

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COHORTE AGOSTO 2018

Tema: Gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica en las empresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Mención Sistemas Integrados de Gestión, Calidad, Seguridad y Ambiente

Autor: Ingeniero Santiago Javier Jácome Gavilánez

Director: Doctor Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría, PhD.

Ambato – Ecuador

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniero Juan Carlos Castro Analuiza, PhD e Ingeniero Víctor Hugo Córdova Aldás, PhD, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica en las empresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas” elaborado y presentado por el señor Ingeniero Santiago Javier Jácome Gavilánez, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Mención en Sistemas Integrados de Gestión, Calidad, Seguridad y Ambiente; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.

Presidente y Miembro del Tribunal



Firmado electrónicamente por:
**JUAN CARLOS
CASTRO
ANALUIZA**

Ing. Juan Carlos Castro Analuiza, PhD.

Miembro del Tribunal



Firmado electrónicamente por:
**VÍCTOR HUGO
CORDOVA ALDAS**

Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás, PhD.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en este Trabajo de Titulación, presentado con el tema: Gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica en las empresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, le corresponde exclusivamente a: Ingeniero Santiago Javier Jácome Gavilánez, Autor bajo la Dirección de Doctor Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría, PhD, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Firmado electrónicamente por:
**SANTIAGO JAVIER
JACOME GAVILANEZ**

Ingeniero Santiago Javier Jácome Gavilánez
c.c.:0503215592

AUTOR

**Hernan
Mauricio
Quisimalin**

Firmado digitalmente
por Hernan Mauricio
Quisimalin
Fecha: 2021.01.20
12:08:04 -05'00'

Doctor Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría, PhD.
c.c.:1802643898

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Firmado electrónicamente por:
SANTIAGO JAVIER
JACOME GAVILANEZ

Ingeniero Santiago Javier Jácome Gavilánez
c.c.:0503215592

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
AGRADECIMIENTO	xi
DEDICATORIA	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
EXECUTIVE SUMMARY	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	2
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO.....	2
2.2. Líneas de investigación	2
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	2
3.1. Tiempo de ejecución.....	2
3.2. Financiamiento	2
3.3. Autor.....	3
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA	3
4.1. Definición del problema de la investigación	3
4.2. Objetivos de la investigación.....	5
4.3. Justificación de la investigación	6
4.4 Marco teórico referencial.....	7
4.4.1. Antecedentes investigativos.....	7
4.4.2. Gestión Estratégica	11
4.4.2.1. Cuadro de mando integral (CMI)	15
4.5. Metodología.....	21
4.5.1 Enfoque de la investigación.....	21
4.5.2. Modalidad de la investigación	22
4.5.3. Tipos de investigación	22
4.5.4 Población y Muestra	23

4.5.2. Técnica de recolección de datos	24
4.5.3. Hipótesis	26
4.5.5. Operacionalización de variables	27
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
5.1. Caracterización del sector.....	30
5.1.1. EPACEM S.A	30
5.1.2. Análisis e interpretación de la encuesta	39
5.1.3. Prueba de Hipótesis.....	57
5.1.4. Análisis de la entrevista	58
5.2. CONCLUSIONES	60
5.3. RECOMENDACIONES	64
6. PROPUESTA.....	65
6.1. Alcance de la propuesta.....	65
6.2. Objetivos.....	65
6.3. Diagnóstico de la empresa.....	65
6.3.1. Identificación de los factores claves	65
6.3.2. Elaboración de los escenarios	66
6.3.3. Análisis de la misión.....	67
6.3.4. Misión empresarial.....	67
6.3.5. Valores	68
6.3.6. Pautas de conducta.....	69
6.3.7. Grupo de implicados	69
6.3.8. Matriz de involucrados	70
6.3.9. Área claves.....	71
6.3.10. Factores claves de éxito	71
6.3.11. Recursos empresariales	71
6.4. DIAGNÓSTICOS ESTRATÉGICO	74
Árbol de problemas organizacional.....	74
6.4.1. Análisis externo de las cinco fuerzas de Porter.....	75
6.4.3. Análisis de la matriz FODA.....	81
6.5. Visión	82
6.6. Objetivos Estratégicos	83
6.6.1. Objetivo general estratégico empresarial.....	83
6.7. Estrategias y plan de acción.....	85
6.8. Cuadro de mando integral.....	86

6.9.	Indicadores.....	87
6.9.1.	Arquitectura del sistema de indicadores por perspectiva del CMI	88
6.10.	Conclusiones	89
6.11.	Recomendaciones	89
7.	REFERENCIAS CITADAS	90
	ANEXOS	94
	Anexo I: Aprobación de la empresa EPACEM S.A para la investigación	94
	Anexo II: Formato de la entrevista	95
	Anexo III: Formato de la encuesta	97
	Anexo IV: Validación de la entrevista y encuesta	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Presupuesto para la elaboración de la Tesis	2
Tabla 2 Empresas Extractoras de aceite de palma africana	23
Tabla 3 Estadísticos de fiabilidad	25
Tabla 4 Validación del instrumento de investigación.....	26
Tabla 5 Variable Independiente: Gestión Estratégica.....	27
Tabla 6 Variable dependiente: Calidad.....	29
Tabla 7 Empleados de la empresa EPACEM S.A	32
Tabla 8 Productos de la empresa EPACEM S.A	32
Tabla 9 Productos terminados de la empresa EPACEM S.A	33
Tabla 10 La Participación Organizacional y la Planificación Estratégica.....	40
Tabla 11 Análisis Periódico de las necesidades de la Organización	41
Tabla 12 La Estrategia de la Empresa y la Gestión de la calidad del Producto.....	42
Tabla 13 La Organización está inmersa dentro de la Planificación Estratégica	43
Tabla 14 La importancia de la Planificación Estratégica.....	44
Tabla 15 La gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánico en la producción.	45
Tabla 16 La calidad en el proceso productivo de aceite orgánico.	46
Tabla 17 Controles de los Procesos productivos y los Parámetros de Aceptación.....	47
Tabla 18 Políticas de Calidad de la Organización	48
Tabla 19 Calidad del Producto y la Responsabilidad de la Organización	49
Tabla 20 La Organización y los Requisitos del Cliente.....	50
Tabla 21 Enfoque a Mejorar Continua a la Calidad de sus Productos.....	51
Tabla 22 Cultura Organizacional como Guía en la Producción	52
Tabla 23 La Gerencia Comunica y Vive la Cultura Organizacional en la Empresa.....	53
Tabla 24 La Empresa Satisface las Nuevas Tendencias de los Clientes.....	54
Tabla 25 Los Clientes están Satisfechos y la Cultura Interactiva de la Empresa	55
Tabla 26 Los Empleados de la Empresa son Participativos y están Dispuestos al Cambio.	56
Tabla 27 Los Productos son mejores gracias a la Gestión de la Calidad.....	57
Tabla 28 La Gestión Estratégica y la Calidad en el Producto de la Empresa EPACEM S.A	57
Tabla 29 Análisis de la Entrevista	59

Tabla 30 Factores Claves.....	66
Tabla 31 Valores EPACEM S.A	68
Tabla 32 Pautas de Conducta.....	69
Tabla 33 Matriz de Involucrados Internos.....	70
Tabla 34 Factores claves de éxito.....	71
Tabla 35 Análisis FODA	78
Tabla 36 Matriz FODA	78
Tabla 37 Análisis Visión	82
Tabla 38 Objetivos Estratégicos Empresariales	83
Tabla 39 Objetivo Estratégico Talento Humano	84
Tabla 40 Estrategia Empresarial.....	85
Tabla 41 Indicadores Empresariales.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa EPACEM S.A	34
Figura 2. Diagrama de flujo del proceso de extracción de aceite crudo de palma	38
Figura 3. Participación Organizacional en la Planificación Estratégica de la Empresa.	39
Figura 4. Revisión de las necesidades de la Organización	40
Figura 5. La Estrategia y la Gestión de la Calidad del Producto	41
Figura 6. Organización está Inmerso dentro de la Planificación Estratégica	42
Figura 7. La Importancia de la Planificación Estratégica	43
Figura 8. La Gestión Estratégica y la Calidad	44
Figura 9. La Calidad en el Proceso Productivo de Aceite Orgánico.	45
Figura 10. Controles de los Procesos Productivos y los Parámetros de Aceptación.	46
Figura 11. Políticas de Calidad de la Organización.....	47
Figura 12. Calidad del Producto y la Responsabilidad de la Organización.....	48
Figura 13. La Organización y los Requisitos del Cliente	49
Figura 14. Enfoque a Mejorar Continua a la Calidad de sus Productos	50
Figura 15. Cultura Organizacional como Guía en la Producción	51
Figura 16. La Gerencia Comunica y Vive la Cultura Organizacional en la Empresa	52
Figura 17. La Empresa Satisface las Nuevas Tendencias de los Clientes	53
Figura 18. Los Clientes están Satisfechos y la Cultura Interactiva de la Empresa	54
Figura 19. La Participación de los Empleados y la Disposición al Cambio.	55
Figura 20. Los Productos y la Gestión de la Calidad.....	56
Figura 21. Grupo de Implicados	69
Figura 22. Flujo de Dinero, Materiales e Información	72
Figura 23. Flujo de Materiales y Pedidos	73
Figura 24. Árbol de Problemas Organizacional	74
Figura 25. Fuerzas Competitivas	75
Figura 26. Análisis Matriz FODA	81
Figura 27. Mapa de Procesos.....	86
Figura 28. Mapa Estratégico Empresarial	87

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme estar con vida y salud para culminar esta etapa.

A la prestigiosa Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, a sus autoridades, maestros y a todas las personas que hacen de esta institución digna de reconocimiento.

A todos los que conforman parte de la empresa EPACEM S.A., por permitirme realizar mi proyecto de investigación.

Santiago J.

DEDICATORIA

A mis padres por el amor y paciencia que me han brindado a lo largo de la vida.

A mis queridos hermanos por estar siempre conmigo en los buenos y malos momentos dándome su apoyo y sabios consejos para la realización de mis sueños.

Santiago J.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COHORTE 2018

TEMA: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA CALIDAD DEL ACEITE DE PALMA ORGÁNICA EN LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

AUTOR: *Ingeniero Santiago Javier Jácome Gavilánez*

DIRECTOR: *Doctor Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría, PhD.*

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: *Desarrollo Territorial y Empresarial*

FECHA: *05 de Noviembre de 2020*

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión estratégica permitirá eliminar algunos problemas relacionados con la calidad del producto, es necesario enfatizar la importancia del entorno y el enfoque a largo plazo de la calidad dentro de los procesos productivos de la empresa. El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación entre la gestión estratégica en la calidad del aceite de palma orgánica. Para cumplir con el objetivo se aplicaron 131 encuestas a los empleados de la Empresa EPACEM S.A. con relación a la gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica.

La metodología empleada corresponde a un enfoque mixto cuali-cuantitativo, haciendo uso de la modalidad básica de la investigación, aplicando un estudio descriptivo, de campo, transversal, bibliográfico y documental, la muestra y el plan de recolección y procesamiento de la información y el nivel de investigación es correlacional, debido a que se busca determinar la relación entre las variables de estudio.

En el análisis de los resultados permitió determinar que la gestión estratégica se relaciona significativamente con la calidad de la empresa, debido a que el Rho de Spearman de 0.870 y una significancia de 0.000 que permitieron confirmar lo planteado, dichos resultados se fundamentan en los datos recolectados en la encuesta aplicada donde muestra que el 65.4% están en pleno acuerdo que se deberían usar estrategias para mejorar la calidad de sus productos y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Se concluye que, la gestión estratégica es una herramienta que permitirá a la organización integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar y controlar el trabajo de la administración, es necesario prestar atención a las condiciones donde se desarrolla el proceso, escuchando a los empleados de todos los niveles, a los proveedores y clientes en definitiva a todos los “stakeholders” de la organización y mantener con los grupos de interés conversaciones enriquecedoras acerca de los que esperan de la empresa.

La gestión estratégica garantizara el cumplimiento de los objetivos propuestos y es necesario contar con personas capacitadas a lo largo de toda la cadena de producción para garantizar la calidad de los productos que llegan a la mesa del consumidor final.

DESCRIPTORES: *GESTIÓN ESTRATÉGICA, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ADMINISTRACION ESTRATÉGICA, PROCESO, CALIDAD, CONTROL CALIDAD, ACEITE DE PALMA, PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD, CUADRO DE MANDO INTEGRAL.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COHORTE 2018

THEME: STRATEGIC MANAGEMENT AND QUALITY OF ORGANIC PALM OIL IN COMPANIES IN THE PROVINCE OF SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

AUTHOR: *Ingeniero Santiago Javier Jácome Gavilánez*

DIRECTED BY: *Doctor Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría, PhD.*

LINE OF RESEARCH: *Desarrollo Territorial y Empresarial*

DATE: *06 de Noviembre de 2020*

EXECUTIVE SUMMARY

Strategic Management will eliminate some problems related to product quality, it is necessary to emphasize the importance of the environment and the long-term focus on quality within the company's production processes. The main objective of this research was to determine the relationship between strategic management in the quality of organic palm oil. To meet the objective, 131 surveys were applied to the employees of the Company EPACEM S.A. in relation to the strategic management and quality of organic palm oil.

The methodology used corresponds to a mixed qualitative-quantitative approach, making use of the basic research modality, applying a descriptive, field, cross-sectional, bibliographic and documentary study, the sample and the information collection and processing plan and the The research level is correlational, because it seeks to determine the relationship between the study variables.

The analysis of the results, it allowed to determine that the strategic management is significantly related to the quality of the company, because the Spearman Rho of 0.870 and a significance of

0.00 that allowed to confirm what was raised, these results are based on the data collected in the applied survey where it shows that 65.4% agree that strategies should be used to improve the quality of their products and satisfy the needs of their customers.

It is concluded that management strategic is a tool that will allow the organization to integrate a series of actions aimed at streamlining and controlling the work of the administration, it is necessary to pay attention to the conditions where the process takes place, listening to the employees of all levels, suppliers and clients, in short, all the organization's "stakeholders" and maintain enriching conversations with stakeholders about what they expect from the company.

The management strategic will guarantee the fulfillment of the proposed objectives and it is necessary to have trained people throughout the entire production chain to guarantee the quality of the products that reach the final consumer's table.

KEYWORDS: *STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING, STRATEGIC ADMINISTRATION, PROCESS, QUALITY, QUALITY CONTROL, PALM OIL, PRODUCTIVITY, COMPETITIVENESS, BALANCED SCORECARD.*

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la gestión estratégica en la calidad del aceite de palma orgánica en las empresas de Santo Domingo de los Tsáchilas.

En la primera parte de la investigación, contiene el tema, el cual requirió de un planteamiento del problema, se estructura el problema que está afectando a la organización en estudio, con su debido contexto con un análisis macro, meso y micro, se detalla el desarrollo territorial y empresarial como línea de investigación y la administración de empresas como área de conocimiento.

En el problema de investigación, se incluyeron los antecedentes que contribuyen aquellas investigaciones anteriores en referencia al tema de investigación, permitiendo plantear los objetivos, la justificación de la investigación, mediante la revisión de bibliografía se conoció la importancia, el interés, la factibilidad y los beneficiarios directos de la investigación.

En el Marco Teórico, el cual ha sido estructurado en función de las variables investigadas, la Gestión estratégica y la calidad del producto. La metodología empleada corresponde a un enfoque mixto cual-cuantitativo, haciendo uso de la modalidad básica de la investigación, aplicando un estudio descriptivo, de campo, transversal, bibliográfico y documental, la muestra y el plan de recolección y procesamiento de la información y el nivel de investigación es correlacional, debido a que se busca determinar la relación entre las variables de estudio.

En la parte final se presenta el Análisis e Interpretación de datos, a través de tablas y gráficos, que proporcionan resultados técnicos de la investigación. Se aplicó un instrumento validado para cada variable y la prueba estadística de Rho de Spearman, en el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 23 para determinar la influencia de la dos variables, se establece las conclusiones a las que se ha llegado a lo largo de la investigación, así como también las recomendaciones y la propuesta en el que detalla el Diseño de un cuadro de mando Integral para la empresa EPACEM S.A. para el mejoramiento estratégico de la organización.

1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica en las empresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

Área de conocimiento

Administración de Empresas.

2.2. Líneas de investigación

Desarrollo Territorial y Empresarial

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

3.1. Tiempo de ejecución

Marzo 2020 – octubre 2020

3.2. Financiamiento

Tabla 1

Presupuesto para la elaboración de la Tesis

Presupuesto para la elaboración de Tesis		
ITEM	RECURSOS	USD (Dólares)
1	Humano (Asesoría)	200
2	Tecnológico (computador, USB, Impresora)	650
3	Útiles de Oficina (papel bond, bolígrafos, etc.)	150
4	Trámites internos para el plan de tesis	300
5	Transporte	70
5	Otros gastos (anillado, empastado, etc.)	180
TOTAL DE GASTOS		\$ 1.550

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.3. Autor

Nombre: Jácome Gavilánez Santiago Javier

Grado académico: Tercer Nivel

Teléfono: 0999267108

Correo electrónico: santyjacome86@gmail.com

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1. Definición del problema de la investigación

A nivel mundial las empresas vienen experimentando una serie de transformaciones en la última década enfrentándose a un escenario de alta competencia esto como consecuencia de los cambios vertiginosos por la globalización e internalización, como resultado de un cambio en los sistemas económicos, por lo tanto, las empresas en su afán de responder a estas transformaciones se han visto en la necesidad de replantear su estrategia a las nuevas condiciones del entorno. En la misma línea el proceso de planificación estratégica Sánchez (2018) manifiesta que es necesario adaptarse continuamente a los cambios actuales y manejar con eficacia la incertidumbre, siendo muy necesarios para la buena gestión de las organizaciones por lo que las organizaciones alrededor del mundo, buscan innovar y competir en un mercado cada vez más globalizado con una nueva visión estratégica.

La perspectiva estratégica de la calidad según López (2018) a la que la empresa debe definir su estrategia es en base a la información del mercado ya que permite fijar sus objetivos con sus propios recursos y lograr un posicionamiento, por lo tanto, merecen especial atención a la hora de definir el camino que permita a la organización adaptarse a estos cambios repentinos de su entorno para asegurar la permanencia en el mercado.

Las empresas vienen experimentando una serie de transformaciones en la última década enfrentándose a un escenario de alta competencia esto como consecuencia de los cambios vertiginosos por la globalización e internalización, como resultado de un cambio en los sistemas

económicos, por lo tanto, las empresas en su afán de responder a estas transformaciones se han visto en la necesidad de replantear su estrategia a las nuevas condiciones del entorno (Arteaga, Intriago y Mendoza 2016).

Es así que, en la actualidad, se ha dejado de medir el desempeño organizacional con indicadores financieros exclusivamente; ahora también evalúan el desempeño con relación a los objetivos cualitativos, cómo hacer más eficientes los procesos, mejorar la calidad o los tiempos de respuesta (Jones , Motta, y Alderete, 2016). No obstante, la grave recesión económica que afecta al mundo, obliga a las empresas, a tomar decisiones difíciles para poder seguir en el mercado; optimizando recursos financieros, materiales y humanos.

Todas las compañías pequeñas o grandes (PYMES) deben preparar su planificación estratégica y procesos operativos con el fin de llegar al mercado con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes (Iglesias, 2017). En Latinoamérica la moderna gestión estratégica proporciona un conjunto de herramientas que permiten realizar un análisis tanto del entorno interno como del externo. Por un lado, los cambios que se están produciendo en ambos entornos tienen gran influencia sobre las prácticas que están adoptando las empresas del sector agroalimentario a fin de gestionar la calidad y la seguridad de los alimentos y por el otro; la búsqueda de la excelencia y la mejora de la atención al cliente ha llevado a las empresas a querer diferenciarse y obtener una ventaja competitiva, orientando sus esfuerzos hacia la calidad en la gestión y en resultados. La calidad aparece, así como condición necesaria para lograr el éxito en un mercado agroalimentario (Pérez y Pérez, 2015).

En este contexto como lo remarcan Cuatrecasas y González (2017) la calidad se puede definir como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requisitos del usuario refiriéndose a la percepción que tiene el cliente del producto o servicio ofertado, desde está concepción en el Ecuador las organizaciones también se han visto influenciadas, desarrollando la habilidad y el conocimiento para analizar las señales del entorno e identificar factores que pueden cambiar su rumbo; sin embargo las empresas agroindustriales muestran una apertura al cambio muy limitada y es claro que factores

tales como insatisfacción del cliente, procedimientos no estandarizados, que sumados desestabilizan la organización, evidencian la ausencia de estrategias, como herramientas de administración del negocio, siendo esencial la gestión estratégica para el logro de los objetivos, obtención de mejores resultados y la generación de ventajas competitivas (Rico y Navarro, 2017).

La competencia constituye el fundamento principal de los negocios y la calidad, el diseño, el precio y los servicios constituyen las más importantes armas estratégicas competitivas de toda organización (Palacios, 2015). Por lo tanto, las prioridades que tiene la empresa hoy en día como lo describe Isaza (2015) es innovar en estrategias de diferenciación; asimismo como la importancia que se debe dar a la gestión estratégica como nueva visión de negocio, dejando de lado el único enfoque operacional que involucra herramientas de gestión tales como, liderazgo, procesos, planeación, seguimiento y control, bajo las perspectivas del aprendizaje organizacional, procesos internos, cliente y las finanzas, y cómo finalmente, estas herramientas se convierten en el soporte para la toma de decisiones y preparan a la empresa para enfrentar los retos del mercado.

Para que las organizaciones sean exitosas necesitan desarrollar estrategias que les permita obtener una ventaja competitiva en los mercados actuales. Para (Bianchi, Mingo y Fernández, 2019) esto implica que las empresas deban realizar movimientos estratégicos para satisfacer la necesidad clientes y lograr los objetivos planteados por la organización.

4.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Determinar la influencia de la gestión estratégica en la calidad del aceite de palma orgánica.

Objetivo(s) específico(s)

- Elaborar una revisión bibliográfica para fundamentar el fenómeno de estudio.

- Diagnosticar la situación actual de la gestión estratégica en el proceso de extracción.
- Identificar los factores internos que inciden la calidad del aceite de palma orgánica.

4.3. Justificación de la investigación

La gestión estratégica constituye un instrumento que permite contribuir a la orientación de los sectores reguladores en la toma de decisiones, la gestión de la calidad en una organización implica que todos los departamentos estén involucrados, coordinados entre sí con interrelación e interacción de sus procesos que demandan una comunicación de los objetivos y estrategias, por lo que la investigación pretende ser una guía de gestión referente a las estrategias de la empresa, siendo el objetivo de este trabajo evaluar las estrategias de un modelo de gestión estratégica organizacional y su incidencia en la calidad del producto para el sector agroindustrial en Santo Domingo de los Tsáchilas.

En la actualidad, la Palma africana es uno de los principales cultivos en el país debido a los múltiples usos de esta planta y así también debido a su uso como biocombustible, por lo que pretende analizar la gestión y toma de decisiones en las PYMES del sector agroindustrial, siendo una ayuda para los gerentes y productores de palma al conocer el entorno a los que están expuestos en el desarrollo de su actividad económica, de esta manera poder llevar a buen puerto las operaciones de la empresa basado en un enfoque de calidad del producto.

El presente estudio tiene como propósito buscar y establecer un esquema de organización que permita gestionar a la empresa mediante el dominio de los planes de acción, actividades y procedimientos a través de un modelo de gestión estratégica para la extracción de aceite de palma orgánica, donde tiene la responsabilidad de cumplir con leyes y además un control interno de la empresa.

Se considera beneficiarios directos de este estudio el personal obrero, administrativo y clientes de la empresa, permitiendo mejorar los resultados financieros, operativos y organizacionales, logrando con ello la mejora continua y con el fin de entregar un producto con mayor valor agregado que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Este desarrollo es viable, por lo que el autor cree necesario un enfoque estratégico apropiado a las necesidades de la empresa de extracción de aceite de palma, la gestión consiste en hacer las cosas correctas en base al plan de acción para que mediante el desarrollo de habilidades gerenciales todos los procesos sean eficientes, al momento de llevar a cabo dicho plan Bordas (2016) considera que el capital humano juega un papel importante en todos los niveles donde se desarrollan las actividades, significando que la estrategia no es cuestión que le concierne únicamente a la alta gerencia, es un proceso donde participa todo el personal de la organización, definido por un compromiso individuo – empresa, que luego a través de la influencia de su comportamiento, se construye la cultura organizacional, la cual diferencia a las compañías de las demás. Por lo tanto, es factible realizar la investigación sobre gestión estratégica y conocer si las empresas consiguen sus objetivos y manejan una adecuada gestión empresarial.

4.4 Marco teórico referencial

4.4.1. Antecedentes investigativos

Después de haber realizado una investigación bibliográfica se ha encontrado una serie de investigaciones relacionados al fenómeno de estudio. A continuación, se detalla los más relevantes.

En el ámbito de la gestión estratégica se consultó el trabajo de Gómez (2018) “Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad” segrega en su trabajo de investigación que la gestión estratégica de costos consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo y plantea que el objetivo de la gestión estratégica de costos es organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando con ello la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes al menor precio posible.

Según Suárez (2015) considera en su trabajo de investigación “La Gestión Estratégica en el éxito organizacional. Las PYME” destaca que la gestión estratégica no es más que la capacidad de una empresa para crear, sostener e incrementar su presencia y participación en los

mercados locales e internacionales, con el fin de entregar un mayor valor agregado al cliente del que la competencia ofrece.

Dentro de los aportes de la investigación permitió conocer la importancia que los empresarios de pequeñas y medianas organizaciones, deben dar a la gestión estratégica como nueva visión del negocio, dejando de lado un único enfoque operacional, para involucrar herramientas, para la gestión como es: perspectivas del aprendizaje organizacional, procesos internos, consumidores y las finanzas.

