



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E
INDUSTRIAL**

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Tema:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PROCESO PRODUCTIVO DE
LA EMPRESA JAMBI KIWA**

Trabajo de titulación modalidad Proyecto de Investigación, presentado previo a la
obtención del título de Ingeniera Industrial

ÁREA: Producción y operaciones

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Diseño, materiales y producción

AUTOR: Joselyn Xiomara Castro Gaibor

TUTOR: Ing. Freddy Roberto Lema Chicaiza, M.Sc.

Ambato - Ecuador

agosto - 2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del trabajo de titulación con el tema: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA JAMBI KIWA, desarrollado bajo la modalidad Proyecto de Investigación por la señorita Joselyn Xiomara Castro Gaibor, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, de la Universidad Técnica de Ambato, me permito indicar que la estudiante ha sido tutorada durante todo el desarrollo del trabajo hasta su conclusión, de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 17 del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato y el numeral 6.3 del instructivo del reglamento referido.

Ambato, agosto 2024.

Ing. Freddy Roberto Lema Chicaiza, M.Sc.

TUTOR

AUTORÍA

El presente trabajo de titulación con el tema: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA JAMBI KIWA es absolutamente original, auténtico y personal y ha observado los preceptos establecidos en la Disposición General Quinta del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato. En tal virtud, el contenido, efectos legales y académicos que se desprenden del mismo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ambato, agosto 2024.



Joselyn Xiomara Castro Gaibor

C.C. 1804345898

AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que reproduzca total o parcialmente este trabajo de titulación dentro de las regulaciones legales e institucionales correspondientes. Además, cedo todos mis derechos de autor a favor de la institución con el propósito de su difusión pública, por lo tanto, autorizo su publicación en el repositorio virtual institucional como un documento disponible para la lectura y uso con fines académicos e investigativos de acuerdo con la Disposición General Cuarta del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, agosto 2024.



Joselyn Xiomara Castro Gaibor

C.C. 1804345898

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de par calificador del informe final del trabajo de titulación presentado por la señorita Joselyn Xiomara Castro Gaibor, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, bajo la Modalidad Proyecto de Investigación, titulado PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA JAMBI KIWA, nos permitimos informar que el trabajo ha sido revisado y calificado de acuerdo al Artículo 19 del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato y el numeral 6.4 del instructivo del reglamento referido. Para cuya constancia suscribimos, conjuntamente con la señora Presidente del Tribunal.

Ambato, agosto 2024.

Ing. Elsa Pilar Urrutia Urrutia, Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dr. Ángel Mauricio Carranza Garcés, MBA.
PROFESOR CALIFICADOR

Ing. Mauricio Xavier López Flores, Mg.
PROFESOR CALIFICADOR

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por su guía y fortaleza, por ser mi inspiración y mi apoyo constante.

A mis padres, José y Nieves, les agradezco profundamente por inculcarme valores que han sido pilares fundamentales en mi formación personal y académica. Su amor y sacrificio han sido la base s

obre la cual he construido mis logros.

A mi hermana María José, le expreso mi más sincero agradecimiento por su incondicional apoyo y cariño, estando a mi lado tanto en los momentos de adversidad como en los de felicidad.

A mi abuelita Ethelvina, le agradezco por su amor incondicional, con su sabiduría y presencia llena mis días de alegría, su apoyo constante me ha guiado y fortalecido en cada paso del camino.

Xiomara Castro Gaibor

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mi familia por su constante atención y apoyo incondicional en todo momento. Su amor y dedicación han sido fundamentales para mi bienestar y éxito.

Me gustaría expresar mi agradecimiento a Nayeli y a Patricia por los buenos momentos que hemos transcurrido en la vida universitaria. Además, valoro las risas, nuestras terquedades y las reuniones sociales que han hecho de esta experiencia algo verdaderamente inolvidable.

A mi tutor Ing. Freddy Lema M.Sc., al Ing. Cesar Rosero Mg. y al Ing. Israel Naranjo Mg. por su invaluable guía, paciencia y apoyo constante. Su experiencia y conocimientos han sido fundamentales para la culminación de este trabajo.

A la empresa Jambi Kiwa por la apertura a las instalaciones y estar siempre dispuestos a ofrecerme su ayuda.

Al grupo de investigación "Enhancing the Agrifood Supply chain towards Industry 5.0 (AGRO5) in the Ecuadorian Andes" por permitirme formar parte y darme apoyo necesario para la ejecución de este trabajo de titulación.

Xiomara Castro Gaibor

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	I
APROBACIÓN DEL TUTOR	II
AUTORÍA	III
DERECHOS DE AUTOR	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XVI
ABSTRACT	XVII
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	1
1.1 Tema de investigación.....	1
1.1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Antecedentes investigativos.....	3
1.3 Fundamentación teórica.....	5
1.3.1 Planificación estratégica	5
1.3.2 Etapas de la planificación estratégica.....	5
1.3.3 Niveles de la planificación	6

1.3.4 Ventajas de la planificación estratégica	7
1.3.5 Estructura del plan estratégico	8
1.3.6 Elementos del plan estratégico	8
1.3.7 Esquema para la elaboración de estrategias	10
1.3.8 Tipos de estrategias	10
1.3.9 Evaluación externa de la planificación estratégica	11
1.3.10 Evaluación interna de la planificación estratégica	15
1.3.11 Análisis FODA.....	16
1.3.12 Matriz de análisis de la posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)	18
1.3.13 Matriz interna y externa (IE)	20
1.3.14 Matriz cuantitativa para la planificación de estrategias (MPEC)	21
1.3.15 Balance Scorecard	22
1.3.16 Programa de gestión (Project).....	22
1.4 Objetivos.....	24
1.4.1 Objetivo general.....	24
1.4.2 Objetivos específicos.....	25
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	26
2.1 Materiales	26
2.2 Métodos	26
2.2.1 Modalidad de la investigación	26

2.2.2 Población y muestra	27
2.2.3 Recolección de información	28
2.2.4 Procesamiento y análisis de datos	29
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
3.1 Información general de la empresa	31
3.1.1 Reseña histórica	31
3.1.2 Ubicación geográfica de la empresa	31
3.1.3 Estructura organizacional operativa de la asociación	32
3.1.4 Mapa de procesos de la empresa.....	33
3.1.5 Diagrama de flujo actual de elaboración de tisanas	34
3.2 Metodología a utilizar	40
3.3 Evaluación externa de la empresa Jambi Kiwa.....	42
3.3.1 Matriz de oportunidades y amenazas para el análisis externo	42
3.3.2 Matriz de análisis competitivo de las fuerzas de Porter	45
3.3.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	48
3.4 Evaluación interna de la empresa Jambi Kiwa	54
3.4.1 Matriz de fortalezas y debilidades de factores internos	54
3.4.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	56
3.5 Declaración de postulados de la empresa	61
3.5.1 Declaración de la misión	61
3.5.2 Declaración de la visión	63

3.5.3 Declaración de valores	64
3.5.4 Establecimiento de objetivos estratégicos	65
3.6 Etapa de ajuste estratégico.....	66
3.6.1 Matriz FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas)	67
3.6.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	69
3.6.3 Matriz interna y externa (IE)	71
3.6.4 Formulación de estrategias agresivas y defensivas	72
3.6.5 Matriz de evaluación estratégica.....	74
3.6.6 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MPEC)	76
3.6.7 Estructuración estratégica.....	80
3.7 Plan Estratégico.....	81
3.8 Balance Scorecard.....	125
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
4.1 Conclusiones.....	127
4.2 Recomendaciones.....	128
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
ANEXOS	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura del plan estratégico	8
Tabla 2. Modelo para formular estrategias	10
Tabla 3. Tipos de estrategias	11
Tabla 4. Lista de materiales para el desarrollo del proyecto.	26
Tabla 5. Población.	28
Tabla 6. Proceso de recolección de datos.....	28
Tabla 7. Datos de la empresa.....	32
Tabla 8. Diagrama de flujo de elaboración de tisanas.	35
Tabla 9. Selección de metodología.	41
Tabla 10. Matriz de oportunidades y amenazas de factores externos en entorno local y nacional.....	44
Tabla 11. Matriz de análisis competitivo de las fuerzas de Porter.	47
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).	53
Tabla 13. Matriz de fortalezas y debilidades de factores internos.....	55
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).	60
Tabla 15. Preguntas fundamentales para la elaboración de la misión.	62
Tabla 16. Propuesta de misión.....	63
Tabla 17. Propuesta de visión.....	64
Tabla 19. Lluvia de ideas para la definición de objetivos.....	65
Tabla 20. Establecimiento de objetivos estratégicos.	66

Tabla 21. Matriz FODA.	68
Tabla 22. Matriz PEYEA.	70
Tabla 23. Estrategias agresivas.....	73
Tabla 24. Estrategias defensivas.....	74
Tabla 25. Matriz de evaluación estratégica.	75
Tabla 26. Estrategias seleccionadas.	76
Tabla 27. Matriz MPEC.	77
Tabla 28. Estrategias ordenadas de mayor a menor.....	79
Tabla 29. Priorización estratégica.....	79
Tabla 30. Agrupación estratégica.	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo del proceso de administración estratégica con sus etapas.	6
Figura 2. Fuerzas de Porter	14
Figura 3. Matriz DAFO (estrategias)	17
Figura 4. Matriz IE.....	20
Figura 5. Estructura organizacional operativa de la Asociación	33
Figura 6 Mapa de procesos.....	34
Figura 7. Recepción de materia prima.	36
Figura 8. Lavado y desinfección.....	36
Figura 9. Deshidratado.....	37
Figura 10. Secado.	37
Figura 11. Molido.	38
Figura 12. Tamizado.	38
Figura 13. Té (mezcla).	38
Figura 14. Esterilizado.	39
Figura 15. Envasado.....	39
Figura 16. Producto terminado.	40
Figura 17. Despacho (almacenamiento).....	40
Figura 18. Análisis de la matriz PEYEA	71
Figura 19. Matriz IE.....	72

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS A. Validación de la entrevista	135
ANEXO B. Entrevista para obtener información inicial de la empresa.	136
ANEXO C. Matriz de enfrentamiento(factores externos).....	143
ANEXO D. Matriz de enfrentamiento(factores internos)	144
ANEXO E. EFE con la calificación de tres evaluadores	145
ANEXO F. EFI con la calificación de tres evaluadores	146
ANEXO G. Entrevista para obtener información inicial de la empresa.	147
ANEXO H. Presupuesto para el plan “productivo”	151
ANEXO I. Presupuesto para el plan “marketing”	152

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Jambi Kiwa, enfocada en la producción y comercialización de infusiones aromáticas derivadas de plantas medicinales, enfrentó problemas significativos debido a la carencia de una planificación estratégica adecuada. Este proyecto de investigación se centra en desarrollar un plan estratégico con el fin de optimizar los procesos productivos, mejorar la competitividad en el mercado y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo un diagnóstico exhaustivo utilizando diversas técnicas. Empleando matrices de evaluación de factores internos y externos, así como la matriz de las fuerzas de Porter, para identificar y analizar los factores que influyen en el funcionamiento y desempeño de la empresa, determinando así su situación actual. En cuanto al diseño estratégico, se aplicaron métodos descriptivos y herramientas como la matriz FODA y la matriz PEYEA, permitiendo una evaluación integral y precisa del entorno organizacional.

Entre los resultados principales se identificó que la empresa carecía de una declaración formal de misión, visión, valores y objetivos estratégicos. En respuesta, se desarrollaron estas declaraciones considerando los componentes y perspectivas esenciales para su formulación. Además, se aprovecharon las oportunidades y fortalezas identificadas para mitigar las amenazas y debilidades. Como resultado, se formularon diez estrategias defensivas y agresivas, con enfoques en la productividad, la gestión administrativa y el marketing.

Además, se desarrolló un cuadro de mando integral y se proyectó la implementación del plan estratégico utilizando el software Project, lo que facilita una gestión más adecuada de cada una de las actividades propuestas en las distintas estrategias.

Palabras clave: Planeación estratégica, estrategia, productivo, administrativo, marketing, indicadores.

ABSTRACT

Jambi Kiwa, a company focused on the production and commercialization of aromatic infusions derived from medicinal plants, faced significant issues due to the lack of adequate strategic planning. This research project aims to develop a strategic plan to optimize production processes, improve market competitiveness, and ensure the organization's long-term sustainability.

To achieve this objective, a comprehensive diagnosis was conducted using various techniques. Internal and external factor evaluation matrices, as well as Porter's Five Forces analysis, were employed to identify and analyze the factors influencing the company's operations and performance, thereby determining its current situation. For the strategic design, descriptive methods and tools such as the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) matrix and the PEYEA matrix were applied, enabling a comprehensive and precise evaluation of the organizational environment.

Among the main findings, it was identified that the company lacked formal mission, vision, values, and strategic objectives statements. In response, these statements were developed considering the essential components and perspectives for their formulation. Additionally, the identified opportunities and strengths were leveraged to mitigate threats and weaknesses. As a result, ten defensive and aggressive strategies were formulated, focusing on productivity, administrative management, and marketing.

Furthermore, a balanced scorecard was developed, and the implementation of the strategic plan was projected using Project software, facilitating better management of each proposed activity within the different strategies.

Keywords: Strategic planning, strategy, productive, administrative, marketing, indicators.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Tema de investigación

Planificación estratégica para el proceso productivo de la empresa Jambi Kiwa

1.1.1 Planteamiento del problema

La estrategia en la agroindustria es un proceso esencial que abarca diversas actividades a nivel internacional. Sin embargo, debido a la limitación de recursos, las empresas pequeñas y medianas no disponen de estrategias de planificación adecuadas, lo que provoca la pérdida de [1].

La carencia de una estrategia de planificación eficaz genera un impacto negativo en el desempeño de las organizaciones dentro de la agroindustria; además, puede resultar en pérdidas de producción, disminución de la satisfacción del cliente y disminución de la competitividad [2]. Las empresas que no implementan estrategias efectivas para su planificación experimentan un aumento de costos, lo que pone en riesgo la eficiencia operativa, conduce a la toma de decisiones descoordinadas y sin una estructura definida [3].

En el sector agroindustrial, las alteraciones en las preferencias del consumidor pueden generar incertidumbre en la demanda de los productos, lo que requiere que las empresas establezcan una planificación estratégica flexible. Esta capacidad de anticipar y adaptarse a las variaciones del mercado se vuelve crucial para mantener la competitividad en este sector, centrándose en diversificar la gama de productos y satisfacer de manera eficaz las demandas cambiantes [4].

La implementación de la industria 5.0 en el sector agroindustrial impulsa una transformación tecnológica notable que mejora significativamente la productividad, la eficiencia y sostenibilidad [5]. Como resultado, se fortalece la capacidad para mejorar la planificación, enfocándose en problemas fundamentales, que a su vez permite encontrar soluciones más efectivas para los desafíos que enfrenta la agroindustria [2].

En el Ecuador, la agroindustria desempeña un rol fundamental en la economía, considerándose como un sector de gran relevancia que representa aproximadamente el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional [6]. Sin embargo, este sector se muestra una serie de desafíos que afectan significativamente a la eficiencia y sostenibilidad operativa debido a la falta de coordinación en la dirección, lo que ha causado un efecto negativo en la eficiencia y éxito de las empresas dentro de este sector [7].

La falta de dirección y enfoque pueden desencadenar una serie de complicaciones en las empresas, lo que les impide obtener oportunidades de expansión y las coloca en una posición desfavorable en términos de competitividad. Además, estos problemas ocasionan un impacto significativo en el desempeño empresarial, de tal forma que conlleva a la pérdida de clientes, el uso inapropiado de los recursos disponibles y la generación de ineficiencias operativas, a su vez, afecta en la eficiencia y la competitividad de la empresa [8].

La falta de estrategias adecuadas de planificación en las empresas ecuatorianas puede ocasionar problemas al momento de adaptarse a las cambiantes condiciones económicas, lo que aumenta la probabilidad de enfrentar una crisis y desafíos imprevistos. Como consecuencia, estas circunstancias tienen un impacto significativo en el desempeño y la sostenibilidad de estas entidades basándose a su rendimiento, así como en las consecuencias potenciales para la economía nacional, de tal forma que resalta la relevancia de la planificación estratégica como herramienta clave para fortalecer la solidez empresarial [9].

La empresa Jambi Kiwa, establecida por la asociación de productores de plantas medicinales de Chimborazo, se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, la cual está liderada por mujeres indígenas. Se enfoca en la producción y comercialización de infusiones aromáticas producidas a partir de plantas medicinales, con el objetivo de revitalizar las técnicas de medicina andina, al mismo tiempo que fomenta la sostenibilidad y la diversificación de productos naturales. Además, posee un enfoque en la integración de conocimientos ancestrales, que no solo conserva la biodiversidad y el ecosistema, sino también otorga un alto valor a la cultura indígena.

Sin embargo, se evidencia una ausencia de planificación estratégica, táctica y operativa, debido a la falta de dirección y una asignación ineficaz de recursos. Como resultado, esto conlleva a la carencia de una misión y visión, lo que dificulta la identificación de sus objetivos a largo plazo; además, se observa la toma de decisiones impulsiva en lugar de fundamentarse en decisiones basadas en una estrategia sólida.

Otro problema que enfrenta la empresa Jambi Kiwa es su falta de adaptación a los cambios constantes en el entorno empresarial, esto se debe a la carencia de una planificación estratégica y táctica, esto impide que se anticipe y responda a las amenazas y oportunidades del mercado. Como consecuencia, la empresa es susceptible ante cambios imprevistos y a menudo se ve obligada a reaccionar de manera improvisada, lo que conlleva la toma de decisiones apresuradas.

La Planeación estratégica, táctica y operativa es una alternativa de solución a este tipo de inconvenientes, debido a que abarca un Análisis Situacional de la Empresa, Direccionamiento Estratégico, Formulación de Objetivos y Estrategias, así como la creación de un Plan de Acción con el cual se guían las actividades, se controla procesos y se designan responsables para cumplir la Misión de la empresa.

1.2 Antecedentes investigativos

A partir de la revisión bibliográfica llevada a cabo durante la investigación, se ha recopilado la información relevante que se describe a continuación.

Barrantes [2], según el análisis de su estudio que realizó en el Perú, con base en el sector agroindustrial, respalda la importancia de un plan estratégico dado que fue una herramienta fundamental para la mejora de este sector. En el cual se resaltó la necesidad de enfocarse en la competitividad, y para alcanzar este objetivo, implementó políticas públicas a través de la aplicación de innovación y tecnologías, logrando así que los productos añadan valor al momento de comercializarlos.

Guillén [10], llevó a cabo un estudio en el sector público de Latinoamérica, centrado en la implementación de una planificación estratégica. Durante este proceso, llegó a establecer objetivos de largo plazo y la orientación general de la empresa de manera clara; además, la planificación táctica se centró en respaldar metas y estrategias

detalladas, lo que garantizó el éxito y la sostenibilidad de la organización, de tal forma que contribuyó significativamente a mejorar la efectividad operativa de la entidad.

Delgado [11] efectuó un estudio en la ciudad de Cuenca, Ecuador, enfocado en desarrollar un modelo de planificación estratégica específico para la empresa “Fruti Kamaska” dentro del contexto agroindustrial, logrando el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la empresa, contribuyendo así a su sostenibilidad; además, se resalta la importancia en la planificación operativa, la cual aporta al análisis situacional de la empresa, facilitando la ejecución de actividades de corto plazo.

Castañeda [12] realizó una investigación en la empresa "La Clínica del Automóvil", donde diseñó un plan estratégico que condujo a un análisis exhaustivo de la situación empresarial. Para ello, utilizó un análisis FODA para poder identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Como resultado, se desarrollaron estrategias que definieron de forma clara y concisa la visión, misión, valores y políticas de la empresa.

Sánchez [13] mencionó en su estudio que en las organizaciones que aplicaron una planificación estratégica lograron mejorar la eficiencia en los procesos. En su análisis, evaluó cómo se optimizaban los recursos, lo que evidenció el nivel de competitividad de las empresas, en este enfoque facilitó una mayor comprensión entre áreas de trabajo y alta dirección.

Muñiz [9] realizó una investigación fundamentándose en las empresas de Manabí, en las que se implementó la planificación estratégica. Esto ayudó a hacer que las estrategias propuestas fueran más viables y que las decisiones tomadas fueran más efectivas, mejorando de esta manera el desarrollo empresarial. Además, logró redistribuir los recursos indispensables para alcanzar los objetivos establecidos por cada una de las entidades empresariales.

Ayón [14] indicó que, durante su investigación en el sector comercial, identificó la importancia de implementar estrategias de planificación adecuadas. Por consiguiente, aplicó estrategias que mejoran el rendimiento organizacional, permitiéndoles definir su misión y su visión con base en los objetivos establecidos. Este enfoque influyó

considerablemente en la toma de decisiones y la selección de las estrategias más adecuadas.

1.3 Fundamentación teórica

1.3.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso constante y estructurado que una organización lleva a cabo para definir sus metas. Este proceso implica identificar las acciones y recursos requeridos para lograr dichas metas de manera eficaz y eficiente [15]. Siendo una metodología empleada por las empresas para establecer y alcanzar objetivos a largo plazo, considerando un análisis detallado del entorno interno y externo, y poniendo énfasis en la misión y visión de la organización [9].

1.3.2 Etapas de la planificación estratégica

La planificación estratégica se compone de 3 etapas, fundamentadas en un modelo del proceso de administración estratégica que se muestra en la Figura 1 [15]:

a. Formulación estratégica

Se encarga de establecer la dirección a seguir al identificar amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas. Este proceso implica elegir entre diversas opciones estratégicas y establecer metas a largo plazo.

b. Implementación estratégica

Se enfoca en convertir las estrategias propuestas en acciones concretas dentro de la organización, asegurando una asignación eficiente de recursos y fomentando la motivación del equipo para garantizar que las estrategias se lleven a cabo.

c. Evaluación estratégica

Consiste en realizar un análisis de manera continua de los elementos internos y externos que afectan las estrategias, evaluando su desempeño y, si es necesario, realizando ajustes. Dado que el entorno empresarial está en constante evolución, es fundamental entender que el éxito actual no garantiza automáticamente el éxito futuro. Como resultado, es fundamental identificar y abordar los problemas que puedan surgir como resultado de la competencia y otros factores emergentes.

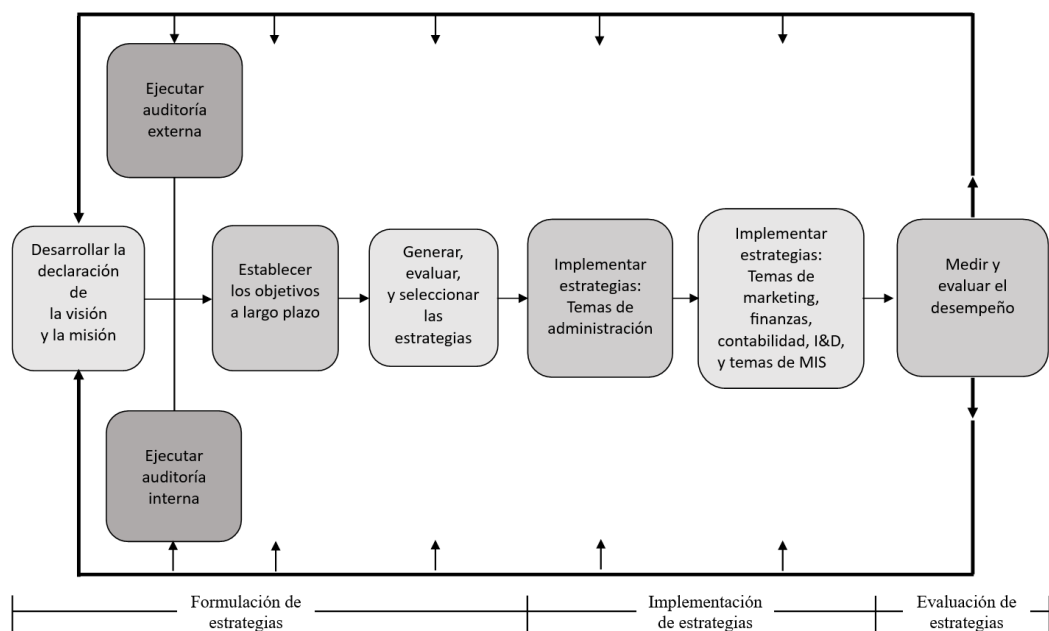


Figura 1. Modelo del proceso de administración estratégica con sus etapas [15].

1.3.3 Niveles de la planificación

a. Planificación a largo plazo o estratégica

Este enfoque de planificación se enfoca en impulsar un cambio significativo en la empresa mediante el establecimiento de metas a largo plazo, que suelen abarcar horizontes temporales de al menos 4 o 5 años. Su objetivo principal es mejorar el rendimiento de la organización, diseñando estrategias para superar obstáculos y situaciones inciertas que podrían obstaculizar el progreso si no se gestionan adecuadamente mediante la planificación estratégica [16].

b. Planificación a mediano plazo o táctica

Este método de planificación se enfoca en los pasos necesarios para lograr los objetivos clave de la estrategia, proporcionando una guía clara para la toma de decisiones y la ejecución de acciones. Se implementa a nivel departamental, siendo más detallado que la estrategia general de la organización, y su objetivo es establecer metas y condiciones para la ejecución de las acciones estratégicamente planificadas. [16]. La planificación táctica se centra en poner en práctica la estrategia general y se encarga de los aspectos a corto plazo al describir cómo se llevarán a cabo las decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos establecidos [17].

c. Planificación a corto plazo u operativa

La planificación operativa se enfoca en un período a corto plazo, típicamente de 1 a 3 años, con el propósito principal de elaborar planes detallados para las operaciones diarias de una empresa, basándose en los objetivos y estrategias previamente establecidos [16]. Su enfoque se dirige hacia la ejecución de decisiones estratégicas y tácticas, considerando aspectos específicos para mejorar la utilización de recursos y coordinar las actividades diarias. El principal objetivo es implementar estrategias que aseguren la eficacia de las operaciones diarias [17].

1.3.4 Ventajas de la planificación estratégica

A través de la planificación estratégica se lleva a cabo la identificación de metas y la creación de planes detallados para alcanzarlas, lo que conlleva a una serie de beneficios [15]:

- Ayuda a aumentar la transparencia y a mitigar posibles riesgos.
- Promueve el compromiso y la motivación de todos los miembros de la organización para alcanzar los objetivos establecidos.
- Es factible al evaluar previamente la capacidad operativa de la empresa.

- Proporciona flexibilidad al permitir ajustes durante la fase de implementación.
- Es continuo, ya que constituye un proceso ininterrumpido orientado hacia el logro del éxito empresarial.

1.3.5 Estructura del plan estratégico

En la Tabla 1, se muestra la estructura del plan estratégico. Para llevar a cabo una planificación estratégica, es necesario realizar las siguientes actividades [16]:

Tabla 1. Estructura del plan estratégico [16].

Actividades	Descripción
Diagnóstico y evaluación actual	Analizar tanto los elementos internos como externos de la organización para identificar sus puntos débiles, puntos fuertes, amenazas y oportunidades.
Definición de misión	Se centra en una breve descripción del propósito principal, la razón de ser y el mercado al que la empresa se dirige.
Definición de visión:	Una descripción clara del futuro deseado al que la organización se encamina, centrada en sus objetivos a largo plazo.
Definición de valores:	Principios fundamentales que orientan el comportamiento y la cultura dentro de la empresa.
Análisis estratégico FODA	Se concentra en examinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de reconocer estrategias y áreas fundamentales.
Análisis de escenarios	Se enfoca en evaluar potenciales situaciones futuras que podrían impactar en la empresa y en pensar en cómo la organización podría ajustarse a esas condiciones.
Objetivos	Se basa en establecer objetivos específicos y claros que la organización busca alcanzar en un período determinado.
Estrategias	Elaboración de estrategias a nivel global para alcanzar objetivos, gestionando recursos y habilidades al mismo tiempo que se identifican oportunidades.
Acciones	Detallada creación de acciones tácticas y específicas para ejecutar las estrategias planificadas.
Calendarización	Establecimiento de un cronograma que determina los plazos y la secuencia temporal de las acciones y actividades planificadas.
Presupuestos	Asignación de recursos financieros a las acciones y proyectos estratégicos para asegurar su ejecución y sostenibilidad económica.

1.3.6 Elementos del plan estratégico

a. Misión

La declaración de la misión es fundamental en la identidad de una organización, definiendo su propósito y diferenciándola en el mercado. Es el pilar de la empresa, mostrando sus metas y su enfoque hacia sus clientes. El desarrollo de la misión necesita la colaboración de todos los participantes de la organización, tanto internos

como externos, evaluando cada aspecto para asegurar que dirija el crecimiento y la mejora continua [16].

Componentes a considerar

Se reconocen nueve componentes clave, que incluyen aspectos relacionados con los clientes, productos, mercado, tecnología, crecimiento, filosofía, identidad distintiva, reputación pública y bienestar de los empleados. Sin embargo, es importante mencionar que la declaración no necesita detallar exhaustivamente cada uno de estos componentes, sino incorporarlos de manera coherente para proporcionar una dirección clara y adecuada a las necesidades particulares de la empresa [15].

b. Visión

La visión de una empresa es una declaración inspiradora que define el objetivo ideal que la organización busca alcanzar en el futuro. Al considerar las metas a largo plazo, sirve como una guía estratégica que motiva e impulsa a todos los miembros de la empresa [15], [18].

Premisas a considerar

Las premisas a considerar incluyen: la fundamentación en hechos verificables, la claridad del enfoque, los beneficios aportados a las partes interesadas, su capacidad de motivar, la presentación de una visión futura, la coherencia entre la visión y las acciones de la dirección, y el nivel de familiaridad de los directivos con la organización [18].

c. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos están estrechamente vinculados con la visión y misión de la organización: reflejan los resultados específicos que se aspiran alcanzar en la implementación de ambas directrices [18], [19].

1.3.7 Esquema para la elaboración de estrategias

Las variadas técnicas para desarrollar estrategias pueden integrarse en un esquema de toma de decisiones compuesto por tres fases, como se visualiza en la Tabla 2. Este esquema ofrece herramientas que son útiles para organizaciones de cualquier tamaño y tipo. Estas herramientas pueden asistir a los estrategas en la identificación, evaluación y selección de estrategias adecuadas [15].

En la primera etapa, se utilizan matrices de evaluación de factores internos y externos, así como la Matriz MPC, esenciales para la recopilación de información. La segunda etapa se enfoca en desarrollar estrategias considerando estos factores, empleando técnicas como el FODA, PEYEA, IE y la Matriz de Estrategias. En la tercera etapa, se aplica la MCPE para evaluar y priorizar las estrategias seleccionadas [15].

Tabla 2. Modelo para formular estrategias [15].

ETAPA 1: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN				
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)		Matriz de perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	
ETAPA 2: AJUSTE				
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
ETAPA 3: DECISIÓN				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

1.3.8 Tipos de estrategias

Los diversos tipos de estrategias satisfacen las necesidades de la empresa y poseen características distintivas que guían las acciones. Estas estrategias pueden facilitar la gestión de la competencia, llevar a cabo iniciativas que requieran esfuerzos y recursos considerables. En la Tabla 3 se muestran las diferentes estrategias cada una con su enfoque en específico.

Tabla 3. Tipos de estrategias [15].

Estrategia	Enfoque	Descripción
Integración	Integración hacia adelante	Implica adquirir la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores y minoristas para tener mayor influencia en sus operaciones.
	Integración hacia atrás	Consiste en adquirir o aumentar el control sobre los proveedores de una empresa, lo que es útil cuando los proveedores son poco confiables, costosos o no pueden satisfacer las necesidades de la empresa.
	Integración horizontal	Es una estrategia de crecimiento que busca adquirir o controlar a los competidores de una empresa, una tendencia creciente en la administración estratégica moderna.
Intensivas	Penetración en mercado	Se enfoca en incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales mediante un mayor esfuerzo de marketing
	Desarrollo mercado	Consiste en expandir los productos o servicios actuales a nuevas regiones geográficas.
	Desarrollo productos	Tiene como objetivo incrementar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios existentes
Diversificación	Diversificación concéntrica	Incorporar productos o servicios nuevos que estén relacionados con los actuales.
	Diversificación horizontal	se centra en crear una cartera de negocios con buen desempeño financiero en sus industrias, sin depender de las relaciones competitivas entre sus cadenas de valor.
	Diversificación conglomerados	Añadir productos nuevos que no estén relacionados.
Defensivas	Recorte de gastos	Implica reestructurar la organización reduciendo costos y activos para revertir la caída en ventas y utilidades, fortaleciendo sus competencias fundamentales.
	Desinversión	Es una estrategia de reducción de gastos que se enfoca en eliminar negocios no rentables, que requieren mucho capital o que no se alinean con las actividades principales de la empresa.
	Liquidación	Implica vender todos los activos de una empresa a su valor tangible, lo que significa admitir el fracaso. Aunque es una decisión difícil, a veces es mejor cerrar que seguir perdiendo dinero.

1.3.9 Evaluación externa de la planificación estratégica

Las evaluaciones externas se enfocan en reconocer y examinar las tendencias y eventos que no están bajo el control directo de una empresa en particular. Al examinar estas tendencias, se obtiene una visión de las oportunidades y amenazas cruciales que la empresa debe enfrentar. Esto permite a los líderes empresariales desarrollar estrategias para aprovechar estas oportunidades y mitigar, prevenir o reducir el impacto de los desafíos detectados. [20].

a. Coeficiente de validez de contenido

El coeficiente de validez es una herramienta empleada para validar instrumentos como entrevistas, encuestas, escalas o pruebas, y se utiliza en la investigación de campo. Se emplea para determinar qué tan eficazmente un instrumento de investigación puede medir la variable que se está evaluando. Este coeficiente se calcula al comparar las respuestas de expertos en el área con las respuestas dadas por el instrumento. Un coeficiente alto indica que las preguntas o ítems del instrumento son relevantes y adecuados para medir la variable en estudio [21].

- **Aplicación del coeficiente de validez**

El enfoque adoptado para examinar la validez de un instrumento, que incluyó el uso de la escala de Likert, en el cual 1=Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo, 5=Muy de acuerdo, cada experto califica las preguntas propuestas según su criterio, permitiendo determinar la fiabilidad del instrumento que se utiliza para recolectar datos [21].

