



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL**  
**FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN**  
**DE PRODUCTORES DE PLANTAS MEDICINALES “JAMBI**  
**KIWA**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**STHEFANNY MARIBEL GUEVARA NORIEGA**

**Riobamba – Ecuador**

**2020**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL  
FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN  
DE PRODUCTORES DE PLANTAS MEDICINALES “JAMBI  
KIWA”**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:** STHEFANNY MARIBEL GUEVARA NORIEGA

**DIRECTOR:** Eco. MARCO ANTONIO GONZÁLEZ CHÁVEZ

**Riobamba – Ecuador**

**2020**

**© 2020, Sthefanny Maribel Guevara Noriega**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el derecho de autor.

Yo, **STHEFANNY MARIBEL GUEVARA NORIEGA**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación: El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.




Riobamba, 18 de diciembre del 2020

**Sthefanny Maribel Guevara Noriega**

**C.I: 060508002-7**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLANTAS MEDICINALES “JAMBI KIWA”, realizado por la señorita: STHEFANNY MARIBEL GUEVARA NORIEGA, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación. El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<p>Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez  <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b></p>	 <p>CARMITA EFIGENIA  ANDRADE  ALVAREZ</p>	<p>2020/12/18</p>
<p>Eco. Marco Antonio González Chávez  <b>DIRECTOR DEL TRABAJO  DE TITULACION</b></p>	 <p>MARCO  ANTONIO  GONZALEZ  CHAVEZ</p>	<p>2020/12/18</p>
<p>Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda  <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b></p>	 <p>0603048703  MARCO VINICIO  SALAZAR  TENELANDA</p>	<p>2020/12/18</p>

## DEDICATORIA

Más que mis abuelitos fueron las personas que después de mis padres son los que más se preocuparon por mí.

Sus canas son sinónimos de sabiduría, me enseñaron muchas cosas vitales para la vida, y me encaminaron por el buen sendero.

A mi abuelito BETITO que Dios lo tiene en su gloria y ahora es un ángel en mi vida, desde donde esta sé que me bendecirá.

Para mi adorada hija VICTORIA A. tu afecto y cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar algo mejor para ti.

Aun a tu corta edad me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de esta vida, fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito esta meta.

A mi compañero de vida DENNYS A. tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo incluso en los momentos más turbulento.

Esta meta no ha sido fácil, pero estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitían.

Sthefanny

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, el que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores.

A mi hermana GABY G. le agradezco por estar siempre presente aportando buenas cosas en vida, por los grandes lotes de felicidad y de diversas emociones, que siempre me ha causado.

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre ellos terminar el reto universitario.

Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas me motivaron constante para alcanzar mis anhelos.

**GRACIAS PAPITOS**

**RODRIGO Y LILIAN**

**Sthefanny**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Antecedentes de la investigación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Marco teórico .....</b>	<b>6</b>
<i>1.2.1 Planificación estratégica.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2 Definición de la Gestión Estratégica.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.3 Modelos de gestión estratégica.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.4 Formulación de las estrategias. ....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.5 Ejecución de la estrategia. ....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.6 Evaluación de las estrategias. ....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.7 Beneficios de la gestión estratégica. ....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.8 Gestión Administrativa.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.9 Balance Scorecard o Cuadro de mando integral. ....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.10 Mapa estratégico del Balanced Scorecard.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.11 Aplicación del cuadro de mando integral.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.12 Origen de la planificación estratégica.....</i>	<i>17</i>



1.2.13	<i>Tendencias de la planificación estratégica.....</i>	17
--------	--	----

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	19
2.1	<b>Enfoque de investigación .....</b>	19
2.2	<b>Nivel de Investigación .....</b>	19
2.3	<b>Diseño de investigación .....</b>	20
2.4	<b>Tipo de estudio .....</b>	20
2.5	<b>Población, planificación y selección .....</b>	20
2.6	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	21
2.6.1	<i>Método Analítico Sintético.....</i>	21
2.6.2	<i>Método Deductivo .....</i>	21
2.6.3	<i>Método Inductivo .....</i>	21
2.6.4	<i>Estadístico matemático.....</i>	21
2.6.5	<i>Técnicas de recolección de datos. ....</i>	22
2.6.6	<i>Instrumentos de recolección de datos. ....</i>	22
2.6.7	<i>Validez y confiabilidad.....</i>	22

## CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	24
3.1	<b>Análisis e Interpretación de los Resultados .....</b>	24
3.2	<b>Discusión de resultados.....</b>	52
3.3	<b>Desarrollo de la propuesta.....</b>	52
3.3.1	<i>Introducción .....</i>	52
3.3.2	<i>Título de la Propuesta .....</i>	52
3.3.3	<i>Objetivo General de la propuesta. ....</i>	53
3.3.4	<i>Objetivos Específicos. ....</i>	53

<b>3.3.5</b>	<b><i>La Empresa</i></b> .....	<b>53</b>
3.3.5.1	<i>Reseña histórica de la empresa</i> .....	52
3.3.5.2	<i>Misión de la empresa</i> .....	52
3.3.5.3	<i>Visión de la empresa</i> .....	52
3.3.5.4	<i>Ubicación geográfica</i> .....	52
3.3.5.5	<i>Coordenadas de ubicación</i> .....	52
3.3.5.6	<i>Límites de la empresa</i> .....	52
3.3.5.7	<i>Superficie</i> .....	52
3.3.5.8	<i>Clima</i> .....	53
3.3.5.9	<i>Población</i> .....	54
3.3.5.10	<i>Estructura organizacional</i> .....	54
3.3.5.11	<i>Análisis del macroentorno</i> .....	54
3.3.5.12	<i>Análisis del microentorno</i> .....	57
3.3.5.13	<i>Perfil de capacidad interna y externa</i> .....	59
3.3.5.14	<i>Matriz FODA</i> .....	62
<b>3.6</b>	<b>Fundamentación Científico-Técnica</b> .....	<b>65</b>
3.6.1	<i>Control Interno</i> .....	65
3.6.2	<i>Control Interno Administrativo</i> .....	65
3.3.6.	<i>Formulación Estratégica</i> .....	66
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Modelos de planificación estratégica. ....	7
<b>Tabla 1-3:</b> Conocimiento de la misión y visión de la Empresa JAMBI KIWA .....	24
<b>Tabla 2-3:</b> Decisiones que se toman en la asociación .....	25
<b>Tabla 3-3:</b> Pertinencia de la misión y visión en las actividades de la empresa. ....	26
<b>Tabla 4-3:</b> Realización de reuniones para planificar objetivos estratégicos. ....	27
<b>Tabla 5-3:</b> Asociación de Productos de Plantas Medicinales debe replantear objetivos estratégicos.....	28
<b>Tabla 6-3:</b> Existencia de buena planificación financiera en la organización.....	29
<b>Tabla 7-3:</b> Existencia de una buena planificación de los procesos operativos. ....	30
<b>Tabla 8-3:</b> Planificación para atender a los clientes.....	31
<b>Tabla 9-3:</b> Planificación de talento humano. ....	32
<b>Tabla 10-3:</b> Planificación en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA" .....	33
<b>Tabla 11-3:</b> Expectativa en el cumplimiento de los resultados financieros para los socios.	34
<b>Tabla 12-3:</b> Crecimiento económico sostenido. ....	35
<b>Tabla 13-3:</b> Compromisos y pagos. ....	36
<b>Tabla 14-3:</b> Medición de satisfacción de los clientes (distribuidores y consumidores finales) .....	37
<b>Tabla 15-3:</b> Realización de compras futuras por los distribuidores. ....	38
<b>Tabla 16-3:</b> Existencia de canales de expresión de los clientes.....	39
<b>Tabla 17-3:</b> Tiempo de realización de los trabajos administrativos. ....	40
<b>Tabla 18-3:</b> Tiempo de realización de los procesos de venta .....	41
<b>Tabla 19-3:</b> Procesos de control de calidad y supervisión.....	42
<b>Tabla 20-3:</b> Proceso óptimo de sembrado de las plantas. ....	43
<b>Tabla 21-3:</b> Necesidad de mejoras en el proceso de sembrado de las plantas. ....	44
<b>Tabla 22-3:</b> Realización óptima del proceso de molido y secado. ....	45
<b>Tabla 23-3:</b> Necesidad de mejoras en el proceso de molido y secado.....	46
<b>Tabla 24-3:</b> Realización óptima de los procesos de empaquetado y almacenado. ....	47
<b>Tabla 25-3:</b> Necesidad de mejoras en el proceso de empaquetado y almacenado. ....	48
<b>Tabla 26-3:</b> Identificación de errores. ....	49
<b>Tabla 27-3:</b> Capacitación sobre la identidad, misión, visión y objetivos de la empresa. ....	50

<b>Tabla 28-3:</b> Evaluación de los procesos y socializar las metas, avances y objetivos a corto y largo plazo.....	51
<b>Tabla 29-3:</b> Tabla de ponderación de datos .....	61
<b>Tabla 30-3:</b> Matriz EFI .....	61
<b>Tabla 31-3:</b> Matriz EFE .....	62
<b>Tabla 32-3:</b> FODA .....	63
<b>Tabla 33-3:</b> Objetivos estratégicos .....	66
<b>Tabla 34-3:</b> Estrategias y actividades a desarrollar .....	67
<b>Tabla 35-3:</b> Metas a cumplir .....	69
<b>Tabla 36-3:</b> Plan de acción.....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b> Conocimiento de la misión y visión de la Empresa JAMBI KIWA .....	24
<b>Gráfico 2-3:</b> Decisiones que se toman en la asociación considerando la visión.....	25
<b>Gráfico 3-3:</b> Pertinencia de la misión y visión en las actividades de la empresa. ....	26
<b>Gráfico 4-3:</b> Realización de reuniones para planificar objetivos estratégicos.....	27
<b>Gráfico 5-3:</b> Asociación de Productos de Plantas Medicinales debe replantear objetivos	28
<b>Gráfico 6-3:</b> Existencia de buena planificación financiera en la organización.....	29
<b>Gráfico 7-3:</b> Existencia de una buena planificación de los procesos operativos. ....	30
<b>Gráfico 8-3:</b> Planificación para atender a los clientes.....	31
<b>Gráfico 9-3:</b> Planificación de talento humano. ....	32
<b>Gráfico 10-3:</b> Planificación en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales .....	33
<b>Gráfico 11-3:</b> Expectativa en el cumplimiento de los resultados financieros .....	34
<b>Gráfico 12-3:</b> Crecimiento económico sostenido. ....	35
<b>Gráfico 13-3:</b> Compromisos y pagos. ....	36
<b>Gráfico 14-3:</b> Medición de satisfacción de los clientes .....	37
<b>Gráfico 15-3:</b> Realización de compras futuras por los distribuidores. ....	38
<b>Gráfico 16-3:</b> Existencia de canales de expresión de los clientes. ....	39
<b>Gráfico 17-3:</b> Tiempo de realización de los trabajos administrativos.....	40
<b>Gráfico 18-3:</b> Tiempo de realización de los procesos de venta .....	41
<b>Gráfico 19-3:</b> Procesos de control de calidad y supervisión.....	42
<b>Gráfico 20-3:</b> Proceso óptimo de sembrado de las plantas. ....	43
<b>Gráfico 21-3:</b> Necesidad de mejoras en el proceso de sembrado de las plantas. ....	44
<b>Gráfico 22-3:</b> Realización óptima del proceso de molido y secado. ....	45
<b>Gráfico 23-3:</b> Necesidad de mejoras en el proceso de molido y secado.....	46
<b>Gráfico 24-3:</b> Realización óptima de los procesos de empaquetado y almacenado. ....	47
<b>Gráfico 25-3:</b> Necesidad de mejoras en el proceso de empaquetado y almacenado. ....	48
<b>Gráfico 26-3:</b> Identificación de errores. ....	49
<b>Gráfico 27-3:</b> Capacitación sobre la identidad, misión, visión y objetivos de la empresa. .	49
<b>Gráfico 28-3:</b> Evaluación de los procesos y socialización .....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Aplicación del cuadro de mando integral.....	17
<b>Figura 1-3:</b> Organigrama estructural .....	55
<b>Figura 2-3:</b> Las cinco fuerzas de PORTER.....	59

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A: ENCUESTA**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación sobre la empresa “JAMBI KIWA” tiene como finalidad optimizar los procesos actuales de la institución, a través de una mejor organización de la asociación de productores de plantas. La metodología de investigación que se utilizó fue a través de un enfoque mixto, apoyado en los niveles descriptivo y exploratorio, por otro lado, se seleccionó el diseño experimental en el cual se aplicó una encuesta a 234 individuos, pertenecientes a las filas de la organización, además de elaborar las matrices EFE y EFI que brindarían resultados más apegados a la realidad. Los principales resultados obtenidos con este instrumento, fue la detección de inexistencia de un plan organizacional estratégico para el desarrollo institucional y empresarial, un gran número de los empleados no tienen claro la misión y visión de la empresa, lo que ha conllevado a generar resultados poco favorables en cuanto a la imagen al cliente y al desarrollo corporativo. Por otra parte, se pudo conocer que no existe la intención de incursionar en el desarrollo de nuevos productos puesto que no existe un plan encaminado a la inversión en otras alternativas para el mercado. A pesar de ello la fidelización de los clientes se mantiene elevada, pues la mayor cantidad de estos regresa por más mercancía en múltiples ocasiones, demostrando la calidad del producto ofertado por la asociación. De este modo, se planteó como propuesta un diseño de Plan Estratégico para el fortalecimiento organizacional que permita obtener mejores resultados en poco tiempo y disminuir el impacto en todas las áreas de la ineficiente gestión presentada en la actualidad. Se recomienda implementar el plan para reorganizar los procesos de la empresa “JAMBI KIWA”, que permita medir los resultados a futuro y logre contribuir a la ampliación y diversificación de esta, optimizando su accionar.

**Palabras clave:** <PLAN ORGANIZACIONAL>, <EMPRESA>, <PRODUCTOS>, <INVERSIÓN>, <PLAN ESTRATÉGICO>



## **ABSTRACT**

The present research work on the company "JAMBI KIWA" aims to optimize the current processes of the institution, through a better organization of the association of plant producers. For the research, a survey was applied to 234 people, belonging to the ranks of the organization, in addition to preparing the EFE and EFI matrices that would provide results that are closer to reality. The main results obtained with this instrument were the detection of non-existence of a strategic organizational plan for institutional and business development, a large number of employees are not clear about the mission and vision of the company, which has led to generating little results favorable in terms of customer image and corporate development. On the other hand, it was learned that there is no intention to venture into the development of new products since there is no plan aimed at investing in other alternatives for the market. Despite this, customer loyalty remains high, as most of them return for more merchandise on multiple occasions, demonstrating the quality of the product offered by the association. In this way, a Strategic Plan for organizational strengthening was proposed as a proposal that allows better results to be obtained in a short time and reduces the impact in all areas of the inefficient management currently presented. It is recommended to implement the plan to reorganize the processes of the company "JAMBI KIWA", which will allow measuring the results in the future and will contribute to the expansion and diversification of the company, optimizing its actions.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN> <ORGANIZATIONAL STRENGTHENING> <COMPANY> <INVESTMENT>

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones han estado en la búsqueda constante por lograr ser más rentables y eficientes, así como para consolidarse en el mercado. Este proceso de competitividad y consolidación de metas incurre en que las empresas deban identificar lo que realmente buscan alcanzar y los mecanismos para lograrlo.

En un contexto donde la tecnología avanza y se desarrolla con mayor rapidez, la globalización modifica las escalas de los mercados junto con la competencia y los cambios son cada vez tanto rápidos como repentinos, las organizaciones tienen el reto de mantenerse productivas, logrando optimizar sus procesos de manera constante. Ante esta situación siempre surge la necesidad de que una empresa cuente con un plan, de modo que no incurra en la improvisación o no tenga objetivos claros.

A la par de las necesidades de las empresas, surgía la planificación estratégica, la cual estaba pensada para poder brindar un enfoque de trabajo, metódicamente diseñado en función de objetivos y el análisis de las realidades tanto internas como del contexto. Una premisa de la planificación estratégica es que parte del análisis de la realidad y las capacidades, siempre en busca de una situación deseada (Organización Metodológica Mundial, 2016).

Es síntesis, se puede decir que, ante un contexto complejo de cambios y transformaciones, las empresas deben tener bien definido lo que desean lograr, esto parte de un análisis metódico que busca llegar a una situación deseada para lo cual se realiza una planificación estratégica.

La importancia de realizar dicha planificación radica en sus posibles efectos sobre la gestión y los resultados de las organizaciones. Sobre ello, Valenzuela (2016) en su monografía titulada “Importancia de la planificación estratégica en las empresas” (Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá) establece que la importancia de la planificación estratégica se fundamentaba en su impacto en la competitividad, en el sentido de no mantener a la empresa rezagada en elementos administrativos, tecnológicos, en el mercado o factores de otra naturaleza; está relacionado con la vanguardia, es decir, estar siempre actualizado para poder interactuar con el contexto al ritmo en que evoluciona.

La planificación estratégica sería a su vez, un proceso de innovación analíticamente definido, el cual se puede dar en todo tipo de organización, sin considerar su tamaño, su industria o sus fines. Tomando en cuenta esto, cada empresa tiene un proceso distinto para producir sus bienes o servicios, sin embargo, la planificación estratégica es un proceso transversal a aplicarse.

Dentro de las industrias que se pueden resaltar, destaca una dedicada a una rama de la agropecuaria, como lo es aquella que se enfoca a la producción de hierbas y plantas con fines de consumo medicinal y natural en todo tipo de presentaciones. Dentro de esta industria destacan organizaciones como “JAMBI KIWA”, que con un sistema de socios y distribuidores ofrecen más de 50 plantas en distintas provincias de Ecuador desde hace 20 años.

Actualmente “JAMBI KIWA” procesa 6.000 kilos de hierbas medicinales al mes. De este volumen, el 80% de la producción está destinada a la comercialización en la presentación de tisanas. La tisana requiere que la hoja que va en la funda de té no sea pulverizada, sino solamente que se corte en pedazos pequeños, para que se mantengan las propiedades organolépticas y medicinales de la hoja. La Asociación actualmente sólo cuenta con un molino de martillo cuya función principal es la pulverización de la hoja, esto hace que se pierda hasta un 20% del producto en forma de polvo. Situación que se agudiza con el deterioro de los volúmenes de exportaciones provocado por las irregularidades en el manejo de las aguas utilizadas en el riego (Jambi Kiwa, 2019).

Por otra parte “JAMBI KIWA” produce tisanas compuestas por mezclas de 7 a 10 variedades de plantas, mientras que el mercado nacional demanda principalmente té de plantas puras, para lo cual se requiere contar con los registros sanitarios de los mismos, previos a ingresar a estos nuevos mercados, así como también la ley ecuatoriana exige que todas las plantas agroindustriales, obtengan el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura, situaciones y altos costos que dificultan la consolidación de la empresa en el mercado nacional. (Jambi Kiwa, 2019)

En general, se han observado fallas en cuanto a los objetivos y metas de la empresa, así como la misma no se ha dedicado a considerar o atender los efectos de amenazas del contexto, siendo resultados que indican la falta de un plan estratégico mostrando que el proceso

administrativo se aplica de manera deficiente dentro de la institución, particularmente en la formulación de planes y proyectos, así como en el establecimiento de presupuestos. Lo que trae consigo un bajo nivel de eficiencia y eficacia en los procedimientos administrativos.