En este sentido, Jones (2016) en su trabajo titulado “Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mi pyme de Córdoba, Argentina” tuvo como objetivo analizar las relaciones causales entre los factores organizacionales y del entorno, las estrategias y control de gestión de TIC y el nivel de adopción de comercio electrónico en las Mis pymes. La adopción de las tecnologías de información y comunicación, y del comercio electrónico en particular, beneficia a las empresas a la reducción de los costos de transacción y el incremento de la velocidad y eficiencia de los procesos y las operaciones organizacionales. A su vez, el uso de Internet en el comercio electrónico son herramientas que permiten una mejor comunicación e interacción con clientes, socios y proveedores, proporcionando información sobre los productos, brindando servicios en línea que mejoran la calidad de atención a clientes, ofreciendo la posibilidad de compra en línea, entre otros.

En otro contexto, pero referido a la planificación estratégica, Valencia y Erazo (2016) en su artículo publicado en la Revista Publicando, titulado: en su título, en la base de Datos de Scopus. De acuerdo con ello se obtuvieron un total de 130 publicaciones que sirvieron para el análisis de contenidos de acuerdo con los objetivos de la investigación. La búsqueda de referencias se realizó también en Google Académico en relación con los términos “planificación estratégica y pymes” ello permitió recopilar 14 referencias que estaban relacionadas con el objetivo de este artículo.

En el estudio se concluyó que la relación con la planificación estratégica en las Pymes se identificó, la falta de procedimientos formales de planeación estratégica en base a decisiones

y proyectos específicos y la calidad de los recursos humanos con que cuentan las Pymes en que puede existir un divorcio entre la formación y la necesidad del mercado laboral.

Por su lado, Dueñas (2015) en su investigación titulada: “Técnicas de gestión empresarial en la globalización”. El objetivo de este artículo fue analizar tres técnicas de gestión: la cadena de valor, la reingeniería de procesos y la contabilidad estratégica como alternativas para detectar las actividades generadoras de valor en las empresas. Se basó en el uso del modelado empírico para la coordinación e integración de la gestión de la calidad en cadenas de suministro.

Los resultados de la investigación concluyen que la contabilidad estratégica cobra importancia ya que permite el enlace de la visión estratégica a la parte operativa de las empresas, en la constante búsqueda de la generación de valor agregado.

En el contexto de Ycaza y Sánchez (2016) en su trabajo de investigación “Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYMES) en Latinoamérica”, tuvo como propósito identificar cuáles son los factores que determinan la competitividad de las empresas en Latinoamérica revisando diferentes investigaciones sobre el tema.

Los resultados de la investigación revelaron que la globalización está ocasionando que las empresas, independientemente del tamaño y los mercados que están orientados, se integren a la competencia internacional. Se concluye que las empresas se desenvuelven en un entorno favorable, ya sea teniendo un capital humano calificado para satisfacer necesidades específicas, contando con una excelente infraestructura económica y optando por la innovación como eje para el desarrollo de bienes o servicios.

Por su parte el estudio de Báez, Godínez y Hernández (2017) en su trabajo de investigación titulado: “Gestión estratégica en empresas del sector de la economía solidaria en el marco del plan para El Buen Vivir en Ecuador”, se determinó los factores que influyen en el proceso estratégico de las empresas, sin embargo, el factor social como sustento del buen vivir ejerce un significativo papel, lo que se traduce por la participación directa del hombre en todas las actividades de la empresa y como integrante de una familia y comunidad a la que tiene que

mantener y desarrollar. Uno de los grandes retos del sistema empresarial en general y en Ecuador en lo particular, es enfrentar los problemas que se presentan en la actualidad, como son la pobreza, la inequidad y el daño al medioambiente, que contribuya a equiparar el desarrollo social con el desarrollo tecnológico y productivo. Esto conlleva a la necesidad de combinar en su gestión la filosofía social con la competitividad, la excelencia gerencial y el éxito en los negocios

En lo referido a García (2016) realizó un estudio para determinar la influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento.

Los resultados de la investigación revelan que la gestión de la calidad impacta positivamente en la innovación a través de la gestión del conocimiento, que puede ser un elemento mediador. Las empresas analizadas que tienen un mayor grado de gestión de la calidad, son las que desarrollan en mayor medida las prácticas de (liderazgo, planificación de la calidad, gestión de personal, gestión de procesos, información y análisis, enfoque en el cliente, gestión de proveedores y diseño del producto) y obtienen mayores resultados en innovación (de proceso y de producto) por medio de las prácticas de gestión del conocimiento. Asimismo, para las empresas de menor nivel de gestión de la calidad, los resultados sirven como ejemplo para mejorar sus niveles de innovación, tomando como referencia las prácticas de las empresas de mayor nivel de gestión de la calidad.

Según, Díaz (2017), en su trabajo de estudio titulado: “Quality in service as a competitive advantage”. Este estudio se enfocó en estudiar la calidad del servicio que brindan las PYMES, para obtener la ventaja competitiva ante sus competidores y su permanencia en el mercado. En la investigación concluyó, que los países subdesarrollados, están alentando y promoviendo a las pequeñas empresas como fuente de generación de ingresos, creación de empleo y máxima utilización de los recursos. El crecimiento y la supervivencia de estas pequeñas empresas dependen de uno de los factores importantes; La calidad del servicio ofrecido. Ayuda a estas empresas a retener y atraer clientes al cumplir con sus expectativas.

En la actualidad las empresas vienen experimentando una serie de transformaciones en la última década enfrentándose a un escenario de alta competencia esto como consecuencia de los cambios vertiginosos por la globalización e internalización, como resultado de un cambio

en los sistemas económicos, por lo tanto, las empresas en su afán de responder a estas transformaciones se han visto en la necesidad de replantear su estrategia a las nuevas condiciones del entorno (Prajogo, 2016).

Para que las organizaciones sean exitosas necesitan desarrollar estrategias que les permita obtener una ventaja competitiva en los mercados actuales (Mora, 2016). Esto implica que las empresas deban realizar movimientos estratégicos para satisfacer la necesidad clientes y lograr los objetivos planteados por la organización.

4.4.2. Gestión Estratégica

La gestión estratégica es un proceso que se relaciona con la identificación y descripción de estrategias que los gerentes pueden usar para lograr un mejor rendimiento y ventaja competitiva para la empresa.

Según Prieto (2017) la gestión estratégica podemos definirla como una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común.

La gestión estratégica es la capacidad de una organización para crear, sostener e incrementar su presencia y participación en sus mercados locales e internacionales, con el fin de entregar un producto o servicio con un valor agregado a sus clientes del que no le ofrece la competencia (Puertas y Álvarez, 2015).

De acuerdo con Sánchez (2018) es necesario adaptarse continuamente a los cambios actuales y manejar con eficacia la incertidumbre, siendo muy necesarios para la buena gestión de las organizaciones por lo que las organizaciones alrededor del mundo, buscan innovar y competir en un mercado cada vez más globalizado con una nueva visión estratégica.

Según Gómez (2018) , Gutarra y Valente (2018) manifiestan que la gestión estratégica es organizar la información para que la empresa mantenga sus competitividad , logrando con

ello la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los consumidores al menor precio posible. Es así, que la gestión estratégica es la herramienta que permite encaminar la organización hacia una gestión integral de sus procesos (Cogollo y Correa 2017). Permitiendo mejorar los resultados financieros, operativos y organizacionales y su perdurabilidad en los mercados con la diferenciación de su producto generando una ventaja competitiva que conlleva al éxito empresarial.

Gestión estratégica es la gestión de más alto nivel de las metas y objetivos de la organización (Artieda, 2015). La gestión estratégica se lleva a cabo por la alta dirección, quien desarrolla las estrategias para mejorar el desempeño de la empresa. En un sistema de gestión estratégica debe incorporar: Objetivos estratégicos, indicadores y metas, iniciativas estratégicas, recursos y responsables, y distingue cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos, aprendizajes y crecimiento, además de la elaboración de mapas estratégicos permite observar de manera gráfica la estrategia de la empresa, en donde se determinan como objetivo final el crecimiento de la empresa (Jones , Motta y Alderete, 2016).

Desarrollo organizacional

Alina et al. (2017) mencionan que el desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el entorno actual y por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Meza, Morgan y Díaz (2019) mencionan que el desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización.

El desarrollo organizacional tiene como objetivo la búsqueda de nuevas formas de enfrentar y resolver los problemas o puntos de mejora, así como la creatividad para hacer frente a los cambios que sean necesarios dentro de la organización (Zeng, Phan y Matsui, 2015).

Proceso Administrativo

Un elemento importante dentro de las organizaciones es el empresario, quien se encarga de desarrollar formas para ejecutar el proceso administrativo. Un empresario es la persona que acepta el riesgo del fracaso al organizar los factores de la producción, con el fin de producir los bienes y servicios en una forma eficiente (Sánchez, 2015).

Los administradores son los responsables de planear y organizar y dirigir las acciones dentro de la organización. En este sentido Ricalde (2016) el proceso administrativo es el conjunto de elementos requeridos como principal fuente de éxito del administrador. Son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficiencia y eficacia

Bajo esta misma línea, Ricalde (2016) la organización se sintetiza una serie de actividades importantes para logara los objetivos; en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordina las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. De acuerdo a Chiavenato (2000) mencionado por Mendoza (2017) establece que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados, constituyen las funciones administrativas que, al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial.

Dentro de las funciones del proceso administrativo se encuentran; la planeación, organización, dirección y control dichas funciones consideradas como un todo cuando se considera un enfoque global para alcanzar los objetivos, el proceso administrativo está determinado por el conjunto de funciones administrativas de manera interactiva, influyéndose mutuamente (Montealegre, Delgado y Cubillo, 2017).

Los 14 principios generales de administración que determino Henry Fayol, entre los que se encuentran: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección subordinación de interés, justa remuneración, centralización vs. Descentralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, espíritu o grupo de unión del personal.

Se puede concluir que el proceso de administración es materializar una acción y a su vez agruparla para formar determinado producto, el proceso administrativo gira alrededor del producto, la administración es el proceso por el cual un grupo se organiza e interactúa a fin de producir un bien o servicio, venderlo a fin de satisfacer una necesidad del entorno y lograr el bienestar de los miembros de la organización (Herrera y Granadillo, 2018).

Administración

Desde los tiempos de Fayol, la administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De acuerdo con Sánchez (2015) la lista puede variar de autor a autor, pero de forma general, estos procesos inspiran a miles de escritores en esta área. Todavía existen autores que afirman que otra división clásica en el estudio de la administración es concebirla a partir de sus áreas funcionales, como el Marketing, las Operaciones, las Personas y las Finanzas.

Según Chen, Delmas y Lieberman (2015), Parra y Rodríguez (2016), Gallus y Frey (2016), Papke y Boyer (2017) consideran que la administración es una actividad de máxima importancia dentro de la empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia. Es así, que la administración de empresas es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente donde un grupo de personas se encuentra trabajando eficientemente para el alcance de las metas predispuestas (Arteaga, Intriago y Mendoza, 2016).

Para Sánchez (2015) la administración existe debido a que es un medio efectivo de lograr que se realice el trabajo necesario para logara alcanzar los objetivos o metas trazadas por la organización. Debido a esto, la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos para lograr un objetivo a corto plazo (Mendoza, 2017).

Según Moreno, Moreno y Dávalos (2015) el éxito de la administración se mide por el grado por el cual se alcanza los objetivos o metas bajo este enfoque parte la idea de que la estrategia debe preocuparse sobre todo por los contextos sociales, aparte de reconocer que las

personas de la organización son fundamentales para que el éxito de la implementación de una estrategia es fundamental.

Bajo esta perspectiva Gallus y Frey (2016) manifiestan que la visión de la planeación estratégica no solo toma en cuenta a los miembros de la organización, sino incluso a todo aquel que afectara o fuera afectado por la estrategia de la organización se los denomino *stakeholders*, con el fin de responder a estas necesidades de estos agentes de influencia siendo este el objetivo de la administración de las estrategias.

La administración estratégica constaría básicamente de dos fases: la formulación que va desde la determinación, la misión y el diagnóstico hasta la determinación de la estrategia en sí y la segunda fase la implementación desde la activación de la estrategia hasta la motivación para la acción de control (Papke y Boyer, 2017). Es así que las estrategias resultan del proceso de planeación formal y controlado de diferentes pasos, cada uno controla y soportado por técnicas.

El éxito de la administración se mide por el grado por el cual se alcanza los objetivos o metas. La administración de empresas es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente donde un grupo de personas se encuentra trabajando eficientemente para el alcance de las metas predispuestas (Arteaga, Intriago y Mendoza 2016).

4.4.2.1. Cuadro de mando integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. (Kaplan y Norton 2002)

El modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton busca un cuadro de mandos “balanceado”, donde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones, clientes, procesos y recursos.

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

4.4.3. Calidad Total

La definición de calidad total o lo que también se lo conoce como Total Quality Control de acuerdo con Armendáris (2019) supone la necesidad de la implicación de la empresa en su globalización para asegurar la calidad del producto o lo largo de toda la vida del mismo. En la búsqueda por hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo, mediante los tres componentes de una estrategia de calidad: innovación, control y mejora, también ha provocado un cambio continuo en los conceptos y métodos de la calidad. Carrillo, Carrillo y Moreno (2018) manifiestan que la calidad total se entiende como la aplicación de los principios de la gestión de la calidad a un conjunto de actividades y personas de una organización, no sólo a la realización del producto o servicio que se entrega al cliente.

En este sentido Díaz (2017) manifiesta que la calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional; donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el empleado del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales. En primer lugar, se habla de control de calidad, primera esta de la gestión de la calidad que se basa en las técnicas de inspección aplicada a producción: posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio ofertado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total.

Un sistema de calidad total es la estructura de trabajo operativa acordada en toda la empresa, documentada con procedimientos para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas, información de la planta y de las prácticas para asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad (Sharma y Suri, 2017).

Actualmente, debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo, en que la liberalización de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno empresarial, es precisamente donde se vuelve aplicable la filosofía de la Calidad Total que se proyecta como un sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad de las empresas (Ycaza y Sánchez, 2016).

La filosofía de la calidad total fomenta la mejora continua en la organización e involucra a todos sus miembros, centrándose en la satisfacción del cliente interno y externo. Por lo tanto, (Díaz, 2017) menciona que esta nueva concepción de la calidad total, destaca la responsabilidad por la calidad para todas las funciones y personas de la empresa ya que la calidad total no puede referirse a determinadas funciones u operaciones, sino que abarca a todas ellas, tanto las realizadas a nivel interno como las llevadas a cabo en las relaciones con el entorno, por lo que la calidad seguirá implicando una correspondencia entre las funciones de los productos y servicios, y las características especificadas a través del diseño para dar respuesta a los requerimientos y expectativas de los usuarios.

Entre los elementos de la calidad total Sharma y Suri (2017) consideran cinco criterios para definir la calidad total, el primer criterio de calidad que entiende ésta como afectando solamente al producto y al servicio, la calidad total abarca a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, el segundo criterio de que la responsabilidad sobre calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto y servicio.

En este sentido Elshaer y Augustyn (2016) definen a la calidad total como el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa, sea cual sea su puesto de trabajo y actividad, un tercer criterio de entender que los clientes son personas ajenas a la empresa, la calidad total extiende este concepto a considerar que cada persona es proveedor y cliente interno o externo, de otras personas, el cuarto al detectar y luego corregir, la calidad total pone énfasis en la prevención, con el objetivo de hacer las cosas bien a la primera y por ultimo frente a las actitudes personalistas, la calidad total busca la participación y el compromiso de todos y tiene como objetivo obtener la satisfacción de todas las personas de la empresa con su trabajo.

4.4.3.1. Gestión de la calidad Total

De acuerdo con Isaza (2015) la gestión de calidad total ha sido uno de los elementos que ha concitado mayor interés en los últimos tiempos en el campo de la gestión empresarial. Dicho interés que ha despertado tiene su origen en los cambios producidos en el entorno, como son la globalización de la economía, una competencia creciente, la difusión de las innovaciones

acompañada de una aceleración del progreso tecnológico, y un movimiento generalizado de los consumidores de productos y servicios en orden a demandar mayores niveles de calidad.

Por esta razón la gestión de la calidad ira encaminada a gestionar todos los procesos de una empresa, basados en la calidad, permitiendo obtener el máximo de ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes, los mismos que son los receptores de un bien o servicio que proviene de un proceso productivo. Así, de acuerdo a (Añegre, 2015) se debe distinguir entre clientes internos y externos.

Sistema de calidad

En lo referido a García (2016) realizo un estudio para determinar la influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. La calidad impacta positivamente en la innovación a través de la gestión del conocimiento, que puede ser un elemento mediador. Las empresas analizadas que tienen un mayor grado de gestión de la calidad, son las que desarrollan en mayor medida las prácticas de (liderazgo, planificación de la calidad, gestión de personal, gestión de procesos, información y análisis, enfoque en el cliente, gestión de proveedores y diseño del producto) y obtienen mayores resultados en innovación (de proceso y de producto) por medio de las prácticas de gestión del conocimiento. Así mismo, para las empresas de menor nivel de gestión de la calidad, los resultados sirven como ejemplo para mejorar sus niveles de innovación, tomando como referencia las prácticas de las empresas de mayor nivel de gestión de la calidad.

Autores como Papke y Boyer (2017) consideran que la estructura del sistema de calidad se compone de: el "Manual de la Calidad", los "Procedimientos del Sistema de la Calidad", las "Instrucciones de Trabajo" y los "Registros". El manual de calidad en el estudio realizado por Añegre (2015) describe a este documento como una herramienta de ayuda a la empresa como la guía de lo que va a hacer en relación a la calidad (política, medios, compromiso), ajustado a la dimensión de la organización. En él que se recogen los procedimientos adecuados para realizar cada proceso, y se incluyen todas las actividades en todas las etapas hasta la obtención del producto final.

Implementación de un sistema de calidad

La implantación del sistema de calidad se ha convertido en sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas, de esta manera todos los productos comercializados, como los servicios prestados deben cumplir con los requisitos exigidos por el cliente. Al ser un sistema de calidad una estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de calidad, esta aplica a todas y cada una de las actividades de la empresa y afecta a todas las áreas, desde el inicio que comprende el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa, siendo cada sistema único de acuerdo a cada organización, pues están claramente influenciados por las prácticas específicas de cada organización (Elshaer y Augustyn, 2016)

El clima laboral juega un papel importante en la implementación del sistema de calidad, la alta dirección al ser la cabeza visible de la organización debe motivar a la organización hacia la calidad debe involucrar totalmente e impulsar y apoyar la implementación (Dávalos, 2015).

Control de calidad

Dentro de las definiciones que se consideran se encuentra la de Armendáris (2019) el cual describe al control de calidad como el conjunto de las actividades del seguimiento de la calidad que se concretan: medir los resultados comparar con los objetivos marcados y actuar sobre las diferencias. Teniendo en cuenta que, el control de la calidad son técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad.

Este control de calidad se orienta en mantener bajo control los procesos y eliminar las causas que generan comportamientos insatisfactorios en etapas importantes del ciclo de calidad, para conseguir mejores resultados económicos.

También dicho control se orienta al desarrollo de manuales de calidad, la recolección de información sobre el comportamiento de los procesos, utilización de la estadística básica en control de calidad, ejecución de autocontrol, análisis y ensayos de materias primas, de productos en procesos y producto terminado se establecen los procedimientos para la elaboración control y difusión de informes (Ferdousi,2019).

Los gerentes o dirigentes los que planifican la mejora de la calidad, definen políticas de calidad, establecen normas o estándares de calidad, eligen responsables del aseguramiento o control de la calidad, implementan sistemas de calidad, y establecen medidas de control de calidad (Armendáris, 2019).

Calidad

En la actualidad todos coinciden en reconocer la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios de acuerdo con para poder ser más competitivos y permanecer en los mercados. Podemos decir que la calidad la define el cliente, es el juicio que este tiene sobre el producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto o servicio que está adquiriendo. Debido a que el proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo, en que la liberalización de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno empresarial, es precisamente donde se vuelve aplicable la filosofía de la Calidad Total que se proyecta como un sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad de las empresas (Valencia y Erazo, 2016)

Un cliente queda satisfecho si le ofrecen todo lo que él esperaba encontrar, la calidad es ante todo la satisfacción del cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio. A estar determinados la satisfacción del cliente por los aspectos subjetivos como las expectativas, la calidad no siempre se puede cuantificar o definir en términos objetivos, por lo que es necesario que las empresas estén retroalimentando en forma contante con la percepción del cliente respecto al producto o servicio que están ofertando.

La calidad está enmarcada en la satisfacción del cliente, la misma que está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio que está adquiriendo, expectativas generadas de acuerdo con sus necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, la disponibilidad, la entrega (Zeng, Phan, y Matsui 2015).

La calidad en las empresas comenzó con la implantación de una serie de controles y procesos que afectaban sobre todo a los productos fabricados. Con el paso del tiempo las

compañías empezaron a darse cuenta de que la calidad no debía afectar solo a los productos sino a todos los departamentos (Carrillo, Carrillo y Moreno 2018).

La calidad se inició como una estrategia para resolver dificultades de producción y para producir los costos asociados con la producción de bienes, como mecanismo reductor de costos y no como un medio de supervivencia. Por lo tanto, la calidad debe ser un elemento estratégico de la planificación de la empresa. Esto requiere la motivación y el reconocimiento del personal para que identifique con la empresa y el producto o servicio producido (Jiménez, Lema, y Larrea, 2017).

4.5. Metodología

4.5.1 Enfoque de la investigación

4.5.1.1 Enfoque Mixto

El presente proyecto de investigación está enmarcado dentro del paradigma cualitativo – cuantitativo. Cualitativo porque va orientado a la gestión estratégica mediante sondeos de opinión en base al instrumento de la encuesta. Cuantitativo por cuanto se tomará en cuenta la calidad de los productos mediante indicadores de gestión.

4.5.1.2 Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase (Hernández Samperio, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2016, p.4).

“Para obtener datos y tener una respuesta de la hipótesis busca la aplicación de la estadística de manera que pueda comprobar las hipótesis realizadas en el estudio, con el fin de obtener un resultado que permita analizar el fenómeno del estudio” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2016, p.4).

4.5.1.3 Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2016, p.7).

4.5.2. Modalidad de la investigación

4.5.2.1 Investigación de campo

Sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio 2016 p. 8).

4.5.2.2. Investigacion bibliografica documental

La investigación bibliográfica - documental ayuda al investigador de este fenómeno de estudio de diversas formas: puede ofrecerle un buen punto de partida, guiarlo en el enfoque y tratamiento que se le dará al problema de investigación, orientarlo respecto de los diversos elementos que intervienen en el problema, centrarlo en un problema específico, sugerirle cómo construir el marco teórico, etcétera. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2016 p. 68)

4.5.3. Tipos de investigación

La presente investigacion se utilizaran dos tipos de investigacion por un la investigación exploratoria según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2016, p. 91) menciona que se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. Como es el caso de nuestro estudio gestión estratégica y la calidad del aceite crudo de palma orgánica.

Por otro lado, también se aplicó una investigación descriptiva que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Al respecto del análisis realizado se describirán diferentes características del fenómeno de estudio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2016 p. 92)

4.5.4 Población y Muestra

4.5.1 Población

Según Lepkowski citado por (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2016 p 174) manifestó que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Para el análisis del estudio se tomó a la empresa EPACEM S.A. por ser la empresa más representativa de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas ya que es la empresa pionera en tecnología e innovación en el proceso de extracción, refinación y comercialización de productos a base de aceite de palma africana.

Tabla 2

Empresas Extractoras de aceite de palma africana

Nombre	Ubicación	Observación
Extractora EPACEM	Vía a Quinindé Km 8	Extracción de aceite orgánico
Extractora Alcopalma	Vía a Quinindé Km 34	Extracción de aceite orgánico
Extractora San Daniel	Plan Piloto-Concordia	Extracción de aceite orgánico
Extractora Terragona	Vía a Quinindé Km 34	Extracción de aceite orgánico
Extractora Danayma	Vía a Quinindé Km 54	Extracción de aceite convencional
Extractora Atahualpa	Monterrey- Concordia	Extracción de aceite convencional

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.5.2. Técnica de recolección de datos

Observación

Se realizaron visitas de campo a la Empresa EPACEM S.A. para el análisis del entorno de la empresa.

Encuestas

Se aplicaron 131 encuestas a los empleados de la Empresa EPACEM S.A. con relación a la gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica.

El cuestionario tipo escala de Likert fue el instrumento, que sirvió para medir las opiniones de los trabajadores de la empresa.

Instrumento

El instrumento presentado fue elaborado bajo el fin de analizar y medir cada dimensión de las variables de estudio dentro de la investigación. La encuesta fue el instrumento utilizado, mediante la aplicación de un formulario de preguntas de tipo cerrada.

La escalada se definió de la siguiente manera:

- (1) Pleno desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Neutro
- (4) Estar de acuerdo
- (5) Acuerdo total

La confiabilidad del test fue establecida por el coeficiente alfa de Cronbach, el cual mide la consistencia interna del test. Para hallar el coeficiente se utilizó el programa SPSS versión 23.

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,881	18

Fuente: Elaboración propia, 2020

El coeficiente del alfa de Cronbach expresa el grado en que los ítems están correlacionados, cuanto más cercano a 1 es el alfa de Cronbach mayor es la consistencia entre los ítems analizados (Hernández y Pascual, 2017).

Según George y Mallery (2003) cita por Hernández y Pascual (2017), indicaron como recomendación considerar los siguientes criterios para evaluar el coeficiente de alfa de Cronbach: a) Coeficiente alfa > 0.9 es excelente; b) Coeficiente alfa > 0.8 es bueno; c) Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable; d) Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable; e) Coeficiente alfa > 0.5 es pobre; f) Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable.

En la tabla 3, observamos que el instrumento presenta una buena confiabilidad con un coeficiente de 0.881 para las 18 preguntas del test.

