



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN
INTEGRAL DE LA EXPORTADORA “FINCA CRUZ LOMA” DE LA
CIUDAD DE QUITO.**

AUTORAS:

ALCÍVAR CEDEÑO MELANIE STEFANY

GARCÍA ORMAZA EVELIN DOMÉNICA

TUTOR:

ING. JOSÉ IVÁN ZAMBRANO FARÍAS, Mg.

CALCETA, JULIO DEL 2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

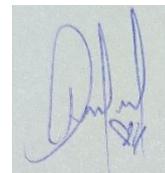
Nosotras **Melanie Stefany Alcívar Cedeño** con cédula de ciudadanía 131373496-2 y **Evelin Doménica García Ormaza**, con cédula de ciudadanía 131512762-9, declaramos bajo juramento que el trabajo de integración curricular titulado **EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EXPORTADORA “FINCA CRUZ LOMA” DE LA CIUDAD DE QUITO**, es de nuestra autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



Melanie Stefany Alcívar Cedeño

CC: 131373496-2



Evelin Doménica García Ormaza

CC: 131512762-9

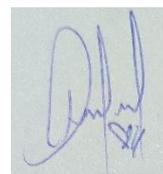
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Melanie Stefany Alcívar Cedeño con cédula de ciudadanía 131373496-2 y **Evelin Doménica García Ormaza**, con cédula de ciudadanía 131512762-9, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de integración curricular titulado **EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EXPORTADORA “FINCA CRUZ LOMA” DE LA CIUDAD DE QUITO**, cuyo contenido ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



Melanie Stefany Alcívar Cedeño

CC: 131373496-2



Evelin Doménica García Ormaza

CC: 131512762-9

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. José Iván Zambrano Farías, Mg., certifica haber tutelado el trabajo de integración curricular titulado: **EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EXPORTADORA “FINCA CRUZ LOMA” DE LA CIUDAD DE QUITO**, que ha sido desarrollado por **Melanie Stefany Alcívar Cedeño** y **Evelin Doménica García Ormaza**, previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. José Iván Zambrano Farías, Mg.
TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de integración curricular titulado: : **EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EXPORTADORA “FINCA CRUZ LOMA” DE LA CIUDAD DE QUITO**, que ha sido desarrollado por **Melanie Stefany Alcívar Cedeño** y **Evelin Doménica García Ormaza**,, previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Mg. Jenny Isabel Zambrano Delgado
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

Mg. Oswaldo Valarezo Beltrón
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Mg. Roberto Orlando Bello Parra
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestra gratitud a Dios, quien con su bendición nos ha permitido terminar nuestro trabajo de titulación, unidas y entregadas al mismo fin.

Agradecemos a nuestra querida Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, a toda la carrera de Administración de Empresas, a nuestros profesores que con sabiduría nos brindaron consejos, enseñanzas y aprendizajes durante toda nuestra carrera universitaria.

Finalmente, nuestro más profundo agradecimiento al Magister José Iván Zambrano Farías, quien con su experiencia, conocimientos y motivación nos impulsó desde el inicio en la realización de esta investigación.



Melanie Stefany Alcívar Cedeño



Evelin Doménica García Ormaza

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

A mis padres Pablo Alcívar y María Cedeño, quienes con su amor y cariño han llenado mi vida de sabios consejos, me han impulsado a cumplir uno de mis objetivos con su apoyo incondicional.

A mi hija Mary Emilia que ha sido mi motor principal de superación, por la quiero salir adelante y crecer profesionalmente, para enriquecerla con el ejemplo ya que es la mejor herencia que uno como padre puede dar a sus hijos.

A mi esposo Felipe Hidalgo, por estar conmigo en los buenos y malos momentos, por su paciencia y dedicación en todo mi proceso universitario.

Finalmente, a todos mis compañeros de curso, que se convirtieron en mi segunda familia, que con experiencias y vivencias se quedarán siempre en mi corazón.



Melanie Stefany Alcívar Cedeño

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

A mis hijas, Luisana y Amy que a pesar de su inocencia me brindaron su apoyo y amor, comprendieron que mamá estaba realizando un proyecto por la cual próximamente serán beneficiadas y mostrarles que con sacrificios y perseverancia se pueden alcanzar los logros. Ustedes son el mejor regalo que he recibido de Dios.

A mi esposo Jorge Luis por su apoyo incondicional, por esperar pacientemente y cuidar de mis hijas mientras estaba en clases presenciales y virtuales. Eres el amor de mi vida, te amo.

A mi madre Lourdes por motivarme día a día y atender a mis hijas cuando estaba en mis clases. Gracias infinitas mamá.

A mi familia y amigos que de alguna u otra forma fueron parte de este proceso que ha culminado con éxito.

A mi segunda familia, mis compañeros con quienes compartimos momentos de alegrías y tristezas, mejorando día a día para ser personas preparadas y así desenvolvemos totalmente en el ámbito empresarial y personal. Siempre estarán en mi mente y corazón.



Evelin Doménica García Ormaza

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL	ix
CONTENIDO DE TABLAS	xi
CONTENIDO DE FIGURAS	xii
CONTENIDO DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
PALABRAS CLAVE	xiii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS	xiv
1. CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. IDEA A DEFENDER	5
2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. TEORÍA DE SISTEMAS	7

	x
2.2. SISTEMA DE LA GESTIÓN INTEGRAL	7
2.2.1. GESTIÓN SOCIAL	8
2.2.2. GESTIÓN FINANCIERA	9
2.2.3. GESTIÓN AMBIENTAL	11
2.3. EVALUACIÓN DE MADUREZ	11
2.3.1. MODELO DE MADUREZ	12
2.3.2. INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	13
2.4. MEJORA CONTINUA	14
2.4.1. TÉCNICAS DE LA MEJORA CONTINUA	15
2.5. EMPRESAS EXPORTADORAS	16
2.5.1. EMPRESAS EXPORTADORAS EN ECUADOR	17
2.6. PRODUCCIÓN DE CAFÉ	19
2.6.1. INTERNACIONALIZACIÓN DEL CAFÉ	19
2.6.2. INFLUENCIA DE LA EXPORTACIÓN DEL CAFÉ EN LA BALANZA COMERCIAL	20
3. CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	22
3.1. UBICACIÓN	22
3.2. DURACIÓN	22
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	22
3.4. MÉTODOS	23
3.5. TÉCNICAS	24
3.5.1. HERRAMIENTAS	25
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	26
3.7. VARIABLES DE ESTUDIO	26
3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.9. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	28
4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29

4.1. DESARROLLO DE LA FASE I: IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EXPORTADORA CRUZ LOMA.	29
4.2. DESARROLLO DE LA FASE II. DEFINIR RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.	38
4.3. DESARROLLO DE LA FASE III. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYA A LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EXPORTADORA DE CAFÉ FINCA CRUZ LOMA.	48
5. CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
5.1. CONCLUSIONES	55
5.2. RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	68

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.1. Evolución de la cantidad de empresas exportadoras en Ecuador	32
Tabla 3.1. Matriz operacional de las variables	41
Tabla 4.1. Procesos de la gestión integral y sus dimensiones	45
Tabla 4.2. Escala de madurez de los sistemas integrados de gestión	46
Tabla 4.3. Resultado ponderado de las variables	46
Tabla 4.4. Variables integradoras del nivel de gestión de la exportadora Finca Cruz Loma	49
Tabla 4.5. Ponderación por procesos estratégicos	50
Tabla 4.6. Participación de procesos estratégicos en la gestión integral	51
Tabla 4.7. Nivel de madurez por procesos de gestión	54
Tabla 4.8. Determinación de riesgos de las dimensiones situadas en el nivel I y II	58
Tabla 4.9. Determinación de oportunidades de las dimensiones situadas en el nivel V	61

Tabla 4.10. Matriz de priorización de riesgos y oportunidades	63
Tabla 4.11. Propuesta de mejora para la gestión integral de la exportadora Finca Cruz Loma	68
Tabla 4.12. Propuesta de mejora para la gestión integral de la exportadora Finca Cruz Loma (continuidad)	69
Tabla 4.13. Propuesta de mejora para la gestión integral de la exportadora Finca Cruz Loma (continuidad)	70
Tabla 4.14. Propuesta de mejora para la gestión integral de la exportadora Finca Cruz Loma (continuidad)	70

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.	21
Figura 3.1. Mapa satelital de la ubicación de la parroquia San José de Minas	37

CONTENIDO DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de medición del nivel de madurez de los sistemas integrados de Hernández y Parra (2018) aplicado a la exportadora Finca Cruz Loma	85
Anexo 2. Evidencia fotográfica de la entrevista efectuada de manera virtual al gerente de la exportadora Finca Cruz Loma	88

RESUMEN

Esta investigación tuvo el propósito de evaluar el nivel de madurez de la gestión integral de la exportadora de café Finca Cruz Loma de la ciudad de Quito, para la contribución a la mejora continua, para lo cual se necesitó darle cumplimiento a tres objetivos, convertidos en fases metodológicas en su desarrollo: en la primer fase se identificó la situación actual de la madurez de la gestión integral de la exportadora de café, mediante la aplicación de un instrumento de evaluación, previamente validado por los autores Hernández y Parra (2018), mismo que constó de 33 dimensiones divididas en tres bloques de gestión, posteriormente se analizaron e interpretaron los datos ilustrados en gráficos estadísticos; en la segunda fase se definieron riesgos y oportunidades de la organización objeto de estudio, mediante el empleo de las matrices de identificación de hallazgos, riesgos y oportunidades; la tercer y última fase constó de la propuesta de un plan de acción que contribuya a la gestión integral de la entidad, con el uso de una matriz de planificación de mejora denominada 5W+1H. Los resultados permitieron determinar que, de manera global, el estado de la madurez de la integración de los sistemas de gestión de la exportadora Finca Cruz Loma se encuentra en un nivel IV (Predictivo), sin embargo, de forma individual las dimensiones presentan nivel I, II y V. Se concluye que existe una brecha del 18.5% de cumplimiento de los factores estratégicos, razón por la cual la exportadora debe de continuar trabajando de la integración de sus sistemas de gestión.

PALABRAS CLAVE

Sistema de gestión, evaluación, madurez, riesgos, oportunidades, plan de acción.

ABSTRACT

This research had the purpose of evaluating the level of maturity of the integral management of the coffee exporter Finca Cruz Loma in Quito city, for the contribution to continuous improvement, for which it was necessary to fulfill three objectives, converted into methodological phases in its development: in the first phase, the current situation of the maturity of the integral management of the coffee exporter was identified, through the application of an evaluation instrument, previously validated by the authors Hernández and Parra (2018), which consisted of 33 dimensions divided into three management blocks, later the data illustrated in statistical graphs were analyzed and interpreted; in the second phase, risks and opportunities of the organization under study were defined, through the use of the identification matrix of findings, risks and opportunities; the third and last phase consisted of the proposal of an action plan that contributed to the integral management of the entity, with the use of an improvement planning matrix called 5W+1H. The results allowed us to determine that globally, the state of maturity of the integration of the management system of the exporter Finca Cruz Loma is at level IV (Predictive), however, individually the dimensions that present level I, II and V. It is concluded that there is a gap of 18.5% compliance with the strategic factors, which is why the exporter must continue working on the integration of its management systems.

KEY WORDS

Management system, evaluation, maturity, risks, opportunities, action plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El entorno empresarial actual amerita que las organizaciones implementen estrategias de gestión para expandirse de forma sustentable en mercados nacionales e internacionales. Este contexto se atribuye a que los altos niveles de competitividad requieren que las empresas potencien sus capacidades en las distintas áreas de acción, y así lograr los objetivos planteados (Rodríguez, 2018), ya que “como sistemas sociales y productivos, deben alcanzar sus resultados en entornos cada vez más amplios, inciertos y complejos” (Rodríguez et al., 2020, p.19.).

Bajo este contexto, la gestión integral permite encontrar “soluciones creativas ante los problemas de los procesos y la administración de la organización” (Rodríguez, 2019), particularmente en el mercado internacional, Olmos (2019) explica que se ejerce gran presión en cuanto al correcto manejo de la situación económica, social y ambiental. En este sentido, resulta necesario que las empresas definan sus niveles de madurez de la gestión en dichas dimensiones, de forma tal que se logre en la mejora continua en su nivel máximo, conforme lo mencionan (Ñungo et al., 2018).

Las empresas exportadoras de productos primarios en Ecuador ofrecen un alto nivel de calidad, lo cual refleja un factor competitivo a nivel internacional (Sanabria, 2020), dentro de estos productos, el café es uno de los que representa gran importancia a nivel socio económico y ecológico (Mendoza, 2020), sin embargo, la situación en las organizaciones dedicadas a la exportación de este grano en el país, presenta problemas de producción, económicos y de competitividad (Gordillo y Morán, 2019), realidad que según Lucero (2020) se genera a causa de los altos costos de industrialización y baja productividad en el campo.

En el marco de la complejidad del escenario analizado, Ponce et al., (2018) puntualizan la necesidad de la gestión integral para las distintas unidades de

producción, con la finalidad de integrar y armonizar las dimensiones del sistema de gestión en la organización, además, Medina y Ruano (2016) explican que al aplicar dicha gestión, es necesario medir la madurez de sus procesos, con la finalidad de conocer cuáles son las ventajas competitivas o los cambios que deben realizarse para mejorar.

En la parroquia San José de Minas, de la ciudad de Quito se encuentra localizada la Finca Cruz Loma, dedicada a la producción y exportación de café desde el año 2000, cuyos planes de expansión internacional le imperan la necesidad de contar con una solidez financiera que le permita ampliar las líneas de inversión, el acceso a líneas de crédito, y el tamaño de la infraestructura. Por otro lado, en el desarrollo de sus operaciones, tanto productivas como de comercialización, existen parámetros ambientales que deben ser atendidos, así como la importancia de mantener buenas relaciones con la comunidad.

No obstante, la exportadora en mención se encuentra en la incertidumbre sobre su nivel de madurez de la gestión integral de sus procesos, tomando el riesgo de afrontar situaciones adversas futuras sin una estructura fortalecida que les permita precautelar su permanencia y continuidad en un mercado tan globalizado como el que se vive en la actualidad, además de avanzar en niveles competitivos, logrando mayor notoriedad en el mercado.

Se evidencia la necesidad de conocer la situación actual respecto a la gestión de la organización, que sirva de base para cumplir los requisitos de la gestión integral, y de ese modo aportar a la mejora de la imagen corporativa y eficiencia en el uso de los recursos, lo cual deriva a que la entidad sea más competitiva y tenga la posibilidad de ingresar con más facilidad a mercados internacionales donde las exigencias y competencias son mayores, por lo tanto, es fundamental contar con una estructura formal que genere confianza en la gestión empresarial. Ese desconocimiento sobre el estado actual de las dimensiones de los sistemas de gestión, disminuye la posibilidad de tomar de decisiones de forma eficiente, eficaz y efectiva, que coadyuven al desarrollo organizacional tomando en cuenta el uso de los recursos actuales con una perspectiva futura.

Ante la problemática expuesta se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué forma incide la evaluación del nivel de madurez de la gestión integral de la exportadora de café Finca Cruz Loma de la ciudad de Quito a la mejora continua organizacional?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La evaluación del nivel de madurez de la gestión integral de la exportadora de café Finca Cruz Loma de la ciudad de Quito justifica su validez desde los parámetros sociales, financieros, ambientales, prácticos y teóricos, evidenciados posteriormente:

Desde el ámbito social, mediante la evaluación del nivel de madurez de la gestión integral se pretende aportar con soluciones correctivas y de prevención en lo que respecta a las actividades que la empresa realiza internamente, mismas que se ven reflejadas en la vinculación con la comunidad, verificando y acreditando si los niveles de gestión social responden efectivamente a los estándares establecidos, tanto en la normativa establecida como en los objetivos institucionales. Por tanto, su importancia es validada por Amit y Shoemaker (como se citó en Cegarra y Rodríguez, 2004), al considerar que la necesidad de evaluar que la gestión social de la empresa se ajuste con precisión a los aspectos externos que definen la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), radica en la utilidad que representan las prácticas sociales en el componente externo para crear ventajas competitivas. Además, Díaz y Salcedo (2017) explican que la relación que se muestra sobre la gestión social y la RSC está determinado por la situación actual de la empresa y el comportamiento de las fuerzas externas que inciden en su desarrollo.