Un ejemplo de ello, es que no se cuente con los recursos necesarios para continuar acopiando la oferta de materia prima, por lo que la empresa funciona al 60% de su capacidad instalada, ocasionando que los plazos de pago a sus socias varíen entre 30 a 45 días. Se requeriría un diseño de estrategias que permita el fortalecimiento organizacional de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA". Lo cual le evitaría a la asociación seguir perdiendo cuota de mercado y con ello el deterioro de los plazos de pago a sus socias.

La planificación estratégica podría ser una herramienta que permita a la empresa determinar los aspectos de lo que se debe mejorar, identificar oportunidades, amenazas, definir objetivos, metas, y con todo ello, formular estrategias, así como políticas para poder atender la situación que refleja. Ante lo expuesto, se plantea un análisis de la empresa, considerando su contexto, para poder diseñar un plan estratégico para la asociación de productores de plantas medicinales "JAMBI KIWA".

En el capítulo I se presentan los antecedentes de investigación y el marco teórico, siendo este último la fundamentación teórica del tema a tratar, los cuales se utilizarán como información base para la elaboración del presente trabajo de investigación.

En el capítulo II se expone la metodología aplicada, en el cual se detalla el enfoque, nivel y diseño de investigación, en el mismo se presentan la población de estudio y la muestra realizada, factores que fueron decisivos al momento de aplicar las encuestas, además de describir los instrumentos y técnicas de recopilación de datos.

En el capítulo III se detallan los resultados obtenidos en la tabulación de datos, el análisis de la información y la propuesta formulada acorde a los lineamientos de la asociación Jambi Kiwa describiendo el plan estratégico a ejecutarse en conjunto con todos sus elementos.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

La planificación estratégica no es una herramienta nueva, forma parte de las tendencias contemporáneas de la administración (Blacutt, 2019). Sin embargo, ha sido ampliamente estudiada y aplicada en diferentes trabajos de investigación, así como en casos prácticos en diferentes compañías. En tal sentido, es importante poder desarrollar un referente conceptual para delimitar términos que han venido nutriendo esa rama de la administración, así como considerar investigaciones y trabajos previos que hayan tratado dicha temática, que sirvan de sustento que permitan brindar antecedentes a la investigación.

#### **1.1 Antecedentes de la investigación**

Como punto de partida de la actual investigación, se analizaron un conjunto de estudios relacionados a la temática tratada. Entre los estudios similares en el marco nacional se encuentran el desarrollado por Rocha (2017) referente al “Diseño de un plan estratégico para la empresa Tamboroses S. A. de la provincia de Cotopaxi” (p. 17). En la misma el autor utilizó la metodología tradicional restándole elementos de subjetividad a la gestión de la empresa, proponiendo la creación del comité estratégico institucional. De forma general entre los hallazgos del autor se encuentra que la empresa tiene importantes oportunidades dentro de sector florícola, en base a los indicadores económicos y el desarrollo del mercado potencial creciente, aunque tiene una fuerte competencia a nivel local e internacional que le exige ser productiva y competitiva.

Una de las investigaciones que resulta pertinente consultar para el análisis del contexto de las hierbas medicinales es el trabajo realizado por Vaca (2016, p. 2) titulado “Plan de negocio para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de té de hierbas medicinales en Riobamba” resulta interesante que en la investigación de mercados pudieron definir características de la industria de las hierbas medicinales, oportunidades y amenazas, así como identifican objetivos y segmentos de mercado. Concluyeron que Ecuador tiene una gran potencialidad en esta industria y que existen grandes oportunidades en el contexto local.

Otro trabajo realizado fue el “Plan estratégico para la empresa “Aj” ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Eloy Alfaro, en el período 2015-2016” llevado a cabo por Arequipa y Ayala (2016). En su investigación las autoras realizaron el análisis y diagnóstico situacional de la empresa con la utilización de la metodología de investigación lo que les permitió recopilar información suficiente acerca de la situación real de la organización.

El planteamiento de la propuesta tuvo como finalidad desarrollar el direccionamiento estratégico; el comprende la definición de la filosofía empresarial, cadena de valor, los objetivos, estrategias y el Balanced Scorecard; herramienta de gestión importante que permite medir el logro de los resultados obtenidos por medio de la evaluación de cuatro perspectivas; que ayudara a fortalecer la imagen y posicionamiento.

En el contexto internacional, resalta el trabajo de Cabrejos, Chacaltana, López, & Villa (2018) titulado “Plan estratégico 2018 – 2020 para la Empresa Andrea Producciones” realizado en Lima- Perú. En el estudio se efectúa un análisis PESTEL para estudiar el entorno político, económico, social, tecnológico. Además, se desarrolló la matriz EFE, un examen de la misión y visión de la empresa, así como una evaluación (EFI) de los factores internos. Para concluir se diseñan estrategias regidas a los objetivos trazados, utilizando el océano azul, FODA, PEYEA, IE, BCG y GE. Para luego escoger la más adecuada para la empresa.

Autores como Bolivar (2019) con su estudio “Diseño de un plan estratégico para la sostenibilidad de emprendimientos sociales: caso de estudio “Mujeres liderando América Latina” presenta una metodología para evaluar el entorno organizacional de la corporación antes mencionada. Para ellos efectuaron un estudio descriptivo del entorno de los emprendimientos sociales de Colombia, además del estudio de referentes teóricos para encontrar la metodología correcta a emplear. De esta forma logra elaborar un plan estratégico acorde a las necesidades de la corporación con cinco planes estratégicos incluyendo metas, objetivos recursos necesarios y tiempo de cumplimiento.

Otros autores como Aristizábal, Rojas, Rengifo, & Núñez (2017) en su investigación “Propuesta de plan de mejora en la Empresa CMT Colombia SAS” realizado en Bogotá intentan proponer un plan de mejora a efectuando una evaluación empresarial con el objetivo de lograr un desarrollo y posicionamiento de la compañía. Para ello elaboran un estudio

situacional del entorno económico, se utilizó la matriz DOFA para el diagnóstico interno y externo logrando determinar fortalezas y carencias del mercado y de la industria. Se logró identificar 39 estrategias de las cuales con nivel prioritario se presentó el desarrollo tecnológico y la promoción de la cultura organizacional para optimar los vínculos interpersonales.

## **1.2 Marco teórico**

Si bien se ha desarrollado la consulta a investigaciones previas, se debe a su vez delimitar la investigación a una línea teórica y conceptual a lo que se refiere con la planificación estratégica y los elementos que implica. A tal fin, se revisaron los postulados de diferentes autores sobre la temática planteada.

### ***1.2.1 Planificación estratégica***

Es una herramienta que permita a las organizaciones tomar decisiones considerando su realidad actual, el contexto y la búsqueda de un futuro premeditado a través de un plan (Akio, 2017). A su vez, Fuentes & Cardozo (2011) identifican como principales teorías de la planificación estratégica, las expuestas por Fred; Kaplan y Norton (Con la postulación del Cuadro de Mando Integral) y Goldstein, Nolan y Pfeiffer quienes postularon la planificación estratégica aplicada. Las mismas autoras presentarían un cuadro comparativo entre los elementos de estas conceptualizaciones:

**Tabla 1-1:** Modelos de planificación estratégica.

<b>Modelo</b> <b>Principio</b>	<b>DE FRED DAVID</b>	<b>DE KAPLAN Y NORTON</b>	<b>DE GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER</b>
<b>Sistémico</b>	Especifica la conexión e interacción de las partes respecto al todo, la cual es observable en la implementación de estrategias y evaluación de resultados.	No especifica la conexión e interacción entre las partes que conforman el sistema. Plantea sólo la participación de la alta dirección en el diseño de la estrategia, comunicando a los empleados únicamente de los objetivos e indicadores.	Especifica la conexión e interacción de las partes respecto al todo, la cual es observable en la implementación de estrategias y evaluación de resultados.
<b>Retroalimentación</b>	Especifica la retroalimentación mediante la evaluación de la estrategia y comparación de los resultados obtenidos con los esperados.	Considera la retroalimentación mediante un feedback estratégico para la revisión de la estrategia y el establecimiento de cambios fundamentales.	Especifica la retroalimentación a través del análisis de brechas, comparando los resultados obtenidos con los esperados reconsiderando la estrategia.
<b>Autonomía/ Dependencia</b>	Especifica la autonomía organizacional y la dependencia del medio ambiente, mediante la consideración de los factores internos y externos.	Especifica la autonomía organizacional y la dependencia del medio ambiente, mediante la consideración de los factores internos y externos.	Especifica la autonomía organizacional y la dependencia del medio ambiente, mediante la consideración de los factores internos y externos.

**Fuente:** (Fuentes & Cardozo, 2011, p. 119)

**Realizado por:** Guevara, S. 2020

### ***1.2.2 Definición de la Gestión Estratégica***

Según Fred (2016): “la gestión estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos” (p. 16). Es decir, planificar requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de las opciones que se pueden tomar, así como la decisión de cuales escoger. En palabras de Fred (2016):

La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados, como también asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los tanto de la ejecución como de la formulación. (p. 22)



Es por la afirmación antes mencionada, que se establece como algo de vital importancia proveer los estímulos adecuados para cautivar y motivar a los administradores claves de la sociedad. El éxito estratégico se debe establecer tanto en el contexto personal como organizacional.

A su vez, la gestión estratégica es considerada como una herramienta que permite administrar y ordenar los cambios, donde se establecen los objetivos de la compañía, así como se constituyen estrategias para alcanzarlos, se identifica la intervención fundada en el liderazgo de los directivos de la compañía para tomar las decisiones que conciernen a las peticiones del entorno actual o futuro.

Este tipo de proceso involucra diversos temas como la misión, visión, principios, valores, creencias y cultura organizacional, que permiten realizar un diagnóstico interno y externo para determinar la realidad organizacional de cada cooperativa con la finalidad de prever un posible futuro, de acuerdo a los resultados obtenidos interviene la gestión quien decide la aplicación de nuevas estrategias, que permitan cumplir con los objetivos establecidos para lograr la meta deseada, analizando constantemente el ambiente que envuelve la compañía, precisando planes de acción, políticas, consiguientemente, la retribución de los recursos tanto materiales como humano que sean pertinentes. El presupuesto, la valoración y el examen de la planeación posibilitan alcanzar exitosamente el objetivo planteado.

### ***1.2.3 Modelos de gestión estratégica***

La gestión estratégica no es más que planificación tanto para contingencias predecibles como imprevistas. Es aplicable tanto a organizaciones pequeñas como a grandes, ya que incluso la organización más pequeña se enfrenta a la competencia y, al formular e implementar estrategias apropiadas, pueden lograr una ventaja competitiva sostenible. Es una forma en que los estrategas establecen los objetivos y proceden a alcanzarlos. Se trata de tomar e implementar decisiones sobre la dirección futura de una organización. Nos ayuda a identificar la dirección en la que se está moviendo una organización.

La gestión estratégica es un proceso continuo que evalúa y controla el negocio y las industrias en las que participa una organización; evalúa a sus competidores y establece objetivos y estrategias para cumplir con todos los competidores existentes y potenciales; y luego vuelve

a evaluar las estrategias de forma regular para determinar cómo se ha implementado y si fue exitoso o si necesita reemplazo.

De acuerdo con el modelo estratégico propuesto por Fred (2016), lo describe como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

#### ***1.2.4 Formulación de las estrategias.***

Para Fred (2016) la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Para establecer una formulación estratégica eficiente de acuerdo con López (2017) se requiere implementar tres actividades fundamentales:

- Indagación interna y externa.
- Análisis: se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
- Toma de decisiones: se realizan de acuerdo con los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

#### ***1.2.5 Ejecución de la estrategia.***

La implantación o ejecución de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la

creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (Fred, 2016).

De forma general en la ejecución se debe tomar en cuenta el desarrollo de tres actividades esenciales:

- Fijación de metas
- Fijación de políticas
- Asignación de recursos

#### ***1.2.6 Evaluación de las estrategias.***

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente (Fred, 2016).

Al llevar a cabo la evaluación de las estrategias implementadas se realizan las siguientes actividades básicas:

- Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
- Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
- Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

#### ***1.2.7 Beneficios de la gestión estratégica.***

El propósito básico de la gestión estratégica es obtener una competitividad estratégica sostenida de la empresa. Es posible al desarrollar e implementar tales estrategias que crean valor para la empresa. También se puede decir, que la administración estratégica tiene muchos beneficios e incluye la identificación, la priorización y la exploración de oportunidades. Las empresas que se involucran en la gestión estratégica son más rentables, que son más exitosas, que aquellas que no tienen el beneficio de la planificación y la gestión estratégicas (Terra & Passador, 2017).

Del mismo modo, las empresas que participan en la gestión estratégica son más conscientes de las amenazas externas, una mejor comprensión de las fortalezas, así como de las debilidades de los competidores y una mayor productividad de los empleados. También tienen menos resistencia al cambio, una comprensión clara del vínculo entre el rendimiento y las recompensas. (Terra & Passador, 2017)

El aspecto clave de la gestión estratégica es que las capacidades de resolución, así como la previsión de problemas de las empresas se mejoran a través de un proceso sistemático planificado. El mismo es esencial, ya que ayuda a las empresas a racionalizar el cambio y comunicar la necesidad de cambiar mejor a sus empleados. Finalmente, la gestión estratégica ayuda a poner orden y disciplina en las actividades de la firma en sus procesos internos o externos.

A continuación, se muestra a modo de resumen los principales beneficios que puede percibir una empresa con el empleo de la gestión estratégica.

- Guía a la empresa para avanzar en una dirección específica. Define los objetivos de la organización y fija objetivos realistas, que están alineados con la visión y misión de la empresa. Así como ayuda a identificar las estrategias adecuadas para lograr los objetivos. Mejora la conciencia de los entornos externos e internos, e identifica claramente la ventaja competitiva. Aumentando el compromiso de los directivos para alcanzar los objetivos de la empresa. Mejora la coordinación de las actividades y la asignación más eficiente de los recursos de la empresa.
- Favorece la comunicación entre directivos de los diferentes niveles y áreas funcionales. A la vez que reduce la resistencia al cambio al informar a los empleados de los cambios y las consecuencias de los mismos. Fortaleciendo el desempeño de la firma. Refuerza a la empresa hacia la proactividad, en lugar de reactividad, para analizar las acciones de los competidores y tome las medidas necesarias para competir en el mercado, en lugar de convertirse en espectadores.
- Actúa como una base para todas las decisiones clave de la empresa. Intentando preparar la organización para los desafíos futuros, desempeñando el papel de pionero en la exploración de oportunidades además de ayudar a identificar formas de alcanzar esas

oportunidades. Asegura la supervivencia a largo plazo de la empresa mientras se enfrenta a la competencia y sobrevive al entorno dinámico. En promedio, las empresas que utilizan la gestión estratégica tienden a ser más exitosas que las sociedades que no lo emplean.

### ***1.2.8 Gestión Administrativa***

A principios del siglo pasado, el ingeniero francés Henri Fayol creó los primeros principios de la teoría de la gestión administrativa. Henri Fayol está clasificado como el padre fundador de la organización del personal. Basado en su experiencia como director exitoso en una compañía minera, desarrolló varias teorías que todavía son relevantes hoy en día. En ese momento, los gerentes no tenían capacitación formal. Sin embargo, la creciente complejidad de las organizaciones creó una necesidad de gestión profesional (Lozada, Gutiérrez, & Granda, 2019).

Henri Fayol distinguió seis actividades generales para empresas industriales: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y gerenciales. Definió cinco funciones de gestión para el componente de gestión que aún hoy se consideran relevantes para las organizaciones. Las mismas, se centran en la relación entre el personal y su administración, proporcionando puntos de referencia para que los problemas puedan resolverse de manera creativa. Estas cinco funciones de acuerdo con Lozada et al. (2019) son:

- **Planificación.**

La cual es mirar hacia el futuro. Según Henri Fayol, elaborar un buen plan de acción es la más difícil de las cinco funciones de gestión. Esto requiere una participación de toda la organización. Con respecto al tiempo de implementación, la planificación debe estar vinculada y coordinada en diferentes niveles. Se debe tener en cuenta los recursos disponibles de la organización, así como la flexibilidad del personal, ya que esto garantizará la continuidad.

- **Organización.**

Una organización solo puede funcionar bien si está bien organizada. Esto significa que debe haber suficiente capital, personal y materias primas para que la organización pueda funcionar sin problemas, así como también pueda construir una buena estructura de trabajo. La estructura organizativa con una buena división de funciones y tareas es de crucial

importancia. Cuando aumenta el número de funciones, la organización se expandirá tanto horizontal como verticalmente. Esto requiere un tipo diferente de liderazgo. Organizar es una función importante de las cinco funciones de gestión.

- **Dirección.**

Cuando se les dan órdenes e instrucciones de trabajo claras, los empleados sabrán exactamente lo que se les exige. El rendimiento de todos los empleados se optimizará si se les dan instrucciones concretas con respecto a las actividades que deben llevar a cabo. Los gerentes exitosos tienen integridad, se comunican claramente, así como basan sus decisiones en auditorías regulares. Son capaces de motivar a un equipo y alentar a los empleados a tomar la iniciativa.

- **Coordinación.**

Cuando todas las actividades estén armonizadas, la organización funcionará mejor. La influencia positiva del comportamiento de los empleados es importante en esto. Por lo tanto, la coordinación apunta a estimular tanto la motivación como la disciplina dentro de la dinámica del grupo. Esto requiere una comunicación clara y un buen liderazgo. Solo a través de la gestión positiva del comportamiento de los empleados se pueden lograr los objetivos previstos.

- **Control**

Al verificar si todo va de acuerdo con el plan, la organización sabe exactamente si las actividades se llevan a cabo de conformidad con el plan.

El control tiene lugar en un proceso de cuatro pasos:

- Establecer estándares de desempeño basados en objetivos organizacionales
- Medir e informar sobre el desempeño real
- Comparar resultados con desempeño y estándares
- Tomar medidas correctivas o preventivas según sea necesario

### ***1.2.9 Balance Scorecard o Cuadro de mando integral.***

Existe un consentimiento internacional en reconocer al Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) como una de las principales herramientas de gestión

organizacional en el presente (Vega & Lluglla, El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional, 2019). Este instrumento gerencial se ha desarrollado marcadamente en la misma medida en que ha resultado más confuso el mundo empresarial (Soler, Oñate, & Naranjo, 2017). Según De Flander (2018) el objetivo final de un Balanced Scorecard es apreciar la implementación de la estrategia como un proceso continuo.

A continuación, se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación. (Vega, Utilización del Balanced Scorecard como apoyo a la gestión empresarial, 2019)

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.

