



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### TESIS DE GRADO

#### TEMA:

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, EN LA EMPRESA “EMBUTIDOS LA MADRILEÑA” UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, BARRIO TIOBAMBA K3 ½ EN EL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2015”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, CPA.

#### AUTORAS:

Guanotuña Calama Johana Pilar  
Pilamonta Montaluisa Alicia Elizabeth

#### DIRECTOR:

Ing. Tinajero Jiménez Marlon Rubén, MBA

Latacunga-Ecuador  
Junio-2016



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**AUTORÍA:**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación, **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, EN LA EMPRESA “EMBUTIDOS LA MADRILEÑA” UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, BARRIO TIOBAMBA K3 ½ EN EL PERIÓDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2015”**. Y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

.....  
Guanotuña Calama Johana Pilar

**C.I. 050312802-7**

.....  
Pilamonta Montaluisa Alicia Elizabeth

**C.I. 050309093-8**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director de Tesis del trabajo de investigación sobre el tema: **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, EN LA EMPRESA “EMBUTIDOS LA MADRILEÑA” UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, BARRIO TIOBAMBA K3 ½ EN EL PERIÓDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2015”**. Elaborado por las señoritas Guanotuña Calama Johana Pilar y Pilamonta Montaluisa Alicia Elizabeth, postulantes de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico, técnicos suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de Validación de Tesis de Grado que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación

Latacunga, Junio 2016

El Director

Ing. Tinajero Jiménez Marlon Rubén, MBA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Guanotuña Calama Johana Pilar, Pilamonta Montaluisa Alicia Elizabeth con el título de tesis: **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, EN LA EMPRESA “EMBUTIDOS LA MADRILEÑA” UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, BARRIO TIOBAMBA K3 ½ EN EL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2015”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

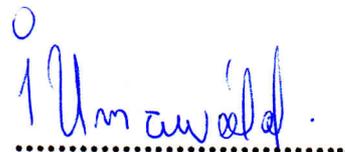
Por lo antes expuesto, se autoriza los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga Junio del 2016

Para constancia firman

  
.....

**Dra. Patricia López**  
**PRESIDENTE**

  
.....

**Ing. Ruth Hidalgo**  
**MIEMBRO**

  
.....

**Ing. Mayra Chicaiza**  
**OPOSITOR**



Latacunga, 25 de Junio del 2016

## CERTIFICACIÓN

Por medio de la presente certifico que las Srtas. **PILAMONTA MONTALUISA ALICIA ELIZABETH**, con cédula de Identidad N° 050309093-8 y **GUALOTUÑA CALAMA JOHANA PILAR** con cédula de Identidad N° 050312802-7 realizo su trabajo de tesis con el tema **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS, EN LA EMPRESA EMBUTIDOS LA MADRILEÑA, UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTON LATACUNGA, BARRIO TIOBAMAB KM 3 ½ EN EL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2015”** tiempo en el cual ha demostrado seriedad y confidencialidad en la información.

Es todo cuanto puedo certificar, el interesado puede hacer uso del presente Certificado, para lo que estime conveniente.

Atentamente,

Ing. Bolaños Marisol

**PROPIETARIA**

**EMBUTIDOS LA MADRILEÑA**

## **DEDICATORIA**

*A Dios por estar siempre conmigo en cada paso que doy y darme fuerza para cumplir con mis objetivos propuestos, guiándome por el camino del bien y ayudándome a superar obstáculos que se me presentaron a lo largo del trayecto de mi vida.*

*A mi madre quien sin escatimar esfuerzo alguno ha sacrificado gran parte de su vida para formarme y que no podré pagar todos sus desvelos por mí, he culminado mi carrera y considero como la herencia más valiosa que me pudo dar. A mis hijos Jhair y André porque su presencia ha llenado mi vida de felicidad y serán siempre el motivo más grande que me ha impulsado a cumplir con mi objetivo y seguir adelante día tras día.*

*A Jorge Alonso Panchi Llerena quien ya no está presente, pero supo que lo lograría y a toda mi familia quienes han estado en los buenos y malos momentos de mi vida*

*Los amo con todo mi corazón.*

*Elizabeth*

## **DEDICATORIA**

*Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino y darme fuerzas para seguir adelante.*

*A mi mamita María Delia por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles*

*A mi esposo Luis Armando por su apoyo incondicional, por su comprensión y ayuda en todo momento.*

*A mis hijos Brittany y Maykel, por todas esas veces que no pudieron tener una mamá de tiempo completo.*

*“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.*

*Johana*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por haberme guiado e iluminado cada día de mi vida, por permitirme cumplir un añorado anhelo, por estar siempre junto a mí en mis triunfos y derrotas, a mi madre y mis hermanas con mucho amor y cariño sabiendo que no existe forma de agradecer una vida de esfuerzo y sacrificio, quiero que hoy sientan que el objetivo logrado es también de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo incondicional.*