De acuerdo con Gonzáles y Pazmiño (2015), para el caso de una escala de Likert de 5 puntos en el cálculo de la varianza de los ítems el valor está dentro del límite de 0.7 a 0.9 indica una buena consistencia interna para la escala.

Entrevistas a expertos

Se aplicaron entrevistas a expertos en el tema. Los profesionales que validaron el instrumento son especialistas en el campo de Administración y negocios a quienes se preguntó su validez y aplicabilidad.

Los criterios para la validación del instrumento se presentan en la tabla 4, donde se registra los criterios de los expertos.

Tabla 4

Validación del instrumento de investigación

Criterios	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Presentación					
Claridad en la redacción de los ítems					
Pertinencia de las variables con los Indicadores					
Relevancia del contenido					
Factibilidad de la aplicación					

Fuente: Elaboración propia, 2020

La opinión de los expertos se registra en el Anexo III, donde se registra que la validez alcanzo una validación cualitativa de excelente por lo que procede a su aplicación.

4.5.3. Hipótesis

- **Hipótesis Nula:** No existe una influencia entre la gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica.
- **Hipótesis Alternativa:** Existe influencia entre la gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica.

Se utilizó el programa estadístico SPSS versión 23 para procesar los datos para procesar los datos determinados por la estadística descriptiva y también se utilizó el coeficiente de correlación rho Spearman para contrastar las variables e hipótesis que está determinada en la estadística inferencial.

4.5.5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Tabla 5

Variable Independiente: Gestión Estratégica

Contextualización	Dimensiones	Cuestionario	Ítems	Escala de medida	Nivel y rango	Fuente e instrumento
Se define a la gestión estratégica como una ventaja estratégica que está a la vanguardia de nuevos productos para la satisfacción de los clientes.	Planificación	La participación organizacional es vital en la planificación estratégica en la empresa.	1,2,3,4,5 Total=6	Pleno desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Neutro(3) Estar de acuerdo(4) Acuerdo total(5)	Bajo(18-30) Medio(31-60) Alto(61-90)	Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario
		La empresa analiza periódicamente las necesidades de la organización				
		La empresa tiene una estrategia clara de gestión de la calidad del producto.				
		Toda la organización está inmersa dentro de la planificación estratégica.				
		La planificación estratégica es importante para determinar el camino a seguir en una empresa.				
	Calidad	La gestión estrategia se mantiene dentro de sus puntales de calidad como eje de desarrollo en la producción de aceite de palma orgánico.	7,8,9,10,11,12 Total=6			
		La calidad en proceso productivo de aceite orgánico es prioritario como eje de crecimiento.				
		Los procesos productivos son ampliamente controlados para mantener los parámetros de aceptación.				
		La organización tiene establecido políticas de calidad.				

Cultura organizacional	La organización asume la responsabilidad de cómo se gestiona la calidad del producto.	
	La organización se preocupa por conocer los requisitos del cliente.	
	La organización posee un enfoque dirigido a mejorar continuamente la calidad de sus productos.	
	La cultura organizacional de la empresa aplica como guía en la producción	
	La gerencia comunica y vive la cultura organizacional en la empresa	
	La empresa satisface las nuevas tendencias de los clientes.	
	Los clientes están satisfechos gracias a la cultura interactiva de la empresa.	13,14,15,16,17,18 Total=6
	Los empleados de la empresa son participativos y están dispuestos al cambio.	
Los productos son mejores gracias a la <u>gestión de la calidad</u>		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 6

Variable dependiente: Calidad

Contextualización	Dimensiones	Cuestionario	Ítems	Escala de medida	Fuente e instrumento
Estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, normalmente empleados, accionistas y la sociedad en general	Resultados	¿Por favor se necesita conocer cuál es la empresa donde trabaja el cargo que usted ocupa y al sector que pertenece?			
	Cliente	¿Cree usted que la gestión estratégica es importante para determinar el camino a seguir en una empresa?			
	Liderazgo	¿Piensa usted que el desarrollo administrativo empresarial es necesario para un crecimiento sostenido en el sector productivo y comercial?			
	Innovación	¿Cree usted que la gestión estratégica empresarial tiene como aspecto fundamental en la productividad la calidad operativa?	1,2,3,4,5,7,8 Total=8	Pleno Desacuerdo (1) En Desacuerdo (2) Neutro(3) Estar De Acuerdo(4) Acuerdo Total(5)	Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario
	Aprendizaje	Hablando de calidad en la producción y comercialización de aceites orgánicos ¿piensa usted que es un eje prioritario para el desarrollo estratégico empresarial?			
	Responsabilidad	¿Para el desarrollo empresarial usted tomaría como una herramienta de gestión un cuadro de mando integral?			

Fuente: Elaboración propia, 2020

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Caracterización del sector.

5.1.1. EPACEM S.A

EPACEM S.A. se crea hace 47 años en 1973 y desde entonces hemos crecido junto con agricultores del Ecuador, convirtiéndonos en socios estratégicos de más de 700 pequeños y medianos proveedores.

Se inicia las operaciones instalando una planta extractora ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, que procesaba el fruto proveniente de sus pequeñas y medianas plantaciones.

Es una empresa de producción rentable de energía, ya sea como comestibles o como combustibles y además de productos de limpieza. Además; está constituida en la Ley de compañías como sociedad anónima con fines de lucro y familiar.

Los productos deben ser constantemente la mejor alternativa del mercado, cumpliendo los requerimientos del cliente, con personal competente en valores y conocimiento, a través del mejoramiento continuo de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Capacidad de la empresa

El total de empleados de la empresa EPACEN S.A es de 131 empleados los cuales se detalla a continuación.

- **Plantaciones**

Tiene una plantación en la zona las Golondrinas con un total de 350 hectáreas de palma africana. Tiene quince empleados

- **Centro de Acopio**

La empresa cuenta con un centro de acopio ubicado en la planta principal de Santo Domingo. Planta principal cuenta con cuatro empleados.

- **Extractora**

La planta extractora ubicada estratégicamente en la zona de Santo Domingo. Tiene veinte y dos empleados en horario rotativo.

- **Planta de refinación**

La planta refinadora está ubicada en Santo Domingo de los Colorados tiene una capacidad instalada para la refinación de aceite de 45.000 toneladas por año. La planta refinadora tiene 4 empleados en horario rotativo

- **Planta de fraccionamiento**

La planta de fraccionamiento tiene una capacidad de 27.000 toneladas anuales. El área cuenta con tres empleados.

- **Planta de jabón**

La planta de jabón produce jabones en barra. La planta tiene una capacidad de 240 toneladas al año. La planta de jabón tiene cinco empleados en la jornada diurna.

- **Planta de balanceados**

La planta de balanceados tiene una capacidad de 300 toneladas anuales. La planta de balanceados cuenta con seis empleados en la jornada diurna

- **Planta de envasados**

Tiene una capacidad instalada de 22.000 toneladas anuales para aceite y de 15.000 toneladas por año de manteca y margarina. El área cuenta con veinte y dos empleados.

- **Planta de plásticos**

La planta tiene una capacidad para producir, 526.400 tazones, 684.000 baldes, 4,032.000 de botellas de 900cc. La planta tiene 6 empleados

- **Laboratorios**

El laboratorio cuenta con los equipos necesarios para garantizar una excelente calidad para el consumidor. Los laboratorios están ubicados Santo Domingo de los Colorados. El laboratorio cuenta con cuatro laboratoristas en horario rotativo

- **Oficinas administrativas**

Las oficinas principales en Quito ubicadas en la Avenida Colon y 9 de octubre, en el edificio Solamar, donde se encuentra el personal administrativo y de ventas. Las oficinas administrativas de la planta se encuentran en la ciudad Santo Domingo de los Colorados en el 7 de la vía Quinindé.

Las oficinas principales en Quito cuentan con veinte empleados

Las oficinas administrativas de la planta en Santo Domingo de los Colorados cuentan con veinte empleados.

En la tabla 7 se describe los cargos de la empresa con el fin de entender con detalle a la organización.

Tabla 7

Empleados de la empresa EPACEM S.A.

Proceso	Cargos
Administrativo	Directorio, Presidencia, Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia Contable, Gerencia de Ventas, Gerencia de Planta.
Producción	Jefatura de Planta, Jefatura de Control de Calidad, Jefatura de Refinería, Jefatura de Cogeneración, Jefe de Bodega de Producto terminado
Apoyo	Bodega de Repuestos, Jefatura de Mantenimiento, Talento Humano y Sistemas de la información.

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Tabla 8 se describe los productos semielaborados y terminados de la empresa los cuales se comercializan al granel.

Tabla 8

Productos de la empresa EPACEM S.A.

Productos	
Semielaborados	Terminados
Aceite crudo de palma (ACP)	Aceite de palma refinado
Aceite de soya	Aceite de soya
Oleína	Mantecas
Estearina	Margarinas
Nuez	Jabón (azul, verde y blanco)

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Tabla 9 se detalla los productos terminados de la empresa con sus respectivas marcas y presentaciones para el consumidor final.

Tabla 9

Productos terminados de la empresa EPACEM S.A.

Productos Terminados		
Producto	Marca	Presentación
ACEITES	SUPER SUPREMO FESTIVAL	Botella 900 cc Funda 1 litro Caneca 20 litros
MANTECAS	SUPER SUPREMA CRIOLLA	Funda 453 g. y 500 g. Tazona 950 g. Bloques 3kg, 15 kg y 50 kg
MARGARINA	SUPER	Funda 453 g. Bloques 3kg, 15 kg y 50 kg
JABÓN	SUPER SULI	Azul, verde y blanco Detergente

Fuente: Elaboración propia, 2020

Marco estratégico

Visión empresarial

“Una empresa de generación rentable de energía a través del cultivo, extracción, refinamiento y comercialización de oleaginosas y productos de limpieza.”

Misión empresarial

“Ser la mejor alternativa del mercado nacional e internacional en oleaginosas, desarrollando ofertas de valor agregado para nuestros clientes, asegurando calidad en nuestros productos, acompañado de una gestión efectiva y eficiente.”

Estructura Organizacional

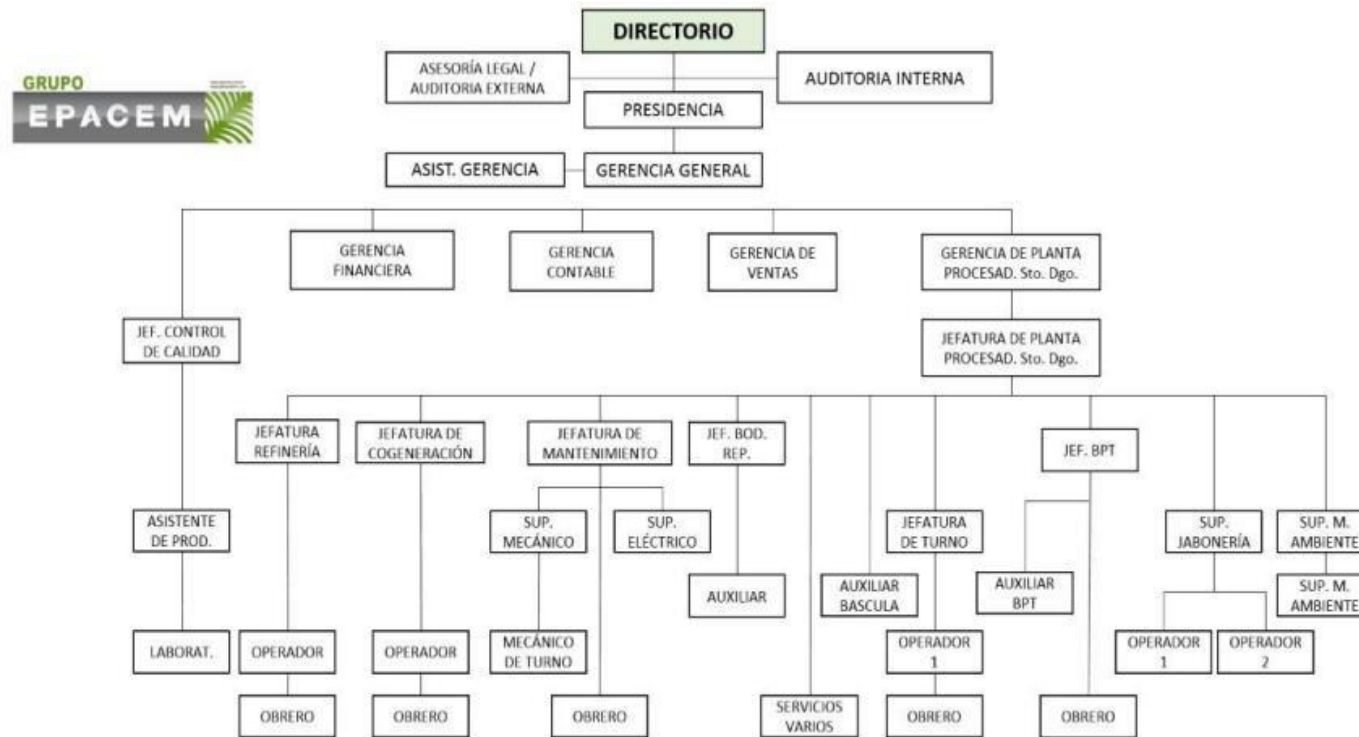


Figura 1. Organigrama de la empresa EPACEM S.A.

Fuente: EPACEM S.A.

Valores

Los valores organizativos es una ventaja competitiva, los principios intemporales que guían a la empresa representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestra a través del comportamiento diario.

Valores EPACEM S.A

- **Trabajo en equipo:** Potencializando los esfuerzos e impulsando las aptitudes del equipo con el objetivo de aportar al desarrollo de actividades.
- **Exigencia personal:** es primordial impulsar el cumplimiento de metas bajo la auto-motivación para lograr grandes retos personales y profesionales con esfuerzo y dedicación.
- **Honestidad:** como base de todas nuestras acciones y expresiones, sabiendo reconocer los errores propios, misma que incluye la transparencia y sinceridad en la comunicación oportuna de información interna.
- **Actitud positiva:** aceptamos la diferencia de criterios que pueden existir y apoyamos al desarrollo de nuevos criterios que permitan romper paradigmas.
- **Respeto:** Consideración al medio ambiente y a los criterios que emita la sociedad.

Política de Calidad

EPACEM S.A. es una empresa de producción rentable de energía, ya sea como comestibles o como combustibles y además de productos de limpieza. Sus productos deben ser constantemente la mejor alternativa del mercado, cumpliendo los requerimientos del cliente, con personal competente en valores y conocimiento, a través del mejoramiento continuo de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Descripción de proceso de extracción de aceite crudo de palma

En este proceso intervienen las siguientes etapas.

- Recepción de la materia prima.
- Esterilización.

- Desfrutado.
- Digestión.
- Prensado.
- Clarificación
- Secado.
- Refinación
- Neutralización.
- Blanqueo.
- Desodorización.
- Almacenamiento.

A continuación, se describe cada una de las etapas del proceso de obtención del aceite de palma.

Recepción de la materia prima.

Se procede a depositar los racimos en las tolvas de recepción para proceder luego a evaluar su calidad por medio de un muestreo aleatorio.

Esterilización.

Proceso llevado a cabo en la autoclave al cual se inyecta agua y vapor de agua hasta alcanzar los 60 °C a 80 °C. Se controla el tiempo de cocción y la temperatura en dependencia del tamaño de los racimos y del grado de madurez de los mismos. El agua caliente impregna y satura los tallos y ramas de los racimos de la fruta, minimizando la absorción de aceite. La cocción es la etapa más importante del proceso de extracción del aceite.

Desfrutado.

El desfrutado es la separación mecánica de los frutos de los racimos mediante un tambor desfrutado rotatorio. La separación de los frutos de los raquis se realiza mediante golpes continuos. Estos residuos representan aproximadamente el 23 % del peso bruto y son llevados al campo para utilizarlos como abono orgánico.

Digestión.

La digestión consiste en macerar la fruta a una temperatura de 90 – 95°C durante la evacuación y el prensado. El fruto es depositado en el digestor hasta formar una masa homogénea y blanda.

Prensado.

En esta etapa se aplica agua caliente con el fin de arrastrar el aceite y mantener la temperatura constante. El agua se agrega a la salida del digestor y en la parte inferior de la prensa. Así como para mantener las pérdidas de aceite dentro de los estándares aceptados, además para proporcionar la dilución requerida durante la separación en la clarificación.

Clarificación

Consiste en retirar el agua y las impurezas lodosas del aceite mediante el filtrado, la decantación y centrifugación, a fin de lograr altos rendimientos.

Secado.

El aceite ya separado de las otras fases, es decantado y bombeado a un tanque, el cual cuenta con serpentines para mantener la temperatura a 80°C para eliminar toda la humedad del producto.

Almacenamiento.

Es almacenado en tanques de acero inoxidable y generalmente se adicionan antioxidantes para alargar la vida útil del producto.

En la Figura 2 se presenta las etapas del proceso de producción para la extracción de aceite crudo de palma.

*Racimos de Fruta, frutos sueltos
(palma)*

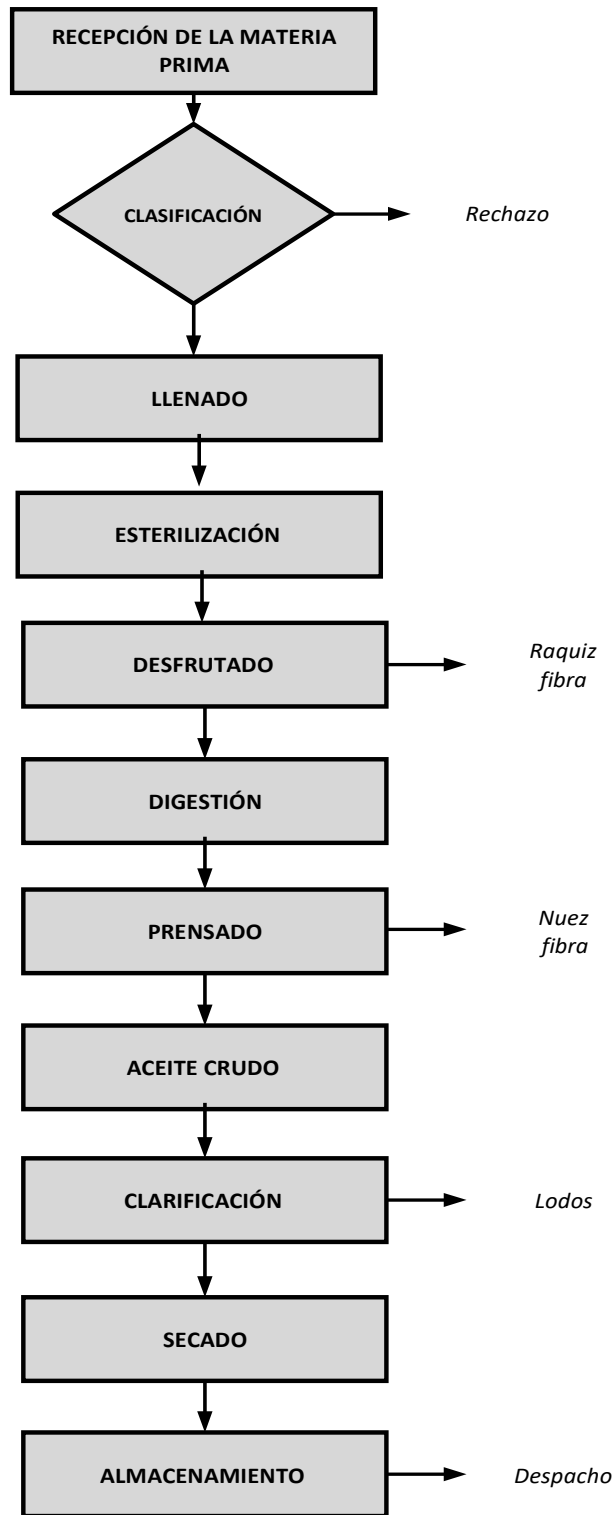


Figura 2. Diagrama de flujo del proceso de extracción de aceite crudo de palma

Fuente: Elaboración propia, 2020

5.1.2. Análisis e interpretación de la encuesta

La estadística descriptiva es la rama de la estadística que formula recomendaciones de cómo resumir, de forma clara y sencilla, los datos de una investigación en cuadros, tablas, figuras o gráficos. (Rendón, Villasís y Miranda, 2016).

Se aplicó el instrumento a la muestra compuesta por 131 personas que laboran en la empresa EPACEM S.A. los resultados obtenidos de la encuesta se obtuvo lo siguiente:

La participación organizacional es vital en la planificación estratégica en la empresa.

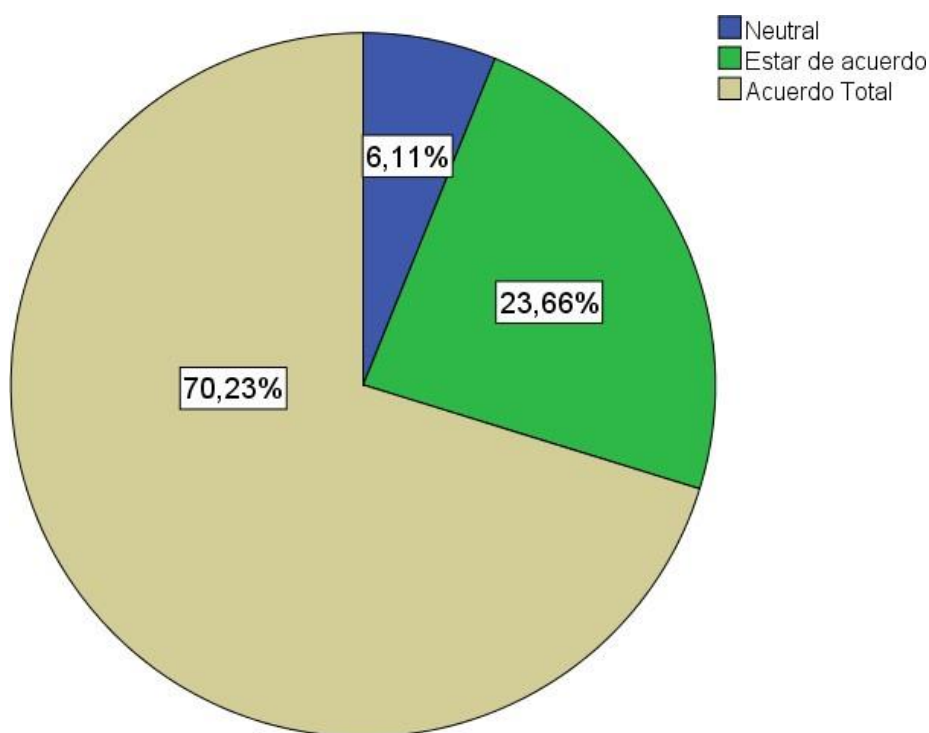


Figura 3. Participación Organizacional en la Planificación Estratégica de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la figura 3 se muestra que en la empresa existe una participación de todos los implicados en la toma de decisiones, convirtiéndose en una empresa con dirección participativa. Los empleados que corresponden aseveran que todos los implicados participan en la toma de decisiones de manera alta, mientras otros manifiestan que la participación es neutra.

En la tabla 10 se detalla las encuestas realizadas al ítem de participación organizacional, el 70,23% de los encuestados están en total acuerdo con la planificación estratégica de la empresa, en tanto

que el 23,66% considera que la organización participa en la planificación, y el 6,11% considera que son neutros de la participación dentro de la organización.

Tabla 10

La Participación Organizacional es vital en la Planificación Estratégica de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	8	6,1	6,1
	Estar de acuerdo	31	23,7	29,8
	Acuerdo Total	92	70,2	100,0
	Total	131	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

La empresa analiza periódicamente las necesidades de la organización.

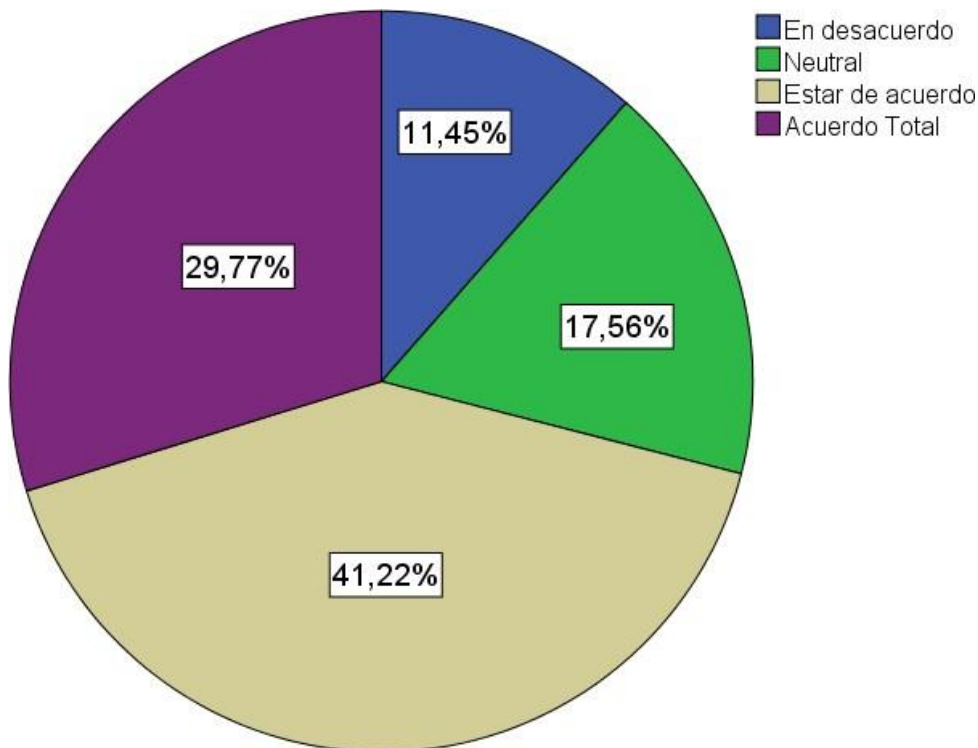


Figura 4. Revisión de las necesidades de la Organización

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la figura 4 se visualiza que la empresa está bien direccionada en revisar periódicamente las necesidades dentro de la organización de forma correcta en cumplimiento de metas.