#### ***1.2.10 Mapa estratégico del Balanced Scorecard***

Según Fernández (2018):

El proceso de diseño del BSC inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización; a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico. Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización. (p. 38)

Como se mencionó en párrafos anteriores, el mapa estratégico del BSC presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos de aprendizaje y crecimiento. A este respecto Dávila (2019) menciona que las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio, así como estructurar los indicadores y la información.

- **Perspectiva financiera.**

La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización. (Davila, 2019)

- **Perspectiva del cliente.**

“La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo” (Santos & Fidalgo, 2014, p. 102). O sea, generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción, la retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización se desenvuelve.

Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante, el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas que intervienen la producción, adquieren mayor valor para la organización. (Altair Consultores, 2015)

- **Perspectiva del proceso interno.**

La perspectiva del proceso interno identifica cuales de los mismos serán los que impactarán en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles & Fuentes (2014) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Dávila (2019) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Desde perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la formación de una organización procede principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos



materiales, así como del trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia. (Davila, 2019, p. 39)

### ***1.2.11 Aplicación del cuadro de mando integral***

Según el Barasa (2020) el cuadro de mando integral tiene una serie de fases y etapas para poder ser llevado a cabo, estas serían las siguientes:

---

#### **Planificación**

- Se considera la situación de la empresa, sus objetivos, así como el ámbito de aplicación del cuadro de mando integral para poder determinar cómo se aplicará, cuándo y cómo.

#### **Análisis y recopilación de información.**

- Se considera la situación de la empresa, sus objetivos, así como el ámbito de aplicación del cuadro de mando integral para poder determinar cómo se aplicará, cuándo y cómo.

#### **Definir estrategia**

- Se define a partir de la consideración analítica de cada una de las perspectivas (cliente, financiera, proceso interno y aprendizaje) sino la más relevante para el comienzo la perspectiva financiera, de este proceso las estrategias deben responder a necesidades, obstáculos y cumplimiento de metas.

#### **Fijación de indicadores**

- Los indicadores serán las herramientas que permitan evaluar el grado en que se cumplen los objetivos. Para definir los mismos se deben identificar variables y una forma para medir su progreso.

#### **Establecimiento de iniciativas y tareas**

- Las tareas se fijan en función del cumplimiento de metas y en función de los objetivos. Involucran generalmente un cronograma y presupuesto y estas se deben seguir y controlar para medir su rendimiento.

#### **Configuración del cuadro de mando integral**

- El cuadro de mando se configura para cada área funcional, así como para cada nivel de responsabilidad para poder tener información necesaria para toma de decisiones en función de la información obtenida en cada una de las fases.

**Figura 1-1:** Aplicación del cuadro de mando integral.  
**Realizado por:** Guevara, S. 2020

### ***1.2.12 Origen de la planificación estratégica.***

El término planificación estratégica se originó en la década de 1950 y se hizo muy popular entre mediados de la década de 1960 y mediados de 1970. Durante este período, se creía que la planificación estratégica era la respuesta a todos los problemas que enfrentaban las organizaciones (Barasa, 2020). Tapera (2016) se refiere a la planificación estratégica como un proceso formal que analiza la situación actual y establece objetivos con compromiso de recursos destinados a realizar ventaja competitiva organizacional. O sea, la planificación estratégica se ocupa del desarrollo de la visión organizacional y determina las necesidades, prioridades, procedimientos y actividades necesarias para realizar la visión declarada.

Otro aporte sería uno realizado por Dyer, Godfrey, Jensen, & Bryce (2016) quienes definen la planificación estratégica como una actividad de gestión organizacional que se utiliza para establecer prioridades, consolidar energía y recursos, fortalecer la capacidad operativa, garantizar que las partes interesadas y los trabajadores estén trabajando hacia objetivos comunes, y evaluar y alinear la dirección de la organización con el cambio del medio ambiente.

### ***1.2.13 Tendencias de la planificación estratégica.***

Blacutt (2019) realizaba un análisis de las tendencias de la planificación estratégica a lo largo de la historia, de cómo partía desde una visión de los recursos la rentabilidad a otras más relacionadas con objetivos, considerando el contexto. Uno de los aportes más interesantes del autor, se basa en como el contexto, los gobiernos, la globalización y elementos externos e internos pueden determinar en gran medida cambios en las decisiones, políticas y estrategias de las empresas.

Parte de lo previamente señalado, se refiere a como las empresas han considerado dentro de su planificación estratégica, políticas enfocadas en la comunidad, en responsabilidad social empresarial, en acciones motivadas por el clima, entre otras. Algunas de estas tendencias siguen la lógica voluntaria, así como la de generar vínculos; otras obedecen al marco legal

de nuevas regulaciones, que terminan condicionando la manera en que se diseñan las estrategias y el modo de actuar de las empresas.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

En el proceso de desarrollar una investigación es importante delimitar el proceso, métodos y herramientas a ser utilizadas para abordar las variables de investigación, la obtención de la información y el análisis de los datos, de modo que se pueda garantizar la mayor objetividad del proceso garantizar el uso del método científico.

#### **2.1 Enfoque de investigación**

En el trabajo de investigación, según Galarza (2015) se presenta un enfoque mixto, en la que se realizarán análisis cuantitativo con el empleo de encuesta y cualitativo mediante la revisión documental. El Análisis Cuanti-Cualitativo es un método instituido para el análisis de manera científica de una muestra reducida de objetos de investigación. A través de métodos cualitativos se logra la comprensión de la relación entre el problema y el método y con la cuantitativa se apela a una serie de pasos en los que se organiza la información. Cuando se utilizan estos dos métodos es válido aclarar que la principal característica del trabajo es el pluralismo metodológico o eclecticismo, está claro que estos enfoques de la investigación científica pueden ser usados en una investigación, interaccionando sus metodologías.

#### **2.2 Nivel de Investigación**

La investigación comenzará inicialmente a un nivel descriptivo basado en lo establecido por Rojas (2015) en la misma se ha de recolectar los hechos y situaciones para transformarlos en información básica y esencial para el estudio. Pues se necesitará describir las características de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA" así como de los productos que esta ofrece. Además, se requerirá de un estudio exploratorio para determinar la situación real de la organización y el efecto que producirá la planificación estratégica en las áreas de la empresa.

### 2.3 Diseño de investigación

La investigación muestra un diseño no experimental, que para investigadores como Fernández y Hernández (2014) “es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en el que se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. (p. 195)

### 2.4 Tipo de estudio

Fernández & Hernández (2014) describen diferentes tipos de investigaciones no experimentales, pero la presente investigación se identifica con el tipo transversal porque se recolectarán datos en un solo momento y en un tiempo único.

### 2.5 Población, planificación y selección

El universo o población estuvo constituido por 600 familias que trabajan con “JAMBI KIWA”, para el cálculo de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

#### Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

**N** es el tamaño de la población o universo:

**K** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos: al 95%

**e** es el error muestral deseado: 5%.

**p** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio: 0.5

**q** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p: 0.5

**n** es el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 600}{0,05^2 \times (600 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{576,24}{2.4579} \approx 234$$

$$n = 234$$

Por tanto, la muestra estuvo constituida por 234 familias.

## **2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### ***2.6.1 Método Analítico Sintético***

Consiste en resumir o extraer las partes de un todo, con el objetivo de concretar el fenómeno o el proceso que se quiera investigar. El mismo será empleado para procesar los informes y documentos procedentes de la asociación. Además del estudio de los referentes teóricos que sustentarán la propuesta del plan estratégico. Podría entenderse como método comprensivo y extensivo (Lopera, 2010).

### ***2.6.2 Método Deductivo***

Mediante su aplicación se puede conocer las necesidades de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA"

### ***2.6.3 Método Inductivo***

Con este método se va de lo general a lo particular de cualquier fenómeno, ajustándolo en cada estudio a los conceptos correspondientes, es por ello que se comienza por los antecedentes del trabajo y se llega a lo específico. Se relaciona estrechamente con lo analítico-sintético, por eso se aplicará en el marco teórico de la investigación, además del análisis de la información recopilada mediante el análisis documental. Según Rodríguez y Pérez (2017) "La inducción es un tipo de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales" (p. 10).

### ***2.6.4 Estadístico matemático***

"Se puede definir como método de razonamiento que permite la interpretación de que se caracterizan por su capacidad de obtener distintos valores" (Jimenez, 2011, p. 83). Se empleará para cuantificar los resultados de la encuesta y analizar los datos que esta arroje.

### ***2.6.5 Técnicas de recolección de datos.***

La encuesta es un proceso estandarizado de interrogación que sirve para medir actitudes, creencias, opiniones, intenciones y a su vez tiene rasgos tanto objetivos como subjetivos. En general se usa para obtener información de sujetos seleccionados (Chiner, 2011, p. 13). Se propone aplicar una encuesta a los trabajadores y socios de “JAMBI KIWA” según la muestra seleccionada.

Tomando en cuenta la ubicación de la información correspondiente a la investigación se propone realizar una investigación documental, la cual es una técnica que se basa en seleccionar información a través de la revisión ordenada y analítica de documentos, así como de otros archivos o fuentes bibliográficas (Baena, 1985, p. 5). Dicha revisión documental estaría orientada a la revisión teórica para la planificación estratégica como para archivos de la empresa.

### ***2.6.6 Instrumentos de recolección de datos.***

**Cuestionario.-** Formato protocolario con preguntas o respectivas escalas de medición con el que se acompaña la aplicación de encuestas. Según López, Pedro. Facheli, Sandra (2011), “los datos que se suministran en el cuestionario deben ser medibles” (p. 16). En general el cuestionario viene dado para poder preguntar de manera ordenada y valida una serie de elementos pertinentes a la investigación.

### ***2.6.7 Validez y confiabilidad.***

#### ***2.6.7.1 Validez.***

Se puede afirmar según Rusque (2003) que la validez implica el nivel en que un método de investigación esté relacionado, pueda brindar soluciones, así como respuestas, a los problemas de la investigación. Para el caso del instrumento se propone la validación de expertos, la cual según Escobar (2008) “es una apreciación u opinión de personas con información con trayectoria relevante en el tema, estas personas están en la capacidad de emitir un juicio, aconsejar, criticar y aportar sobre la validez de un instrumento”. (pág. 4)

#### *2.6.7.2 Confiabilidad.*

Según Frías (2019) la confiabilidad es aquella que indica que un instrumento esté construido de tal modo que siempre mida los mismos ítems, es decir, que sin importar a quién, y cuando se aplique el instrumento, siempre medirá lo mismo. Para tal fin se pretende utilizar el alfa de Cronbach, el cual mide la consistencia interna de un instrumento, como el cuestionario, generalmente utilizado para la consistencia de ítems con escalas. El nivel de confianza está determinado por el cálculo de la muestra, o sea, el instrumento presentó una confiabilidad de 95%.



## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

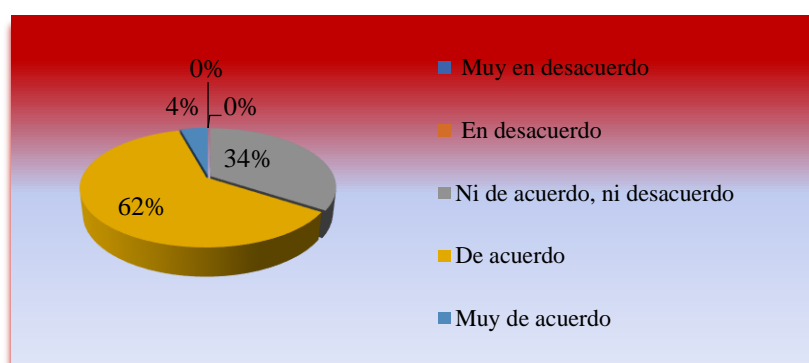
##### 1. ¿Conozco completamente la misión y la visión de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA"?

**Tabla 1-3:** Conocimiento de la misión y visión de la Empresa JAMBI KIWA

Ítem	Cant. Resp	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	80	34%
De acuerdo	144	62%
Muy de acuerdo	10	4%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 1-3:** Conocimiento de la misión y visión de la Empresa "JAMBI KIWA"

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis y conclusiones:** El 62% de los encuestados lo cual registra un poco más de la mitad se encuentran de acuerdo con respecto a que tienen un completo conocimiento de la misión y visión de la empresa, lo que quiere decir de alguna forma han adquirido esa información. 4% está de acuerdo. Por otra parte 34% de la población encuestada muestra no tener conocimiento acerca de la misión y visión de la empresa respondiendo que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se sugiere que el resto de la población pueda tener los conocimientos necesarios relacionados con la misión y la visión para alcanzar un funcionamiento óptimo de las actividades desempeñadas en la empresa.

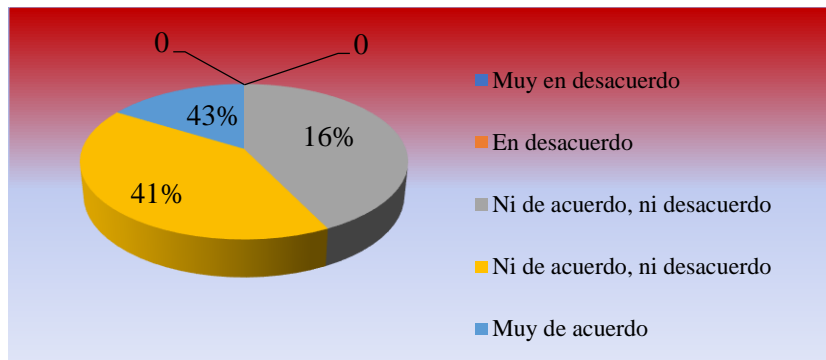
**2. ¿Considera que las decisiones que se toman en la Asociación parten de considerar la visión de la empresa y sus políticas?**

**Tabla 2-3:** Decisiones que se toman en la asociación considerando la visión de la empresa.

Ítem	Cant. Resp	Porcentaje
Muy desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	100	43%
De acuerdo	96	41%
Muy de acuerdo	38	16%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 2-3:** Decisiones que se toman en la asociación considerando la visión de la empresa.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** 41% de los encuestados se encuentra muy de acuerdo con respecto a que la empresa toma en la empresa son en base a la misión, visión y políticas establecidas, mientras que un 16% se encuentra muy de acuerdo con lo expuesto anteriormente. Por otra parte, un 43% respondió que no está ni de acuerdo ni en acuerdo con lo que se preguntó, esto quiere decir que esta población o desconoce la misión, visión y políticas de la empresa o se muestra indiferente ante las decisiones tomadas. Toda la población debería estar al tanto en sí coinciden las decisiones tomadas por la empresa concuerdan con la misión, visión y políticas.

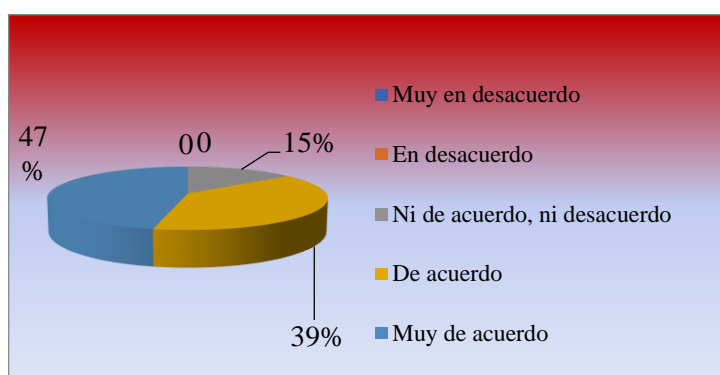
### 3. ¿La misión y la visión de la empresa son pertinentes a la actividad y a la industria a la que pertenece la misma?

**Tabla 3-3:** Pertinencia de la misión y visión en las actividades de la empresa.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy desacuerdo		0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	34	15%
De acuerdo	91	39%
Muy de acuerdo	109	47%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Realizado por:** Guevara, S. 2020



**Gráfico 3-3:** Pertinencia de la misión y visión en las actividades de la empresa.

**Realizado por:** Guevara, S. 2020

**Análisis.** Encontramos que 47% de las personas coincidieron que están muy de acuerdo con que las actividades que se realizan en la empresa tienen pertinencia con la misión y visión, por otra parte, un 39% se encuentra de acuerdo con lo expuesto en la interrogante. Un porcentaje de 15% se muestra indiferente. Una vez más se indica que un 100% debería estar en consonancia con respecto a la interrogante para mejor funcionamiento de los procesos.

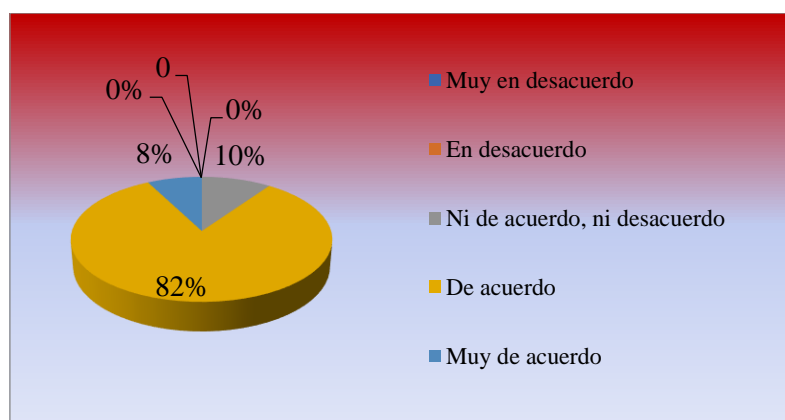
#### 4- ¿La empresa realiza reuniones para planificar objetivos estratégicos considerando la visión?

**Tabla 4-3:** Realización de reuniones para planificar objetivos estratégicos tomando en cuenta la visión.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	23	10%
De acuerdo	193	82%
Muy de acuerdo	18	8%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 4-3:** Realización de reuniones para planificar objetivos estratégicos tomando en cuenta la visión.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Se encontró que entre las opciones de acuerdo y muy de acuerdo se encuentra el mayor porcentaje de los encuestados, sumando un 90%, teniendo un porcentaje mínimo de 10% entre las respuestas que se encuentran ni muy de acuerdo, ni muy desacuerdo y ni de acuerdo ni desacuerdo. Lo que implica que la mayoría de los encuestados están al tanto de que las reuniones realizadas para elaborar planes estratégicos están en concordancia con la misión de la empresa.

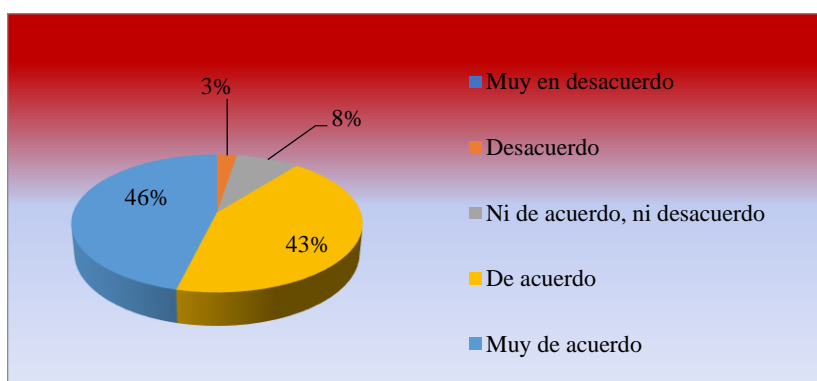
**5- Considero que la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA debe replantearse sus objetivos estratégicos.**

**Tabla 5-3:** Asociación de Productos de Plantas Medicinales debe replantear objetivos estratégicos

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	6	3%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	19	8%
De acuerdo	101	43%
Muy de acuerdo	108	46%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 5-3:** Asociación de Productos de Plantas Medicinales debe replantear objetivos estratégicos.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Un 46% seguido de un 43% siendo estas las opciones muy de acuerdo y de acuerdo, coinciden en que se deben replantear los objetivos estratégicos de la empresa para determinar los aspectos que se deben mejorar. El resto del porcentaje 11% coincide en que no está de acuerdo ni desacuerdo y en desacuerdo. Por tanto, la empresa debe considerar realizar ese replanteamiento de estrategias para su beneficio.