Financieramente, mediante la investigación realizada se determinó la realidad económica bajo la cual opera la organización, comprobando si se ajustan a los principios de la contabilidad generalmente aceptados, así como la posición de sus estados financieros ante cambios internos y externos de la empresa. Su validez es suprema en cuanto a la continuidad de las operaciones de la empresa,

tal como lo estipula Díaz (2014), resulta ineludible que las organizaciones realicen evaluaciones internas sobre los activos que posee en forma de control, ya que les permite tomar decisiones adecuadas con la debida exactitud y confiabilidad sobre la información contable, en conjunto con el correcto desempeño de las áreas que conforman esta gestión.

El componente ambiental fundamenta su importancia en la relevancia que actualmente representa el compromiso con el medio ambiente por parte de las organizaciones, tal como lo describe el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC, 2013), “para tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno, las organizaciones están obligadas a contar con información pertinente, fiable y concreta, en relación con sus actividades y el comportamiento de sus entornos” (p.5.). En este sentido, la investigación genera información relevante, fiable y precisa sobre el nivel en el que la empresa está gestionando el área medio ambiental, tomando como referencia los estándares internacionalmente aplicados, de modo que se puedan establecer las áreas de mejoras bajo propuestas y acciones correctivas, lo cual, en caso de aplicarse oportunamente, permite que la empresa consolide una imagen de respeto y compromiso con el uso de recursos.

De forma práctica, la evaluación propuesta genera resultados sobre los cuales la empresa podrá tomar decisiones respecto de sus procesos y actividades en las distintas áreas, tanto en las debilidades encontradas, como en la prevención de situaciones futuras que incidan en su desarrollo y continuidad. Dicho argumento se justifica con lo indicado por Hernández y Parra (2018), al determinar que es necesario que las organizaciones tengan claro el nivel de integración de sus sistemas de gestión, ya que les permite tomar acciones cuyos beneficios se traducen en la optimización de procesos, mejora en la imagen interna y externa, aumento de confianza en los niveles directivos, y mayores niveles de estabilidad y solidez empresarial. Conjuntamente, Montañó y Corona (2010), agregan que los resultados de dicha evaluación, permiten que las organizaciones se conozcan internamente para poder evolucionar y ser competitivas, además de tener conciencia sobre alguna realidad que no puedan superar.

La argumentación teórica sostiene la importancia de la investigación, ya que diversas aportaciones sobre el objeto de estudio resuelven la utilidad que representa tanto para la empresa como para su entorno. En este sentido se expone la teoría de Rodríguez et al., (2020) “la gestión integral entrelaza el ordenamiento interno de las organizaciones y sus capacidades, articulando sus decisiones con base a los tres pilares del desarrollo sostenible: crecimiento económico, protección medioambiental y cohesión social” (p.18). Referente a la importancia de medir su nivel de madurez, Vega et al. (2017), mencionan que con ello se responde a una necesidad latente en las organizaciones, ya que permite perfeccionar su sistema de control para lograr la efectividad de sus operaciones. Por otra parte, resulta pertinente indicar que se incluyen respaldos bibliográficos en los diferentes apartados de la investigación, con la finalidad de brindarle mayor soporte y credibilidad a los resultados obtenidos.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el nivel de madurez de la gestión integral de la exportadora de café Finca Cruz Loma de la ciudad de Quito, para la contribución a la mejora continua.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la situación actual de la madurez de la gestión integral de la exportadora de café Finca Cruz Loma.
- Definir riesgos y oportunidades de la organización objeto de estudio.
- Proponer un plan de acción que contribuya a la gestión integral de la entidad.

1.4. IDEA A DEFENDER

La evaluación del nivel de madurez de la gestión integral de la exportadora de café Finca Cruz Loma de la ciudad de Quito, aporta a la determinación de riesgos y oportunidades de manera priorizada, y, en consecuencia, al establecimiento de acciones de mejora continua.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla la conceptualización teórica del estudio titulado Evaluación del nivel de madurez de la gestión integral de la exportadora “Finca Cruz Loma” de la ciudad de Quito, con fundamentos de autores confiables y actualizados que brindan soporte y validez a la investigación. A continuación, se ilustra un hilo conductor de los temas y subtemas tratados, de modo que se logre una mayor comprensión:

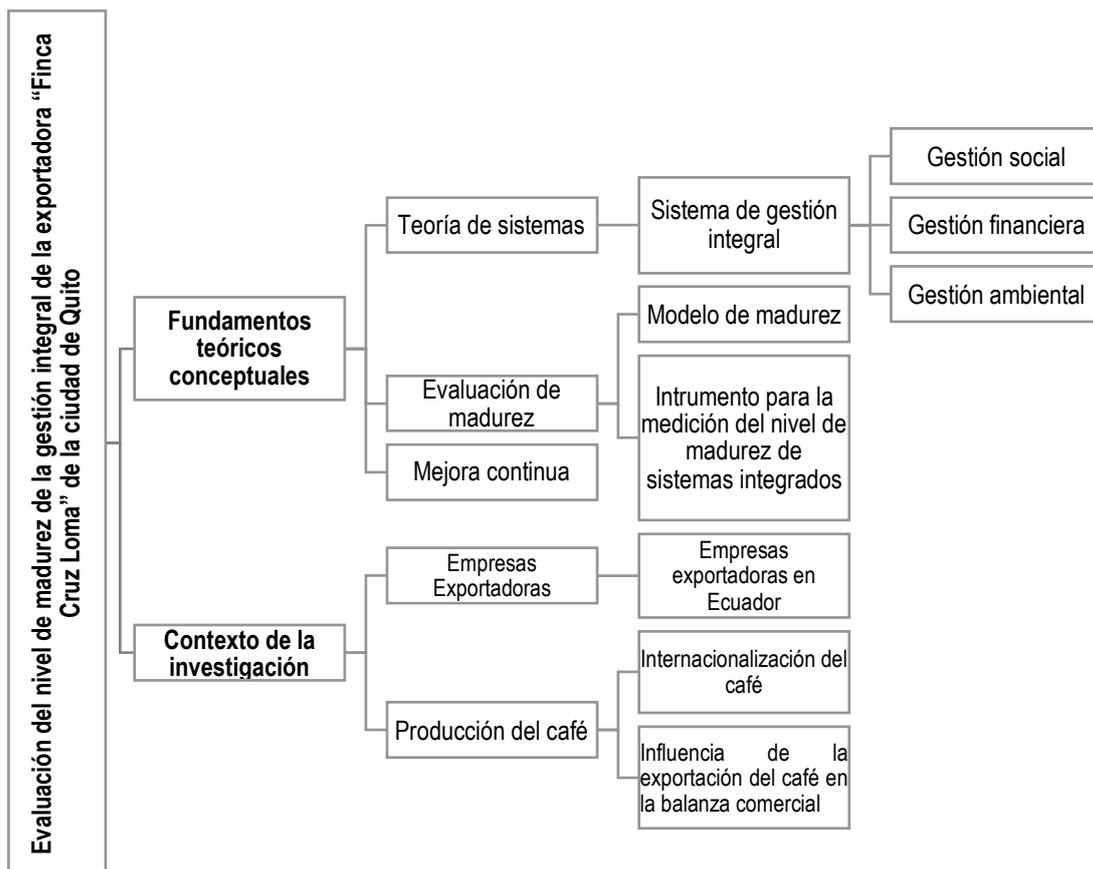


Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación

Fuente: Elaboración propia

2.1. TEORÍA DE SISTEMAS

La Teoría General de Sistemas ha sido objeto de múltiples estudios que han buscado brindar un enfoque claro y preciso de su concepción, denominando a Ludwig von Bertalanffy como padre de esta teoría en 1925, a partir de lo cual, muchos investigadores han generado sus aportes, críticas y debates que llevan a la conclusión de determinarla como una metodología que permite la comprensión de un determinado problema o situación, descomponiendo sus partes para luego construir conocimiento. En consecuencia, se muestran las siguientes argumentaciones:

Según Tamayo (1999), se trata de una concepción estructurada cuya finalidad es el estudio de un sistema como un todo, para tomar como base sus componentes y analizar las relaciones e interrelaciones que se presentan entre sí, generando el entendimiento general del sistema mediante la aplicación de estrategias. En esta misma línea, Moreno (2002) explica que con la teoría de sistemas se pretende dar a conocer aquellos elementos que componen la unidad que caracteriza un sistema que por sí solo no resulta de fácil comprensión.

Una de las citas actuales que evidencian interés por la explicación de esta disciplina es brindada por de la Peña y Velázquez (2018), quienes defienden en su estudio que su comprensión es de especial utilidad para aquellos interesados en construir conocimiento a partir de la manifestación de los fenómenos y procesos que involucra una realidad objetiva, con un enfoque sistémico, cuyo valor explicativo y argumentativo sobre los sistemas y su modelación, estructuración y funcionalidad.

2.2. SISTEMA DE LA GESTIÓN INTEGRAL

De acuerdo con la investigación de León (2018), la gestión integral se orienta hacia la definición de una posición sostenible para la organización, misma que abarca la integración de los sistemas de gestión, para el logro de mejores prácticas en sus diferentes procesos, mediante la motivación, el compromiso y la prioridad hacia la integración como factores de apoyo. Por su parte, H.

Hernández (2017) argumenta que el fin principal de esta disciplina es proporcionar los elementos necesarios para direccionar a la organización, con una posición proactiva e interactiva ante los constantes cambios del entorno y los tres aspectos determinantes de cualquier escenario empresarial: (1) satisfacción del cliente, (2) Seguridad y Salud de los trabajadores, e (3) Impacto en el medio ambiente.

Agregando a lo anterior, Estrada (2018) sostiene que la importancia y popularidad global de los sistemas de gestión radica en los diversos beneficios que se generan a nivel laboral, productivo, económico y ambiental en las empresas, motivo por el cual la integración de sus procesos de gestión como un sistema resulta válido y conveniente. En este sentido, se muestra a detalle la definición de los elementos que componen la gestión integral desde las normativas ISO 9001, ISO 14001 y ISO 45001:

Los sistemas de gestión integral se comprenden como un conjunto de procesos, actividades y elementos específicos que permiten a la empresa dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos planteados con una modalidad de interrelación interna, y así responder eficientemente ante los agentes externos que representen oportunidades o amenazas para la empresa, además de cumplir con los estándares necesarios para seguir operando.

2.2.1. GESTIÓN SOCIAL

La gestión social representa un conjunto de acciones específicas que se orientan hacia el bienestar de la comunidad, con el fin de generar un impacto sostenible en el entorno en el que se desarrollan las actividades (de Izarra et al. 2020), lo cual se asemeja con lo expuesto por Chávez et al. (2019), al definirla como como “el compromiso que asumen las empresas u organizaciones a través de sus planes estratégicos con las necesidades que emanan de su comunidad interna y externa más allá del beneficio inmediato y de la generación de riqueza” (p. 59).

De acuerdo con L. Hernández (2017), este tipo de gestión conlleva la vinculación de la empresa con el contexto, mediante una serie de procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de programas y proyectos

La revisión teórica permite comprender a la gestión social como aquella área de actuación en la que las organizaciones cumplen un compromiso adquirido con la sociedad, la naturaleza y su recurso humano, mediante una serie de actividades planeadas, diseñadas y ejecutadas en función de las necesidades identificadas en el entorno en que se desenvuelven.

2.2.2. GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera de orientación empresarial, supone la valoración financiera de forma cuantitativa para proporcionar los datos necesarios para la toma de decisiones en función del objetivo general (de Pablo y de Pablo, 2014). Su importancia es relevante en todo tipo de empresas, ya que tiene que ver con el control de las operaciones, obtención de fuentes de financiación, eficiencia operacional, confiabilidad de información financiera y cumplimiento con la normativa vigente en materia contable (Córdoba, 2016). En esta línea se exponen los objetivos fundamentales de la gestión financiera, según la aportación de Fajardo y Soto (2018):

- **Maximización de la riqueza de los accionistas:** es el principal objetivo de la gestión financiera, debido a que todas acciones son enfocadas en obtener un rendimiento integral de la empresa.
- **Maximización de utilidades de la empresa:** es un objetivo de corto y mediano plazo, en el que prima como indicador las ganancias en relación a las ventas y activos; sin preocuparse de la excelencia en los procesos administrativos y la oferta de un producto o servicio que prevalezca a través del tiempo.

De acuerdo con Pérez (2015) los principios de la gestión financiera son:

- Ajustar el crecimiento al potencial del mercado y a los recursos de la empresa

- Diversificar sistemáticamente en todas las actividades y operaciones
- Evaluar el riesgo de los clientes antes de concederles crédito
- Mantener una financiación adicional disponible para cubrir imprevistos
- Financiar las inversiones en inmovilizado con fondos a largo plazo
- Limitar la deuda a la que puedan devolverse y asegurar que la rentabilidad de la inversión supera el costo de financiamiento
- Pagar un dividendo prudente y sostenible
- Cubrir los riesgos razonables para evitar las pérdidas extraordinarias
- Controlar siempre los costes y los resultados y actuar sobre las desviaciones
- Apoyar a las áreas operativas en todo, pero sin vulnerar los principios anteriores (p.28).

Mediante el financiamiento que las empresas realizan para generar una rentabilidad posible en sus labores diarias por esta razón Zurita et al. (2019) aluden que la gestión financiera es considerado una herramienta fundamental para aumentar los ingresos, además de fortalecer el desempeño económico dentro del mercado, así mismo, los recursos que dispone la empresa, por otra parte Armijos et al. (2020) añaden que el mecanismo fundamental de competitividad empresarial permite a la organización una adecuada administración de los recursos, con el propósito de mantener el capital en movimiento y aumentar la rentabilidad en las organizaciones, razón por la cual es ineludible que cuenten con instrumentos financieros que posibiliten la toma de decisiones acertadas y oportunas.

La gestión financiera se entiende como el arte de analizar, operar y valorar la situación cuantitativa de la empresa, mediante la obtención de información que le permite tomar decisiones sobre bases fiables sin asumir mayores riesgos. Además, mediante una gestión eficiente en este ámbito, se logran los objetivos de maximizar beneficios sustentables y sostenibles en términos económicos.

2.2.3. GESTIÓN AMBIENTAL

La gestión ambiental es un tema de gran interés a nivel mundial, debido a la preocupación que genera en la sociedad la expansión de las actividades empresariales que influyen de forma negativa en el ecosistema. Por lo tanto, la gestión ambiental se considera hoy en día como un área de atención que debe ser incorporada en todas las empresas de forma integral, indistintamente de su funcionalidad, mediante un cúmulo de acciones responsables con el entorno. Las definiciones que respaldan y argumentan su validez se muestran consecuentemente:

Según Hoof et al. (2008), “la gestión ambiental empresarial es una respuesta a la problemática generada que depende de un conjunto de fuerzas, en las que se encuentran la tendencia del mercado y las políticas gubernamentales” (p.1). Por otro lado, González (2017) sostiene que está conformada por un grupo de políticas y actividades desarrolladas de forma integral para prevenir y mitigar los problemas que se generan en el ámbito ambiental, y así la empresa pueda contribuir a la protección y conservación del ecosistema. En esta misma línea, González et al. (2017), exponen en su artículo los principales beneficios que la empresa logra al desarrollar la gestión ambiental como un sistema: optimización de recursos, mejores y mayores relaciones con los clientes y otras empresas, mayor posicionamiento en el mercado, entre otros.

2.3. EVALUACIÓN DE MADUREZ

De acuerdo con Díaz et al. (2017) la evaluación se define dependiendo del contexto en el que se aplica, en el que influyen, además, los objetivos, planes y metas que se pretenden lograr. Este proceso contribuya a solucionar necesidades generales y es de aplicación constante. En el caso del estado de madurez, Cadena et al. (2020) puntualizan que se basa en el ciclo de vida de un proceso de medición de resultados, en el que se define las características propias al objeto de estudio, como la documentación, indicadores, mejoramiento y automatización.

La evaluación implica la medición del desempeño y el análisis de las acciones correctivas y preventivas que resulten necesarias (Rodríguez et al., 2017), para lo cual se requiere de la apropiada definición de un modelo de madurez que permita determinar el estado de desarrollo de una organización o proceso de negocio, para de esta manera trazar estrategias de mejoras en correspondencia con las áreas donde la organización debe de enfocar sus esfuerzos (Rosseman y Bruin, cómo se citó en Pérez y Rodríguez, 2014).

La evaluación de madurez es un proceso en el que se logra definir el estado actual de un determinado objeto de estudio, ya sean procesos internos de un negocio o el desarrollo global de una organización. Este proceso de medición permite tener una base sólida de información para la toma de decisiones de mejorar el estado identificado, y de esta manera cumplir con las metas propuestas.