Después de la aplicación de la escala de Likert, se suman las valoraciones proporcionadas por los expertos para obtener la media de cada ítem. Posteriormente, se utiliza la Ecuación 1 correspondiente para calcular el coeficiente de validez de contenido (CVC) [21].

$$CVC_i = \frac{M_x}{V_{max}} \quad (1)$$

En el que la media del puntaje de cada ítem se representa por M_x y la puntuación máxima que puede alcanzar cada ítem V_{max} y después se procedió a calcular la probabilidad de error (P_i) mediante la Ecuación 2 [21].

$$P_i = \left(\frac{1}{j}\right)^j \quad (2)$$

El número de expertos que evalúan el instrumento a utilizar se representa con j . Finalmente, se calcula un coeficiente con el cual se valida el contenido que se (CVC) aplicando la Ecuación 3 [21].

$$CVC = CVC_i - P_i \quad (3)$$

Después de obtener los resultados, se seleccionan las preguntas que obtuvieron un valor superior de 0,7 CVC [21].

b. Fuerzas externas

Existen cinco grandes categorías para clasificar las fuerzas externas que impactan en una entidad [15]:

- Factores económicos
- Influencias sociales, culturales, ambientales y demográficas
- Elementos políticos, legales y gubernamentales
- Avances tecnológicos
- Competencia en el mercado

Las transformaciones en las influencias externas tienen repercusiones en los patrones de demanda de los consumidores, tanto en productos industriales como de consumo. Estas influencias afectan la dirección de desarrollo de productos, las estrategias de posicionamiento y segmentación de mercado, la oferta de servicios, y las decisiones empresariales relacionadas con adquisiciones y ventas. Además, ejercen un impacto directo en proveedores y distribuidores. La identificación y evaluación de oportunidades y amenazas externas capacita a las organizaciones para establecer una visión clara, diseñar estrategias para alcanzar metas a largo plazo y elaborar políticas orientadas a objetivos anuales [15], [20].

c. Fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter nos brindan una visión detallada de cómo funciona la industria en la que la empresa se desenvuelve, adquiriendo una comprensión más clara de su

entorno competitivo. Al estudiar elementos como la competencia entre rivales, la posibilidad de que nuevos actores entren al mercado, la influencia de los proveedores y compradores en las negociaciones, así como las alternativas de productos o servicios que podrían surgir, como se muestra en la Figura 2 [22]. Este análisis profundo facilita la toma de decisiones estratégicas fundamentadas, permitiendo que la empresa utilice sus recursos de manera más eficiente y se mantenga competitiva en el mercado sin riesgo de plagio [23].

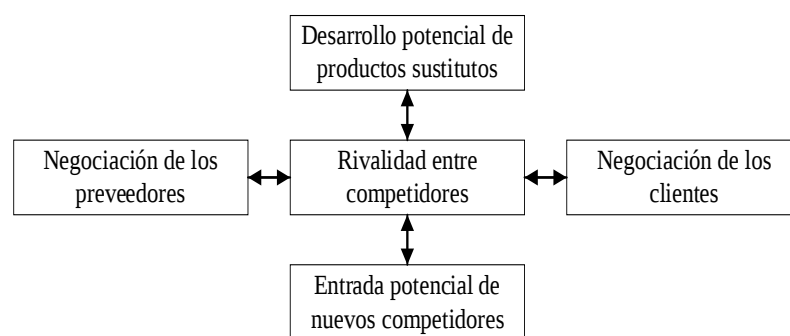


Figura 2. Fuerzas de Porter [22].

d. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Es una herramienta estratégica que empodera a las organizaciones para examinar los diferentes elementos provenientes de su entorno externo, los cuales pueden influir en su rendimiento y competitividad. Esta matriz considera una amplia gama de factores clave, como las oportunidades y amenazas que surgen en el mercado, así como también factores económicos, sociales, tecnológicos, legales, ambientales y políticos. Al incorporar esta variedad de factores, la MEFE ofrece una visión holística del contexto externo de la organización, facilitando la identificación de áreas prioritarias para la acción estratégica y garantizando su éxito continuo a largo plazo [23].

• Pasos para la elaboración de MEFE

1. Después de un análisis de auditoría exhaustiva, se genera un listado detallado de los elementos externos que afectan directamente la situación presente de una empresa. Este listado comprende entre como mínimo 10 y máximo 20 factores,

tanto oportunidades como amenazas y se caracteriza por su alto grado de especificidad. Además, se incluyen indicadores numéricos, porcentajes u otros datos cuantitativos relevantes para ofrecer una perspectiva precisa y cuantificada del entorno empresarial [15].

2. Se asigna un valor a cada oportunidad y amenaza para determinar la relevancia de cada factor seleccionado. Se asignan valores entre 0.0=no importante y 1.0=muy importante. Con respecto a la importancia de los factores, se debe asegurar que la suma total equivaliera a 1 [15].
3. Se procede a clasificar cada factor en una escala del 1 al 4, la cual indica el nivel de eficacia con relación a las estrategias actuales de una empresa. Un valor de 1 indica una respuesta deficiente por parte de la empresa, mientras que un valor de 2 representa una respuesta promedio. Un valor de 3 indica una respuesta superior al promedio, y un valor de 4 representa un nivel de respuesta excepcional [15].
4. Finalmente, se realiza la multiplicación de la ponderación con la calificación de cada factor para determinar su puntuación ponderada. Posteriormente, se suman estas puntuaciones para obtener la puntuación ponderada final [15].

1.3.10 Evaluación interna de la planificación estratégica

La evaluación interna de la planificación estratégica se enfoca en comprender los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como identificar áreas de mejora para garantizar el éxito en la implementación de la estrategia. Este proceso involucra seis aspectos clave: la estrategia empresarial, el entorno organizacional, los equipos, los recursos materiales, la fuerza laboral y la gestión. Al identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización, se pueden aprovechar al máximo los puntos fuertes y abordar efectivamente las áreas de mejora, lo que aumenta la competitividad y la capacidad para lograr los objetivos estratégicos [23].

e. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Es una herramienta crucial para la auditoría interna en la gestión estratégica empresarial. Esta matriz actúa como un resumen y evaluación de las fortalezas y

debilidades más significativas detectadas en las distintas áreas funcionales de la empresa. Además, sirve de base para analizar y comprender las interrelaciones entre estas áreas. [23].

- ***Pasos para la elaboración de MEFI***

1. Después de un análisis de auditoría exhaustiva, se genera un listado detallado de los elementos externos que afectan directamente la situación presente de una empresa. Este listado comprende entre como mínimo 10 y máximo 20 factores, tanto fortalezas como debilidades y se caracteriza por su alto grado de especificidad. Además, se incluyen indicadores numéricos, porcentajes u otros datos cuantitativos relevantes para ofrecer una perspectiva precisa y cuantificada del entorno empresarial [15].
2. Se asigna un valor a cada factor para determinar la relevancia de cada uno. Se asignan valores entre 0.0=no importante y 1.0=muy importante. Para ello se debe asegurar que la suma total sea igual a 1 [15].
3. Se procede a clasificar cada factor en una escala del 1 al 4, la cual indica el nivel de eficacia con relación a las estratégicas actuales de una empresa. Un valor de 1 indica una debilidad importante, mientras que un valor de 2 representa una debilidad menor. Un valor de 3 indica una fortaleza menor, y un valor de 4 representa una fortaleza importante [15].
4. Finalmente, se realiza la multiplicación de la ponderación con la calificación de cada factor para determinar su puntuación ponderada. Posteriormente, se suman estas puntuaciones para obtener la puntuación ponderada final [15].

1.3.11 Análisis FODA

Se muestra en la Figura 3, la matriz FODA, compuesta por oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es una herramienta esencial utilizada en la planificación de estrategias. Esta matriz es beneficiosa ya que, al combinar diferentes factores, ayuda a desarrollar diversos tipos de estrategias: FO, FA, DO, DA. La matriz FODA permite

una visión integral y estructurada, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo [24].

a. Proceso de implementación

El análisis FODA se realiza a través de varios pasos organizados:

	Fortalezas F1.... F2.... F3....	Debilidades D1.... D2.... D3....
Oportunidades O1.... O2.... O3....	Estrategia FO Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategia DO Mejorar debilidades tomando ventaja de oportunidades
Amenazas A1.... A2.... A3....	Estrategia FA Usar fortalezas para enfrentar amenazas	Estrategia DA Reducir debilidades para evitar amenazas

Figura 3. Matriz DAFO (estrategias) [24].

1. Recopilación de Información:

Se obtiene información relevante sobre la empresa y su entorno, tanto interno como externo, como informes financieros, estudios de mercado, análisis de competidores y evaluaciones de la industria [24].

2. Identificación de aspectos a considerar internos y externos

Se investigan las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas mediante reuniones participativas o sesiones de brainstorming [24].

3. Análisis Cruzado

Se combinan los factores identificados para crear estrategias específicas, como emparejar fortalezas con oportunidades para estrategias ofensivas o debilidades con amenazas para estrategias defensivas [24].

4. Elaboración de Estrategias

Se crean estrategias FO, FA, DO y DA para orientar el futuro de la empresa y respaldar el proceso de toma de decisiones [24].

5. Implementación y Evaluación

Las estrategias se ponen en práctica y se supervisan regularmente para medir su eficacia, haciendo ajustes según sea necesario para mantener a la empresa alineada con sus objetivos [24].

1.3.12 Matriz de análisis de la posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

Es una herramienta imprescindible para elegir la mejor estrategia según la situación actual de la organización. Clasifique las estrategias en cuatro categorías: conservadora, ofensiva, competitiva y defensiva. Los ejes de la matriz se basan en dimensiones internas como [15]:

- La ventaja competitiva (VC)
- La fortaleza financiera (FF)
- Dimensiones externas como la estabilidad ambiental (EE)
- La fortaleza industrial (FI).

a. Componentes de la PEYEA

La matriz PEYEA está compuesta por cuatro cuadrantes que representan diferentes posiciones estratégicas y las acciones correspondientes [15]:

- Cuadrante I: Estrategias Agresivas

Indica que la organización cuenta con los recursos y la capacidad para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como para abordar sus debilidades y enfrentar las amenazas. Dentro de estas opciones, se pueden considerar alternativas como la expansión y el crecimiento en mercados existentes [23]

- Cuadrante II: Estrategias Conservadoras

Se caracterizan por su enfoque en las habilidades fundamentales de la empresa y evitar tomar riesgos innecesarios. En estas estrategias se incluyen la expansión en el mercado actual, la exploración de nuevos mercados y la mejora de productos existentes[19].

- Cuadrante III: Estrategias Defensivas

Deben centrarse en corregir sus debilidades internas y protegerse contra amenazas externas. Esto comprende la disminución de costos, la venta de activos y la liquidación [19].

- Cuadrante IV: Estrategias Competitivas

Representan estrategias que se enfocan en enfrentarse a los competidores. Esto abarca la penetración y expansión del mercado, así como la innovación y creación de nuevos productos [23].

b. Pasos

1. Elegir un conjunto de variables para determinar cada una de las dimensiones [15].
2. Asigna valores numéricos de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada variable de las dimensiones internas y las dimensiones externas usa una escala de -1 (la mejor) a -7 (la peor) [15].
3. Determina la puntuación promedio para cada dimensión sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el total entre la cantidad de variables incluidas [15], [23].
4. Representa gráficamente las puntuaciones promedio obtenidas para cada dimensión en los ejes correspondientes de la matriz [15].
5. Calcula la suma de las dos puntuaciones del eje x y marca el punto resultante en X. Luego, se hace lo mismo con las puntuaciones del eje y y ubica el punto en Y. Finalmente, dibuja la intersección de estos nuevos puntos en el plano xy [15].
6. Dibujar un vector correspondiente a los puntos obtenidos en la matriz para poder obtener el tipo de estrategia que es recomendada para la organización ya sean: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora [15].

1.3.13 Matriz interna y externa (IE)

La matriz IE que se visualiza en la Figura 4, se basa en los puntajes ponderados de las matrices MEFI y MEFE, que representan las fortalezas internas y oportunidades externas de una empresa. Estos puntajes se dividen en regiones que indican estrategias recomendadas: crecimiento y expansión, conservación y mantenimiento, y cosecha o desinversión [15].

En el eje horizontal, los puntajes de EFI se categorizan como débiles (1.0 a 1.99), promedio (2.0 a 2.99) o fuertes (3.0 a 4.0), mientras que, en el eje vertical, los puntajes de EFE se clasifican como bajos (1.0 a 1.99), medios (2.0 a 2.99) o altos (3.0 a 4.0) [15]

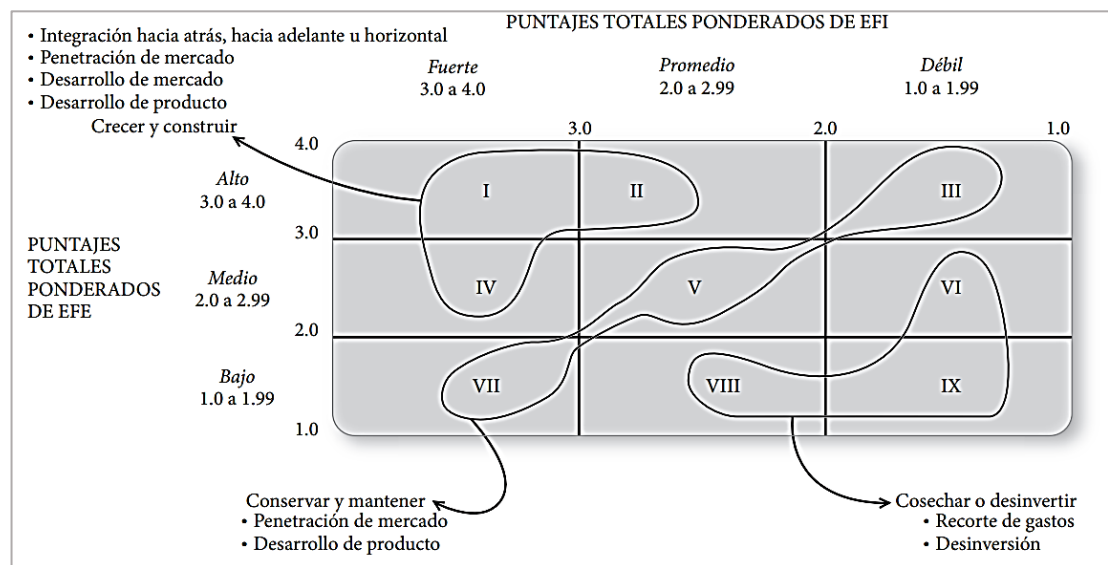


Figura 4. Matriz IE [15].

a. Regiones de la Matriz IE:

La Matriz está segmentada en nueve áreas, cada una representando una combinación de factores internos y externos que orientan las estrategias de una empresa [15]:

- Región I, II y IV: Crecimiento y Construcción, fuerte posición interna con entorno favorable o mixto.

- Región III, V y VII: Mantenimiento y Estabilidad, posición interna media en diversos entornos.
- Región VI, VII y IX: Cosecha o Desinversión, débil posición interna y/o entorno desfavorable.

1.3.14 Matriz cuantitativa para la planificación de estrategias (MPEC)

Evalúa de manera objetiva las estrategias seleccionadas, utilizando el análisis de datos y los resultados de la adecuación para determinar el atractivo relativo de cada estrategia en función de factores críticos internos y externos. Esta herramienta permite analizar y priorizar las diferentes estrategias para establecer un orden de aplicación efectivo [25].

b. Pasos:

1. **Identificar factores clave:** En la columna izquierda de la matriz, enlistar las principales oportunidades y amenazas junto con las fortalezas y debilidades [15].
2. **Asignar ponderaciones:** Otorgar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave [15].
3. **Identificar estrategias alternativas:** Revisar las matrices de adecuación y seleccionar las estrategias alternativas que la organización debería considerar [15].
4. **Calcular puntaje atractivo (PA):** Determinar el puntaje para cada estrategia [15].
5. **Multiplicar las ponderaciones:** asignadas en el paso 2 por los puntajes de atraktividad determinados en el paso 4 para cada fila [15].
6. **Determinar la Calificación Total (CTA):** Sumar las calificaciones de atraktividad de cada columna de estrategia en la MCPE. La CTA revela cuál

estrategia es la más atractiva entre las opciones consideradas, con los puntajes más altos indicando las estrategias más favorables [15].

1.3.15 Balance Scorecard

Es una herramienta que ayuda a las empresas a evaluar sus estrategias tomando en cuenta 4 perspectivas como: financiero, conocimiento sobre cliente, procesos internos y crecimiento e innovación [25].

a. Pasos

1. Se identifican los objetivos estratégicos de la organización en cada una de las cuatro perspectivas. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la empresa [25].
2. Se identifican indicadores concretos para cada estrategia, facilitando la evaluación del progreso hacia los objetivos de la empresa. Estos indicadores deben ser precisos y fáciles de entender [25].
3. Se definen metas cuantitativas para cada indicador de desempeño. Estas metas deben ser realistas y alcanzables, pero también desafiantes [25].
4. Se determinan y organizan las iniciativas clave para lograr los objetivos y metas planteados. Estas iniciativas pueden consistir en proyectos específicos, cambios en los procesos o inversiones en tecnología [25].
5. Se establece un sistema de seguimiento para supervisar el avance hacia los objetivos estratégicos y evaluar el rendimiento en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard. Esto facilita realizar ajustes y mejoras continuas en la estrategia [25].

1.3.16 Programa de gestión (Project)

Es una herramienta de gestión de proyectos creada por Microsoft, reconocida como una de las más completas y ampliamente utilizadas para la planificación, seguimiento y control de proyectos en múltiples industrias. Este software permite a los gerentes de

proyectos y a sus equipos organizar de manera eficiente las tareas, recursos y cronogramas, facilitando el logro exitoso de los objetivos del proyecto [26].

a. Fundamentos:

Se apoya en los fundamentos clave de la gestión de proyectos, incluyendo la planificación, programación y seguimiento del progreso. La herramienta ofrece una amplia gama de funcionalidades para apoyar cada etapa del ciclo de vida del proyecto [26].

b. Beneficios de Project

- **Planificación Eficiente:**

Facilita la creación de planes de proyecto detallados y realistas, mejorando la precisión en la estimación de tiempos y recursos [26].

- **Gestión Optimizada:**

Permite una gestión efectiva de los recursos en este caso las tareas asignadas, asegurando su utilización óptima [26].

- **Monitoreo y Adaptación:**

A lo largo de la implementación del proyecto, se efectúa una supervisión continua del progreso respecto al plan original. Esto facilita la actualización de las líneas base y la realización de ajustes necesarios para mantener el proyecto alineado con sus objetivos [26].

c. Elementos de Project

Es una herramienta compleja y multifacética diseñada para gestionar proyectos de manera eficiente. Aquí se describen los principales elementos que componen esta herramienta[26]:

- ***Interfaz del Usuario:***

Descripción: La interfaz es intuitiva y se ha diseñado para simplificar la navegación y la administración de proyectos. Cuenta con cintas de opciones, paneles de tareas y menús contextuales que permiten a los usuarios acceder rápidamente a las herramientas y funciones esenciales [26].

Componentes Clave: Barra de menú, cinta de opciones, panel de navegación, área de trabajo y vistas personalizables.

- ***Diagramas de Gantt:***

Descripción: Los diagramas de Gantt son una de las funciones más importantes de Microsoft Project. Facilitan la visualización del cronograma del proyecto, mostrando las tareas, sus duraciones, dependencias e hitos [26].

Componentes Clave: Barras de tareas, líneas de tiempo, dependencias entre tareas e hitos.

- ***Gestión de Tareas:***

Descripción: Permite a los usuarios definir, organizar y gestionar todas las tareas del proyecto. Cada tarea puede tener detalles específicos como fechas de inicio y fin, duración, recursos asignados y dependencias [26].

Componentes Clave: Lista de tareas, jerarquía de tareas (tareas y subtareas), dependencias y prioridades.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar la planificación estratégica para el proceso productivo de la empresa Jambi Kiwa.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico situacional interno y externo de la empresa Jambi Kiwa.
- Formular el diseño estratégico orientado al proceso productivo para la empresa.
- Proyectar la implementación del plan estratégico utilizando software de gestión
- Contribuir con los resultados obtenidos al proyecto de investigación "Enhancing the Agrifood Supply chain towards Industry 5.0 (AGRO5) in the Ecuadorian Andes"

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1 Materiales

En la Tabla 4, se presenta una descripción detallada de los materiales empleados para el desarrollo de la investigación.

Tabla 4. Lista de materiales para el desarrollo del proyecto.

Materiales	Descripción	Figura
Computador	Dispositivo que se empleó tanto en el proceso de investigación como en la elaboración del informe final del proyecto.	
Teléfono celular	Se utilizó para el registro de fotografías, evidencias e información con respecto a la investigación.	
Word	Software que se empleó para la elaboración del informe final de la investigación.	
Excel	Software para gestionar el registro de datos y llevar a cabo los cálculos matemáticos esenciales durante el estudio.	
Visio	Visio es un software de diagramación y visualización que facilitó la creación de diagramas y flujogramas específicos relacionados con la investigación.	
Entrevistas	Herramienta que facilitó la obtención de datos clave para comprender mejor la situación interna de la organización.	
Project	Software que sirvió para la gestión de tareas de proyectos, que ayudó a planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva.	

2.2 Métodos

2.2.1 Modalidad de la investigación

a. Investigación bibliográfica-documental

Se empleó la modalidad de investigación bibliográfica documental, la cual se fundamenta en el análisis y estudio de fuentes como tesis, revistas científicas, artículos,

libros, archivos e informes. Esta técnica permitió obtener información pertinente para realizar un estudio exhaustivo de la literatura y documentación empresarial disponibles sobre el tema de investigación.

b. Investigación de campo

En esta investigación se empleó la modalidad de investigación de campo, la cual se realizó en las instalaciones de la empresa para obtener información sobre las condiciones iniciales. Esto involucro el contacto directo con el entorno laboral a través de entrevistas, observación directa y análisis crítico, con el propósito de garantizar la adquisición de datos precisos y confiables.

d. Investigación aplicada

Se seleccionó esta modalidad de investigación, caracterizada por aplicar conocimientos previos y generar nuevos conocimientos mediante prácticas investigativas. Esta metodología permitió abordar eficazmente el problema que enfrentaba la empresa Jambi Kiwa.

e. Investigación cualitativa

En esta investigación se eligió la modalidad cualitativa, enfocada en alcanzar un entendimiento profundo de los problemas analizados. Este enfoque implica la recopilación y análisis de datos no numéricos para comprender conceptos específicos. Se utilizó una entrevista estructurada como método para obtener la información necesaria para realizar el estudio.

2.2.2 Población y muestra

La investigación tomó en cuenta a toda la población de empleados de la empresa Jambi Kiwa, abarcando tanto al personal operativo como al administrativo. En la Tabla 5 se detalló el personal de cada una de las áreas.

Tabla 5. Población.

Áreas	Cargo	Cantidad	Genero
Administrativa	Gerente de la empresa	1	Masculino
Operativa	Supervisor/operario	1	Masculino
	Operarios	2	Femenino
Total		4	

2.2.3 Recolección de información

A continuación, en la Tabla 6 se describen las técnicas y herramientas que se utilizó para recopilar información relevante de la empresa, con el fin de desarrollar el plan estratégico.

Tabla 6. Proceso de recolección de datos.

Objetivos de la investigación	Actividades de la investigación	Técnicas/Métodos	Herramientas o instrumentos
Realizar el diagnóstico situacional interno y externo de la empresa Jambi Kiwa.	Recolección datos sobre los recursos internos de Jambi Kiwa.	Entrevista estructurada.	Guía de entrevista.
	Realizar un análisis detallado de la situación actual y del proceso productivo actual de la empresa.	- Observación directa. - Entrevista estructurada.	- Software de diagramación - Guía de entrevista
	Evaluación interna y externa de la empresa.	- Método de investigación bibliográfica-documental. - Descriptivo - Entrevista	- Matriz de oportunidades y amenazas analizando los factores externos locales y nacionales. - Matriz de análisis competitivo de las fuerzas de Porter. - Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). - Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). - Matriz de enfrentamiento
Formular el diseño estratégico orientado al proceso productivo para la empresa.	Formulación de declaraciones de la misión y visión.	- Método de investigación bibliográfica-documental. - Método descriptivo - Entrevista	- Guía de entrevista - Evaluación de compones y premisas de la misión y visión
	Establecimiento de Objetivos y Metas.	Método de investigación bibliográfica-documental.	- Guía de entrevista - Matiz de objetivos

Objetivos de la investigación	Actividades de la investigación	Técnicas/Métodos	Herramientas o instrumentos
		Método descriptivo	
	Identificación de Estrategias.	Método descriptivo	- Matriz FODA - Matriz PEYEA - Matriz interna y externa - Matriz de evaluación de estrategias - Matriz MPEC
	Elaboración de planes.	Método descriptivo	Plan operativo
Proyectar la implementación del plan estratégico utilizando software de gestión.	Insertar la información de las actividades del plan estratégico.	Descripción, codificación y tiempo de duración	Software de gestión
	Especificar las condicionantes de las relaciones entre actividades del plan estratégico.	Identificación de actividades que pueden realizarse antes o después de otras	Software de gestión
	Asignar las tareas requeridas para las actividades del plan estratégico.	Uso de las funciones de asignación de tareas	Software de gestión
	Proyectar los reportes e informes del plan estratégico mediante el diagrama de Gantt.	Proyectar las tareas mediante el diagrama de Gantt	Software de gestión

2.2.4 Procesamiento y análisis de datos

Para analizar y procesar la información en función de los objetivos de la investigación, se llevaron a cabo las siguientes actividades, las cuales fueron descritas a continuación:

- Con el propósito de comprender el estado actual de la empresa y llevar a cabo el análisis tanto externo como interno, acorde con el primer objetivo, se aplicaron diversas actividades y herramientas. En las cuales se incluyó la observación directa y la realización de una entrevista estructurada, lo que garantizó la objetividad en las respuestas y permitió obtener datos relevantes durante el levantamiento inicial de información sobre la empresa, tal como se describe en el Anexo B. Se aplicó el método propuesto por Hernández Nieto, basado en el artículo [21], para garantizar la validez del contenido. La entrevista fue validada por tres especialistas en planificación estratégica, quienes emplearon un formato específico para la evaluación, que se encuentra en el Anexo A. Una vez recopilada la información,

esta fue procesada con la ayuda de software como Word y Excel, lo que facilitó su análisis y la descripción de la situación empresarial. Se utilizaron matrices para analizar y evaluar los datos obtenidos. En cuanto a la diagramación de procesos de producción, mapas y otros diagramas, se utilizó el software Visio.

- Para el desarrollo del segundo objetivo, se utilizó los programas Word y Excel, los cuales facilitaron el análisis y la gestión de la información para registrar datos. Además, se aplicó matrices de análisis y evaluación para desarrollar e identificar estrategias. Esta fase permitió establecer la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa. También se realizó una fase de ajuste estratégico, formulando tanto estrategias agresivas como defensivas, lo que facilitó la elaboración de los planes operativos.
- Para la elaboración del tercer objetivo, se utilizó el software de gestión Project. Con este software, se implementaron los planes de acción, lo que permitió definir las fechas de inicio y finalización para cada una de las actividades necesarias para llevar a cabo las estrategias. Esto facilitó la proyección de un cronograma mediante el diagrama de Gantt a través del establecimiento de cada tarea de los planes.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Información general de la empresa

3.1.1 Reseña histórica

Jambi Kiwa es una empresa pionera fundada en 1997 por un grupo de mujeres indígenas, su enfoque principal es el apoyo de familias de las zonas rurales en la provincia de Chimborazo, mediante la producción y comercialización de infusiones aromáticas elaboradas a partir de plantas medicinales, a través de la recuperación y aprovechamiento de las técnicas de medicina andina.

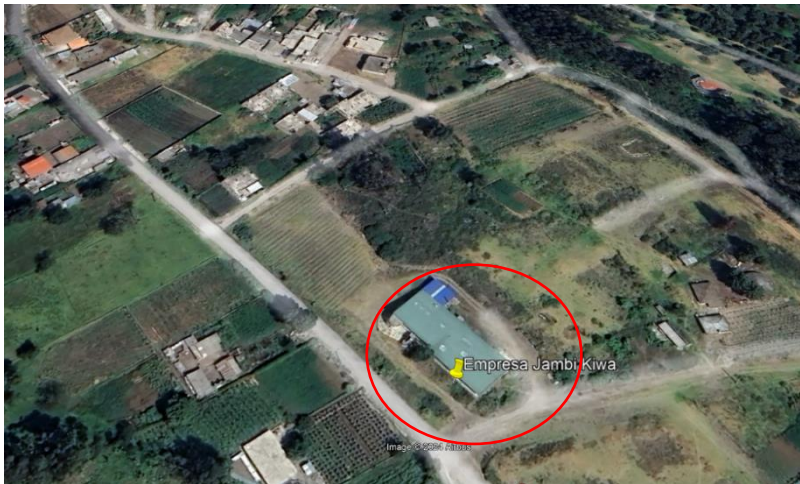
La Sra. Rosa Guamán, una trabajadora pastoral de ese tiempo, fue una de las fundadoras y tuvo un papel importante en el desarrollo de Jambi Kiwa. Actualmente, sigue siendo miembro activo y forma parte de las comunidades de mujeres indígenas.

Su historia refleja la resistencia contra la pobreza y la discriminación, basándose en el conocimiento indígena y en formas tradicionales de actividad comunitaria. Además, Jambi Kiwa no solo ha brindado trabajo estable y capacitación en agricultura sostenible, sino que también ha generado ingresos adicionales para las comunidades, ayudando a preservar y revitalizar la cultura indígena.

3.1.2 Ubicación geográfica de la empresa

En la Tabla 7 se presenta la información general de la empresa Jambi Kiwa, la cual permite una visualización clara de los datos más relevantes.

Tabla 7. Datos de la empresa.

Datos de la empresa	
	
Razón social	Asociación de Productores de Plantas Medicinales de Chimborazo “Jambi Kiwa”
Nombre comercial	Jambi Kiwa
R. U. C.	0691706109001
Contribuyente	Persona Natural
Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
Parroquia	Yaruquies
Email	jambikiwa2001@gmail.com
Coordenadas UTM	Zone: 17 M Easting: 761159.67 mE Northing: 9812968.64 mS
Ubicación Geográfica	
	

3.1.3 Estructura organizacional operativa de la asociación

En la Figura 5 se visualiza la estructura organizacional operativa de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales de Chimborazo “Jambi Kiwa”, en el cual se

indican de manera general los niveles jerárquicos, cabe recalcar que solo se trabajará con la gerencia y los miembros de producción que forman parte de la empresa. La gerencia representa el nivel superior de la estructura y está encargada de la toma de decisiones estratégicas y la supervisión general. Por otro lado, el equipo de producción constituye el nivel operativo de la organización y comprende a los miembros directamente involucrados en el procesamiento y empaquetado de las plantas medicinales y aromáticas. Cabe recalcar que debido a la pandemia, la producción de la empresa disminuyó significativamente, lo que resultó en una reducción del personal a solo 4 empleados.

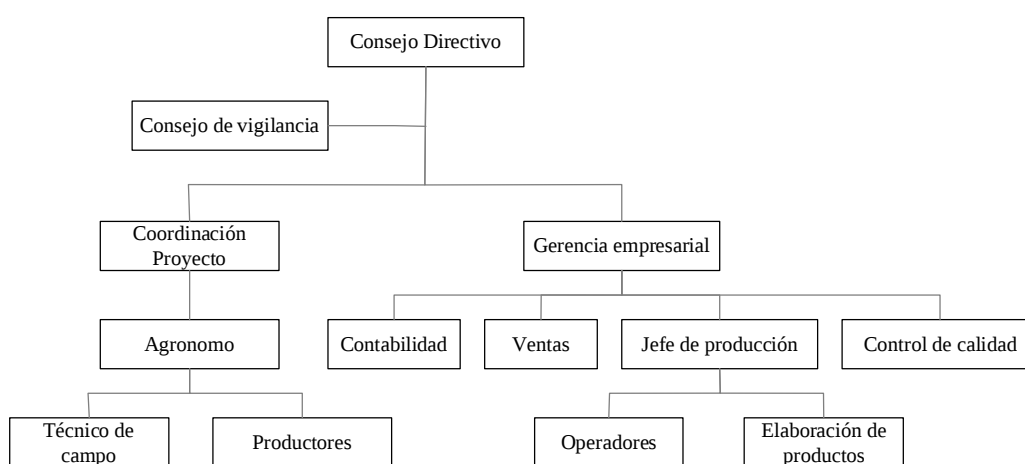


Figura 5. Estructura organizacional operativa de la Asociación.

3.1.4 Mapa de procesos de la empresa

La Figura 6 presenta el mapa de procesos de Jambi Kiwa, empresa dedicada a la elaboración de tisanas. Este mapa fue construido a partir de información recopilada mediante una entrevista utilizando la guía presente en el Anexo B, así como observaciones directas. En este mapa se describen con detalle los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa, ofreciendo así una representación clara y completa de su funcionamiento interno.