La Tabla 11 corresponde al análisis periódico de las necesidades de la organización, el 41.22% de los encuestados afirman que existe un acuerdo y total acuerdo 29,77% que periódicamente las necesidades de la organización se revisan, el 17,56% permanecen neutro y el 11,45% están en desacuerdo.

Tabla 11

Análisis Periódico de las necesidades de la Organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	15	11,5	11,5
	Neutral	23	17,6	29,0
	Estar de acuerdo	54	41,2	70,2
	Acuerdo Total	39	29,8	100,0
	Total	131	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

La empresa tiene una estrategia clara de gestión de la calidad del producto.

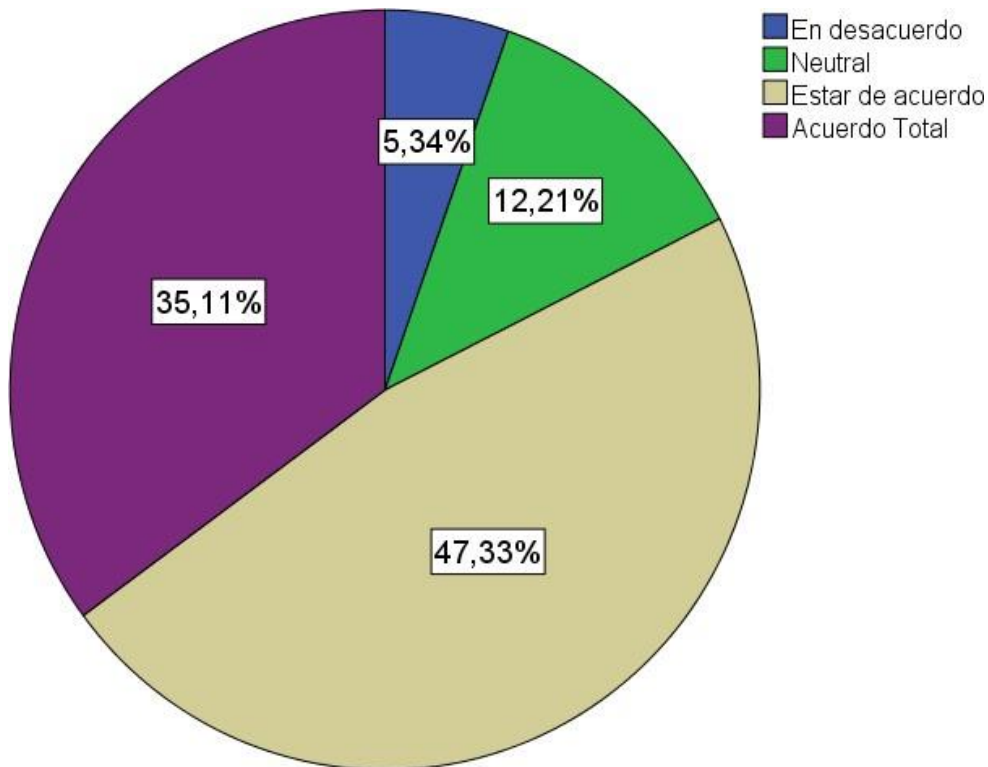


Figura 5. La Estrategia y la Gestión de la Calidad del Producto

Fuente: Elaboración propia, 2020

La figura 5 muestra que la empresa tiene una estrategia clara para lograr una gestión en la calidad de sus productos para alcanzar la meta de producir un producto para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La estrategia de la empresa y la gestión de la calidad del producto se muestra en la Tabla 12, el 47,33% de los encuestados están de acuerdo que son claras las estrategias dentro de la empresa, solo un 5,34% están de desacuerdo con las estrategias de la organización.

Tabla 12

La Estrategia de la Empresa y la Gestión de la calidad del Producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	5,3	5,3
	Neutral	16	12,2	17,6
	Estar de acuerdo	62	47,3	64,9
	Acuerdo Total	46	35,1	100,0
	Total	131	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

Toda la organización está inmersa dentro de la planificación estratégica.

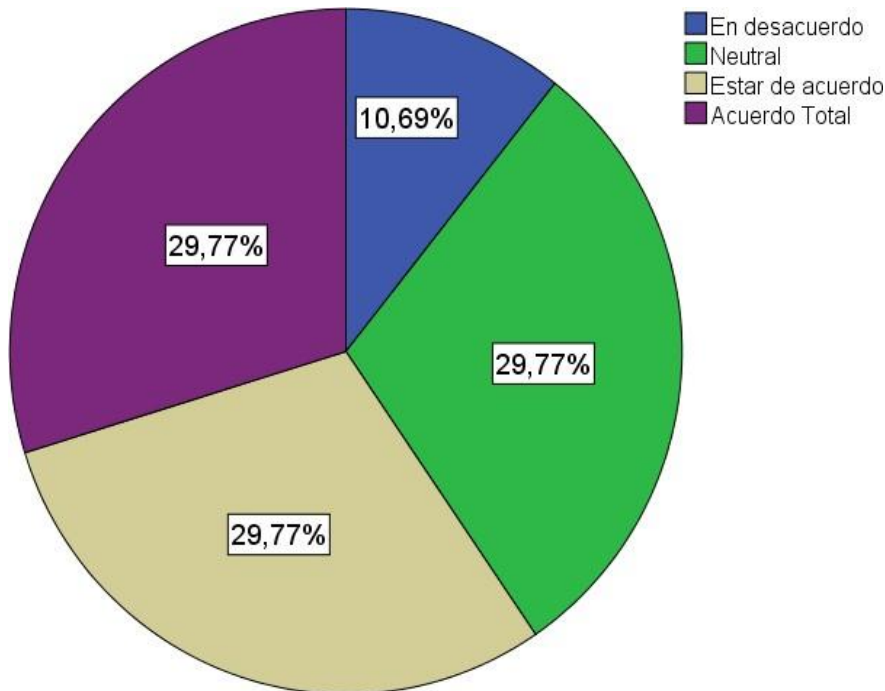


Figura 6. Organización está Inmerso dentro de la Planificación Estratégica

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Figura 6 muestra que los miembros de la empresa están vinculados de forma directa con las estrategias empresariales para alcanzar las metas y tener productos de calidad para liderar el mercado nacional e internacional.

En la Tabla 13 se visualiza que la empresa tiene una planificación bien establecida para su aplicación de forma oportuna con un 58,52% de acuerdo con un 29,71% es neutro de la empresa y en desacuerdo 10,69% lo que significa que es bajo en el rango de la investigación.

Tabla 13

La Organización está inmersa dentro de la Planificación Estratégica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	10,7	10,7
	Neutral	39	29,8	40,5
	Estar de acuerdo	39	29,8	70,2
	Acuerdo Total	39	29,8	100,0
	Total	131	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

La planificación estratégica es importante para determinar el camino a seguir en una empresa.

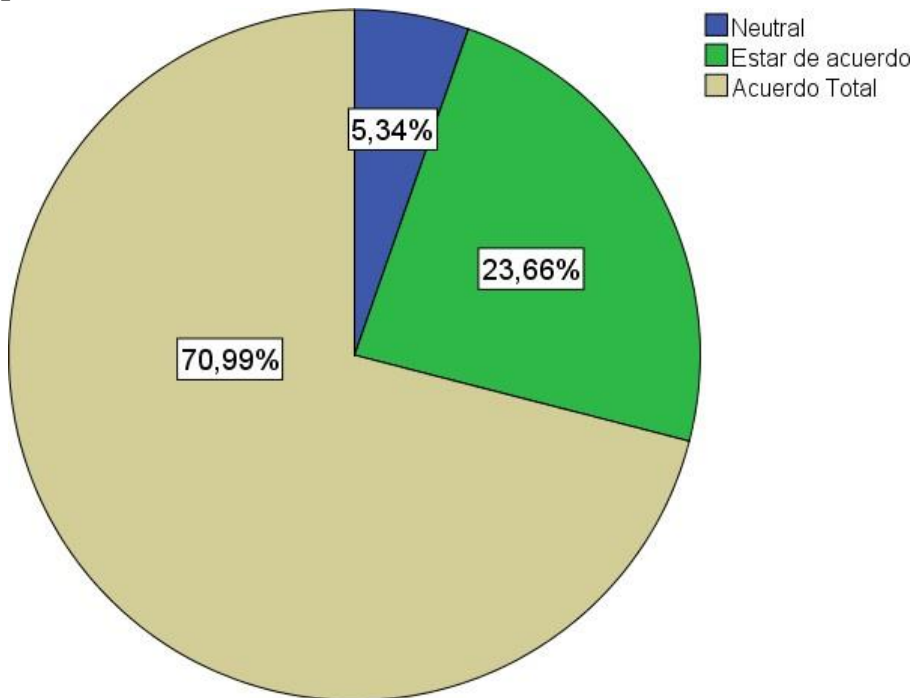


Figura 7. La Importancia de la Planificación Estratégica

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Figura 7 muestra que la planificación estratégica dentro de la gestión empresarial es importante para tener una visión clara donde quiere posesionarse dentro del nicho del mercado líder para tener una eficacia y eficiencia de calidad dentro de la organización.

De los 131 encuestados dentro de la empresa EPACEM S.A que se muestra en la Tabla 14, un 94,12% están de acuerdo que la planificación estratégica es importante dentro de la empresa y un 5,88% son neutros dentro de la empresa.

Tabla 14

La importancia de la Planificación Estratégica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Neutral	7	5,3	5,3	5,3
Estar de acuerdo	31	23,7	23,7	29,0
Acuerdo Total	93	71,0	71,0	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

La gestión estrategia se mantiene dentro de sus puntales de calidad como eje de desarrollo en la producción de aceite de palma orgánico.

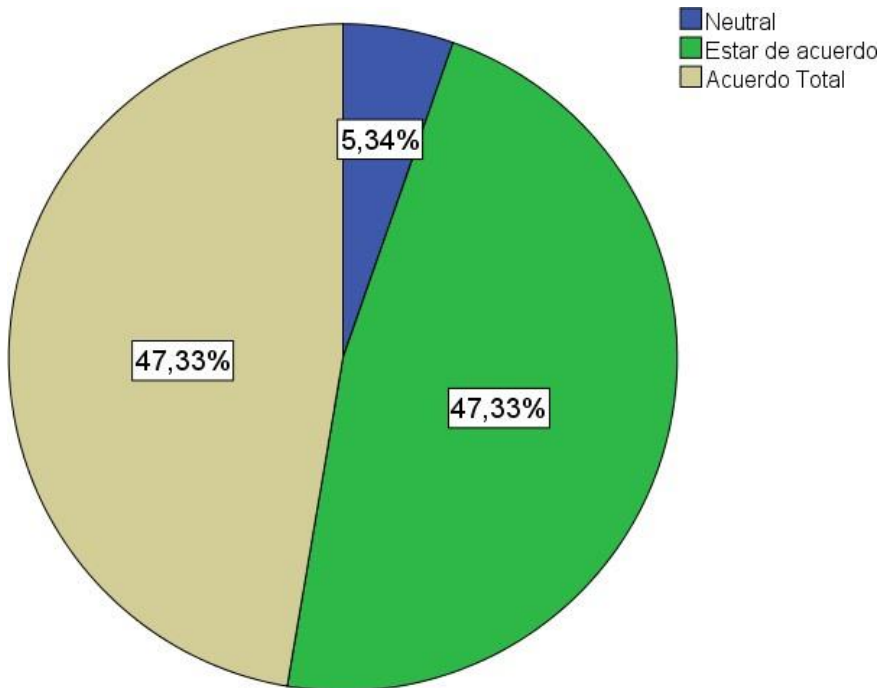


Figura 8. La Gestión Estratégica y la Calidad del Aceite de Palma Orgánico en la Producción.

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Figura 8 muestra que la gestión estratégica es una variable independiente para la gestión de la calidad como eje de desarrollo en la producción de aceite de palma orgánico para satisfacer un nicho de mercado en auge en el mercado actual.

En la Tabla 15 se aprecia lo referente a la gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánico, de los 131 encuestados dentro de la empresa EPACEM S.A un 94,6% están de acuerdo que la planificación estratégica es importante para la calidad del producto y un 5,3% son neutros dentro de la empresa.

Tabla 15

La gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánico en la producción.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Neutral	7	5,3	5,3	5,3
Estar de acuerdo	62	47,3	47,3	52,7
Acuerdo Total	62	47,3	47,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

La calidad en proceso productivo de aceite orgánico es prioritaria como eje de crecimiento.

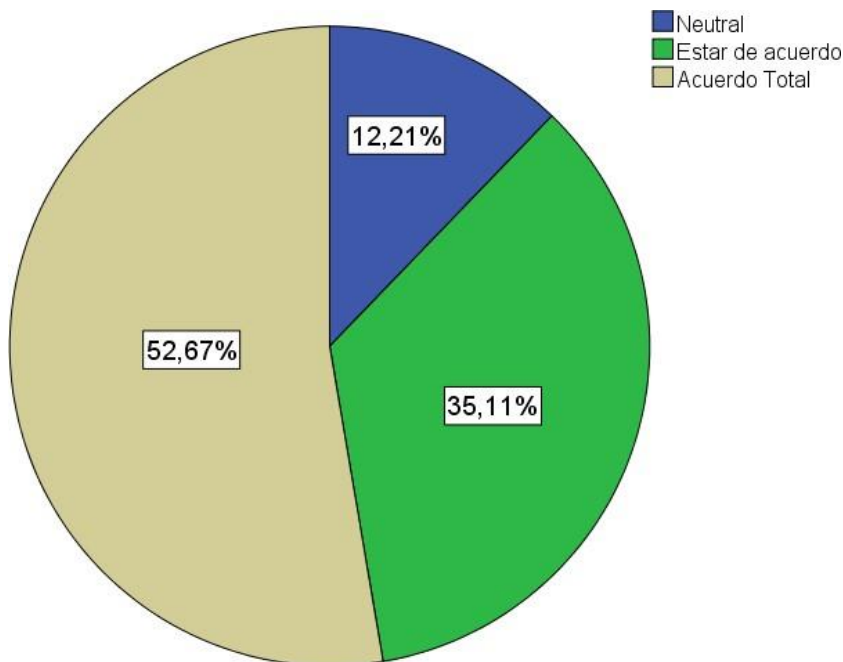


Figura 9. La Calidad en el Proceso Productivo de Aceite Orgánico.

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Figura 9 se puede apreciar que la calidad en proceso productivo del aceite orgánico ayuda a la empresa a un eje de crecimiento estratégico en el mercado competitivo.

En la Tabla 16 muestra que un 52,67% están en total acuerdo, en tanto que el 35,11% están de acuerdo que la calidad en proceso productivo es prioritaria como eje de crecimiento de la empresa y un 12,21% son neutros dentro de la empresa.

Tabla 16

La calidad en el proceso productivo de aceite orgánico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Neutral	16	12,2	12,2	12,2
Estar de acuerdo	46	35,1	35,1	47,3
Acuerdo Total	69	52,7	52,7	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Los procesos productivos son ampliamente controlados para mantener los parámetros de aceptación.

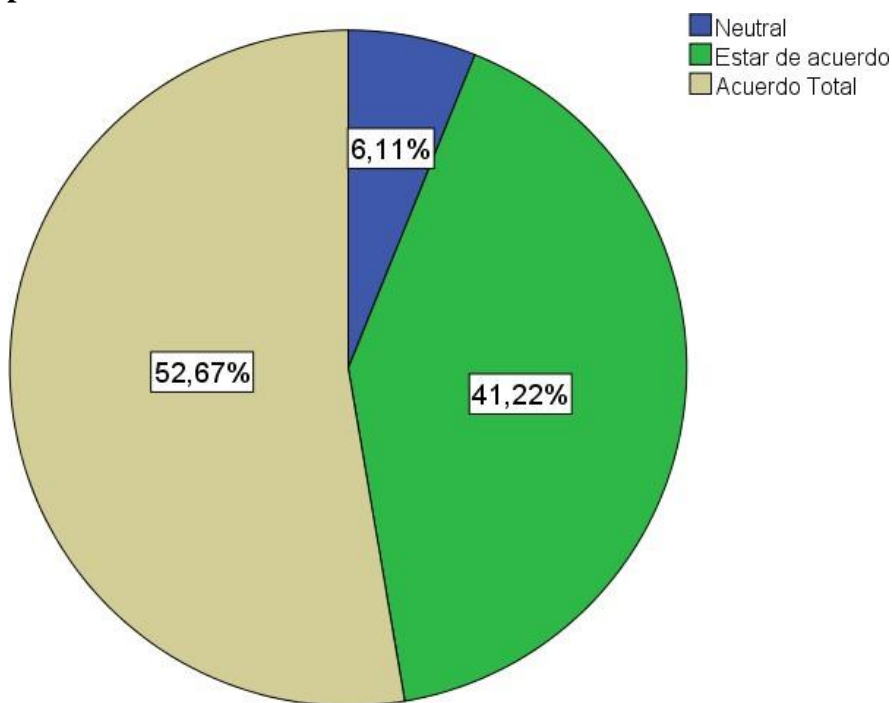


Figura 10. Controles de los Procesos Productivos y los Parámetros de Aceptación.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Se puede visualizar en la Figura 10 y Tabla 17 que los parámetros de aceptación en el proceso productivo permiten a la empresa tener ampliamente controles para mantener la homogeneidad de sus productos.

De los resultados correspondientes a los 131 encuestados dentro de la empresa EPACEM S.A un 94,12% están de acuerdo que los procesos productivos son ampliamente controlados para mantener los parámetros de aceptación y un 6,11% son neutros dentro de la empresa.

Tabla 17

Controles de los Procesos productivos y los Parámetros de Aceptación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Neutral	8	6,1	6,1	6,1
Estar de acuerdo	54	41,2	41,2	47,3
Acuerdo Total	69	52,7	52,7	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

La organización tiene establecido políticas de calidad.

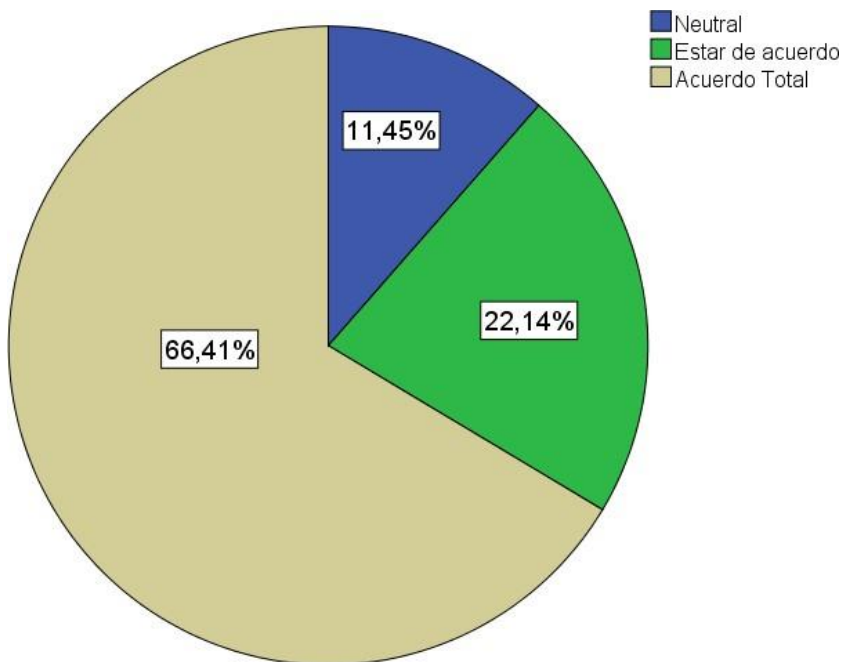


Figura 11. Políticas de Calidad de la Organización.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Se observa en la Figura 11 y Tabla 18 que la organización tiene establecido políticas de calidad claras que permite ser objetivos al momento de aplicar los reglamentos de la empresa de forma oportuna y concisa.

De los 131 encuestados dentro de la empresa EPACEM S.A un 88,89% están de acuerdo la organización tiene establecido políticas de calidad y un 11.11% son neutros dentro de la empresa.

Tabla 18

Políticas de Calidad de la Organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	15	11,5	11,5
	Estar de acuerdo	29	22,1	33,6
	Acuerdo Total	87	66,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

La organización asume la responsabilidad de cómo se gestiona la calidad del producto.

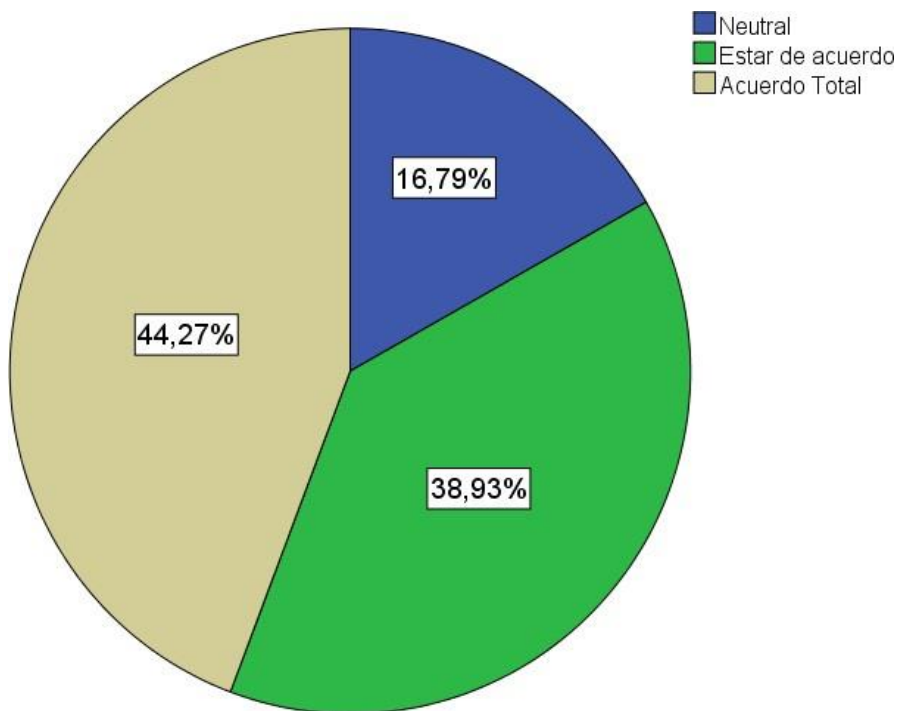


Figura 12. Calidad del Producto y la Responsabilidad de la Organización

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Figura 12 y Tabla 19 se puede analizar que la organización asume la responsabilidad de gestionar la calidad del producto de forma orgánica para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

De los 131 encuestados dentro de la empresa EPACEM S.A un 83,21% están de acuerdo que la organización asume la responsabilidad de cómo se gestiona la calidad del producto y un 16.79% son neutros dentro de la empresa.

Tabla 19

Calidad del Producto y la Responsabilidad de la Organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Neutral	22	16,8	16,8	16,8
Estar de acuerdo	51	38,9	38,9	55,7
Acuerdo Total	58	44,3	44,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

La organización se preocupa por conocer los requisitos del cliente.

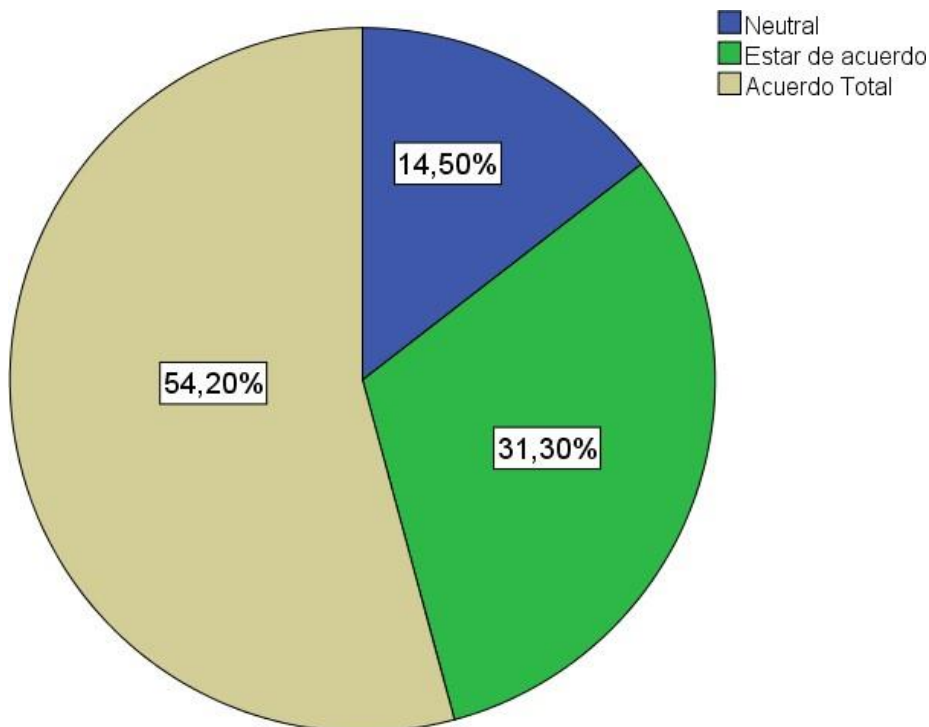


Figura 13. La Organización y los Requisitos del Cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Se observa en la Figura 13 y Tabla 20 que la organización siempre está a la vanguardia del mercado para ser competitivos para conocer los requisitos del cliente de forma oportuna.