2.3.1. MODELO DE MADUREZ

De acuerdo con Pérez et al. (2014), los modelos de madurez sirven como una metodología de gestión de la calidad de la organización, concebidos inicialmente por la industria del software, que actualmente se ha expandido a diversas áreas de aplicación. Su naturaleza es evolutiva, ya que comprenden varias etapas en las que el nivel de complejidad avanza hasta buscar la perfección, con el fin de que generar cambios satisfactorios para la organización, su estructura se compone de los niveles de madurez, estos a su vez incluyen las áreas de proceso clave, mismos que abarcan las características específicas (Durango et al., 2015).

Actualmente, los modelos de madurez se aplican como un apoyo para las empresas, ya que les permite identificar situaciones, procesos y métodos para la reducción de recursos y mejoramiento de la calidad, de modo que se logren ventajas competitivas (Goncalvez y Waterson, 2018). Según la investigación de Portella et al. (2016) cada modelo de madurez comprende una serie de

especificaciones de gestión y niveles de evaluación, no obstante, se relacionan en los procesos clave de las empresas, tales como las prácticas de gestión, comunicación interna y externa, relación con los grupos de interés, gestión estratégica, y desarrollo del personal, de proyectos y productos.

Los modelos de madurez son concebidos por las organizaciones como metodológicas para medir el nivel en el que se encuentran sus procesos, mediante el uso de escalas evolutivas que exigen la constante mejora. La literatura presenta que existen diversos modelos para evaluar el nivel de madurez, no obstante, cada organización abarca especificaciones diferentes, por lo que se debe analizar previo a su implementación.

2.3.2. INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

En el mundo actual, las organizaciones se desenvuelven en un escenario complejo, exigente y en constante cambio, en el cual un enfoque de gestión de la calidad es vital. El éxito sostenido se logra por la capacidad de las organizaciones de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado. Este autor indica que en el instrumento utilizado en la investigación consideró una escala de 5 niveles de madurez, donde a cada nivel se le asignó la siguiente interpretación tomando como base la propuesta por la ISO 9004:2009, así como elementos introducidos por los autores (Martínez et al., 2018).

Nivel 1. Nivel Básico

Nivel 2. Nivel de entendimiento de los procesos

Nivel 3. Nivel de crecimiento

Nivel 4. Nivel de consolidación

Nivel 5. Nivel de mejor práctica

En cuanto a lo indicado por el indicador para el desarrollar el trabajo de investigación Ospina y Alvarado (2020) muestra que el instrumento incorpora

factores transversales a las normas que permiten medir el nivel de integración y madurez de un sistema integrado de gestión con el objetivo de entregar un análisis en el que se permita a las organizaciones sobre en donde deben enfocar sus esfuerzos para hacer sus sistemas de gestión más efectivos.

En cuanto a la identificación de las dimensiones que permiten medir el nivel de integración de los sistemas integrados de gestión, se buscó alinear los requisitos que son comunes en las tres normas técnicas y también se tomó como base de dicha alineación la estructura de alto nivel que fue incorporada en las nuevas versiones, con el objeto de alinear los requisitos de estas.

2.4. MEJORA CONTINUA

La mejora continua, según la aportación de Bonilla et al. (2020) es una estrategia que las empresas usan para incrementar los niveles del desempeño de los procesos y por ende la satisfacción del cliente, mediante una serie de planes de acción y asignación de recursos, cuyos beneficios principales son el fortalecimiento del aprendizaje, obtención de filosofía de gestión, involucramiento del recurso humano y cultura de calidad. Este contexto concuerda con lo expuesto por Tolosa (2017), al indicar que su aplicación es de forma gradual y ordenada, y compromete a toda la empresa, basado en los siguientes principios: simplificar y buscar la solución más evidente; eliminar todo lo desechable; verificar que el sistema funcione, tener siempre un registro de los datos para poder compararlos y controlarlos.

Según Alvarado y Pusimacho (2017), las empresas que aplican las diferentes prácticas de la mejora continua, obtienen beneficios económicos y humanos, los de mayor representatividad se muestran seguidamente:

- Minimización de procesos
- Mejores relaciones y servicio para los clientes
- Prestigio, crecimiento y competitividad organizacional
- Incremento en ventas
- Disminución de costos y tiempos
- Mejora de habilidades de trabajadores

- Mejores índices de productividad y calidad
- Cumplimiento de normativas
- Reducción de excesos de inventarios
- Motivación de personal
- Mayor comunicación
- Mejora en el desempeño

Según lo referenciado, la mejora continua es aplicada por las empresas cuyo propósito es elevar su productividad y rentabilidad, además de la satisfacción de los clientes internos y externos, mediante una la adaptación de una cultura organizativa de mejora tanto en sus procesos como en sus recursos, misma que requiere del compromiso total de los involucrados en la empresa.

2.4.1. TÉCNICAS DE LA MEJORA CONTINUA

De acuerdo con lo expuesto por Bonilla et al. (2020), las metodologías para implementar la mejora continua en las empresas son: cinco S y el proceso de mejora continua; Kaizen; y six sigma. Por su parte, en el libro de Tolosa (2017) se consideran las siguientes técnicas: Lean Manufacturing, Six Sigma, Kaizen y SCOR.

La descripción de las técnicas de la mejora continua se muestra a continuación:

- **Cinco “S” y el proceso de mejora continua:** constituyen una de las estrategias que da soporte al proceso de mejora continua (Kaizen) utilizadas por la manufactura esbelta. Sus elementos son: seiri (clasificar); seiton (ordenar); seiso (limpiar); seiketsu (estandarizar); shitsuke (disciplinar) (Bonilla et al., 2020).
- **Mejora continua (Kaizen):** una filosofía japonesa que abarca todas las actividades del negocio, se le conceptualiza también como una estrategia de mejoramiento permanente (Bonilla et al. 2020). Por su parte, Alvarado y Pusimacho (20179) agregan que esta metodología comprende un proceso de actividades que se implementa continuamente y que asegura una constante búsqueda de la innovación.

- **El Six Sigma:** es una filosofía de mejoramiento que parte de la voz del cliente para optimizar los procesos basándose en dos pilares fundamentales: el elemento humano y las herramientas estadísticas (Bonilla et al. 2020).

Según el libro expuesto por Office of Government Commerce (2009), otra de las metodologías para lograr la mejora continua se basa en el modelo de Deming (Planificar - Hacer – Verificar – Actuar) , cuya estructura establece un patrón claro para que los esfuerzos obtengan el resultado esperado, su descripción se muestra a continuación:

- **Planificar:** se establecen los objetivos de mejoras, análisis, planteamiento de las líneas de acción e indicadores para su respectivo control.
- **Hacer:** se desarrolla e implementan los aspectos definidos en la fase anterior.
- **Verificar:** se compara el entorno implementado con las medidas de éxito establecidas en la primera fase.
- **Actuar:** se da paso a un nuevo ciclo.

La mejora continua es uno de los objetivos principales de muchas organizaciones, para lo cual implementan alguna de las diferentes metodologías existentes dentro de sus procesos para lograr dicho fin. La literatura refleja técnicas como Cinco S, Lean Manufacturing, Six Sigma, Kaizen, SCOR y ciclo Deming, considerando este último como el de mayor utilidad en cuanto la continuidad de las mejoras.

2.5. EMPRESAS EXPORTADORAS

Las empresas exportadoras dentro de sus procesos de internacionalización buscan constantemente la maximización de sus beneficios, la cual depende en gran medida de la sostenibilidad en el tiempo que se logre a partir de sus actividades (Coello, 2016). Según la investigación de Araque y Arguello (2015 como se citó en Alvarado y Rugel, 2017), las empresas exportadoras caracterizan su éxito desde factores internos y externos, como se detalla seguidamente:

- **Factores Internos:** comprende la preocupación por brindar a sus proveedores asistencia técnica en calidad y facilitar visitas a plantas productivas; en materia de fuentes de información, lo que cuenta es el esfuerzo propio mediante viajes y visitas internacionales; las innovaciones en productos, procesos, organización interna y en maquinaria y equipo; financiamiento de la innovación con recursos propios; disponer de un departamento de comercio exterior; utilizar canal de comercialización de venta directa; y utilizar página web como herramienta de promoción.
- **Factores Externos:** abarca la identificación de oportunidades de exportación mediante intervención de agentes en el exterior; disposición de proveedores; considerar las barreras arancelarias; y el cumplimiento de requisitos sanitarios y en normas de origen.

En cuanto a las empresas exportadoras de la región de América Latina, se caracterizan por cuatro elementos principales: son relativamente pocas, están muy concentradas, presentan una elevada rotación, y el margen intensivo explica la mayor proporción de las variaciones en los montos exportados (Urmeneta, 2017).

La actividad de exportación se lleva a cabo por empresas que buscan internacionalizar el bien o servicio que ofrecen, mismas que deben considerar una serie de factores internos y externos que influyen en el éxito o fracaso obtenido, estos tienen que ver con la gestión internacional, la calidad de su producto, el cumplimiento de las normativas, y la innovación tanto en productos como en tecnología y recursos materiales.

2.5.1. EMPRESAS EXPORTADORAS EN ECUADOR

De acuerdo con el estudio de Manzo y Peñafiel (2018), las empresas exportadoras del Ecuador se dirigen a un mercado internacional competitivo y altamente regulado, en el que prevalecen las normativas de Responsabilidad Social Empresarial como pilar fundamental. Como país, Ecuador depende considerablemente del comercio exterior, lo que permite establecer la importancia del crecimiento de empresas con fines exportadores, necesitando de mayor apertura y diversidad comercial (Alvarado y Rugel, 2017). Según la

investigación de Urmeneta (2017), PROECUADOR como entidad encargada de la promoción de Exportaciones e Inversiones desarrolló varias herramientas para fomentar y diversificar las exportaciones de productos, empresas y destinos. En este sentido, Park et al. (2019), en un nuevo estudio para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), detallaron la cantidad de empresas exportadoras desde el 2002 hasta el año 2018, tal como se evidencia en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 2.1. Evolución de la cantidad de empresas exportadoras en Ecuador

Año	Cantidad de empresas exportadoras en ecuador
2002	1900
2008	3934
2009	4266
2013	3860
2014	3364
2015	3454
2016	3490
2017	3542
2018	3500

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos expuestos por Park et al. (2019)

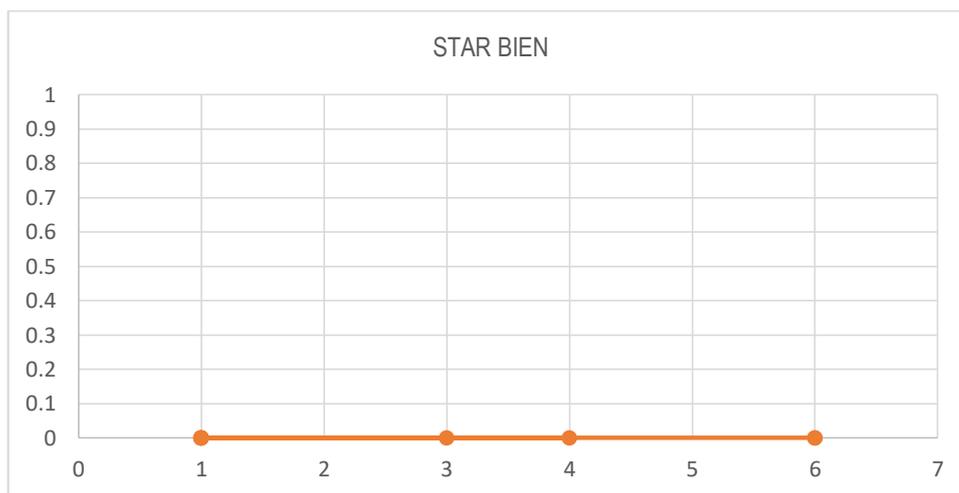


Gráfico 2.1. Cantidad de empresas exportadoras en Ecuador

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos expuestos por Park et al. (2019)

A partir de lo investigado, en el Ecuador existen aproximadamente 3500 empresas exportadoras, cuyos fines de internacionalización y maximización de beneficios conlleva la realización de actividades de diversificación, innovación y producción de calidad. Su importancia para la economía del país es

predominante, para el cometido del cambio en la matriz productiva, y dejar la dependencia de ingresos petroleros.

2.6. PRODUCCIÓN DE CAFÉ

El café es un producto primario cuya significancia en el mercado es alta, por lo que su consumo representa para la sociedad, además de que su producción es una fuente de ingresos que respalda la economía de muchas familias a nivel nacional e internacional, tal como lo establecen Figueroa et al. (2015), este producto es el producto de más valor seguido del petróleo, como fuente de divisas para los países en desarrollo, sus fases de cultivo, procesamiento, comercio y distribución genera empleo a millones de personas de todos los países, especialmente de los que se encuentran en vías de desarrollo.

En palabras de Pérez (2019) “en la actualidad el café es una de las mercancías más comercializadas en el mundo y se estima que cada año se sirven más de 400000 millones de tazas de café que contienen el grano cultivado por más de 25 millones de pequeños productores” (p.13). Este escenario se asocia a lo expuesto por Venegas et al. (2018), al indicar que el café tiene impacto en los órdenes económicos, sociales, ambientales y de salud humana.

Por su parte, en el contexto ecuatoriano, la investigación de Gordillo y Morán (2019) señala que la producción del café ha decaído en los últimos años, afectando a su exportación a raíz del incremento de precio de la mano de obra, bajos niveles de productividad, carencia de asistencia técnica y poco acceso a créditos financieros.

2.6.1. INTERNACIONALIZACIÓN DEL CAFÉ

Según Figueroa et al. (2015) el negocio del café está en el comercio, es decir, distribuyendo a distintas partes del país y del mundo, debido a que sus márgenes crecen tanto en países del primer mundo como en el sur, cuya estructura de mercado se caracteriza por tener pocos actores demandantes, pero con fuerte control sobre el mercado final. En el caso de Ecuador, como objeto particular, Vergara (2016) menciona que el sector cafetalero a nivel internacional se

encuentra en una situación compleja, debido a la inestabilidad del mercado, bajo poder de negociación y competitividad con las grandes potencias, sobreproducción, y poca elasticidad del producto. Este contexto hace que el país no tenga muchas posibilidades de ser representativo en el mercado del café no diferenciados o corrientes (Forum Café, 2020).

A continuación, se muestra una representación gráfica de la evolución de las exportaciones de café en Ecuador, mediante la cual se puede apreciar la decadencia que ha obtenido en los últimos años:

Evolución de las exportaciones de café de Ecuador: 1992-2018

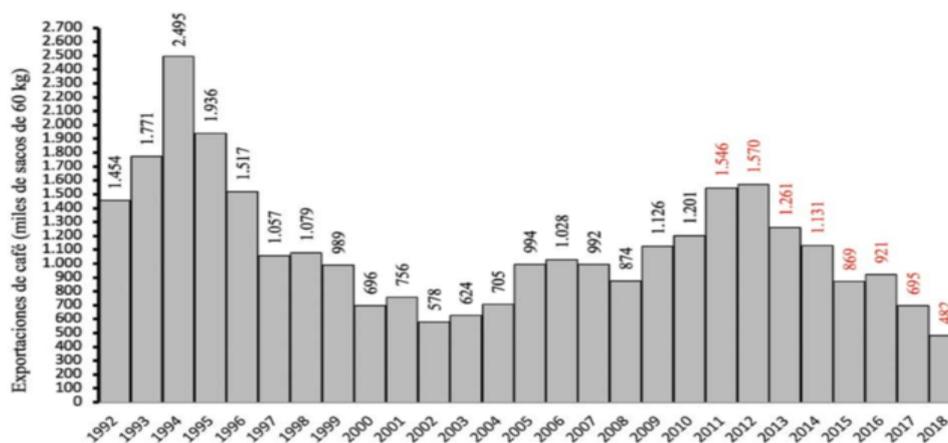


Gráfico 2.2. Evolución de las exportaciones de café de Ecuador 1992-2018

Fuente: Revista Forum Café (2020, tomado de la Organización Internacional del Café en convenio con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

La internacionalización del café se ha popularizado desde hace muchas décadas, involucrándose en un mercado global altamente competitivo, dinámico y complejo. En el caso de Ecuador, la exportación del café es una actividad que se encuentra en recesión por varios factores que inciden negativamente en su producción y por ende en la comercialización internacional.