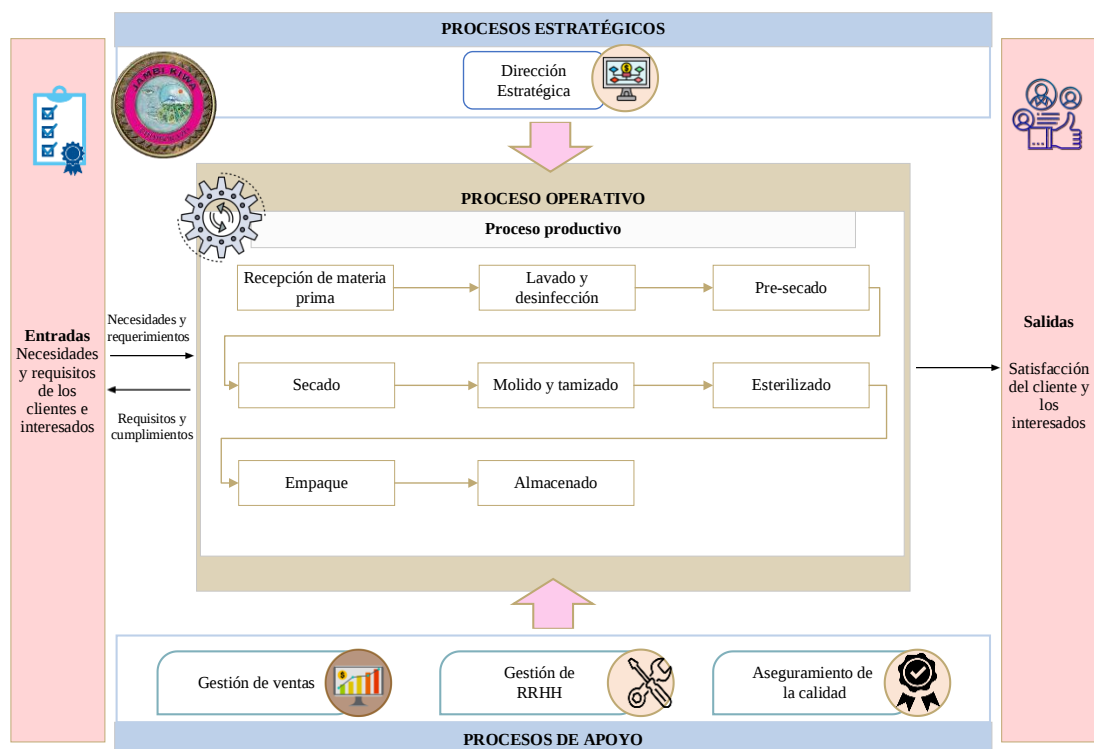
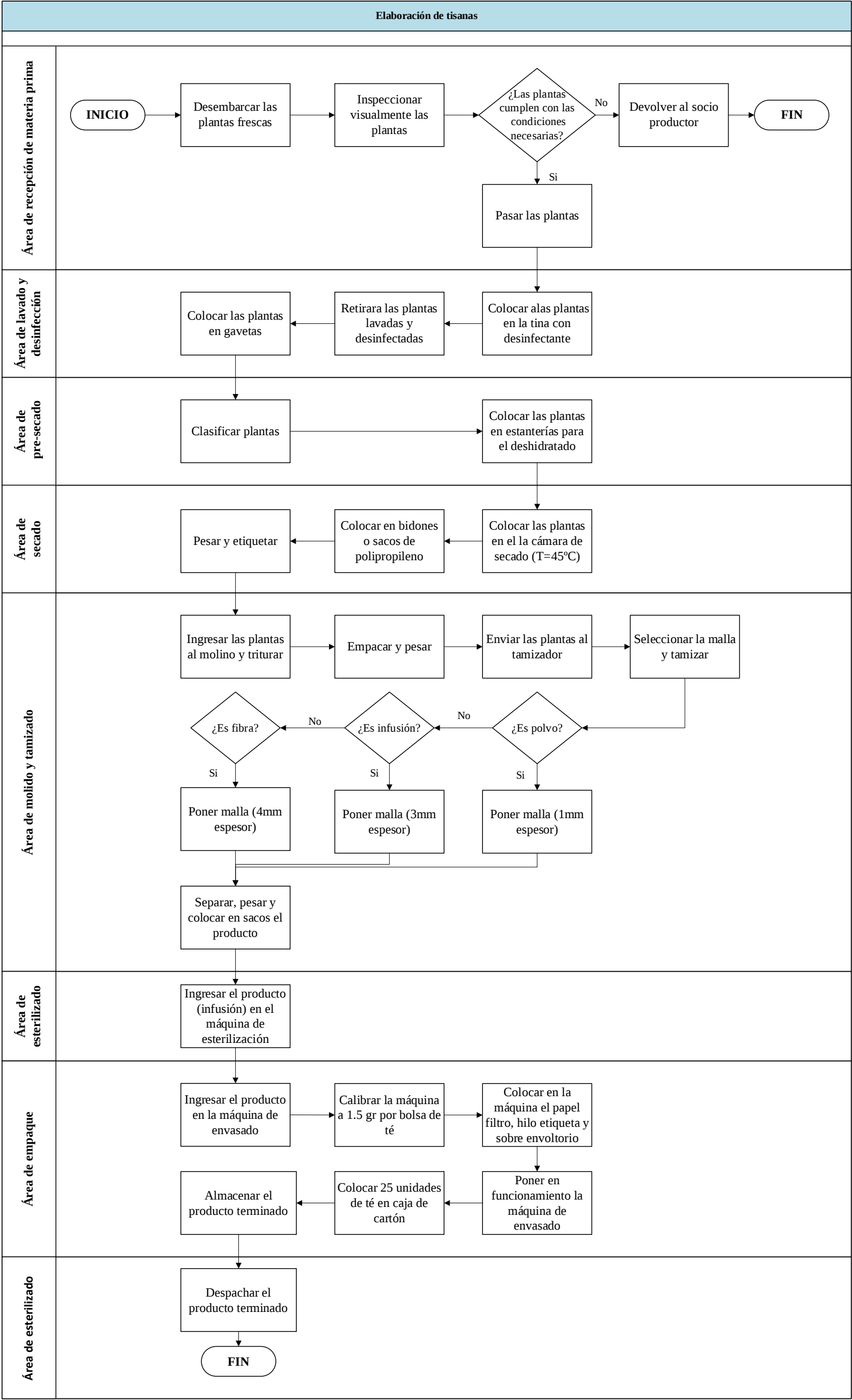


Figura 6 Mapa de procesos.

3.1.5 Diagrama de flujo actual de elaboración de tisanas

En la Tabla 8 se presenta el flujograma de elaboración de tisanas, que destaca los procesos esenciales para producir infusiones aromáticas derivadas de plantas medicinales. Este diagrama muestra detalladamente cada etapa, desde la recepción de materia prima hasta el producto terminado.

Tabla 8. Diagrama de flujo de elaboración de tisanas.



a. Recepción de materia prima

Se lleva a cabo en una plataforma ubicada cerca del área de lavado para optimizar el proceso, como se muestra en la Figura 7. En esta etapa, se realiza una inspección visual para identificar la presencia de elementos extraños y garantizar que las plantas cumplan con los requisitos y condiciones necesarios. Además, se lleva a cabo un registro y una medición de peso para poder tener en cuenta la cantidad de plantas que ingresan, lo que permite controlar la cantidad de materia prima utilizada en cada una de las áreas.



Figura 7. Recepción de materia prima.

b. Lavado y desinfección

Las plantas se lavan en un tanque y se sumergen durante 1 a 10 minutos. En otro tanque, se desinfecta de 5 a 10 minutos agregando 150 ml de bactericida natural por cada 10 lt de agua, como se puede observar en la Figura 8.



Figura 8. Lavado y desinfección.

c. Pre-secado

Se clasifican las plantas para posteriormente colocarlas en estanterías como se puede visualizar en la Figura 9, estas permanecerán en esta área durante 3 a 5 días para extraer la humedad inicial mediante ventiladores, lo que les permite prolongar su vida útil antes de su uso.



Figura 9. Deshidratado.

d. Secado

Como se puede ver en la Figura 10, se colocan las plantas en capas delgadas para garantizar una óptima circulación de aire y un secado uniforme. Durante 3 a 4 días, se exponen a aire caliente y seco para preservar las sustancias activas al máximo, con la temperatura ajustada según las necesidades de cada planta, a una temperatura de 45 °C.



Figura 10. Secado.

e. Molido

Como se puede ver en la Figura 11, se emplea un molino de martillos para triturar las plantas y obtener partículas de tamaño reducido.



Figura 11. Molido.

f. Tamizado

En la Figura 12 se muestra la máquina para tamizar, en donde el contenido de los sacos se vierte en la tolva del tamiz, en el que una máquina separa la fibra, el polvo y el té (infusión) de manera eficiente. El té resultante se empaqueta en sacos de yute etiquetados para su identificación.



Figura 12. Tamizado.

g. Té (mezcla)

Se realiza una mezcla homogénea del producto con todos los componentes requeridos para la preparación del té, como se puede observar en la Figura 13.



Figura 13. Té (mezcla).

h. Esterilizado

El producto mezclado se introduce en el área aséptica y se somete a un proceso de esterilización durante 1:30 a 2:00, como se muestra en la Figura 14, a una temperatura controlada de 80-90 °C. Una vez que el producto ha sido esterilizado, se envasa en sacos de yute.



Figura 14. Esterilizado.

i. Envasado

El producto se introduce en la tolva de una máquina automática que garantiza un peso constante de 1,5 g. Esta máquina está destinada a envasar el té en bolsitas de papel filtro, completando el proceso con la inclusión de los elementos adicionales necesarios, como hilo, etiqueta, pegamento y el sobre envoltorio de papel impreso correspondiente, tal como se muestra en la Figura 15.



Figura 15. Envasado.

j. Producto terminado

La Figura 16 muestra las cajas de cartón impreso, en el cual un trabajador procede a colocar 25 bolsitas de té.



Figura 16. Producto terminado.

k. Despacho (almacenamiento)

Inicialmente, los productos se almacenan en una bodega que se mantiene limpia, seca y fresca hasta que el cliente recoja su pedido, el cual se despacha una vez solicitado por el cliente. A continuación, en la Figura 17 se muestra el lugar en el que se guarda el producto terminado.



Figura 17. Despacho (almacenamiento).

3.2 Metodología a utilizar

En la Tabla 9, se visualiza una descripción detallada de metodologías que se pueden utilizar. Sin embargo, al analizar las metodologías, se determinó que la más aplicable fue la evaluación de factores internos y externos con base en la administración estratégica [15], ya que esta incorpora diversas metodologías analíticas necesarias para evaluar los factores tanto internos como externos, permitiendo una evaluación exhaustiva y multidimensional. Esto es crucial para la empresa estudiada, que carecía

de un plan estratégico, ya que ofrece una base objetiva y estructurada para el análisis y la toma de decisiones.

La capacidad de esta metodología para identificar y evaluar de manera precisa las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas, es fundamental para mejorar el rendimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Además, su adaptabilidad y flexibilidad la hacen aplicable a diversas empresas y contextos, facilitando el desarrollo de estrategias efectivas alineadas con las capacidades y el entorno específico de la organización.

Tabla 9. Selección de metodología.

Metodología	Descripción	Justificación
Evaluación de factores internos y externos (administración estratégica)	Herramienta que identifica y pondera factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que impactan en la organización. Permite evaluar cómo estos factores influyen en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias efectivas y adaptativas [15].	Permite un análisis exhaustivo del entorno, mediante la evaluación de factores internos y externos es una herramienta integral y flexible que incorpora diversas metodologías analíticas. Proporciona una base sólida y objetiva para la toma de decisiones estratégicas, facilita la identificación y priorización de factores críticos, y permite la formulación de estrategias adaptativas y flexibles [15].
Estrategia de Hoshin Kanri	Proceso de gestión enfocado en Lean Manufacturing que alinea los objetivos estratégicos de la organización con las operaciones diarias, promoviendo la mejora continua y el enfoque en resultados clave. Implica la participación de todos los niveles de la organización, asegurando que cada miembro entienda y trabaje hacia los mismos objetivos. Este enfoque sistemático integra la planificación estratégica con la ejecución, fomentando una cultura de mejora continua y aprendizaje organizacional [27].	Es particularmente útil para mantener la alineación estratégica en organizaciones grandes o complejas. Sin embargo, esta estrategia es más efectiva cuando se ha realizado previamente una evaluación interna o externa de la empresa, promoviendo así la cultura de mejora continua y adaptabilidad [27].
Matriz crecimiento participación (boston consulting Group)	Herramienta utilizada en la gestión estratégica de las empresas para analizar las oportunidades de crecimiento mediante la evaluación del crecimiento del mercado y la competitividad de los productos. Su propósito es facilitar la toma de decisiones sobre dónde invertir, descontinuar o desarrollar productos [28].	Herramienta útil para obtener una visión rápida y visual de la cartera de productos y tomar decisiones sobre la asignación de recursos. Sin embargo, su simplicidad y limitaciones en la consideración de factores adicionales pueden hacerla inadecuada en algunos contextos. Es recomendable utilizarla junto con otras herramientas y análisis para obtener una visión más completa y robusta de la estrategia empresarial [28]

3.3 Evaluación externa de la empresa Jambi Kiwa

La auditoría externa conllevó un análisis en el cual se utilizó una entrevista, mostrada en el Anexo B y la observación directa para recolectar datos pertinentes sobre el entorno empresarial. Posteriormente, se elaboró una matriz de factores externos, con el fin de evaluar las oportunidades y amenazas presentes en el contexto externo de la empresa. Asimismo, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, estos enfoques de evaluación brindaron una comprensión completa del entorno empresarial de Jambi Kiwa, lo que facilitó la identificación de áreas de oportunidad y posibles amenazas. Los resultados obtenidos permitirán orientar la formulación de estrategias empresariales destinadas a fortalecer la posición competitiva y la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

3.3.1 Matriz de oportunidades y amenazas para el análisis externo

Se muestra en la Tabla 10 la matriz elaborada teniendo en cuenta una variedad de factores externos, que abarcan aspectos sociales, económicos, culturales, ambientales, demográficos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. En el que se muestran oportunidades y amenazas que abordan aspectos locales y nacionales, los cuales pueden beneficiar o afectar a la empresa Jambi Kiwa.

Se expone en los factores económicos tomando en cuenta proyecciones de crecimiento en el mercado del té, fluctuaciones en la inflación y competencia en el mercado. Además, se destacan las restricciones financieras para las pymes y las tasas de interés para las empresas.

Con respecto a los factores sociales, ambientales, culturales y demográficos que podrían influir externamente en las empresas de tisanas. Se efectuó un estudio que abarcó los hábitos de consumo de infusiones y el conocimiento ancestral relacionado con plantas medicinales, junto con otros aspectos significativos.

Se consideraron varios factores políticos, gubernamentales y legales, como las modificaciones en la legislación tributaria para fomentar la formalización y las buenas prácticas agrícolas, la firma de acuerdos de libre comercio, la emisión de permisos

sanitarios por parte de ARCSA, y la implementación de planes gubernamentales para impulsar el desarrollo. También se tuvo en cuenta desafíos como la baja participación en el mercado global de hierbas medicinales y la variación de los precios del té, influenciados por la situación económica mundial.

Se analizaron los factores tecnológicos como la creciente participación en el comercio electrónico en Ecuador y el uso de Internet en microempresas para el marketing digital. Además, se destacaron los avances en tecnologías de envasado y almacenamiento. Sin embargo, preocupaba la baja innovación y adopción tecnológica en la mayoría de las PYMES ecuatorianas, a pesar de su alta presencia en el país.

Finalmente, se evaluaron los factores competitivos, incluyendo el uso de técnicas de marketing para mejorar la rentabilidad, la expansión del mercado de té e infusiones, y la frecuencia con la que los consumidores toman infusiones. También se consideró la visión restringida del mercado en las PYMES debido a sus recursos limitados y la intensa competencia por captar la atención de los clientes entre empresas de diversos tamaños.

Tabla 10. Matriz de oportunidades y amenazas de factores externos en entorno local y nacional.

MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE FACTORES EXTERNOS		
Factores	Oportunidades	Amenazas
Económicas	* Se proyecta un aumento del 5% anual en el mercado de té e infusiones en Ecuador para el período 2023-2024 [29]. • Disminución de la inflación mensual con 0,09% a febrero, con respecto a enero 2024 [30]. * En el Ecuador, el té desplaza a las gaseosas como el segundo grupo de mayor consumo en hogares [31]. • Ecuador encabeza las exportaciones de productos orgánicos hacia la Unión Europea, con el 92,8% originado en la Agricultura Familiar y Campesina. [32]. • El PIB per cápita experimentará un crecimiento del 3.2% en el año 2024 [33].	* La competencia en el mercado es intensa, con una amplia variedad de marcas nacionales e internacionales ofreciendo productos a precios diversos [34]. • Incremento en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) aumento el 0,09% en el mes de febrero con respecto al mes de enero del 2024 [35]. • Las pequeñas y medianas empresas enfrentan mayores restricciones en el acceso al financiamiento en comparación con las grandes empresas [36]. • Las tasas de interés para préstamos empresariales y proyectos de inversión se elevan a un 10,36% y 9,29%, respectivamente, para grandes y medianas empresas [37].
Sociales, culturales, demográficas y ambientales	* Existe un alto nivel de consumo en el Ecuador de infusiones aromáticas [38]. • Saberes ancestrales de comunidades indígenas, relacionados con la utilización y aplicación de las plantas medicinales [39]. • Se prevé que la población ecuatoriana alcance los 18 millones para el año 2024 [40].	• La globalización y la modernización pueden alterar las prácticas tradicionales de consumo de té e infusiones arraigadas en las comunidades locales [41]. • El cambio climático puede influir en la disponibilidad de agua, lo que a su vez podría tener un impacto negativo en la producción agrícola [42]. • El empleo de productos químicos como pesticidas y fertilizantes puede ocasionar contaminación ambiental y afectar la productividad de los cultivos [43].
Políticas, gubernamentales y legales	• La nueva ley tributaria en Ecuador impulsa la formalización y Buenas Prácticas Agrícolas, mejorando la gestión financiera y la calidad de los productos en el sector agropecuario [44]. • Tratado de libre comercio entre Ecuador y China [45]. * Permiso de funcionamiento bajo control sanitario es emitido por ARCSA [46]. • Plan para creación de oportunidades proyectado hasta el 2025 [47].	* Ecuador tiene una participación baja en el mercado global de plantas medicinales, representando apenas el 1 % [48]. • La inestabilidad económica global provoca una volatilidad considerable en los precios del té [49]. • El mercado de exportación más importante para las plantas aromáticas y medicinales es Estados Unidos, seguido por Canadá, Australia, Panamá, Bélgica, Alemania y Portugal [50].
Tecnológicas	• En el mercado del E-Commerce en Ecuador, aproximadamente el 30% de la población participó en compras y ventas por internet en 2021. Se prevé un crecimiento de este número para el año 2025 [51]. * La implementación de tecnologías para el envasado y almacenamiento de infusiones [52]. * El 52.8% de las microempresas emplean Internet para la implementación del marketing digital [53].	* Ecuador se sitúa en el puesto 104 de 132 países en el Índice Global de Innovación, lo que indica que se encuentra entre los países con niveles más bajos de innovación a nivel mundial [54]. • Ecuador, el 99% de las empresas son PYMES, pero solo el 12% se considera innovador y sostenible debido a la En implementación de nuevas tecnologías y prácticas sostenibles [54]. * Falta de innovación y adopción tecnológica en las MYPIMES [54].
Competitivas	• Las PYMES implementan herramientas de marketing que contribuyen a mejorar la rentabilidad de comercialización [55]. • Desarrollo del mercado de té y bebidas infusionadas con aromas [56]. * Se observa que el consumo de infusiones se produce de 2 a 3 veces por semana, con una tasa de participación del 59 % [57].	• Las pequeñas y medianas empresas tienen una perspectiva limitada del mercado debido a sus limitaciones de recursos [55]. • La competencia por obtener la atención de los clientes es intensa entre empresas de todo tipo[36].

Después de realizar la matriz de oportunidades y amenazas de factores externos, se seleccionó y señaló los factores más relevantes (*), considerando la situación actual de la empresa, los cuales serán utilizados en la matriz de evaluación EFE.

3.3.2 Matriz de análisis competitivo de las fuerzas de Porter

La matriz de análisis competitivo determina las características basadas en el enfoque propuesto por Porter, el cual identifica y establece estrategias competitivas a través de la evaluación de cinco aspectos clave. Estos elementos comprenden la rivalidad entre competidores, la amenaza derivada de la entrada de nuevos participantes en el mercado, el surgimiento de nuevas alternativas, la capacidad de influencia en la negociación por parte de los clientes y proveedores [15].

Se presenta en la Tabla 11, se llevó a cabo un análisis sectorial utilizando las fuerzas de Porter en la empresa Jambi Kiwa. Este estudio se realizó mediante observación directa y entrevistas, evaluando cada aspecto de estas fuerzas en el contexto actual de la empresa. La información recolectada permitió identificar tanto oportunidades como amenazas que influyen en la organización dentro de su entorno competitivo.

El análisis se centró en la competencia del mercado de infusiones y té. Resaltando el creciente aumento de la demanda global, la posición de Jambi Kiwa y la necesidad de innovar en un entorno competitivo. También se subrayó la importancia de obtener certificaciones orgánicas para los productos. Se evaluó el impacto de la competencia a nivel local y nacional, así como la aparición de nuevas marcas con productos novedosos.

Se tomo en cuenta la posible incursión de nuevos competidores, considerando la utilización de barreras de entrada existentes, la colaboración con instituciones académicas para la innovación y la obtención de financiamiento externo. Sin embargo, se identificaron riesgos como cambios normativos, tratados comerciales y la amenaza de competidores con ventajas financieras y productos similares.

Se examinó el potencial desarrollo de productos sustitutos, teniendo en cuenta la ampliación de la variedad de productos con innovaciones y la necesidad de diferenciarlos de los sustitutos. Además, se observaron cambios en las tendencias de consumo y avances tecnológicos.

Se analizó el poder de negociación de los clientes, subrayando la importancia de satisfacer sus demandas y preferencias, así como ofrecer un servicio excepcional para

fortalecer la lealtad y ampliar los canales de distribución. No obstante, se identificaron riesgos como la competencia en términos de ofertas o precios y el aumento de las exigencias por parte de los clientes.

Finalmente, se examinó la fuerza de negociación de los proveedores, resaltando estrategias como el fortalecimiento de relaciones con proveedores existentes y la diversificación del suministro. Se identificaron riesgos como la escasez de materias primas, aumentos de precios y cambios en la producción agrícola de los proveedores.

Tabla 11. Matriz de análisis competitivo de las fuerzas de Porter.

FUERZA	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
ASPECTOS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	OPORTUNIDADES				
	* Incremento en la demanda de infusiones y té a nivel mundial. • Jambi Kiwa destaca en el mercado gracias a su oferta diversificada de infusiones aromáticas de primera calidad. • Una competencia saludable motiva a la empresa a innovar para destacarse. * Obtener certificaciones específicas para los productos, como las certificaciones orgánicas.	* Aprovechar las barreras de entrada ya establecidas, como la experiencia en la industria y el conocimiento de la técnica de producción. * Trabajo conjunto con instituciones académicas o centros de investigación para crear innovaciones distintivas en productos. * Trabajo con entidades de financiamiento externo.	* Ampliar la gama de productos para incorporar alternativas innovadoras y ajustadas a las tendencias del mercado. * La empresa tiene la posibilidad de iniciar el desarrollo de un nuevo producto, contando con su infraestructura establecida. • Necesidad de diferenciarse claramente de los productos sustitutos para evitar la pérdida en el mercado. • El incremento del interés en el bienestar y la salud podría impulsar la demanda de infusiones aromáticas como opción frente a otras bebidas menos saludables.	* Cumplir con las exigencias y preferencias de los consumidores, adaptando la oferta de productos a la demanda. • Proporcionar un servicio destacado para crear vivencias positivas y fortalecer la fidelidad de los clientes. * Posibilidad de ampliar los canales de distribución para llegar a nuevos segmentos de mercado y expandir la base de clientes.	* Fortalecer las relaciones y la confianza con los proveedores existentes. • Jambi Kiwa puede explorar la posibilidad de trabajar con varios proveedores para garantizar un suministro estable y diversificado de materias primas.
	AMENAZAS				
	• Una fuerte rivalidad tanto a nivel local como nacional puede tener un impacto en la participación en el mercado. * La aparición de nuevas marcas que podrían introducir productos innovadores. * La competencia posee certificaciones específicas para los productos, como las certificaciones orgánicas.	• Modificaciones en las normativas gubernamentales que faciliten la entrada de competidores externos. • Tratados de libre comercio. • La potencial llegada de competidores que cuenten con financiamiento preferencial, proporcionando una ventaja en términos de costos de producción. * La entrada de nuevos competidores con productos similares.	* Cambios en las tendencias de los consumidores hacia productos nuevos. • Progreso en tecnologías que podrían suplantar el uso de hierbas aromáticas en ciertos productos.	• La lealtad de los clientes puede verse comprometida debido a la competencia en términos de ofertas o precios. * Aumento de exigencias por parte de los clientes.	• Escasez de materias primas debido a factores externos como desastres naturales o crisis económicas • Aumento de precios de materias primas por parte de proveedores. • Que los proveedores cambien el tipo de producción agrícola * Productores abastecen a otras empresas similares.

Después de realizar la matriz de análisis competitivo de las fuerzas de Porter, se seleccionó y señaló los factores más relevantes (*), considerando la situación actual de la empresa, los cuáles serán utilizados en la matriz de evaluación EFE.

3.3.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se empleó de manera sistemática y estructurada para analizar los aspectos externos que afectan a la empresa. Durante esta evaluación, se consideraron tanto la matriz de aspectos locales y nacionales como la matriz de análisis competitivo de las fuerzas de Porter, las cuales se muestran en las Tablas 10 y 11, respectivamente.

Se eligieron 20 factores externos, con 10 oportunidades y 10 amenazas, los cuales fueron elegidos en función de la situación en que se encuentra la empresa actualmente. A continuación, se proporciona una descripción detallada de estos factores.

Oportunidades

- 1. Se proyecta un aumento del 5% anual en el mercado de té e infusiones en Ecuador para el período 2023-2024 (Primicias- Noticias de Ecuador):** el pronóstico de crecimiento del mercado de té e infusiones en Ecuador representa una valiosa oportunidad para las empresas del sector, brindando la posibilidad de ampliar su presencia, incrementar sus niveles de venta, fomentar la innovación y acceder a una base de clientes más amplia
- 2. Permiso de funcionamiento bajo control sanitario es emitido por ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) :** obtener el permiso de funcionamiento bajo Control Sanitario no solo proporciona oportunidades comerciales directas, sino que también puede brindar acceso a recursos financieros y apoyo gubernamental que pueden impulsar el crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa.
- 3. La implementación de tecnologías para el envasado y almacenamiento de infusiones (Universidad Salesiana- Guerrero Zavala):** como, por ejemplo: maquina envasadora para té, maquina selladora para sobres de té. La implementación de tecnologías para el envasado puede brindar a las empresas oportunidades para mejorar la calidad del producto, lo que puede traducirse en un mayor éxito y competitividad en la industria.

4. **El 52.8% de las microempresas emplean Internet para la implementación del marketing digital (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información):** El porcentaje de microempresas utilizando Internet para el marketing digital señala una oportunidad para expandir el alcance de la empresa, mejorar la interacción con clientes potenciales, fortaleciendo su posición en el mercado.
5. **Obtener certificaciones específicas para los productos, como las certificaciones orgánicas (Servicio de Acreditación Ecuatoriano SAE, NTE INEN ISO/IEC 17065):** obtener certificación orgánica, brinda a la empresa la oportunidad de diferenciarse en el mercado, aumentar la confianza del cliente y cumplir con estándares de calidad reconocidos. Esto ayuda a mejorar la reputación de la marca, atraer a consumidores preocupados por la salud y el medio ambiente, y abrir puertas a nuevos mercados y oportunidades de negocio.
6. **Aprovechar las barreras de entrada ya establecidas, como la experiencia en la industria y el conocimiento de la técnica de producción:** esto facilita el establecimiento de una reputación sólida, la fidelización de clientes y aumentar su posición en el mercado.
7. **Trabajo conjunto con instituciones académicas o centros de investigación para crear innovaciones distintivas en productos:** con las IES, como por ejemplo, la Universidad de Cuenca o la Universidad Técnica de Ambato, esto facilita la creación de productos innovadores y de alta calidad, fortaleciendo la posición de la empresa en el mercado y aumentando su capacidad para satisfacer las demandas de los clientes de manera más efectiva.
8. **Trabajo con entidades de financiamiento externo:** se relaciona a entidades bancarias las cuales pueden brindar a la empresa acceso a capital adicional para inversiones. Esto puede ayudar a financiar el crecimiento, la innovación y la adquisición de recursos necesarios para mantener la competitividad en el mercado.
9. **Posibilidad de ampliar los canales de distribución para llegar a nuevos segmentos de mercado y expandir la base de clientes:** Con respecto a la provincia de Chimborazo y sus provincias aledañas, como Tungurahua, Bolívar y

Cañar, la expansión de la empresa hacia estas áreas permite alcanzar nuevos segmentos de mercado, ayuda a diversificar la base de clientes, aumentar las ventas y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado.

- 10. Fortalecer las relaciones y la confianza con los proveedores existentes:** es crucial para establecer confianza mutua y asegurar un suministro constante de materias primas de calidad. Esto optimiza la eficiencia operativa, reduce riesgos en la cadena de suministro y facilita negociaciones favorables, contribuyendo al éxito sostenido de la empresa.

Amenazas

- 1. La competencia en el mercado es intensa, con una amplia variedad de marcas nacionales e internacionales ofreciendo productos a precios diversos:** la presencia de marcas nacionales e internacionales diversifica las opciones disponibles para los consumidores, lo que a su vez intensifica la competencia y aumenta la necesidad de diferenciar los productos y fidelizar a los clientes
- 2. Ecuador tiene una participación baja en el mercado global de plantas medicinales, representando apenas el 1 %:** La baja participación de Ecuador en el mercado global de plantas medicinales indica una limitada presencia y reconocimiento internacional en este sector. Además, la escasa representación puede dificultar la competencia con otros países productores y limitar las oportunidades de exportación.
- 3. Ecuador se sitúa en el puesto 104 de 132 países en el Índice Global de Innovación (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO)):** refleja una preocupante falta de desarrollo en capacidades innovadoras a nivel nacional, esta situación amenaza la capacidad del país para mantenerse a la vanguardia en un entorno económico global cada vez más competitivo.
- 4. Falta de innovación y adopción tecnológica en las MYPIMES:** limita la capacidad de las empresas para competir en un entorno empresarial cada vez más digitalizado. Esto las deja en desventaja frente a competidores más innovadores,

reduciendo su eficiencia operativa, su capacidad de crecimiento y su adaptabilidad a las demandas del mercado actual.

5. **La aparición de nuevas marcas que podrían introducir productos innovadores:** La aparición de nuevas marcas con productos innovadores aumenta la competencia en el mercado, lo que podría reducir la presencia de las marcas ya establecidas.
6. **La competencia posee certificaciones específicas para los productos, como las certificaciones orgánicas:** la competencia con certificaciones las orgánicas, establece un estándar de calidad y sostenibilidad que destaca en el mercado, debilitando la ventaja competitiva de empresas sin estas certificaciones y disminuyendo su atractivo para consumidores preocupados por la salud y el medio ambiente.
7. **La entrada de nuevos competidores con productos similares:** la llegada de nuevos competidores con productos similares aumenta la competencia en el mercado, lo que podría reducir la participación de mercado de las empresas ya establecidas. Esto provoca una competencia más intensa, lo que puede resultar en una reducción de los precios y los márgenes de ganancia para todas las empresas involucradas.
8. **Cambios en las tendencias de los consumidores hacia productos nuevos:** estos cambios pueden afectar la demanda de los productos existentes al desviar la atención de los consumidores hacia opciones más nuevas y populares. Como por ejemplo Té de infusión frutal, aromatizados, horchatas, té surtidos de diferentes sabores, entre otros. Como resultado, las empresas establecidas podrían enfrentar una disminución en las ventas y correr el riesgo de perder su participación en el mercado si no logran adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.
9. **Aumento de exigencias por parte de los clientes:** representa una amenaza al elevar los estándares de calidad y servicio esperados. Esto presiona a las empresas a mejorar continuamente sus productos y procesos para satisfacer las demandas del mercado y mantener la lealtad de los clientes.

10. Productores abastecen a otras empresas similares: el aumento de la competencia directa entre empresas crea una rivalidad por captar la atención del mercado, esto puede limitar las oportunidades de diferenciación entre ellas, ya que todas ofrecen productos o servicios similares.

Después de seleccionar y describir los 20 aspectos externos, tanto oportunidades como amenazas, se procedió a realizar la matriz EFE. En cuanto a la ponderación, se utilizó una matriz de enfrentamiento que se muestra en el Anexo C, para determinar la relevancia de cada factor. Se asignaron valores entre 0.0=no importante y 1.0=muy importante. Con respecto a la importancia de los factores, se aseguró que la suma total equivaliera a 1 [15].

Luego de determinar la ponderación asignada a cada oportunidad y amenaza, se procede a clasificarlos en una escala del 1 al 4, en el cual se asignó valores para la calificación de cada factor por parte de tres evaluadores: el investigador que lleva a cabo el estudio, un experto del grupo de investigación AGRO 5.0 y el gerente de Jambi Kiwa, como se puede observar en el Anexo E. Esta escala indica el nivel de eficacia de las estrategias actuales de la empresa en respuesta a esos factores. Un valor de 1 indica una respuesta deficiente por parte de la empresa, mientras que un valor de 2 representa una respuesta promedio. Un valor de 3 indica una respuesta superior al promedio, y un valor de 4 representa un nivel de respuesta excepcional. Estos valores se multiplican por la ponderación correspondiente de cada factor obtenido en la matriz de enfrentamiento, para determinar la puntuación ponderada de cada factor externo[15]. A continuación, se presenta el proceso de desarrollo de la matriz de análisis de las fuerzas externas en la Tabla 12.

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Factores externos		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidad				
A	Se proyecta un aumento del 5% anual en el mercado de té e infusiones en Ecuador para el período 2023-2024.	0,06	2	0,12
B	Permiso de funcionamiento bajo control sanitario es emitido por ARCSA.	0,05	2	0,10
C	La implementación de tecnologías para el envasado y almacenamiento de infusiones.	0,04	1	0,04
D	El 52.8% de las microempresas emplean Internet para la implementación del marketing digital.	0,05	1,6	0,08
E	Obtener certificaciones específicas para los productos, como las certificaciones orgánicas.	0,03	1	0,03
F	Aprovechar las barreras de entrada ya establecidas, como la experiencia en la industria y el conocimiento de la técnica de producción.	0,05	3	0,15
G	Trabajo conjunto con instituciones académicas o centros de investigación para crear innovaciones distintivas en productos.	0,05	2	0,10
H	Trabajo con entidades de financiamiento externo.	0,04	1	0,04
I	Posibilidad de ampliar los canales de distribución para llegar a nuevos segmentos de mercado y expandir la base de clientes.	0,06	1	0,06
J	Fortalecer las relaciones y la confianza con los proveedores existentes.	0,07	2,3	0,16
Amenazas				
K	La competencia en el mercado es intensa, con una amplia variedad de marcas nacionales e internacionales ofreciendo productos a precios diversos.	0,06	1,3	0,08
L	Ecuador tiene una participación baja en el mercado global de plantas medicinales, representando apenas el 1 %.	0,05	1,6	0,08
M	Ecuador se sitúa en el puesto 104 de 132 países en el Índice Global de Innovación	0,03	1,3	0,04
N	Falta de innovación y adopción tecnológica en las MYPIMES	0,07	1,6	0,11
O	La aparición de nuevas marcas que podrían introducir productos innovadores.	0,03	1	0,03
P	La competencia posee certificaciones específicas para los productos, como las certificaciones orgánicas.	0,04	1,3	0,05
Q	La entrada de nuevos competidores con productos similares.	0,06	1,6	0,10
R	Cambios en las tendencias de los consumidores hacia productos nuevos.	0,07	2	0,14
S	Aumento de exigencias por parte de los clientes.	0,07	2	0,14
T	Productores abastecen a otras empresas similares	0,02	1	0,02
TOTAL		1,00		1,66

El resultado obtenido al aplicar la matriz de evaluación de factores externos [15] en la empresa Jambi Kiwa, se sitúa por debajo del promedio de 2,5, con una puntuación ponderada de 1,66. Según esta fuente, la situación sugiere que la empresa no está respondiendo adecuadamente a los factores externos que enfrenta, lo que se traduce en una falta de habilidad para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas de manera efectiva.

3.4 Evaluación interna de la empresa Jambi Kiwa

Durante la auditoría interna, se llevó a cabo un análisis que implicó la utilización de la entrevista, que muestra en el Anexo B y observación directa para recopilar datos relevantes sobre el entorno empresarial. Se aplicó una matriz para examinar las fortalezas y debilidades internas, lo que permitió identificar los aspectos clave de la organización en seis áreas vinculadas con sus fortalezas y áreas de mejora. Además, se utilizó la matriz de evaluación de factores internos (EFI) para evaluar las áreas más críticas de la organización a nivel interno.