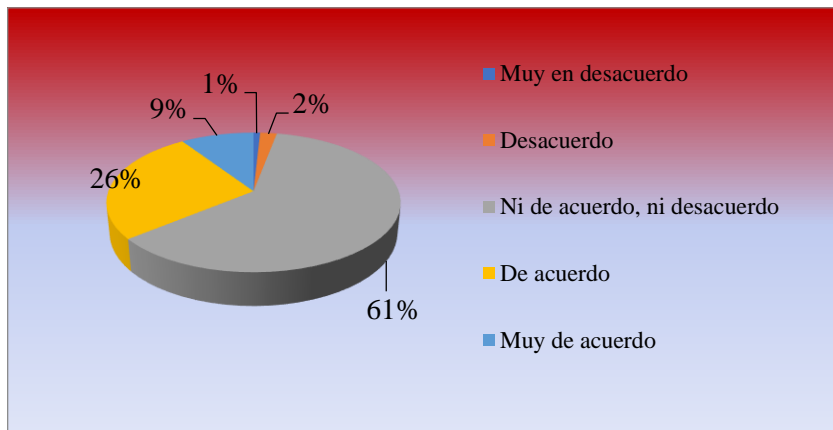
## 6- Considero que existe una buena planificación financiera en la organización.

**Tabla 6-3:** Existencia de buena planificación financiera en la organización

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	1%
Desacuerdo	5	2%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	143	61%
De acuerdo	62	26%
Muy de acuerdo	22	9%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 6-3:** Existencia de buena planificación financiera en la organización.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Se nota en los resultados que 61% indica que no está ni de acuerdo, ni desacuerdo con el conocimiento de que existe una buena planificación financiera en la empresa “JAMBI KIWA”, 26% coincide que si existe una buena planificación estratégica siendo su respuesta la opción de acuerdo y 9% muy de acuerdo. Lo que quiere decir que la planificación estratégica existente debe mejorar.

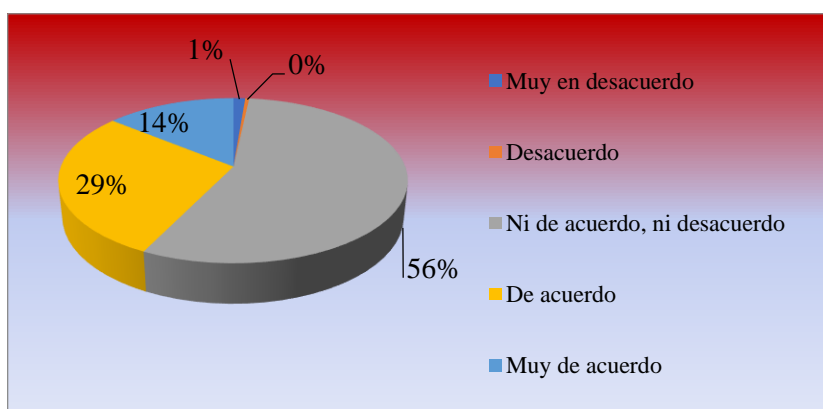
## 7- ¿Considero que existe una buena planificación de los procesos operativos?

**Tabla 7-3:** Existencia de una buena planificación de los procesos operativos.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	1%
Desacuerdo	1	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	130	56%
De acuerdo	67	29%
Muy de acuerdo	33	14%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 7-3:** Existencia de una buena planificación de los procesos operativos.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** 56% personas se muestran ni de acuerdo ni desacuerdo en base a la interrogante que determina la existencia de una buena planificación de los procesos operativos, por otra parte 29% se encuentra de acuerdo y 14% muy de acuerdo, lo que suma un 43% que no es ni la mitad de la población, y 1% está en desacuerdo, esto quiero decir que se debe hacer un análisis de las fallas de la planificación existente.

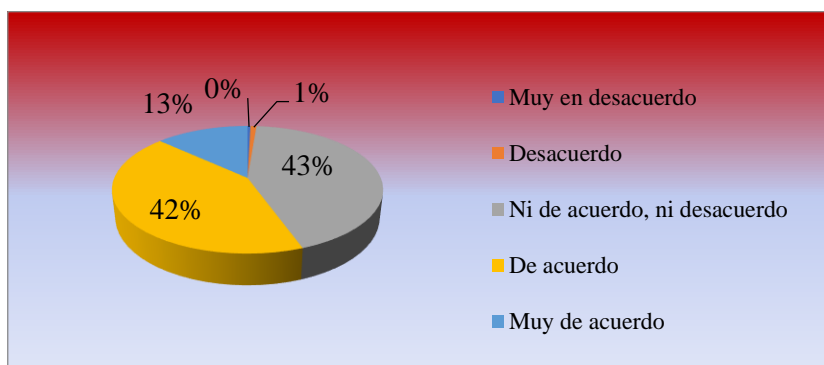
**8- ¿Considero que existe una buena planificación para llegar y atender a los clientes?**

**Tabla 8-3:** Planificación para atender a los clientes.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	0%
Desacuerdo	2	1%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	101	43%
De acuerdo	99	42%
Muy de acuerdo	31	13%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 8-3:** Planificación para atender a los clientes.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Con respecto a la buena planificación para atender a los clientes se encontró que el 43% de los encuestados esta ni de acuerdo ni desacuerdo, un 42% considera que, si existe una buena planificación para atención d clientes, 13% está muy de acuerdo lo que indica que debe haber una totalidad de acuerdo entre las personas que laboran en la empresa para así garantizar la permanencia de clientes en la misma.



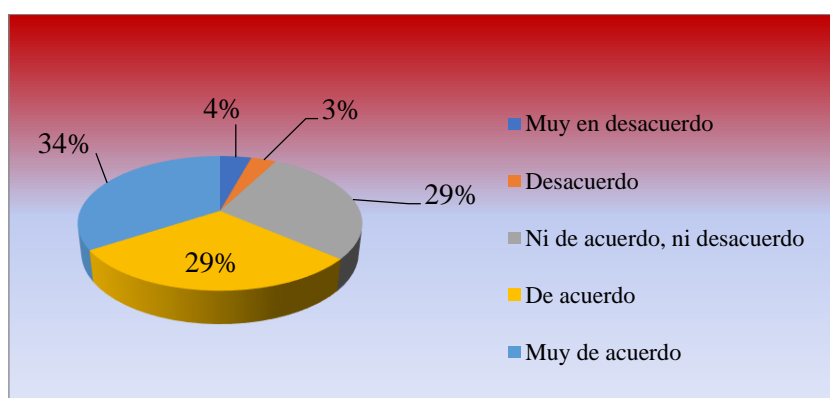
### 9- ¿Considero que existe una buena planificación de talento humano?

**Tabla 9-3:** Planificación de talento humano.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	10	4%
Desacuerdo	8	3%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	67	29%
De acuerdo	69	29%
Muy de acuerdo	80	34%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 9-3:** Planificación de talento humano.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Se encontró que un 34% está muy de acuerdo con respecto a que existe buena planificación de talento humano, siendo este un porcentaje menor a la mitad de los encuestados, 29% se encuentra de acuerdo respecto a lo mencionado anteriormente y también es un porcentaje menor a la mitad, uniendo ambos porcentajes de las opciones de acuerdo y muy de acuerdo se suma 63% de una población que reconoce una buena planificación de talento humano quedando como restante 29% que esta indiferente ante la interrogante, 4% muy en desacuerdo y 3% en desacuerdo. Esto implica que en relación a la planificación de talento humano existe un porcentaje considerable que indica que está bien.

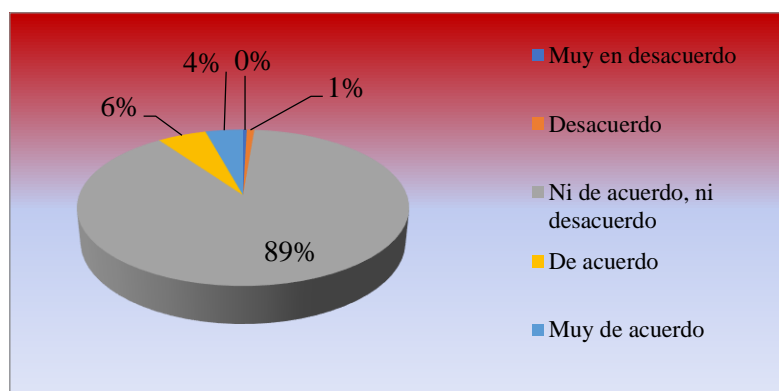
**10- En general, ¿considero que la planificación en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA" es buena?**

**Tabla 10-3:** Planificación en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA"

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	0%
Desacuerdo	2	1%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	208	89%
De acuerdo	13	6%
Muy de acuerdo	10	4%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 10-3:** Planificación en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA"

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Se ha recopilado que 89% de la población encuestada ni esta ni de acuerdo, ni desacuerdo con respecto a que hay una planificación en la Asociación de productores de "JAMBI KIWA" Solo un mínimo porcentaje de 6% está de acuerdo y 4% muy de acuerdo, lo cual conlleva a que se realice una verificación de la planificación de la asociación de productores de plantas medicinales y ver la forma en que están operando.

### Dimensión: Balance Scorecard Financiera

#### 11- ¿Los resultados financieros del último año cumplieron con las expectativas de los socios?

Tabla 11-3: Expectativa en el cumplimiento de los resultados financieros para los socios.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	121	52%
De acuerdo	90	38%
Muy de acuerdo	23	10%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020

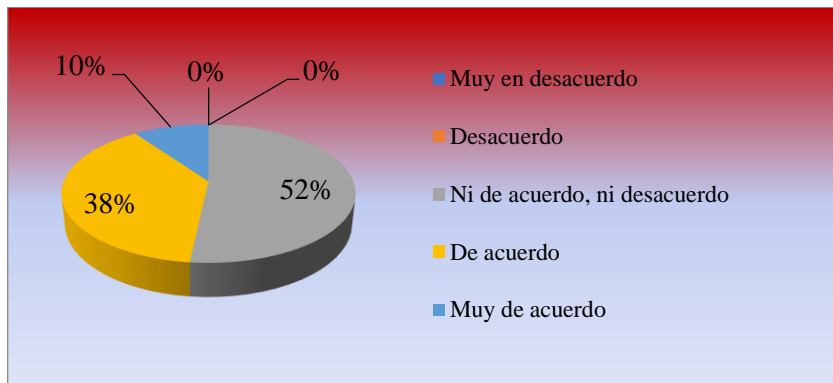


Gráfico 11-3: Expectativa en el cumplimiento de los resultados financieros para los socios.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Se encuentra que el 52% se muestran indiferentes y coinciden en la opción ni de acuerdo, ni desacuerdo, 38% está de acuerdo en que se han cumplido las expectativas financieras anuales para los socios y 10% coinciden en la afirmación de la interrogante con la opción muy de acuerdo, mientras que 0% se mostraron en desacuerdo y en muy desacuerdo. Es posible que el porcentaje que se encuentran indiferentes a este tema sea porque no sea su área. Internalizando en el asunto se podría obtener la veracidad de la información y hacer parte a toda la población del tema.

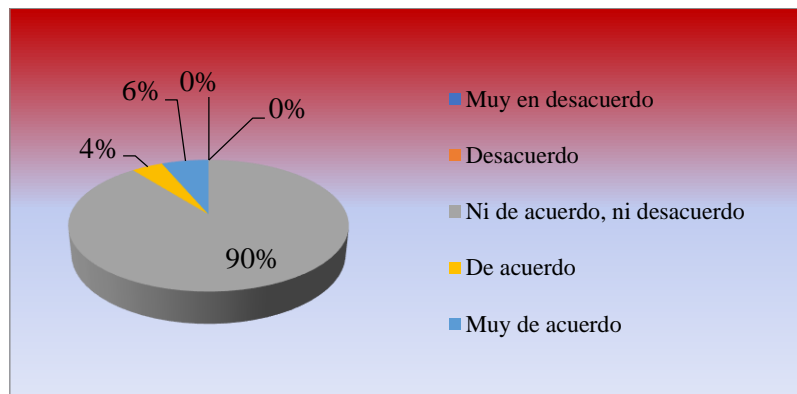
## 12- ¿La asociación ha mantenido crecimiento económico sostenido?

**Tabla 12-3:** Crecimiento económico sostenido.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	209	90%
De acuerdo	10	4%
Muy de acuerdo	15	6%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 12-3:** Crecimiento económico sostenido.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Un 90% de la población encuestada se muestra indiferente con respecto que hay un crecimiento económico sostenido, Lo cual indica que desconozcan acerca de este punto en la empresa, o no hay los canales de información con respecto a esto.

### 13- ¿La asociación no tiene problemas para honrar compromisos y pagos?

Tabla 13-3: Compromisos y pagos.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	10	4%
De acuerdo	219	94%
Muy de acuerdo	5	2%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020

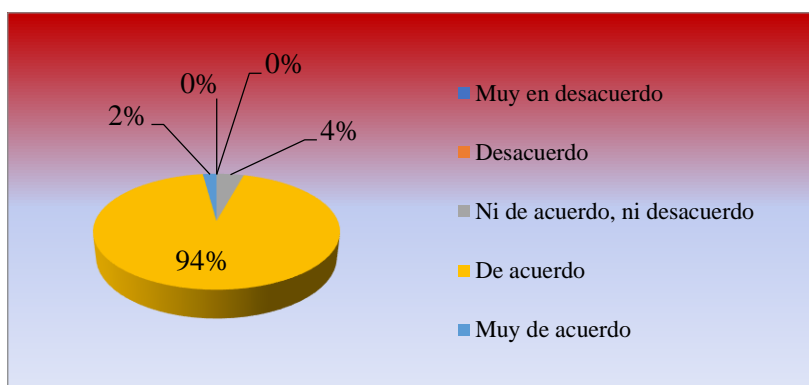


Gráfico 13-3: Compromisos y pagos.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** 94% coincide que la empresa honra los compromisos de pago seleccionando la opción de acuerdo. Lo cual es bueno para los empleados y el prestigio de la empresa.

## Dimensión: Balance Scordcard Cliente

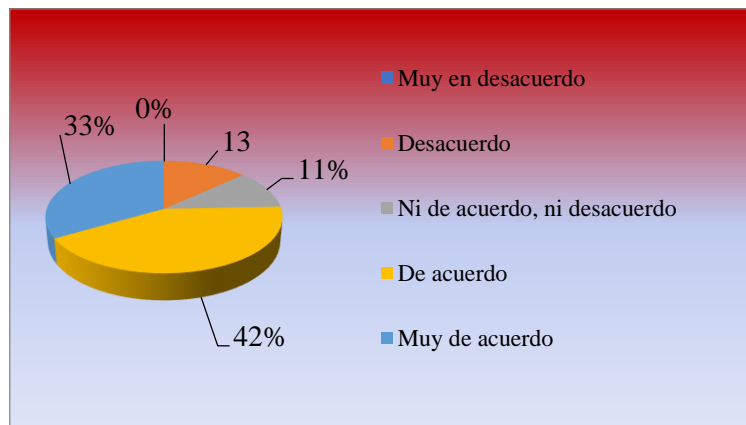
### 14- ¿La asociación mide la satisfacción de los clientes (distribuidores y consumidores finales) con regularidad?

**Tabla 14-3:** Medición de satisfacción de los clientes (distribuidores y consumidores finales)

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	31	13%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	26	11%
De acuerdo	99	42%
Muy de acuerdo	78	33%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 14-3:** Medición de satisfacción de los clientes (distribuidores y consumidores finales).

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** 42% está de acuerdo y 33% muy de acuerdo con que se realiza una medición de la satisfacción de los clientes en la empresa, lo cual es una buena estrategia porque se permite conocer las necesidades, opinión e inquietudes de los clientes y estos porcentajes indican que los empleados están al tanto de los procesos de la empresa. Un corto porcentaje de 11% se encuentra en la opción de ni de acuerdo ni muy de acuerdo.

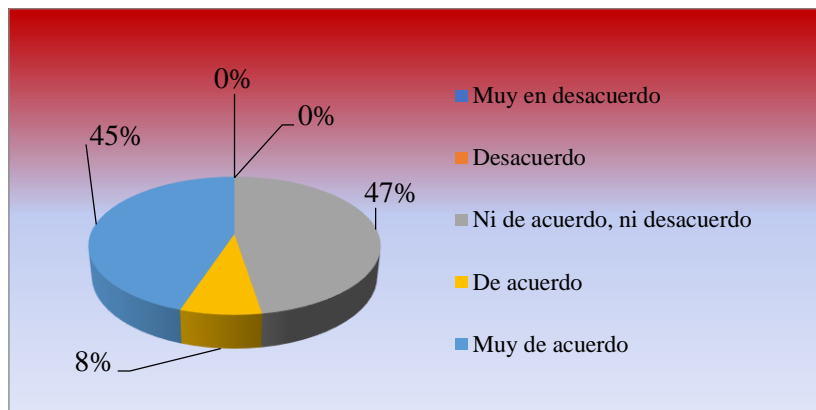
**15- Generalmente, cuando un distribuidor o cliente mayorista adquiere un producto, vuelve a realizar otra compra en el futuro.**

**Tabla 2-3:** Realización de compras futuras por los distribuidores.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	111	47%
De acuerdo	18	8%
Muy de acuerdo	105	45%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 15-3:** Realización de compras futuras por los distribuidores.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Se encuentra que 47% de los encuestados muestran que no están ni de acuerdo, ni desacuerdo mientras que 45% muestra que está muy de acuerdo en que los distribuidores regresan nuevamente, 8% se encuentra en concordancia con la interrogante. El resto de las opciones no fueron seleccionadas por ninguna persona.