*A la Universidad Técnica de Cotopaxi quien me permitió formarme como ser humano y profesional y en especial a mis docentes que impartieron sus conocimientos sabios en mí.*

*Al Gerente de la empresa La Madrileña por haber permitido poner en práctica mis conocimientos adquiridos mediante el desarrollo de esta tesis.*

*Al Msc. Marlon Tinajero por la gran paciencia y orientación en el desarrollo de este trabajo y a todos quienes de una u otra manera me brindaron todo su apoyo.*

*Elizabeth*

## **AGRADECIMIENTO**

*Primeramente quiero agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado.*

*A mi madre, por ser una madre más para mis hijos y por cuidarlos siempre con amor y paciencia.*

*A mi esposo e hijos por su apoyo, paciencia y comprensión en los momentos más difíciles. Ustedes son mi inspiración.*

*A mis hermanos Sonia, Luis y a mi sobrino Brayan quienes siempre estuvieron en los buenos y los malos momentos apoyándome y dándome una mano para seguir adelante.*

*A mi tutor de tesis, Ing. Tinajero Jiménez Marlon Rubén, MBA, por su esfuerzo, dedicación y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.*

*Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles.*

*Johana*



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TEMA: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, EN LA EMPRESA “EMBUTIDOS LA MADRILEÑA” UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, BARRIO TIOBAMBA KM 3 ½ EN EL PERIODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2015”**

**Autores:**

Pilamonta Montaluisa Alicia Elizabeth

Guanotuña Calama Johana Pilar

**RESUMEN**

Este trabajo investigativo presenta una propuesta sobre el diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Embutidos “La Madrileña”, con el fin de mejorar la gestión empresarial y por ende la productividad y la competitividad organizacional. En este estudio se desarrollan tres capítulos. El primer capítulo, contiene las bases teóricas relacionadas con cada una de las categorías fundamentales de la investigación presente, entre ellas, la Administración, Proceso Administrativo, Teoría de Sistemas, Cadena de Valor y Gestión por Procesos. En el segundo capítulo, se realiza un diagnóstico situacional de la empresa, determinando su matriz FODA y el grado de impacto de los factores externos e internos. En el tercer capítulo, se fundamenta la propuesta en base a la información obtenida, identificando los principales procesos, su cadena de valor, las actividades y su respectivo flujograma.



**COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY**  
**ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND**  
**HUMANISTIC SCIENCES**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**THEME: “PROPOSAL OF A PROCESSING MANAGEMENT SYSTEM FOR “EMBUTIDOS LA MADRILEÑA” LOCATED IN COTOPAXI PROVINCE, LATACUNGA CANTON, TIOBAMBA NEIGHBOURHOOD K3.1/2 FROM JANUARY 1<sup>ST</sup> TO DECEMBER 2015.”**

**Authors:**

Pilamonta Montaluisa Alicia Elizabeth  
Guanotuña Calama Johana Pilar

**ABSTRACT**

The following research work presents the proposal design of a processing management model for “Embutidos La Madrileña”, whose main end is that of improving business management and therefore the productivity and organizational competitiveness. In such study, there is a display of three chapters. The first one contains the theoretical related basics packed with each fundamental category of the investigation, among them, Administration, Administrative Process, The Theory of Systems, Value Chain, and Management Processing. Within the second chapter, it performs a situational diagnosis of the company and its present situation determining the SOWT frame (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats) and the impact rates of external and internal factors. The third chapter describes the proposal itself based on the information gathered, identifying the central procedures, chain of value, activities and its respective flowchart.



## ***AVAL DE TRADUCCIÓN***

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **GUANOTUÑA CALAMA JOHANA PILAR** y **PILAMONTA MONTALUISA ALICIA ELIZABETH**, cuyo título versa: **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, EN LA EMPRESA “EMBUTIDOS LA MADRILEÑA” UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, BARRIO TIOBAMBA KM 3 ½ EN EL PERIODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2015”**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, junio del 2016

Atentamente,



Lic. Diana Talpe

**DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**

**C.C. 172008093-4**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| <b>Contenido</b>                 | <b>Pág.</b> |
|----------------------------------|-------------|
| Portada                          | i           |
| Autoría                          | ii          |
| Aval del Director de Tesis       | iii         |
| Aprobación Del Tribunal De Grado | iv          |
| Aval De La Empresa               | v           |
| Dedicatoria                      | vi          |
| Dedicatoria                      | vii         |
| Agradecimiento                   | viii        |
| Agradecimiento                   | ix          |
| Resumen                          | x           |
| Abstract                         | xi          |
| Aval de Traducción               | xii         |
| Índice                           | xiii        |
| Introducción                     | 1           |