3.4.1 Matriz de fortalezas y debilidades de factores internos

Se llevó a cabo un análisis interno de la empresa Jambi Kiwa, el cual incluye la evaluación de seis aspectos esenciales basados en la estrategia, el entorno empresarial, los equipos, los recursos materiales, la mano de obra y métodos de trabajo. Este análisis tiene como objetivo identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización. La información utilizada para desarrollar esta matriz fue recopilada mediante observación directa y el análisis de una entrevista con el gerente de la empresa. A continuación, en la Tabla 13 se describen en detalle los factores principales considerados en este análisis:

Tabla 13. Matriz de fortalezas y debilidades de factores internos.

MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES		
Factor	Fortalezas	Debilidades
Estrategia	• La comunicación se establece de manera horizontal y directa, sin seguir una estructura jerárquica. * El gerente está comprometido con la mejora y el desarrollo de la empresa en el mercado. • Promueve el trabajo en equipo con un enfoque centrado en satisfacer las necesidades del cliente en todo momento. * La empresa demuestra interés para adoptar tácticas que impulsen su desarrollo.	• La ausencia de una estructura clara ha resultado en la asignación improvisada de roles conforme a las necesidades que van surgiendo. * Falta de financiamiento para el crecimiento de la empresa. • Ausencia de una planificación estratégica. * Deficiente relación entre socios. * La inversión en publicidad es mínima.
Medio ambiente	* Instalaciones propias y adecuadas para el procesamiento de tisanas. • Uso de materias primas orgánicas. * La comunicación en la empresa entre los miembros es buena.	* No existe un proceso estructurado para la toma de pedidos de producción. • Áreas de trabajo poco iluminadas
Métodos de trabajo	* Existe confianza entre los operadores. • La calidad del producto se monitorea utilizando técnicas de control de calidad. • Se sigue una planificación de producción en función de los requisitos de los clientes, cumplimiento con todos los pedidos.	* Escasa variedad en la gama de productos ofrecidos. * Existe retraso de pago a los proveedores. • Estudio de mercado desactualizado • Elevados costos de mantenimiento * Los procesos de producción no se encuentran estandarizados.
Maquinaria	• Mantenimiento correctivo y predictivo a las maquinarias. • Espacio físico adecuado para las maquinarias utilizadas en la actual producción. * Maquinaria en condiciones óptimas. * Gestión adecuada de las maquinarias y recursos.	• Maquinarias inactivas debido a reparaciones pendientes. • No existe un plan de mantenimiento • Falta de seguridad (señales éticas) en las máquinas y herramientas empleadas en el proceso de producción.
Materia prima e insumos	• Acceso directo a materias primas de alta calidad de las comunidades rurales locales. * Control adecuado de materia prima. • Materia prima natural orgánica. - Control de inventario adecuado.	• Disponibilidad de insumos al igual que la competencia. • Fuerte dependencia de un tipo particular de materia prima * Servicio de maquila del proceso productivo, utilizando materia prima proporcionada por los clientes
Mano de obra	• Cumplimiento de las tareas asignadas en los periodos establecidos. • Estabilidad laboral. * Polifuncionalidad de los trabajadores. * Personal con conocimiento en plantas aromáticas y medicinales	• El personal ha disminuido. * Falta de personal con habilidades técnicas y formación adecuada. * No hay formación en seguridad y nuevas metodologías de trabajo.

Después de realizar la matriz de análisis competitivo de las fuerzas de Porter, se seleccionó y señaló los factores más relevantes (*), considerando la situación actual de la empresa, los cuales serán utilizados en la matriz de evaluación EFI.

3.4.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

A través de la evaluación de factores internos (EFI), se llevó a cabo un análisis detallado de la empresa Jambi Kiwa. Durante esta evaluación, se examinó la matriz de análisis interno que se muestra en Tabla 13, de la cual se eligieron 20 factores, 10 oportunidades y 10 amenazas. A continuación, se proporciona una descripción detallada de estos factores.

Fortalezas

1. **El gerente está comprometido con la mejora y el desarrollo de la empresa en el mercado:** después de experimentar un declive en la empresa, actualmente Jambi Kiwa se encuentra en proceso de reintegración al mercado. Por ello, el gerente está buscando renovar la certificación orgánica, obtener financiamiento, atraer nuevos clientes potenciales y emprender otras acciones orientadas a la mejora y desarrollo de la empresa en el mercado.
2. **La empresa demuestra interés para adoptar tácticas que impulsen su desarrollo:** La empresa está enfocada en su crecimiento y desarrollo, mostrando un interés en adoptar tácticas efectivas como: renovar la certificación orgánica, obtener financiamiento adicional, atraer nuevos clientes potenciales, expandir su presencia en mercados aledaños.
3. **Instalaciones propias y adecuadas para el procesamiento de tisanas:** La empresa dispone de instalaciones propias diseñadas exclusivamente para el procesamiento de tisanas, equipadas con los instrumentos necesarios para asegurar un entorno óptimo.
4. **La comunicación en la empresa entre los miembros es buena:** Debido a la cantidad limitada de empleados, la interacción entre los miembros de la empresa se destaca por su eficacia y fluidez, lo que promueve un ambiente de colaboración y trabajo en equipo.
5. **Existe confianza entre los operadores:** la confianza entre los operadores fomenta una colaboración efectiva y un trabajo en equipo fluido en la empresa. En ausencia

del gerente, el trabajador más experimentado asume la responsabilidad de supervisar las actividades y resolver problemas de manera inmediata en la planta

6. **Maquinaria en condiciones óptimas:** la maquinaria empleada en la elaboración de tisanas está en óptimas condiciones y se somete a mantenimiento regular, esto garantiza que las máquinas operen de manera óptima durante la producción, evitando contratiempos.
7. **Gestión adecuada de las maquinarias y recursos:** implica garantizar que todos los equipos y materiales utilizados en la producción se mantengan en óptimas condiciones de funcionamiento, esto garantiza la operatividad óptima de los equipos.
8. **Control adecuado de materia prima:** la empresa lleva a cabo una selección minuciosa de las hierbas, priorizando su frescura y pureza, aspectos cruciales para asegurar la calidad y uniformidad de los productos finales
9. **Polifuncionalidad de los trabajadores:** dado el reducido número de trabajadores en la empresa, estos desempeñan múltiples roles y responsabilidades en las operaciones diarias, lo que fortalece la resistencia operativa, brinda flexibilidad y adaptabilidad.
10. **Personal con conocimiento en plantas aromáticas y medicinales:** poseen la experiencia necesaria para identificar y aprovechar al máximo las hierbas de manera óptima, mejorando así los beneficios para la salud y el sabor de los productos.

Debilidades

1. **Falta de financiamiento para el crecimiento de la empresa:** la falta de financiamiento para el crecimiento de la empresa constituye un obstáculo significativo que limita la capacidad de inversión en nuevos proyectos, expansión de instalaciones y desarrollo de nuevos productos

2. **Deficiente relación entre socios:** la relación con los socios de Jambi Kiwa se ha visto afectada por su baja participación en las decisiones y reuniones, debido a su edad avanzada o a la distancia física que tienen con la empresa.
3. **La inversión en publicidad es mínima:** la empresa enfrenta limitaciones financieras que priorizan la asignación de recursos a la producción, impidiendo destinar fondos para la publicidad. La limitación de recursos restringe la capacidad de la empresa para llegar a nuevos compradores y dificulta su expansión en el mercado.
4. **No existe un proceso estructurado para la toma de pedidos de producción:** la ausencia de un proceso estructurado para gestionar pedidos en Jambi Kiwa destaca la necesidad urgente de mejorar la gestión de la información. La falta de un proceso estructurado afecta la eficiencia operativa, aumentando el riesgo de cometer errores y experimentar demoras en la entrega.
5. **Escasa variedad en la gama de productos ofrecidos:** la limitada diversidad en la oferta de productos afecta la capacidad de satisfacer las necesidades y preferencias del mercado, dado que por el momento cuenta la empresa con 3 productos Algemix (bajar de peso), Eucaliment (resfríos o gripes), Tres aromas (manzanilla, tipo, hierba buena) y Té de la abuela.
6. **Existe retraso de pago a los proveedores:** el retraso en los pagos a los proveedores de materias primas de Jambi Kiwa compromete las relaciones comerciales y puede resultar en la pérdida de confianza. Esto impacta negativamente la disponibilidad de los insumos necesarios para la producción, afectando la operatividad de la empresa.
7. **Los procesos de producción no se encuentran estandarizados:** afecta la eficiencia, incrementando el riesgo de errores, retrasos y fluctuaciones en la calidad. Los empleados trabajan basándose en la experiencia, lo que puede generar pérdidas de tiempo y desconocimiento sobre la duración real de los ciclos de trabajo
8. **Servicio de maquila del proceso productivo, utilizando materia prima proporcionada por los clientes:** al ofrecer servicios de maquila, la empresa se

limita a procesar la materia prima proporcionada por los clientes en lugar de utilizar sus propios materiales. Esta dependencia puede exponerla a problemas de calidad o disponibilidad de la materia prima, lo que afectaría su capacidad para mantener la consistencia en la producción. Además, al perder control sobre el suministro de materiales, la empresa podría enfrentar dificultades para adaptarse a cambios repentinos en la demanda del mercado.

9. **Falta de personal con habilidades técnicas y formación adecuada:** la falta de recursos impide a la empresa invertir en personal con formación adecuada, optando por empleados con experiencia interna. Esto limita la capacidad de innovación y adaptación a nuevas tecnologías.
10. **No hay formación en seguridad y nuevas metodologías de trabajo:** la empresa no ha proporcionado suficientes capacitaciones sobre riesgos laborales y seguridad en el trabajo, dejando a los trabajadores expuestos a actividades sin el conocimiento necesario sobre riesgos laborales.

Después de seleccionar y describir los 20 aspectos internos, tanto fortalezas como debilidades, se procedió a realizar la matriz EFI. En cuanto a la ponderación, se utilizó una matriz de enfrentamiento que se muestra en el Anexo D, para determinar la relevancia de cada factor. Se asignaron valores entre 0.0=no importante y 1.0=muy importante. Con respecto a la importancia de los factores, se aseguró que la suma total equivaliera a 1[15].

Luego de determinar la ponderación asignada a cada fortaleza y debilidad, se procede a clasificarlos en una escala del 1 al 4, en el cual se asignó valores para la calificación de cada factor por parte de tres evaluadores: el investigador que lleva a cabo el estudio, un experto del grupo de investigación AGRO 5.0 y el gerente de Jambi Kiwa, como se puede observar en el Anexo F. Un valor de 1 indica una debilidad importante, mientras que un valor de 2 representa una debilidad menor. Un valor de 3 indica una fortaleza menor, y un valor de 4 representa una fortaleza importante. Estos valores se multiplican por la ponderación correspondiente de cada factor obtenido en la matriz de enfrentamiento, para determinar la puntuación ponderada de cada factor interno [15]. A continuación, se presenta el proceso de desarrollo de la matriz de análisis de factores internos en la Tabla 14.

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Factores internos		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
A	El gerente está comprometido con la mejora y el desarrollo de la empresa en el mercado.	0,05	4	0,20
B	La empresa demuestra interés para adoptar tácticas que impulsen su desarrollo.	0,05	4	0,20
C	Instalaciones propias y adecuadas para el procesamiento de tisanas.	0,07	3	0,21
D	La comunicación en la empresa entre los miembros es buena.	0,03	3	0,09
E	Existe confianza entre los operadores.	0,02	3	0,06
F	Maquinaria en condiciones óptimas.	0,07	3	0,21
G	Gestión adecuada de las maquinarias y recursos.	0,05	3	0,15
H	Control adecuado de materia prima.	0,07	3,6	0,25
I	Polifuncionalidad de los trabajadores.	0,02	4	0,08
J	Personal con conocimiento en plantas aromáticas y medicinales	0,07	3,6	0,25
Debilidades				
K	Falta de financiamiento para el crecimiento de la empresa.	0,07	1	0,07
L	Deficiente relación entre socios.	0,05	2	0,10
M	La inversión en publicidad es mínima.	0,03	1	0,03
N	No existe un proceso estructurado para la toma de pedidos de producción.	0,05	1	0,05
O	Escasa variedad en la gama de productos ofrecidos.	0,04	2	0,08
P	Existe retraso de pago a los proveedores.	0,06	1	0,06
Q	Los procesos de producción no se encuentran estandarizados.	0,06	1	0,06
R	Servicio de maquila del proceso productivo, utilizando materia prima proporcionada por los clientes	0,02	1,6	0,03
S	Falta de personal con habilidades técnicas y formación adecuada.	0,07	1	0,07
T	No hay formación en seguridad y nuevas metodologías de trabajo.	0,05	1	0,05
TOTAL		1		2,31

El resultado obtenido al aplicar la matriz de evaluación de factores internos [15] a la empresa Jambi Kiwa, se sitúa por debajo del promedio esperado de 2,5, con una puntuación pondera de 2,31. Según esta fuente, se sugiere que la empresa presenta una falta de adaptación, que se traduce en una dificultad para aprovechar sus fortalezas y

abordar sus debilidades de manera efectiva. Estas deficiencias están afectando su desempeño y competitividad en el mercado.

3.5 Declaración de postulados de la empresa

Para desarrollar los postulados de manera efectiva, es esencial iniciar con un análisis detallado basado en la recolección de datos obtenidos de Jambi Kiwa. Este análisis consideró la relación esencial entre la declaración de la misión, visión y valores que moldean la identidad y dirección de la empresa. Para lograr este objetivo, es crucial comprender y satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de sus representantes.

La información que se obtuvo durante la entrevista con el gerente, que se muestra en el Anexo G, juega un papel fundamental en este proceso. Esta información revela las metas de crecimiento y desarrollo que la empresa aspira a alcanzar. A través de la formulación de una misión, visión y estrategias, la empresa busca comunicar y fortalecer estos objetivos entre sus clientes.

3.5.1 Declaración de la misión

La declaración de la misión es fundamental en la identidad de una organización, definiendo su propósito y diferenciándola en el mercado. Es el pilar de la empresa, mostrando sus metas y su enfoque hacia sus clientes. El desarrollo de la misión necesita la colaboración de todos los participantes de la organización, evaluando cada aspecto para asegurar que dirija el crecimiento y la mejora continua [16].

Siguiendo la perspectiva [15], se identificó nueve componentes esenciales, que abarcan áreas como clientes, mercado, tecnología, productos, crecimiento, filosofía, reputación pública, identidad distintiva y bienestar de los empleados. Sin embargo, es importante mencionar que la declaración no necesita detallar exhaustivamente cada uno de estos componentes, sino incorporarlos de manera coherente para proporcionar una dirección clara y adecuada a las necesidades particulares de la empresa.

Los componentes fueron evaluados en la Tabla 15 la cual presentaba una serie de preguntas clave que se consideraron al redactar los postulados, proporcionando así una guía para definir la misión de Jambi Kiwa.

Tabla 15. Preguntas fundamentales para la elaboración de la misión.

Componentes	Preguntas	Respuestas
Clientes	¿Cuál es el público objetivo de los productos de la empresa?	Proporcionamos té aromático a tiendas de barrio, comerciantes y minimarket al por mayor.
Productos o servicios	¿Cuáles son los productos más importantes que ofrece la empresa?	Tés aromáticos con una variedad de beneficios para la salud.
Mercados	¿Dónde está ubicada geográficamente la empresa?	En la provincia de Chimborazo, en el cantón de Riobamba, Ecuador.
Tecnología	¿Qué tan actualizada está la empresa en términos de tecnología?	La maquinaria actualmente en uso carece de tecnología, aunque sigue siendo operativa.
Preocupación por la supervivencia, la rentabilidad y crecimiento	¿La empresa está comprometida con su estabilidad financiera y el crecimiento de la misma?	Sí, se encuentra plenamente
Filosofía	¿Cuáles son las aspiraciones y valores principales de la empresa?	Puntualidad, compromiso, responsabilidad, respeto, perseverancia, honestidad, colaboración, optimismo y relaciones sólidas con proveedores y clientes.
Autoconcepto	¿Cuál es la ventaja competitiva o característica distintiva de la empresa?	Ofrecer productos de calidad a precios accesibles.
Consideración hacia la percepción pública	¿La empresa considera las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales en su funcionamiento?	Nos preocupamos por el medio ambiente y nos comprometemos con la producción orgánica.
Interés por el equipo de trabajo	¿Cuán valiosos son los empleados para la empresa?	Los empleados son extremadamente valiosos para la empresa, además poseen un profundo conocimiento de todo el proceso debido a su experiencia.

Después de haber planteado las preguntas fundamentales, las cuales proporcionan información relevante con base en el Anexo G, se ha elaborado una propuesta de misión para la empresa. A continuación, se presenta en la Tabla 16 la evaluación de la declaración de cada uno de los componentes considerados en esta propuesta.

Tabla 16. Propuesta de misión.

Declaración y evaluación de la misión de Jambi Kiwa	
Propuesta de misión Proporcionar a nuestros clientes productos saludables elaborados con ingredientes naturales y orgánicos, promoviendo el bienestar y el equilibrio mediante productos de alta calidad. Nos esforzamos por cultivar relaciones sólidas con nuestros proveedores y clientes, priorizando la transparencia, la responsabilidad y el compromiso con la sostenibilidad y tecnologías con el medio ambiente en cada paso de nuestro proceso de producción.	
Componentes a evaluar	Cumplimiento
Clientes	Si
Productos o servicios	Si
Mercados	Si
Tecnología	Si
Preocupación por la supervivencia, la rentabilidad y crecimiento	Si
Filosofía	Si
Autoconcepto	Si
Consideración hacia la percepción pública	Si
Interés por el equipo de trabajo	Si

Tras haber realizado la evaluación de la misión propuesta para la organización Jambi Kiwa, se concluyó que es efectiva, dado que abarca todos los elementos necesarios para una declaración efectiva de la misión, según [15]. La misión se centró en ofrecer productos de calidad que promueven la salud y el bienestar a través de la cuidadosa selección de ingredientes naturales. Se contó con la participación del gerente de la empresa para asegurar un enfoque claro en el desarrollo de esta misión.

3.5.2 Declaración de la visión

Durante la fase de desarrollo de la visión, se empleó la información obtenida de la entrevista con el gerente de la empresa, mostrada en el Anexo G, para comprender las metas de crecimiento de la empresa. Se detalló en la Tabla 17, el proceso de elaboración de la declaración de la visión, junto con el análisis de las premisas que afectan la formulación de una visión efectiva [18].

La formulación de la visión empresarial es fundamental, ya que responde a la pregunta esencial: "¿Cuál es nuestra meta a largo plazo?". Es imperativo que esta visión esté en sintonía con los principios y acciones actuales de la empresa. Siguiendo el mismo

enfoque que la misión, la visión se creó con la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización [18].

Tabla 17. Propuesta de visión.

Declaración y evaluación de la visión de Jambi Kiwa	
Propuesta de visión Nos visualizamos como líderes en el mercado de las tisanas, reconocidos por nuestra excelencia en la calidad, compromiso con la salud y el bienestar. Buscamos expandir nuestra presencia a nivel nacional e internacional, ofreciendo una amplia gama de productos que inspiren a las personas a adoptar un estilo de vida más saludable y consciente. Además, aspiramos a ser un referente en la industria por nuestra contribución a la comunidad y al medio ambiente, promoviendo prácticas sostenibles y apoyando iniciativas sociales que generen un impacto positivo en la sociedad.	
Premisas a evaluar	Cumplimiento
¿Se basa en hechos reales?	Si
¿El enfoque está debidamente definido?	Si
¿Beneficia a los grupos interés?	Si
¿Es inspiradora?	Si
¿Expone una perspectiva del futuro?	Si
¿Existe coherencia entre la visión y las acciones de la dirección?	Si
¿Los directivos están familiarizados con la organización?	Si

Tras haber realizado la evaluación de la visión propuesta para la organización, se concluyó que es efectiva, dado que cumple con todas las premisas que se utiliza para una declaración eficaz de la visión, según [15], [18]. Además, se contó con la participación del gerente de la empresa para asegurar un enfoque claro en el desarrollo de esta visión.

3.5.3 Declaración de valores

Los valores empresariales son los aspectos y cualidades esenciales que distinguen a una empresa, reflejando tanto la conducta como las creencias de quienes la conforman. Estos pilares fundamentales definen la identidad corporativa de la organización [18], [19]. Para establecer los valores empresariales, se empleó la entrevista realizada al gerente general de la empresa, que se muestra en el Anexo G, con el propósito de reconocer los principios que la organización emplea diariamente, los cuales fortalecen su identidad corporativa. La Tabla 18 presentó los valores empresariales identificados para la empresa.

Tabla 18. Declaración de valores empresariales.

Declaración de valores empresariales	
Valores de la empresa Jambi Kiwa • Puntualidad • Compromiso • Responsabilidad • Respeto • Perseverancia • Honestidad • Colaboración	

Los valores empresariales propuestos para la empresa reflejan su identidad durante la ejecución de todas las operaciones empresariales, desde la fase de planificación hasta la producción y distribución de productos finales a los clientes.

3.5.4 Establecimiento de objetivos estratégicos

Para elaborar los objetivos estratégicos, se llevó a cabo una lluvia de ideas en la que participó el gerente de la empresa, según se detalló en la entrevista mostrada en el Anexo G, en donde se exponen las aspiraciones futuras de la empresa. A través de estas herramientas, se construyó los objetivos, considerando también las perspectivas de negocio, como las financieras, de clientes, de procesos internos y de crecimiento e innovación. En la Tabla 19 se presentó una lluvia de ideas que se utilizó para la formulación de los objetivos.

Tabla 19. Lluvia de ideas para la definición de objetivos.

LLUVIA DE IDEAS PARA LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	
Perspectivas	Objetivos
Financiera	• Buscar opciones de financiamiento. • Aumentar la rentabilidad de la empresa. • Aumentar el volumen de ventas.
Clientes	• Satisfacer las demandas de los clientes. • Fortalecer el reconocimiento de la marca. • Incrementar la fidelidad de los clientes.
Procesos internos del negocio	• Asegurar la puntualidad en la entrega de productos. • Optimizar el manejo de recursos. • Mejorar el manejo de información • Implementar nuevos métodos de trabajo
Crecimiento e Innovación	• Potenciar estrategias de marketing y ventas. • Ampliar la variedad de productos. • Contratar profesionales calificados. • Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo. • Modificar la infraestructura.

Después de realizar la lluvia de ideas, se definió un objetivo estratégico para cada perspectiva. En este proceso, se tuvo en cuenta los aspectos más relevantes, asegurando que los objetivos estratégicos sean alcanzables, como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20. Establecimiento de objetivos estratégicos.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Perspectivas	Objetivos
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el aumento del volumen de ventas.
Clientes	Incrementar la experiencia del cliente para aumentar la fidelidad y el reconocimiento de la marca.
Procesos internos del negocio	Aumentar la eficiencia de los procesos y la satisfacción del cliente mediante la optimización del manejo de recursos.
Crecimiento e Innovación	Impulsar el crecimiento y la competitividad empresarial mediante el fortalecimiento de estrategias de ventas y la diversificación de productos.

3.6 Etapa de ajuste estratégico

Durante la etapa de ajuste estratégico, se empleó herramientas que facilitan la elaboración de estrategias en función de las amenazas y oportunidades descubiertas al evaluar los aspectos externos, como se refleja en la matriz EFE de manera conjunta con la matriz de análisis competitivo de las fuerzas de Porter. Además, se consideran las debilidades y fortalezas halladas al analizar los aspectos internos de la empresa en la matriz EFI. Este proceso permitió descubrir las necesidades de la organización y dirigir sus esfuerzos hacia metas estratégicas definidas con claridad.

Durante el proceso de ajuste estratégico, se buscó conectar las oportunidades y amenazas externas con las debilidades y fortalezas internas identificadas en la empresa Jambi Kiwa. Esta correlación de factores permitió la formulación de estrategias efectivas y viables. Es relevante señalar que, en esta etapa se generaron diversas estrategias adaptadas a la situación específica de la organización.

Durante esta etapa se emplean herramientas de análisis, como el FODA, la matriz PEYEA y la matriz IE. Estas herramientas permitieron la formulación de estrategias pertinentes y efectivas que contribuyen a mejorar las operaciones productivas de la

empresa. Dichas estrategias son posteriormente seleccionadas y evaluadas para asegurar el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales.

3.6.1 Matriz FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas)

La matriz FODA es una herramienta que se basa en los aspectos esenciales del análisis del entorno de las operaciones de la organización (factores externos) y la aptitud estratégica de la organización (factores internos). Para construir esta matriz, se empleó los datos obtenidos de la evaluación de EFE detallados en la Tabla 12, y los datos de EFI, que se muestra en la Tabla 14.

La matriz FODA simplifica la creación de cuatro categorías de estrategias. Las estrategias fortalezas-oportunidades se orientan hacia el aprovechamiento de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias debilidades-oportunidades buscan mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Por otro lado, las estrategias fortalezas-amenazas, su objetivo principal es aprovechar las fortalezas internas para contrarrestar los efectos negativos de las amenazas externas, mientras que las estrategias debilidades-amenazas son estrategias diseñadas para contrarrestar los riesgos externos y mejorar las áreas de debilidad interna [16], [19].

La matriz FODA se empleó como punto de partida para evaluar la ejecución de estas estrategias sugeridas, tomando en cuenta los pros y contras relacionados. El desarrollo de la matriz FODA se basó en los factores internos y externos de la empresa Jambi Kiwa que se detalla en la Tabla 21.

Tabla 21. Matriz FODA.

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. El gerente está comprometido con la mejora y el desarrollo de la empresa en el mercado. 2. La empresa demuestra interés para adoptar tácticas que impulsen su desarrollo. 3. Instalaciones propias y adecuadas para el procesamiento de tisanas. 4. La comunicación en la empresa entre los miembros es buena. 5. Existe confianza entre los operadores. 6. Maquinaria en condiciones óptimas 7. Gestión adecuada de las maquinarias y recursos. 8. Control adecuado de materia prima. 9. Polifuncionalidad de los trabajadores. 10. Personal con conocimiento en plantas aromáticas y medicinales	1. Falta de financiamiento para el crecimiento de la empresa. 2. Deficiente relación entre socios. 3. La inversión en publicidad es mínima. 4. No existe un proceso estructurado para la toma de pedidos de producción. 5. Escasa variedad en la gama de productos ofrecidos. 6. Existe retraso de pago a los proveedores. 7. Los procesos de producción no se encuentran estandarizados. 8. Servicio de maquila del proceso productivo, utilizando materia prima proporcionada por los clientes. 9. Falta de personal con habilidades técnicas y formación adecuada. 10. No hay formación en seguridad y nuevas metodologías de trabajo.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
	AMENAZAS (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)

3.6.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

La matriz PEYEA ofrece una guía sobre qué tipo de estrategia es más apropiada para la organización en su situación actual, utilizando un esquema de cuatro cuadrantes que define estrategias conservadoras, agresivas, competitivas y defensivas, cada uno de los ejes de esta matriz se representan por dimensiones internas y externas: las dimensiones internas se refieren a la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), mientras que las dimensiones externas incluyen la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI) [15].

Cada dimensión incorpora distintas variables, las cuales son evaluadas utilizando una escala que abarca desde +1 (indicando la peor situación) hasta +7 (la mejor), para FF y FI, y desde -1 (la mejor) hasta -7 (la peor) para EE y VC. Luego se procede a calcular el valor promedio de cada dimensión, sumando y dividiendo para el número de variables [15].

Después, se suman los valores del eje X (CV, FI) y del eje Y (FF, EE) para trazar un vector en el plano. Este vector indica la estrategia más apropiada para implementar en la organización. Las estrategias comprenden de diferentes cuadrantes: conservadoras, agresivas, competitivas y defensivas[15].

Las estrategias denominadas conservadoras se encuentran es en el cuadrante izquierdo superior, se caracterizan por su enfoque en las habilidades fundamentales de la empresa y evitar tomar riesgos innecesarios. En estas estrategias se incluyen la expansión en el mercado actual, la exploración de nuevos mercados y la mejora de productos existentes. [15].

Las estrategias denominadas agresivas, situadas en el cuadrante derecho superior, indica que la organización cuenta con los recursos y la capacidad para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como para abordar sus debilidades y enfrentar las amenazas. Dentro de estas opciones, se pueden considerar alternativas como la expansión y el crecimiento en mercados existentes [15].

Las tácticas competitivas representan estrategias que se enfocan en enfrentarse a los competidores. Esto abarca la penetración y expansión del mercado, así como la innovación y creación de nuevos productos [15].

Las estrategias defensivas deben centrarse en corregir sus debilidades internas y protegerse contra amenazas externas. Esto comprende la disminución de costos, la venta de activos y la liquidación[15].

Para construir la matriz PEYEA, se emplearon los datos de la matriz EFE, presentada en la Tabla 12, y la matriz MEFI, detallada en la Tabla 14. Con esta información, se identificaron y evaluaron las variables de cada dimensión, y se sumaron sus puntuaciones para obtener las coordenadas que determinarán las estrategias adecuadas para la empresa. El desarrollo de la matriz PEYEA se encuentra en la Tabla 22.

Tabla 22. Matriz PEYEA.

MATRIZ PEYEA					
Análisis de posición estratégica interna			Análisis de posición estratégica externa		
N.	Fuerza financiera (FF)	Calif.	N.	Estabilidad del entorno (EE)	Calif.
1	Alternativas de financiación	1	1	Cambios tecnológicos	-3
2	Capital de trabajo	3	2	Presión competitiva	-4
3	Altos niveles de interés	5	3	Barreras de ingreso al mercado	-2
4	Ingresos generados por las ventas	3	4	Infraestructura apropiada	-2
5	Costo en recursos humanos	4	5	Métodos de trabajo no establecidos	-2
	Promedio FF	3,2		Promedio EE	-2,60
N.	Ventaja competitiva (CV)	Calif.	N.	Fuerza de la industria (FI)	Calif.
1	Lealtad de los clientes	-2	1	Disponibilidad de materia prima	6
2	Experiencia en la industria	-3	2	Aprovechamiento de recursos.	3
3	Habilidades operativas	-4	3	Potencial de crecimiento	5
4	Compromiso de la gerencia	-3	4	Estabilidad financiera	3
5	Participación en el mercado	-2	5	Introducción a las estrategias publicitarias	3
	Promedio CV	-2,8		Promedio FI	4
Valores generados de los ejes					
Eje X (VC+FI)		1,2	Eje Y (FF+EE)		0,6
Coordenadas obtenidas (1,2 ; 0,6)					

Tras evaluar la posición estratégica considerando tanto factores internos como externos, se obtuvo las coordenadas ($x = 1,2$; $y = 0,6$), las cuales se representan en un gráfico mediante un vector, como se ilustra en la Figura 18. Además, se determina el tipo de estrategia más apropiada para la empresa según su posición en el gráfico.

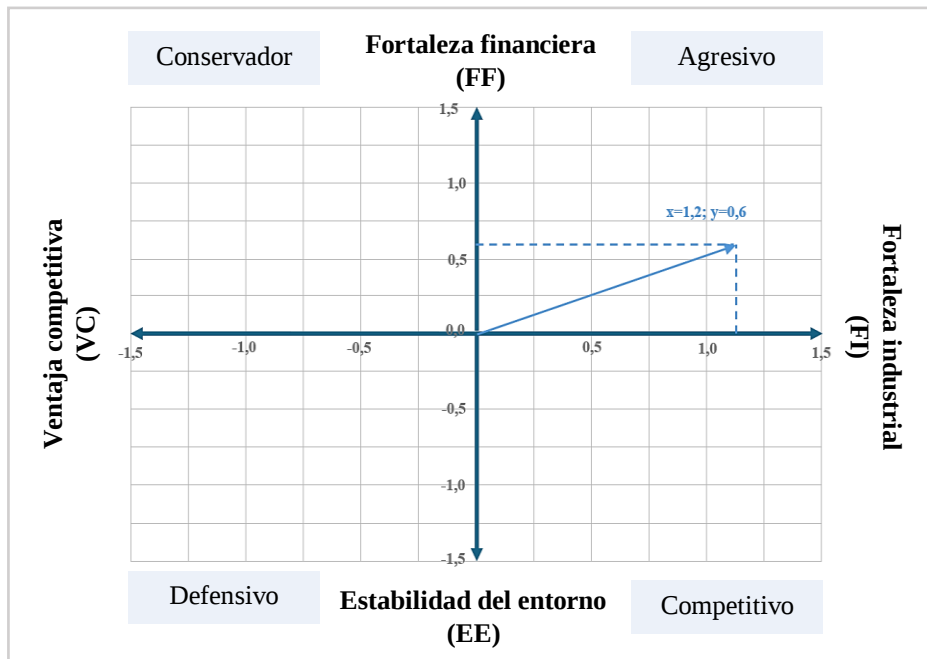


Figura 18. Análisis de la matriz PEYEA

Se observó que, tras la evaluación, la coordenada obtenida se ubicó en el cuadrante agresivo, indicando que la empresa podría implementar estrategias agresivas. Esto permite utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del entorno, al tiempo que abordaba las debilidades internas y evitaba las amenazas externas. Como resultado, la empresa puede implementar estrategias como la penetración de mercado, el desarrollo de productos, la diversificación y una combinación estratégica para alcanzar sus objetivos.

3.6.3 Matriz interna y externa (IE)

La matriz IE se basa en los puntajes ponderados de las matrices EFI y EFE, que representan las fortalezas y oportunidades de una empresa. Estos puntajes se dividen en regiones que indican estrategias recomendadas: crecimiento y expansión, conservación y mantenimiento, y cosecha o desinversión [15].

En el eje horizontal, los puntajes de EFI se categorizan como débiles (1.0 a 1.99), promedio (2.0 a 2.99) o fuertes (3.0 a 4.0), mientras que, en el eje vertical, los puntajes de EFE se clasifican como bajos (1.0 a 1.99), medios (2.0 a 2.99) o altos (3.0 a 4.0).

La representación gráfica de la matriz IE para la empresa Jambi Kiwa se muestra en la Figura 19.