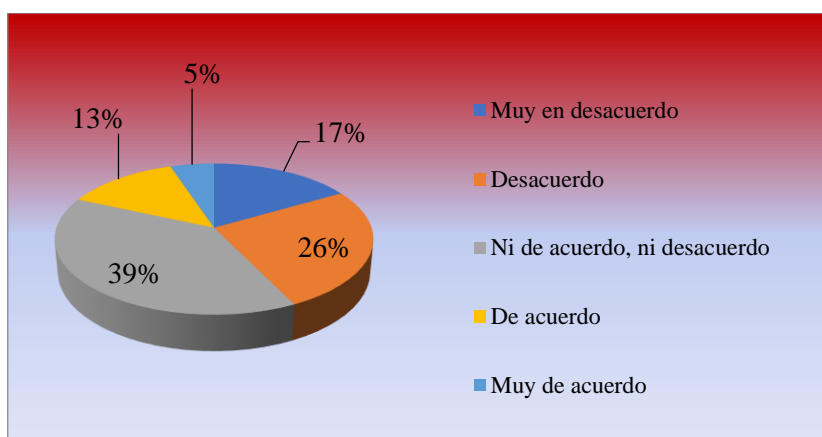
**16- ¿Existen canales para que los clientes expresen su opinión o reclamos sobre el producto?**

**Tabla 3-3:** Existencia de canales de expresión de los clientes.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	39	17%
Desacuerdo	61	26%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	91	39%
De acuerdo	31	13%
Muy de acuerdo	12	5%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfica 16-3:** Existencia de canales de expresión de los clientes.

Elaborado por: Sthefanny, G. 2020

**Análisis.** Se encuentra una variabilidad en las respuestas, siendo la opción ni de acuerdo, ni desacuerdo con 39% de la población con respecto a que existen canales de para que los clientes se expresen, por otro lado 26% se encuentra de acuerdo con la existencia de esos canales y 13% se encuentra de acuerdo, 17% y 26% de la población encuestadas se encuentran en desacuerdo y muy desacuerdo. Se sugiere emplear estrategias conocidas por el 100% de la población.



## Dimensión: Balance Scordcard Procesos

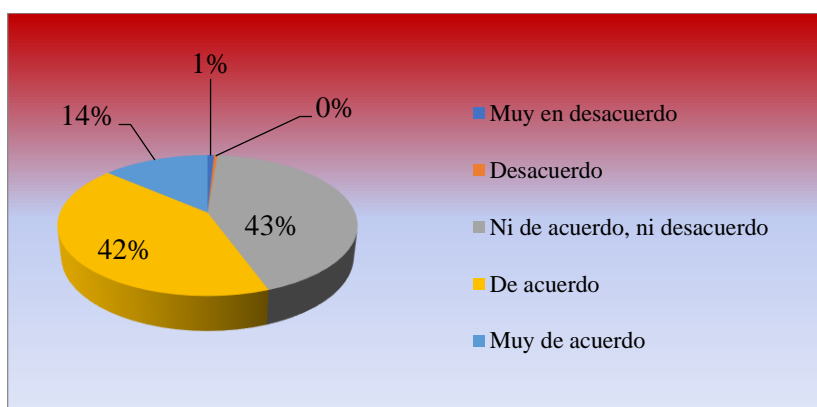
### 17- Los procesos administrativos se realizan sin demoras y correctamente.

**Tabla 4-3:** Tiempo de realización de los trabajos administrativos.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	1%
Desacuerdo	1	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	101	43%
De acuerdo	98	42%
Muy de acuerdo	32	14%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfica 17-3:** Tiempo de realización de los trabajos administrativos.

Elaborado por: Sthefanny, G. 2020

**Análisis.** 43% de la población encuestada se muestra indiferente, lo que indica que posiblemente los procesos administrativos puedan presentar fallas o demora. Solo un 42% está de acuerdo en que el tiempo de realización de los procesos está siendo hecho de forma y tiempo correcto de la misma manera coincide un 14% de la población.

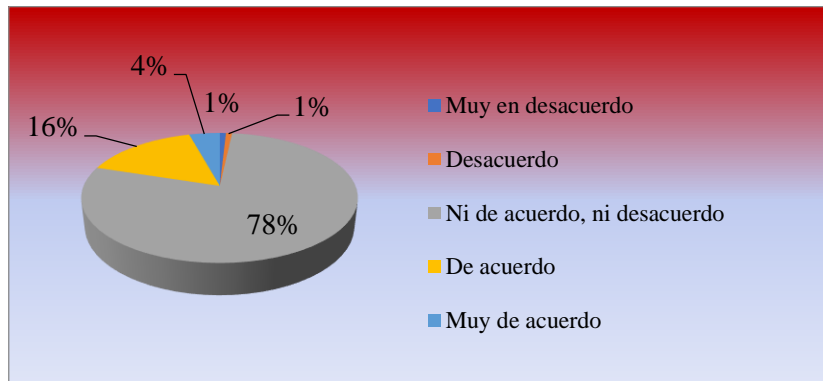
## 18- Los procesos de ventas se realizan sin demoras y correctamente

**Tabla 5-3:** Tiempo de realización de los procesos de venta

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	1%
Desacuerdo	2	1%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	183	78%
De acuerdo	37	16%
Muy de acuerdo	10	4%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 18-3:** Tiempo de realización de los procesos de venta

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** El 78% expresa que esta ni de acuerdo ni desacuerdo, lo que indica que la mayoría de la población está en desconocimiento de dicho requerimiento o no pertenece al área mencionada, lo cual puede ser perjudicial para la empresa, se sugiere realizar una estrategia donde el empleado esté al tanto del tiempo de realización de las ventas para garantizar la credibilidad de la empresa y a su vez un trabajo eficaz.

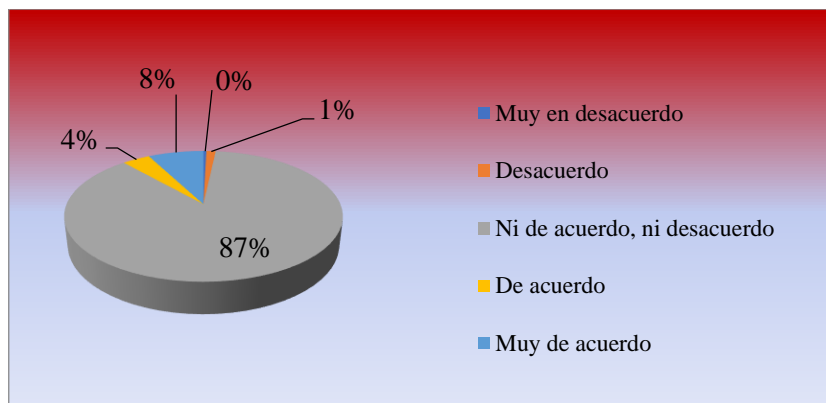
**19- Los procesos de control de calidad y supervisión se realizan sin demoras y correctamente.**

**Tabla 19-3:** Procesos de control de calidad y supervisión.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	0%
Desacuerdo	3	1%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	203	87%
De acuerdo	9	4%
Muy de acuerdo	18	8%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 19-3:** Procesos de control de calidad y supervisión.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** El 87% expresa que esta ni de acuerdo ni desacuerdo, con respecto a los procesos de control de calidad y el tiempo de realización de los mismos, lo que indica que desconocen acerca de dicho requerimiento, el porcentaje restante que es 8% y 4% ubicados en las opciones de acuerdo y muy de acuerdo con la interrogante, es decir conocen el requerimiento. Cabe destacar que es probable que parte de la población no se encuentre en el área acerca de la cual se le realiza la interrogante.

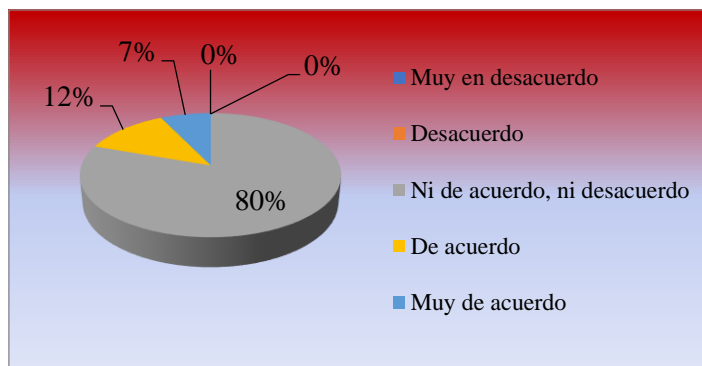
## 20- ¿El proceso de sembrado de las plantas se realiza de manera óptima?

**Tabla 6-3:** Proceso óptimo de sembrado de las plantas.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	188	80%
De acuerdo	29	12%
Muy de acuerdo	17	7%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 20-3:** Proceso óptimo de sembrado de las plantas.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** El 80% de la población coincide en la opción ni acuerdo ni desacuerdo, lo que indica que probablemente desconocen el proceso de sembrado de plantas. 12% y 7% están ubicados en las opciones muy de acuerdo y de acuerdo lo que muestra que poca población conoce acerca de esta área, por ende, no se da garantía de que se lleva a cabo de forma óptima el sembrado de plantas.

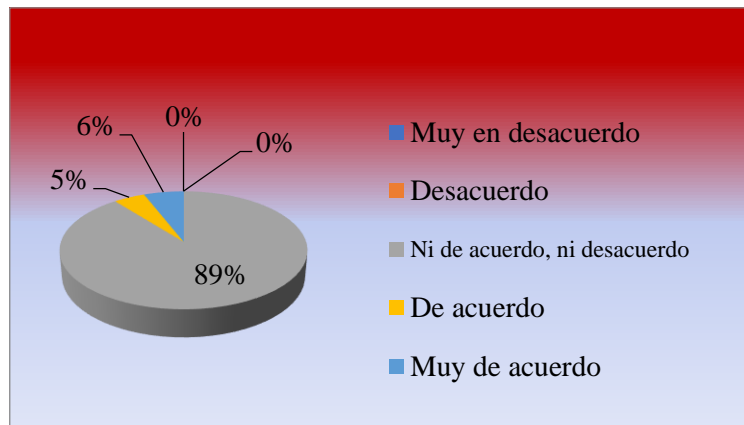
**21- ¿El proceso de sembrado de las plantas ha mostrado la necesidad de mejorarse?**

**Tabla 7-3:** Necesidad de mejoras en el proceso de sembrado de las plantas.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	209	89%
De acuerdo	11	5%
Muy de acuerdo	14	6%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 21-3:** Necesidad de mejoras en el proceso de sembrado de las plantas.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** 89% que es la mayoría de la población encuestada indica que no está ni de acuerdo, ni desacuerdo con respecto a la necesidad de implementar mejoras en el proceso de sembrado de plantas. Es posible que este porcentaje no se desempeñe en el área con la cual tiene que ver la interrogante. Por otra parte, entre las opciones de acuerdo y muy de acuerdo se suma un total de 11%, porcentaje reducido de personas que tienen conocimiento acerca del área de sembrado de plantas y afirman que necesita mejoras. No es posible establecer una respuesta efectiva debido al alto porcentaje que se encuentra en desacuerdo, ni desacuerdo.

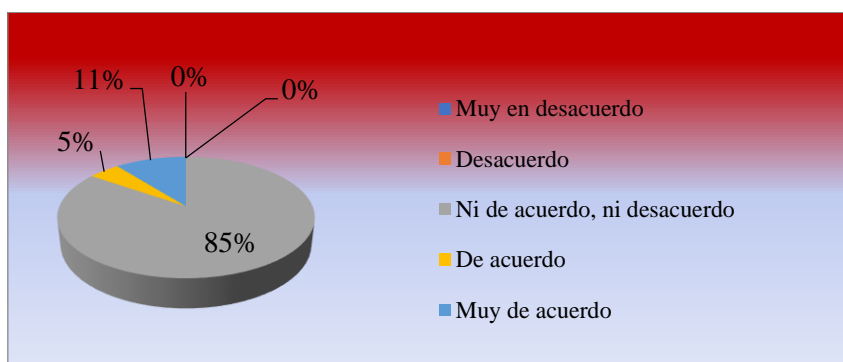
## 22- ¿Los procesos de molido y secado se realizan de manera óptima?

**Tabla 8-3:** Realización óptima del proceso de molido y secado.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	198	85%
De acuerdo	11	5%
Muy de acuerdo	25	11%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 22-3:** Realización óptima del proceso de molido y secado.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** 85% que es la mayoría de la población encuestada indica que no está ni de acuerdo, ni desacuerdo con respecto a la necesidad de implementar mejoras en el proceso de sembrado de plantas. Es posible que este porcentaje no se desempeñe en el área con la cual tiene que ver la interrogante. Por otra parte, entre las opciones de acuerdo y muy de acuerdo se suma un total de 16%, porcentaje reducido de personas que tienen conocimiento acerca del área de sembrado de plantas y afirman que necesita mejoras. No es posible establecer una respuesta efectiva debido al alto porcentaje que se encuentra en desacuerdo, ni desacuerdo.

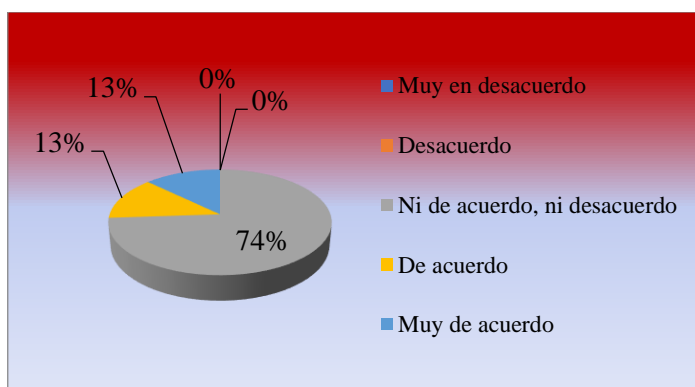
### 23- ¿Los procesos molido y secado han mostrado la necesidad de mejorarse?

**Tabla 9-3:** Necesidad de mejoras en el proceso de molido y secado.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	173	74%
De acuerdo	31	13%
Muy de acuerdo	30	13%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 23-3:** Necesidad de mejoras en el proceso de molido y secado.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis** 74% que es la mayoría de la población encuestada indica que no está ni de acuerdo, ni desacuerdo con respecto a mejoras en el proceso de molido y secado. Como se expresó en la respuesta anterior, es posible que este porcentaje no se desempeñe en el área con la cual tiene que ver la interrogante. El total de porcentaje que se ubica en las opciones de acuerdo y muy de acuerdo es de 26%, porcentaje reducido de personas que tienen conocimiento acerca del área sobre la cual se plantea la interrogante.

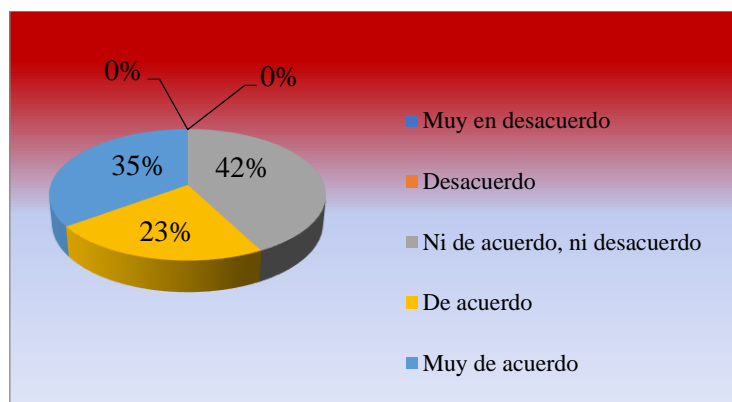
## 24- ¿Los procesos de empaquetado y almacenado se realizan de manera óptima?

**Tabla 10-3:** Realización óptima de los procesos de empaquetado y almacenado.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	99	42%
De acuerdo	53	23%
Muy de acuerdo	82	35%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 24-3:** Realización óptima de los procesos de empaquetado y almacenado.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Se observa variabilidad en las respuestas sin embargo se nota un porcentaje mayor en la opción ni de acuerdo, ni desacuerdo con 42%, una vez más se muestra que posiblemente haya un desconocimiento o indiferencia con respecto al área tratada. 35% y un 23% de la población concuerdan que existe una óptima de los procesos de empaquetado y almacenado, estos porcentajes ubicados en las opciones de acuerdo y muy de acuerdo.



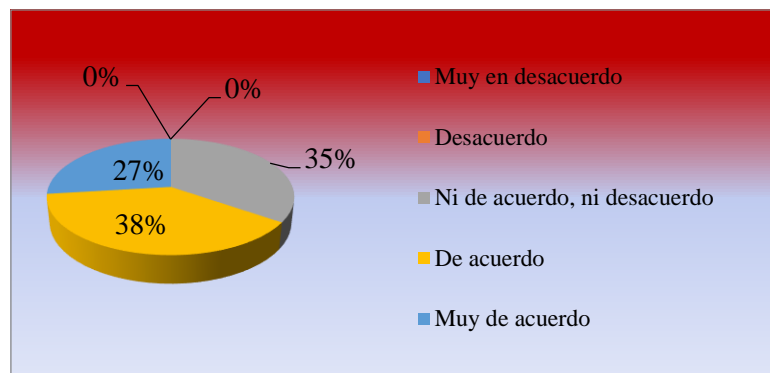
**25- ¿Los procesos de empaquetado y almacenado han mostrado la necesidad de mejorarse?**

**Tabla 11-3:** Necesidad de mejoras en el proceso de empaquetado y almacenado.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	81	35%
De acuerdo	90	38%
Muy de acuerdo	63	27%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 25-3:** Necesidad de mejoras en el proceso de empaquetado y almacenado.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** 38% se encuentra de acuerdo con que existe una necesidad de mejoras en el proceso de empaquetado y almacenado, sigue 27% ubicado en la opción muy de acuerdo con la interrogante planteada. Unidos estos dos porcentajes cuyas opciones se asemejan corresponden a una mayoría que indica que sí, se requieren las mejoras en las áreas mencionadas.

### Dimensión: Balance Scordcard Aprendizaje

26- ¿En la asociación, cuando se ha identificado un error, este vuelve a cometerse con el tiempo por parte de trabajadores o directivos?

Tabla 12-3: Identificación de errores.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	95	41%
De acuerdo	61	26%
Muy de acuerdo	78	33%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020

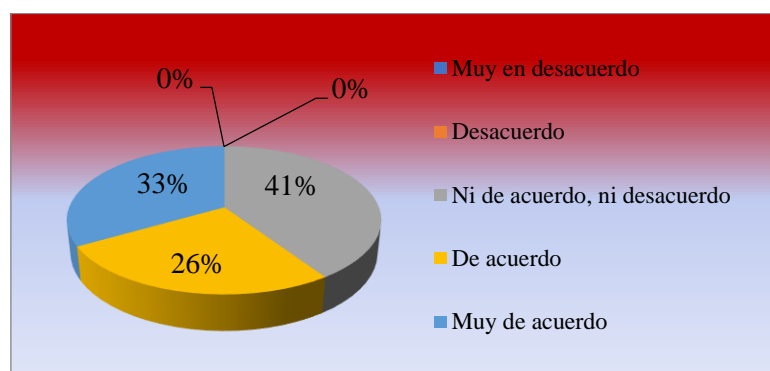


Gráfico 26-3: Identificación de errores.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Se presenta una variabilidad en las respuestas siendo un mayor porcentaje la opción ni de acuerdo ni desacuerdo con 41% que cuando se comete un error este vuelve a cometerse. Un 26% indicó que está de acuerdo en que los errores cometidos por los empleados o directivos se vuelven a cometer, así mismo lo señala un 33% ubicada en la opción muy de acuerdo.

