toma de decisiones y sostenibilidad empresarial. De igual manera, se sugiere ampliar la muestra incluyendo directamente a los productores, con el fin de analizar sus percepciones, niveles de apropiación y cambios en sus prácticas administrativas.

Referencias

- Adamopoulou, E., & Moussiades, L. (2020). An overview of chatbot technology. *Artificial Intelligence Applications and Innovations*, 584, 373–383. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49186-4_31
- Antioquia Gov.co. (2022, 8 de noviembre). En Antioquia se trabaja por una ganadería sustentable y en armonía con el medio ambiente. Gobernación de Antioquia. <https://www.antioquia.gov.co/oculto-noticias-secretaria-agricultura/en-antioquia-se-trabaja-por-una-ganaderia-sustentable-y-en-armonia-con-el-medio-ambiente>
- Asale, & Asale. (s. f.). *empresarizar | Diccionario de americanismos*. «Diccionario de Americanismos». <https://www.asale.org/damer/empresarizar#:~:text=Transformar%20una%20actividad%20en%20negocio%20empresarial>.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- CIMEC. (s. f.). Qué es el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). <https://www.cimec.es/ciclo-phva/>
- CONtexto Ganadero. (2017). 3 dificultades que afectan a los ganaderos de Antioquia. <https://www.contextoganadero.com/regiones/3-dificultades-que-afectan-los-ganaderos-de-antioquia> (Consultado el 2024).
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- El Colombiano. (2024, 6 de febrero). Ganaderos antioqueños afectados por la sequía. <https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/ganaderos-antioquenos-afectados-por-la-sequia-NY3551935>
- Ensayos.
(s. f.). https://ddd.uab.cat/pub/vivataca/vivataca_a2009m4n104/articulos.htm#3luis

- Estilos de liderazgos y toma de decisiones en las Pymes de la zona 3 del Ecuador*. (2022). 593 Digital Publisher. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1648
- Fedegán. (s. f.). <https://www.fedegan.org.co/publicacion-presentaciones/foro-de-empresarizacion>
- García Sarria, J. J., Castro Lastra, Y. P., & Ramírez Motoa, C. (2024). Liderazgo empresarial: evolución, modelos y retos futuros. *Revista IDEA Construcción y Madera*. <https://revistas.sena.edu.co/index.php/idea/article/view/6922>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- In-Ova. (s. f.). In-Ova - inteligencia colectiva. <https://www.in-ova.co/#quienes-somos>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Gestión* 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2016). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
- Mailrelay. (s. f.). Ciclo PDCA o PHVA. <https://mailrelay.com/es/glosario/ciclo-pdca-o-phva/>
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing—The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006>
- mayugo.net. (2025, enero 17). Imagen sobre el ciclo PHVA que ilustra mejora de la calidad, eficiencia y flexibilidad en procesos [Fotografía]. Facebook. <https://www.facebook.com/mayugo.net/posts/840474668178233/>
- Mell, P., & Grance, T. (2011). The NIST definition of cloud computing (Special Publication 800-145). National Institute of Standards and Technology. <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-145>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia*. Granica.
- Policía Nacional de Colombia. (s. f.). Ciclo PHVA. <https://www.policia.gov.co/glosario-de-la-policia-nacional/ciclo-phva>
- Porter, M. E. (2008). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Repar, L., Njavro, M., & Par, V. (2012). Management and leadership in agribusiness companies. *Journal of Central European Agriculture*. <https://jcea.agr.hr/en/issues/article/1022>