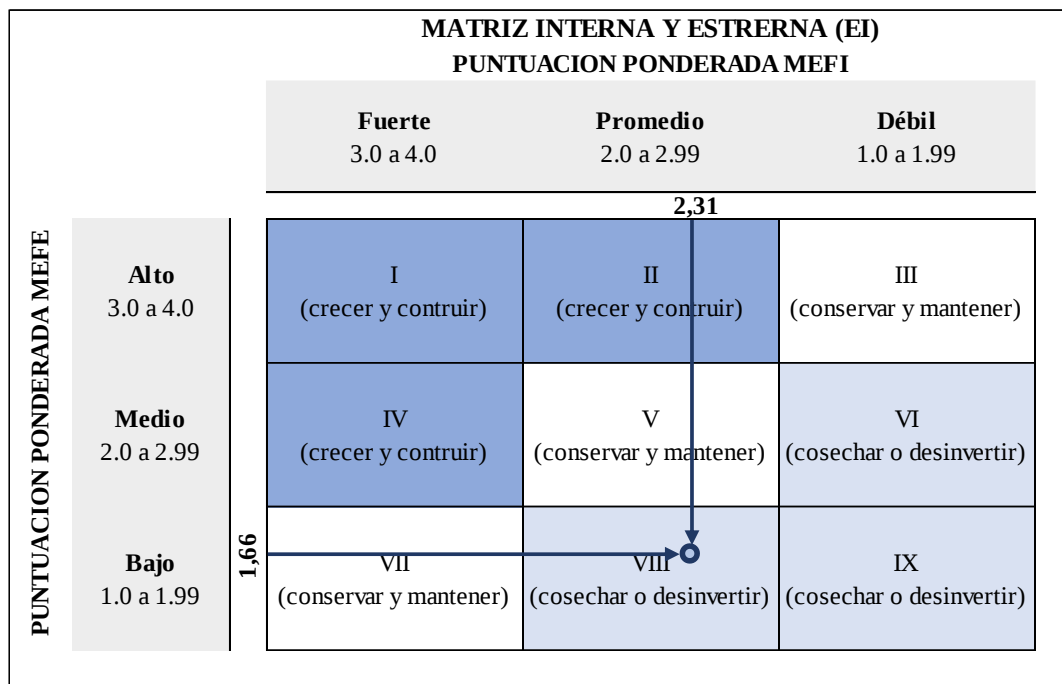


Figura 19. Matriz IE

Tras representar gráficamente las matrices EFI y EFE en la matriz interna-externa (IE) se ha identificado un punto de intersección que cae en el cuadrante VIII. Este resultado sugiere que la empresa Jambi Kiwa enfrenta una situación en la que sus fortalezas internas no están alineadas adecuadamente con las oportunidades externas del mercado. Por lo tanto, se plantea la posibilidad de implementar estrategias de cosecha o desinversión, dado que el cuadrante VIII está asociado con estrategias defensivas que podrían ser fundamentales para mejorar el rendimiento y garantizar la sostenibilidad a largo plazo en un entorno empresarial desafiante.

3.6.4 Formulación de estrategias agresivas y defensivas

Las estrategias que resultan ventajosas para la organización después de la evaluación son aquellas clasificadas como estrategias agresivas y defensivas. Las estrategias agresivas se enfocan en aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas para superar las debilidades y amenazas. Por otro lado, las estrategias defensivas, que

pueden ser fundamentales para mejorar el rendimiento y asegurar la sostenibilidad a largo plazo en un entorno empresarial desafiante.

A partir del análisis de las matrices IE y PEYEA, se identificaron y clasificaron estrategias agresivas como defensivas. Además, es esencial considerar las propuestas estratégicas del FODA, detalladas en la Tabla 20.

En la Tabla 23, se abordan las estrategias de integración, intensivas y diversificación, destacando las acciones estratégicas correspondientes a cada tipo de estrategia. Desde la integración hacia adelante hasta la diversificación horizontal, se examinan las opciones disponibles para la empresa en su búsqueda por expandir su presencia y aumentar su participación en el mercado de tisanas.

Tabla 23. Estrategias agresivas.

ESTRATEGIAS AGRESIVAS		
Tipos de estrategias	Acciones estratégicas	Estrategias
Integración	Integración hacia adelante	• Establecer alianzas estratégicas con supermercados y tiendas mayoristas a nivel local y nacional para aumentar la disponibilidad y el alcance de los productos.
	Integración hacia atrás	• Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores actuales.
Intensivas	Penetración en el mercado	• Emplear marketing digital para promocionar los productos y ampliar el alcance de ventas, fortaleciendo el reconocimiento de marca (F2, F4, O4, O9). • Implementar tácticas promocionales para incrementar la participación en el mercado. • Implementar incentivos a empleados para potenciar la colaboración grupal y aumentar el compromiso con la organización (F2, F4, F5, O4, O10).
	Desarrollo de mercado	• Formar parte de alianzas estratégicas, para acceder a convenios tanto nacionales como internacionales (F1, F2, F7, A2, A7)
	Desarrollo de producto	• Adquirir tecnología para el procesamiento de tisanas optimizando los recursos utilizados (F3, F6, O3).
Diversificación	Diversificación concéntrica	• Adentrarse en el desarrollo de una línea de productos alternativos, dirigidos a una población preocupada por su bienestar físico (F10, A6, A7, A8).
	Diversificación horizontal	• Ampliar la variedad de productos ofrecidos a los consumidores, considerando sus requerimientos y su poder adquisitivo (F8, F9, F10, O1, O9).

La Tabla 24, se presenta las estrategias defensivas, que se clasifican en recorte de gastos y diversificación, siendo esenciales para la gestión de riesgos y la protección del negocio en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Tabla 24. Estrategias defensivas.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS		
Tipos de estrategias	Acciones estratégicas	Estrategias
Defensivas	Recorte de Gastos	- Realizar un análisis detallado de los costos relacionados con las actividades de producción. - Implementar una planificación y control de producción con el propósito de optimizar los recursos utilizados (F3, F6, F8, O3, O5).
	Desinversión	Identificar las líneas de productos que han demostrado ser más rentables y populares entre los clientes.

3.6.5 Matriz de evaluación estratégica

En la evaluación de estrategias, se reúne la información obtenida durante la etapa de ajuste estratégico, incluyendo las estrategias propuestas en las matrices. Estas estrategias se contrastan con los objetivos estratégicos previamente establecidos.

Las alternativas estratégicas se analizaron en función de su contribución teniendo en cuenta su impacto en el futuro de la empresa Jambi Kiwa. Esta evaluación se llevó a cabo considerando la perspectiva del gerente y su entendimiento de la situación actual de la empresa.

Para evaluar las estrategias, es necesario compararlas con los objetivos estratégicos establecidos. En esta matriz, se asignaron ponderaciones de 1 si la estrategia cumple con el objetivo estratégico, y 0 si no lo hace. Una vez aplicadas las ponderaciones, se sumarán los puntos y se consideraron las estrategias que cumplan con la mayoría de los objetivos estratégicos. Se seleccionó aquellas estrategias cuya suma de un valor total de 3 y 4, como se indica en la Tabla 25.

Tabla 25. Matriz de evaluación estratégica.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS						
N.	Objetivos estratégicos Estrategias	Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el aumento del volumen de ventas.	Incrementar la experiencia del cliente para aumentar la fidelidad y el reconocimiento de la marca.	Aumentar la eficiencia de los procesos y la satisfacción del cliente mediante la optimización del manejo de recursos.	Impulsar el crecimiento y la competitividad empresarial mediante el fortalecimiento de estrategias de ventas y la diversificación de productos.	Total
1	Adquirir tecnología para el procesamiento de tisanas optimizando los recursos utilizados (F3, F6, O3).	0	0	1	1	2
2	Implementar incentivos a empleados para potenciar la colaboración grupal y aumentar el compromiso con la organización (F2, F4, F5, O4, O10).	1	1	1	1	4
3	Realizar un análisis detallado de los costos relacionados con las actividades de producción.	1	0	1	0	2
4	Implementar una planificación y control de producción con el propósito de optimizar los recursos utilizados (F3, F6, F8, O3, O5).	1	1	1	1	4
5	Identificar las líneas de productos que han demostrado ser más rentables y populares entre los clientes.	1	0	1	0	2
6	Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores actuales.	1	0	0	1	2
7	Emplear maketing digital para promocionar los productos y ampliar el alcance de ventas, fortaleciendo el reconocimiento de marca (F2, F4,O4, O9).	1	1	1	1	4
8	Implementar tácticas promocionales para incrementar la participación en el mercado.	0	1	0	1	2
9	Ampliar la variedad de productos ofrecidos a los consumidores, considerando sus requerimientos y su poder adquisitivo (F8, F9, F10, O1, O9).	1	1	0	1	3
10	Desarrollar hojas de cálculo más detalladas que posibiliten una gestión más efectiva de la información (D4, O7).	0	1	1	0	2
11	Optimizar los procedimientos de producción mediante la utilización de herramientas de gestión (D7, D8, O7).	1	0	1	0	2
12	Desarrollar un estudio de mercado para mejorar la comprensión del cliente objetivo y aumentar las ventas (D9, D10, O1, O7, O9).	1	1	1	1	4
13	Implementar programas de formación a los empleados (D9, D10, O1, O6).	1	1	1	1	4
14	Formar alianzas estratégicas con entidades del sector público o privado, mediante acuerdos de beneficio mutuo que faciliten el acceso a financiamiento (D1, O5, O7).	0	0	0	1	1
15	Implementar una gestión por procesos (D4, D7, O3).	1	0	1	0	2
16	Formar parte de alianzas estratégicas, para acceder a convenios tanto nacionales como internacionales (F1, F2, F7, A2, A7).	1	0	1	1	3
17	Diseñar un plan para aumentar la base de clientes a nivel nacional y mejorar la organización logística en diversas zonas (F9, A8, A9).	1	1	1	1	4
18	Adentrarse en el desarrollo de una línea de productos alternativos, dirigidos a una población preocupada por su bienestar físico (F10, A6, A7, A8).	0	1	1	0	2
19	Desarrollar nuevas tácticas de ventas que garanticen el cumplimiento de requisitos de los clientes (F1, F4, A9).	1	1	0	1	3
20	Capacitar al personal en nuevas tecnologías y prácticas innovadoras para aumentar la eficiencia y la productividad en la empresa (F9, 4).	1	0	1	0	2
21	Contratar empleados con conocimientos adecuados para incrementar la producción y contribuir con nuevas perspectivas en beneficio de la empresa (D9, A3, A4).	0	0	1	1	2
22	Buscar alternativas de financiamiento que permitan incrementar la capacidad de producción y optimizar las instalaciones existentes (D1, A7, A9)	1	1	1	1	4

Tras el proceso de elaboración de la matriz de evaluación de estrategias, se identificó 10 estrategias que se ajustan a los objetivos estratégicos de la empresa Jambi Kiwa. La Tabla 26, muestra estas estrategias, las cuales han sido calificadas con un 3 o un 4, lo que indica que satisfacen la mayoría de los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 26. Estrategias seleccionadas.

Ítem	Estrategias
a	Implementar incentivos a empleados para potenciar la colaboración grupal y aumentar el compromiso con la organización (F2, F4, F5, O4, O10).
b	Implementar una planificación y control de producción con el propósito de optimizar los recursos utilizados (F3, F6, F8, O3, O5).
c	Emplear maketing digital para promocionar los productos y ampliar el alcance de ventas, fortaleciendo el reconocimiento de marca (F2, F4,O4, O9).
d	Ampliar la variedad de productos ofrecidos a los consumidores, considerando sus requerimientos y su poder adquisitivo (F8, F9, F10, O1, O9).
e	Desarrollar un estudio de mercado para mejorar la comprensión del cliente objetivo y aumentar las ventas (D9, D10, O1, O7, O9).
f	Implementar programas de formación a los empleados (D9, D10, O1, O6).
g	Formar parte de alianzas estratégicas, para acceder a convenios tanto nacionales como internacionales (F1, F2, F7, A2, A7).
h	Diseñar un plan para aumentar la base de clientes a nivel nacional y mejorar la organización logística en diversas zonas (F9, A8, A9).
i	Desarrollar nuevas tácticas de ventas que garanticen el cumplimiento de requisitos de los clientes (F1, F4, A9).
j	Buscar alternativas de financiamiento que permitan incrementar la capacidad de producción y optimizar las instalaciones existentes (D1, A7, A9)

3.6.6 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MPEC)

La matriz MPEC proporcionó una evaluación de la viabilidad de las estrategias identificadas en la matriz de evaluación de estrategias (Tabla 25). El nivel de atractivo de estas acciones se determinó al comparar las fortalezas y debilidades de la matriz EFE (Tabla 12), así como las oportunidades y amenazas de la matriz EFI (Tabla 14), Para evaluar el grado de atractivo de las estrategias, se empleó las ponderaciones asignadas a cada factor en las matrices EFE y EFI. Cada estrategia se pondera según su atractivo, utilizando una escala en la cual 1 indica que no es atractiva, 2 que es poco atractiva, 3 que es razonablemente atractiva y 4 que es muy atractiva. Estos puntajes se multiplican por las ponderaciones de las matrices EFE y EFI. Posteriormente, se suman todas las puntuaciones de atractivo para obtener la puntuación total de atraktividad, como se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27. Matriz MPEC.

FACTORES CLAVE EXTERNOS			ESTRATEGIAS																			
			a		b		c		d		e		f		g		h		i		j	
Ítem	Oportunidades	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
A	Se proyecta un aumento del 5% anual en el mercado de té e infusiones en Ecuador para el período 2023-2024.	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
B	Permiso de funcionamiento bajo control sanitario es emitido por ARCSA.	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05	3	0,15	2	0,1
C	La implementación de tecnologías para el envasado y almacenamiento de infusiones.	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	4	0,16
D	El 52.8% de las microempresas emplean Internet para la implementación del marketing digital.	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15
E	Obtener certificaciones específicas para los productos, como las certificaciones orgánicas.	0,03	1	0,03	2	0,06	4	0,12	1	0,03	2	0,06	1	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06	3	0,09
F	Aprovechar las barreras de entrada ya establecidas, como la experiencia en la industria y el conocimiento de la técnica de producción.	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15	4	0,2
G	Trabajo conjunto con instituciones académicas o centros de investigación para crear innovaciones distintivas en productos.	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	1	0,05
H	Trabajo con entidades de financiamiento externo.	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	4	0,16
I	Posibilidad de ampliar los canales de distribución para llegar a nuevos segmentos de mercado y expandir la base de clientes.	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12	3	0,18
J	Fortalecer las relaciones y la confianza con los proveedores existentes.	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	3	0,21
Ítem	Amenazas	Ponderación																				
K	La competencia en el mercado es intensa, con una amplia variedad de marcas nacionales e internacionales ofreciendo productos a precios diversos.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24
L	Ecuador tiene una participación baja en el mercado global de plantas medicinales, representando apenas el 1 %.	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
M	Ecuador se sitúa en el puesto 104 de 132 países en el Índice Global de Innovación	0,03	1	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03
N	Falta de innovación y adopción tecnológica en las MYPIMES	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21
O	La aparición de nuevas marcas que podrían introducir productos innovadores.	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	1	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	3	0,09
P	La competencia posee certificaciones específicas para los productos, como las certificaciones orgánicas.	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	3	0,12	1	0,04	3	0,12	1	0,04	4	0,16	4	0,16
Q	La entrada de nuevos competidores con productos similares.	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	1	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	4	0,24
R	Cambios en las tendencias de los consumidores hacia productos nuevos.	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	1	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28
S	Aumento de exigencias por parte de los clientes.	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28
T	Productores abastecen a otras empresas similares	0,02	1	0,02	4	0,08	2	0,04	2	0,04	3	0,06	1	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04	1	0,02

FACTORES CALVE INTERNOS			ESTRATEGIAS																			
			a		b		c		d		e		f		g		h		i		j	
Ítem	Fortalezas	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
A	El gerente está comprometido con la mejora y el desarrollo de la empresa en el mercado.	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	1	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05	3	0,15	4	0,2
B	La empresa demuestra interés para adoptar tácticas que impulsen su desarrollo.	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	1	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05	3	0,15	3	0,15
C	Instalaciones propias y adecuadas para el procesamiento de tisanas.	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28	1	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28	1	0,07	3	0,21	2	0,14
D	La comunicación en la empresa entre los miembros es buena.	0,03	2	0,06	3	0,09	4	0,12	2	0,06	1	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09	1	0,03	1	0,03
E	Existe confianza entre los operadores.	0,02	2	0,04	4	0,08	4	0,08	3	0,06	1	0,02	2	0,04	4	0,08	4	0,08	1	0,02	1	0,02
F	Maquinaria en condiciones óptimas.	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	1	0,07	1	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21
G	Gestión adecuada de las maquinarias y recursos.	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
H	Control adecuado de materia prima.	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28	3	0,21	1	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
I	Polifuncionalidad de los trabajadores.	0,02	2	0,04	3	0,06	1	0,02	1	0,02	2	0,04	3	0,06	4	0,08	4	0,08	4	0,08	2	0,04
J	Personal con conocimiento en plantas aromáticas y medicinales	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Ítem	Debilidades	Ponderación																				
K	Falta de financiamiento para el crecimiento de la empresa.	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	4	0,24	2	0,12	1	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
L	Deficiente relación entre socios.	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	1	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	2	0,1
M	La inversión en publicidad es mínima.	0,03	2	0,06	1	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06	1	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
N	No existe un proceso estructurado para la toma de pedidos de producción.	0,07	2	0,14	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21	4	0,28	1	0,07
O	Escasa variedad en la gama de productos ofrecidos.	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	4	0,12	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	3	0,09
P	Existe retraso de pago a los proveedores.	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	3	0,12	1	0,04	3	0,12
Q	Los procesos de producción no se encuentran estandarizados.	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18
R	Servicio de maquila del proceso productivo, utilizando materia prima proporcionada por los clientes	0,07	3	0,21	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	3	0,21	1	0,07
S	Falta de personal con habilidades técnicas y formación adecuada.	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,07	3	0,21	2	0,14
T	No hay formación en seguridad y nuevas metodologías de trabajo.	0,02	2	0,04	3	0,06	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	2	0,04	1	0,02	2	0,04	3	0,06
TOTAL			3,51		5,28		5,49		3,8		4,02		3,45		6,1		4,35		5,38		5,66	

Tras la elaboración de la matriz de planificación estratégica cuantitativa, se procedió a priorizar las estrategias tomadas en cuenta para la evaluación. El objetivo es establecer un orden de prioridad para que la organización pueda enfocarse en las estrategias más significativas para su crecimiento y progreso. Por lo tanto, se procedió a clasificar cada una de las estrategias considerando los valores obtenidos de la matriz MPEC. Estos valores se ordenaron de mayor a menor para priorizar cada estrategia y determinar su orden. En las Tabla 28 y 29 se presenta la priorización de las estrategias detallando cada una de ellas.

Tabla 28. Estrategias ordenadas de mayor a menor.

Estrategias	g	j	c	i	b	h	e	d	a	f
Priorización	6,1	5,66	5,49	5,38	5,28	4,35	4,02	3,8	3,51	3,45

Tabla 29. Priorización estratégica.

PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA		
Atractivo	Ítems	Estrategias
1	g	Formar parte de alianzas estratégicas, para acceder a convenios tanto nacionales como internacionales (F1, F2, F7, A2, A7).
2	j	Buscar alternativas de financiamiento que permitan incrementar la capacidad de producción y optimizar las instalaciones existentes (D1, A7, A9)
3	c	Emplear maketing digital para promocionar los productos y ampliar el alcance de ventas, fortaleciendo el reconocimiento de marca (F2, F4,O4, O9).
4	i	Desarrollar nuevas tácticas de ventas que garanticen el cumplimiento de requisitos de los clientes (F1, F4, A9).
5	b	Implementar una planificación y control de producción con el propósito de optimizar los recursos utilizados (F3, F6, F8, O3, O5).
6	h	Diseñar un plan para aumentar la base de clientes a nivel nacional y mejorar la organización logística en diversas zonas (F9, A8, A9).
7	e	Desarrollar un estudio de mercado para mejorar la comprensión del cliente objetivo y aumentar las ventas (D9, D10, O1, O7, O9).
8	d	Ampliar la variedad de productos ofrecidos a los consumidores, considerando sus requerimientos y su poder adquisitivo (F8, F9, F10, O1, O9).
9	a	Implementar incentivos a empleados para potenciar la colaboración grupal y aumentar el compromiso con la organización (F2, F4, F5, O4, O10).
10	f	Implementar programas de formación a los empleados (D9, D10, O1, O6).

3.6.7 Estructuración estratégica

Se creó los planes de acción a través de un proceso de agrupación estratégica. Estos planes abordaron tres aspectos fundamentales para el crecimiento de la empresa Jambi Kiwa: productivo, administrativo y marketing. La Tabla 30 muestra la disposición de las estrategias correspondientes a cada uno de estos planes operativos.

Tabla 30. Agrupación estratégica.

AGRUPACIÓN DE ESTRATEGIAS				
Ítems	Estrategias	Productivo	Administrativo	Marketing
g	Formar parte de alianzas estratégicas, para acceder a convenios tanto nacionales como internacionales (F1, F2, F7, A2, A7).	No	Si	No
j	Buscar alternativas de financiamiento que permitan incrementar la capacidad de producción y optimizar las instalaciones existentes (D1, A7, A9)	No	Si	No
c	Emplear marketing digital para promocionar los productos y ampliar el alcance de ventas, fortaleciendo el reconocimiento de marca (F2, F4,O4, O9).	No	No	Si
i	Desarrollar nuevas tácticas de ventas que garanticen el cumplimiento de requisitos de los clientes (F1, F4, A9).	No	No	Si
b	Implementar una planificación y control de producción con el propósito de optimizar los recursos utilizados (F3, F6, F8, O3, O5).	Si	No	No
h	Diseñar un plan para aumentar la base de clientes a nivel nacional y mejorar la organización logística en diversas zonas (F9, A8, A9).	No	Si	No
e	Desarrollar un estudio de mercado para mejorar la comprensión del cliente objetivo y aumentar las ventas (D9, D10, O1, O7, O9).	No	No	Si
d	Ampliar la variedad de productos ofrecidos a los consumidores, considerando sus requerimientos y su poder adquisitivo (F8, F9, F10, O1, O9).	No	No	Si
a	Implementar incentivos a empleados para potenciar la colaboración grupal y aumentar el compromiso con la organización (F2, F4, F5, O4, O10).	Si	No	No
f	Implementar programas de formación a los empleados (D9, D10, O1, O6).	Si	No	No
TOTAL		3	3	4

Después de realizar la agrupación estratégica, se tomaron en cuenta distintos enfoques para cada una de las estrategias:

- El plan de acción 1 "Productivo" se compone de tres estrategias (b, a, f) que combinan estrategias agresivas y defensivas, con el objetivo de mejorar la eficiencia y productividad en la organización. Este plan busca mejorar el manejo de recursos, fomentar la colaboración grupal y el compromiso organizacional, así como proporcionar programas de formación para empleados.
- El plan de acción 2 "Administrativo" se compone de tres estrategias (g, j, h), las cuales se centran en estrategias agresivas para fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado. Estas incluyen la formación de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional, la expansión de la disponibilidad de productos en colaboración con supermercados y tiendas mayoristas, y el aumento de la base de clientes.
- El plan de acción 3 "Marketing " se compone de cinco estrategias (c, i, e, d) que se enfocan en estrategias agresivas. Estas estrategias incluyen el uso de marketing digital, desarrollo de nuevas tácticas de ventas, expansión de la gama de productos, estudios de mercado para comprender mejor a los clientes, y ampliación de la variedad de productos ofrecidos, todo con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente y aumentar las ventas.

3.7 Plan Estratégico

A continuación, se presenta una propuesta de un plan estratégico para Jambi Kiwa, enfocado en estrategias productivas, administrativas y de marketing. Este plan prioriza las estrategias de acuerdo con los resultados de la matriz MPEC. El objetivo es impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa, optimizando recursos, fortaleciendo la posición en el mercado y satisfaciendo mejor las necesidades de los clientes.



Plan Estratégico

Empresa Jambi Kiwa

Riobamba-Ecuador

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 01/42
	Proceso: Planificación	Versión: 01
		Fecha de elaboración: 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

A. MISIÓN	85
B. VISIÓN	85
C. VALORES	85
D. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	86
E. MAPA DE PROCESOS	86
F. ESTRUCTURA ESTRATÉGICA	87
G. DETALLE DE LOS PLANES DE ACCIÓN	88
PLAN DE ACCIÓN 1 (PRODUCTIVO)	88
a) Objetivo.....	88
b) Alcance.....	88
c) Desarrollo	88
d) Presupuesto.....	96
e) Cronograma de ejecución.....	96
f) Proyección del plan de acción el programa de gestión de proyectos (project) ...	98
PLAN DE ACCIÓN 2 (ADMINISTRATIVO).....	100
a) Objetivo.....	100
b) Alcance.....	100
c) Desarrollo	100
d) Cronograma de ejecución.....	105
e) Proyección del plan de acción el programa de gestión de proyectos (project) .	107
PLAN DE ACCIÓN 3 (MARKETING)	109
a) Objetivo.....	109
b) Alcance.....	109
c) Desarrollo	109
d) Presupuesto.....	120
e) Cronograma de ejecución.....	120
f) Proyección del plan de acción el programa de gestión de proyectos (project) .	122

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 02/42
	Proceso: Planificación	Versión: 01
		Fecha de elaboración: 2024

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Formato para registro de materia prima procesada.	90
Tabla 2, Información sobre los cursos de formación.	94
Tabla 3. Resumen del presupuesto para el plan “Productivo”.	96
Tabla 4. Cronograma plan de acción 1 (Productivo).	97
Tabla 5. Descripción de créditos de cada entidad de financiamiento.	102
Tabla 7. Actividades a realizar en las redes sociales.	110
Tabla 9. Recomendaciones de elementos a tomar en cuenta para la página web	114
Tabla 12. Balance Scorecard de la empresa Jambi Kiwa.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos.....	86
Figura 2. Detalle de las actividades de cada estrategia (Plan de acción 1)	98
Figura 3. Escala de tiempo (Plan de acción 1)	99
Figura 5. Detalle de las actividades de cada estrategia (Plan de acción 2)	107
Figura 6. Escala de tiempo (Plan de acción 2)	108
Figura 7. Diagrama de Gantt (Plan de acción 2)	108
Figura 8. Propuesta de logo.....	115
Figura 9. Detalle de las actividades de cada estrategia (Plan de acción 3)	122
Figura 10. Escala de tiempo (Plan de acción 3)	123
Figura 11. Diagrama de Gantt (Plan de acción 3), estrategias 1 y 2.....	123
Figura 12. Diagrama de Gantt (Plan de acción 3), estrategias 3 y 4.....	124

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 03/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

A. Misión

Nos comprometemos a proporcionar a nuestros clientes una experiencia única y saludable a través de una cuidadosa selección de ingredientes naturales y orgánicos. Buscamos promover el bienestar y el equilibrio, ofreciendo productos de alta calidad. Nos esforzamos por cultivar relaciones sólidas con nuestros proveedores y clientes, priorizando la transparencia, la responsabilidad y el compromiso con la sostenibilidad y tecnologías con el medio ambiente en cada paso de nuestro proceso de producción.

B. Visión

Nos visualizamos como líderes en el mercado de las tisanas, reconocidos por nuestra excelencia en la calidad, compromiso con la salud y el bienestar. Buscamos expandir nuestra presencia a nivel nacional e internacional, ofreciendo una amplia gama de productos que inspiren a las personas a adoptar un estilo de vida más saludable y consciente. Además, aspiramos a ser un referente en la industria por nuestra contribución a la comunidad y al medio ambiente, promoviendo prácticas sostenibles y apoyando iniciativas sociales que generen un impacto positivo en la sociedad.

C. Valores

- Puntualidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Respeto
- Perseverancia
- Honestidad
- Colaboración

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01 Página: 04/42
	Proceso: Planificación	Versión: 01 Fecha de elaboración: 2024

D. Objetivos estratégicos

- Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el aumento del volumen de ventas
- Incrementar la experiencia del cliente para aumentar la fidelidad y el reconocimiento de la marca.
- Aumentar la eficiencia de los procesos y la satisfacción del cliente mediante la optimización del manejo de recursos.
- Impulsar el crecimiento y la competitividad empresarial mediante el fortalecimiento de estrategias de ventas y la diversificación de productos.

E. Mapa de procesos

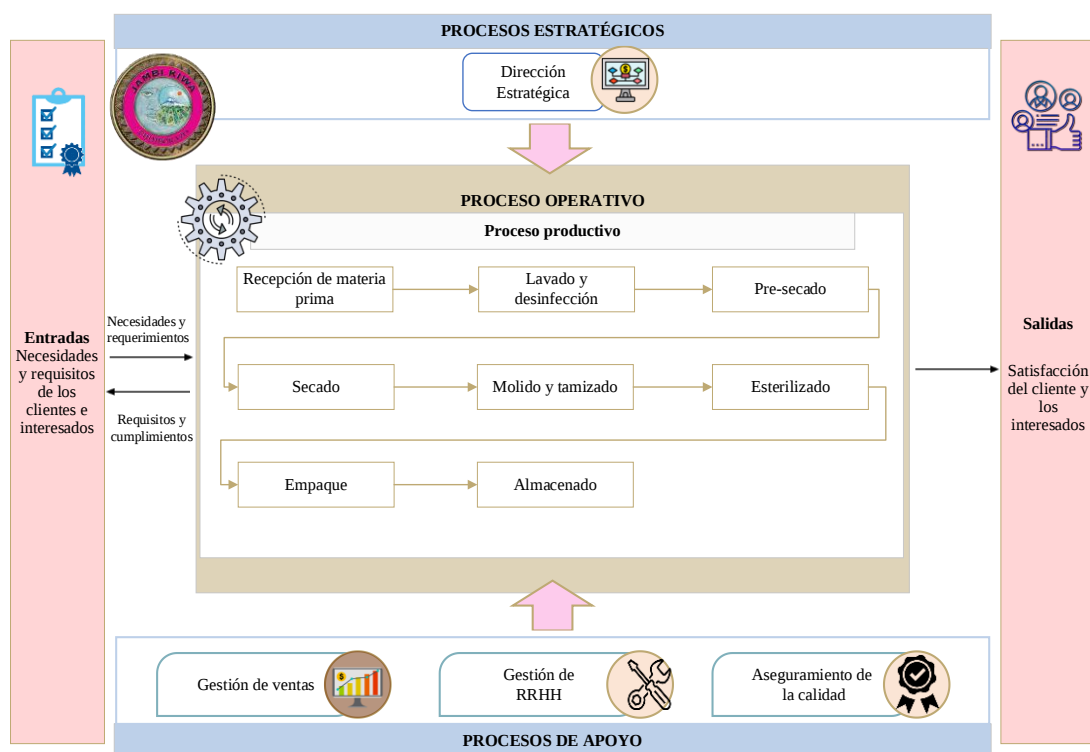


Figura 1. Mapa de procesos.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
	Proceso: Planificación	Página: 05/42 Versión: 01 Fecha de elaboración: 2024

F. Estructura estratégica

Para estructurar las estrategias, se consideraron tres enfoques clave, como se muestra a continuación:

Productivo (Plan de acción 1):

Estrategia 1: Implementar una planificación y control de producción con el propósito de optimizar los recursos utilizados.

Estrategia 2: Implementar incentivos a empleados para potenciar la colaboración grupal y aumentar el compromiso con la organización.

Estrategia 3: Implementar programas de formación a los empleados.

Administrativo (Plan de acción 2):

Estrategia 1: Formar parte de alianzas estratégicas, para acceder a convenios tanto nacionales como internacionales.

Estrategia 2: Buscar alternativas de financiamiento que permitan incrementar la capacidad de producción y optimizar las instalaciones existentes.

Estrategia 3: Diseñar un plan para aumentar la base de clientes a nivel nacional y mejorar la organización logística en diversas zonas.

Marketing (Plan de acción 3):

Estrategia 1: Emplear marketing digital para promocionar los productos y ampliar el alcance de ventas, fortaleciendo el reconocimiento de marca.

Estrategia 2: Desarrollar nuevas tácticas de ventas que garanticen el cumplimiento de requisitos de los clientes.

Estrategia 3: Desarrollar un estudio de mercado para mejorar la comprensión del cliente objetivo y aumentar las ventas.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 06/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

Estrategia 4: Ampliar la variedad de productos ofrecidos a los consumidores, considerando sus requerimientos y su poder adquisitivo.

G. Detalle de los planes de acción

PLAN DE ACCIÓN 1 (PRODUCTIVO)

a) Objetivo

Desarrollar estrategias orientadas a la mejora de la eficiencia y la productividad, para optimizar el manejo de recursos, fomentando la colaboración grupal y el compromiso organizacional.

b) Alcance

Este plan de acción abarca todo el proceso de producción desde la recepción de la materia prima hasta la fase final del proceso de empaquetado y almacenado.

c) Desarrollo

Primera estrategia

Implementar una planificación y control de producción con el propósito de optimizar los recursos utilizados

La planificación y control de la producción facilita la creación de un plan de trabajo que tiene en cuenta las ventas previstas y los pedidos de los clientes. Para planificar la producción de manera efectiva, es fundamental tener en cuenta los plazos de entrega y la disponibilidad de materiales. A continuación, se detallan las acciones necesarias para llevar a cabo la planificación y el control de la producción.

- Coordinar y gestionar las actividades de producción junto con los encargados de los procesos de elaboración de tisanas.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 07/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

- Supervisar cada etapa de producción para prevenir errores y demoras en la fabricación de productos.
- Garantizar la entrega oportuna de los productos requeridos por los clientes según los plazos establecidos.
- Realizar un registro de datos sobre de la materia prima procesada que ingresa cada día.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

Tabla 1. Formato para registro de materia prima procesada.

 Empresa Jambi Kiwa Registro de materia prima										
Nº	Fecha de Ingreso	Proveedor	Materia prima y/o insumo	Cantidad (kg)	Peso de Polvo (kg)	Peso de Fibra (kg)	Peso de Té (kg)	Unidades de empaques (cajas de 25 und)	Fecha de salida	Observaciones

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambí Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
	Proceso: Planificación	Página: 09/42 Versión: 01 Fecha de elaboración: 2024

Responsable (1 era estrategia)

El encargado de esta estrategia es el administrador de la empresa. Esta persona se ocupará de supervisar los procesos de producción y garantizar que los plazos de fabricación y entrega se cumplan.

Indicador (1 era estrategia)

Índice de Cumplimiento de Plazos de Entrega

Fórmula:

$$\text{Porcentaje de entregas a tiempo} = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos entregados}} * 100$$

Meta (1 era estrategia)

- Optimizar los recursos en la producción para mejorar la eficiencia operativa y garantizar la entrega puntual de productos al menos el 95%, aumentando así la satisfacción del cliente.

Segunda estrategia

Implementar incentivos a empleados para potenciar la colaboración grupal y aumentar el compromiso con la organización.

Los incentivos son beneficios adicionales que se ofrecen a los empleados como recompensa por su desempeño, esfuerzo y contribución al éxito de la organización. Para potenciar la colaboración grupal y aumentar el compromiso con la organización buscando motivar a los empleados a trabajar de manera más efectiva en equipo, compartir conocimientos y recursos. Para lo cual se lleva a cabo los siguientes pasos para poder implementar en la empresa Jambí Kiwa.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 10/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

- Establecer el objetivo del programa de incentivos enfocados en el bienestar de los empleados.
- Desarrollar una política escrita y formalmente aprobada sobre los incentivos a implementar.
- Analizar los incentivos a implementar, teniendo en cuenta la situación financiera y el rendimiento productivo de la empresa.
- Informar y explicar a los empleados cómo funcionarán los incentivos.
- Implementación de las políticas de incentivos.