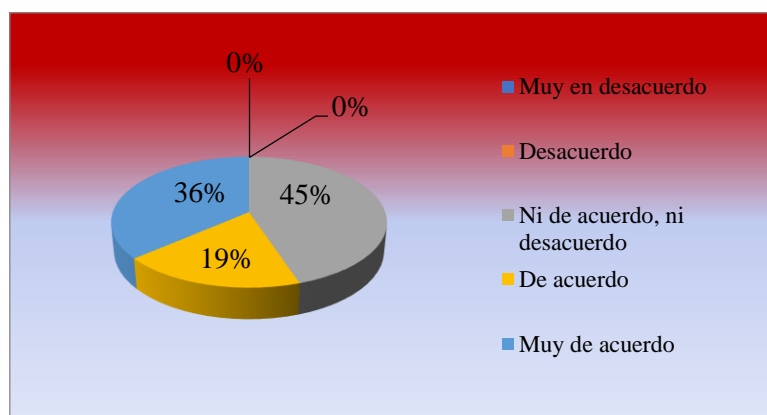
**27- ¿Los trabajadores y miembros en general de la asociación han recibido capacitación sobre la identidad, misión, visión y objetivos de la empresa?**

**Tabla 13-3:** Capacitación sobre la identidad, misión, visión y objetivos de la empresa.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
Desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	105	45
De acuerdo	44	19
Muy de acuerdo	85	36
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 27-3:** Capacitación sobre la identidad, misión, visión y objetivos de la empresa.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Se obtuvo que 45% se encuentra ubicado en la opción ni acuerdo, ni desacuerdo, es decir desconocen si la empresa ha realizado capacitaciones la identidad, misión, visión y objetivos de la empresa, mientras que 36% está muy de acuerdo en que, si se han realizado capacitaciones en la empresa, y 19% se encuentra de acuerdo con respecto a la interrogante realizada. El mayor porcentaje indica que no han recibido capacitaciones, lo cual es de importancia para la empresa que el personal esté preparado.

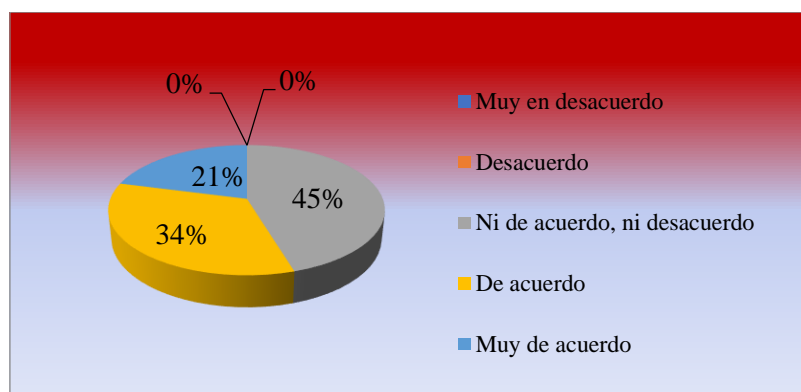
**28. ¿Existen reuniones periódicas para evaluar los procesos y socializar las metas, avances y objetivos a corto y largo plazo?**

**Tabla 14-3:** Evaluación de los procesos y socializar las metas, avances y objetivos a corto y largo plazo.

Ítem	Cant. Resp.	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	106	45%
De acuerdo	79	34%
Muy de acuerdo	49	21%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Guevara, S. 2020



**Gráfico 28-3:** Evaluación de los procesos y socializar las metas, avances y objetivos a corto y largo plazo.

Realizado por: Guevara, S. 2020

**Análisis.** Un 45% coincide en la opción no están ni de acuerdo, ni desacuerdo en que existen reuniones periódicas para evaluar los procesos y socializar las metas, avances y objetivos a corto y largo plazo, colocando este porcentaje en una posición indiferente ante esta interrogante y por ende esto indica que no han participado en reuniones de este tipo. 34% y 21% sumados se encuentran en las opciones de acuerdo y muy de acuerdo en la existencia de reuniones para llevar a cabo procesos de evaluación.

## **3.2 Discusión de resultados**

Según el análisis realizado por cada pregunta de la encuesta se pudo obtener una conclusión general, de forma muy notable se observa que: las opciones donde mayormente coincide la población encuestada son **ni de acuerdo, ni desacuerdo**, lo cual indica indiferencia o desconocimiento de lo que la interrogante plantea. Por otra parte, con respecto a las opciones en **desacuerdo y en muy desacuerdo** presenta un bajo porcentaje en las respuestas, lo cual quiere decir que los empleados concuerdan con las decisiones o actividades de la empresa o se encuentran en las opciones mencionadas al inicio del párrafo. Con respecto a las opciones **muy de acuerdo y de acuerdo** muestra tendencia en los porcentajes considerable con respecto algunas interrogantes, existe una variabilidad que se supone dependen de la actividad que se está planteando y la relación del encuestado con la misma.

## **3.3 Desarrollo de la propuesta**

### ***3.3.1 Introducción***

Después de llevar a cabo un diagnóstico mediante la aplicación de un instrumento aplicado al personal para conocer la situación organizacional de la empresa de plantas medicinales “JAMBI KIWA”, se han determinado algunas falencias con respecto a la organización dentro de la empresa, donde se demuestra que los empleados no se encuentran completamente informados de las estrategias que emplea la organización para el buen funcionamiento de las diferentes áreas. Además, existe desconocimientos con respecto a diferentes actividades que se llevan a cabo tales como: planificación de objetivos estratégicos, procesos financieros y operativos, misión, etc. El desarrollo de este proyecto permitirá a la organización “JAMBI KIWA” establecer un plan estratégico para mejorar el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

### ***3.3.2 Título de la Propuesta***

Diseño De Un Plan Estratégico Para El Fortalecimiento Organizacional De La Asociación De Productores De Plantas Medicinales “JAMBI KIWA”

### ***3.3.3 Objetivo General de la propuesta.***

Mejorar la organización de la asociación de productores de plantas “JAMBI KIWA” mediante la propuesta de un plan estratégico.

### ***3.3.4 Objetivos Específicos.***

- Determinar la situación real de la organización y el efecto que producirá la planificación estratégica en las áreas de la empresa.
- Describir las características de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA" así como de los productos que esta ofrece.
- Proponer un plan estratégico para la empresa de plantas medicinales “JAMBI KIWA”

### ***3.3.5 La Empresa***

#### ***3.3.5.1 Reseña histórica de la empresa***

Mujeres en su mayoría indígenas son las fundadoras de la empresa “JAMBI KIWA” Dicha empresa tiene como finalidad cultivar, procesar, y vender plantas medicinales y aromáticas elaboradas en base al conocimiento tradicional indígena, también realizando actividades comunitarias para luchar contra la pobreza y la discriminación. Es decir que nació con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de las familias y las comunidades. Actualmente la organización tiene 254 socias/os.

“JAMBI KIWA”, nació en el año 1997 convirtiéndose en una empresa jurídica en el año 2001. Se encuentra formada por 30 comunidades distribuidas en cuatro zonas de trabajo (Cumandá, Pallatanga, Alausí y Riobamba). Más de 50 especies de plantas en diferentes tipos presentaciones: infusión, granuladas y en polvo además de productos finales como: aromáticas, infusiones y medicinales y cosméticos son los productos que ofrece esta empresa Cabe destacar que esta empresa se desplaza en mercados nacionales e internacionales tales como: Europa, Canadá, Estados Unidos y Japón. Posee certificación orgánica y de comercio justo, OKO-Garantie BCS y SPP

#### *3.3.5.2 Misión de la empresa*

- Posicionar en el mercado productos naturales de alta calidad, con base en logro constante de nuestros objetivos, los principios de ética, equidad y competencia. Donde prevalezcan productos seguros y respetuosos del medio ambiente.

#### *3.3.5.3 Visión de la empresa*

- Incidir en una mejor calidad de vida para el cliente, abarcando un segmento más amplio del mercado, y un alcance internacional.

#### *3.3.5.4 Ubicación geográfica*

- **REGIÓN:** Sierra
- **PROVINCIA:** Chimborazo
- **CANTÓN:** Riobamba
- **PARROQUIA:** Yaruquíes

#### *3.3.5.5 Coordenadas de ubicación de la empresa:*

Desde N 9813766.456; E 758262.346.

Hasta N 98139 46.675; E 759335.234. 4.3.3

#### *3.3.5.6 Límites de la empresa*

##### **Límites La parroquia Yaruquíes:**

- ✓ Norte: con Licán
- ✓ Este: con el Río Chibunga
- ✓ Sur: con Punín, San Luis y
- ✓ Oeste: con la parroquia rural de Cacha. 4.3.4.

#### *3.3.5.7 Superficie*

#### *3.3.5.8 Clima*

Mayormente prevalece un clima muy frío presentando humedad atmosférica seca, existe mucha diferencia entre la temperatura del día y la de la noche. Durante el día el sol tiende a quemar o broncear la piel, mientras que cuando te ubicas en la sombra, puede sentirse frío para lo cual es necesario usar vestimenta adecuada tal como: (chompas, ponchos, bayetas) para cubrirse y abrigarse, ya luego al caer la noche el frío es más fuerte.

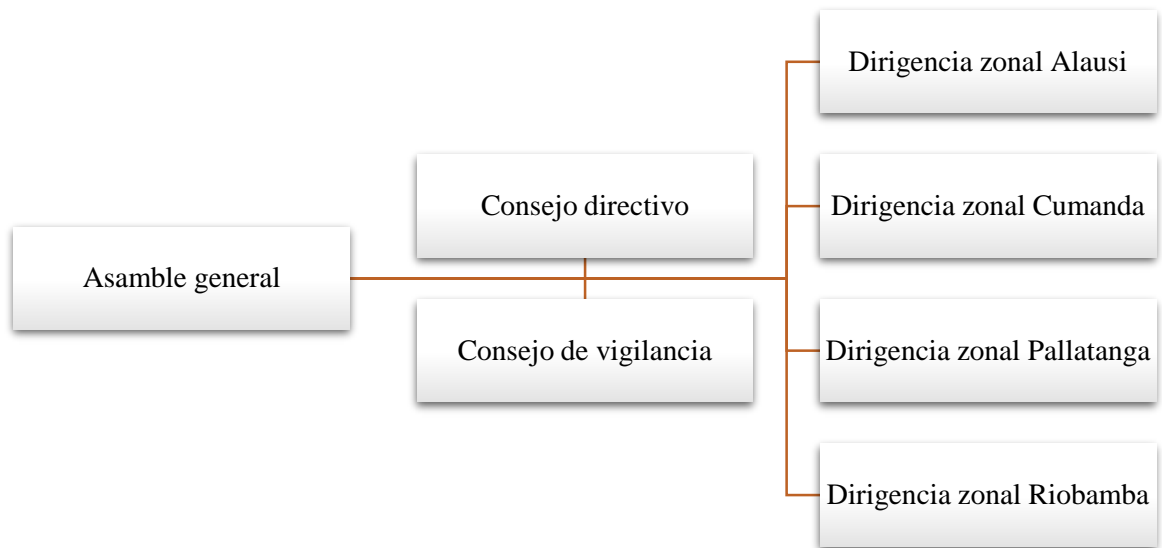
### 3.3.5.9 Población

Yaruquíes tiene una población próxima a los 2.800 habitantes. (INEC, 2010)

- ✓ Hombres - 1.300
- ✓ Mujeres - 1.500

### 3.3.5.10 Estructura organizacional

JAMBI KIWA presenta la siguiente estructura organizacional.



**Figura 1-3:** Organigrama estructural

Realizado por: Guevara, S. 2020

### 3.3.5.11 Análisis del macroentorno

Este análisis servirá para ayudar a crecer las oportunidades y reducir las amenazas de la organización. Según los autores Guevara, Pérez y Quint (2014):



- **Político**

Desde hace poco más de diez años el estado ecuatoriano se ha enfocado en el bienestar de sus ciudadanos, ejemplo de ello lo son las políticas para el acceso a una vivienda digna a través de créditos hipotecarios con plazos de un quinquenio, aunque las condiciones económicas del país no son favorables. Por otra parte, el Plan Nacional de Desarrollo-Toda una Vida (2017) instaura una serie de políticas públicas en favor del agro:

Este plan rural requiere de un enfoque territorial integral, crítico de lo que se ha hecho. Ello implica reconocer las particularidades de estos territorios, como, por ejemplo, el vínculo íntimo entre sus habitantes y el uso y el manejo de los recursos naturales circundantes, los que determinan la existencia de diversas actividades económicas, complementarias e interrelacionadas. (p. 85)

Por otro lado, la Constitución del Ecuador (2008) aprobada en Asamblea Constituyente establece:

**Art. 283** - El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (p. 93)

Asimismo, el Ranking Global de Competitividad 2017-2018, expuesto por el Foro Económico Mundial, situó a Ecuador con relación a la del año 2016 en el puesto 84, lo que representa una mejora de 17 lugares en la percepción sobre el ambiente de inversión en el país con respecto al año anterior (Foro Económico Mundial, 2018).

Sin embargo, se debe aclarar que dichos parámetros de competencia y seguridad en el país han caído en los últimos nueve meses producto de los acontecimientos ocurridos en octubre de 2019, así como la precipitación en los precios del petróleo en los primeros meses del 2020, evidenciado en la elevación acelerada del riesgo país en más de mil puntos, constituyendo el pico más alto desde la década de finales 90.

- **Económico**

A finales del 2019 el Banco Central del Ecuador (BCE) (2019) registraba una inflación de 0.52%, dato este que vario al concluir el año cuando el nivel se situó en -0.07%. Por otro lado, el desempleo en este propio año finalizo en 3.8%. Además, el índice de precios al consumidor cayó al 1% (Banco Central del Ecuador, 2018). Sin embargo, se puede resaltar que este escenario provoca una baja en el valor del precio de algunos productos, propiciando el gasto interno y del extranjero.

A su vez el Producto Interno Bruto (PIB), registro porcentajes positivos para la refinación de petróleo crudo con un 47.2%, los servicios financieros con 13.8% y correo y comunicaciones en 9.1%. Por su parte, la industria manufacturera se ubicó en 0.3% en comparación con el primer semestre de 2017. (Banco Central del Ecuador, 2018)

De igual forma, la inflación del IPC al cierre de 2019 se ubicó en 105,21. Así, la inflación mensual es de -0,01%, mientras que en diciembre de 2018 se ubicó en 0,10%. Algo negativo, pues el aumento de la inflación y la inestabilidad económica provocan una disminución en la calidad de vida de los habitantes (INEC, 2019).

Según datos suministrados por el BCE, el riesgo país hasta finales de agosto del presente año se ubicó en 2787 puntos, muy por encima de los 803 puntos registrados al inicio de enero de 2020. Asimismo la inflación cerro el mes de julio en -0.61% cuando había comenzado el año con 0.23% (BCE, 2020). Asimismo, el índice de precios al consumidor bajó al 1% (INEC, 2020). Algo positivo en todo el panorama que se presenta, pues esto ha provocado que los productos sean más baratos, convirtiéndole en un factor clave para acrecentar el gasto interno y extranjero.

- **Socio-Cultural**

Con relación a este punto, se puede apreciar que un 54.3% de la riqueza se encuentra concentrada en el 20% de la población, mientras por otro lado, el 20% de la población más pobre accede solo al 4.2% de esta riqueza, apropiada solo del 0.1% de la tierra. (SIISE, 2016). No obstante, el gobierno ecuatoriano se ha trazado la meta de disminuir la brecha desigual en el territorio nacional, mejorando en los últimos tiempos los niveles de desarrollo social.

Además, se puede decir que la distancia entre los más desposeídos y los más ricos se ha acortado a mayor velocidad que en el resto de Latinoamérica. Evidenciado en el coeficiente de Gini cuando registra una baja de 54 a 46.7 en diez años. Por otro lado, a inicios de este milenio y hasta 2017 se registró el crecimiento más marcado, cuando subieron los ingresos en 8.8% del 40% de los más desposeídos. (Banco Mundial, 2018)

- **Tecnológico**

En este sentido, Ecuador se situó en el lugar 108 en cuanto a la capacidad de ampliar y aprovechar las TIC's, de acuerdo con el Global Information Technology Report (GITR) 2016 - 2017 exhibido por el Foro Económico Mundial, que cada año analiza y confronta la cabida tecnológica de 138 países. En esta terna, ningún país de América Latina se encuentra entre los primeros 25 del mundo, La situación de ha mejorado para Ecuador en los últimos años, llegando al lugar 82 en la actualidad. (Costales, 2018)

El objetivo del gobierno ecuatoriano es continuar optimizando su posición hasta incluirse dentro de los primeros 50 países de dicho ranking. Acciones que exponen las claras intenciones del gobierno por mejorar el desarrollo tecnológico en el país. Así, aprovechar la tendencia del uso de las nuevas tecnologías, como los teléfonos inteligentes, puede parecer una amenaza y una oportunidad para el negocio. En este sentido el uso de las redes sociales para promocionar cualquier producto o servicio es muy común. De ahí que muchos de los potenciales clientes realicen compras a través de internet. Sin embargo, la organización puede usar también este método para llegar a más clientes e insertarse en el mercado explotando las nuevas técnicas.

#### *3.3.5.12 Análisis del microentorno*

- **Las cinco fuerzas de PORTER**

Las cinco fuerzas de PORTER es un modelo para detectar y examinar la competitividad que, de cada industria, ayudando a establecer las debilidades y fortalezas de esta. Este análisis se utiliza con periodicidad para determinar la estrategia corporativa de la organización. El mencionado modelo, se puede utilizar en cualquier segmento de la economía para percibir el

nivel de competencia de determinada empresa y mejorar la rentabilidad con el pasar del tiempo. (Coynes, 2016)



**Figura 2-3:** Las cinco fuerzas de PORTER

Realizado por: Guevara, S. 2020

- **Amenaza de nuevos entrantes o competidores (Alta)**

El gobierno brinda apoyo para el desarrollo de los nuevos emprendimientos, acrecentando la posibilidad de que la cantidad de empresas dedicadas a la actividad que realiza “JAMBI KIWA” entren al mercado. Asimismo, la variedad en la flora que coexiste en el territorio ecuatoriano es un factor ayuda en la generación de nuevos productos. Además, en el caso de los productos naturales la amenaza es elevada ya que muchos productos que circulan hoy en el mercado provienen de mercados extranjeros y son de gran acogida por los ecuatorianos.

- **Poder de negociación de los compradores o clientes (Bajo)**

Al brindar un producto característico desde su elaboración hasta su imagen para la venta los compradores o clientes tienen un bajo grado de negociación. Aunque existe variedad de productos naturales en circulación, pocos son ecuatorianos, por lo que a la hora de decidir por un producto de calidad a buen precio el cliente no tiene muchas alternativas de elección, una fortaleza para la organización.

- **Poder de negociación de los proveedores (Bajo)**

Aquí también existe una fortaleza para la empresa puesto que los proveedores no tienen gran impacto sobre esta. Teniendo en cuenta que los productos son naturales, las materias primas y materiales empleados son de bajo valor y no suponen un problema para la empresa que tiene disímiles opciones para escoger.