2.6.2. INFLUENCIA DE LA EXPORTACIÓN DEL CAFÉ EN LA BALANZA COMERCIAL

Según Mosquera y Villa (2018) la balanza de pagos es una ponderación acumulativa de las medidas de pagos, dentro de la que se registran todas las

importaciones y exportaciones de mercaderías o bienes del país, en la cual, el sector cafetero ecuatoriano históricamente no ha representado gran relevancia. Este contexto concuerda con lo sostenido por Gordillo y Morán (2019), al mencionar que, en la actualidad, una de las cifras más bajas desde el 2013 es representada por la exportación del café.

Pese a la poca participación e influencia que actualmente posee la exportación del café en la balanza comercial de Ecuador, Vergara (2016) destaca en su estudio la importancia de que el sector cafetalero exporte a mayor medida en mercados internacionales diversos, como un apoyo considerable a la generación de un equilibrio de la balanza comercial, para lo cual se requiere una suma de esfuerzos que permitan potenciar la producción local y satisfacer la demanda creciente del café y sus derivados de calidad.

Con lo anteriormente referenciado se comprende la no influencia positiva de la exportación del café en la balanza comercial del Ecuador, debido a que su participación en mercados internacionales es relativamente baja, manteniendo una tendencia de involución histórica de exportaciones, motivo por el cual se considera importante que se trabaje en potenciar este sector, brindándole herramientas que contribuyan al crecimiento masivo de empresas que se dedican a esta actividad, así como el apoyo consolidado a los productores del café e industrializadores de sus derivados.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación titulada “Evaluación del nivel de madurez de la gestión integral de la exportadora Finca Cruz Loma” se desarrolló en la calle Zaldumbide 356 y Miravalle, La Floresta, Quito, Ecuador.



Figura 3.1. Mapa satelital de la ubicación de la parroquia San José de Minas
Fuente: Google maps (2021)

3.2. DURACIÓN

La duración para el desarrollo de la investigación fue de aproximadamente nueve meses a partir de la aprobación de la presente propuesta.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación mantiene un enfoque cuantitativo ya que se efectuaron cálculos para la determinación del nivel de madurez de la gestión integral de la empresa. Basados en la teoría de Hernández et al. (2014), este enfoque contribuye a la comprobación de hipótesis a través de datos numéricos y análisis estadísticos. Los principales tipos de investigación se muestran seguidamente:

- **Investigación exploratoria:** se precisó de este tipo de investigación en la indagación de información pertinente al tema de estudio, tanto en la recolección de datos bibliográficos y los obtenidos en el trabajo de campo. Su importancia en este tipo de investigaciones se justifica con lo aportado por Portella et al. (2016), al emplear la exploración a través de la recolección de datos provenientes de la revisión de la literatura y el instrumento de evaluación.

- **Investigación bibliográfica:** se empleó en el desarrollo completo del estudio, ya que los argumentos expuestos en cada uno de sus apartados se diferenciaron teóricamente de modo que se obtuvo mayor sustento, confiabilidad y validez. De esta forma se fundamenta en el estudio de Bocanegra y Ochoa (2016) al mencionar que este tipo de investigación contribuye al fortalecimiento teórico de proyectos.
- **Investigación de campo:** este tipo de investigación fue necesario en la obtención de información, ya que se realizó un conversatorio personalizado con el gerente de la exportadora con la finalidad de la aplicación del instrumento de evaluación, y la revisión de documentación pertinente. Su pertinencia se valida con lo sostenido por Bocanegra y Ochoa (2016) quienes explican que el trabajo de campo es necesario en cuanto se tiene como principio la observación directa sobre la realidad estudiada.
- **Investigación descriptiva:** en la investigación se utilizó la descriptiva con la finalidad de comprender los registros y análisis de los datos obtenidos para la solución del problema de estudio, con ello Barnett et al., (2017) señalan que ayudan a describir las características principales de los datos reunidos mediante la distribución de frecuencia absoluta y porcentual de las respuestas aportadas por las unidades informantes de la investigación.

3.4. MÉTODOS

De acuerdo con Corona (2016) “los métodos de investigación son fundamentales para la adopción de las técnicas de recolección y análisis de datos que el investigador utilizará para dar a conocer sus hallazgos, dependiendo del enfoque empleado en la investigación” (p.82). Con base en lo anterior, la investigación empleó los métodos descriptivo, analítico, inductivo y deductivo, tal como se sustenta seguidamente.

- **Método descriptivo:** se empleó en el análisis de los datos obtenidos a partir de la evaluación realizada, especificando cada una de las dimensiones consideradas para una mayor interpretación y entendimiento de los resultados. Este método según Hernández et al., (2014) “refieren a

la caracterización en detalle de los procesos y reacciones organizacionales en torno a la gestión de proyecto de la empresa estudiada” (p. 92).

- **Método analítico:** su uso fue pertinente a partir de la obtención de los resultados, para generar un aporte crítico sobre las dimensiones de las variables identificadas y del nivel de madurez en el que se encuentra la gestión social, económica y financiera. De acuerdo con Rodríguez y Pérez (2017), este método comprende un procedimiento lógico que posibilita el estudio mental del comportamiento de cada una de las partes del objeto de estudio.
- **Método inductivo:** se utilizó como método de razonamiento para la generación de conclusiones que pueden ser aplicadas a otros sectores de estudio, a partir de los resultados particulares de las dimensiones evaluadas de la gestión integral. Este tipo de raciocinio es considerado por Rodríguez y Pérez (2017) como aquel que permite reflejar aspectos comunes entre fenómenos individuales, basados en hechos repetibles de la realidad, y así llegar a conclusiones de aspectos que lo caracterizan.
- **Método deductivo:** su uso se realizó partiendo del análisis de argumentos generales que apliquen a la realidad de la gestión integral, de modo que se logró construir el elemento de evaluación del nivel de madurez. Según el artículo sobre metodología de Rodríguez y Pérez (2017), la deducción sirve para arribar nuevas conclusiones lógicas para casos particulares, infiriendo soluciones o características concretas a partir de conceptos ya establecidos.

3.5. TÉCNICAS

- **Entrevista:** se utilizó la entrevista dirigida al gerente de la exportadora, con la finalidad de que valore las dimensiones del sistema integral de gestión incluidas en el instrumento de evaluación. Esta técnica, según Gómez (2018) es de importante aplicación al momento de realizar una evaluación de madurez, misma que debe estar dirigida a directivos de alto nivel en la empresa.

3.5.1. HERRAMIENTAS

- **Cuestionario validado:** esta herramienta se tomó de Hernández y Parra (2018), mismo que fue diseñado, validado y probado por los autores mencionados, con el fin de evaluar el nivel de madurez de la integración de los sistemas de gestión. Su empleo contribuyó tanto para la obtención de datos, como para la tabulación y análisis de los mismos.
- **Matriz de riesgos y oportunidades:** se elaboró esta herramienta con la finalidad de facilitar la comprensión, clasificación y evaluación de los distintos riesgos y oportunidades relevantes que se suscitan de los resultados obtenidos, para el desarrollo de la misma. De acuerdo con el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA, 2020), la identificación de riesgos y oportunidades deben de efectuarse determinando los procesos en los que se sitúan, con el uso de matrices que permitan establecer los factores negativos que representan riesgos para el logro de los objetivos; y los factores positivos que representan como oportunidades cuando tienen la capacidad de aumentar los resultados deseables.
- **Matriz de hallazgos:** esta herramienta se la realizó para obtener un control de calidad y de discusión sobre los lineamientos generales y de operación de la empresa. Por lo tanto, en la Contraloría General de Cuentas (2019) se indica que el llenado de la matriz de hallazgos debe comenzar durante el trabajo de campo conforme se observan los hallazgos.
- **Matriz 5w1h:** se desarrolló en la planificación de las acciones de mejora con base en los resultados obtenidos. De acuerdo con la estructura de la matriz se puntualizó el motivo de su realización, las estrategias y actividades propuestas, responsables, lugar y fecha de ejecución, además de los indicadores de cumplimiento, mismos que deben ser controlados y monitoreados una vez que la empresa decida aplicarlo. De esta forma se aplica en el estudio de Camelo (2017), en cuanto a la propuesta de planes de mejora mediante el empleo de la técnica 5w+1h

dando respuesta a las preguntas qué, por qué, dónde, quién, cuándo, cómo.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio comprendió las dimensiones de los sistemas de gestión de la exportadora, mismas que fueron evaluadas con la contribución del gerente general de la empresa. La investigación no requiere de la definición de muestra debido al carácter de la evaluación.

3.7. VARIABLES DE ESTUDIO

El estudio contempló una variable dependiente e independiente tal como se describe a continuación:

- **Variable independiente:** Gestión integral.
- **Variable dependiente:** Nivel de madurez

Tabla 3.1. Matriz operacional de las variables

Variable	Tipo de Variable	de Conceptualización	Definiciones operacionales	Instrumento	Indicador
Gestión integral	Cuantitativa	La gestión integral se orienta hacia la definición de una posición sostenible para la organización, misma que abarca la integración de los sistemas de gestión, para el logro de mejores prácticas en sus diferentes procesos, mediante la motivación, el compromiso y la prioridad hacia la integración como factores de apoyo (León, 2018).	Se aplicó un instrumento de medición del nivel de madurez para sistemas integrados previamente validado y adaptado culturalmente a la exportadora objeto de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Instrumento de medición del nivel de madurez para sistemas integrados ● Matriz de hallazgos ● Matriz de riesgos 	<p>Escala de madurez</p> <p>Planificación de mejora / resultados</p>
Nivel de Madurez	Cuantitativa	Es una escala para medir la capacidad de la organización para llevar a cabo sus procesos e implementarlos, es decir ponerlos en práctica para traducirlos en Buenas Prácticas en el camino de la excelencia y, a su vez, sirvan de plataforma para conseguir la mejora (Cadena et al. 2020).	Se identificaron y priorizaron riesgos encontrados para proponer soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz de oportunidades ● Matriz 5w+1h 	

Fuente: Elaboración de las autoras

3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

FASE I. IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MADUREZ DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EXPORTADORA CRUZ LOMA.

Se desarrollaron las siguientes actividades:

- Análisis del instrumento de evaluación
- Aplicación del instrumento de evaluación.
- Tabulación y análisis de los resultados obtenidos.

Con el propósito de cumplir con el desarrollo de la primera fase sobre la identificación de la situación actual de la exportadora; se realizó un análisis del instrumento de evaluación validado por los autores Hernández y Parra (2018); posterior a su comprensión y dominio de uso e interpretación, se procedió a aplicar al gerente de la corporación mediante una entrevista virtual, a partir de la cual se obtuvieron los resultados, se tabularon y analizaron de forma descriptiva, analítica y sintética, con la ayuda de gráficos de Excel para su representación visual.

FASE II. DEFINIR RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.

Para dar cumplimiento a la segunda fase de investigación, se efectuaron las siguientes actividades:

- Identificación de hallazgos.
- Determinación de riesgos y oportunidades
- Priorización de riesgos y oportunidades

En la fase II se realizó la definición de los riesgos y oportunidades, por tal motivo como primera actividad se identificaron los hallazgos mediante la matriz para analizar y procesar la información encontrando las causas y las consecuencias de la situación actual del objeto de estudio, luego de aquello se procedió a

identificar las posibles situaciones negativas y positivas por medio de las matrices de riesgo y de oportunidades, describiendo aquellas actividades que afectan para crear alternativas de mejora. Finalmente se establecieron aquellos riesgos y oportunidades que deben ser priorizados en la toma de decisiones.

FASE III. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYA A LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EXPORTADORA DE CAFÉ FINCA CRUZ LOMA.

A continuación, se detallan las actividades que componen el desarrollo de la tercera y última fase:

- Propuesta de la matriz 5w1h

Con el propósito de cumplir con la fase final de la metodología, se planteó un plan de mejora para la gestión integral, con el desarrollo de una matriz de planificación de acciones de mejora denominada 5w+1h, cuya estructura comprendió de la definición de las estrategias requeridas para darle solución, continuidad o cambios a la realidad encontrada, además, se definieron las actividades necesarias para su cumplimiento, responsables, fechas y lugar de ejecución, así como los indicadores de cumplimiento para su respectivo control y seguimiento.

3.9. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

- **Microsoft Excel:** con el uso de la herramienta de Excel se procesaron los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación. Se emplearon gráficas estadísticas para otorgar mayor comprensión e interpretación a la información.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan cada una de las actividades ejecutadas para darle cumplimiento a las fases metodológicas descritas en el apartado anterior. Los principales resultados se detallan de forma analítica y sintetizada, discutidos con diferentes fuentes bibliográficas que otorgan respaldo a la información expuesta. A continuación, se expone el desarrollo de este capítulo:

4.1. DESARROLLO DE LA FASE I: IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EXPORTADORA CRUZ LOMA.

Para la identificación de la situación actual del nivel de madurez de la gestión integral de la exportadora Cruz Loma, se aplicó el Instrumento para la medición del Nivel de Madurez de Sistemas Integrados de Gestión, mismo que fue desarrollado y validado por Hernández y Parra (2018) en la maestría de Calidad y Gestión Integral, realizado en la Universidad Santo Tomas, de Bogotá, Colombia.

El instrumento mencionado está validado en su constructo y contenido, en primera instancia por un grupo de expertos en Sistemas Integrados de Gestión, con una fiabilidad del Alfa de Cronbach de 0.91 y w de Kendall con correlación significativa al nivel de confianza de $p < 0.05$. Además, fue aplicado como prueba piloto en una multinacional y validado por un grupo de empresas colombianas con certificaciones en Sistemas de Gestión.

La validación por expertos permite que el instrumento tenga mayor precisión en la respectiva aplicación, tal como lo menciona Robles y Rojas (2015) al exponer que esta metodología proporciona las ventajas de evaluar y ajustar un instrumento de medición, que pese al carácter cualitativo también incluye un grado de subjetividad que amerita otros procesos adicionales de validación.

El contenido del instrumento de medición asienta sus bases en las normativas ISO 9001; ISO 14001; ISO 45001; y el Decreto 1072 del 2015, en las que se incluyen aquellos elementos integradores de sistemas de gestión. Estas referencias normativas son ampliamente utilizadas en estudios que buscan determinar los elementos claves a evaluar para la integración de los sistemas de gestión (Agudelo, 2020).

A continuación, se evidencian las 33 dimensiones incluidas en el instrumento de medición, así como los procesos a los que pertenece cada una de ellas:

Tabla 4.1. Procesos de la gestión integral y sus dimensiones

Procesos	N.º	Dimensiones
Estratégicos	D1	La organización y su contexto interno
	D2	La organización y su contexto externo
	D3	Necesidades y expectativas de las partes interesadas
	D4	Alcance del sistema
	D5	Visión por procesos
	D6	Política
	D7	Objetivos
	D8	Recursos para el desarrollo y sostenimiento de los sistemas de gestión
	D9	Revisión por la dirección
	D10	Innovación
Táctico	D11	Medidas para determinar los riesgos y oportunidades
	D12	Requisitos legales y otros
	D13	Equipos de medición y seguimiento
	D14	Comunicación con el cliente y partes interesadas
	D15	Comunicación con el cliente y partes interesadas²
	D16	Comunicación con el cliente y partes interesadas³
	D17	Control de la información documentada
	D18	Planificación
	D19	Instructivos de trabajo integrados
	D20	Diseño y desarrollo
	D21	Control de los productos o servicios suministrados Externamente
	D22	Producción / Provisión del servicio
	D23	Producción / Provisión del servicio ²
	D24	Contratación externa
	D25	Medición, análisis y mejora
	D26	Auditoría interna
	D27	No conformidad y acción correctiva
	D28	Mejora continua
Operativo	D29	Liderazgo y compromiso
	D30	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
	D31	Funciones del personal / competencias
	D32	Toma de conciencia
	D33	Gestión de cambio

Fuente: Hernández y Parra (2018)

En el caso particular de esta investigación, el instrumento se aplicó al gerente de la exportadora Cruz Loma de forma virtual, quien tuvo la predisposición de colaborar en este proceso de evaluación del nivel de madurez de la gestión integral de su empresa (ver instrumento en anexo 1). Las opciones de repuestas fueron dadas en una escala de 1 (ninguno de los sistemas de gestión); 2 (por menos dos sistemas de gestión); y 3 (todos los sistemas de gestión). Por su parte, la escala de madurez utilizada fue la siguiente:

Tabla 4.2. Escala de madurez de los sistemas integrados de gestión

NIVEL	NOMBRE	RESULTADO
I	Inicial	Menor que 3
II	Gestionado	Mayor o igual que 3 y menor que 3,5
III	Estandarizado	Mayor o igual que 3,5 y menor que 4
IV	Predictivo	Mayor o igual que 4 y menor que 4,5
V	Innovador en procesos	Mayor o igual que 4,5