Dada la situación financiera de la empresa, implementar un programa de incentivos puede ser costoso. Por lo tanto, se puede comenzar motivando al personal mediante la creación de un ambiente laboral adecuado que promueva la confianza y la motivación, tomando en cuenta los diferentes incentivos:

- Ofrecer incentivos económicos a los empleados que alcancen o superen metas específicas.
- Implementar programas de capacitación continua para los empleados, enfocándose en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos que mejoren su desempeño y eficiencia.
- Proporcionar equipos de protección personal (EPP) y asegurar un entorno de trabajo seguro y saludable.

Responsable (2 da estrategia)

El encargado de esta estrategia es el gerente junto con el administrador, serán quienes elijan el espacio adecuado para implementar los incentivos dirigidos al personal.

Indicador (2 da estrategia)

Índice de grado de satisfacción en el entorno laboral

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 11/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

Fórmula:

$$\text{Índice de Satisfacción laboral} = \frac{\# \text{ de empleados satisfechos}}{\# \text{ total de empleados encuestados}} * 100$$

Meta (2 da estrategia)

- Crear un ambiente de trabajo más favorable, mejorar la lealtad y el compromiso de los empleados con la empresa, en el que al menos el 85% de los empleados encuestados deben reportar estar satisfechos con su entorno laboral.

Tercera estrategia

Implementar programas de formación a los empleados

Los programas de capacitación aumentarán el conocimiento y las habilidades de los empleados, como la capacitación en servicio al cliente y seguridad. Se recomienda colaborar con varias instituciones que imparten cursos especializados en estas áreas, como se indica en la Tabla 2.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

Tabla 2, Información sobre los cursos de formación.

Curso	Institución	Cursos				
		Descripción	Link	Modalidad	Duración	Precio
Curso de atención y servicio al cliente.	SECAP (Servicio Ecuatoriano de capacitación profesional)	Este curso de atención al cliente prepara a los participantes para ofrecer un servicio de calidad. Cubre la implementación de una cultura centrada en el cliente, técnicas para manejar objeciones y quejas, y el uso de sistemas CRM para mejorar la interacción y la fidelización del cliente.	https://si.secap.gob.ec/sisecap/ofertaCapacitacion/	Virtual	60 horas	\$ 60,00
Estrategias de Servicio y Atención al Cliente - Curso Autoestudio	Liderazgo Capacitaciones & Eventos	El propósito de este curso es capacitar a los participantes en la entrega de un servicio de calidad a los clientes, mediante el análisis y comprensión de conceptos y estrategias administrativas y de marketing. Se busca impulsar la mejora continua en el proceso de venta y atención postventa en cualquier organización.	https://www.cec-epn.edu.ec/cursos/cursos/estrategias-de-servicio-y-atencion-al-cliente-1	Virtual	48 horas	Gratuito
Curso de sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional (ISO 45001)	Sociedad Ecuatoria de la Salud ocupacional	Este curso, disponible bajo solicitud para grupos e instituciones, se centra en la Prevención de Riesgos Laborales, que abarca la identificación anticipada de riesgos en el trabajo, además de implementar medidas preventivas para evitar incidentes y tratar accidentes laborales y enfermedades ocupacionales.	https://www.seso.org.ec/index.php/component/content/article/88-institucion/125-capacitacion-tecnica-2013-hseq-sha-ssma-eh-s	Virtual	30 horas	Gratuito
Curso de formación de líderes y manejo de personal	Liderazgo Capacitaciones & Eventos	El curso permitirá al participante desarrollar las competencias necesarias para despertar y fortalecer su capacidad de liderazgo. Aprenderá a hacer que su trabajo sea más dinámico y efectivo para motivar y fortalecer a los equipos. Además, adquirirá habilidades para colaborar con otros líderes, promoviendo el trabajo en equipo.	https://liderazgo-online.com/curso-virtual-formacion-de-lideres-y-manejo-de-personal	Virtual	60 horas	\$40,00

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambí Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 13/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

Responsable (3 era estrategia)

Se sugiere que todos los miembros de la empresa participen en los cursos para disminuir los riesgos y mejorar la satisfacción del cliente.

Indicador (3 era estrategia)

Índice de Customer Satisfaction Score (CAST o Puntuación de satisfacción del cliente): se calcula solicitando a los clientes que evalúen su satisfacción con un producto o servicio específico en una escala, por lo general de 1 a 5 en donde:

1 = *insatisfecho*

5 = *satisfecho*

Para determinar el índice, se tomará el número de clientes que hayan dado una calificación de 4 o 5 a la atención recibida en este caso serían los clientes satisfechos.

Fórmula:

$$CSAT = \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ total de clientes encuestados}} * 100$$

Meta (3 era estrategia)

- Reducir los riesgos y elevar la satisfacción del cliente al menos una 80 %, a través de la entrega de un servicio excepcional. Fortaleciendo la capacidad de la empresa para responder eficazmente a las necesidades y expectativas de sus clientes, lo que contribuye significativamente al éxito y la reputación positiva de la organización.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 14/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

d) Presupuesto

Se ha establecido un presupuesto estimado para el primer plan de acción, que se centra en el desarrollo de estrategias para aumentar la productividad, como se muestra en el Anexo H. La Tabla 3, se muestra un resumen los recursos que deben ser considerados en cada una de las estrategias propuestas dentro del plan.

Tabla 3. Resumen del presupuesto para el plan “Productivo”.

Presupuesto para el plan “Productivo”		
Estrategia	Recurso	Costo
1	Curso de planificación y control de la producción	\$186,00
2	Capacitación relacionada con recursos humanos	\$102,00
3	Curso de atención y servicio al cliente.	\$320,00
TOTAL		\$608,00

e) Cronograma de ejecución

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 15/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

Tabla 4. Cronograma plan de acción 1 (Productivo).

CRONOGRAMA PLAN DE ACCIÓN 1 (PRODUCTIVO)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
ACTIVIDADES	Indicador	Año 1												Año 2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Primera estrategia																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
Curso de planificación y control de la producción	Porcentaje de entregas a tiempo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 16/42
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

f) Proyección del plan de acción el programa de gestión de proyectos (project)

Para lograr una representación más exacta del plan de acción asociado a lo productivo, se empleó el programa Project. En este, se registró y asignó cada una de las actividades correspondientes a cada estrategia, especificando su duración. Esto facilitó la visualización gráfica del tiempo y la duración de cada tarea a través de un diagrama de Gantt, como se muestra en las Figuras 2, 3 y 4.

	ACTIVIDADES	Duración	Comienzo	Fin	Costo
1	▶ PLAN DE ACCIÓN 1	420 días	lun 2/9/24	vie 10/4/26	\$608,00
2	▶ Primera estrategia	115 días	lun 2/9/24	vie 7/2/25	\$186,00
3	Curso de planificación y control de la producción	25 días	lun 2/9/24	vie 4/10/24	\$186,00
4	Coordinar y gestionar las tareas de producción	60 días	lun 7/10/24	vie 27/12/24	\$0,00
5	Supervisar cada etapa de producción	20 días	lun 30/12/24	vie 24/1/25	\$0,00
6	Aplicación del formato para registro de materia prima procesada	10 días	lun 27/1/25	vie 7/2/25	\$0,00
7	▶ Segunda estrategia	333 días	lun 30/12/24	mié 8/4/26	\$102,00
8	Capacitación relacionada con recursos humanos	90 días	lun 30/12/24	vie 2/5/25	\$102,00
9	Desarrollar políticas de incentivos	30 días	lun 5/5/25	vie 13/6/25	\$0,00
10	Analizar incentivos a implementar	15 días	lun 16/6/25	vie 4/7/25	\$0,00
11	Socializar la política de incentivos	15 días	lun 7/7/25	vie 25/7/25	\$0,00
12	Implementación de la política de incentivos	183 días	lun 28/7/25	mié 8/4/26	\$0,00
13	▶ Tercera estrategia	48 días	lun 28/7/25	mié 1/10/25	\$320,00
14	Elección de las instituciones que oferte cursos de formación para los empleados	5 días	lun 28/7/25	vie 1/8/25	\$0,00
15	Curso de atención y servicio al cliente.	20 días	lun 4/8/25	vie 29/8/25	\$240,00
16	Curso de sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional	3 días	lun 1/9/25	mié 3/9/25	\$0,00
17	Curso de formación de líderes y manejo de personal	20 días	jue 4/9/25	mié 1/10/25	\$80,00

Figura 2. Detalle de las actividades de cada estrategia (Plan de acción 1)

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01 Página: 17/42 Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

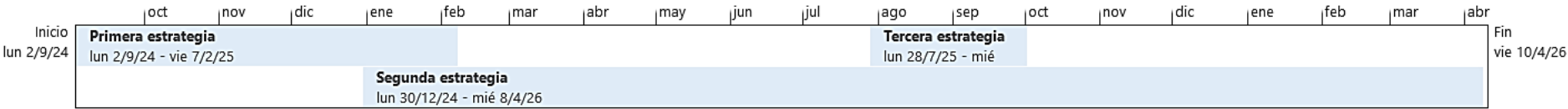


Figura 3. Escala de tiempo (Plan de acción 1)

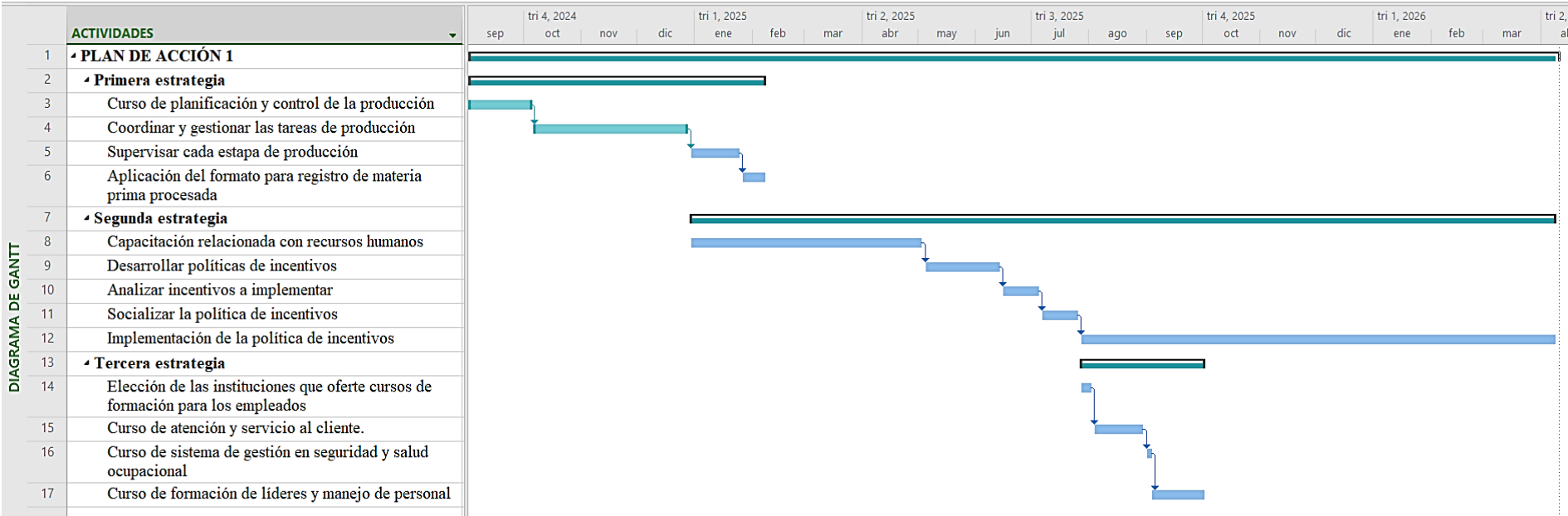


Figura 4. Diagrama de Gantt (Plan de acción 1)

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
	Proceso: Planificación	Página: 18/42 Versión: 01 Fecha de elaboración: 2024

PLAN DE ACCIÓN 2 (ADMINISTRATIVO)

a) Objetivo

Fortalecer la presencia y competitividad de la empresa en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional, enfocándose en el crecimiento y desarrollo empresarial mediante la creación y aprovechamiento de alianzas estratégicas con diversas entidades.

b) Alcance

Este plan de acción aborda actividades administrativas que comprenden desde el proceso de producción hasta la entrega de productos, así como el alcance y la atención a los clientes.

c) Desarrollo

Primera estrategia

Formar parte de alianzas estratégicas, para acceder a convenios tanto nacionales como internacionales

Formar alianzas con empresas especializadas en la venta de productos permite acceder a nuevos mercados y ampliar los canales de distribución, utilizando recursos compartidos. Los beneficios se dividen según los acuerdos establecidos. Para ejecutar estas alianzas de manera exitosa, se recomienda seguir los siguientes pasos detallados:

- Realizar un análisis de mercado para identificar empresas y organizaciones que puedan ser aliados estratégicos.
- Identificar empresas cuyas metas y objetivos se complementen o guarden similitud con los de la empresa.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 19/42
	Proceso: Planificación	Versión: 01
		Fecha de elaboración: 2024

- Negociar términos y condiciones de los convenios con los socios potenciales para asegurar que los acuerdos sean beneficiosos para todas las partes involucradas.
- Elaborar y formalizar acuerdos que definan los términos de la alianza, garantizando que todos los aspectos legales y contractuales sean cumplidos adecuadamente.
- Desarrollar estrategias colaborativas y asignar los recursos y responsabilidades necesarios para implementar los convenios establecidos.
- Evaluar el rendimiento de las alianzas utilizando el análisis de datos y la retroalimentación de encuestas, para identificar posibles mejoras y oportunidades de expansión.

Responsable (1 era estrategia)

El responsable de esta estrategia es el gerente, quien se encargará de coordinar todas las actividades relacionadas con la investigación, evaluación, elaboración de propuestas, negociación, implementación y seguimiento de las alianzas.

Indicador (1 era estrategia)

Tasa de participación de mercado

Fórmula:

$$Tasa\ de\ participación\ en\ el\ mercado = \frac{Ventas\ de\ la\ empresa}{ventas\ totales\ del\ mercado} * 100$$

Meta (1 era estrategia)

La meta sería establecer alianzas estratégicas tanto a nivel nacional como internacional para aumentar la disponibilidad y el alcance de los productos ofertados por la empresa al menos el 10 %.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

Segunda estrategia

Buscar alternativas de financiamiento que permitan incrementar la capacidad de producción y optimizar las instalaciones existentes

Para lograr esta estrategia, se exploran oportunidades de financiamiento que impulsen el crecimiento y desarrollo de la empresa Jambi Kiwa. En la Tabla 5 se detallan las entidades financieras que ofrecen diversos tipos de créditos:

Tabla 5. Descripción de créditos de cada entidad de financiamiento.

Entidad financiera	Tipo de crédito	Tasas de interés	Características	Beneficios
BanEcuador	Crédito para micro empresas Productivo	5%	El monto del préstamo varía de \$5000 a \$20000, con plazos flexibles de reembolso de hasta 10 años para inversiones en bienes de capital y hasta 3 años para capital de trabajo. Además, ofrece diversas opciones de frecuencia de pago.	• La tasa de interés ofrece condiciones altamente competitivas y favorables • Los plazos de pago y los períodos de gracia son adaptados a las necesidades particulares de cada negocio.
	Crédito para PYME(pequeñas y medianas empresas)	La tarifa actual de BanEcuador varía según la cantidad establecida para el préstamo.	Ofrece montos que van desde \$5000 hasta \$150000, con plazos de pago flexibles de hasta 10 años para inversiones en bienes de capital y hasta 3 años para financiamiento de capital de trabajo. Además, ofrece diversas opciones de frecuencia de pago. Además, se acepta una amplia gama de garantías.	
	Herramienta para simular créditos:		https://www.banecuador.fin.ec/simulador-de-credito/	

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
	Empresa Jambí Kiwa		
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01	
		Página: 21/42	
		Versión: 01	
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024	

Entidad financiera	Tipo de crédito	Tasas de interés	Características	Beneficios
Banco pichincha	Crédito productivo (capital de trabajo y activo fijo)	La tasa de interés, conforme al tarifario vigente, se ajusta según el monto del préstamo.	El monto mínimo para obtener financiamiento es de \$5,000. Con flexibilidad en los plazos de pago. Solicita garantía hipotecaria o aval personal como respaldo para el préstamo.	• Préstamos ajustados a las demandas específicas de los clientes. • Opciones de pago adaptadas a la capacidad financiera.
	Crédito productivo (crédito con respaldo de inversión)	La tasa de interés y el período de pago se determinan según los términos del certificado de depósito establecidos.	El monto máximo de financiamiento se basa en el valor del certificado de depósito que asegura el préstamo y los intereses asociados. Se brinda flexibilidad en la frecuencia de pago. Además, se permite realizar pagos anticipados parciales o totales sin cargos adicionales. Las cuotas mensuales pueden ser debitadas automáticamente para mayor comodidad.	
Banco guayaquil	Crédito Pyme	11, 26%	Los microcréditos pueden ser de hasta \$40,000 y se pueden pagar en un máximo de 48 meses. Ofrecen la libertad de elegir el día y la duración del pago. Se requiere tener RUC activo durante al menos 3 años.	• La acreditación se efectúa de manera instantánea después de la firma del contrato. • Proceso en línea El dinero se acreditará si se gestiona el préstamo antes de las 20:00 horas.

Responsable (2 da estrategia)

El responsable de tomar decisiones con respecto a esta estrategia es el gerente y administrador de Jambí Kiwa.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 22/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

Indicador (2 da estrategia)

Tasa de interés

Formula

Tasa de interés = Tasa de interés óptima para el financiamiento adecuado

Meta (2 da estrategia)

- Buscar financiamiento adecuado para el desarrollo y creciendo de la empresa Jambi Kiwa.

Tercera estrategia

Diseñar un plan para aumentar la base de clientes a nivel nacional y mejorar la organización logística en diversas zonas

La empresa, cuyo principal centro de ventas está en Riobamba, busca aumentar su clientela. Este objetivo de expansión podría generar gastos adicionales en transporte y suministros, debido a la necesidad de realizar entregas en diversas ubicaciones. Para reducir los viajes innecesarios y mejorar la de manera significativa, es crucial implementar las siguientes recomendaciones.

- Identificar regiones y segmentos de clientes con potencial de crecimiento.
- Segmentar clientes en base a criterios como ubicación geográfica, tamaño de compra y preferencias de productos.
- Realizar un registro de los clientes con su información respectiva.
- Realizar encuestas o entrevistas con clientes actuales y potenciales para comprender mejor sus necesidades y preferencias.
- Antes de realizar la entrega del producto, es fundamental verificar con el cliente si su pedido ha sido registrado correctamente.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 23/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

- Planificar de rutas de distribución para mejorar la eficiencia en las operaciones comerciales y entregar a tiempo el producto.

Responsable (3 era estrategia)

El encargado de esta estrategia es el administrador de la empresa. Esta persona se ocupará de supervisar y tomar.

Indicador (3 era estrategia)

Tasa de crecimiento de clientes

Formula

$$Tasa\ de\ crecimiento\ de\ clientes = \left(\frac{Clientes\ nuevos - Clientes\ anteriores}{Clientes\ anteriores} \right) * 100$$

Meta (3 era estrategia)

- Expandir la base de clientes a nivel nacional y mejorar la eficiencia logística, minimizando costos y maximizando la satisfacción del cliente.

d) Cronograma de ejecución

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 24/42
	Proceso: Planificación	Versión: 01
		Fecha de elaboración: 2024

Tabla 6. Cronograma plan de acción 2 (Administrativo).

CRONOGRAMA PLAN DE ACCIÓN 2 (ADMINISTRATIVO)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
ACTIVIDADES	Indicador	Año 1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Primera estrategia																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Análisis para conocer a los potenciales socios y formar alianzas	Tasa de participación en el mercado	■	■	■	■																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	</

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 25/42
	Proceso: Planificación	Versión: 01
		Fecha de elaboración: 2024

e) Proyección del plan de acción el programa de gestión de proyectos (project)

Para lograr una representación más exacta del plan de acción enfocado a lo administrativo, se empleó el programa Project. En este, se registró y asignó cada una de las actividades correspondientes a cada estrategia, especificando su duración. Esto facilitó la visualización gráfica del tiempo y la duración de cada tarea a través de un diagrama de Gantt, como se muestra en las Figuras 5, 6 y 7.

	ACTIVIDADES	Duración	Comienzo	Fin
1	▸ PLAN DE ACCIÓN 2	336 días	lun 7/10/24	lun 19/1/26
2	▸ Primera estrategia	172 días	lun 7/10/24	mar 3/6/25
3	Análisis para conocer a los potenciales socios y formar alianzas	60 días	lun 7/10/24	vie 27/12/24
4	Creación de una propuesta de valor para los posibles socios	28 días	lun 30/12/24	mié 5/2/25
5	Negociación de términos y condiciones de los convenios	35 días	jue 6/2/25	mié 26/3/25
6	Elaborar y formalizar acuerdos que definan los términos de la alianza	21 días	jue 27/3/25	jue 24/4/25
7	Evaluación del rendimiento de las alianzas	28 días	vie 25/4/25	mar 3/6/25
8	▸ Segunda estrategia	60 días	mié 25/12/24	mar 18/3/25
9	Selección del crédito más adecuado para la empresa	60 días	mié 25/12/24	mar 18/3/25
10	▸ Tercera estrategia	165 días	mar 3/6/25	lun 19/1/26
11	Identificar segmentos de clientes con potencial de crecimiento	15 días	mar 3/6/25	lun 23/6/25
12	Realizar un registro de los clientes con su información respectiva.	60 días	mar 24/6/25	lun 15/9/25
13	Verificar si el pedido del cliente ha sido registrado correctamente	30 días	mar 16/9/25	lun 27/10/25
14	Planificar rutas de distribución de pedidos para entregas a tiempo	60 días	mar 28/10/25	lun 19/1/26

Figura 5. Detalle de las actividades de cada estrategia (Plan de acción 2)

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01 Página: 26/42 Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

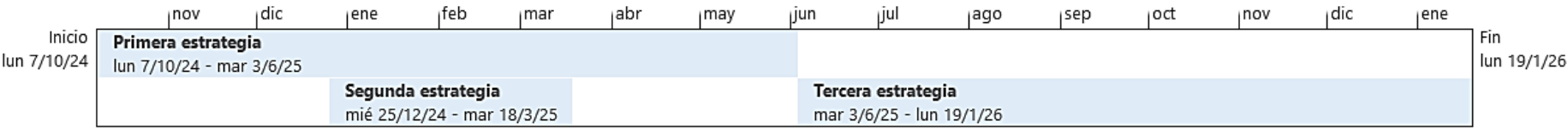


Figura 6. Escala de tiempo (Plan de acción 2)

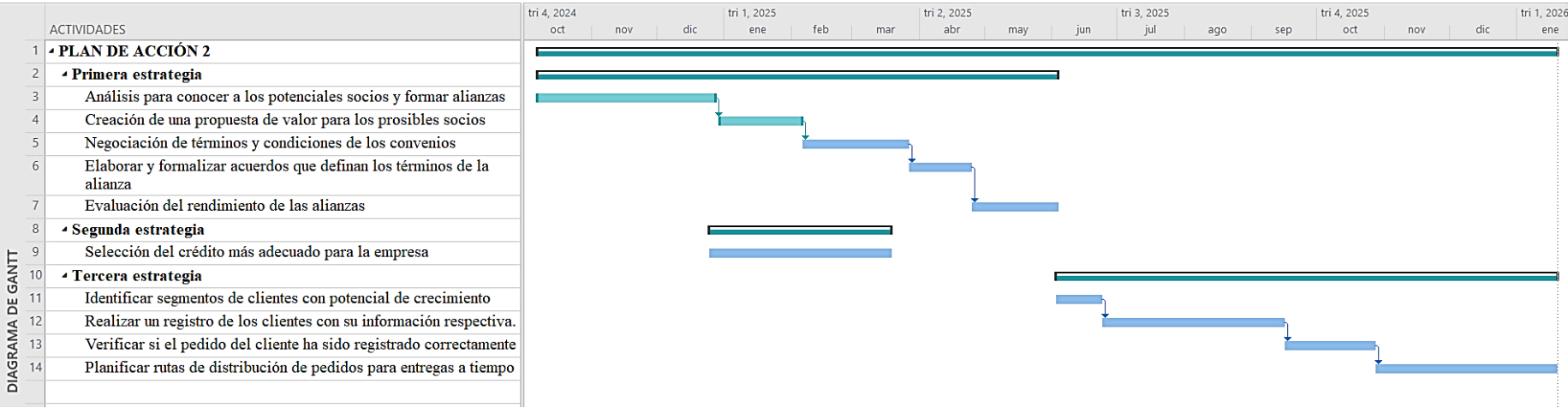


Figura 7. Diagrama de Gantt (Plan de acción 2)

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 27/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

PLAN DE ACCIÓN 3 (MARKETING)

a) Objetivo

Potenciar el crecimiento y la competitividad de la empresa, mediante el fortalecimiento de la marca, optimizando las ventas, comprendiendo mejor el mercado y ampliando la oferta de productos para satisfacer a los clientes y aumentar las ventas.

b) Alcance

El plan operativo abarca todas las fases, desde la creación y desarrollo de nuevos productos hasta su lanzamiento y distribución a los consumidores.

c) Desarrollo

Primera estrategia

Emplear marketing digital para promocionar los productos y ampliar el alcance de ventas, fortaleciendo el reconocimiento de marca

Actualmente, las páginas web y las redes sociales se utilizan como plataformas para la promoción, ventas, compras y soporte al cliente. Estas tecnologías pueden ampliar significativamente la presencia de la marca en diversas regiones del país, lo que se traduce en mayores ingresos y un mejor servicio al cliente.

Para llevar a cabo la primera estrategia, se recopilará información sobre redes sociales y opciones de dominios web que la empresa puede utilizar.

Redes sociales

El aprovechamiento de las redes sociales permite establecer y fortalecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Mediante publicaciones creativas, interacción directa con los consumidores y la divulgación de información sobre los productos y sus beneficios para la salud, se busca aumentar la base de clientes y mantener su confianza en la empresa.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambí Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

La Tabla 7 resalta tres redes sociales recomendadas. Es relevante mencionar que Jambí Kiwa está presente en dos de ellas: Facebook e Instagram. Se sugieren diversas actividades específicas para cada una de estas plataformas, adaptadas a sus características y audiencias. Además, se proponen actividades para TikTok en caso de que la empresa decida expandir su alcance y fortalecer la fidelidad de sus clientes actuales.

Tabla 7. Actividades a realizar en las redes sociales.

Redes Sociales	Tipos de Publicación	Intervalo	Actividades
Instagram	Publicación	3 veces/semana	• Publicar contenido visualmente atractivo relacionado con la empresa e infusiones aromáticas. • Compartir consejos sobre el bienestar y cómo incorporar las tisanas en la vida diaria. • Publicar sobre la sostenibilidad y el origen de los ingredientes.
	Reels	4 veces/semana	• Elaborar Reels que destaquen los ingredientes naturales y el proceso de preparación. • Mostrar colaboraciones con influenciadores del mundo del té y la salud. • Publicar videos de los tipos de infusiones aromáticas
Facebook	Publicación	4 veces/semana	• Presentar imágenes llamativas de los productos y su elaboración. • Compartir contenido que destaque los beneficios saludables de las infusiones. • Publicar reseñas de clientes satisfechos. • Adjuntar enlaces a la página web y otras plataformas de redes sociales para acceder a información adicional.
	Historias	3 veces/semana	• Compartir experiencias y ventajas de las infusiones para promover el bienestar. • Usar encuestas y preguntas para interactuar con los seguidores. • Promover la participación activa de los seguidores mediante el uso de encuestas y preguntas.
TikTok	Publicación	4 veces/semana	• Producir videos breves y entretenidos que resalten las ventajas y usos de los productos. • Publicar retos y desafíos vinculados al consumo de infusiones aromáticas.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 29/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

Páginas web

Las páginas web se utilizan para difundir información, comercializar productos o servicios, ayudando a la empresa a ampliar su alcance de productos, mejorar su accesibilidad y visibilidad. En la Tabla 8 se enlistan varias herramientas útiles para diseñar un sitio web, muchas de las cuales proporcionan características que aseguran una experiencia excelente para los usuarios.

Se recomienda que la empresa implemente la página web utilizando el plan WordPress Creator, que tiene un costo de \$25.00 mensuales. Este plan ofrece una solución completa y segura para gestionar el sitio web con facilidad, siendo ideal para empresas que buscan robustez y eficiencia en su presencia en línea. Además, proporciona una amplia selección de extensiones y plantillas que permiten personalizar tanto el diseño como las funciones del sitio según las preferencias individuales del usuario.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 30/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

Tabla 8. Propuestas de sitios web

Página Web	Plan	Costo	Descripción	Ventaja	Desventaja
WordPress	Explorer	\$ 8,00/mensual	WordPress es un líder indiscutible en el ámbito global como sistema de gestión de contenido web (CMS), permitiendo la publicación fácil y accesible de contenido en línea. Su popularidad y dominio en este campo son reconocidos internacionalmente desde hace una larga trayectoria. WordPress es ideal para quienes buscan mayor control, flexibilidad y opciones de personalización, y que están dispuestos a dedicar tiempo a aprender y administrar su sitio web.	WordPress simplifica la construcción y gestión de sitios web con una interfaz fácil de usar, sin requerir habilidades avanzadas en programación. Ofrece una amplia selección de extensiones y plantillas para personalizar el diseño y las funciones del sitio según las preferencias individuales del usuario.	WordPress ofrece una amplia gama de opciones de personalización mediante plantillas y complementos, pero algunos usuarios pueden encontrar limitaciones para realizar ajustes avanzados, lo que puede dificultar la satisfacción de sus necesidades de diseño y funcionalidad.
	Creator	\$ 25,00/mensual			
	Link	https://wordpress.com/es/			

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 31/42
	Proceso: Planificación	Versión: 01
		Fecha de elaboración: 2024

Página Web	Plan	Costo	Descripción	Ventaja	Desventaja
Wix	Bussiness	\$22,00/mensual	La plataforma online proporciona herramientas para crear sitios web profesionales de forma rápida y sencilla, gracias a funciones predefinidas y plantillas personalizables. Esto permite obtener resultados de alta calidad en poco tiempo.	La plataforma es líder en la creación de páginas web para ventas y promociones, permitiendo pagos en línea, funcionando en la nube y ofreciendo plantillas personalizables y galerías de imágenes para presentaciones dinámicas.	El sitio web enfrenta dificultades en su visibilidad en Google, problemas de carga y compatibilidad con dispositivos móviles, y limitaciones en la migración a otras plataformas para realizar ediciones.
	Bussiness Elite	\$46,00/mensual			
	Link	https://www.wix.com/			
Duda	Basic	\$ 14,00/mensual	Esta plataforma ofrece una forma sencilla de crear sitios web con una interfaz fácil de usar. Incluye todas las características necesarias de un constructor de páginas web y permite probar la herramienta de forma gratuita durante 14 días.	Utiliza diseño adaptable para mostrar contenido de manera diferente según el dispositivo, permitiendo personalizar qué información se ve en cada uno.	Duda proporciona una sólida sección de preguntas frecuentes con vídeos, y ofrece soporte por correo electrónico para usuarios premium. Sin embargo, carece de chat en vivo y asistencia telefónica, lo cual puede ser decepcionante para una plataforma de su nivel.
	Team	\$22,00/mensual			
	Agency	\$52/mensual			
	Link	https://www.duda.co/			

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambí Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 32/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

Dado que la empresa no cuenta con un sitio web, se sugiere la creación de una página donde se destaque toda la información esencial y relevante para captar la atención de los clientes. Esta página debe incluir detalles de contacto, así como una presentación exhaustiva de los productos que ofrece, destacando las características distintivas de cada uno. Para lograrlo de manera efectiva, en la Tabla 9 se presentan algunas recomendaciones adicionales:

Tabla 9. Recomendaciones de elementos a tomar en cuenta para la página web

Elementos	Descripción
Identidad de la marca	- Logo: Debería ser distintivo y reflejar la identidad de la marca de manera clara. - Paleta de colores: Debe estar en sintonía con la esencia y la identidad que la marca representa. - Fuente tipográfica: Elegir estilos de letra que sean legibles y agradables para el lector.
Menú de navegación	- Transparente y fácil de entender. - Estructurado según categorías pertinentes. - Preferiblemente ubicado en la parte superior de la página para una navegación más accesible.
Contenido relevante	- Incorporar detalles acerca de la misión, visión y principios rectores de la compañía. - Agregar enlaces que lleven a los usuarios a las redes sociales oficiales de la empresa. - Ofrecer información detallada sobre los productos o servicios, con explicaciones concisas y precisas. - Proporcionar contenido que aborde las preguntas y preocupaciones de los visitantes, ofreciendo soluciones y apoyo.
Formas de contacto	- Datos de contacto: Incluyendo dirección de correo electrónico y número de teléfono. - Formulario de contacto: Permitiendo a los usuarios enviar consultas de forma directa desde el sitio web. - Mapa de ubicación: Visualizando la localización de la empresa.
Puntos de Acción	Botones de acción claramente reconocibles, como "Comprar", "Registrarse" o "Suscribirse".
Actualizaciones	Mantener la información actualizada de manera regular para garantizar su relevancia y estar alineado con los productos y ofertas disponibles en el momento.

Propuesta de logo

En la Figura 8 se visualiza la propuesta de logo de la empresa Jambí Kiwa, el cual se caracteriza por una combinación de colores que reflejan los valores y la misión de la

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambí Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
	Proceso: Planificación	Página: 33/42 Versión: 01 Fecha de elaboración: 2024

marca. El azul transmite serenidad y pureza, el verde representa naturaleza y sostenibilidad, y el naranja y amarillo evocan calidez y bienestar. El rosa añade un toque de tradición y originalidad y el marrón refuerza la conexión con ingredientes naturales. Estos colores combinados crean una imagen armoniosa.



Figura 8. Propuesta de logo

Responsable (1 era estrategia)

La persona encargada de la primera estrategia se puede ser el gerente o administrador, para llevar a cabo estas tareas.

Indicador 1 (1 era estrategia)

Tasa de interacción: La cantidad de interacciones, tales como reacciones, comentarios, compartidos y menciones en las publicaciones de las redes sociales.

Fórmula:

$$Tasa\ de\ interacción = \frac{Número\ total\ de\ interacción}{Número\ total\ de\ seguidores} * 100$$

Indicador 2 (1 era estrategia)

Índice de Customer Satisfaction Score (CAST o Puntuación de satisfacción del cliente): se calcula solicitando a los clientes que evalúen su satisfacción con un producto o servicio específico en una escala, por lo general de 1 a 5 en donde:

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

1 = *insatisfecho*

5 = *satisfecho*

Para determinar el índice, se tomará el número de clientes que hayan dado una calificación de 4 o 5 a la atención recibida en este caso serían los clientes satisfechos.