- **Amenazas de Productos Sustitutos (Alta)**

El producto sustituto manipula un conjunto de técnicas diferente a la de los demás competidores. Ejemplos de estos son: chancapiedra en tabletas, té amargo, carbón vegetal, entre otros. Se observa una gran amenaza de estos pues los clientes pueden decidir fácilmente por un producto u otro.

- **Rivalidad entre los competidores existentes (Alta)**

Existen un grupo considerable de empresas de su tipo establecidas en el país, algunas acumulan años de experiencia en la industria de productos y plantas medicinales, siendo la competencia entre estas elevada. Específicamente los productos naturales en el Ecuador cuentan con varias alternativas para el público entre los que están:

- Onli Natural
- Natualfa
- Nature's Garden
- Natures Sunshine

### *3.3.5.13 Perfil de capacidad interna y externa*

De igual modo para el análisis EFI-EFE se establecieron los factores significativos a evaluar, los cuales recibieron una puntuación de acuerdo a la matriz de ponderación propuesta por David (2003). El peso de la puntuación otorgada está dado por la relevancia de los factores externos e interno que afectan la empresa “JAMBI KIWA”.

Las calificaciones se encuentran entre 1 y 4, donde una calificación entre 3 y 4 la respuesta es fuerte o alto, entre 2 y 2.99 la respuesta es promedio o medio y entre 1 y 1.99 la respuesta es débil o bajo.

**Tabla 29-3:** Tabla de ponderación de datos

		Totales valores ponderados matriz			
		EFI			
Totales valores ponderados matriz EFE	1	4	fuerte 3,0 a 4,0	promedio 2,0 a 2,99	débil 1,0 a 1,99
		Alto 5	I	II	III
		Medio 3 a 4	IV	V	VI
		Bajo 1 a 2	VII	VIII	IX
		1	Crecer y construir	Proteger y mantener	Cosechar o desinvertir

Realizado por: Guevara, S. 2020

- **Matriz EFI-EFE**

**Tabla 15-3:** Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
<b>Fortalezas</b>			
Fidelidad de los clientes	0.12	4	0.48
Calidad del producto.	0.12	4	0.48
El abastecimiento de materia prima se obtiene de comunidades rurales productoras de plantas medicinales.	0.08	4	0.32
Costos mínimos de materia prima y mano de obra.	0.08	4	0.32
Mano de obra con conocimiento sobre plantas medicinales y aromáticas.	0.12	4	0.48
<b>Debilidades</b>			
Carencia de un plan estratégico para coordinar cada área de la empresa.	0.12	1	0.12
Falta de una planificación estratégica.	0.10	1	0.10
Poca capacidad para adquirir toda la materia prima necesaria.	0.08	2	0.16

Existe retraso en los pagos a los proveedores.	0.10	2	0.20
Los empleados no están capacitados para el manejo de las diferentes áreas.	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,86</b>

Elaborado por: Sthefanny, G. 2020

Los datos obtenidos con la matriz EFI arrojan que la empresa se encuentra en un nivel promedio en el cual aún cuenta con posibilidades de mejorar, pues sus fortalezas son mayores que las debilidades detectadas, alcanzando una ponderación de 2,52.

**Tabla 16-3:** Matriz EFE

<b>Factores externos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuaciones ponderadas</b>
<b>Oportunidades</b>			
Posibilidades económicas de los clientes	0.06	1	0.06
Apoyo del gobierno al desarrollo productivo del país.	0.12	4	0.48
El clima de la zona es favorable para el cultivo de plantas medicinales	0.12	4	0.48
Cambios en los estilos de vida de los consumidores	0.10	3	0.30
Potencial demanda en el mercado de alimentos y bebidas naturales.	0.10	3	0.30
<b>Amenazas</b>			
Incremento del riesgo país.	0.12	4	0.48
Inestabilidad económica por efecto del coronavirus.	0.10	4	0.40
Difícil acceso al financiamiento.	0.10	2	0.20
Productos sustitutos (chancapiedra en tabletas, té amargo, carbón vegetal, entre otros) que pueden influir en el posible cliente.	0.08	2	0.24
Canales de comercialización colapsados.	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,14</b>

Realizado por: Guevara, S. 2020

Por su parte, la matriz EFE muestra una ponderación de 3,14, siendo las oportunidades mayores que las amenazas que circunda la organización. Se puede decir que existen las posibilidades de mejorar, aunque el país no esté atravesando los mejores momentos en el ámbito económico, existe interés en los clientes de adquirir productos naturales de alta calidad, así, como voluntad gubernamental por conservar las empresas existentes y disminuir los niveles de desempleo.

#### 3.3.5.14 Matriz FODA

La matriz FODA representa (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); lo cual ha sido obtenida mediante la información recopilada del análisis e interpretación de los resultados de los instrumentos de investigación que fue la encuesta aplicada a los trabajadores de “JAMBI KIWA”.

**Tabla 17-3: FODA**



<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Fidelidad de los clientes.	Carencia de un plan estratégico para coordinar cada área de la empresa.
	Calidad del producto.	Falta de una planificación estratégica.
	El abastecimiento de materia prima se obtiene de comunidades rurales productoras de plantas medicinales.	Poca capacidad para adquirir toda la materia prima necesaria.
	Costos mínimos de materia prima y mano de obra.	Existe retraso en los pagos a los proveedores.
	Mano de obra con conocimiento sobre plantas medicinales y aromáticas.	Los empleados no están capacitados para el manejo de las diferentes áreas.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
Posibilidades económicas de los clientes	Mejorar los precios de la competencia sin bajar la calidad del producto, manteniendo la fidelidad del cliente.	Elaborar planes de gestión para cada área mejorando el posicionamiento en el mercado.
Apoyo del gobierno al desarrollo productivo del país.	Buscar el financiamiento del gobierno para mejorar el proceso productivo y la tecnología, mejorando la calidad del producto.	Determinar las necesidades de inversión en la organización, a través de la planificación.
El clima de la zona es favorable para el cultivo de plantas medicinales	Realizar acuerdos con agricultores de plantas medicinales para favoreciendo el desarrollo local.	Adquirir la materia prima suficiente para mantener los ritmos de producción.
Cambios en los estilos de vida de los consumidores	Producir nuevos bienes para desarrollar la línea de productos y compensar las nuevas necesidades del consumidor.	Conquistar nuevos segmentos de mercado buscando elevar las ventas y por ende los ingresos.
Potencial demanda en el mercado de alimentos y bebidas naturales.	Elaborar planes de capacitación para los nuevos ingresos de RR.HH., aprovechando la experiencia del personal.	Capacitar al personal para afrontar cada puesto enfocado en los objetivos de crecimiento de la empresa.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Incremento del riesgo país.	Desarrollar planes de marketing para incentivar el consumo de los productos de “JAMBI KIWA”.	Analizar a través de la planificación a donde va cada recurso de la empresa, buscando la eficiencia.
Inestabilidad económica por efecto del coronavirus.	Medir la satisfacción de los clientes a través de encuestas empleando las nuevas tecnologías.	Analizar la cartera de productos con el objetivo de discontinuar productos de baja rotación.
Difícil acceso al financiamiento.	Presentar un plan atractivo para buscar el financiamiento externo.	Buscar el capital necesario para introducir nueva línea de productos al mercado, buscando la satisfacción del cliente.

Productos sustitutos que pueden influir en el posible cliente.	Implementar estrategias de Benchmarking como técnica de gestión empresarial.	Elevar las ventas aplicando técnicas de mercadeo y marketing.
Canales de comercialización colapsados.	Implementar nuevos canales de distribución y de atención al cliente, sin descartar el uso de nuevas tecnologías de comunicación.	Capacitar a los empleados de cada área buscando la eficiencia y la obtención de resultados en todos los procesos.

Realizado por: Guevara, S. 2020

### ***3.6 Fundamentación Científico-Técnica***

#### ***3.6.1 Control Interno***

El grupo de actividades y métodos llevados a cabo de forma coordinada dentro de una empresa en las diferentes áreas, su función primordial es resguardar el patrimonio y recursos como la data, las finanzas, el aspecto administrativo, además este conjunto de actividades de control permitirá comprobar tanto la información financiera como la administrativa.

Coopers y Lybrand (1997) en su libro titulado “Los Nuevos Concepto del Control Interno (informe Coso)” define el control interno como un proceso, realizado por el personal de una compañía, empleado para obtener objetivos determinados. El concepto es extenso y envuelve todos los aspectos de control de un negocio, pero permite concentrarse en los objetivos definidos.

#### ***3.6.2 Control Interno Administrativo.***

Universidad Panamericana (2019) Indica: El control interno administrativo se encuentra completamente ligado con los planes de organización de la empresa, las líneas de responsabilidad, métodos para la eficiencia, sistemas de autorización, organigramas y demás esfuerzos que busquen generar operaciones efectivas, así como regular el cumplimiento de las normativas, políticas y objetivos delimitados con antelación. Es decir, es el compuesto por una serie de elementos dentro de los cuales encontramos, planes, normas, procedimientos, métodos o principios para llevar a cabo cada una de las operaciones dentro de la empresa y que estas sean eficaces y garantizadas.

### 3.3.6. Formulación Estratégica

#### 3.3.6.1 Definición de los objetivos estratégicos

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos del plan para el fortalecimiento organizacional de la asociación de productores de plantas medicinales “JAMBI KIWA”.

**Tabla 18-3:** Objetivos estratégicos

<b>Factores</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
Capacitación	Elaborar un programa de capacitación cronológica y continua para los directivos, socios y empleados que conforman todas las áreas de la empresa sobre temas organizacionales y otros que favorezcan al óptimo desarrollo de las actividades de la entidad.
Gestión Administrativa	Optimizar la gestión administrativa para que esta sea capaz de gestionar los recursos que posee de forma óptima y poder caminar hacia el desarrollo constante de la organización.
Fortalecimiento de la identidad de la marca	Diseñar un plan de marketing para el impulso de la marca en el territorio nacional y los países de la región.
Ampliación de infraestructura	Incrementar las capacidades de aforo de materias primas en las instalaciones de la empresa.
Evaluación	Controlar y evaluar las actividades desarrolladas por la empresa buscando el perfeccionamiento constante y la sostenibilidad en el tiempo.

**Realizado por:** Guevara, S. 2020

#### 3.3.6.2 Definición de estrategias, proyectos y actividades

Seguidamente se presentan las estrategias que se implementaran para dar cumplimiento a los objetivos trazados por la entidad.

**Tabla 19-3:** Estrategias y actividades a desarrollar

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Áreas</b>
Elaborar un programa de capacitación cronológica y continua para los directivos, socios y empleados que conforman todas las áreas de la empresa sobre temas organizacionales y otros que favorezcan al óptimo desarrollo de las actividades de la entidad.	✓ Implementar programas de capacitación para cada área de la empresa, permitiendo a cada miembro jugar el rol que le pertenece.	✓ Dpto. de Talento Humano
	✓ Robustecer los conocimientos alcanzados en la formación de directivos, socios y empleados de la empresa.	✓ Empresa contratada
	✓ Contratar una entidad para el asesoramiento de los responsables de cada área y la capacitación de todos los involucrados en la empresa.	✓ Dpto. Finanzas
Optimizar la gestión administrativa para que esta sea capaz de gestionar los recursos que posee de forma insuperable y poder caminar hacia el desarrollo constante de la organización.	✓ Planificar el manejo de recursos financieros y humanos.	✓ Gerencia general
	✓ Implementar programas de planificación, control, evaluación y reajuste de procesos de la empresa.	✓ Dpto. Finanzas
	✓ Impulsar la producción para llegar a exportar en el futuro, buscando el financiamiento externo.	✓ Dpto. de Talento Humano
Diseñar un plan de marketing para el impulso de la marca en el territorio nacional y los países de la región.	✓ Elevar la identidad de la organización estrechando la relación entre cliente y empresa, alcanzando el 15% de los clientes potenciales.	✓ Dpto. Finanzas ✓ Dpto. de marketing
	✓ Elaborar un plan de comunicación con las estrategias	✓ Dpto. de marketing

	necesarias, para incentivar la demanda de los consumidores.	
	✓ Captar el 5% del mercado meta, en el transcurso de un año, a través de los canales estratégicos de comercialización.	✓ Dpto. Finanzas
Incrementar las capacidades de aforo de materias primas en las instalaciones de la empresa.	✓ Realizar adecuaciones en las instalaciones de la empresa para la mejora de la recepción y almacenamiento de la materia prima empleada en la producción.	✓ Dpto. Finanzas
Controlar y evaluar las actividades desarrolladas por la empresa buscando el perfeccionamiento constante y la sostenibilidad en el tiempo	<p>✓ Elaborar planes de cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo, donde se evalúen las actividades llevadas a cabo.</p> <p>✓ Reajustar los planes según los resultados obtenidos en la evaluación realizada, buscando eliminar las falencias detectadas.</p> <p>✓ Evaluación constante de cada actividad, para acercarse lo más posible al perfeccionamiento empresarial y desarrollo económico.</p>	<p>✓ Gerencia general</p> <p>✓ Dpto. Finanzas</p> <p>✓ Dpto. de Talento Humano</p>

**Realizado por:** Guevara, S. 2020

Todas estas estrategias están encaminadas al reajuste interno de la organización, la cual hasta ale momento no cuenta con planes que apunten verdaderamente al logro de su misión. Es imprescindible contar con empleados preparados dentro de la empresa capaz de provocar un cambio positivo hacia el desarrollo en todas las áreas y en su conjunto.

### 3.3.6.3 Metas

**Tabla 20-3:** Metas a cumplir

<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>
✓ Implementar programas de capacitación para cada área de la empresa, permitiendo a cada miembro jugar el rol que le pertenece.	✓ Dpto. Finanzas	✓ Divulgar guías con los conocimientos a impartir por cada departamento.
✓ Fortalecer los conocimientos alcanzados en la formación de directivos, socios y empleados de la empresa.	✓ Dpto. de Talento Humano	✓ Unificación de las capacitaciones de conocimientos conforme a las exigencias.
✓ Involucrar una entidad para el asesoramiento de los responsables de cada área y la capacitación de todos los involucrados en la empresa.	✓ Empresa contratada	✓ Evaluar cada área después de la implementación de la capacitación por parte de los encargados de cada área.
✓ Planificar el manejo de recursos financieros y humanos.	✓ Gerencia general	✓ Preparar planes de desarrollo económicos para el impulso de la empresa.
✓ Implementar programas de planificación, control, evaluación y reajuste de procesos de la empresa.	✓ Dpto. de Talento Humano	✓ Introducir nuevas maquinarias al proceso productivo que permita entregar un producto de calidad.
✓ Incursionar en un nuevo producto que pudiera llegar a ser exportables en el futuro.	✓ Dpto. Finanzas	✓ Introducir nuevos productos para la exportación en el futuro cercano.
✓ Elevar la identidad de la organización estrechando la relación entre cliente y empresa, alcanzando el 15% de los clientes potenciales.	✓ Dpto. Finanzas ✓ Dpto. de marketing	✓ Establecer un canal de comunicación.
✓ Elaborar un plan de comunicación con las estrategias necesarias, para incentivar la demanda de los consumidores.	✓ Dpto. de marketing	✓ Comunicar a través del empleo de los medios digitales los beneficios de los productos que se comercializan por la empresa.
✓ Captar el 5% del mercado meta, en el transcurso de un año, a través de los canales	✓ Dpto. Finanzas	✓ Motivar el consumo del producto mediante estrategias de promoción que

estratégicos de comercialización.		eleven las ventas de los productos.
✓ Realizar adecuaciones en las instalaciones de la empresa para la mejora de la recepción y almacenamiento de la materia prima empleada en la producción.	✓ Dpto. Finanzas	✓ Acondicionar las áreas de recepción de materia prima para garantizar la producción sin interrupciones y que el producto llegue al mercado con la mejor calidad.
✓ Elaborar planes de cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo, donde se evalúen las actividades llevadas a cabo.	✓ Gerencia general	✓ Planificar las actividades a desarrollar por etapas, objetivos y evaluación medible del cumplimiento de estas, para poder calcular el desarrollo de la organización.
✓ Reajustar los planes según los resultados obtenidos en la evaluación realizada, buscando eliminar las falencias detectadas.	✓ Dpto. Finanzas	✓ Perfeccionar la planeación de las actividades en cada periodo para mejorar la organización de forma continua.
✓ Evaluación constante de cada actividad, para acercarse lo más posible al perfeccionamiento empresarial y desarrollo económico.	✓ Dpto. de Talento Humano	✓ Evaluar mensualmente cada actividad realizada durante el periodo, y notificar a cada jefe de área de los logros o problemas detectados.

**Realizado por:** Guevara, S. 2020

En todo momento la dirección de la organización es responsable de guiar y velar por el cumplimiento de los objetivos, pero en este sentido los empleados deben ser involucrados para que estos se sientan parte de ese crecimiento empresarial y a la vez personal dentro de las filas de “JAMBI KIWA”. Todas las estrategias guardan relación entre si pues sin el cumplimiento de una de ellas no se pueden alcanzar los objetivos propuestos.

En el Plan de Acción que se desarrollará en un periodo de 12 meses, en cual se contempla cada una de las operaciones a emprender, en qué momento y el presupuesto que se estima emplear para cumplir cada objetivo trazado, llegando a \$ 6500.00 dólares.