Los resultados de los 131 encuestados dentro de la empresa EPACEM S.A un 84,62% están de acuerdo la organización se preocupa por conocer los requisitos del cliente y un 15,38% son neutros dentro de la empresa

Tabla 20

La Organización y los Requisitos del Cliente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	19	14,5	14,5
	Estar de acuerdo	41	31,3	45,8
	Acuerdo Total	71	54,2	100,0
	Total	131	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

La organización posee un enfoque dirigido a mejorar continuamente la calidad de sus productos.

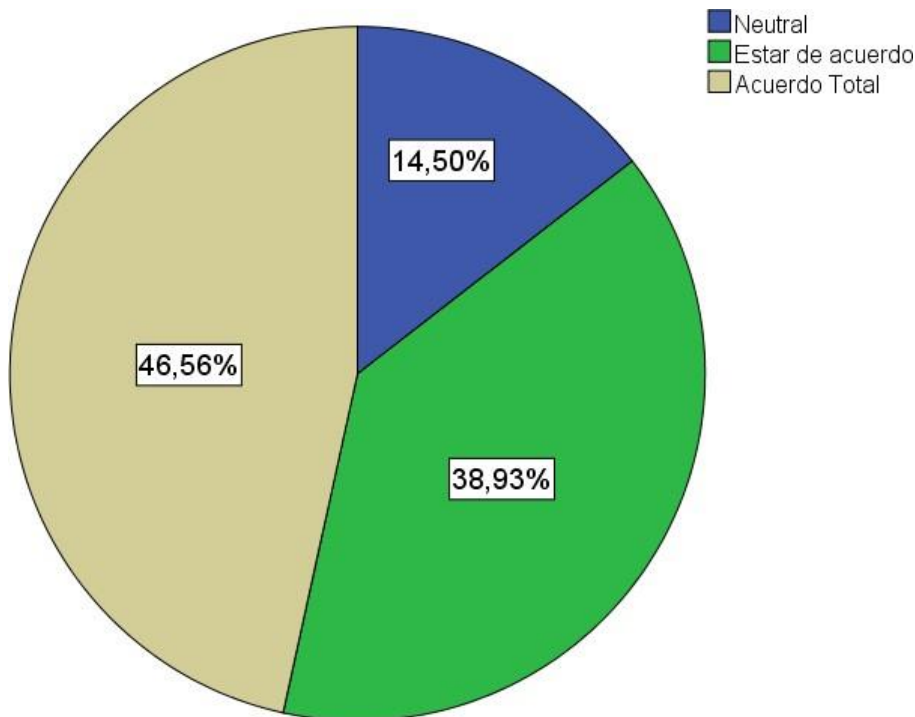


Figura 14. Enfoque a Mejorar Continua a la Calidad de sus Productos.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Se observa en la Figura 14 y Tabla 21 que la organización tiene un enfoque dirigido a mejorar continuamente con lluvia de ideas por departamentos y llegar a la calidad de sus productos, es decir, cero defectos.

Los resultados correspondientes a los 131 encuestados muestra que un 84,62% están de acuerdo la organización posee un enfoque dirigido a mejorar continuamente la calidad de sus productos y un 15,38% son neutros dentro de la empresa.

Tabla 21

Enfoque a Mejorar Continua a la Calidad de sus Productos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Neutral	19	14,5	14,5	14,5
Estar de acuerdo	51	38,9	38,9	53,4
Acuerdo Total	61	46,6	46,6	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

La cultura organizacional de la empresa aplica como guía en la producción

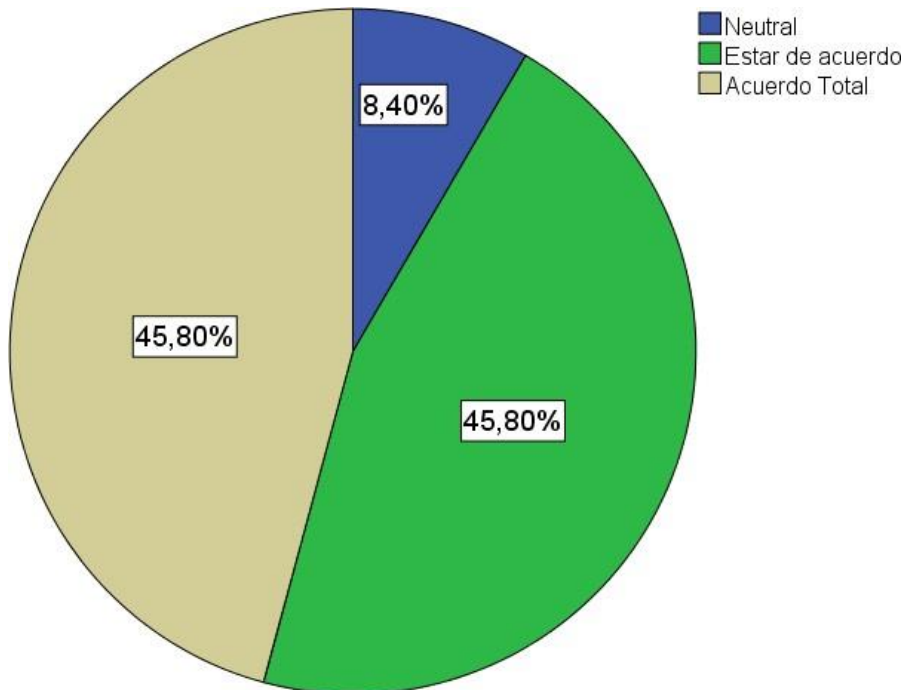


Figura 15. Cultura Organizacional como Guía en la Producción

Fuente: Elaboración propia, 2020

En el análisis de la cultura organizacional de la empresa se observa en la Figura 15, demuestra que tiene sus valores y principios con retribuciones emocionales y extrínsecas para una guía producción efectiva.

De la información obtenida se muestra en la Tabla 22, demuestra que un 92,30% están de acuerdo la cultura organizacional de la empresa aplica como guía en la producción y un 8,69% son neutros dentro de la empresa.

Tabla 22

Cultura Organizacional como Guía en la Producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Neutral	11	8,4	8,4	8,4
Estar de acuerdo	60	45,8	45,8	54,2
Acuerdo Total	60	45,8	45,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

La Gerencia comunica y vive la cultura organizacional en la empresa

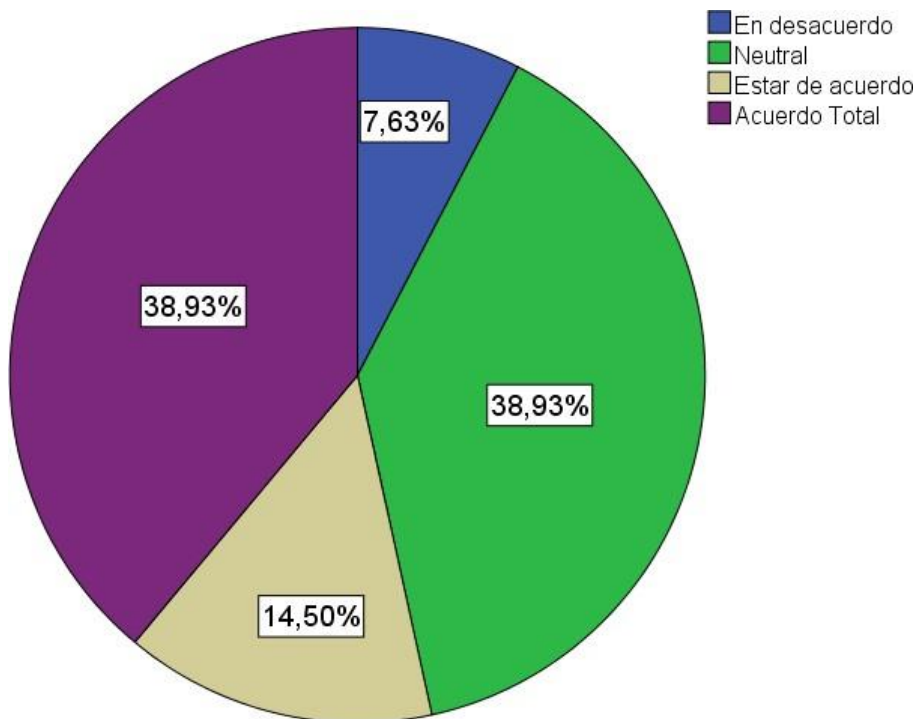


Figura 16. La Gerencia Comunica y Vive la Cultura Organizacional en la Empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Figura 16, se observa que la gerencia comunica de forma directa y horizontal dentro de la organización y vive la cultura organizacional en la empresa de forma clara y a donde desea llegar.

De la información obtenida se muestra en la Tabla 23, demuestra un 53,40% están de acuerdo la gerencia comunica y vive la cultura organizacional en la empresa y un 38,46% son neutros dentro de la empresa.

Tabla 23

La Gerencia Comunica y Vive la Cultura Organizacional en la Empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	7,6	7,6
	Neutral	51	38,9	46,6
	Estar de acuerdo	19	14,5	61,1
	Acuerdo Total	51	38,9	100,0
	Total	131	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

La empresa satisface las nuevas tendencias de los clientes.

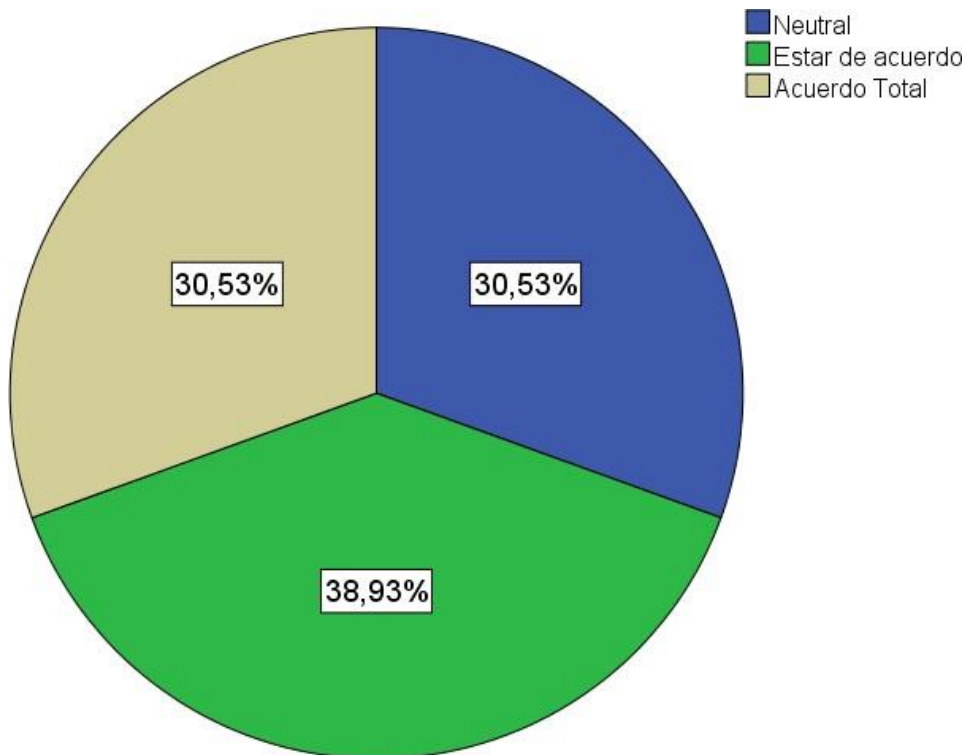


Figura 17. La Empresa Satisface las Nuevas Tendencias de los Clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Figura 17 y Tabla 24, muestra que la empresa satisface las nuevas tendencias de los clientes de manera oportuna para alcanzar los ideales empresariales.

De los 131 encuestados dentro de la empresa EPACEM S.A un 69,47% están de acuerdo la empresa satisface las nuevas tendencias de los clientes. 30,53% son neutros dentro de la empresa.

Tabla 24

La Empresa Satisface las Nuevas Tendencias de los Clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Neutral	40	30,5	30,5	30,5
Estar de acuerdo	51	38,9	38,9	69,5
Acuerdo Total	40	30,5	30,5	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Los clientes están satisfechos gracias a la cultura interactiva de la empresa.

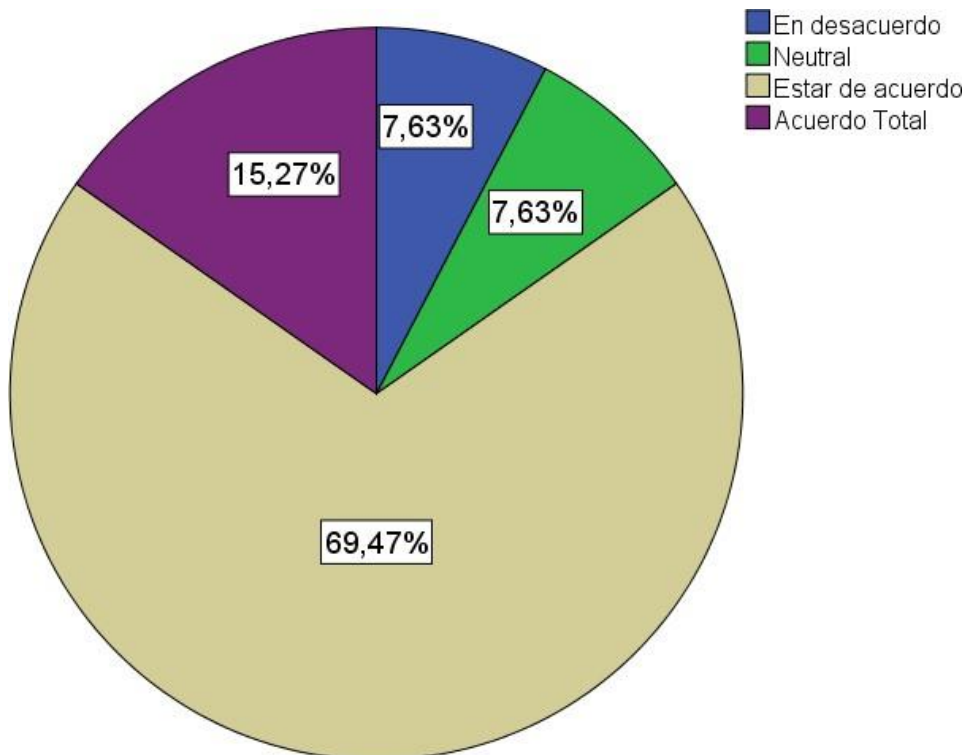


Figura 18. Los Clientes están Satisfechos y la Cultura Interactiva de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Se observa en la Figura 18 y Tabla 25, de los 131 encuestados demuestra que un 84,62% están de acuerdo los clientes están satisfechos gracias a la cultura interactiva de la empresa y un 7,69% son neutros con un similar están en desacuerdo dentro de la empresa.

Los clientes están satisfechos gracias a la cultura interactiva de la empresa lo cual permite llegar a un clima organizacional óptimo para el desempeño efectivo dentro de la empresa.

Tabla 25

Los Clientes están Satisfechos y la Cultura Interactiva de la Empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	7,6	7,6
	Neutral	10	7,6	15,3
	Estar de acuerdo	91	69,5	84,7
	Acuerdo Total	20	15,3	100,0
	Total	131	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

Los empleados de la empresa son participativos y están dispuestos al cambio.

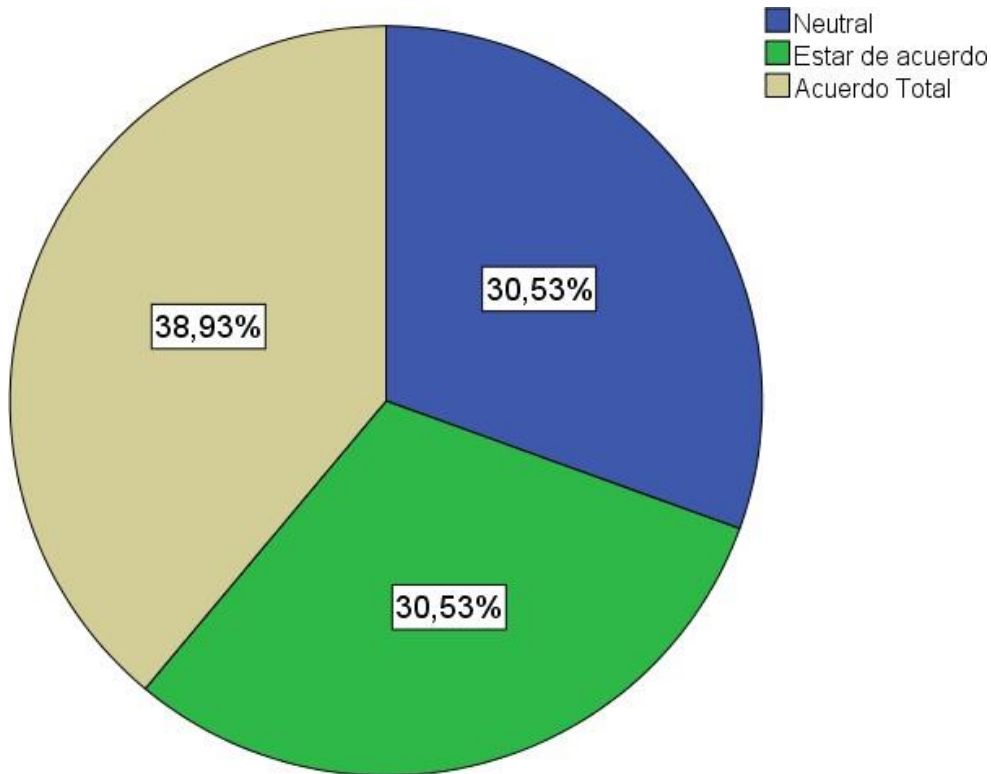


Figura 19. La Participación de los Empleados y la Disposición al Cambio.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Se observa en la Figura 19 y Tabla 26, de los 131 encuestados demuestra que un 69,47% están de acuerdo los empleados de la empresa son participativos y están dispuestos al cambio y un 30,53% son neutros dentro de la empresa.

Los empleados de la empresa son participativos y están dispuestos al cambio de porque los mandos siempre utilizan una comunicación directa para llegar a las metas

Tabla 26

Los Empleados de la Empresa son Participativos y están Dispuestos al Cambio.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	40	30,5	30,5
	Estar de acuerdo	40	30,5	61,1
	Acuerdo Total	51	38,9	100,0
	Total	131	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

Los productos son mejores gracias a la gestión de la calidad

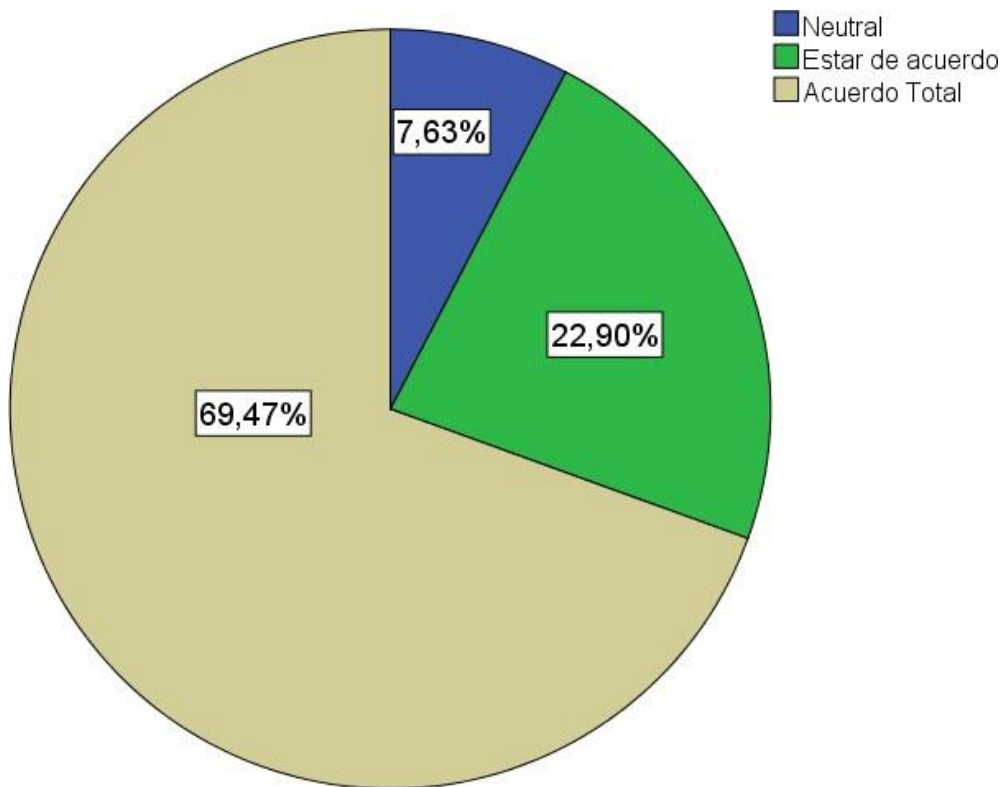


Figura 20. Los Productos y la Gestión de la Calidad

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Figura 20 se observa que los productos son mejores gracias a la gestión de la calidad por medio de lineamientos a seguir de forma sistemática para alcanzar la meta.

Se observar en la Tabla 27, de los 131 encuestados dentro de la empresa EPACEM S.A demuestra que un 92,37% están de acuerdo los productos son mejores gracias a la gestión de la calidad y un 7,63% son neutros dentro de la empresa.

Tabla 27

Los Productos son mejores gracias a la Gestión de la Calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	10	7,6	7,6
	Estar de acuerdo	30	22,9	30,5
	Acuerdo Total	91	69,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

5.1.3. Prueba de Hipótesis

- **Hipótesis Nula:** No existe una influencia entre la gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica.
- **Hipótesis Alternativa:** Existe influencia entre la gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica

Tabla 28

La Gestión Estratégica y la Calidad en el Producto de la Empresa EPACEM S.A.

			Gestión Estratégica	Calidad Producto
Rho de Spearman	Gestión Estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,870**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	131	131
	Calidad Producto	Coefficiente de correlación	,870**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	131	131

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, 2020

Los resultados obtenidos del análisis estadístico para la validación de hipótesis, el coeficiente de correlación Rho de Spearman tiene un valor de 0.870 y una significancia de 0.000,

inferior al parámetro de 0.01 con lo cual se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alternativa que afirma que existe una relación significativa de la gestión estratégica y la calidad del producto y se concluye que si existe una influencia entre las dos variables.

Respecto al objetivo general de la investigación de determinar la influencia entre la gestión estratégica con la calidad del producto en la empresa EPACEM observamos en la prueba de hipótesis Tabla 28 el Rho de Spearman, presento un valor de 0.870 y una significancia de 0.000 inferior al parámetro de 0.01 con lo cual se afirma que existe una influencia de la gestión estratégica de empresa con la calidad del aceite de palma orgánica ya que se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alternativa. Dicho resultado coincide con lo planteado por Cabanilla (2018), en su investigación determinó que la gestión de estrategias de tecnología influye en la mejora de la producción de los productos alimenticios, también identifica la tendencia a regular los procesos productivos a través de la implementación de normativas y a cambiar los parámetros tradicionales de producción y apuntar al desarrollo de nuevos productos.

En el trabajo de Jiménez y Zapata (2016) indican que las organizaciones se enfocan en la búsqueda de ventajas competitivas y el mejoramiento continuo. La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ayuda a las organizaciones a generara confianza a sus Stakeholders respecto a la calidad de sus productos. La metodología integrada del Balanced Scorecard con el Modelo de Gestión de Calidad, muestra resultados significativos en las organizaciones y los beneficios que se obtienen al utilizar una metodología estratégica sumada a una metodología de gestión, que contribuye al alineamiento estratégico y al mejoramiento continuo.

La calidad constituye un factor básico para obtener una ventaja competitiva. Lo citado por Arbós y Babón (2017) la empresa debe adoptar una estrategia que persiga la calidad en todos sus productos, procesos y servicios, que se diferencien del resto de la competencia y le permita afrontar los nuevos retos desde una posición de privilegio. La consecuencia de esta ventaja es fundamental para el crecimiento de la empresa y uno de los objetivos principales de cualquier empresa de la actualidad.

5.1.4. Análisis de la entrevista

Se realizaron tres entrevistas a expertos en producción y comercialización de productos a base de aceite de palma africana para conocer sus criterios referentes al sector del aceite de palma

y establecer acciones que permitan un fortalecimiento del sector. En base a lo expuesto los factores que llevaron a seleccionar a los entrevistados se focalizo en la experiencia y conocimiento en el sector de la extracción de aceite de palma africana y tener un mejor enfoque de las variables de investigación. Los resultados obtenidos de la entrevista se describen en la Tabla 29.

Tabla 29

Análisis de la Entrevista

Cuestionario	Experto 1	Experto 2	Experto 3
¿Por favor se necesita conocer cuál es la empresa donde trabaja el cargo que usted ocupa y al sector que pertenece?	Ing. José Antonio Arellano Organic Supply Control de agricultura orgánica. Agroindustrial	Ing. Víctor Tapia EPACEM S.A. Gerente de Planta Agroindustrial	Ing. Silvia Valarezo Extractora Molsando S.A. Dirección Orgánica Sostenible Agroindustrial
¿Cree usted que la gestión estratégica es importante para determinar el camino a seguir en una empresa?	Plan estratégico para el cumplimiento de metas.	Acciones de control Administrativo	Mejorar su competitividad y optimizar recursos.
¿Piensa usted que el desarrollo administrativo empresarial es necesario para un crecimiento sostenido en el sector productivo y comercial?	Garantizar el correcto cumplimiento de políticas y normas.	Gestionar de mejor manera el recurso humano y financiero de la empresa.	Fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño de la empresa.
¿Cree usted que la gestión estratégica empresarial tiene como aspecto fundamental en la productividad la calidad operativa?	Es fundamental la capacitación del personal	Cumplimiento de metas fijadas.	Alternativas para la satisfacción de los clientes.
Hablando de calidad en la producción y comercialización de aceites orgánicos piensa usted que es un eje prioritario para el desarrollo estratégico empresarial.	Depende la negociación y el destino a donde se exporta el producto.	Mercados limitados .Nichos reducidos en el país.	Brinda confianza al consumidor ya que los productos cumple con estándares orgánicos
¿Para el desarrollo empresarial usted tomaría como una herramienta de gestión un cuadro de mando integral?	Alinear estrategias para un mejor control	Mejorar el desempeño de los procesos a través de los indicadores	Es la herramienta para llevar el control y seguimiento de la evolución de la empresa.
Conclusiones: La gestión estratégica permite a la empresa armonizar un enfoque determinado a través del tiempo en desarrollar una gestión enfocada en la calidad del producto que permita la satisfacción del cliente interno y externo dentro de la organización. Es necesario que la organización invierte en capacitaciones de su personal para fortalecer el desempeño de las actividades.			