Fórmula:

$$CSAT = \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ total de clientes encuestados}} * 100$$

Meta (1 era estrategia)

- Aumentar la interacción de los usuarios en las publicaciones de las redes sociales de la empresa, lo que puede indicar un mayor compromiso y participación de la audiencia con el contenido

Segunda estrategia

Desarrollar nuevas tácticas de ventas que garanticen el cumplimiento de requisitos de los clientes

El desarrollo de nuevas tácticas de ventas orientadas al cumplimiento de los requisitos de los clientes es esencial en el entorno empresarial actual, se explorarán tácticas innovadoras destinadas a abordar proactivamente las demandas cambiantes del mercado para fortalecer a los clientes, para ello se recomienda:

- Proporcionar muestras o pruebas de infusiones aromáticas para que los clientes puedan disfrutar de su aroma y sabor antes de tomar una decisión de compra.
- Crear ofertas exclusivas o descuentos personalizados para clientes habituales
- Generar y difundir contenido de manera constante, con una frecuencia mínima de una publicación diaria.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambí Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
	Proceso: Planificación	Página: 35/42 Versión: 01 Fecha de elaboración: 2024

- Crear kits de degustación que incluyan una variedad de funditas de té para que los clientes puedan probar diferentes sabores

Responsable (2 da estrategia)

La persona a cargo de esta estrategia es puede ser el gerente o administrador de la empresa, para realizar actividades de promoción y publicidad.

Indicador (2 da estrategia)

Incremento de ventas

Fórmula:

$$\% = \frac{\# \text{ de ventas en el periodo actual} - \# \text{ de ventas en el periodo anterior}}{\# \text{ de ventas en el periodo anterior}} * 100$$

Meta (2 da estrategia)

Aumentar las ventas de infusiones aromáticas al menos el 10 % mediante el desarrollo e implementación de nuevas tácticas de ventas.

Tercera estrategia

Desarrollar un estudio de mercado para mejorar la comprensión del cliente objetivo y aumentar las ventas.

Para comprender las preferencias de los clientes, se propone llevar a cabo un estudio de mercado que permita evaluar sus necesidades. Esto nos ayudará a enfocarnos en el desarrollo de productos que los clientes prefieran. Para ello, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Definir los objetivos: Definir claramente qué se busca alcanzar con el estudio, como entender las preferencias de los clientes, identificar oportunidades de mercado, etc.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 36/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

- **Determinar el alcance:** Establecer el alcance del estudio, considerando el grupo demográfico específico a investigar, la región geográfica de interés, y otros elementos pertinentes.
- **Seleccionar la metodología:** Elegir las técnicas de investigación más apropiados para obtener la información requerida, tales como encuestas, entrevistas, revisión de datos secundarios, entre otras técnicas disponibles.
- **Diseñar el instrumento de recolección de datos:** Elaborar formularios de preguntas, directrices para entrevistas, o cualquier otro medio que facilite la adquisición efectiva de la información requerida.
- **Recopilar los datos:** de acuerdo con la metodología escogida, garantizando la calidad y la representatividad de los datos obtenidos durante el proceso.
- **Analizar los resultados:** Examinar y procesar la información recolectada para identificar modelos, tendencias y conclusiones pertinentes que aborden los objetivos del estudio.
- **Interpretar los hallazgos:** Interpretar los resultados obtenidos al relacionarlos con los objetivos del estudio, extrayendo conclusiones prácticas y aplicables.
- **Elaborar un informe:** Registrar los descubrimientos del estudio de forma precisa y comprensible, ofreciendo sugerencias y propuestas de acción fundamentadas en los resultados obtenidos.
- **Tomar acciones:** Aplicar las recomendaciones y acciones propuestas a partir de los hallazgos del estudio, con el fin de satisfacer las demandas del mercado y cumplir con los objetivos establecidos.

Responsable (3 era estrategia)

Se contratará un pasante para llevar a cabo las tareas relacionadas con esta estrategia.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambí Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
	Proceso: Planificación	Página: 37/42 Versión: 01 Fecha de elaboración: 2024

Indicador (3 era estrategia)

Participación en el mercado

Fórmula:

$$\text{Participación en el mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales en el mercado}} * 100$$

Meta (3 era estrategia)

- Obtener una comprensión profunda de las necesidades y preferencias del cliente objetivo.

Cuarta estrategia

Ampliar la variedad de productos ofrecidos a los consumidores, considerando sus requerimientos y su poder adquisitivo

Para llevar a cabo esta estrategia, se proponen actividades complementarias que fortalecerían el estudio de mercado.

- Realizar un estudio de los productos existentes para obtener información acerca del producto más vendido.
- Analizar la posibilidad de crear prototipos de productos innovadores, y proponer modificaciones atractivas para distintas opciones de productos ya existentes.
- Evaluar los costos de producción de los nuevos productos y determinar precios competitivos que se ajusten al poder adquisitivo del mercado objetivo.

Responsable (4 ta estrategia)

Se contratará personal especializado para llevar a cabo las tareas relacionadas con esta estrategia, como se menciona en la estrategia 3, dado que podría ser el mismo pasante quien realice las actividades de esta estrategia.

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 38/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

Indicador (4 ta estrategia)

Satisfacción del cliente

Fórmula:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ total de clientes encuestados}} * 100$$

Meta (4 ta estrategia)

- Incrementar la satisfacción del cliente al menos un 80 %, mediante la diversificación de la oferta de productos, asegurando que se ajusten a las necesidades y posibilidades económicas del mercado como por ejemplo: té con diferentes mezclas de hierbas, té de frutos rojos, té de sabores, etc.

d) Presupuesto

Se ha establecido un presupuesto estimado para el tercer plan de acción, que se centra en el desarrollo de estrategias mediante la aplicación del marketing, como se muestra en el Anexo I. La Tabla 10 se muestra un resumen los recursos que deben ser considerados en cada una de las estrategias propuestas dentro del plan.

Tabla 10. Resumen del presupuesto para el plan “Marketing”

Presupuesto para el plan “Marketing”		
Estrategia	Recurso	Costo
1	Adquisición de una plataforma digital para el desarrollo del sitio web.	\$96,00
2	Curso sobre estrategias de venta y mercadotecnia	\$110,00
3	Contratación de un pasante	\$212,50
4	Contratación de un pasante	\$212,50
	Gastos adicionales no programados	\$300,00
TOTAL		\$930,00

e) Cronograma de ejecución

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL		
	Empresa Jambí Kiwa		
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01	
		Página: 39/42	
	Proceso: Planificación	Versión: 01	
		Fecha de elaboración: 2024	

Tabla 11. Cronograma plan de acción 3 (Marketing)

CRONOGRAMA PLAN DE ACCIÓN 3 (MARKETING)																	
ACTIVIDADES	Indicador	Año 1												Año 2			
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Primera estrategia																	
Actualización de publicación de Instagram	Tasa de interacción	■															
Actualización de publicación de Facebook			■														
Creación de la cuenta de TikTok				■													
Publicar en TikTok				■													
Contratación de la página web				■													
Actualización de la página web				■													
Segunda estrategia																	
Curso sobre estrategias de venta y mercadotecnia	Incremento de ventas				■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Proporcionar muestras o pruebas de infusiones aromáticas									■	■	■						
Crear ofertas exclusivas o descuentos personalizados										■	■	■	■				
Crear kits de degustación del producto											■	■	■				
Tercera estrategia																	
Contratación de un pasante	Participación en el mercado														■	■	■
Definir objetivos y alcance																■	
Seleccionar la metodología																	■
Diseñar el instrumento de recolección de datos																	■
Recopilar datos																	■
Analizar los resultados																	■
Interpretar los resultados																	■
Elaborar informe																	■
Tomar acciones con base en el estudio de mercado																	■
Cuarta estrategia																	
Contratación de un pasante	Satisfacción del cliente																■
Realizar un estudio de productos existentes																	■
Analizar la posibilidad de crear prototipos y proponer modificaciones de los productos																	■
Evaluar costos de producción de nuevos productos y determinar precios competitivos																	■

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambí Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

f) Proyección del plan de acción el programa de gestión de proyectos (project)

Para lograr una representación más exacta del plan de acción enfocado a lo administrativo, se empleó el programa Project. En este, se registró y asignó cada una de las actividades correspondientes a cada estrategia, especificando su duración. Esto facilitó la visualización gráfica del tiempo y la duración de cada tarea a través de un diagrama de Gantt, como se muestra en las Figuras 9,10, 11 y 12.

	ACTIVIDADES	Duración	Frecuencia	Comienzo	Fin	Costo
1	▶ PLAN DE ACCIÓN 3	470 días		lun 3/2/25	vie 20/11/26	\$631,00
2	▶ Primera estrategia	25 días		lun 3/2/25	vie 7/3/25	\$96,00
3	Actualización de publicación de Instagram	7 días	Por semana	lun 3/2/25	mar 11/2/25	\$0,00
4	Actualización de publicación de Facebook	7 días	Por semana	mié 12/2/25	jue 20/2/25	\$0,00
5	Creación de la cuenta de TikTok	1 día		vie 21/2/25	vie 21/2/25	\$0,00
6	Publicar en TikTok	4 días	Por semana	lun 24/2/25	jue 27/2/25	\$0,00
7	Contratación de la página web	5 días		vie 28/2/25	jue 6/3/25	\$96,00
8	Actualización de la página web	1 día	Por semana	vie 7/3/25	vie 7/3/25	\$0,00
9	▶ Segunda estrategia	160 días		lun 10/3/25	vie 17/10/25	\$110,00
10	Curso sobre estrategias de venta y mercadotecnia	90 días		lun 10/3/25	vie 11/7/25	\$110,00
11	Proporcionar muestras o pruebas de infusiones aromáticas	21 días		lun 14/7/25	lun 11/8/25	\$0,00
12	Crear ofertas exclusivas o descuentos personalizados	28 días		mar 12/8/25	jue 18/9/25	\$0,00
13	Crear kits de degustación del producto	21 días		vie 19/9/25	vie 17/10/25	\$0,00
14	▶ Tercera estrategia	190 días		lun 20/10/25	vie 10/7/26	\$212,50
15	Contratación de un pasante	30 días		lun 20/10/25	vie 28/11/25	\$212,50
16	Definir objetivos y alcance	5 días		lun 1/12/25	vie 5/12/25	\$0,00
17	Seleccionar la metodología	60 días		lun 8/12/25	vie 27/2/26	\$0,00
18	Diseñar el instrumento de recolección de datos	10 días		lun 2/3/26	vie 13/3/26	\$0,00
19	Recopilar datos	25 días		lun 16/3/26	vie 17/4/26	\$0,00
20	Analizar los resultados	15 días		lun 20/4/26	vie 8/5/26	\$0,00
21	Interpretar los resultados	5 días		lun 11/5/26	vie 15/5/26	\$0,00
22	Elaborar informe	10 días		lun 18/5/26	vie 29/5/26	\$0,00
23	Tomar acciones con base en el estudio de mercado	30 días		lun 1/6/26	vie 10/7/26	\$0,00
24	▶ Cuarta estrategia	95 días		lun 13/7/26	vie 20/11/26	\$212,50
25	Contratación de un pasante	7 días		lun 13/7/26	mar 21/7/26	\$212,50
26	Realizar un estudio de productos existentes	25 días		lun 27/7/26	vie 28/8/26	\$0,00
27	Analizar la posibilidad de crear prototipos y proponer modificaciones de los productos	30 días		lun 31/8/26	vie 9/10/26	\$0,00
28	Evaluar costos de producción de nuevos productos y determinar precios competitivos	30 días		lun 12/10/26	vie 20/11/26	\$0,00

Figura 9. Detalle de las actividades de cada estrategia (Plan de acción 3)

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01
		Página: 41/42
		Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

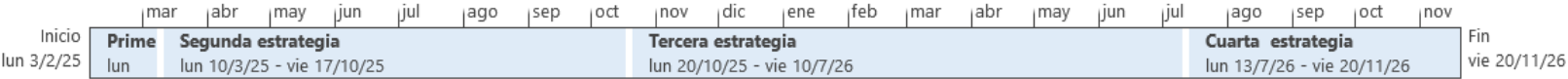


Figura 10. Escala de tiempo (Plan de acción 3)

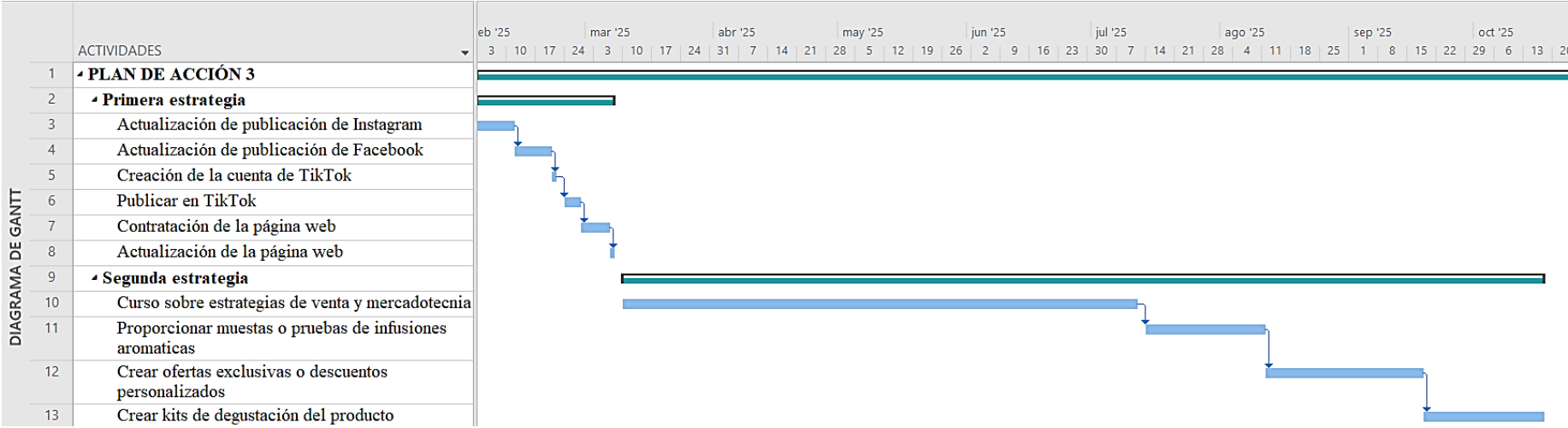


Figura 11. Diagrama de Gantt (Plan de acción 3), estrategias 1 y 2

	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
	Empresa Jambi Kiwa	
	Estrategias productivas, administrativa y de marketing orientadas al crecimiento y competitividad.	Código: TE-ME-01 Página: 42/42 Versión: 01
	Proceso: Planificación	Fecha de elaboración: 2024

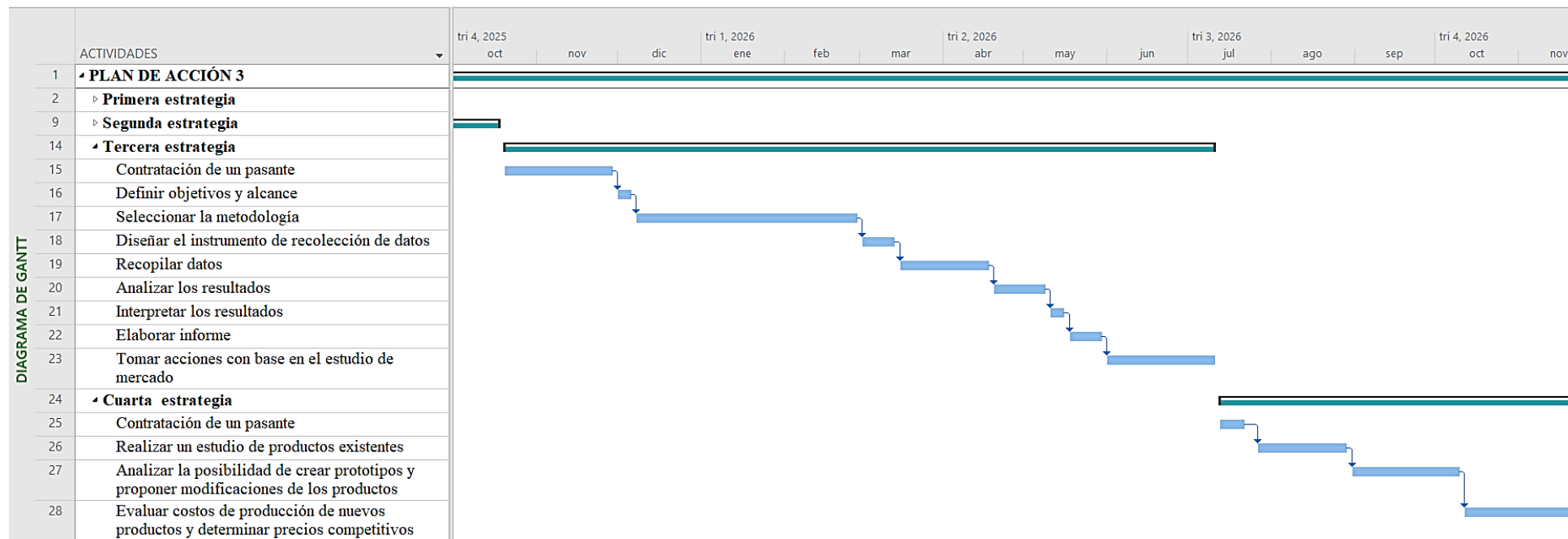


Figura 12. Diagrama de Gantt (Plan de acción 3), estrategias 3 y 4

3.8 Balance Scorecard

Es una herramienta de gestión estratégica que permite supervisar las estrategias definidas en los planes de acción, resaltando las actividades alineadas con la misión y visión de la empresa. Esto facilita la evaluación del desempeño en función de los objetivos estratégicos establecidos en la Tabla 20. Las cuatro perspectivas consideradas son: financiera, clientes, procesos internos, y crecimiento e innovación.

En la Tabla 12 se presentó el Balance Scorecard de la empresa Jambi Kiwa, donde se detallaron los indicadores, sus fórmulas y metas para medir el cumplimiento de las estrategias delineadas en los planes de acción. Además, se especificó el periodo de tiempo que indicaba la frecuencia con la que se deben evaluar los datos y detectar tendencias o modificaciones.

Tabla 12. Balance Scorecard de la empresa Jambi Kiwa

BALANCE SCORECARD								
Nº	Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Fórmula	Meta	Periodo de tiempo	Responsable
1	Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el aumento del volumen de ventas.	Formar parte de alianzas estratégicas, para acceder a convenios tanto nacionales como internacionales	Tasa de participación de mercado	$\frac{Ventas\ de\ la\ empresa}{ventas\ totales\ del\ mercado} * 100$	Aumentar la disponibilidad y el alcance de los productos ofertados al menos el 10 %	Mensual	Gerente
2			Buscar alternativas de financiamiento que permitan incrementar la capacidad de producción y optimizar las instalaciones existentes	Tasa de interés	$Tasa\ de\ interés\ óptima\ para\ el\ financiamiento\ adeacuado$	Buscar financiamiento adecuado para el desarrollo y creciendo de la empresa	Anual	Gerente
3	Cliente	Incrementar la experiencia del cliente para aumentar la fidelidad y el reconocimiento de la marca.	Ampliar la variedad de productos ofrecidos a los consumidores, considerando sus requerimientos y su poder adquisitivo	Satisfacción del cliente	$\frac{\#\ de\ clientes\ satisfechos}{\# total\ de\ clientes\ encuestados} * 100$	Incrementar la satisfacción del cliente al menos un 80 %	Mensual	Pasante
4			Implementar programas de formación a los empleados	Puntuación de satisfacción del cliente (CAST)	$\frac{\#\ de\ clientes\ satisfechos}{\# total\ de\ clientes\ encuestados} * 100$	Elevar la satisfacción del cliente al menos una 80 %	Mensual	Gerente
5	Procesos internos	Aumentar la eficiencia de los procesos y la satisfacción del cliente mediante la optimización del manejo de recursos.	Desarrollar nuevas tácticas de ventas que garanticen el cumplimiento de requisitos de los clientes	Incremento de ventas	$\frac{\#\ de\ ventas\ en\ el\ periodo\ actual - \#\ de\ ventas\ en\ el\ periodo\ anterior}{\#\ de\ ventas\ en\ el\ periodo\ anterior} * 100$	Aumentar las ventas al menos el 10 %	Anual	Gerente, Administrador
6			Implementar una planificación y control de producción con el propósito de optimizar los recursos utilizados	Porcentaje de entregas a tiempo	$\frac{Pedidos\ entregados\ a\ tiempo}{Total\ de\ pedidos\ entregados} * 100$	Al menos el 95% de los pedidos deben ser entregados dentro del plazo acordado	Mensual	Administrador
7			Implementar incentivos a empleados para potenciar la colaboración grupal y aumentar el compromiso con la organización	Índice de Satisfacción laboral	$\frac{\#\ de\ empleados\ satisfechos}{\# total\ de\ empleados\ encuestados} * 100$	Al menos el 85% de los empleados encuestados deben reportar estar satisfechos con su entorno laboral.	Mensual	Gerente, Administrador
8	Crecimiento e innovación	Impulsar el crecimiento y la competitividad empresarial mediante el fortalecimiento de estrategias de ventas y la diversificación de productos.	Diseñar un plan para aumentar la base de clientes a nivel nacional y mejorar la organización logística en diversas zonas	Tasa de crecimiento de clientes	$\frac{Clientes\ nuevos - Clientes\ anteriores}{Clientes\ anteriores} * 100$	Expandir la base de clientes	Mensual	Administrador
9			Emplear maketing digital para promocionar los productos y ampliar el alcance de ventas, fortaleciendo el reconocimiento de marca	Tasa de interacción	$\frac{Número\ total\ de\ interacción}{Número\ total\ de\ seguidores} * 100$	Aumentar la interacción con los clientes	Semanal	Gerente, Administrador
				Puntuación de satisfacción del cliente (CAST)	$\frac{\#\ de\ clientes\ satisfechos}{\# total\ de\ clientes\ encuestados} * 100$	Elevar la satisfacción del cliente al menos una 80 %	Mensual	Gerente
10			Desarrollar un estudio de mercado para mejorar la comprensión del cliente objetivo y aumentar las ventas	Participación en el mercado	$\frac{Ventas\ de\ la\ empresa}{Ventas\ totales\ en\ el\ mercado} * 100$	Obtener una comprensión profunda de las necesidades y preferencias del cliente objetivo.	Anual	Pasante

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Después de realizar una evaluación a la empresa Jambi Kiwa, mediante la aplicación de técnicas como la entrevista, además de llevar a cabo un análisis tanto interno como externo, se evidencia la ausencia de metas u objetivos claramente definidos relacionado con la expansión y competitividad de la empresa. Además, se identificó que la empresa carece de estrategias que abarcan lo productivo, administrativo y de marketing. Una de las principales limitaciones para implementar estas estrategias es la carencia de financiamiento, lo que lleva a la empresa a tomar decisiones basadas en sus operaciones rutinarias en lugar de priorizar una planificación estratégica a largo plazo. Esta falta de planificación limita su capacidad de adaptación a los cambios del mercado, lo que implica una menor capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.
- Luego de efectuar la evaluación, tanto interna como externa, de la empresa Jambi Kiwa, se logró una comprensión del entorno en el que la empresa opera. Al aplicar la matriz EFE, se determinó que la empresa obtuvo una puntuación de 1,66. Lo que indica que no está respondiendo de manera adecuada a los desafíos externos que enfrenta. Esta falta de adaptación se traduce en una dificultad para aprovechar las oportunidades y abordar las amenazas de manera efectiva. También se aplicó la matriz EFI , en donde se obtuvo una ponderación de 2,31. Lo que indica que la empresa enfrenta debilidades internas, estas debilidades están generando un impacto negativo en su desempeño y competitividad en el mercado actual.

- Tras de llevar a cabo una evaluación tanto interna como externa de la empresa, se procedió a desarrollar un diseño estratégico. Este proceso implicó la creación de la misión y visión de la empresa, que previamente no existían, mediante la evaluación de componentes y premisas. Tras definir los objetivos estratégicos alineados con la empresa, se procedió a establecer un conjunto de estrategias, las cuales se dividieron en agresivas y defensivas, estas se analizaron y seleccionaron 10 de entre ellas, para fortalecer el crecimiento y la competitividad de la empresa.
- Después de haber obtenido las estrategias, estas fueron clasificadas en tres enfoques distintos: productivo, administrativo y de marketing. Se crearon tres planes de acción basados en estos enfoques, los cuales formaron parte de la propuesta del plan estratégico. El primer plan está diseñado para ejecutarse en un período de 14 meses, el segundo plan tiene una duración planificada de 11 meses y el tercer plan se extiende por un período de 16 meses. Cada estrategia incluye actividades específicas que contribuyeron a su cumplimiento. Posteriormente, se emplearon estas estrategias en el programa Microsoft Project para una gestión más efectiva. Esto facilitó una mejor asignación de recursos, un seguimiento detallado de las actividades y el cumplimiento de los plazos establecidos. Para ello, se introdujeron datos como las actividades a realizar, su duración y los indicadores asociados. Este software permitió representar gráficamente el tiempo de ejecución de cada estrategia, facilitando así su visualización mediante un cronograma.

4.2 Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico de forma gradual y ordenada, priorizando las estrategias según su importancia.
- Realizar un seguimiento detallado de cada una de las estrategias, utilizando indicadores específicos para medir su efectividad y progreso.
- Es recomendable medir los indicadores cada cierto período de tiempo para asegurar un seguimiento continuo del progreso y la efectividad de las estrategias implementadas. Al hacerlo, se pueden identificar de manera oportuna las áreas que

requieren mejoras o ajustes, permitiendo una reacción rápida a los cambios en el entorno.

- Evaluar la empresa después de un período determinado de implementación del plan estratégico para comparar su estado actual con el estado previo a la implantación. Esto permitirá observar el progreso y crecimiento de la empresa, facilitando la identificación de avances logrados gracias a las estrategias implementadas.
- Realizar investigaciones periódicas del mercado y estar alerta ante sus cambios facilitará adaptar de manera constante las estrategias para cumplir con las demandas cambiantes de los clientes
- Realizar análisis complementarios sobre la estandarización de procesos a través de la adopción de una gestión basada en procesos, con el propósito de mejorar la productividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] O. Pérez y E. Gonzáles, “Procedimiento estratégico de desarrollo de procesos agroindustriales complementado con asimilación tecnológica”, *Scielo*, vol. 48, núm. 1, sep. 2021.
- [2] G. Barrantes, J. Vargas, y W. Lear, “Planeamiento estratégico en la agroindustria del Perú”, *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, vol. 4, núm. 7, pp. 99–111, jul. 2022, Consultado: el 2 de noviembre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://difusioncientifica.info/index.php/difusioncientifica/article/view/68>
- [3] H. Quiroz, E. López, y D. Yactayo, “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica”, *Revista Científica Pakamuros*, vol. 8, núm. 4, sep. 2020.
- [4] R. Pellicer, G. Castellanos, R. Pellicer, y G. Castellanos, “Procedimiento de planificación operativa como alternativa de articulación de los niveles de la planificación”, *Retos de la Dirección*, vol. 17, núm. 2, p. 23204, 2023.
- [5] J. Carro y S. Sarmiento, “El factor humano y su rol en la transición a Industria 5.0: una revisión sistemática y perspectivas futuras”, *Redalyc*, vol. 184, núm. 4, 2022, doi: 10.1016/j.procs.2021.03.051.
- [6] J. Carrión Loaiza y V. Garzón Montealegre, “Análisis del producto interno bruto agrícola ecuatoriano y sus principales productos en el periodo 2002 – 2019”, *Dominio de las Ciencias*, vol. 6, núm. 4, pp. 940–952, nov. 2020, doi: 10.23857/DC.V6I4.1513.
- [7] B. Delgado, W. Bravo, y L. Pinzón, “La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas”, *Revista Publicando*, vol. 9, pp. 96–107, abr. 2022, doi: 10.51528/rp.vol9.id2323.
- [8] R. Castro, “Análisis de cinco modelos de planificación estratégica y los seis elementos de los presupuestos del sector público ecuatoriano”, *Espacios*, vol. 44, núm. 06, pp. 1–11, jun. 2023, doi: 10.48082/ESPACIOS-A23V44N06P06.
- [9] L. Muñiz, R. Tomalá, y J. Alvarado, “La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí”, *Dominio de las ciencias*, vol. 8, núm. 1, 2022, doi: 10.23857/dc.v8i1.2577.
- [10] A. Guillén, “Planeación estratégica en Instituciones del Sector Publico de América Latina”, *Tec Empresarial*, vol. 8, núm. 1, pp. 42–49, may 2020, doi: 10.18845/TE.V8I1.1726.
- [11] J. Delgado, “Modelo de planeación estratégica para la empresa ‘Fruti Kamaska’”, 2022.
- [12] R. Basantes, “La planificación estratégica en la gestión de la empresa ‘La clínica del automóvil’ en la ciudad de Riobamba”, 2021.

- [13] D. Sánchez, F. Haro, y M. Coello, “La Planificación Estratégica como estrategia de productividad en los trabajadores”, *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), vol. 6, núm. 4, pp. 155–175, nov. 2021, doi: 10.23857/fipcaec.v6i4.476.
- [14] G. Ayón, A. Alvarez, y J. Plaza, “Planificación estratégica y desempeño organizacional del sector comercial de la parroquia Cascol, Paján período 2019-2021”, *RECIAMUC*, vol. 7, núm. 1, pp. 451–460, feb. 2023, doi: 10.26820/RECIAMUC/7.(1).ENERO.2023.451-460.
- [15] D. Fred, *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson, 2013.
- [16] M. Navarrete, S. Cevallos, y M. Cisneros, *Planificación Estratégica*. Paraguay: CID - Centro de Investigación y Desarrollo, 2023. doi: 10.37811/cli_w838.
- [17] A. Pesantez y I. Yuqui, “Propuesta de Planificación Estratégica para la empresa FAALVID en la ciudad de Cuenca”, Universidad de Azuay, Azuay, 2020.
- [18] S. Idalberto, *Planeación estratégica*, vol. 3. México: Mc Graw Hill Education, 2017.
- [19] M. López y L. Marín, *Planeación estratégica: Fundamentos*, La imprenta., vol. 2. Colombia, 2012.
- [20] S. Tóala, A. Cañarte, y F. Tóala, “La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas”, *Dominio de las ciencias*, vol. 8, núm. 1, pp. 1016–1034, 2022, doi: 10.23857/dc.v8i1.2619.
- [21] I. Pedrosa, J. Suárez, y E. García, “Evidencias sobre la Validez de Contenido: Avances Teóricos y Métodos para su Estimación”, *Acción Psicológica*, vol. 10, núm. 2, p. 3, jun. 2014, doi: 10.5944/ap.10.2.11820.
- [22] H. Peralta y H. Loayza, “Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima”, *Revista Industrial Data*, vol. 24, núm. 2, pp. 53–78, 2021, doi: 10.15381/idata.v24i2.18942.
- [23] F. Rodríguez y H. Castro, “Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización”, *Revista En-contexto*, vol. 10, núm. 16, pp. 123–150, ene. 2022, doi: 10.53995/23463279.1152.
- [24] S. Lazzati, *Gestión Estratégica: En los distintos niveles de la organización*, vol. 1. Buenos Aires, 2018.
- [25] H. Díaz, “Herramientas de análisis para definir estrategias empresariales”, *Polo del Conocimiento*, vol. 2, núm. 3, p. 233, mar. 2019, doi: 10.23857/pc.v2i3.274.
- [26] “Software de administración de proyectos | Microsoft Project”, Microsoft. Consultado: el 10 de junio de 2024. [En línea]. Disponible en:

<https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/project/project-management-software>

- [27] L. Socconini, *Lean Manufacturing: paso a paso*, Marge books. 2019.
- [28] M. Jarrin y jurado Gomez, “Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)”, *Revista Publicando*, vol. 3, núm. 8, pp. 266–294, ago. 2020.
- [29] “Crecimiento de Ecuador será moderado en los próximos años, dice Citi Research”, *Primicias*, el 13 de diciembre de 2023. Consultado: el 9 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/crecimiento-ecuador-citi-research-noboa/>
- [30] “Inflación anual cierra en 1,43% en febrero de 2024, a puertas del alza del IVA”, *Primicias*, el 6 de marzo de 2024. Consultado: el 10 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inflacion-arroz-alimentos-iva-febrero2024/>
- [31] J. Segovia, M. Orellana, y J. Sarmiento, “Estimación de la demanda de bebidas no alcohólicas en Ecuador”, *Redalyc*, vol. 11, núm. 3, pp. 72–83, 2020, doi: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2058.
- [32] “El producto orgánico ecuatoriano presente en la Organic Food & Eco Living Iberia 2023 – AGROCALIDAD”. Consultado: el 10 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.agrocalidad.gob.ec/el-producto-organico-ecuadoriano-presente-en-la-organic-food-eco-living-iberia-2023/>
- [33] “Programación macroeconómica sector real 2023-2027”, *Banco Central del Ecuador*. 2023. Consultado: el 10 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_092023.pdf
- [34] P. Gonzalez, “Tippytea: el té pasó del ‘agüita de vieja’ a los blends y bubbles teas”, *Primicias*, el 3 de diciembre de 2023. Consultado: el 11 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tippytea-tes-infusiones-industrias-ecuador/>
- [35] “Índice de Precios al Consumidor”, INEC. Consultado: el 11 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- [36] L. Zanella, L. Macías, y P. Balseca, “PYMES y desarrollo estratégico en el Ecuador”, *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada “YACHASUN”*, vol. 5, núm. 9, pp. 2697–3456, 2021, Consultado: el 11 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8377934&info=resumen&idioma=ENG>

- [37] “Programación Macroeconómica”, *Ministerio de economía y finanzas*. 2023. Consultado: el 11 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/1.2-Documento-de-Programacion-Macroeconomica-2023-2026.pdf>
- [38] M. Enriquez y M. Pérez, “Perspectiva de consumo y marketing mix para una infusión de ortiga con naranja en Pastaza”, *ECA Sinergia*, vol. 11, núm. 2, p. 34, jun. 2020, doi: 10.33936/eca_sinergia.v11i2.2172.
- [39] L. Sarauz y L. A. Sarauz, “Conocimiento ancestral de plantas medicinales en la comunidad de Sahuangal, parroquia Pacto, Pichincha, Ecuador”, *Scielo*, vol. 4, núm. 10, pp. 72–85, ene. 2021, doi: 10.33996/REVISTAVIVE.V4I10.77.
- [40] “Proyecciones Poblacionales”, INEC. Consultado: el 10 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- [41] N. Díaz, ““Proyecto de factibilidad para la producción y comercialización del té de guayusa en la Parroquia el triunfo, cantón Pastaza, provincia de Pastaza, año 2022””, Escuela Superi, 2023.
- [42] “Plan nacional de adaptación al cambio climático del Ecuador (2023-2027)”, Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. Consultado: el 11 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/02/PNA_Plan-Nacional-de-Adaptacion_2023_2027.pdf
- [43] J. Quiña, ““Valoración del conocimiento de los productores de hortalizas sobre el manejo sustentable de plagas agrícolas en la parroquia Izamba””, Universidad Técnica de Ambato, 2023.
- [44] “Ley tributaria estimula la formalización y las Buenas Prácticas Agrícolas – Ministerio de Agricultura y Ganadería”, Ministerio de agricultura y Ganadería. Consultado: el 10 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.agricultura.gob.ec/ley-tributaria-estimula-la-formalizacion-y-las-buenas-practicas-agricolas/>
- [45] “Tratado de Libre Comercio Ecuador – China – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca”, Ministerio de producción, comercio exterior e inversiones. Consultado: el 10 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.produccion.gob.ec/tratado-de-libre-comercio-ecuador-china/>
- [46] “Emisión de permisos de funcionamiento”, Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria. Consultado: el 10 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- [47] “Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 de Ecuador”, Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. Consultado: el 10 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en:

<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025-de-ecuador>

- [48] “Una incubadora reunirá a las empresas y emprendedores de plantas medicinales”, *Revista Líderes*, el 21 de marzo de 2023. Consultado: el 11 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.revistalideres.ec/lideres/incubadora-neocios-empresas-emprendedores-plantas.html>
- [49] “Precios internacionales del té: información sobre la naturaleza de la volatilidad de los precios”, FAO. Consultado: el 11 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: www.fao.org.
- [50] “La industria de plantas aromáticas exportó us\$49,2 millones y creció 16% en 2022”, Agronet Miniagricultura. Consultado: el 11 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: [https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/La-industria-de-plantas-arom%C3%A1ticas-export%C3%B3-us\\$49,2-millones-y-creci%C3%B3-16-en-2022.aspx](https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/La-industria-de-plantas-arom%C3%A1ticas-export%C3%B3-us$49,2-millones-y-creci%C3%B3-16-en-2022.aspx)
- [51] “Mapeo del ecosistema”, Observatorio Ecuador Digital. Consultado: el 10 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2023/01/CITEC-Situacion-del-E-Commerce-en-Ecuador.pdf>
- [52] P. Pérez, “La implementación de tecnologías para el envasado y almacenamiento de infusiones”, Salesiana, Guayaquil, 2022.
- [53] “El 82,3% de Mipymes en el Ecuador utilizan Internet”, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. Consultado: el 11 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-823-de-mipymes-en-el-ecuador-utilizan-internet/>
- [54] “Global Innovation Index 2023 – Innovation in the face of uncertainty”, Intellectual Property Organization. Consultado: el 13 de abril de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>
- [55] F. Terán, “Redes sociales en las pymes y su incidencia en la rentabilidad”, *Journal of Economic and Social Science Research*, vol. 3, núm. 2, pp. 1–14, abr. 2023, doi: 10.55813/GAEA/JESSR/V3/N2/62.
- [56] L. Restrepo y Gomez Lina, “Conocimiento y consumo de bebidas aromáticas”, *Scielo*, vol. 10, núm. 1, 2022.
- [57] M. Enriquez y M. Pérez, “Perspectiva de consumo y marketing mix para una infusión de ortiga con naranja en Pastaza”, *ECA Sinergia*, vol. 11, núm. 2, p. 34, jun. 2020, doi: 10.33936/eca_sinergia.v11i2.2172.