Fuente: Rosemann y de Bruin (2005, como se citó en Hernández y Parra, 2018)

Los principales resultados se muestran seguidamente:

Tabla 4.3. Resultado ponderado de las variables

Procesos estratégicos				
Procesos tácticos				
Procesos operativos				
No. de dimensión	RESULTADOS			NIVEL DE INTEGRACIÓN
	Resultado	Ponderación de variables	Resultado ponderado	
1	1	1	0.022	Inicial
2	3	1	0.066	Gestionado
3	5	1	0.110	Innovador en procesos
4	5	1	0.110	Innovador en procesos
5	5	1	0.110	Innovador en procesos
6	1	1	0.022	Inicial
7	5	1	0.110	Innovador en procesos
8	3	1	0.066	Gestionado
9	3	2	0.132	Gestionado
10	5	3	0.330	Innovador en procesos
11	3	1	0.066	Gestionado
12	5	1	0.110	Innovador en procesos
13	3	1	0.066	Gestionado
14	3	1	0.066	Gestionado
15	3	1	0.066	Gestionado
16	3	2	0.132	Gestionado
17	5	3	0.330	Innovador en procesos
18	5	1	0.110	Innovador en procesos
19	3	3	0.198	Gestionado
20	5	1	0.110	Innovador en procesos
21	5	1	0.110	Innovador en procesos

22	5	1	0.110	Innovador en procesos
23	5	1	0.110	Innovador en procesos
24	3	1	0.066	Gestionado
25	5	1.5	0.165	Innovador en procesos
26	5	1	0.110	Innovador en procesos
27	5	1	0.110	Innovador en procesos
28	5	1	0.110	Innovador en procesos
29	5	1.5	0.165	Innovador en procesos
30	5	2.5	0.275	Innovador en procesos
31	5	1	0.110	Innovador en procesos
32	5	1	0.110	Innovador en procesos
33	3	3	0.198	Gestionado
Resultado por ponderación:		45.50	4.077	PREDICTIVO

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 4.3 se detalla la calificación obtenida para cada una de las dimensiones del sistema integral de gestión, a las cuales se les calculó el valor ponderado en relación a la escala (de 1 a 3) que le corresponde a cada una. La ponderación global de las variables resultó de 45.5, cuyo valor ponderado fue de 4.08, lo cual permite determinar que, de forma global, la organización se encuentra en un nivel Predictivo de integración, según la escala de madurez señalada en la tabla 4.2. El nivel predictivo le proporciona a la exportadora, según lo expuesto por Parra et al., (2020), una posición en la que puede explotar las dimensiones de mayor nivel de integración, cuyo desempeño le permite anticiparse ante cambios que se susciten de forma proactiva.

En cuanto a los resultados individuales de las dimensiones, se muestra el siguiente gráfico de radar 4.1, que permite ilustrar el nivel actual de cada dimensión en relación a las otras, tal como se evidencia seguidamente:

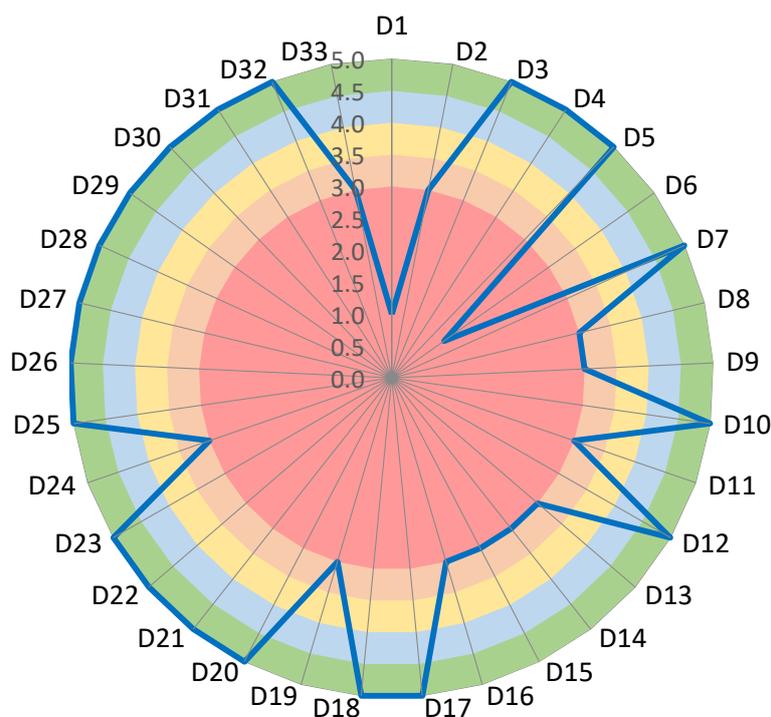


Gráfico 4.1. Resultados de nivel de integración de las dimensiones estudiadas
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, los resultados de integración se muestran en valores de entre 0.0 a 5.0, conforme las mediciones de cada nivel. En este sentido, la dimensión 1 (a la organización y su contexto interno) y 6 (política) se encuentra en el nivel inicial debido a que el resultado de su integración fue menor a 3; por otro lado, las dimensiones 2, 8,9, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 24, 33 se representan en un nivel Gestionado, debido a encontrarse en el rango de mayor o igual que 3 y menor que 3,5. Finalmente, las dimensiones 3, 4, 5, 7, 10, 12, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, y 32 presentan un nivel Innovador en procesos por tener valores mayores o iguales a 4,5. Cabe mencionar que las dimensiones serán sujetas a un análisis de mayor profundidad en la siguiente fase.

Los autores del instrumento mencionan que es necesario el análisis de las variables integradoras puesto a que estas definen el nivel de integración del sistema de gestión de empresas que tienen sistemas certificados en las normas ISO 9001 ISO 14001 e ISO 45001. Dichas variables son: revisión por la dirección, innovación, comunicación con el cliente y las partes interesadas, instructivos de trabajo integrado, medición y análisis de mejora, liderazgo y compromiso de la

alta dirección, roles, responsabilidades y autoridades en la organización, y gestión del cambio. Los resultados específicos se muestran seguidamente para su respectivo análisis:

Tabla 4.4. Variables integradoras del nivel de gestión de la exportadora Finca Cruz Loma

N.º	Dimensiones	Calificación	Nivel
D9	Revisión por la dirección	3	II. Gestionado
D10	Innovación	5	V. Innovador en procesos
D14	Comunicación con el cliente y partes interesadas	3	II. Gestionado
D17	Control de la información	5	V. Innovador en procesos
D19	Instructivos de trabajo integrados	3	II. Gestionado
D25	Medición, análisis y mejora	5	V. Innovador en procesos
D29	Liderazgo y compromiso	5	V. Innovador en procesos
D30	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	5	V. Innovador en procesos
D33	Gestión de cambio	3	II. Gestionado

Fuente: Elaboración Propia

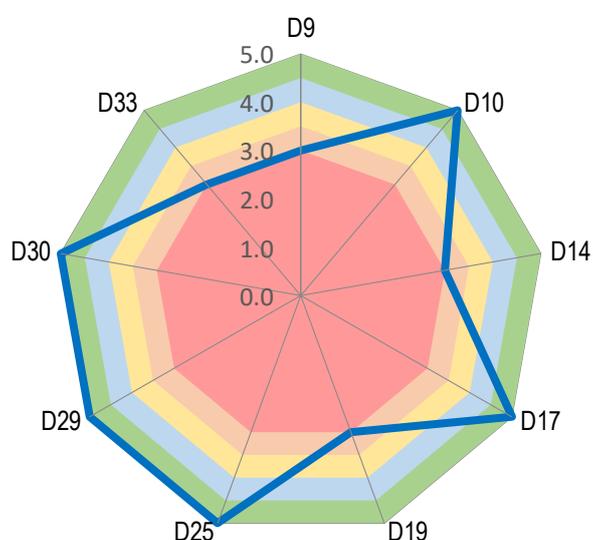


Gráfico 4.2. Resultados de nivel de integración de las dimensiones estudiadas

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la tabla 4.4 y el gráfico 4.2 se logra apreciar un nivel de integración Gestionado en cuatro de las dimensiones consideradas, no obstante, en las cinco restantes se evidencia un nivel máximo de integración, determinado como Innovador de Procesos. Es importante resaltar las dimensiones con resultados inferiores de integración, debido a que solo se incluyen en dos de los sistemas de gestión existentes en la empresa, estas son: revisión por la

dirección; comunicación con el cliente y partes interesadas; instructivos de trabajos integrados; y gestión de cambio.

Continuando con la descripción de resultados obtenidos, se presenta la ponderación de factores críticos, puntualizados anteriormente como procesos estratégicos, tácticos y operativos. Los resultados se muestran seguidamente:

Tabla 4.5. Ponderación por procesos estratégicos

Procesos estratégicos	Ponderación	Procesos tácticos	Ponderación	Procesos operativos	Ponderación
D1	0.077	D11	0.128	D29	0.833
D2	0.231	D12	0.213	D30	1.389
D3	0.385	D13	0.128	D31	0.556
D4	0.385	D14	0.128	D32	0.556
D5	0.385	D15	0.128	D33	1.000
D6	0.077	D16	0.255		
D7	0.385	D17	0.638		
D8	0.231	D18	0.213		
D9	0.462	D19	0.383		
D10	1.154	D20	0.213		
		D21	0.213		
		D22	0.213		
		D23	0.213		
		D24	0.128		
		D25	0.319		
		D26	0.213		
		D27	0.213		
D28	0.213				
TOTAL	3.769	TOTAL	4.149	TOTAL	4.333

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados antes expuestos se sintetizan en la siguiente tabla, explicando el total de ponderación por procesos, el número de dimensiones que incluye cada proceso, además de la participación porcentual del total de dimensiones por proceso.

Finalmente, se muestran los resultados del porcentaje de participación que cada proceso representa en el sistema de gestión integral, así como el máximo de participación que actualmente representan, para efectuar la respectiva comparación evidenciada en el gráfico 4.3.

Tabla 4.6. Participación de procesos estratégicos en la gestión integral

	Total ponderación factores críticos	Número de dimensiones	% part dimensiones	Resultado	Resultado Ponderado	Máximo Ponderado	Resultado % part Pond	Máximo % part Pond
Estratégico	13	10	30.3%	3.77	1.077	1.429	21.5%	28.6%
Táctico	23.5	18	54.5%	4.15	2.143	2.582	42.9%	51.6%
Operativo	9	5	15.2%	4.33	0.857	0.989	17.1%	19.8%

Fuente: Elaboración Propia

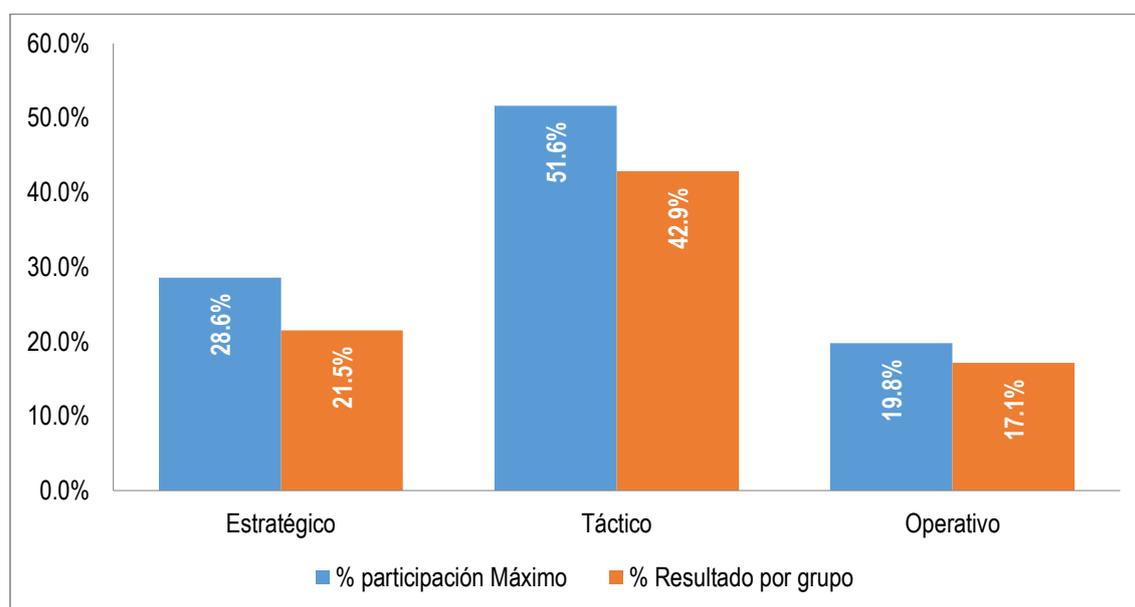


Gráfico 4.3. Participación de los procesos estratégicos de la Gestión Integral de la exportadora Finca Cruz Loma

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados del presente gráfico muestran de color azul el porcentaje que cada proceso representa de forma global en el sistema de gestión integral de la

exportadora Finca Cruz Loma, en comparación con el porcentaje de cumplimiento que actualmente presenta. El gráfico permite comprender que existe de forma global un 18,5% de déficit de integración cumplimiento para lograr el 100% de integración de los sistemas de gestión, destacando que el proceso táctico tiene una brecha más amplia en relación a los otros procesos. Los resultados se desglosan de la siguiente forma:

- El proceso estratégico, denominado por Hernández y Parra (2018) como la base fundamental de la organización y que direcciona las decisiones a largo plazo, tiene una participación del 28,6% del sistema integral, del cual presenta un porcentaje del 21,5%, debiendo trabajar en alcanzar el 7.1% faltante.
- En cuanto al proceso táctico incluye los requisitos que incorporan las dimensiones y las formas que la organización planea utilizar para conseguir las metas de la organización (Hernández y Parra, 2018), este proceso muestra una brecha de cumplimiento del 8.7%, ya que el porcentaje de participación es del 51.6%, mientras que el de cumplimiento es del 42.9.
- El proceso operativo incluye aquellas variables que se relacionan con el factor humano y que están directamente relacionados con los comportamientos y atributos asociados a este (Hernández y Parra, 2018), presenta una participación del 19.8%, y un nivel de cumplimiento del 17.1%, lo que genera un déficit de aplicación del 2.7%.

4.2. DESARROLLO DE LA FASE II. DEFINIR RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.

La aplicación del instrumento de medición permitió identificar el nivel de madurez en que se encontraba cada una de las dimensiones de los distintos procesos del sistema de Gestión de la exportadora Finca Cruz Loma, cuyos hallazgos se describen por nivel de madurez y por procesos, según lo expuesto en la tabla 4.7:

Tabla 4.7. Nivel de madurez por procesos de gestión

Matriz de hallazgos			
NIVEL MADUREZ	PROCESOS DE GESTIÓN		
	PROCESOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS TÁCTICOS	PROCESOS OPERATIVOS
Nivel I Inicial	La organización y su contexto interno	No identificados	No identificados
	Política		
Nivel II Gestionado	La Organización y su contexto externo	No identificados	No identificados
	Recursos para el desarrollo y sostenimiento de los sistemas de gestión		
	Revisión por la dirección		
		Medidas para determinar los riesgos y oportunidades	
		Equipos de medición y seguimiento	
		Comunicación con el cliente y partes interesadas 1	
		Comunicación con el cliente y partes interesadas 2	
		Comunicación con el cliente y partes interesadas 3	
		Instructivos de trabajo integrados	
		Contratación externa	
			Gestión del cambio
Nivel V Innovador en procesos	Necesidades y expectativas de las partes interesadas		
	Alcance del sistema		
	Visión por procesos		
	Objetivos		
	Innovación		
		Requisitos legales y otros	
		Control de la información documentada	
		Planificación	
		Diseño y desarrollo	
		Control de los productos o servicios suministrados externamente	

	Producción / Provisión del servicio	
	Producción / Provisión del servicio2	
	Medición, análisis y mejora	
	Auditoría interna	
	No conformidad y acción correctiva	
	Mejora continua	
		Liderazgo y compromiso
		Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
		Funciones del personal / competencias
		Toma de conciencia

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se proporciona un análisis de lo puntualizado en la tabla anterior:

Nivel de madurez inicial: las dimensiones de este nivel pertenecen a los procesos estratégicos e incluyen a la organización y su contexto interno, y las políticas, mismas que no incluyen ninguno de los sistemas de gestión en la determinación de elementos internos determinantes para el propósito de la empresa, así como en la documentación de directrices estratégicas de forma integrada. La causa principal que origina esta situación, según el gerente de la exportadora, radica en la reciente creación de un sistema de documentación, en el que se están creando las directrices necesarias, además, se mencionan también errores del personal como origen del bajo nivel de integración.