# Plan de acción




“JAMBI KIWA”

2020



**Tabla 21-3: Plan de acción**

		<b>“JAMBI KIWA”</b>								<b>Fecha</b>
		<b>Plan de acción</b>								<b>Año 2020</b>
<b>Objetivo:</b> Fortalecer la organización a través de la implementación de diversas estrategias previamente concebidas.										
No	Objetivos estratégicos	Estrategias	Acciones	Meta	Recursos	% meta	Fecha	Equipo implicado	Resp	Presup
1	Elaborar un programa de capacitación cronológica y continua para los directivos, socios y empleados que conforman todas las áreas de la empresa sobre temas organizacionales y otros que favorezcan al óptimo desarrollo de las actividades de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar programas de capacitación para cada área de la empresa, permitiendo a cada miembro jugar el rol que le pertenece.</li> <li>✓ Fortalecer los conocimientos alcanzados en la formación de directivos, socios y empleados de la empresa.</li> <li>✓ Involucrar una entidad para el asesoramiento de los responsables de cada área y la capacitación de todos los involucrados en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Divulgar guías con los conocimientos a impartir por cada departamento.</li> <li>✓ Unificación de las capacitaciones de conocimientos conforme a las exigencias.</li> <li>✓ Evaluar cada área después de la implementación de la capacitación por parte de los encargados de cada área.</li> </ul>	Modernizar la eficiencia en la operatividad de la empresa.	R. Humanos. R. Materiales. R. Tecnológicos.	90%	Fecha Inicial: Sep-2020 Fecha Final: Ene-2021	Dpto. de Talento Humano  Empresa contratada  Dpto. Finanzas	Contador principal  Jefe de Talento Humano  Representante de empresa contratada	\$ 1300.00
2	Optimizar la gestión administrativa para que esta sea capaz de gestionar los recursos que posee de forma insuperable y poder caminar hacia el	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar el manejo de recursos financieros y humanos.</li> <li>✓ Implementar programas de planificación,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparar planes de desarrollo económicos para el impulso de la empresa.</li> <li>✓ Introducir nuevas</li> </ul>	Perfeccionar el uso de los recursos y emplearlos en las áreas que más lo necesiten.	R. Humanos. R. Materiales. R. Tecnológicos.	90%	Fecha Inicial: Nov-2020 Fecha Final:	Gerencia general  Dpto. Finanzas	Gerente  Contador principal	\$ 5200.00

	desarrollo constante de la organización.	control, evaluación y reajuste de procesos de la empresa. ✓ Incursionar en un nuevo producto que pudiera llegar a ser exportables en el futuro.	maquinarias al proceso productivo que permita entregar un producto de calidad. ✓ Introducir nuevos productos para la exportación en el futuro cercano.				Ago-2021	Dpto. de Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
3	Diseñar un plan de marketing para el impulso de la marca en el territorio nacional y los países de la región.	✓ Elevar la identidad de la organización estrechando la relación entre cliente y empresa, alcanzando el 15% de los clientes potenciales. ✓ Elaborar un plan de comunicación con las estrategias necesarias, para incentivar la demanda de los consumidores. ✓ Captar el 5% del mercado meta, en el transcurso de un año, a través de los canales estratégicos de comercialización.	✓ Establecer un canal de comunicación. ✓ Comunicar a través del empleo de los medios digitales los beneficios de los productos que se comercializan por la empresa. ✓ Motivar el consumo del producto mediante estrategias de promoción que eleven las ventas de los productos.	Modernizar la posición de la marca en el mercado.	R. Humanos. R. Materiales. R. Tecnológicos.	80%	Fecha Inicial: Nov-20 Fecha Final: Nov-21	Dpto. Finanzas Dpto. de Marketing	Contador principal Jefe de propaganda y publicidad	\$ 1800.00
4	Incrementar las capacidades de aforo de materias primas en las instalaciones de la empresa.	✓ Realizar adecuaciones en las instalaciones de la empresa para la mejora de la recepción y almacenamiento de la materia prima empleada en la producción.	✓ Acondicionar las áreas de recepción de materia prima para garantizar la producción sin interrupciones y que el producto llegue al mercado con la mejor calidad.	Garantizar la materia prima para el proceso productivo y la calidad del producto final.	R. Humanos. R. Materiales. R. Tecnológicos.	100%	Fecha Inicial: Nov-20 Fecha Final: Feb-21	Dpto. Finanzas	Contador principal	\$ 3000.00
5	Controlar y evaluar las actividades desarrolladas por la	✓ Elaborar planes de cumplimiento de objetivos a corto y	✓ Planificar las actividades a desarrollar por	Vigilar el desarrollo de la	R. Humanos. R. Materiales.	100%	Fecha Inicial:	Gerencia general	Gerente	\$ 1000.00

	empresa buscando el perfeccionamiento constante y la sostenibilidad en el tiempo.	✓ mediano plazo, donde se evalúen las actividades llevadas a cabo. ✓ Reajustar los planes según los resultados obtenidos en la evaluación realizada, buscando eliminar las falencias detectadas. ✓ Evaluación constante de cada actividad, para acercarse lo más posible al perfeccionamiento empresarial y desarrollo económico.	etapas, objetivos y evaluación medible del cumplimiento de estas, para poder calcular el desarrollo de la organización. ✓ Perfeccionar la planeación de las actividades en cada periodo para mejorar la organización de forma continua. ✓ Evaluar mensualmente cada actividad realizada durante el periodo, y notificar a cada jefe de área de los logros o problemas detectados.	empresa y su evolución.	R. Tecnológicos.		Sep-2020 Fecha Final: Ago-2021	Dpto. Finanzas  Dpto. de Talento Humano	Jefe de Talento Humano  Contador principal	
<b>Total</b>										<b>\$11.300.00</b>

Realizado por: Guevara, S. 2020

## CONCLUSIONES

A través de todo el proceso de investigación se tuvieron en cuenta, los principales referentes teóricos relacionados con el tema que se analiza, mismos que sirvieron de base para comprender la situación actual de la empresa “JAMBI KIWA”.

- A lo largo de la investigación se detectó la inexistencia de un plan estratégico para manejar cada área de la empresa, provocando problemas a la hora de seleccionar su recurso humano, incumplimiento con los clientes, demoras en entregas a los compradores, entre otras. Además, no existe una planificación para la inversión en el desarrollo de nuevos productos y para la actividad diaria de la organización, provocando el derroche de recursos económicos. Por otro lado, a través de la aplicación de una encuesta a los empleados de la organización, se observa que solo el 62% de estos conoce cuál es la misión y visión de JAMBI KIWA. De forma general se puede resaltar que la empresa en cuestión cuenta con fortalezas que le permiten mejorar en el corto plazo su situación actual. No obstante, existe fidelización de los clientes pues estos regresan a adquirir el producto en múltiples ocasiones, demostrando la calidad en la producción.
- Como principales características a destacar, se encuentra la misión y visión de la organización, con un enfoque a producir orgánicamente en huertos, plantas medicinales, aromáticas y para condimentos, para sus asociados y sus familias. Capacitar a los productores, brindar alternativas de producción y comercialización, crear empleos. Asimismo, a pesar de los problemas detectados esta empresa se ve como sustentable en el futuro incursionando en el agroturismo y la artesanía con sucursales a nivel nacional. Esta entidad presenta una estructura organizacional bien diseñada donde es dirigida por la Asamblea general que controla los Consejos directivos y de Vigilancia y estos a su vez a las diferentes representaciones en la Dirigencia zonal Alausi, Dirigencia zonal Cumanda, Dirigencia zonal Pallatanga y en la Dirigencia zonal Riobamba. La misma se encuentra ubicada en la región Sierra, específicamente en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Yaruquíes. En esta zona existe un clima favorable para el desarrollo y cultivo de diversas plantas que favorecen a su vez la producción de la empresa.

- Teniendo en cuenta las falencias observadas, se propone el diseño de un Plan estratégico para la mejora organizacional de la empresa y sus procesos internos. Para ello se plantearon objetivos a corto y largo plazo, enfocados en la capacitación, la gestión administrativa y la posterior evaluación de las actividades desarrolladas. Este plan tiene como fin eliminar o aminorar los problemas detectados, permitiendo a JAMBI KIWA funcionar mejor como organización y ampliando las posibilidades de que esta pueda concretar su visión de ser sustentable en el futuro, para sus miembros, así como poder ampliar sus productos y extensión a otros territorios de la geografía nacional.

## RECOMENDACIONES

Luego de arribar a las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- Suprimir o minimizar los problemas que se han detectado durante el estudio, permitiendo un mejor manejo de la organización, aprovechamiento de recursos financieros y brindar un mejor servicio a los clientes. Además, es necesario socializar con los empleados de forma periódica cual es la situación de la empresa y los principales objetivos que se propone la alta dirección, para que todos se sientan parte de las metas y logros a alcanzar.
- Buscar la alianza con patrocinadores independientes o entidades financieras para incursionar en nuevos productos a elaborar, mejorar la tecnología existente en la organización y plantearse objetivos de exportación a largo plazo.
- Implementar el plan propuesto para reorganizar la empresa “JAMBI KIWA”, para poder medir los resultados de la misma en un futuro cercano, lo que puede contribuir a la ampliación y diversificación de esta, optimizando su accionar. Una vez aplicado el plan, evaluar sus resultados, si cumplió los objetivos propuestos y rediseñar, o elaborar uno nuevo en base a la nueva información obtenida, para mantener el mejoramiento continuo de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Akio, P. (2017). *La planificación estratégica*. Washington: National Minority AIDS Council.
- Altair Consultores. (2015). La elaboración del plan estratégico. *Revista Economía, III(150)*.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: Mc Graw-Hill.
- Arequipa, C., & Ayala, A. (2016). *Plan estratégico de la empresa "AJ Flowers" ubicada en la provincia de Cotopaxi, Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro, Sector Cruz Loma, en el periodo 2015-2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga.
- Aristizabal, L., Rojas, D., & Rengifo, I. (2017). *Propuesta de plan de mejora en la Empresa CMT Colombia SAS*. (Tesis de pregrado). Fundación Universitaria Ciencias de la Salud, Bogotá.
- Armijo, M. (2011). *Manual de la planificación estratégica*. Santiago: Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública CEPAL.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador - Registro Oficial 449*. Quito: Asamblea Constituyente.
- Baena, G. (1985). *Manual para la elaboración de trabajos de investigación documental*. Monterrey: Mexicanos Unidos.
- Banco Central del Ecuador. (10 de Junio de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Mundial. (5 de Abril de 2018). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Barasa, M. (2020). Planificación, implementación estratégica organizacional y evaluación con análisis de desafíos y beneficio sorganizaciones con y sin fines de lucro. *Revista Internacional de Investigación y Estudios Aplicados*, 1-32.
- BCE. (2019). *Ecuador: Reporte mensual de inflación*. Quito: BCE.
- BCE. (24 de Agosto de 2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Blacutt, J. (2019). Las nuevas tendencias de la administración estratégica, un enfoque basado en competencias nuevas tendencias en la administración estratégica. un enfoque basado en la orientación a competencias centrales, el mercado y las actividades estratégicas. *Perspectivas*, 135-148.

- Bolivar, L. (2019). *Diseño de un plan estratégico para la sostenibilidad de emprendimientos sociales: caso de estudio “mujeres liderando América Latina*. (Tesis de pregrado). Universidad de América, Bogotá.
- Cabrejos, F., Chacaltana, A., & López, I. (2018). *Plan estratégico 2018 – 2020 para la Empresa Andrea Producciones*. (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2010). *Plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral*. Madrid: CEEI.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Inglaterra: Cambridge.
- Chiner, E. (2011). *Investigación descriptiva mediante encuestas*. Madrid.
- CNP. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 - Toda una Vida*. Quito: Concejo Nacional de Planificación.
- Coopers, A., & Lybrand, D. (1997). *Los Nuevos Concepto del Control Interno Informe Coso*. Madrid: Instituto de Auditores Internos.
- Costales, J. (05 de Mayo de 2018). Ecuador en puesto 108 en tecnología. *El Norte*, pág. 12.
- Coyne, S. (2016). Llevando la disciplina a la estrategia. *The McKinsey Quarterly*, 4.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9ª. ed.). México: Pearson.
- Davila, A. (2019). El cuadro de mando integral. *Revista Antiguos Alumnos IESE*, 34-42.
- Dyer, J., Godfrey, P., Jensen, R., & Bryce, D. (2016). *Strategic gestión: conceptos y herramientas para crear el mundo real estrategia*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Escobar, J., & Cuervo, A. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos. Una aproximación a su utilización*. En avances en medición.
- Fernández, A. (2018). El balanced scorecard ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 31-42.
- Flander, J. (2018). *Ejecución de estrategia: La guía definitiva*. Obtenido de [https://cdn.jeroen-de-flander.com/The\\_Art\\_of\\_Performance\\_Jeroen\\_De\\_Flander.pdf](https://cdn.jeroen-de-flander.com/The_Art_of_Performance_Jeroen_De_Flander.pdf)
- Foro Económico Mundial. (2018). *Ranking Global de Competitividad*. FEM.
- Fred, D. (2016). *Conceptos de Administración Estratégica*. Monterrey: Pearson Educación.
- Frías, D. (2019). *Apuntes de consistencia interna de un instrumento de medida*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Fuentes, T., & Cardozo, M. (2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo* (2ª. ed., Vol. I). Barquisimeto: REDIP. UNEXPO. VRB.



- Galarza, C. (27 de Mayo de 2015). *Los métodos cuantitativos, cualitativos y cuanticualitativos en la investigación social*. Obtenido de [http://cienciaytecnologiapanchos.blogspot.com/2015/05/los-metodos-cuantitativos-cualitativos\\_27.html](http://cienciaytecnologiapanchos.blogspot.com/2015/05/los-metodos-cuantitativos-cualitativos_27.html)
- García, G. (2015). *La gestión estratégica en la empresa florícola, la herradura y su incidencia en el mercado*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato.
- Guevara, P., Pérez, M., Quint, & S. (2014). *El análisis PEST aplicado a un territorio. Caso del barrio Pisulí en Quito*. (Tesis de pregrado). Universidad EAFIT, Quito.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª. ed., Vol. II). México DF: MC Graw-Hill.
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC. (2019). *Boletín Técnico No 12 IPC*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC. (2020). *Boletín Técnico No 1 IPC Enero - 2020*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Jambi Kiwa. (2019). *Potenciación del programa agroindustrial para la elaboración de tisanas a base de plantas medicinales orgánicas producidas por JAMBI KIWA*. Riobamba.
- Jimenez, J. (2011). *Métodos estadísticos*. Madrid.
- Lopera. (2010). El método analítico como método natural. *Revista Nómadas*, 48-61.
- López, I. (2017). *Modelo de Gerencia Estratégica para la cooperativa de Taxis Río Babahoyo*. (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Babahoyo.
- López, P., & Facheli, S. (2011). *Metodología de la investigación social cualitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Lozada, A., Gutiérrez, M., & Granda, M. (2019). *Introducción a la administración*. Lima: USMP Estudios Generales.
- Madera, A., & Miranda, J. (2014). *Plan estratégico para el fortalecimiento del sector florícola del cantón Cayambe, Provincia de Pichincha*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Mintzberg, H. (1996). *El proceso estratégico. conceptos, contextos y casos*. México D.F: Prentice Hall.

- Nope, C., Melo, M., & Rodriguez, L. (2008). *Plan estratégico de mercadeo para el fomento de la producción de plantas medicinales y aromáticas de ASOPLAMES*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Boyacá.
- Norton, & Kaplan. (2001). *Como utilizar el cuadro de mando integral*. Cambridge: Harvard Business School Pres.
- Organización Metodológica Mundial. (2016). *Manual de Planificación Estratégica de la OMM*. Suiza: OMM.
- Pimentel, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. Pamplona: Universidad de Pamplona.
- Rocha, L. (2017). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Florícola Tamboroses S.A, del sector mulato de la provincia de Cotopaxi*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica del Ejercito, Latacunga.
- Rodiles, A., & Fuentes, Z. (2014). Modelos de aplicación de los mapas estratégicos. *Horvat & Partners*, 41-45.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y deducción. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1-26.
- Rojas, M. (2015). Tipos de investigación científica. *REDVET*, 1-14.
- Rusque, M. (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas: Vadell Hermanos Editores.
- Salazar, L. (2006). *La planeación del Balanced Scorecard y una propuesta para el banco de la Nación*. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Santos, C., & Fidalgo, C. (2014). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, IV, 85-116.
- SIISE. (2016). *Sistema integrado de indicadores sociales del Ecuador*. Quito.
- Soler, R., Oñate, A., & Naranjo, E. (2017). *Experiencias en la aplicación del sistema de gestión de Balanced Scorecard*. Cienfuegos: Editorial Universo Sur.
- Tapera, J. (2016). La importancia de la gestión estratégica para organizaciones de negocios. *Revista Internacional de Socialización de la ciencia*, 2-11.
- Terra, L., & Passador, J. (2017). Symbiotic dynamic: the strategic problem from the perspective of complexity. *Systems Research and Behavioral Science*, XXXIII(2), 235–248.
- Universidad Panamericana. (2019). *Diferencias entre control interno administrativo y financiero*. Redacción Hipodec Universidad Panamericana.

- Vaca, M. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de Té de hierbas medicinales en Riobamba*. (Tesis de pregrado). Universidad de las Americas, Riobamba.
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Vega, V. (2019). *Utilización del Balanced Scorecard como apoyo a la gestión empresarial*. (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato.
- Vega, V., & Lluglla, D. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, VI(2), 1-5.

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA



#### 1. Diagnóstico para la elaboración de una planificación estratégica a los socios de JAMBI KIWA

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ N° \_\_\_\_

Estimado Sr. (Sra.), buen día, requerimos de su colaboración para responder el siguiente cuestionario, sus respuestas cuentan con confidencialidad ya que solo buscan recolectar información necesaria para un trabajo de investigación con fines académicos: Agradeceremos leer las preguntas y responder con objetividad.

**Objetivo:** Diseñar de un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el fortalecimiento organizacional de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA

**Instrucciones:** Marque las respuestas con un aspa (x), teniendo en cuenta la siguiente escala: Muy en desacuerdo (1) - En desacuerdo (2) - Ni de acuerdo ni desacuerdo (3) - De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)

ITEMS						
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: Planificación</b>						
1	Conozco completamente la misión y la visión de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA"					
2	Considero que las decisiones que se toman en la Asociación parten de considerar la visión de la empresa y sus políticas					
3	La misión y la visión de la empresa son pertinentes a la actividad y a la industria a la que pertenece la misma					
4	La empresa realiza reuniones para planificar objetivos estratégicos considerando la visión					
5	Considero que la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA debe replantearse sus objetivos estratégicos					
6	Considero que existe una buena planificación financiera en la organización					
7	Considero que existe una buena planificación de los procesos operativos					
8	Considero que existe una buena planificación para llegar y atender a los clientes					
9	Considero que existe una buena planificación de talento humano					
10	En general, considero que la planificación en la Asociación de Productores de Plantas Medicinales "JAMBI KIWA" es buena.					
<b>DIMENSIÓN: Balance Scorecard- Financiera</b>						
11	Los resultados financieros del último año cumplieron con las expectativas de los socios					
12	La asociación ha mantenido crecimiento económico sostenido					
13	La asociación no tiene problemas para honrar compromisos y pagos					
<b>DIMENSIÓN: Balance Scorecard- Cliente</b>						
14	La asociación mide la satisfacción de los clientes (distribuidores y consumidores finales) con regularidad					
15	Generalmente, cuando un distribuidor o cliente mayorista adquiere un producto, vuelve a realizar otra compra en el futuro.					

16	Existen canales para que los clientes expresen su opinión o reclamos sobre el producto					
<b>DIMENSIÓN: Balance Scorecard- Procesos</b>						
17	Los procesos administrativos se realizan sin demoras y correctamente					
18	Los procesos de ventas se realizan sin demoras y correctamente					
19	Los procesos de control de calidad y supervisión se realizan sin demoras y correctamente					
20	El proceso de sembrado de las plantas se realiza de manera óptima					
21	El proceso de sembrado de las plantas ha mostrado la necesidad de mejorarse					
22	Los procesos de molido y secado se realizan de manera óptima					
23	Los procesos molido y secado han mostrado la necesidad de mejorarse					
24	Los procesos de empaquetado y almacenado se realizan de manera óptima					
25	Los procesos de empaquetado y almacenado han mostrado la necesidad de mejorarse					
<b>DIMENSIÓN: Balance Scorecard- Aprendizaje</b>						
26	En la asociación, cuando se ha identificado un error, este vuelve a cometerse con el tiempo por parte de trabajadores o directivos					
27	Los trabajadores y miembros en general de la asociación han recibido capacitación sobre la identidad, misión, visión y objetivos de la empresa					
28	Existen reuniones periódicas para evaluar los procesos y socializar las metas, avances y objetivos a corto y largo plazo.					