Fuente: Elaboración propia, 2020

Los entrevistados argumentan que, si existe una relación entre la gestión estratégica y el crecimiento de la empresa puesto que, la gestión garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y consideran que es necesario contar con personas capacitadas a lo largo de toda la

cadena de suministro, desde los agricultores hasta el personal administrativo para garantizar la calidad de los productos que llegan a la mesa del consumidor final.

Mencionan también que, es indispensable que exista decisión por parte de los representantes de las empresas en realizar un plan estratégico, que será una herramienta que permitirá a la organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar y controlar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del producto, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Señalan que las nuevas tendencias de los consumidores por adquirir productos que no causen mayores daños a la naturaleza ha incrementado considerablemente en los últimos años, tomando en cuenta que este pequeño pero activo grupo de personas empieza a dominar varios nichos de mercado que se caracterizan por la obtención únicamente de productos orgánicos llevando su deseo más allá de proteger su salud y la conservación del medio ambiente.

Así mismo señalan que el desarrollo administrativo es importante que las empresas implementen políticas y procedimientos de control interno, ya que puede medir la eficiencia de sus procesos productivos. La implementación de controles se conocerá realmente la situación en la que se encuentra la empresa ya que es la única manera de garantizar el correcto cumplimiento de los procesos y el cumplimiento de política y normas establecidas por los organismos de control.

Con respecto a la implementación del modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral permite mejorar el desempeño de los distintos procesos administrativos y operativos de la empresa. Añaden que la implementación del modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral permite alinear la estrategia en cada proceso de la organización, creando el compromiso y el alineamiento de los valores empresariales en los trabajadores.

5.2. CONCLUSIONES

La metodología empleada para el trabajo de investigación se basó en la revisión bibliográfica que se consideró más relevante para afrontar la relación de las dos variables de estudio. Definición la gestión estratégica y la calidad acerca de conceptos más adecuados a la realidad de la empresa se analizó la visión, misión, valores y objetivos generales de la empresa para la gestión estratégica y la calidad del aceite orgánico se desarrolló el análisis interno (cultura

organizacional, capacidad de cambio y la capacidad de aprendizaje), la identificación del estilo cultural actual y deseado de la empresa respecto a la gestión estratégica y la calidad del aceite orgánico. En el análisis externo respecto a las partes interesadas se analizó la relación que tiene la empresa con sus diferentes grupos interés como clientes, proveedores y sociedad.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa EPACEM S.A. arrojó que no tiene una estrategia clara de gestión enfocada en la calidad del producto, que se ajuste a las necesidades actuales de la organización en la producción y comercialización de productos orgánicos para satisfacer las necesidades de sus clientes, el 29,80% están de acuerdo que la organización si está inmersa dentro de la planificación estratégica, el 29,77% permanecieron neutral, 10,70% en desacuerdo que no existe una planificación o desconocen de las necesidades de la organización.

La empresa no cuenta con una revisión periódica de las necesidades de la organización con un 17,56% permanecieron neutral y el 11,45% en desacuerdo, lo cual impide fomentar la participación y el compromiso de todos los involucrados en la organización para mejorar los procesos y poder ser más competitivos en el mercado.

Se aprecia que la comunicación dentro de la organización no es clara y directa con sus colaboradores, con un 38,9% que permanecieron neutral y el 7,6% en desacuerdo.

Respecto a la gestión estratégica, el 47,33% están de acuerdo que la planificación estratégica es importante para la calidad del producto y cumplir con los estándares orgánicos.

Con respecto a los controles que se realiza en los procesos productivos para mantener los parámetros de aceptación, el 52,67% están de acuerdo que los procesos de la empresa están constantemente controlados, por otro lado, el 6,11% se mantienen neutrales como que los controles no son constantes o desconocen de los controles que se realiza.

Por otro lado, se analizó que la organización asume con responsabilidad la gestión y la calidad del producto, el 44,27% considera que la calidad de los productos es gracias a la dirección acertada de la alta dirección.

Además, el 46,56% está de acuerdo que la organización tiene un enfoque dirigido en mejorar continuamente la calidad de sus productos y la reducción de defectos de producción.

La gestión estratégica permitirá eliminar algunos problemas relacionados con la calidad del producto, es necesario enfatizar en la importancia del entorno en el enfoque a largo plazo de la calidad y armonizar un enfoque temporal determinado a través del tiempo desarrollar un sistema de gestión de la calidad que permita la satisfacción del cliente interno y externo.

El valor estratégico de la calidad del producto puede surgir del esfuerzo de la gestión y de una estrategia mediante un proceso de planificación, es necesario prestar atención a las condiciones donde se desarrolla el proceso, escuchando a los empleados de todos los niveles, a los clientes proveedores y clientes en definitiva a todos los que conforman las partes interesadas “stakeholders” de la organización y mantener con los grupos de interés conversaciones enriquecedoras acerca de los productos que esperan de la empresa.

Respecto al objetivo general de la investigación de determinar la influencia entre la gestión estratégica con la calidad del aceite de palma orgánica, con el análisis estadístico de los resultados de la encuesta se afirma que existe una relación significativa de la gestión estratégica y la calidad del producto y se concluye que si existe una influencia entre las dos variables.

En el análisis estadístico aplicado permitió determinar que la gestión estratégica se relaciona significativamente con la calidad del productos de la empresa EPACEM S.A., debido a que el Rho de Spearman de 0.870 y una significancia de 0.000 que permitieron confirmar lo planteado, dichos resultados se fundamentan en los datos recolectados en las encuesta aplicada donde muestra que el 65.47% están en pleno acuerdo que se deberían desarrollar estrategias para mejorar la calidad de sus productos y garantizar que el producto elegido por el consumidor final se produce con el cumplimiento de estándares orgánicos.

En la entrevista se analizó la gestión por parte de la dirección desde un punto humanista considerando el liderazgo, la gestión participativa, la motivación, formación y la comunicación se consideró la influencia de la estructura de la empresa en la gestión y la calidad del producto (aceite orgánico).

Los entrevistados argumentaron que, si existe una relación entre la gestión estratégica y el crecimiento de la empresa puesto que, la gestión garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y consideran que es necesario contar con personas capacitadas a lo largo de toda la cadena de suministros, con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas fijada.

Con respecto a las nuevas tendencias de consumo los expertos mencionaron que los consumidores buscan productos libres de residuos químicos para proteger su salud y la conservación del medio ambiente, es un nicho importante para la introducción de productos a base de aceite de palma de producción orgánica.

En el desarrollo del análisis FODA de la empresa se logró identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y los niveles de relación de las estrategias necesarias para su operación. Con el levantamiento de la información del análisis FODA. Se definió la estructura de la propuesta de un cuadro de mando integral para una estructura organizacional más adecuada, prestando atención en el trabajo en equipo y el nuevo papel que debe desempeñar la dirección con respecto a su gestión y la responsabilidad de la calidad del producto

Se procedió a profundizar sobre la administración estratégica para la producción de aceite orgánico (misión y visión) de la empresa y de proponer los objetivos estratégicos para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (mapa estratégico) para alcanzar las metas planteadas.

El cuadro de mando integral se tomó en cuenta las cuatro perspectivas como primer punto el financiero, con una estrategia de generar un presupuesto anual destinado a las capacitaciones de forma continua; la segunda perspectiva de los clientes internos y externos con la estrategia de brindar productos orgánicos que cumplan con los estándares orgánicos, con una investigación y desarrollo en la diferenciación de productos innovadores; la tercera perspectiva de procesos se refiere a la parte interna de los macro procesos con una estrategia de desarrollar procesos productivos con tecnología actualizada, para el mejoramiento disciplinario en cada uno de sus fases de entrada-proceso-salida; la cuarta perspectiva de aprendizaje y crecimiento, seguridad industrial, medición, análisis y mejora, para un control de calidad, con una estrategia de implementar un plan de recompensa, reconocimiento y ascensos.

Se definió cuatro indicadores en el Cuadro de Mando Integral con sus respectivas metas y planes de acción, distribuidos entre las cuatro perspectivas: financiero, clientes, procesos internos y en el aprendizaje y conocimiento.

En el indicador financiero su meta es realizar alianzas estratégicas con instituciones que apoyen a la nutrición del ser humano con productos que contribuyen a la salud de sus consumidores.

En el indicador de clientes y grupos de interés su plan de acción es fortalecer la calidad de sus productos, para mantener y/o mejorar el nivel de producción de la empresa.

En el indicador de procesos internos su meta es diferenciar y diversificar la producción de productos orgánicos como aceite y manteca con la utilización de aceite de palma de producción orgánica.

En el indicador del Conocimiento y aprendizaje en el área de talento humano permitirá a través de la medición y evaluación, motivara al personal de la empresa a la mejora continua de sus procesos y la capacitación profesional en temas de seguridad y salud ocupacional.

Los indicadores empresariales funcionan como un mecanismo de evaluación, seguimientos y control del plan estratégico con el fin de lograr de resultados propuestos en los objetivos estratégicos, para tomar decisiones oportunas y alcanzar el desempeño eficiente de la empresa.

El control estadístico de procesos, permitirá evaluar la capacidad del proceso productivo, entender estadísticamente la variabilidad de cada operación del proceso, y coadyuva a la toma de decisiones en cuanto a las desviaciones detectadas para su corrección.

5.3. RECOMENDACIONES

Es necesario analizar la realidad de la empresa desde el punto de vista, tales como la innovación, la gestión medioambiental, aseguramiento de la calidad y la prevención de riesgos laborales.

El control de la Gestión estrategia y la calidad del producto es necesario definir un sistema de gestión de evaluación para dar respuesta a lo que se debe controlar (procesos y resultados) como se debe controlar (sistema de costos de calidad la auditoria la auto evaluación el benchmarking y

los indicadores de control del proceso de producción del aceite orgánico) y los responsables del control y los indicadores de desempeño de áreas de soporte como complemento para las actividades de mejora continua y elevar la calidad de todos los productos de la empresa.

Realizar un control periódico de los procesos para buscar las oportunidades de mejora y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

6. PROPUESTA

Diseño de un cuadro de mando Integral para la empresa EPACEM S.A.

6.1. Alcance de la propuesta

La propuesta está orientada a crear un marco referencial para el mejoramiento estratégico de la empresa EPACEM S.A. que le permita a los accionistas y directivos alcanzar sus objetivos y tomar decisiones efectivas.

6.2. Objetivos:

General

Diseñar un cuadro de mando integral para apoyar la toma de decisiones de la empresa EPACEM S.A.

Específicos:

- Diagnosticar los requerimientos de la empresa para desarrollar el modelo de un Cuadro de Mando Integral.
- Fundamentar teóricamente el modelo de Cuadro de Mando Integral.
- Diseñar los indicadores de gestión adecuados para el proceso estratégico de toma de decisiones.

6.3. Diagnóstico de la empresa

6.3.1. Identificación de los factores claves

La empresa a pesar de estar en una posición económica aceptable y de disponer de diferentes plantaciones en toda la región, las plagas que afectan a las plantaciones de palma africana

se está convirtiendo en algo incontrolable para la organización por la pérdida de plantaciones y de materia prima, lo cual provoca que la empresa no disponga de precios atractivos frente a su competencia.

Tabla 30

Factores Claves

Factores Claves	Impacto en la Misión			Probabilidad de ocurrencia		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Incertidumbre en el mercado por la actual situación económica del país.	X			X		
Propagación de plagas	X			X		
Desarrollo de tecnología	X			X		

Fuente: Elaboración propia, 2020

6.3.2. Elaboración de los escenarios

Los escenarios que se explican a continuación entrelazan a los 3 factores claves que sobresalen en el desarrollo de las actividades de la entidad, afectando directamente al área de ventas y con ella la rentabilidad de la misma, partiendo desde un panorama positivo hasta el negativo, encontrando un punto aceptable que es el escenario intermedio.

Positivo

Si disminuye la incertidumbre en el mercado por la actual situación económica del país, conjuntamente con la propagación de las enfermedades que afectan a los cultivos de palma africana, contarán con un precio atractivo frente a sus competidores por el desarrollo tecnológico con el que cuentan provocando que la producción se incremente llegando así la empresa EPACEM a aumentar sus ventas a nivel nacional como internacional asegurando la calidad de sus productos.

Intermedio

Si la propagación de plaga es controlada a pesar de la variabilidad climática, se conserva las plantaciones de palma, por contar con un desarrollo tecnológico modernizado, provocando que los precios sean accesibles a pesar de la incertidumbre en el mercado por la actual situación económica la empresa EPACEM podrá llegar a sus clientes nacionales e internacionales por la

calidad que maneja en cada uno de sus productos, llegando así a cotizarse a todo nivel e incrementar sus ingresos.

Negativo

Se mantiene la incertidumbre en el mercado por la situación económica actual en el país, se disminuye las hectáreas de palma por la propagación de la plaga, a pesar de su avanzado desarrollo tecnológico, lo cual lo vuelve menos competitivo por sus altos costos frente a los otros productores de otros países, por la inversión de fungicidas perdiendo la venta a un gran sector, conllevándonos a la quiebra por no satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

6.3.3. Análisis de la misión

La misión define el propósito de la empresa es decir porque existe. La razón de ser más allá del incremento patrimonial de los accionistas y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa.

Según Packard (1960) la misión de una empresa es el punto de partida que permita que todos los miembros de la empresa se sientan identificados y comprometidos con ésta, permitiendo que sirva como fuerza motivadora para lograr sus objetivos estratégicos.

6.3.4. Misión empresarial

La misión de la empresa está encaminada de manera correcta en relación con lo que hace, el para qué y cómo se mantiene en el mercado, así como los objetivos estratégicos orientados a largo plazo y enfocados en la satisfacción del consumidor final.

“Ser la mejor alternativa del mercado nacional e internacional en oleaginosas, desarrollando ofertas de valor agregado para nuestros clientes, asegurando calidad en nuestros productos, acompañado de una gestión efectiva y eficiente.”

6.3.5. Valores

Los valores organizativos es una ventaja competitiva para la organización, son los principios intemporales que guían a la empresa, representan las creencias de la misma que se demuestra a través del comportamiento diario.

Tabla 31

Valores EPACEM S.A

Valores Empresa
Trabajo en equipo
Trabajamos como un conjunto de personas, con la finalidad de alcanzar un objetivo común para todos los componentes. Potencializando los esfuerzos e impulsando las aptitudes del equipo con el objetivo de aportar al desarrollo de actividades
Pautas de conducta
Humana: alcanzar un objetivo común para todos los componentes
Desinterés: aportar al desarrollo de actividades.
Emprendedor: impulsando las aptitudes del equipo
Exigencia personal:
Es primordial impulsar el cumplimiento de metas bajo la auto-motivación para lograr grandes retos personales y profesionales con esfuerzo y dedicación.
Pautas de conducta
Modestia: esfuerzo y dedicación.
Emprendedor: lograr grandes retos personales y profesionales
Competente: impulsar el cumplimiento de metas
Actitud positiva:
Realizamos nuestras actividades con optimismo y entusiasmo, no solo en la vida cotidiana sino también en nuestras labores diarias y con todas las personas de nuestro entorno. Anhelamos que nuestra empresa garantice la paz interna de todos nuestros colaboradores.
Pautas de conducta
Humana: personas de nuestro entorno
Modestia: actividades con optimismo y entusiasmo
Competente: garantice la paz interna de todos nuestros colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2020

6.3.6. Pautas de conducta

Tabla 32

Pautas de Conducta

Pautas de conducta	Pautas de conducta
Humana: saber reconocer los errores propios	
Desinterés: transparencia y sinceridad	
Competente: comunicación oportuna de información interna.	

Fuente: Elaboración propia, 2020

6.3.7. Grupo de implicados

Los grupos de implicados se describe en la Figura 21, donde consta los externos que tienen elementos de acción directa e indirecta. Los elementos de acción directa también conocidos como grupos implicados incluyen accionistas, los sindicatos, los proveedores y a quienes ejercen con influencia directa en la organización.

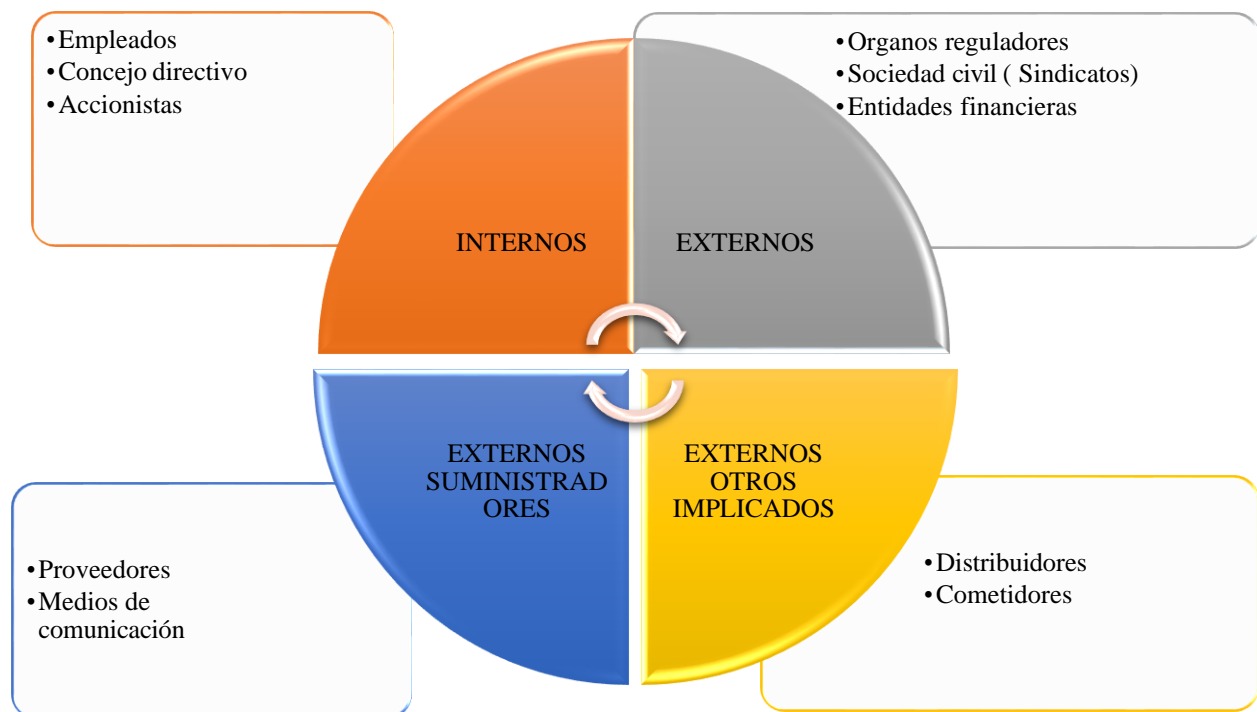


Figura 21. Grupo de Implicados

Fuente: Elaboración propia, 2020

6.3.8. Matriz de involucrados

Tabla 33

Matriz de Involucrados Internos

Involucrados	Intereses	Recursos	Mandatos	Problemas
Empleados	Niveles de educación	Los aportes que pueden dar son mayores como niveles de crítica y descontento	Perfil de puestos(TTHH)	Incumplimiento del perfil de puestos (Personal recomendado)
	Actitudes de los empleados	Ambiente laboral	Reglamento interno del empleado	Comunicación informal
	Mayor competitividad laboral (ordenes, instrucciones o recomendaciones	Las habilidades más apreciadas por la empresa, son la formación continua y la experiencia profesional.	Reglamento interno de talento humana	Fuga de talento a otras empresas
Concejo directivo	Expectativas empresarial	Confianza y tendencia de la actividad económica	Reglamento interno	Inestabilidad económica del país (Riesgo país alto)
	Toma de decisiones	Proponer y ejecutar las políticas y directrices de la empresa	Reglamentos y disposiciones legales	Tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido
Accionistas	Informes de la empresa	Análisis de los departamento de la empresa	Reglamento administrativo	Falencias de los informes por departamentos
	Capitalización de la organización	Económico, tiempo, conocimiento	Reglamento interno	Participación equitativa
	Expansión organizacional	Tiempo	Leyes y reglamentos mercantiles	Deficiencia en el sistema organizacional
	Ganancia Económica	Humano, tiempo, recurso económico	Reglamento interno	Mercado altamente competitivo

Fuente: Elaboración propia, 2020

6.3.9. Área claves

La empresa cuenta en la actualidad con dos áreas de producción claves como son:

- Semielaborados (Aceite rojo listo para productos terminados)
- Refinación de aceite de palma (ACP, RBD) de palma y de soya, oleína, estearina y nuez)

6.3.10. Factores claves de éxito

Para hacer un análisis de los factores claves de éxito primero se tomó como referencia la situación actual del país (mano de obra especializada, infraestructura necesaria para competir en el sector industrial de la palma);

Tabla 34

Factores claves de éxito

Factores claves de éxito
Mano de obra calificada
Procesos tecnificados adecuada
Investigación y desarrollo de nuevos productos
Materia prima de calidad

Fuente: Elaboración propia, 2020

6.3.11. Recursos empresariales

A continuación, se detalla los recursos de la empresa con una cadena de suministros que permita ver el funcionamiento en forma organizada cada proceso del factor clave y los involucrados dentro de ella del interno y el externo.

Una de las herramientas clave para el entendimiento de la situación actual de la empresa, fue el levantamiento de procesos. Este se realizó con el fin de entender detalladamente la organización y poder asegurar que los esfuerzos de este proyecto se ajusten a una adecuada realidad de lo que es EPACEM S.A.

Flujo de dinero, materiales e información se evidencia en la Figura 22, los primeros involucrados son los proveedores de materia prima e insumos siguiendo dentro de la empresa cada una de las áreas con mayor flujo de los recursos siguiendo a los proveedores de transporte y logística (vendedores), para finalmente llegar al consumidor final.

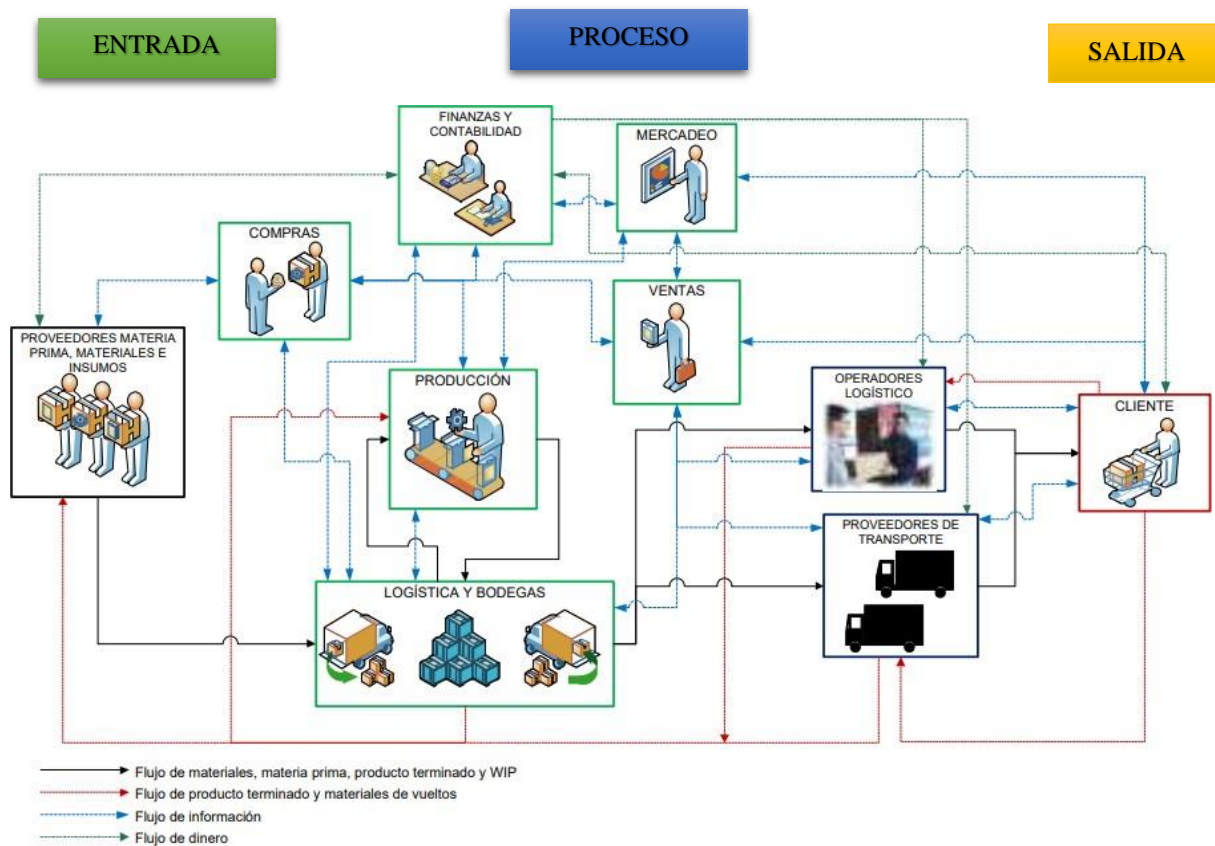


Figura 22. Flujo de Dinero, Materiales e Información

Fuente: Elaboración propia, 2020

El flujo de materiales y pedidos se evidencia en la Figura 23, es un diagrama interno de la empresa y detalla el paso de los materiales por cada una de las áreas de la empresa y se inicia con el ingreso de la materia prima que es el aceite rojo, frutos de palma y materiales e insumos para su elaboración, siguiendo dentro de cada área para su debido proceso y finalmente sacar los productos para su venta dentro y fuera del país.