El nivel de madurez inicial para las variables identificadas, genera una situación desfavorable para el éxito de la empresa, puesto que limita la predicción de sucesos, así como la toma de decisiones respecto al contexto interno de la organización y la definición y aplicación de políticas en todos los sistemas de gestión que la empresa aplica. De acuerdo con Parra et al. (2020), en este nivel las normas no se encuentran integradas, la forma de ejecutar las actividades mayormente se realiza sin bases sólidas de aplicación, ameritando que no se puedan prever ni los resultados, ni las consecuencias de los mismos.

Nivel de madurez gestionado: las dimensiones situadas en este nivel incluyen por lo menos dos sistemas de gestión en su funcionalidad. Este nivel II de

madurez, con valores de entre 3 a 3,5 está presente en todos los procesos del sistema de gestión, tal como se puntualiza seguidamente:

La organización y su contexto externo, en la que se puntualizan los elementos externos determinantes en el logro del propósito empresarial; el suministro de recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos y de ambiente requeridos en la operación de los procesos; la revisión realizada por la dirección (PROCESOS ESTRATÉGICOS); las medidas para la identificación y gestión de riesgos y oportunidades; el control de los equipos de medición y seguimiento; la definición de requisitos para la producción; los procesos de comunicación con las partes interesadas; los canales de comunicación interna y externa; información documentada sobre instrucciones de trabajo; control y requisitos de los procesos contratados de forma externa (PROCESOS TÁCTICOS); gestión y control de cambios (PROCESOS OPERATIVOS). De acuerdo con el gerente entrevistado, las causas principales de que el sistema integral de la exportadora se situó en este nivel se deben, por un lado, a las amenazas del entorno cambiante a nivel nacional, tanto en el ámbito financiero, tecnológico, ambiental y social, y por otra parte, a que aún se está trabajando internamente en la integración de todas las dimensiones, logrando a penas incluir las dimensiones evaluadas en por lo menos dos sistemas de gestión.

El nivel de madurez en que se encuentran las dimensiones mencionadas en el párrafo anterior, se determina aún como poco suficiente para que la empresa tenga resultados estandarizados, predictivos, innovadores y de crecimiento. Para Moreno (2021) en este nivel se empieza a generar conciencia de todas las personas involucradas en la empresa para la estructuración de un sistema integrado de gestión; que, según Parra et al., (2020) permita la asociación la correcta ejecución de los procesos, logrando cumplir satisfactoriamente con los requerimientos establecidos. Sin embargo, de acuerdo con Cadena et al. (2020) esto no garantiza el éxito de la organización, debido a que los procesos se ejecutan de forma aislada, y no se aplica un enfoque a clientes.

Nivel de madurez innovador en procesos: este nivel representa el de máximo cumplimiento dentro del sistema de gestión integral de la exportadora con valores de entre 4,5 a 5, en el cual se sitúan 20 de las 33 dimensiones estudiadas, mismas que pertenecen a los tres procesos de gestión, estas son:

Necesidades y expectativas de las partes interesadas; Alcance del sistema; Visión por procesos; Objetivos; Innovación (PROCESOS ESTRATÉGICOS); Requisitos legales y otros; Control de la información documentada; Planificación; Diseño y desarrollo; Control de los productos o servicios suministrados externamente; Producción / Provisión del servicio; Medición, análisis y mejora; Auditoría interna; No conformidad y acción correctiva; Mejora continua (PROCESOS TÁCTICOS); Liderazgo y compromiso; Roles, responsabilidades y autoridades en la organización; Funciones del personal / competencias; Toma de conciencia (PROCESOS OPERATIVOS). Esta situación refleja que más de un 50% de las dimensiones evaluadas se encuentran totalmente integradas en los sistemas de gestión de la exportadora, porcentaje que según lo manifestado por el gerente de la exportadora no ha sido fácil de lograr, siendo conscientes del trabajo que aún hace falta para que la empresa tenga un nivel máximo de integración de todos sus sistemas de gestión.

El nivel innovador en procesos permite que la empresa tenga una capacidad de mejora continua, además de una posición que le permite anticiparse ante situaciones de amenazas y oportunidades tanto internas como externas. Conforme lo expuesto por Parra et al., (2020) el nivel máximo de integración evidencia que la empresa está actuando de forma proactiva y oportuna con el fin de seguir mejorando sus procesos, trabajando por el camino de la innovación para ser sostenibles y sustentables en el tiempo, de modo que se disminuya la posible brecha entre la capacidad actual de la organización para el cumplimiento de objetivos y los requerimientos que se emerjan en un determinado plazo. Por su parte, Agudelo (2020) acota que los criterios identificados como estándares en este nivel, deben ser explotados para generar valor a los sistemas de gestión y contar de esta forma con un plan de acción como una herramienta de prevención ante futuros cambios e innovaciones.

Como dato extra se logra analizar que, la empresa cuenta con un número mayor de dimensiones integradas totalmente en el proceso táctico, en relación con los otros procesos. Este resultado es distinto al que exponen Bernardo et al. (2009, como se citó en Agudelo, 2020), al mencionar que generalmente las organizaciones empiezan por integrar mayormente los elementos relacionados

al proceso estratégico, mientras que las de operaciones y tácticas son realizadas posteriormente.

Determinación de riesgos y oportunidades.

Según las instrucciones de los autores del instrumento aplicado, se deben someter a análisis aquellas dimensiones que se encuentran en niveles inferiores (nivel I y II), con el fin de priorizar el planteamiento y ejecución de estrategias de mejora, que contribuyan a obtener un nivel superior de cumplimiento. En cuanto a las oportunidades se considera pertinente definir las con base a las dimensiones situadas en el nivel máximo de integración (nivel V).

La determinación de riesgos (ver tabla 4.8) se realizó mediante el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario, además, se revisó la teoría disponible en portales académicos referente a los elementos con posibilidad de ocurrencia y afectación a la empresa.

Tabla 4.8. Determinación de riesgos de las dimensiones situadas en el nivel I y II

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE RIESGOS			
NIVEL DE MADUREZ	PROCESOS	DIMENSIONES	RIESGOS
Nivel I Inicial	ESTRATÉGICOS	La organización y su contexto interno	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de fallos y desviaciones en el cumplimiento de los objetivos.
		Política	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso en el uso de recursos
Nivel II Gestionado	ESTRATÉGICOS	La Organización y su contexto externo	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia relativamente del entorno externo
		Recursos para el desarrollo y sostenimiento de los sistemas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de recursos suficientes • Dificultad para tomar decisiones efectivas
		Revisión por la dirección	<ul style="list-style-type: none"> • No poder ejecutar acciones correctivas en todos los sistemas de gestión.
		Medidas para determinar los riesgos y oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de datos en la información
	TÁCTICOS	Equipos de medición y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción del cliente
		Comunicación con el cliente y partes interesadas 1	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción de las áreas departamentales
		Comunicación con el cliente y partes interesadas 2	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos incompletos
		Comunicación con el cliente y partes interesadas 3	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción con los procesos controlados externamente
		Instructivos de trabajo integrados	
		Contratación externa	
OPERATIVO		<ul style="list-style-type: none"> • Incompetencia para enfrentar los cambios internos y externos. 	
		Gestión del cambio	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explica a detalle lo descrito en la tabla 4.8, según corresponda el nivel de madurez resultante:

- **Nivel I:** como se ha descrito anteriormente, las dimensiones de este nivel pertenecen a los procesos estratégicos e incluyen a la organización y su contexto interno, y las políticas, en las que no se considera ningún sistema de gestión, generando los siguientes riesgos para la exportadora:
 - El no tener un direccionamiento establecido sobre la documentación, normativas y demás cuestiones internas de la organización en los sistemas de gestión genera el riesgo de ejecutar los procesos con altas posibilidades de fallos y desviaciones en el cumplimiento de los objetivos. Además, las actividades que se ejecutan con este bajo nivel de integración mayormente generan que la asignación de tiempo, dinero y personal se exceda de lo presupuestado. Los riesgos descritos en este nivel, concuerdan con lo expuesto en la página web de Tutorialspoint (2021), en la que se cataloga a este nivel como caótico e inestable, permitiendo que el control de los resultados este a cargo del entorno, y de la predisposición de las personas de la empresa, mas no en la réplica de procesos confiables y validados, generando además posibles excesos en el uso de recursos económicos y de tiempo, así como el abandono de los procesos en ocasiones de crisis.
- **Nivel II:** las dimensiones que incluyen al menos dos sistemas de gestión, y que por lo tanto necesitan atención para mejorar su nivel de cumplimiento en el sistema de gestión acarrear ciertos riesgos que se muestran seguidamente:
 - Al no incorporar las dimensiones del factor estratégico y táctico en todos los sistemas de gestión se generan una serie de riesgos relacionados con lo siguiente: depender relativamente del entorno externo para el rumbo de la organización; carecer de recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos y de ambiente suficientes en situaciones imprevistas; no tener una base de información sólida para la toma de decisiones; no poder ejecutar acciones correctivas por la falta de medición y seguimiento; perder datos en la información entregada a las partes interesadas (empresa-proveedores-clientes); insatisfacción del cliente por no incorporar todos los requisitos;

insatisfacción de las áreas departamentales al no recibir lo solicitado a los proveedores; los objetivos no se cumplen totalmente según lo estipulado por no contar con un instructivo de trabajo; insatisfacción con los procesos controlados externamente debido a que no contó con los requerimientos de todos los sistemas de gestión. De acuerdo con la Organización de los Estados Americanos (OAS, s/f), el factor táctico tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, razón por la cual los principales riesgos que se aparecen al no cumplirse con lo estipulado es no generar ninguna barrera ante las fuerzas restrictivas, mismas que son mencionadas en el descrito de este párrafo.

- La gestión del cambio incluida solo en dos sistemas de gestión, genera el riesgo de no contar con la total competencia para para enfrentar los cambios internos y externos que se susciten en el desarrollo de las actividades de la exportadora. Según manifiesta Parra et al., (2020) esta dimensión en particular es determinante, puesto que entran en juego los mercados, los procesos, la tecnología, las tendencias y normas que inciden directamente en la organización, razón por la cual no puede permanecer estática, antes bien, debe de estar un paso adelante, evitando así que sus resultados se vean afectados.

De forma similar a la matriz anterior, en la tabla 4.9 se describen las oportunidades que representa el estado de madurez máximo de las dimensiones en cada proceso (estratégico, táctico y operativo).

Tabla 4.9. Determinación de oportunidades de las dimensiones situadas en el nivel V

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES			
NIVEL DE MADUREZ	PROCESOS	DIMENSIONES	OPORTUNIDADES
Nivel V: Innovador de procesos	ESTRATÉGICOS	Necesidades y expectativas de las partes interesadas	● Generar valor al cliente y a los proveedores
		Alcance del sistema	● Integralidad de la gestión por procesos
		Visión por procesos	● Ventaja competitiva
		Objetivos	
		Innovación	
	TÁCTICOS	Requisitos legales y otros	● Funcionamiento legal óptimo
		Control de la información documentada	● Disponibilidad de información documentada
		Planificación	● Organización para el cumplimiento de los objetivos
		Diseño y desarrollo	● Atracción de clientela por la calidad de la producción
		Control de los productos o servicios suministrados externamente	● Procesos eficientes
		Producción / Provisión del servicio	● Certificación interna de sistemas de gestión
		Producción / Provisión del servicio2	● Crecimiento empresaria
		Medición, análisis y mejora	
	Auditoría interna		
	No conformidad y acción correctiva		
Mejora continua			
OPERATIVO	Liderazgo y compromiso	● Empoderamiento del personal con el cumplimiento de los objetivos empresariales.	
	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización		
	Funciones del personal / competencias		
	Toma de conciencia		

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades descritas en la tabla 4.9 fueron desarrolladas en función a las dimensiones de los factores estratégicos, tácticos y operativos que se integran en todos los sistemas de gestión, logrando un nivel máximo de madurez. Según Toscano et al. (2018), la integración de los sistemas de gestión permite la búsqueda de una mayor eficacia en su gestión y de aumentar su rentabilidad. En este sentido, se identifican los siguientes aspectos a ser aprovechados:

- Generar valor al cliente y a los proveedores mediante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, alineadas con los objetivos de la empresa, siendo solventadas oportunamente debido al alcance del sistema en todos los sistemas de gestión. Por otro lado, contar con un enfoque por procesos permite a la empresa una integralidad de gestión, incluyendo todos y cada uno de los factores que determinan el éxito empresarial, además de contar con ventajas competitivas que le otorga la innovación.
- La exportadora cuenta con la oportunidad de funcionar normalmente con lo que a términos legales se refiere, debido a que incorpora todos los requisitos

que la normativa establece, además, cuenta con la disponibilidad de información documentada sobre todos sus sistemas de gestión. Por su parte, la planificación y la integralidad de la producción y provisión con los sistemas de gestión le permite a la empresa cumplir de forma organizada sus objetivos y atraer una mayor cantidad de clientes por la calidad de su producción.

- Se establece la oportunidad crecimiento empresarial, debido a la mejora continua en ciertas dimensiones del factor táctico, que incluye a su vez la realización de procesos eficientes por la medición y análisis; y la certificación interna de sistemas de gestión por las auditorías internas que se realizan.
- En cuanto al factor operativo resalta la posibilidad del empoderamiento del personal de la exportadora en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, debido a que el liderazgo, el compromiso, los roles, responsabilidades, competencia y toma conciencia se encuentra presente en todos los sistemas de gestión.

Priorización de riesgos y oportunidades

Finalmente, para la priorización de riesgos y oportunidades, se consideran de aquellas dimensiones situadas en el nivel I (nivel más bajo identificado), sin embargo, para Hernández y Parra (2018) resulta ineludible hacer énfasis en las variables integradoras, debido a que, por su nivel de importancia en la integración de los sistemas de gestión de las empresas certificadas, cuentan con una ponderación mayor en comparación con las demás variables o dimensiones,

En la siguiente tabla se exponen dichas variables relacionadas con el nivel de madurez identificado, el proceso al que pertenecen, así como la determinación de riesgos y oportunidades:

Tabla 4.10. Matriz de priorización de riesgos y oportunidades

NIVEL DE MADUREZ	PROCESO	DIMENSIÓN	RIESGO	OPORTUNIDAD
Nivel I	Estratégico	La organización y su contexto interno	x	
		La organización y su contexto interno	x	
NIVEL II	Estratégico	Política	x	
	Tácticos	Instructivos de trabajo integrados	X	
		Revisión por la dirección	X	
	Operativos	Gestión del cambio	X	
	Estratégico	Innovación		X
NIVEL V	Tácticos	Control de la información documentada		X
		Medición, análisis y mejora		X
	Operativos	Liderazgo y compromiso		X
		Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.		X

Fuente: Elaboración propia

4.3. DESARROLLO DE LA FASE III. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYA A LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EXPORTADORA DE CAFÉ FINCA CRUZ LOMA.

En el desarrollo de esta última fase metodológica se presenta la elaboración de un plan de acción como propuesta para mejorar la integración de los sistemas de gestión de la exportadora de café Finca Cruz Loma.

Para dicho cometido, se utilizó la matriz 5h+1h, misma que es definida por Camelo (2017), como una herramienta ampliamente utilizada en la elaboración de planes de mejoramiento, misma que se elabora dándole respuestas a 6 preguntas lógicas que debe contener todo procedimiento e instructivo de trabajo para desempeñar correctamente cierta actividad. La matriz se presenta en las tablas 4.11, 4.12, 4.13 y 4.14. A continuación se evidencia la respuesta a cada una de las preguntas que comprende la herramienta:

¿Qué?:

Se propone como objetivo a lograr con la aplicación del plan de acción propuesto, lograr subir de nivel, en cuanto a la integración de los sistemas de gestión de la exportadora Finca Cruz Loma en los procesos estratégicos, tácticos y operativos; además, se plantea mantener el nivel máximo de integración en las dimensiones logradas, y certificar la integración de los sistemas de gestión.

¿Por qué?:

Las razones que justifican el planteamiento de los objetivos a lograr se basan en que existe un 7.1% de brecha entre el % de participación del proceso estratégico y el % de cumplimiento; un 8.7% de brecha entre el % de participación del proceso táctico y el % de cumplimiento; un 2.7% de brecha entre el % de participación del proceso operativo y el % de cumplimiento; y la necesidad de no bajar de nivel en las dimensiones que se ha logrado un nivel máximo de madurez de gestión integral. Finalmente se puntualiza la aspiración de certificar los sistemas de gestión de forma integrada.