Rivera, Olga. 1991.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-contentdisposition=inline3B+filename3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1770484719&Signature=DGk33AsXd9qdXB2~OFQAfb7jub0KH09JAWxX-U0znetbzTyXjFhexVXkcEzbXmG41mUnlUpvDETOhqh4MGIDqxjTqr2j5PgQJHBVANWhwwh8Wvkt-OKixehfAll6DX811nF5473haHMYDi~3U~BZs9-e9WIPwrl2NHBK8qtZ9TRJKrXowWIHsOXs6xTSsZ7wBjpsCOIWHbFzMJobHHIHG~SfbP5pEwwOiW0NfoGrxIXIIGCnOiAPnQol1Culq~fuPwDglS3KLVUA8JatFh7sr26Q6SbfTQeHQvw0WerCiwX7ti8g--0Xn06Ha8iiuhxZWZWn0nij0Xsomnia2AcxQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[contentdisposition=inline3B+filename3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1770484719&Signature=DGk33AsXd](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-contentdisposition=inline3B+filename3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1770484719&Signature=DGk33AsXd9qdXB2~OFQAfb7jub0KH09JAWxX-U0znetbzTyXjFhexVXkcEzbXmG41mUnlUpvDETOhqh4MGIDqxjTqr2j5PgQJHBVANWhwwh8Wvkt-OKixehfAll6DX811nF5473haHMYDi~3U~BZs9-e9WIPwrl2NHBK8qtZ9TRJKrXowWIHsOXs6xTSsZ7wBjpsCOIWHbFzMJobHHIHG~SfbP5pEwwOiW0NfoGrxIXIIGCnOiAPnQol1Culq~fuPwDglS3KLVUA8JatFh7sr26Q6SbfTQeHQvw0WerCiwX7ti8g--0Xn06Ha8iiuhxZWZWn0nij0Xsomnia2AcxQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[9qdXB2~OFQAfb7jub0KH09JAWxX-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-contentdisposition=inline3B+filename3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1770484719&Signature=DGk33AsXd9qdXB2~OFQAfb7jub0KH09JAWxX-U0znetbzTyXjFhexVXkcEzbXmG41mUnlUpvDETOhqh4MGIDqxjTqr2j5PgQJHBVANWhwwh8Wvkt-OKixehfAll6DX811nF5473haHMYDi~3U~BZs9-e9WIPwrl2NHBK8qtZ9TRJKrXowWIHsOXs6xTSsZ7wBjpsCOIWHbFzMJobHHIHG~SfbP5pEwwOiW0NfoGrxIXIIGCnOiAPnQol1Culq~fuPwDglS3KLVUA8JatFh7sr26Q6SbfTQeHQvw0WerCiwX7ti8g--0Xn06Ha8iiuhxZWZWn0nij0Xsomnia2AcxQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[U0znetbzTyXjFhexVXkcEzbXmG41mUnlUpvDETOhqh4MGIDqxjTqr2j5PgQJHBVAN](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-contentdisposition=inline3B+filename3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1770484719&Signature=DGk33AsXd9qdXB2~OFQAfb7jub0KH09JAWxX-U0znetbzTyXjFhexVXkcEzbXmG41mUnlUpvDETOhqh4MGIDqxjTqr2j5PgQJHBVANWhwwh8Wvkt-OKixehfAll6DX811nF5473haHMYDi~3U~BZs9-e9WIPwrl2NHBK8qtZ9TRJKrXowWIHsOXs6xTSsZ7wBjpsCOIWHbFzMJobHHIHG~SfbP5pEwwOiW0NfoGrxIXIIGCnOiAPnQol1Culq~fuPwDglS3KLVUA8JatFh7sr26Q6SbfTQeHQvw0WerCiwX7ti8g--0Xn06Ha8iiuhxZWZWn0nij0Xsomnia2AcxQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[Whwwh8Wvkt-OKixehfAll6DX811nF5473haHMYDi~3U~BZs9-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-contentdisposition=inline3B+filename3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1770484719&Signature=DGk33AsXd9qdXB2~OFQAfb7jub0KH09JAWxX-U0znetbzTyXjFhexVXkcEzbXmG41mUnlUpvDETOhqh4MGIDqxjTqr2j5PgQJHBVANWhwwh8Wvkt-OKixehfAll6DX811nF5473haHMYDi~3U~BZs9-e9WIPwrl2NHBK8qtZ9TRJKrXowWIHsOXs6xTSsZ7wBjpsCOIWHbFzMJobHHIHG~SfbP5pEwwOiW0NfoGrxIXIIGCnOiAPnQol1Culq~fuPwDglS3KLVUA8JatFh7sr26Q6SbfTQeHQvw0WerCiwX7ti8g--0Xn06Ha8iiuhxZWZWn0nij0Xsomnia2AcxQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[e9WIPwrl2NHBK8qtZ9TRJKrXowWIHsOXs6xTSsZ7wBjpsCOIWHbFzMJobHHIHG~Sf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-contentdisposition=inline3B+filename3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1770484719&Signature=DGk33AsXd9qdXB2~OFQAfb7jub0KH09JAWxX-U0znetbzTyXjFhexVXkcEzbXmG41mUnlUpvDETOhqh4MGIDqxjTqr2j5PgQJHBVANWhwwh8Wvkt-OKixehfAll6DX811nF5473haHMYDi~3U~BZs9-e9WIPwrl2NHBK8qtZ9TRJKrXowWIHsOXs6xTSsZ7wBjpsCOIWHbFzMJobHHIHG~SfbP5pEwwOiW0NfoGrxIXIIGCnOiAPnQol1Culq~fuPwDglS3KLVUA8JatFh7sr26Q6SbfTQeHQvw0WerCiwX7ti8g--0Xn06Ha8iiuhxZWZWn0nij0Xsomnia2AcxQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[bP5pEwwOiW0NfoGrxIXIIGCnOiAPnQol1Culq~fuP](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-contentdisposition=inline3B+filename3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1770484719&Signature=DGk33AsXd9qdXB2~OFQAfb7jub0KH09JAWxX-U0znetbzTyXjFhexVXkcEzbXmG41mUnlUpvDETOhqh4MGIDqxjTqr2j5PgQJHBVANWhwwh8Wvkt-OKixehfAll6DX811nF5473haHMYDi~3U~BZs9-e9WIPwrl2NHBK8qtZ9TRJKrXowWIHsOXs6xTSsZ7wBjpsCOIWHbFzMJobHHIHG~SfbP5pEwwOiW0NfoGrxIXIIGCnOiAPnQol1Culq~fuPwDglS3KLVUA8JatFh7sr26Q6SbfTQeHQvw0WerCiwX7ti8g--0Xn06Ha8iiuhxZWZWn0nij0Xsomnia2AcxQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[wDglS3KLVUA8JatFh7sr26Q6SbfTQeHQvw0WerCiwX7ti8g--](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-contentdisposition=inline3B+filename3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1770484719&Signature=DGk33AsXd9qdXB2~OFQAfb7jub0KH09JAWxX-U0znetbzTyXjFhexVXkcEzbXmG41mUnlUpvDETOhqh4MGIDqxjTqr2j5PgQJHBVANWhwwh8Wvkt-OKixehfAll6DX811nF5473haHMYDi~3U~BZs9-e9WIPwrl2NHBK8qtZ9TRJKrXowWIHsOXs6xTSsZ7wBjpsCOIWHbFzMJobHHIHG~SfbP5pEwwOiW0NfoGrxIXIIGCnOiAPnQol1Culq~fuPwDglS3KLVUA8JatFh7sr26Q6SbfTQeHQvw0WerCiwX7ti8g--0Xn06Ha8iiuhxZWZWn0nij0Xsomnia2AcxQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[0Xn06Ha8iiuhxZWZWn0nij0Xsomnia2AcxQ__&Key-Pair-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-contentdisposition=inline3B+filename3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1770484719&Signature=DGk33AsXd9qdXB2~OFQAfb7jub0KH09JAWxX-U0znetbzTyXjFhexVXkcEzbXmG41mUnlUpvDETOhqh4MGIDqxjTqr2j5PgQJHBVANWhwwh8Wvkt-OKixehfAll6DX811nF5473haHMYDi~3U~BZs9-e9WIPwrl2NHBK8qtZ9TRJKrXowWIHsOXs6xTSsZ7wBjpsCOIWHbFzMJobHHIHG~SfbP5pEwwOiW0NfoGrxIXIIGCnOiAPnQol1Culq~fuPwDglS3KLVUA8JatFh7sr26Q6SbfTQeHQvw0WerCiwX7ti8g--0Xn06Ha8iiuhxZWZWn0nij0Xsomnia2AcxQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-contentdisposition=inline3B+filename3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1770484719&Signature=DGk33AsXd9qdXB2~OFQAfb7jub0KH09JAWxX-U0znetbzTyXjFhexVXkcEzbXmG41mUnlUpvDETOhqh4MGIDqxjTqr2j5PgQJHBVANWhwwh8Wvkt-OKixehfAll6DX811nF5473haHMYDi~3U~BZs9-e9WIPwrl2NHBK8qtZ9TRJKrXowWIHsOXs6xTSsZ7wBjpsCOIWHbFzMJobHHIHG~SfbP5pEwwOiW0NfoGrxIXIIGCnOiAPnQol1Culq~fuPwDglS3KLVUA8JatFh7sr26Q6SbfTQeHQvw0WerCiwX7ti8g--0Xn06Ha8iiuhxZWZWn0nij0Xsomnia2AcxQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson.

Strategic foresight and corporate efficiency of agricultural research institutions in Kenya:

Mediating influence of leadership commitment. (2024). *Journal of Business and Economic Development*. <https://www.sciencepg.com/article/10.11648/j.jbed.20240903.11>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (22nd ed.). McGraw-Hill Education.

Viera Espinel, R. F., & Veintimilla Ruíz, J. E. (2025). Liderazgo estratégico y su influencia en la competitividad de la empresa productos lácteos El Ranchito. *REVISTA DATEH*. <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/dateh/article/view/937>