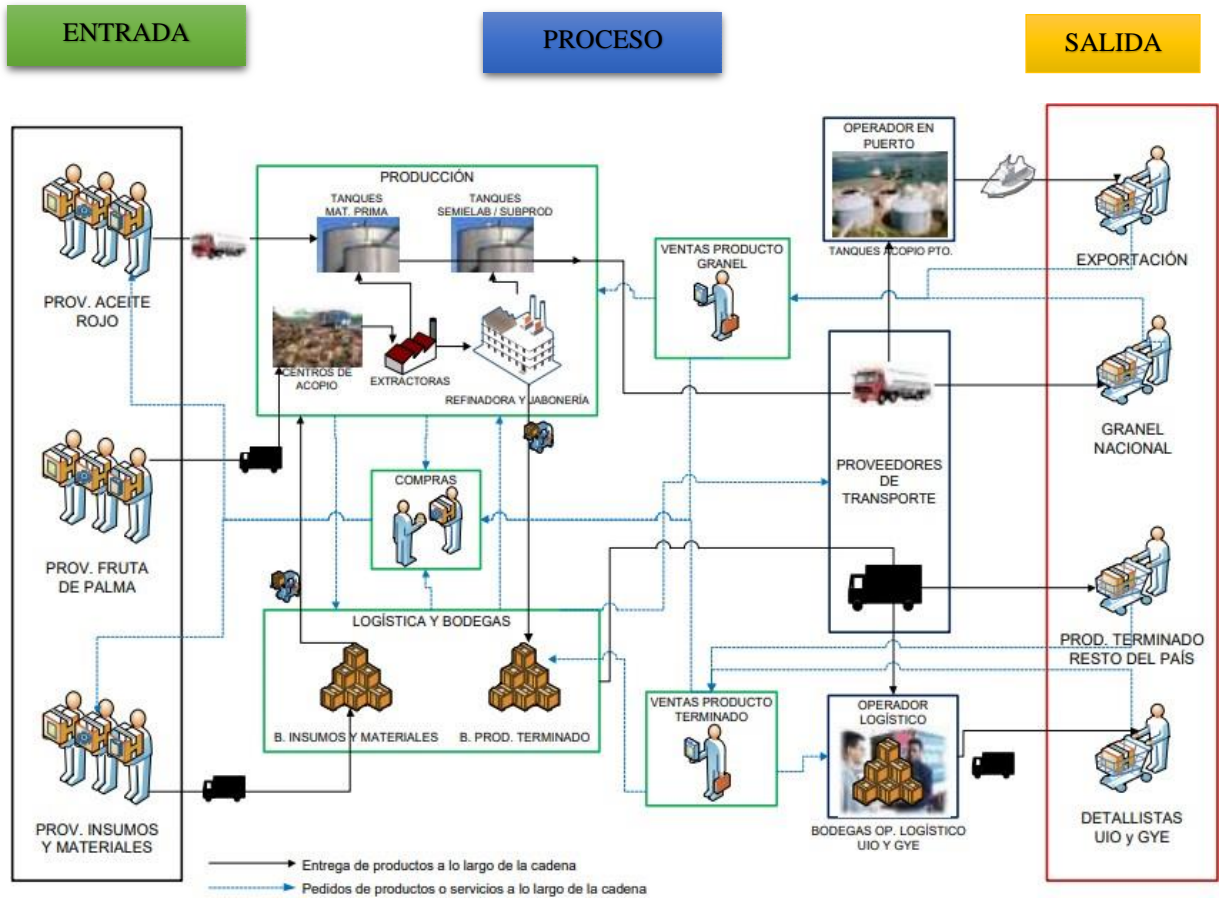


Figura 23. Flujo de Materiales y Pedidos

Fuente: Elaboración propia, 2020

La empresa maneja un sistema interno que conecta las operaciones a lo largo de toda la empresa y sus diferentes áreas como finanzas, compras, ventas, producción, logística y bodegas materias primas y de producto terminado, calidad. Esto permite llevar un registro de sus pedidos, ordenes despachadas, compras aprobadas, inventarios, estado financiero de cada cliente, planificación de la producción y los registros de las operaciones diarias.

En el transporte se identificaron el de entrada que consiste en la movilizar la fruta desde los proveedores hacia la extractora, el transporte de aceite crudo, la de materiales e insumos y el de salida que consiste en la entrega de los productos terminados a los clientes externos de la empresa.

6.4. DIAGNÓSTICOS ESTRATÉGICO

Árbol de problemas organizacional

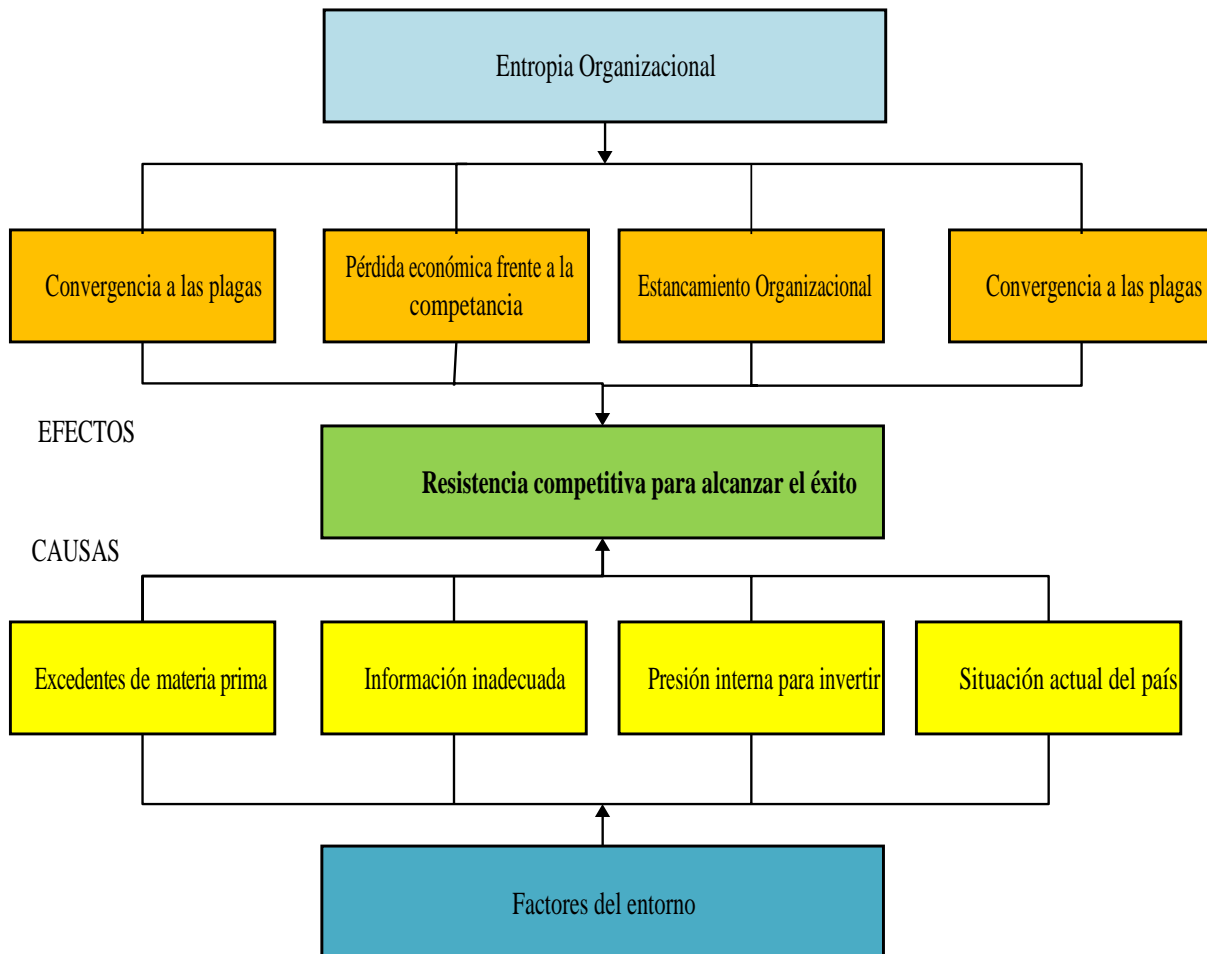


Figura 24. Árbol de Problemas Organizacional

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la figura 24 se presenta de la resistencia competitiva para alcanzar el éxito de EPACEM S.A., es provocado de forma general por tener deficientes procesos de la Gestión de Talento Humano, en donde se presentan ciertas causas como es un mal clima Laboral, una inadecuada planificación organizacional, falta de información, e ignorancia del propósito del cambio, que desencadenará en una Entropía Organizacional, determinada por algunos efectos como la pérdida de clientes, pérdida económica frente a la competencia, Estancamiento Organizacional, y pérdida de proveedores.

6.4.1. Análisis externo de las cinco fuerzas de Porter

En 1980 Michael E. Porter publica Competitive Strategy, donde define cinco fuerzas competitivas.

1. Rivalidad entre los competidores de un sector
2. Poder de negociación con los clientes
3. Poder negociador de los proveedores
4. Presión de competidores potenciales;
5. Presión de productos sustitutos

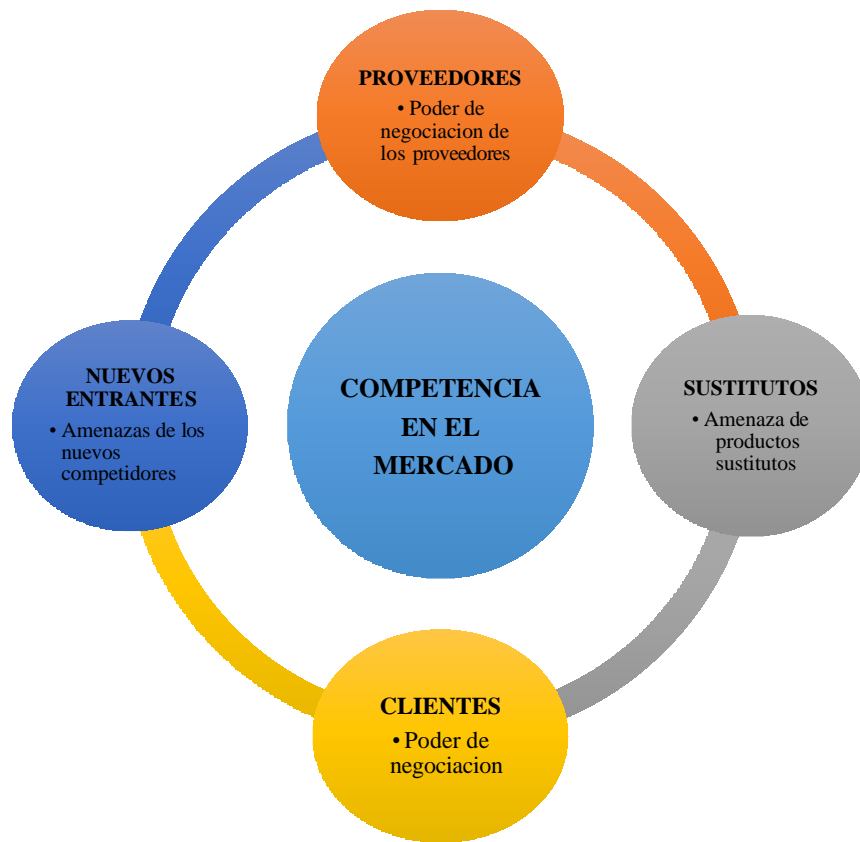


Figura 25. Fuerzas Competitivas

Fuente: Tomado de Porter (1997), Las 5 fuerzas de Porter.

1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Debido a que el cliente influye en los márgenes de ganancia que tiene la empresa, pues ellos son los que eligen e incrementan la rivalidad entre los competidores se tiende a disminuir los precios por ende disminuye las ganancias.

Empresa EPACEM S.A planifica una estrategia de promoción para lograr posicionarse en la mente de los clientes, de esta manera obtener una mayor cantidad de posicionamiento del mercado.

<p>NOTA: Premiar a los distribuidores con unidades extras que registren mayor nivel de compras de la empresa EPACEM S.A</p>
--

2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Otra de las tendencias pone el foco en la relación “investigación-empresa”. Los investigadores han de reformular sus estrategias de colaboración con las empresas, pasando de ser proveedores a establecer sinergias de colaboración. De esta forma aumentará su grado de compromiso con la organización.

Para el poder de negociación de la empresa EPACEM S.A. surge la necesidad de aumentar los precios debido a la negociación con las personas que proveen la materia prima y maquinaria especializada, teniendo que elegir la mejor opción de insumos y sean de calidad a un costo que nos permita mantener los índices de rentabilidad.

<p>NOTA: Automatizar la planta con la adquisición de maquinaria especializada con tecnología de vanguardia</p>

3. Amenazas de nuevos competidores entrantes

Las empresas de aceite y manteca que incursionen en el mercado del consumidor de productos orgánicos, incrementan la capacidad y el deseo de ganar participación en el mercado de

EPACEM S.A, para lo cual tendrá que establecer estrategias que permitan mantener el margen de ganancia en la industria de alimentos aumentando significativamente el nivel de competencia.

NOTA: Consolidar la imagen, creando convenios con cadenas y programas de alimentación y que *EPACEM S.A* y mantener la atención del cliente.

4. Amenaza de productos sustitutos

Para *EPACEM S.A*, al tener una estrategia de diferenciación permite que la empresa analice productos sustitutos que merecen una atención especial.

NOTA: Optimizar el proceso de producción, mediante el desarrollo de nuevos productos.

5. Rivalidad entre los competidores

El mercado actual no ofrece un producto con similares características permitiendo tener la atención del cliente.

NOTA: Capitalizar como motivación para el aprendizaje y la motivación

6.4.2. ANÁLISIS DE FORTALEZA, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

En la Tabla 35 se puede evidenciar la matriz FODA con las oportunidades y fortalezas que permitirán a la empresa generar estrategias para mejorar la situación actual; entre las características que destacan está que cuenta con precios competitivos, producto es innovador; además de ellos también cabe recalcar que actualmente existe apertura económica por parte de BANECUADOR para los emprendimientos. En el cuadrante de estrategias adaptativas podemos notar que podemos elaborar estrategias para promocionarnos, basando estas estrategias en nuestros precios ya que son competitivos; de igual manera podemos aprovechar que existe apoyo económico por parte de las instituciones financieras del estado.

Tabla 35

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Producto diferente e innovador que llama la atención de varios clientes	Costos elevados de la maquinaria a implantarse
Conocimiento y experiencia en el sector palmicultor	Poca capacidad de promociones
Capacidad fundamental e innovadora en las áreas claves	Poca producción nacional de materia prima.
Proyección de una imagen corporativa	No tener una marca reconocida en el mercado del nuevo producto.
Capacitación y desarrollo de talento humano, junto con evaluaciones para ascensos y aumentos.	Control inadecuado de la Gestión del Talento Humano
Gestores de calidad y tecnología óptima	Entropía organizacional
Oportunidades	Amenazas
Actitud positiva frente al mercado	Competidores potenciales
Competitiva en los costos y precios	Productos sustitutos posicionados en los clientes potenciales
Aceptación de los consumidores por un mismo producto pero con diferentes características.	Apertura mínima de la Banca privada en proyectos productivos.
Constancia y perseverancia en el mercado	Fenómenos naturales que afectan la calidad de la materia prima
Fortalecimiento en materia de desarrollo productivo, que favorece a las empresa	Cambio en la necesidad de los consumidores
Apertura económica por parte del Estado mediante BANECUADOR, que permite la creación e innovación de nuevos productos con pocas barreras	Incremento de impuestos o nuevas tasas de exportación

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 36

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades						Amenazas								
	Actitud positiva frente al mercado	Competitiva en los costos y precios	Aceptación de los consumidores por un mismo producto pero con diferentes características.	Constancia y perseverancia en el mercado	Fortalecimiento en materia de desarrollo productivo, que favorece a las empresa	Apertura económica por parte del Estado mediante BANEUCUADOR, que permite la creación e innovación de nuevos productos con pocas barreras	Subtotales	Competidores potenciales	Productos sustitutos posicionados en los clientes potenciales	Apertura mínima de la Banca privada en proyectos productivos.	Fenómenos naturales que afectan la calidad de la materia prima	Cambio en la necesidad de los consumidores	Incremento de impuestos o nuevas tasas de exportación	Subtotales	TOTAL
	Estrategias Ofensivas (Maximizar Fortalezas y Maximizar oportunidades)						Estrategias defensivas (Maximizar fortalezas y Minimizar amenazas)								
Producto diferente e innovador que llama la atención de varios clientes	5	5	4	0	2	5	21	4	4	3	5	5	4	25	46
Conocimiento y experiencia en el sector palmicultor	3	4	4	0	3	4	18	3	3	2	4	4	3	19	37
Capacidad fundamental e innovadora en las áreas claves	5	4	3	0	2	3	17	3	3	2	3	2	3	16	33
Proyección de una imagen corporativa	3	3	3	2	2	3	16	2	2	0	2	2	0	8	24
Capacitación y desarrollo de talento humano, junto con evaluaciones para ascensos y aumentos.	2	4	3	2	2	2	15	1	2	2	2	2	2	11	26
Gestores de calidad y tecnología óptima	3	4	3	0	3	3	16	2	3	2	0	0	1	8	24
Subtotal	21	24	20	4	14	20	103	15	17	11	16	15	13	87	190

Debilidades	Oportunidades						Amenazas								Subtotales	TOTAL
	Estrategias adaptativa (Minimizar debilidad y Maximizar oportunidad)						Estrategias Supervivencias (Minimizar debilidades y minimizar amenazas)									
	Actitud positiva frente al mercado	Competitiva en los costos y precios	Aceptación de los consumidores por un mismo producto pero con diferentes características.	Constancia y perseverancia en el mercado	Fortalecimiento en materia de desarrollo productivo, que favorece a las empresa	Apertura económica por parte del Estado mediante BANEUADOR, que permite la creación e innovación de nuevos productos con pocas barreras	Subtotales	Competidores potenciales	Productos sustitutos posicionados en los clientes potenciales	Apertura mínima de la Banca privada en proyectos productivos.	Fenómenos naturales que afectan la calidad de la materia prima	Cambio en la necesidad de los consumidores	Incremento de impuestos o nuevas tasas de exportación			
Costos elevados de la maquinaria a implantarse	3	2	1	0	1	3	10	0	2	4	1	1	5	13	23	
Poca capacidad de promociones	2	3	2	0	2	2	11	3	2	4	3	2	1	15	26	
Poca producción nacional de materia prima.	2	2	2	0	0	2	8	2	1	1	5	3	5	17	25	
No tener una marca reconocida en el mercado del nuevo producto.	2	2	1	1	1	1	8	2	2	3	2	2	0	11	19	
Control inadecuado de la Gestión del Talento Humano	3	2	1	2	0	0	8	0	1	0	0	0	0	1	9	
Entropía organizacional	2	2	1	1	1	1	8	2	1	1	1	0	0	5	13	
Subtotal	14	13	8	4	5	9	53	9	9	13	12	8	11	62	115	
Total	35	37	28	8	19	29	156	24	26	24	28	23	24	149	305	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Por otro lado, debemos tomar en cuenta los factores que son amenaza para nuestro producto, entre los más destacados podemos notar que existen fenómenos naturales que afectan a la materia prima y de igual manera que existen productos sustitutos posicionados en la mente del consumidor. Una manera de contrarrestar estas amenazas, sería seguir innovando en nuestros productos y de igual manera buscar proveedores de materia prima que nos pueda abastecer en caso de algún fenómeno natural.

6.4.3. Análisis de la matriz FODA

Se realizó un análisis de los cuadrantes en el que nos encontramos después de haber obtenido los puntajes en cada fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad, pudiendo así obtener una estrategia general y a la vez una solución general.

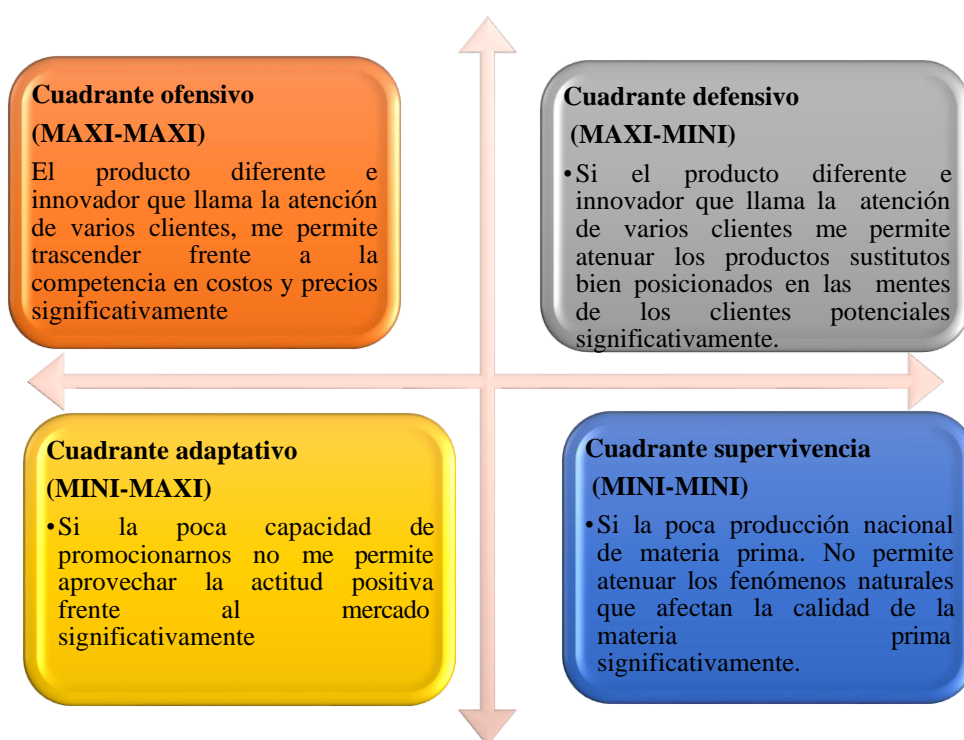


Figura 26. Análisis Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia, 2020

Después de un análisis de los cuadrantes de la matriz FODA con el plan de acción de la administración para operar y dirigir las operaciones con una elaboración de una estrategia que represente el compromiso administrativo con el conjunto de observaciones particulares, para hacer crecer la empresa, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño con los recursos.

La estrategia empresarial es mejorar el desempeño y posición en el mercado con costos más bajos que los demás y consolidar un producto innovador (orgánico), que la competencia y la posibilidad que los rivales no puedan igualar.

6.5. Visión

“Una empresa de generación rentable de energía a través del cultivo, extracción, refinamiento y comercialización de oleaginosas y productos de limpieza.”

6.5.1. Análisis de visión

Se realiza un análisis de la visión actual de la compañía, para poder establecer si cumple con las características que debe tener.

Tabla 37

Análisis Visión

Características	 
Poseer un horizonte predeterminado	
Relacionada directamente con la misión	
Ser simple y clara	
Ser soñadora pero objetiva	
No se expresa en cifras	
Se expresa en tiempo presente	
Se formula sin criticar, ni evaluar ideas	
Ser evaluada al final, en término de impacto/costo	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Una vez analizada la visión hemos diagnosticado falencias por lo cual proponemos ciertos cambios, mediante el cual redactamos la siguiente visión.

6.6. Objetivos Estratégicos

La estrategia empresarial es genérica para mejorar el desempeño y posición en el mercado con costos más bajos que los demás y consolidar un producto innovador (orgánico), que la competencia y la posibilidad que los rivales no puedan igualar.

Para el objetivo estratégico empresarial están todos los recursos potenciales y acciones competitivas en base a nuestra visión. La necesidad del objetivo de talento humano a nivel empresarial está enfocada en desempeño laboral en las áreas de resultado clave.

6.6.1. Objetivo general estratégico empresarial

1. Consolidar a la empresa en el mercado con productos innovadores orgánicos para satisfacer las necesidades del cliente

Tabla 38

Objetivos Estratégicos Empresariales

No	Criterio de Medida	Unidad de medida	2020	2021	2022	2023	2024	Grados de consecución	
1.1	Grado de aceptación del cliente	75%	10%	20%	30%	40%	40%	Aceptable	60%
								Medio	40%
								Critico	Menor a 15%
1.2	Optimización del proceso de producción para garantizar la calidad del producto	80%	25%	30%	40%	60%	100%	Aceptable	70%
								Medio	40%
								Critico	Menor a 15%
1.3	Fomentar la compra cruzada del nuevo producto orgánico	95%	50%	60%	75%	90%	100%	Aceptable	80%
								Medio	40%
								Critico	Menor a 15%

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Tabla 38 se puede evidenciar los objetivos y la estrategia de la empresa para colocar el producto orgánico, para lo cual se desarrollará una estrategia genérica en base a estrategias de costo, diferenciación y de enfoque en base al objetivo estratégico. Cabe mencionar una amplia variedad de disciplinas en un enfoque pragmático, es decir; una ventaja sostenible sobre los competidores a largo plazo

2. Aumentar el nivel competitivo de los empleados para mejorar el proceso productivo.

Tabla 39

Objetivo Estratégico Talento Humano

No	Criterio de Medida	Unidad de medida	2020	2021	2022	2023	2024	Grados de consecución	
1.1	Capacitaciones	Capacitaciones						Aceptable	60%
		brindadas / tiempo						Medio	40%
		(presupuesto anual)	10%	20%	30%	40%	40%	Critico	Menor a 15%
1.2	Evaluación de actitudes	# capacitaciones						Aceptable	70%
		/desempeño laboral	25%	30%	40%	60%		Medio	40%
							100%	Critico	Menor a 15%
1.3	Ciclos de trabajo	Tiempo / movimientos						Aceptable	80%
								Medio	40%
			50%	60%	75%	90%	100%	Critico	Menor a 15%

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Tabla 39 se puede ver la estrategia del talento humano, como un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa se alcancen, Sin embargo, es un flujo de acciones para observar al mundo de una forma particular para unas decisiones estratégica en un enfoque de políticas y recursos para alcanzar la meta.