¿Cómo?:

Las estrategias propuestas se exponen en modo de actividades y herramientas requeridas para que se cumplan los objetivos planteados. En la matriz se clasifican en cuatro bloques:

Actividades para la mejora del nivel de madurez de los procesos estratégicos:

- Gestionar y ejecutar capacitaciones de retroalimentación sobre la normativa ISO 9001 a los jefes departamentales de las distintas áreas de la exportadora; compartir con los responsables de los sistemas de gestión, los elementos que incluye a la organización y su contexto interno (misión, propósito, estructura organizativa, etc); desarrollar y socializar las directrices estratégicas y demás políticas en los distintos sistemas de gestión.
- Efectuar un análisis del entorno que incluya los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que tengan influencia en cada uno de los sistemas de gestión de la exportadora, e incorporar los resultados en el contexto interno de la organización; desarrollar un plan de asignación de recursos que incluya a los sistemas de gestión de forma integrada; ejecutar revisiones por parte de la dirección sobre la integración de los sistemas para identificar riesgos y oportunidades que deben ser registradas para la respectiva toma de decisiones.

Actividades para la mejora del nivel de madurez de los procesos tácticos:

- Desarrollar medidas para determinar las oportunidades que se presenten en cada sistema de gestión; registrar y socializar las oportunidades con el equipo de trabajo para la respectiva toma de decisiones.
- Desarrollar un plan de comunicación que incluya la definición de requisitos que incluyen los pedidos de producción del cliente; compartir el plan de comunicación con los responsables de los sistemas de gestión; finalmente, definir un canal de comunicación directo entre las partes interesadas (internas y externas).

Actividades para la mejora del nivel de madurez de los procesos operativos:

- Fomentar el desarrollo e innovación en las distintas áreas departamentales a través de capacitaciones; desarrollar políticas de gestión de cambio que se actualicen cada tres meses; y formular estrategias innovadoras que beneficien a todos los sistemas de gestión, y por ende a la exportadora en general.

Actividades para la integración total de los sistemas de gestión:

- Se propone efectuar un seguimiento y control independiente a las dimensiones que están integradas totalmente en todos los sistemas de control; finalmente se puntualiza como estrategia para el cumplimiento de este objetivo, la estructuración de los sistemas integrados de gestión, para lo cual el personal responsable debe de desarrollar un plan de integración, que incluya análisis previo que permita determinar el nivel de integración, para la posterior toma de decisiones; luego se debe implementar y efectuar la revisión y mejora respectiva, tal como lo describe Toscano et al., (2018).

¿Quién?:

Los responsables del cumplimiento del plan de acción son: gerente general de la corporación; encargados de los procesos estratégicos, tácticos y operativos; personal administrativo; entidad certificadora de procesos de gestión integrados. De acuerdo con Toscano et al., (2018), las tareas del plan de acción se facilitan si se conforma un comité o equipo de integración con los responsables de los distintos departamentos o sistemas a integrar (o sus respectivas áreas funcionales).

¿Dónde?:

Se propone la realización de las actividades en las distintas áreas departamentales en las que se ejecutan los procesos, así como el área de gerencia para para respectiva toma de decisiones. La ubicación de la exportadora es en la calle Zaldumbide 356 y Miravalle, La Floresta, Quito, Ecuador.

¿Cuándo?:

Las fechas de ejecución se proponen a partir de abril del 2022 hasta enero del 2023. Toscano et al., (2018) añade que es importante realizar reuniones periódicas para evaluar los avances

Indicadores de cumplimiento:

Con base en la importancia de ejecutar un control y seguimiento al plan de acción, se plantea evaluar el cumplimiento de los objetivos según indicadores que permitan tomar decisiones correctivas. Dichos indicadores se definen de la siguiente forma: nivel I de madurez de las dimensiones del factor estratégico / nivel III de madurez de las dimensiones del factor estratégico; nivel II de madurez de las dimensiones del factor estratégico / nivel V de madurez de las dimensiones del factor estratégico; nivel II de madurez de las dimensiones del factor táctico / nivel V de madurez de las dimensiones del factor táctico; nivel II de madurez de las dimensiones del proceso operativo / nivel V de madurez de las dimensiones del factor operativo; dimensiones con nivel de madurez máximo / dimensiones con nivel de madurez inferior; certificación de la integración de los sistemas de gestión planificada / certificación de la integración de los sistemas de gestión lograda. Según lo expuesto por Toscano et al., (2018) es necesario el seguimiento del plan de integración de forma frecuente, para valorar el cumplimiento de lo propuesto, y de esta manera prever cambios que aseguren el éxito de la integración, dichos cambios incluyen generalmente la actualización de la planificación.

Tabla 4.11. Propuesta de mejora para la gestión integral de la exportadora Finca Cruz Loma

¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿QUIÉN?	INDICADORES
Lograr subir de nivel, en cuanto a la integración de los sistemas de gestión de la exportadora Finca Cruz Loma en el proceso estratégico	7.1% de brecha entre el % de participación del proceso estratégico y el % de cumplimiento	*Gestionar capacitaciones de retroalimentación sobre la normativa ISO 9001	AGOSTO 2022	Instalaciones de la exportadora Finca Cruz Loma	*Gerente	Nivel I de madurez de las dimensiones del factor estratégico / Nivel III de madurez de las dimensiones del factor estratégico
		*Ejecutar capacitaciones			*Jefe y personal del área estratégica	
		*Compartir con los responsables de los sistemas de gestión, los elementos que incluye a la organización y su contexto interno	AGOSTO 2022	Instalaciones de la exportadora Finca Cruz Loma	*Gerente	
		*Desarrollar las directrices estratégicas en al menos 2 de los sistemas de gestión.			*Jefe y personal del área estratégica	
		*Sociabilizar las políticas de acción de la empresa en las áreas departamentales			*Gerente	
				*Efectuar un análisis PEST	AGOSTO 2022	
		*Analizar los resultados				
		*Incorporar los resultados del contexto en los sistemas de gestión	AGOSTO 2022	Instalaciones de la exportadora Finca Cruz Loma	*Gerente	
		*Desarrollar un plan de asignación de recursos			*Jefe y personal del área estratégica	
		*Revisión de la integración de los sistemas de gestión por la dirección	AGOSTO 2022	Instalaciones de la exportadora Finca Cruz Loma	*Gerente	
		*Identificar riesgos y oportunidades			*Jefe y personal del área estratégica	
		*Registrar resultados				
		Tomar decisiones correctivas y preventivas				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.12. Propuesta de mejora para la gestión integral de la exportadora Finca Cruz Loma (continuidad)

¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿QUIÉN?	INDICADORES
Lograr subir de nivel, en cuanto a la integración de los sistemas de gestión de la exportadora Finca Cruz Loma en el proceso táctico	8.7% de brecha entre el % de participación del proceso táctico y el % de cumplimiento	*Desarrollar medidas para determinar las oportunidades *Registrar y sociabilizar las oportunidades *Tomar decisiones.	DICIEMBRE 2022	Instalaciones de la exportadora Finca Cruz Loma	*Gerente *Jefe y personal del área táctica	Nivel II de madurez de las dimensiones del proceso táctico / Nivel V de madurez de las dimensiones del factor táctico
		*Utilizar hojas de registro y verificación para controlar el uso de equipos de medición y seguimiento en todos los sistemas de gestión	DICIEMBRE 2022	Instalaciones de la exportadora Finca Cruz Loma	*Gerente *Jefe y personal del área táctica	
		*Desarrollar un plan de comunicación *Compartir el plan de comunicación *Definir un canal de comunicación directo	DICIEMBRE 2022	Instalaciones de la exportadora Finca Cruz Loma	*Gerente *Jefe y personal del área táctica	
		Comunicación con el cliente y partes interesadas 2 (nivel 2)	DICIEMBRE 2022	Instalaciones de la exportadora Finca Cruz Loma	*Gerente *Jefe y personal del área táctica	
		Comunicación con el cliente y partes interesadas 3 (nivel 2)	DICIEMBRE 2022	Instalaciones de la exportadora Finca Cruz Loma	*Gerente *Jefe y personal del área táctica	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.13. Propuesta de mejora para la gestión integral de la exportadora Finca Cruz Loma (continuidad)

¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿QUIÉN?	INDICADORES
Lograr subir de nivel, en cuanto a la integración de los sistemas de gestión de la exportadora Finca Cruz Loma en el proceso operativo	2.7% de brecha entre el % de participación del proceso operativo y el % de cumplimiento	Fomentar el desarrollo e innovación a través de capacitaciones. Desarrollar políticas de gestión de cambio. Formular estrategias innovadoras.	DICIEMBRE 2022	Instalaciones de la exportadora Finca Cruz Loma	*Gerente *Jefe y personal del área operativa	Nivel II de madurez de las dimensiones del factor operativo / Nivel V de madurez de las dimensiones del factor operativo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.14. Propuesta de mejora para la gestión integral de la exportadora Finca Cruz Loma (continuidad)

¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿QUIÉN?	INDICADORES
	Necesidad de no bajar de nivel en las dimensiones que se ha logrado un nivel máximo de madurez de gestión integral.	Efectuar un seguimiento y control independiente a las dimensiones con nivel V de integración.	DICIEMBRE 2022	Instalaciones de la exportadora Finca Cruz Loma	*Gerente *Jefes y personal de las diferentes áreas de la exportadora	Dimensiones con nivel de madurez máximo / dimensiones con nivel de madurez inferior
Certificar la integración de sistemas	Aspiración de certificar la integración de sistemas	Estructurar el proceso de integración mediante la aplicación de la herramienta Ciclo PVHA. ° Desarrollo del plan de integración. ° Implantación del plan de integración ° Revisión y mejora del sistema integrado de gestión.	MAYO 2023	Instalaciones de la exportadora Finca Cruz Loma	*Gerente *Jefes y personal de las diferentes áreas de la exportadora *Auditora externa	Certificación de la Integración de sistemas de gestión planificada / certificación de la integración de sistemas de gestión lograda

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La situación actual del nivel de madurez de la gestión integral de la exportadora Finca Cruz Loma presenta un nivel IV de forma ponderada en las 33 dimensiones que componen los procesos estratégicos, tácticos y operativos de la empresa, este resultado sitúa a la exportadora en una posición predictiva, logrando generar valor en los procesos que componen los sistemas de gestión, cuyo desempeño se anticipa de manera efectiva a las situaciones futuras. No obstante, la evaluación individual de las dimensiones permitió la identificación de niveles I, II y V, además, de una brecha de cumplimiento del 18.5% sobre el porcentaje total de integración, lo que genera la necesidad de análisis y ajustes.

La exportadora de café centra la identificación de riesgos en las dimensiones que presentan niveles I y II de integración, mismos que se relacionan con fallas en el cumplimiento de los objetivos empresariales, insuficiencia de recursos, insatisfacción de las partes interesadas y poco control ante situaciones externas. Por su parte, considerando lo valioso que es para la empresa contar con un nivel máximo de integración en la mayoría de sus dimensiones, se determinan oportunidades como la atracción y satisfacción de clientes y proveedores, ventajas competitivas, certificación de la integración de sistemas y, por ende, el desarrollo y la expansión empresarial.

El plan de acción propuesto permitirá que la empresa supere los niveles de integración inferiores que actualmente presenta, debido a que incluye los lineamientos específicos para su ejecución, como una herramienta valiosa en el logro de la certificación de la integración de los sistemas de gestión. Adicional a esto, las propuestas contribuyen a realizar los procesos de forma más eficiente, estando preparados para los retos del entorno, y como consecuencia, genera un mayor grado de satisfacción entre las partes interesadas.

5.2. RECOMENDACIONES

El nivel de madurez de la gestión integral de todas las empresas a nivel nacional e internacional necesita ser evaluado, con el fin de conocer la posición en la que se encuentra y tomar decisiones que les permitan mejorar de forma continua. Para dicha medición es pertinente contar con un instrumento que incluya lineamientos de las normativas ISO 9001; ISO 14001; ISO 45001; y el Decreto 1072 del 2015, debido a los resultados efectivos que proporciona y lograr de esta manera certificar sus sistemas de gestión.

Con base a la importancia que expone la normativa ISO 9001, de definir riesgos y oportunidades en los sistemas integrados de gestión, se recomienda a la empresa que, a partir de los resultados de las evaluaciones periódicas que efectúen, identifiquen aquellas dimensiones que, por el nivel en que se encuentren, generen posibilidades negativas y positivas, esto con el fin de ser gestionadas tanto para su mitigación como para su aprovechamiento según sea el caso. Además, se considera de gran importancia que la empresa priorice la gestión de las variables que en la investigación fueron puntualizadas como integradoras, ya que, por su peso en el sistema de gestión integral, contribuyen a la obtención de los resultados esperados.

Se sugiere a los directivos de la exportadora de café, analizar y ajustar según su criterio el plan de acción propuesto, de modo que su aplicación sea satisfactoria. Es importante actualizar los objetivos, las estrategias y los demás elementos que incluye el plan, con base a los resultados que se obtengan de las continuas y periódicas evaluaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, I. (2020). Diagnóstico del nivel de integración y madurez del sistema de gestión de una empresa comercializadora del sector aseo y cosméticos. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(2), 75-93. <https://doi.org/10.15332/24631140.5938>
- Alvarado, K., y Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54950452008.pdf>
- Alvarado, S., y Rugel, T. (2017). *Responsabilidad Social de las Empresas. Caso de estudio Empresas Exportadoras del Ecuador*. [Tesis de pregrado, Universidad Estatal de Milagro]. <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/3756>.
- Armijos, J., Narváez, C., Ormaza, J., y Erazo, J. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Ciencias económicas y empresariales*, 6(1), 466-497. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Barnet, S., Arbonés, M., Pérez, S., y Guerra, M. (2017). Construcción del registro de observación para el análisis del movimiento fundamentado en la teoría de Laban. *Revista pensar en movimiento*, 15(2), 1-21. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1659-44362017000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Bocanegra, M., y Ochoa, J. (2016). *Diseño de un sistema integrado de gestión, basado en las normas ISO 9001:2015, ISO 14001: 2015 para la empresa de transporte publico Flota Andita Limitada de Bogotá*. [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/8373>.

- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., y Noriega, M. (2020). *Mejora continua de los procesos. Herramientas y técnicas*. Fondo Editorial.
- Cadena, J., Jiménez, A., y Sánchez, A. (2020). Nivel de madurez de la gestión de procesos en las medianas empresas de los sectores metalmecánico y alimentos frescos y procesados en la provincia de Pichincha (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(21), 104-122. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n21/a20v41n21p09.pdf>
- Camelo, J. (2017). Auditoria de Calidad 1. Preandina. https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2407/RP_eje4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cegarra, J., y Rodríguez, J. (2004). Prácticas de gestión social y componentes de la responsabilidad social corporativa. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 53-70. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502803.pdf>
- Chávez, S., Pérez, V., y Barrientos, N. (2019). Gestión social en empresas de consumo masivo. *Revista del Centro de investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 55-75. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844338>
- Coello, D. (2016). Caracterización de pequeñas y medianas empresas exportadoras. Un estudio exploratorio para el caso ecuatoriano. *Empresarial*, 10(38), 49-55. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/download/47/41>
- Córdoba, M. (2016). *Gestión financiera (2da ed.)*. ECOE Ediciones.
- Corona, M. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Revista de Ciencias Médicas de Cienfuegos*, 14(1), 81-83. <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v14n1/ms16114.pdf>

- Contraloría General de Cuentas. (2019). Matriz de hallazgos. https://www.contraloria.gob.gt/imagenes/i_docs/manuales%20de%20auditoria%20ISSAI%20GT/guias%20de%20desempeno/guia%2018.pdf
- de Izarra, J; Peña, H; Sáenz, C. (2020). Retos del liderazgo comunitario frente a los paradigmas de la gestión social. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(1), 1-18. <https://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/download/50/148>
- De la Peña, G., y Velázquez, R. (2018). Some Reflections about General Theory of Systems and Systemic Approach in Scientific Research. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 31-44. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142018000200003&lng=es&nrm=iso
- de Pablo, R., y de Pablo, A. (2014). *Prácticas en Gestión Financiera*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Díaz, C., Rosero, K., y Obando, M. (2018). La evaluación como medio de aprendizaje. *Revista Educación y Humanismo*, 20(34), 173-186. <http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.20.34.2863>
- Díaz, E. (2014). *Propuesta de un sistema de control interno para el área de ventas y su incidencia en su gestión económica financiera de la empresa Gran Hotel El Golf Trujillo S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/753/diaz_ericka.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Díaz, N., y Salcedo, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Espacios*, 38(52), 1-11. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p04.pdf>

- Durango, C., Quintero, M., y Ruiz, C. (2015). Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas. *Tecnura*, 19(43), 20-36. <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.tecnura.2015.1.a01>
- Estrada, A. (2018). Guía para la implementación de un sistema de gestión integral en la empresa Óptima de Urabá S. A. E.S.P. *Signos*, 10(1), 77-101. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0001.04>
- Fajardo, M., y Soto, C. (2018). *Gestión financiera empresarial*. Ediciones UTMACH.
- Figuroa, E., Pérez, F., y Godínez, L. (2015). *La producción y el consumo del café*. ECORFAN.
- Forum Café. (2020). *El café en Ecuador*. <https://static1.squarespace.com/static/5c88fb9ab2cf792069ddcb46/t/5e5e2c5ad10fed5651c4257a/1583230125755/CAFE+ECUADOR.pdf>
- Gómez, A. (2018). Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la fábrica de transformadores de ABB Colombia, con base en el modelo organizacional OPM3. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12978/Alejandra_G%C3%B3mezMeza_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Goncalvez, F., y Waterson, P. (2018). Maturity models and safety culture: A critical review. *Safety Science*, 105, 192-211. <http://www.labest.eng.ufba.br/sites/labest.eng.ufba.br/files/SAFETY%20SCIENCE.pdf>
- González, A. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las Pymes. *Revista científica Agroecosistemas*, 5(1), 60-70. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/99>

- González, A., Alaña, T. y Gozaba, S. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las PYMES del Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(8), 236-248. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.371>
- Gordillo, R., y Morán, M. (2019). *Análisis de la influencia de la exportación de café en la economía del Ecuador, período 2013-2017*. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/40856/1/T-GORDILLO%20LALANGI%20RUTH%20LORENA%20Y%20MORAN%20ALVARADO%20MARIA%20FERNANDA.pdf>.
- Hernández, H. (2017). Sistemas de Gestión Integrados en el sector salud para la optimización de la calidad en el Departamento del Atlántico. *Dictamen Libre*, (20), 99-106. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6154116.pdf>
- Hernández, H., y Parra, J. (2018). Instrumento para medir el nivel de integración de los sistemas de gestión en organizaciones colombianas. [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/14188/2018haideehernandez%20.pdf?sequence=1>
- Hernández, L. (2017). Rediseño curricular de la carrera Gestión Social y Desarrollo de la Universidad de Otavalo para su proceso de acreditación. *Formación Universitaria*, 10(6), 3-16. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000600002>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. Mc Graw Hill Education.
- Hoof, B., Monroy, N., y Saer, A. (2008). *Producción más limpia*. Editorial Alfaomega.

- León, G. (2018). Análisis de percepción de la integración de sistemas de gestión. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 10(1), 139-156. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/4396>
- Lucero, K. (2020). El café ecuatoriano va en caída libre. *Revista Gestión*. <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-cafe-ecuatoriano-va-en-caida-libre>
- Madrid, R., y Serrano, J. (2019). Matriz de riesgos. ¿En qué consiste, cómo se construye, cómo se gestiona? *Revista de Contabilidad y Dirección*, 28, 57-68. <https://accid.org/wp-content/uploads/2020/03/4-1.pdf>
- Manzo, Z., y Peñafiel, I. (2018). *Evaluación de la responsabilidad social de la Empresa Exportadoras de Ecuador*. [Tesis de pregrado, Universidad Estatal de Milagro]. <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/4080>.
- Martínez, R., Crespo, Y., y Rodríguez, Z. (2018). Diseño de instrumentos de medición del nivel de madurez del sistema de gestión de calidad en Empresas de Alta Tecnología del sector biogarmacéutico. *Vaccimonitor*, 27(1). <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=78488>
- Medina, E., y Ruano, E. (2016). *Medición del nivel de madurez de los procesos en la industria farmacéutica de la provincia de Pichincha*. [Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas]. <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/12464>.
- Mendoza, M. (2020). *Estudio de factibilidad para el establecimiento de una exportadora de café robusta en Orellana, Ecuador, para su comercialización en Alemania*. [Tesis de pregrado, Escuela Agrícola Panamericana]. <https://bdigital.zamorano.edu/handle/11036/6863>.
- Montaño, O., y Corona, J. (2010). *Metodología para identificar la madurez de una organización caso: pequeña empresa manufacturera*. [Tesis de pregrado,

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo].
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5176/prod_18.pdf.

Moreno, J. (2002). Tres teorías que dieron origen al pensamiento complejo: sistémica, cibernética e información (Ed.), *Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo* (11-24). UPAEP.

Moreno, M. (2021). Reconversión de un instrumento para evaluar el nivel de madurez de la integración entre sistemas de gestión. [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás].
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/37828/2021MercyMoreno1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Mosquera, M., y Villa, A. (2018). *Estudio de factibilidad para la internacionalización de café orgánico ecuatoriano al mercado alemán a través de una empresa productora y comercializadora*. [Tesis de pregrado, Universidad de Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8314>.

Ñungo, L., Torres, B., Palacio, I. (2018). Modelo de madurez para los procesos de emprendimiento en las pymes colombianas. *Revista Ingeniería Solidaria*, 14(26).
https://revistas.ucc.edu.co/html_revistas/IngSol/14%2826%29/14%2826%292/14%2826%292.html

Office of Government Commerce. (2009). *Mejora continua del servicio*. The Stationery Office

Olmos, X. (2019). *La sostenibilidad social en el comercio internacional. Instrumentos y prácticas utilizadas por productores y empresas*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/39), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44642/1/S1900377_es.pdf.

- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental. (2020). Manual de Gestión de Riesgos y Oportunidades. Versión 1. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1299043/Manual%20Gestio n%20de%20Riesgos%20y%20Oportunidades.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1299043/Manual%20Gestio%20de%20Riesgos%20y%20Oportunidades.pdf)
- Organización de los Estados Americanos. (s/f). Auditoria de Gestión. http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ven_intro_proc_aud_ges.pdf
- Ospina, O., y Alvarado, L. (2020). *Gestión organizacional, sustentabilidad, innovación y emprendimiento en América Latina (4ta ed.)*. Universidad Sergio Arboleda.
- Park, H., Urmeneta R., Mulder, N. (2019). *El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño, Una guía de indicadores y resultados*. Editorial CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44664/1/S1900418_es.pdf.
- Parra, J., Hernández, H., y Rodríguez, Y. (2020). Medición del nivel de integración de los sistemas de gestión en organizaciones colombianas. En O. Ospina y L. Alvarado (Eds.), *Gestión organizacional, sustentabilidad, innovación y emprendimiento en américa latina* (pp. 69-94). Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda.
- Pérez, E., Pérez, I., y Rodríguez, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería industrial* 35 (2), 146-158. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433597004.pdf>
- Pérez, E., y Rodríguez, Y. (2014). Procedimiento para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos. *Ingeniería Industrial*, 5(2), 29-39. <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/217/pdf>
- Pérez, G. (2019). *Tacaná. Historia de un proyecto de café socialmente responsable en Chiapas*. Proyecto M2050.

- Pérez, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. ESIC editorial.
- Ponce, L., Orellana, K., Acuña, I., Alemán, J., y Fuentes, T. (2018). Situación de la caficultura ecuatoriana: perspectivas. *Estudios del Desarrollo Social: cuba y América Latina*, 6(1), 307-325. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000100015
- Portella, R., Gonçalves, V., Rösing, M, Bessa, A, y Portella, S. (2016). Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (66), 195-224. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357550050007.pdf>
- Robles, P. y Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, 18, 1-16. https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf
- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, (82), 179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, Y. (2018). La gestión integral como facilitadora del desarrollo organizacional y del desarrollo sostenible. *SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión*, 10(2), 11-21. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/4653>
- Rodríguez, Y. (2019). La gestión integral como una herramienta de la productividad. *SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(1), 11-13. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/4984>
- Rodríguez, Y., Pedraza, X., y Martínez, J. (2017). Evaluación de la madurez de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: revisión de literatura. *Signos*,

9(1), 113-127.
<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/3993>

Rodríguez, Y., Rodríguez, L., y Peña, G. (2020). *Investigación en Sistemas de Gestión: Avances y retos de la gestión integral*. Ediciones USTA.

Sanabria, H. (2020). *Análisis de caso*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Machala].
http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15996/1/T-3853_SANABRIA%20VILLAFUERTE%20H%c3%89CTOR%20LUIS.pdf.

Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (2013). *Herramienta para la Evaluación de la Efectividad de Manejo de las Áreas Silvestres Protegidas de Costa Rica*. <http://www.sinac.go.cr/ES/docu/ASP/Herramienta-Evaluacion-Efectividad-de-Manejo.pdf>.

Tamayo, A. (1999). Teoría general de sistemas. *Revista Departamento de Ciencias*, 84-89.
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GReqYwcVMDsJ:https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/60006%3Fshow%3Dfull+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>

Tolosa, L. (2017). *Técnicas de mejora continua en el transporte*. Marge books.

Toscano, R., Quinteros, D., y Morales, C. (2018) *Sistemas integrados de gestión*, Editorial Grupo Compás. Guayaquil, Ecuador: Instituto Tecnológico Corporativo Edwards Deming.

TutorialsPoint. (2021). SEI CMMI - Niveles de Madurez.
https://www.tutorialspoint.com/es/cmmi/cmmi_maturity_levels.htm

Urmeneta, R. (2017). *Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina El aporte de las pymes*. Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- Vega, L., Nieves, A., y Pérez, M. (2017). Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno. *Visión de futuro*, 21(2), 212-230. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446006.pdf>
- Venegas, S., Orellana, D., y Pérez, P. (2018). La realidad ecuatoriana en la producción de café. *Mundo de la Investigación y el conocimiento*. 2(2), 72-91. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/218>
- Vergara, M. (2016). *Factores que afectan la participación del sector cafetalero en la balanza comercial en el Ecuador*. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6848/7.36.001425.pdf?sequence=4>.
- Zurita, T., Pucutay, J., Córdova, L., y León, L. (2019). Estrategias financieras para incrementar la rentabilidad. Caso: Empresa Indema Perú S.A.C. *Revista INNOVA Research Journal*, 4(3), 30-41. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.1.2019.1175>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de medición del nivel de madurez de los sistemas integrados de Hernández y Parra (2018) aplicado la exportadora Finca Cruz Loma

Procesos estratégicos					
Procesos tácticos					
Procesos operativos					
Dimensiones	No.	Ítem	Escala		
			Todos los sistemas de gestión	Por lo menos dos sistemas de gestión	Ninguno de los sistemas de gestión
La organización y su contexto interno	1	Están determinadas las cuestiones internas pertinentes para el propósito de la organización y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos en:			X
La organización y su contexto externo	2	Están determinadas las cuestiones externas pertinentes para el propósito de la organización y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos en:		X	
Necesidades y expectativas de las partes interesadas	3	Se encuentran determinadas las necesidades y expectativas de las partes interesadas de forma integrada para:	X		
Alcance del sistema	4	Está determinado el alcance en:	X		
Visión por procesos	5	Se tiene un enfoque por procesos dentro de la organizaciones donde se integran:	X		
Política	6	Las directrices estratégicas están documentadas en forma integrada para:			X
Objetivos	7	Los objetivos de la organización se encuentran alineados en los aspectos relacionados con:	X		X
Recursos para el desarrollo y sostenimiento de los sistemas de gestión	8	Los recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos y de ambiente para la operación de los procesos se suministran dando prioridad a:		X	
Revisión por la dirección	9	En la revisión que realiza la dirección se consideran los aspectos relacionados con:		X	

Innovación	10	La organización cuenta con un sistema de innovación incluido en la planeación estratégica, que se encuentra integrado con:	X		
Medidas para determinar los riesgos y oportunidades	11	La identificación y gestión de los riesgos y oportunidades se realiza teniendo en cuenta:		X	
Requisitos legales y otros	12	Los requisitos legales y otros se identifican y evalúan considerando los aspectos relacionados con:	X		
Equipos de medición y seguimiento	13	El control a los equipos de seguimiento y medición incluye los de:		X	
Comunicación con el cliente y partes interesadas	14	Dentro de la definición de los requisitos para la realización del producto y/o prestación del servicio se consideran los aspectos relacionados con:		X	
Comunicación con el cliente y partes interesadas2	15	En los procesos de comunicación con las partes interesadas se consideran los aspectos relacionados con:		X	
Comunicación con el cliente y partes interesadas3	16	La organización cuenta con canales de comunicación interno y externo que involucra:		X	
Control de la información documentada	17	Se mantiene, conserva y se controla la información documentada, integrando:	X		
Planificación	18	Para la planificación de la realización del producto y/o prestación del servicio se incluyen aspectos que integran:	X		
Instructivos de trabajo integrados	19	Existe información documentada para instrucciones de trabajo donde se integren:		X	
Diseño y desarrollo	20	Se consideran dentro del diseño y desarrollo de los productos/servicios, los aspectos necesarios para satisfacer los requisitos de:	X		
Control de los productos o servicios suministrados externamente	21	En la información de entrada para realizar las compras se tienen en cuenta aspectos relacionados con:	X		
Producción / Provisión del servicio	22	El control de los procesos de producción/prestación del servicio integra:	X		
Producción / Provisión del servicio2	23	Para la preservación del producto y/o prestación del servicio se consideran de forma integrada los requisitos de:	X		
Contratación externa	24	Los procesos contratados externamente están controlados y contemplan los requisitos aplicables a:		X	
Medición, análisis y mejora	25	Se analizan los resultados de los procesos y se plantean acciones de forma integrada considerando:	X		
Auditoría interna	26	En la organización la información documentada y la planificación para llevar a cabo las auditorías se realiza incluyendo:	X		

No conformidad y acción correctiva	27	En la información documentada y en el tratamiento de las no conformidades se integran los aspectos relacionados con:	X		
Mejora continua	28	La mejora continua de la organización es soportada desde la alta dirección en:	X		
Liderazgo y compromiso	29	En el desarrollo del sistema integrado de gestión de la organización se refleja el compromiso de la alta dirección en.	X		
Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	30	La definición de autoridad y responsabilidad incluye aspectos relacionados con:	X		
Funciones del personal / competencias	31	En la definición de las competencias del personal de acuerdo a sus funciones se priorizan los aspectos para:	X		
Toma de conciencia	32	Dentro de la organización se realiza formación y actividades para la toma de conciencia considerando los aspectos relacionados con:	X		
Gestión de cambio	33	La organización gestiona y controla sus cambios teniendo en cuenta los criterios y/o afectaciones en:		X	

Anexo 2. Evidencia fotográfica de la entrevista efectuada de manera virtual al gerente de la exportadora Finca Cruz Loma

GRABANDO Melanie Stefany Alcivar Cedeño está presentando

Excel: INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

Para cada uno de los ítems enunciados a continuación, indique con una X la escala que considera más se aplica de acuerdo a los sistemas implementados en su organización.

Dimensiones	No.	Ítem	Escala		Resultado	Ponderación variable asignada	Resultado ponderado
			Para los sistemas de gestión	Mayor de los sistemas de gestión			
Liderazgo y compromiso	6	En el desarrollo del sistema integrado de gestión de la organización se refleja el compromiso de la alta dirección en las directrices estratégicas vision, visiones y misión.	X		5	15	0.172
Fórmula	7	La definición de autoridad y responsabilidad incluye aspectos relacionados con:		X	1	1	0.023
Medidas para determinar los riesgos y oportunidades	8	La definición de autoridad y responsabilidad incluye aspectos relacionados con:	X		5	25	0.287
Objetivos	9	Las medidas para determinar los riesgos y oportunidades se realizan teniendo en cuenta:		X	3	1	0.069
Requisitos legales y otros	10	Los requisitos legales y otros se identifican y evalúan considerando los aspectos relacionados con:	X		5	1	0.115
Objetivos	11	Los objetivos de la organización se encuentran alineados en los aspectos relacionados con:		X	3	1	0.069
Recursos para el desarrollo y sostenimiento de los sistemas de gestión	12	Los recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos y de ambiente para la operación de los procesos se suministran dando prioridad a:		X	1	1	0.023
Equipos de medición y seguimiento	13	El control a los equipos de seguimiento y medición incluye los de:	X		5	1	0.115

Se pide una calificación como ejemplo

Melanie Stefany Alcivar Cedeño Cruz Loma

TU

19:25 | pqn-kpob-rpf

Activar Windows
Ve a Configuración