ANEXOS

Anexos A. Validación de la entrevista

En la Tabla A1, se muestra la validación de la entrevista en donde se ocupó el método propuesto por Hernández Nieto que hace referencia al Coeficiente de validez de contenido.

Tabla A1. Validación de la entrevista

Coeficiente de validez de contenido (Hernández-Nieto)										
Validación de la entrevista										
	Jueces			Suma	Media	Coeficiente de validez de contenido	Probabilidad de error	Coeficiente de validez de contenido corregido		Observaciones
	1	2	3	Σ	M	CVC	P	CVC corregido	Ítems Válidos	
Ítem 1	12	12	10	34	2,27	0,76	0,04	0,72	X	
Ítem 2	15	15	3	33	2,20	0,73	0,04	0,70		N/A
Ítem 4	8	12	15	35	2,33	0,78	0,04	0,74	X	
Ítem 5	15	15	15	45	3,00	1,00	0,04	0,96	X	
Ítem 6	15	12	10	37	2,47	0,82	0,04	0,79	X	
Ítem 7	15	12	12	39	2,60	0,87	0,04	0,83	X	
Ítem 8	15	9	15	39	2,60	0,87	0,04	0,83	X	
Ítem 9	15	15	15	45	3,00	1,00	0,04	0,96	X	
Ítem 10	15	15	15	45	3,00	1,00	0,04	0,96	X	
Ítem 11	15	12	12	39	2,60	0,87	0,04	0,83	X	
Ítem 12	14	12	15	41	2,73	0,91	0,04	0,87	X	
Ítem 13	13	15	15	43	2,87	0,96	0,04	0,92	X	
Ítem 14	13	12	9	34	2,27	0,76	0,04	0,72	X	
Ítem 15	13	12	15	40	2,67	0,89	0,04	0,85	X	
Ítem 16	13	15	15	43	2,87	0,96	0,04	0,92	X	
Ítem 17	15	15	15	45	3,00	1,00	0,04	0,96	X	
Ítem 18	15	15	15	45	3,00	1,00	0,04	0,96	X	
Ítem 19	15	15	6	36	2,40	0,80	0,04	0,76	X	
Ítem 20	15	15	6	36	2,40	0,80	0,04	0,76	X	
Ítem 21	15	12	11	38	2,53	0,84	0,04	0,81	X	
Ítem 22	15	15	12	42	2,80	0,93	0,04	0,90	X	
Promedio								0,85		
Ítem 3	23	25	25	73	2,92	0,97	0,04	0,94	X	Pregunta cerrada
Promedio								1,59		

Anexo B. Entrevista para obtener información inicial de la empresa.

Esta entrevista fue aplicada al gerente general de la empresa Jambi Kiwa Sr. Edelberto Marcatoma con el propósito de recolectar la información esencial que contribuya al entendimiento detallado de la situación actual de la empresa.

Objetivo: Recolectar la información esencial, para conocer la situación actual de la empresa.

1. ¿Podría describir brevemente los procesos principales de la empresa?

En nuestra empresa, llevamos a cabo diversas fases de procesamiento, especialmente en el caso de las hierbas aromáticas. Esto incluye etapas como el empaquetado, lavado y esterilización. Además, gestionamos algunos los envíos de nuestros productos.

2. ¿Existe en la empresa un plan estratégico diseñado para potenciar la eficiencia organizativa y fortalecer su competitividad?

No poseemos un plan estratégico.

3. ¿Podría proporcionar una descripción formal de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?

La misión fundamental de nuestra empresa es generar oportunidades de empleo en la provincia de Chimborazo, especialmente dirigidas al sector juvenil. Buscamos evitar la migración de talento hacia otros países, estableciendo así un sólido puente laboral en nuestra comunidad. Nuestra visión abarca el mejoramiento continuo de la empresa, buscando apoyo tanto a nivel nacional como internacional. Buscamos colaboración extranjera y asistencia financiera para proporcionar a nuestros productores incentivos, motivación y asesoría técnica integral.

Nuestros objetivos van más allá de la situación actual; aspiramos a transformarnos en una empresa sólida y competitiva a nivel nacional, con la posibilidad de expandir nuestra presencia incluso a nivel internacional.

Los valores fundamentales de nuestra empresa se centran en el empoderamiento y valorización de las mujeres, destacando nuestra organización como un equipo unido y dedicado. Nos comprometemos a seguir apoyando la lucha y el sacrificio como estrategia clave para el crecimiento y éxito continuo de nuestra empresa.

4. ¿De qué manera planifican las actividades de la empresa actualmente?

Contamos con un plan detallado en el cual los proveedores nos proporcionan fechas estimadas o, en su defecto, nos envían las órdenes de producción. De esta manera, tenemos una planificación semanal establecida, lo que nos permite organizar nuestras actividades de manera eficiente.

5. ¿Cuál es la estructura organizacional de Jambi Kiwa y de qué manera se lleva a cabo la asignación de responsabilidades y tareas?

La asignación de tareas y responsabilidades recae en el equipo administrativo. A partir de ahí, se desarrollan distintos niveles de jerarquía que incluyen la participación en asambleas y la dirección por parte de los socios. Esta estructura se extiende hacia los trabajadores y empleados, y específicamente al jefe de producción, quien desempeña un papel crucial en la asignación de funciones

6. ¿Cómo se gestiona la toma de decisiones estratégicas y operativas en Jambi Kiwa?

Se reúne el equipo administrativo se reúnen para tomar decisiones, luego presentan y discuten propuestas en una asamblea de socios antes de decidir. La junta directiva, encargada de decisiones empresariales, se reúne con la asamblea para analizar problemas y buscar soluciones. En temas importantes, como cambios en la directiva, se convoca una asamblea general para decidir.

7. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados y se fomenta su crecimiento en el ámbito laboral?

La empresa ofrece diversos incentivos para motivar a sus trabajadores. Entre ellos se incluye la posibilidad de disfrutar de un día de descanso adicional, así como facilidades para la gestión de trámites personales. Además, se brinda la flexibilidad de permisos, y en términos económicos, se otorgan bonificaciones que varían según el desempeño individual durante el mes.

Estos reconocimientos se llevan a cabo mensualmente, ajustándose al rendimiento y la producción alcanzada. La empresa valora el esfuerzo de los empleados y reconoce sus logros, ofreciendo incentivos proporcionales a la cantidad y calidad del trabajo realizado

8. ¿Cómo se fomenta la colaboración y la comunicación entre los diferentes departamentos o equipos?

La comunicación entre los operarios es directa, empleándose correos electrónicos únicamente para documentos formales. Esta práctica facilita nuestra organización interna.

9. ¿Puede proporcionar una descripción detallada de los activos físicos clave de la empresa, abarcando aspectos como instalaciones, maquinaria e inventario?

Sí, la empresa cuenta con diversos activos que son fundamentales para nuestras operaciones. Entre ellos se incluyen equipos como la máquina embaladora, el sistema de pre-secado, y el molino. Además, poseemos activos físicos como el terreno en la pampa.

10. ¿Cuáles son los activos intangibles que considera más valiosos para la empresa y por qué?

Reputación de la marca, Propiedad intelectual, Cultura organizativa, Otro.

La marca de nuestra empresa, Jambi Kiwa, ha sido cuidadosamente construida y reconocida a lo largo de 17 o 18 años. El atractivo de la palabra misma es evidente, ya que "Jambi Kiwa" se traduce del quichua como hierba medicinal, destacando nuestra dedicación a lo natural y puro. Nuestra filosofía se refleja en la esencia de la marca: "Solo natural". En Jambi Kiwa, nos enorgullece ofrecer productos totalmente orgánicos, sin la inclusión de componentes artificiales.

11. ¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta actualmente la empresa, identificando sus áreas de debilidad?

Las debilidades fundamentales de la empresa incluyen la limitación de capital como una preocupación clave.

Los mayores desafíos actuales se centran en el ámbito financiero, donde el flujo de efectivo no es óptimo y la empresa carece de relaciones comerciales con clientes para la comercialización y exportación de productos. Además, se enfrentan a retrasos en los pagos a proveedores y una baja comercialización de sus productos.

Otra debilidad significativa ha sido la pérdida de la certificación orgánica debido a decisiones tomadas por los socios y el personal administrativo. Esta decisión se vincula

con preocupaciones financieras y de endeudamiento. Además, de la falta de convenios y propuestas a inversionistas. Además de que la infraestructura se encuentra deteriorada y requiere una renovación en todas las áreas.

12. ¿Cuáles son los puntos fuertes más destacados de la empresa en la actualidad, resaltando sus aspectos positivos o sus fortalezas?

Aunque la empresa ha enfrentado desafíos y debilidades, como la falta de apoyo y cambios en las políticas nacionales, se destaca la fortaleza interna del trabajo en equipo y la colaboración entre los operadores. A pesar de la limitada cantidad de personal. Sin embargo, esta limitación ha llevado a una mayor colaboración y flexibilidad en el desempeño de diversas funciones dentro de la empresa, demostrando una adaptabilidad notable frente a las adversidades económicas.

Además, la organización cuenta con un posicionamiento a nivel nacional y una sólida experiencia en el mercado. Se ha establecido una colaboración con universidades, lo que permite trabajar en conjunto con estudiantes y aprovechar su conocimiento para impulsar las operaciones de la empresa.

13. ¿Cómo influyen los factores políticos, sociales y cambios geográficos en la empresa, respecto a las oportunidades de crecimiento?

La empresa se ve afectada por factores políticos y sociales, los cuales pueden presentar tanto oportunidades como desafíos para su crecimiento. Por un lado, la política local puede ofrecer apoyo a través de autoridades y estructuras gubernamentales que muestran interés en la mejora de las microempresas y emprendimientos. Sin embargo, se observa una tendencia de retroceso o falta de concreción en el apoyo gubernamental, lo cual limita el respaldo efectivo para el crecimiento de la empresa.

En cuanto a factores sociales, la falta de apoyo específico para micro emprendedores y productores artesanales en Ecuador se destaca como una limitación significativa. La ausencia de asociaciones o programas gubernamentales dedicados a este sector deja a la empresa sin un respaldo más amplio para su desarrollo.

14. ¿De qué manera factores políticos, sociales y tecnológicos adversos impactan negativamente en la empresa, representando posibles amenazas para su desarrollo?

La obtención de permisos de funcionamiento y registro sanitario presenta tanto ventajas como desafíos para la empresa, especialmente para emprendedores que están comenzando y pueden tener limitaciones de capital.

La necesidad de certificaciones específicas para cada producto y la distinción entre certificaciones orgánicas y convencionales aumenta la complejidad y los costos.

15. ¿Quiénes son los competidores directos de su empresa en el mercado?

En el mercado local, la empresa enfrenta competencia directa de otros actores, siendo uno de ellos proveniente del sector de Chambo, que se destaca en la producción y comercialización de productos similares. A nivel nacional, la competencia se intensifica, destacando empresas reconocidas como "Aromas de Tungurahua" y "Ecuadorianas". Estas empresas, al tener presencia a nivel nacional, representan competidores significativos que pueden influir en la participación de mercado y la percepción de los consumidores.

Es importante destacar que la competencia puede provenir de diversas regiones y tener diferentes enfoques en la producción de productos similares, lo que aumenta la complejidad del panorama competitivo para la empresa.

16. ¿Quiénes son los socios o proveedores clave que respaldan las operaciones de su empresa y cómo describiría la relación actual con ellos? ojo

Hasta el momento, nuestra estrategia se centra en buscar nuevas oportunidades y atraer clientes a través de ofertas de productos. Sin embargo, en cuanto a los proveedores, mantenemos relaciones tanto con personas que comercializan directamente té como con intermediarios.

En el caso de las pequeñas tiendas, tenemos acuerdos de entrega directa con ellas. Esta diversidad en nuestras relaciones con proveedores y clientes nos permite abarcar diferentes segmentos del mercado

17. ¿Cómo describiría la ventaja competitiva distintiva de su empresa en comparación con otros actores del mercado?

En el proceso de tamizado del té, ofrecemos la ventaja adicional de brindar servicios de molido que incluyen la obtención de polvo, té y fibra. En este proceso, utilizamos el té para nuestros propios fines, mientras que devolvemos al cliente tanto el polvo como la fibra resultante del tamizado. Esta práctica garantiza una trazabilidad transparente, donde proporcionamos a nuestros clientes información detallada sobre la cantidad exacta de materia prima que ingresó, así como la cantidad separada en té, polvo y fibra.

18. ¿Cuáles son sus metas y aspiraciones a largo plazo para el futuro de la empresa?

La meta que buscamos es ir más allá y mejorar continuamente. Nuestras aspiraciones incluyen ampliar nuestra línea de productos, ofreciendo al mercado opciones innovadoras. Además, nos esforzamos por proporcionar costos accesibles, permitiendo que nuestros productos sean accesibles para el consumidor final.

19. ¿Cuáles son los principios y valores fundamentales que su empresa promueve y considera esenciales en su operación?

Nos regimos por principios fundamentales que incluyen el respeto al conocimiento ancestral, la promoción de la solidaridad y la participación activa de todos los miembros, la defensa de la sostenibilidad ambiental y la búsqueda constante de generar valor agregado a través de nuestros productos. Además, nos caracterizamos por la autogestión y la participación democrática en la toma de decisiones, asegurando así un enfoque equitativo y sostenible en nuestras operaciones y el respeto por la naturaleza.

20. ¿Puede describir los procesos clave de la empresa, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto o servicio final?

En nuestro proceso de producción, comenzamos con la recepción de los productos. Luego, nos dedicamos a la postcosecha, donde realizamos la selección de la materia prima y llevamos a cabo el lavado para eliminar cualquier residuo. A continuación, procedemos con el pre-secado, seguido del secado, molienda, esterilización y mezcla. Una vez completadas estas etapas, pasamos al empaque y, finalmente, nuestros productos se dirigen al mercado.

En cuanto a la distribución, nuestros proveedores tienen la opción de retirar los productos directamente en nuestras instalaciones. También coordinamos envíos a través de contactos proporcionados o mediante servicios de transporte según sea necesario. Este enfoque nos permite ofrecer una gama completa de servicios a nuestros clientes y socios comerciales.

21. ¿Cuáles son las medidas y estrategias implementadas para asegurar tanto la calidad en los procesos y productos/servicios de la empresa como para gestionar y controlar de manera eficiente los procesos internos?

Implementamos una técnica de control de calidad que abarca todo el proceso, desde la recepción de la materia prima hasta la fase final del proceso. Aunque en el pasado contábamos con un respaldo adicional que nos proporcionaba orientación, en la actualidad estamos llevando a cabo estas técnicas de calidad de forma independiente. Las enseñanzas que recibimos en el pasado, no ha permitido continuar con medidas y estrategias que aseguran un control efectivo en cada etapa del proceso. A pesar de contar con procesos establecidos, la disminución en el volumen de producción demanda mejoras y reorganización en los espacios de cada área. Las estrategias actuales carecen de planificación y se fundamentan en conocimientos y experiencia

Anexo C. Matriz de enfrentamiento(factores externos)

Se muestra en la Tabla C1, la matriz de enfrentamiento que analiza factores externos de las oportunidades y amenazas.

Tabla C1. Matriz de enfrentamiento(Factores Externos)

Oportunidades												
Factor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Conteo	Ponderación
A		0	0	1	1	1	0	1	1	1	6	0,06
B	1		0	1	0	0	1	0	1	1	5	0,05
C	0	1		1	1	0	0	1	0	0	4	0,04
D	1	0	0		1	1	0	1	1	0	5	0,05
E	0	1	1	0		0	0	1	0	0	3	0,03
F	1	1	1	0	1		1	0	0	0	5	0,05
G	1	0	1	1	1	0		1	0	0	5	0,05
H	0	1	0	1	0	1	0		1	0	4	0,04
I	0	0	1	1	1	1	1	0		1	6	0,06
J	1	0	1	1	1	1	1	1	0		7	0,07
TOTAL											50	0,50
Amenazas												
Factor	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	Conteo	Ponderación
K		0	1	1	1	1	0	0	1	1	6	0,06
L	1		1	0	0	0	1	0	1	1	5	0,05
M	0	0		0	0	0	1	1	0	1	3	0,03
N	0	1	1		1	1	0	1	1	1	7	0,07
O	0	1	1	0		0	0	0	0	1	3	0,03
P	0	1	1	0	1		1	0	0	0	4	0,04
Q	1	1	1	1	1	0		0	0	1	6	0,06
R	1	1	1	0	1	1	1		0	1	7	0,07
S	0	1	1	0	1	1	1	1		1	7	0,07
T	0	0	1	0	0	1	0	0	0		2	0,02
TOTAL											50	0,50

Anexo D. Matriz de enfrentamiento(factores internos)

Se muestra en la Tabla D1, la matriz de enfrentamiento que analiza factores internos de las fortalezas y debilidades.

Tabla D 1. Matriz de enfrentamiento(factores internos)

Oportunidades												
Factor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Conteo	Ponderación
A		1	0	1	0	1	0	1	1	0	5	0,05
B	1		0	1	1	0	1	0	1	0	5	0,05
C	1	1		1	1	1	1	0	1	0	7	0,07
D	0	0	0		1	1	0	0	1	0	3	0,03
E	1	0	0	1		0	0	0	0	0	2	0,02
F	0	1	1	0	1		1	1	1	1	7	0,07
G	1	1	0	1	1	0		0	1	0	5	0,05
H	1	1	1	1	1	0	1		1	0	7	0,07
I	0	0	0	0	1	0	0	1		0	2	0,02
J	1	1	1	1	1	0	1	0	1		7	0,07
TOTAL											50	0,50
Amenazas												
Factor	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	Conteo	Ponderación
K		0	1	1	1	0	1	1	1	1	7	0,07
L	1		0	1	1	0	0	1	0	1	5	0,05
M	0	1		1	0	0	0	1	0	0	3	0,03
N	0	0	0		1	1	1	0	1	1	5	0,05
O	0	0	1	0		0	0	1	1	1	4	0,04
P	1	1	1	0	1		1	1	0	0	6	0,06
Q	0	1	1	1	1	1		1	0	0	6	0,06
R	1	0	0	1	0	0	0		0	0	2	0,02
S	0	1	1	1	0	1	1	1		1	7	0,07
T	0	0	1	0	1	1	1	1	0		5	0,05
TOTAL											50	0,50

Anexo E. EFE con la calificación de tres evaluadores

Se muestra en la Tabla E1, la matriz de evaluación de factores externos, donde se asignan valores para la calificación de cada factor por parte de tres evaluadores: el estudiante que lleva a cabo el estudio, un ingeniero del grupo de investigación familiarizado con la empresa y el gerente de la misma.

Tabla E 1. MEFI con la calificación de tres evaluadores

Matriz EFE							
Factores externos		Ponderación (Media geométrica)	Calificación 1 investigador	Calificación 2 experto del grupo de investigación AGRO 5.0	Calificación 3 Gerente de la empresa	Calificación (Media geométrica)	Puntuación ponderada
Oportunidades							
A	Se proyecta un aumento del 5% anual en el mercado de té e infusiones en Ecuador para el período 2023-2024.	0,06	2	2	2	2	0,12
B	Permiso de funcionamiento bajo control sanitario es emitido por ARCSA.	0,05	2	2	2	2	0,10
C	La implementación de tecnologías para el envasado y almacenamiento de infusiones.	0,04	1	1	1	1	0,04
D	El 52.8% de las microempresas emplean Internet para la implementación del marketing digital.	0,05	1	2	2	1,6	0,08
E	Obtener certificaciones específicas para los productos, como las certificaciones orgánicas.	0,03	1	1	1	1	0,03
F	Aprovechar las barreras de entrada ya establecidas, como la experiencia en la industria y el conocimiento de la técnica de producción.	0,05	3	3	3	3	0,15
G	Trabajo conjunto con instituciones académicas o centros de investigación para crear innovaciones distintivas en productos.	0,05	2	2	2	2	0,10
H	Trabajo con entidades de financiamiento externo.	0,04	1	1	1	1	0,04
I	Posibilidad de ampliar los canales de distribución para llegar a nuevos segmentos de mercado y expandir la base de clientes.	0,06	1	1	1	1	0,06
J	Fortalecer las relaciones y la confianza con los proveedores existentes.	0,07	2	2	3	2,3	0,16
Amenazas							
K	La competencia en el mercado es intensa, con una amplia variedad de marcas nacionales e internacionales ofreciendo productos a precios diversos.	0,06	1	1	2	1,3	0,08
L	Ecuador tiene una participación baja en el mercado global de plantas medicinales, representando apenas el 1 %.	0,05	2	2	1	1,6	0,08
M	Ecuador se sitúa en el puesto 104 de 132 países en el Índice Global de Innovación	0,03	2	1	1	1,3	0,04
N	Falta de innovación y adopción tecnológica en las MYPIMES	0,07	2	2	1	1,6	0,11
O	La aparición de nuevas marcas que podrían introducir productos innovadores.	0,03	1	1	1	1	0,03
P	La competencia posee certificaciones específicas para los productos, como las certificaciones orgánicas.	0,04	1	1	2	1,3	0,05
Q	La entrada de nuevos competidores con productos similares.	0,06	2	2	1	1,6	0,10
R	Cambios en las tendencias de los consumidores hacia productos nuevos.	0,07	2	2	2	2	0,14
S	Aumento de exigencias por parte de los clientes.	0,07	2	2	2	2	0,14
T	Productores abastecen a otras empresas similares	0,02	1	1	1	1	0,02
TOTAL		1,00					1,66

Anexo F. EFI con la calificación de tres evaluadores

Se muestra en la Tabla F1, la matriz de evaluación de factores internos, donde se asignan valores para la calificación de cada factor por parte de tres evaluadores: el estudiante que lleva a cabo el estudio, un ingeniero del grupo de investigación familiarizado con la empresa y el gerente de la misma.

Tabla F 1. MEFI con la calificación de tres evaluadores

Matriz EFI							
Factores internos		Ponderación (Media geométrica)	Calificación 1 investigador	Calificación 2 experto del grupo de investigación AGRO 5.0	Calificación 3 Gerente de la empresa	Calificación (Media geométrica)	Puntuación ponderada
Fortalezas							
A	El gerente está comprometido con la mejora y el desarrollo de la empresa en el mercado.	0,05	4	4	4	4	0,20
B	La empresa demuestra interés para adoptar tácticas que impulsen su desarrollo.	0,05	4	4	4	4	0,20
C	Instalaciones propias y adecuadas para el procesamiento de tisanas.	0,07	3	3	3	3	0,21
D	La comunicación en la empresa entre los miembros es buena.	0,03	3	3	3	3	0,09
E	Existe confianza entre los operadores.	0,02	3	3	3	3	0,06
F	Maquinaria en condiciones óptimas.	0,07	3	3	3	3	0,21
G	Gestión adecuada de las maquinarias y recursos.	0,05	3	3	3	3	0,15
H	Control adecuado de materia prima.	0,07	4	3	4	3,6	0,25
I	Polifuncionalidad de los trabajadores.	0,02	4	4	4	4	0,08
J	Personal con conocimiento en plantas aromáticas y medicinales	0,07	4	4	3	3,6	0,25
Debilidades							
K	Falta de financiamiento para el crecimiento de la empresa.	0,07	1	1	1	1	0,07
L	Deficiente relación entre socios.	0,05	2	2	2	2	0,10
M	La inversión en publicidad es mínima.	0,03	1	1	1	1	0,03
N	No existe un proceso estructurado para la toma de pedidos de producción.	0,05	1	1	1	1	0,05
O	Escasa variedad en la gama de productos ofrecidos.	0,04	2	2	2	2	0,08
P	Existe retraso de pago a los proveedores.	0,06	1	1	1	1	0,06
Q	Los procesos de producción no se encuentran estandarizados.	0,06	1	1	1	1	0,06
R	Servicio de maquila del proceso productivo, utilizando materia prima proporcionada por los clientes.	0,02	1	2	2	1,6	0,03
S	Falta de personal con habilidades técnicas y formación adecuada.	0,07	1	1	1	1	0,07
T	No hay formación en seguridad y nuevas metodologías de trabajo.	0,05	1	1	1	1	0,05
TOTAL		1,0					2,31

Anexo G. Entrevista para obtener información inicial de la empresa.

Esta entrevista fue realizada al Gerente General de Jambi Kiwa, Sr. Edelberto Marcatoma, con el objetivo de recopilar información esencial que ayude a comprender a fondo las metas y aspiraciones de crecimiento de la empresa.

Objetivo: Recolectar datos con respecto a las metas y aspiraciones de crecimiento de la empresa Jambi Kiwa

1. ¿Qué aspectos de la organización están buscando cambiar o mejorar?

Nuestro objetivo es mejorar y sobresalir en el mercado, comenzando por clarificar y promover nuestro producto a nivel nacional de manera más efectiva. Esto implica cambiar nuestra infraestructura y modelo de comercialización para que sean más constantes y menos dependientes de pedidos individuales. Además, aprovecharemos la tecnología, como las redes sociales y el marketing digital, para realizar campañas publicitarias y aumentar nuestra visibilidad tanto a nivel nacional como internacional.

2. ¿Cuáles son las metas que la empresa tiene en mente para su desarrollo a corto, mediano y largo plazo?

Nuestra meta principal es mejorar la gestión de producción. En el corto plazo, nos enfocamos en aumentar las ventas y fortalecer el reconocimiento de nuestra marca para generar ingresos. A largo plazo, aspiramos a ser líderes en ventas en nuestro sector, contribuyendo así a la construcción de un mercado sólido y a la creación de un futuro prometedor.

3. ¿Qué logros son motivo de orgullo para la organización?

Nos sentimos sumamente orgullosos de haber logrado abrir los mercados europeos, como el de Francia. Este logro es motivo de gran satisfacción para nosotros. Como gente indígena del campo, nunca antes habíamos tenido la oportunidad de exportar a esta escala. Sin embargo, gracias al esfuerzo conjunto de nuestra organización, que ha unido y apoyado a todos, hemos podido hacerlo realidad. Ahora, nuestro anhelo es retomar la exportación a otros países, como lo hacíamos anteriormente. Es un sueño

alcanzar los grandes mercados internacionales, y estamos decididos a lograrlo una vez más.

4. ¿Cómo desea ser percibida la empresa por empleados, proveedores y clientes?

La empresa busca ser percibida como confiable y comprometida tanto por empleados como por proveedores, asegurando entregas puntuales y pagos a tiempo. Con los clientes, aspira a ser reconocida por la calidad y la puntualidad en la entrega de productos, generando confianza y consolidando su imagen como una empresa seria y comprometida.

5. ¿Como perciben los socios a la empresa?

Los socios de Jambi Kiwa perciben a la empresa como una combinación de desarrollo comunitario y negocio, confiando en su potencial de crecimiento. Los socios contribuyen directamente con suministros, como plantas aromáticas, fortaleciendo la conexión con la comunidad local.

6. ¿Cuál es el público objetivo de los productos de la empresa?

Proporcionamos té aromático a tiendas de barrio, comerciantes y minimarket al por mayor, asegurando una oferta diversa tanto para comerciantes como para clientes habituales.

7. ¿Cuáles son los productos más importantes que ofrece la empresa?

La empresa la empresa con productos como: Algemix (bajar de peso), Eucaliment (resfríos o gripes), Tres aromas (manzanilla, tipo, hierba buena) y Té de la abuela, los cuales poseen una variedad de beneficios para la salud.

8. ¿Dónde está ubicada geográficamente la empresa?

La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, en el cantón de Riobamba, Ecuador.

9. ¿Qué tan actualizada está la empresa en términos de tecnología?

La maquinaria en uso no cuenta con tecnología actualizada, lo que indica que no posee los últimos avances. A pesar de ser operativa, se busca su actualización.

10. ¿Está comprometida la empresa con su estabilidad financiera y de crecimiento?

Estamos plenamente comprometidos en entender nuestra situación financiera, mientras buscamos apoyo y exploramos proyectos que nos permitan avanzar hacia nuevas oportunidades y crecimiento.

11. ¿Cuáles son las aspiraciones y valores principales de la empresa?

Las aspiraciones fundamentales de la empresa radican en ofrecer un servicio al cliente excepcional, manteniendo una actitud amable en todo momento y asegurarse de cumplir con las expectativas. Nuestra empresa se destaca por su compromiso con valores como la responsabilidad, equidad de género, respeto y el intercambio de conocimientos. Promovemos la perseverancia, honestidad y optimismo, creando un ambiente de colaboración y armonía. Valoramos la puntualidad en la realización y entrega de pedidos, así como nos esforzamos por ofrecer un servicio excepcional al cliente, manteniendo altos estándares de calidad en nuestros productos y estableciendo relaciones sólidas tanto con proveedores como con clientes.

12. ¿Cuál es la ventaja competitiva o característica distintiva de la empresa?

Nuestra característica distintiva es ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos, lo que los hace accesibles para el público y nos alinea con las expectativas del mercado.

13. ¿La empresa considera las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales en su funcionamiento?

Nos preocupamos por el medio ambiente y nos comprometemos con la producción orgánica. Nuestros socios agricultores no utilizan fungicidas en sus cultivos, optando en cambio por abonos orgánicos para fertilizar las plantas.

14. ¿Cuán valiosos son los empleados para la empresa?

Los empleados son extremadamente valiosos para la empresa, ya que actualmente solo dos o tres personas poseen un profundo conocimiento de todo el proceso debido a su experiencia.

Anexo H. Presupuesto para el plan “Productivo”

Se muestra en la Tabla H1, una lista de cursos y capacitaciones relevantes para la elaboración del plan de acción centrado en la mejora de la productividad. Esta tabla detalla el personal que debe recibir la capacitación, así como el costo y la duración de cada curso de manera precisa.

Tabla H1. Presupuesto plan productivo

Presupuesto para el plan “Productivo”					
Estrategia	Recurso	Personal	Costo Unitario	Costo Total	Duración
1	Curso de planificación y control de la producción	Administrador	\$186,00	\$186,00	5 semanas
	Link	https://utnba.centrodeelearning.com/?type=curso			
2	Capacitación relacionada con recursos humanos	Gerente y administrador	\$51	\$102,00	3 meses
	Link	https://www.aprender21.ec/cursos-recursos-humanos/curso-administracion-recursos-humanos.php			
3	Curso de atención y servicio al cliente.	Todos los miembros de la empresa	\$60,00	\$240,00	60 horas
	Estrategias de Servicio y Atención al Cliente - Curso Autoestudio	Todos los miembros de la empresa	--	--	48 horas
	Curso de sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional (ISO 45001)	Todos los miembros de la empresa	--	-	30 horas
	Curso de formación de líderes y manejo de personal	Gerente y administrador	\$40,00	\$80,00	60 horas
TOTAL				\$608,00	

Anexo I. Presupuesto para el plan “Marketing”

Se muestra en la Tabla I1, una lista de cursos y capacitaciones relevantes para la elaboración del plan de acción centrado en marketing. Esta tabla detalla el personal que debe recibir la capacitación, así como el costo y la duración de cada curso de manera precisa.

Tabla I 1. Presupuesto para el plan “Marketing”

Presupuesto para el plan “Marketing”					
Estrategia	Recurso	Personal	Costo Unitario	Costo Total	Duración
1	Página web WordPress	--	\$96,00	\$96,00	anual
	Curso Marketing digital	Gerente, Administrador	--	Gratis	4 semanas
	Link	https://edutin.com/curso-de-marketing-digital			
2	Curso sobre estrategias de venta y mercadotecnia	Gerente, Administrador	\$55,00	\$110,00	3 meses
	Link	https://www.cursaonline.net/cursos/curso-online-de-tecnicas-de-ventas-y-marketing-para-vendedores/			
3	Contratación de un pasante	--	\$212,50	\$212,50	--
4	Contratación de un pasante	--	\$212,50	\$212,50	--
TOTAL				\$631,00	