6.7. Estrategias y plan de acción

La estrategia de la empresa es diversificada para lo cual se desarrollará una estrategia genérica en base a estrategias de costo, diferenciación y de enfoque en base al objetivo estratégico. Cabe mencionar una amplia variedad de disciplinas en un enfoque pragmático, es decir; una ventaja sostenible sobre los competidores a largo plazo.

Tabla 40

Estrategia Empresarial

(Objetivo estratégico)			
<i>Estrategia 1.1 Crear alianzas estratégicas con instituciones que apoyen la nutrición del ser humano.</i>			
Acciones	Responsable	Ejecutores	Fecha
Realizar un video publicitario de la marca.	Jefe de marketing y Finanzas	Área de marketing	
De gustaciones y venta en stands de eventos.	Jefe de marketing y finanzas	Área de marketing	
Selección de proveedores de materia prima y evitar desperdicios	Jefe de marketing y finanzas	Área de marketing	
<i>Estrategia 1.2 Fortalecer la calidad del producto, para mantener y/o mejorar el nivel de producción de la empresa, mediante la adquisición de Maquinaria Especializada.</i>			
Acciones	Responsable	Ejecutores	Fecha
Realizar un estudio de tendencias del consumidores	Jefe de marketing	Área de marketing	
Determinar el costo beneficio.	Jefe de marketing	Área Financiera	
Presentar productos en diseños llamativos	Jefe de marketing	Área de marketing	
<i>Estrategia 1.3 Diversificar y diferenciación de productos orgánicos de la palma africana (aceite y manteca)</i>			
Acciones	Responsable	Ejecutores	Fecha
Control de los procesos productivos	Áreas funcionales	Jefes de producción	
Investigar los avances tecnológicos para el mejoramiento de la producción	Áreas funcionales	Jefes de producción	
Seguimiento en cada nuevo proceso impuesto	Áreas funcionales	Jefes de producción	
<i>Estrategia 1.4 Brindar seguridad y salud ocupacional</i>			
Acciones	Responsable	Ejecutores	Fecha
Plan de capacitación	Gerentes	Talento humano	
Pausas Activas	Gerentes	Jefes de áreas	
Plan de reconocimientos	Gerentes	Talento humano	

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la Tabla 40 se puede evidenciar la estrategia empresarial para consolidar la empresa en el mercado con productos innovadores a base de aceite palma orgánica, para lo cual se busca crear alianzas estratégicas con instituciones que apoyen la nutrición humana con responsabilidad social, con la implementación de maquinaria especializada

para garantizar el valor nutricional en aceite y manteca y con el cumplimiento de las normativas de seguridad y salud ocupacional de todos los trabajadores de la empresa.

6.8. Cuadro de mando integral

6.8.1. Mapa de procesos

El mapa de procesos de la empresa tiene dos fases un proceso global que inicia en el cultivo de la palma (plantación, adecuación y preparación de suelos, producción de material de siembra, establecimiento del cultivo y el manejo del cultivo); como segundo proceso el beneficio del fruto es la cosecha y pos cosecha y por último la industrialización.

El segundo proceso es la industrialización que es el mapa de procesos de EPACEM S.A



Figura 27. Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración propia, 2020

Como se evidencia en la Figura 26 los procesos industriales se dividen en cuatro procesos de dirección, misionales, control y de apoyo. La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad para lo cual se ha utilizado como herramienta la caracterización de procesos de producción el cual es un documento entendido como la hoja de vida del proceso, el cual describe de manera específica el objetivo y alcance del proceso, así como los elementos de entrada (suministrados por unos proveedores), actividades de

transformación de acuerdo al ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y salidas hacia los clientes o usuarios. Adicionalmente, en este documento se hace referencia a otra serie de elementos que caracterizan al proceso como: la política de operación, los riesgos asociados, los activos de información, la gestión documental, los recursos necesarios para la operación del proceso, la normatividad aplicable, los mecanismos de monitoreo y seguimiento, entre otros.

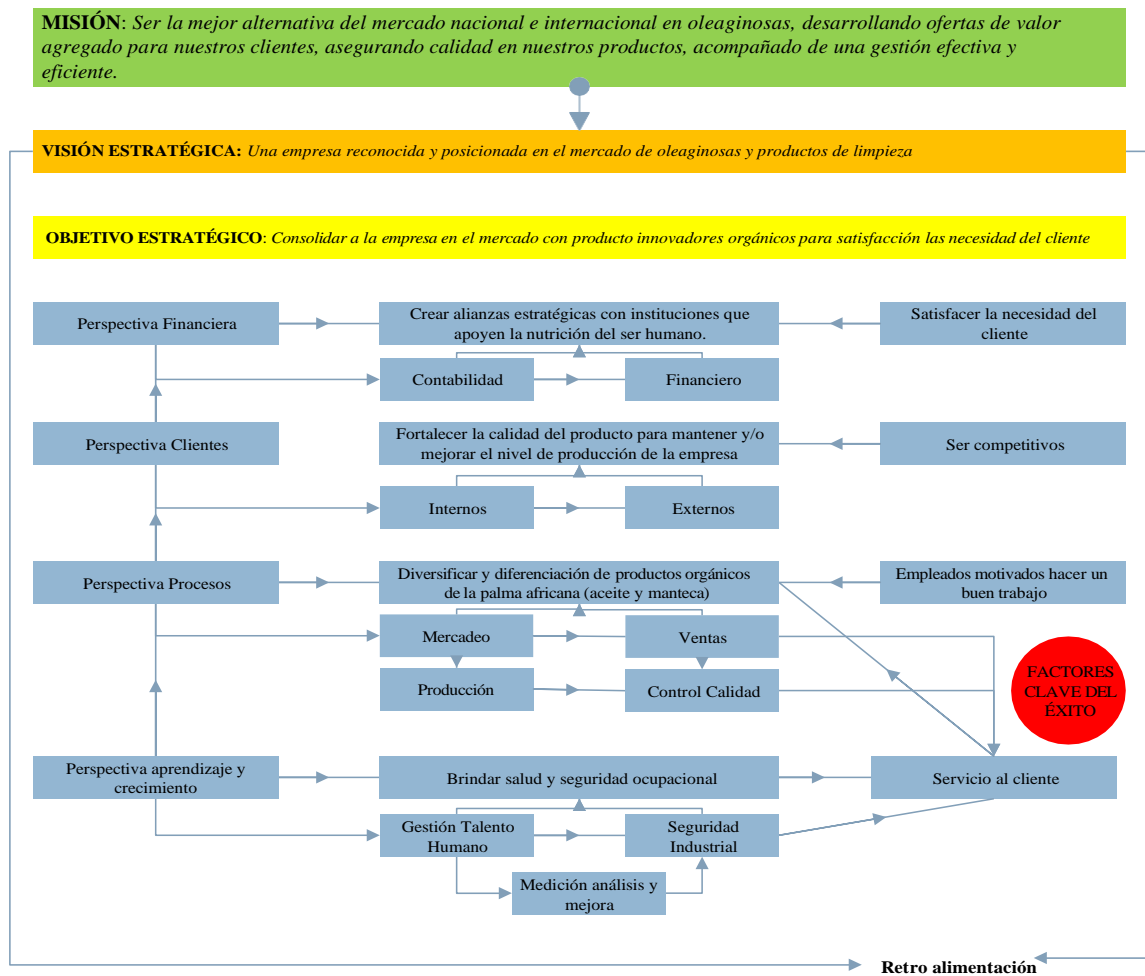


Figura 28. Mapa Estratégico Empresarial

Fuente: Elaboración propia, 2020

6.9. Indicadores

Los indicadores se desarrollaron de forma específica (que la audiencia, la variable y la cantidad de cambio están claramente identificados); y puede identificar un método para medirlo para lograr con los recursos o capacidades disponibles o puestos a disposición. Obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo. Se ha establecido un periodo de tiempo en el que se debe completar como se muestra en la Tabla 41.

6.9.1. Arquitectura del sistema de indicadores por perspectiva del CMI

Tabla 41

Indicadores Empresariales

Objetivo Estratégico Perspectiva	Consolidar a la empresa en el mercado con producto innovadores orgánicos para satisfacción las necesidad del cliente Estrategia	Indicador	Fórmula	Seguimiento
Financiera	Crear alianzas estratégicas con instituciones que apoyen la nutrición del ser humano	Gestión de estratégica	# de devoluciones hechas sobre productos vendidos)	Cuatrimestral
Clientes y grupos de interés	Fortalecer la calidad del producto, para mantener y/o mejorar el nivel de producción de la empresa, mediante la adquisición de Maquinaria Especializada	Control de producción	Producción total menos producto devuelto	Mensual
Procesos internos	Diversificar y diferenciación de productos orgánicos de la palma africana (aceite y manteca)	% ventas	% de clientes que compran más este nuevo producto	Anual
Intangible y aprendizaje	Brindar salud y seguridad ocupacional	Competitividad laboral	Objetivo estratégico/tiempo de capacitaciones SSO	Mensual

Fuente: Elaboración propia, 2020

6.10. Conclusiones

En el diseño del Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones de la empresa EPACEM S.A., se desarrolló en cuatro perspectivas como primer punto el financiero; la segunda perspectiva de los clientes internos y externos; la tercera perspectiva de procesos; la cuarta perspectiva de aprendizaje y crecimiento con la estrategia de brindar productos orgánicos que cumplan con los estándares orgánicos y los requerimientos del consumidor final.

En el diagnóstico de la empresa se evaluó las debilidades y fortalezas, los requerimientos para mejorar sus operaciones de la empresa EPACEM S.A. con la materialización de la estrategia que permita producir productos innovadores a base de aceite de palma orgánica.

El Cuadro de Mando Integral, es un modelo de gestión que facilita la implementación de la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten la evaluación del desempeño del personal, la asignación de los recursos para el cumplimiento de las metas planteadas en el plan estratégico.

Se establecieron los indicadores de gestión que servirán como herramienta de medición para establecer un control de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en la ruta estratégica.

6.11. Recomendaciones

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta para la toma de decisiones efectivas enfocadas a los objetivos estratégicos, requiere el compromiso de la alta gerencia y de todos los empleados de la empresa para lograr las metas planteadas.

Es necesario que la empresa designe a una persona encargada de manejar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del cuadro de mando integral y el seguimiento de los indicadores para la toma de decisiones.

Realizar un control periódico de los procesos para buscar las oportunidades de mejora y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

7. REFERENCIAS CITADAS

- Añegre, M. (2015). En entorno al concepto de calidad. Retos de la Dirección. *Retos*, 9(2), 49-67.
- Arbós, L. C., y Babón, J. G. (2017). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit editorial.
- Armendáris, J. (2019). *Gestión de la calidad y de la seguridad e higiene alimentarias*. (2 ed.). Madrid: Paraninfo.
- Arteaga, H., Intriago, D., y Mendoza, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 421-431.
- Artieda, C. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Publicando*, 2(3), 90-113.
- Báez, J., Godínez, C., y Hernández, J. (2017). Gestión estratégica en empresas del sector de la economía solidaria en el marco del plan para el buen vivir en el Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(2), 147-158.
- Bianchi, C., Mingo, S., y Fernández, V. (2019). Strategic management in Latin America: Challenges in a changing world. *Journal of Business Research*, 105, 306-309.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Edición digital: ISBN electrónico 978-84-362-7080-8.
- Cabanilla, M. (2018). Empresas no tradicionales de productos alimenticios orgánicos y su gestión estratégica. *Universidad y Sociedad*, 195-198.
- Chen, M., Delmas, M., y Lieberman, M. (2015). Production frontier methodologies and efficiency as a performance measure in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 36(1), 19-36.
- Cogollo, J., y Correa, A. (2017). La gestión de la calidad en cadenas de suministro: Desarrollo y tendencias. *Espacios*, 38(37).
- Cuatrecasas, L., y González, J. (2017). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial.
- Dávalos, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en el procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.
- Díaz, H. (2017). Quality in service as a competitive advantage. *Dominio de las Ciencias*, 72-83.
- Dueñas, M. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Ciencias Sociales*, 21(3), 346-357.
- Elshaer, A., y Augustyn, M. (2016). Direct effects of quality management on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(9), 1286-1310.

- Ferdousi, F. (2019). Mediating role of quality performance on the association between organisational factors and competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 542-560.
- Gallus, J., y Frey, B. (2016). A strategic management perspective. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1699-1714.
- García, M. (2016). Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. *Innovar*, 26(61), 45-64.
- Gómez, E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Espacios*, 39(32), 4-5.
- González, A., y Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Publicando*, 2(1), 62-67.
- Gutarra, R., y Valente, A. (2018). Las mipymes tecnológicas peruanas al 2030. Estrategias para su inserción a la industria 4.0. *Nova scientia*, 10(20), 754-778.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). Interamericana Editores.
- Hernández, H., y Pascual, A. (2017). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de investigación Agraria y Ambiental*, 9(1), 157-162.
- Herrera, J., y Granadillo, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión*, 16(1), 47-60.
- Hill y Jones. (2006). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. McGraw Hill.
- Iglesias, A. (2017). *La gestión de la cadena de suministros*. Madrid: SIC.
- Isaza, A. (2015). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Jiménez, E., Lema, L., y Larrea, J. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las claves perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. *Publicando*, 4(12), 640-657.
- Jiménez, G., y Zapata, E. (2016). Metodología integrada para el control estratégico y la mejora continua, basada en el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad: Aplicación en una organización de servicios en Colombia. 1-20.
- Jones, C., Motta, J., y Alderete, M. (2016). Strategic management of information and communication technologies and electronic commerce adoption in MSME from Córdoba, Argentine. *Estudios Gerenciales*, 4-13.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, A. (2018). *Distribución y trade marketing : una realidad estratégica de gestión de consumidor final*. Madrid: ESIC.

- Mendoza, M. (2017). Metodología para la administración de proyectos: Una nueva cultura de trabajo. *Innovaciones de Negocios*, 4(7).
- Montealegre, J., Delgado, A., y Cubillo, C. (2017). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento de Tolima. *Pensamiento & Gestión*(42), 26-47.
- Mora, P. (2016). Diseño de un modelo de Gestión para la permanencia de las empresas familiares en le mercado global. Caso Ecuador. *Científica Ciencia y Tecnología*, 2(12).
- Moreno, F., Moreno, S., y Dávalos , C. (2015). Planeación Estratégica y gestion del conocimiento en la pequeñas y medianas empresas, (PYMES), herramientas básicas para su permanencia y consolidación. *European Científica Journal*, 11(31), 139-150.
- Packard, D. (1960). *Misión*. Nueva York: Hewlett-Packard.
- Palacios, L. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Papke, K., y Boyer, K. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
- Parra, C., y Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131-143.
- Pérez, Y., y Pérez, G. (2015). La gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional. Caso sector Agropecuario. *Santiaguero.Razón y Palabra*, 1-19.
- Prajogo, D. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 241-249.
- Prieto, J. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Puertas, R., & Álvarez, A. (2015). Gestión estratégica de la comunicacion digital en la empresa ecuatorian. Perspectiva comparada con la realidad Europea. *Internacional de Realaciones Públicas*, 5(9), 5- 26.
- Rendón, M., Villasís, M., y Miranda, M. (2016). Estadística descriptiva. *Alergia México*, 63(4), 397-407.
- Ricalde, M. (2016). *Proceso administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Rico, M., y Navarro, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Sánchez, M. (2015). *Administración 1*. México: Grupo Editorial Patria.
- Sánchez, M. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación*. Barcelona: UOC.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*-. Bogotá: Panamericana editorial ltd.

- Sharma, H., y Suri, M. (2017). Implementation of Quality Control Tools and Techniques in Manufacturing Industry for Process Improvement. *Journal of Engineering and Tecnology*, 4(5), 1581-1587.
- Suárez, F. (2015). La Gestión Estratégica en el éxito organizacional. Las PYME. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 13(1), 208-222.
- Valencia, G., y Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344.
- Ycaza, D., y Sánchez, A. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: revisión de la literatura. *San Gregorio*, 2(15), 104-111.
- Zeng, J., Phan, C., y Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance. *International journal of production economics*, 216-226.

ANEXOS

Anexo I: Aprobación de la empresa EPACEM S.A para la investigación



Ambato, 01 de junio de 2020
Oficio FCA-PM-C-098-2020


Ing. MBA. Alejandro Peñaherrera
REPRESENTANTE LEGAL
EPACEM S.A.
Presente.-

De mi consideración:

Con un atento y afectuoso saludo, me permito solicitar muy comedidamente se sirva autorizar al ingeniero **Santiago Javier Jácome Gavilánez**, con CC. **0503215592**, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, cohorte agosto 2018, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para que desarrolle su trabajo de investigación con fines académicos con el tema: **"GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA CALIDAD DEL ACEITE DE PALMA ORGÁNICA EN LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS"**.

Por la gentil atención que brinde al presente, me es grato suscribir.

Atentamente,



Dra. Dina Morales U.
COORDINADORA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DMU



POR EPACEM

Aprobado


10 Junio - 2020
1109384235

Anexo II: Formato de la entrevista

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENTREVISTA

Estimado/a

El presente instrumento tiene como objetivo recopilar datos para la investigación “Gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica en las empresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.”

Los datos que usted aporte tienen carácter de confidencial y serán utilizados únicamente para esta investigación de maestría. Al responder este cuestionario, manifestará su consentimiento de participar como informante para la investigación en curso.

Instrucciones:

Agradecemos responda este cuestionario, el cual está diseñado para obtener información acerca de distintos aspectos relacionados con su organización.

Fecha:

Entrevistador: Ing. Santiago Jácome.

Información del entrevistado.

Nombres:

Apellidos:

Empresa:

Cargo:

Preguntas:

- 1. ¿Por favor se necesita conocer cuál es la empresa donde trabaja el cargo que usted ocupa y al sector que pertenece?**

.....
.....
.....

2. **¿Cree usted que la gestión estratégica es importante para determinar el camino a seguir en una empresa?**

.....
.....
.....

3. **¿Piensa usted que el desarrollo administrativo empresarial es necesario para un crecimiento sostenido en el sector productivo y comercial?**

.....
.....
.....

4. **¿Cree usted que la gestión estratégica empresarial tiene como aspecto fundamental en la productividad la calidad operativa?**

.....
.....
.....

5. **Hablando de calidad en la producción y comercialización de aceites orgánicos piensa usted que es un eje prioritario para el desarrollo estratégico empresarial.**

.....

6. **¿Para el desarrollo empresarial usted tomaría como una herramienta de gestión un cuadro de mando integral?**

.....

Gracias por su colaboración

Anexo III: Formato de la encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA

Estimado/a

El presente instrumento tiene como objetivo recopilar datos para la investigación “Gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica en las empresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.”

Los datos que usted aporte tienen carácter de confidencial y serán utilizados únicamente para esta investigación de maestría. Al responder este cuestionario, manifestará su consentimiento de participar como informante para la investigación en curso.

Instrucciones:

Agradecemos responda este cuestionario, el cual está diseñado para obtener información acerca de distintos aspectos relacionados con su organización. Marque con una X en los recuadros que usted considere pertinente:

N°	DIMENSIONES	CUESTIONARIO	PLENO DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	ESTAR DE ACUERDO	ACUERDO TOTAL
1	PLANIFICACIÓN	La participación organizacional es vital en la planificación estratégica en la empresa.					
2		La empresa analiza periódicamente las necesidades de la organización					
3		La empresa tiene una estrategia clara de gestión de la calidad del producto.					

4		Toda la organización está inmersa dentro de la planificación estratégica.					
5		La planificación estratégica es importante para determinar el camino a seguir en una empresa.					
6		La gestión estrategia se mantiene dentro de sus puntales de calidad como eje de desarrollo en la producción de aceite de palma orgánico.					
7	CALIDAD	La calidad en proceso productivo de aceite orgánico es prioritario como eje de crecimiento.					
8		Los procesos productivos son ampliamente controlados para mantener los parámetros de aceptación.					
9		La organización tiene establecido políticas de calidad.					
10		La organización asume la responsabilidad de cómo se gestiona la calidad del producto.					
11		La organización se preocupa por conocer los requisitos del cliente.					
12		La organización posee un enfoque dirigido a mejorar continuamente la calidad de sus productos.					
13	CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura organizacional de la empresa aplica como guía en la producción					
14		La gerencia comunica y vive la cultura organizacional en la empresa					
15		La empresa satisface las nuevas tendencias de los clientes.					
16		Los clientes están satisfechos gracias a la cultura interactiva de la empresa.					
17		Los empleados de la empresa son participativos y están dispuestos al cambio.					
18		Los productos son mejores gracias a la gestión de la calidad					

Gracias por su colaboración

Anexo IV: Validación de la entrevista y encuesta

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Questionario dirigido a los gerentes generales /gerentes de producción y trabajadores de las empresas extractoras de aceite de palma de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas


Tema: "GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA CALIDAD DEL ACEITE DE PALMA ORGÁNICA EN LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS"

Apreciación cualitativa

CRITERIOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Presentación	X				
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores	X				
Relevancia del contenido	X				
Factibilidad de la aplicación	X				

OBSERVACIONES:

NINGUNA

Validado por: KLEVER MORENO GAVILANES
Profesión: DOCENTE UNIVERSITARIO DE POSGRADOS
Lugar de trabajo: UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
Cargo que desempeña: DOCENTE TITULAR AGREGADO B
Lugar y fecha de validación: AMBATO, 26 DE AGOSTO DEL 2020
Firma:  <small>firmado electrónicamente por:</small> KLEVER ARMANDO MORENO GAVILANES

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Cuestionario dirigido a los gerentes generales /gerentes de producción de las empresas extractoras de aceite de palma de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Tema: "Gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica en las empresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas."

Apreciación cualitativa

Criterios	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Mala
Presentación	X				
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores	X				
Relevancia del contenido	X				
Factibilidad de la aplicación	X				

OBSERVACIONES:

No existen observaciones, el instrumento está enfocado a los objetivos de la investigación.

Validado por:

Ximena del Rocío Crespo Araujo

Profesión:

Ingeniera de empresas, Mg. Servidor Público

Lugar de trabajo:

EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. - EEASA

Cargo que desempeña:

Administradora del Sistema de Gestión de la Calidad

Lugar y fecha de validación:

Ambato, 27 de agosto del 2020

Firma:

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Cuestionario dirigido a los gerentes generales /gerentes de producción y trabajadores de las empresas extractoras de aceite de palma de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Tema: "Gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica en las empresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas."

Apreciación cualitativa

Criterios	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Presentación	X				
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los Indicadores	X				
Relevancia del contenido	X				
Factibilidad de la aplicación	X				

OBSERVACIONES:

No existen observaciones, el instrumento está enfocado a los objetivos de la investigación.

Validado por:

Nimena del Rocío Crespo Araujo

Profesión:

Ingeniera de empresas, Mg. Servidor Público

Lugar de trabajo:

EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. - EEASA

Cargo que desempeña:

Administradora del Sistema de Gestión de la Calidad

Lugar y fecha de validación:

Ambato, 27 de agosto del 2020

Firma:

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION DE CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Cuestionario dirigido a los gerentes generales /gerentes de producción de las empresas extractoras de aceite de palma de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas


Tema: "Gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica en las empresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas."

Apreciación cualitativa

Criterios	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Presentación	X				
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores	X				
Relevancia del contenido	X				
Factibilidad de la aplicación	X				

OBSERVACIONES:

Ninguna

Validado por: Sergio Julio Nuñez Solano
Profesion: PhD en Ingeniería Industrial
Lugar de trabajo: <ul style="list-style-type: none">• Nestlé Ecuador• Universidad Especialidades Espíritu Santo
Cargo que desempeña: <ul style="list-style-type: none">• Responsable de Seguridad, Salud y Ambiente• Docente
Lugar y fecha de validación: Guayaquil 04-septiembre-2020
Firma: 

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION DE CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Cuestionario dirigido a los gerentes generales /gerentes de producción y trabajadores de las empresas extractoras de aceite de palma de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas


Tema: "Gestión estratégica y la calidad del aceite de palma orgánica en las empresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas."

Apreciación cualitativa

Criterios	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Presentación	X				
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores	X				
Relevancia del contenido	X				
Factibilidad de la aplicación	X				

OBSERVACIONES:

Ninguna

Validado por: Sergio Julio Nuñez Solano
Profesión: PhD en Ingeniería Industrial
Lugar de trabajo: <ul style="list-style-type: none">• Nestlé Ecuador• Universidad Especialidades Espíritu Santo
Cargo que desempeña: <ul style="list-style-type: none">• Responsable de Seguridad, Salud y Ambiente• Docente
Lugar y fecha de validación: Guayaquil 04-septiembre-2020
Firma: 

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE GUIA PARA ENTREVISTA

Guía dirigida a los gerentes generales /gerentes de producción de las empresas
extractoras de aceite de palma de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas


Tema: "GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA CALIDAD DEL ACEITE DE PALMA ORGÁNICA EN LAS
EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS"

Apreciación cualitativa

CRITERIOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Presentación	X				
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores	X				
Relevancia del contenido	X				
Factibilidad de la aplicación	X				

OBSERVACIONES:

NINGUNA

Validado por: KLEVER MORENO GAVILANES
Profesión: DOCENTE UNIVERSITARIO DE POSGRADOS
Lugar de trabajo: UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
Cargo que desempeña: DOCENTE TITULAR AGREGADO 3
Lugar y fecha de validación: AMBATO, 26 DE AGOSTO DEL 2020
Firma:  Firma autenticada por: KLEVER ARMANDO MORENO GAVILANES