### CAPÍTULO I

|           |                             |   |
|-----------|-----------------------------|---|
| <b>1.</b> | <b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> |   |
| 1.1       | Antecedentes Investigativos | 2 |
| 1.2       | Categorías Fundamentales    | 4 |
| 1.3       | Marco Teórico               | 5 |
| 1.3.1     | Administración              | 5 |
| 1.3.1.1   | Definición                  | 5 |
| 1.3.1.2   | Importancia                 | 6 |
| 1.3.1.3   | Características             | 6 |
| 1.3.2     | El Proceso Administrativo   | 7 |

| <b>Contenido</b> | <b>Pág.</b>                                |    |
|------------------|--|----|
| 1.3.2.1          | Definición                                 | 7  |
| 1.3.2.2          | Elementos                                  | 8  |
| 1.3.2.3          | Objetivos                                  | 9  |
| 1.3.2.4          | Importancia                                | 10 |
| 1.3.2.5          | Principios                                 | 11 |
| 1.3.3            | Teoría de Sistemas                         | 12 |
| 1.3.3.1          | Definición                                 | 12 |
| 1.3.3.2          | Características                            | 12 |
| 1.3.3.3          | Tipos de Sistemas                          | 13 |
| 1.3.3.4          | Parámetros de los Sistemas                 | 14 |
| 1.3.3.5          | Organización como Sistema Abierto          | 15 |
| 1.3.4            | Cadena de Valor                            | 18 |
| 1.3.4.1          | Generalidades                              | 18 |
| 1.3.4.2          | Definición                                 | 18 |
| 1.3.4.3          | Importancia                                | 19 |
| 1.3.4.4          | Esquema del Modelo de la Cadena de Valor   | 19 |
| 1.3.4.5          | Actividades Primarias                      | 20 |
| 1.3.4.6          | Actividades de Apoyo o Secundarias         | 21 |
| 1.3.4.7          | Análisis de las 5 fuerzas de Porter        | 23 |
| 1.3.5            | Gestión por Procesos                       | 24 |
| 1.3.5.1          | Definición                                 | 24 |
| 1.3.5.2          | Objetivos                                  | 26 |
| 1.3.5.3          | Importancia                                | 27 |
| 1.3.5.4          | Características                            | 27 |
| 1.3.5.5          | Ventajas                                   | 29 |
| 1.3.5.6          | Tipos de Procesos                          | 29 |
| 1.3.5.7          | Fundamentos Generales                      | 30 |
| 1.3.5.8          | Expectativas que generan valor al producto | 31 |

| <b>Contenido</b> | <b>Pág.</b>                             |    |
|------------------|---|----|
| 1.3.5.8          | Directrices                             | 31 |
| 1.3.5.10         | Bases de la Gestión por Procesos        | 32 |
| 1.3.5.11         | Selección de procesos para mejorarlos   | 32 |
| 1.3.5.12         | Herramientas para el diseño de procesos | 33 |

## **CAPÍTULO II**

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| <b>2.</b> | <b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL</b>         |    |
| 2.1       | Introducción                           | 35 |
| 2.2       | Objetivos                              | 36 |
| 2.2.1     | Objetivo General                       | 36 |
| 2.2.2     | Objetivos Específicos                  | 36 |
| 2.3       | Problematización                       | 37 |
| 2.3.1     | Planteamiento del Problema             | 37 |
| 2.3.2     | Formulación del Problema               | 38 |
| 2.3.3     | Justificación                          | 38 |
| 2.4       | Diseño de la Investigación             | 39 |
| 2.4.1     | Tipos de Investigación                 | 39 |
| 2.4.1.1   | Investigación de Campo                 | 39 |
| 2.4.1.2   | Investigación Bibliográfica Documental | 39 |
| 2.4.2     | Técnicas de Investigación              | 39 |
| 2.4.2.1   | Observación Directa                    | 40 |
| 2.4.2.2   | Entrevista Semi estructurada           | 40 |
| 2.4.2.3   | Encuestas                              | 40 |
| 2.4.3     | Métodos                                | 41 |
| 2.4.3.1   | Método Inductivo                       | 41 |
| 2.4.3.2   | Método Analítico                       | 41 |

| <b>Contenido</b> | <b>Pág.</b>                         |    |
|------------------|-------------------------------------|----|
| 2.5              | Breve Caracterización de la Empresa | 41 |
| 2.5.1            | Reseña Histórica                    | 41 |
| 2.5.2            | Productos que ofrece la Empresa     | 43 |
| 2.5.3            | Misión                              | 44 |
| 2.5.4            | Visión                              | 44 |
| 2.5.5            | Objetivos                           | 45 |
| 2.5.6            | Valores Corporativos                | 45 |
| 2.5.7            | Organigrama Estructural             | 47 |
| 2.6              | Análisis Situacional Externo        | 49 |
| 2.6.1            | Análisis del Macro Ambiente         | 49 |
| 2.6.1.1          | Factor Político y Legal             | 49 |
| 2.6.1.2          | Factor Económico                    | 53 |
| 2.6.1.3          | Factor Socio Cultural               | 56 |
| 2.6.1.4          | Factor Tecnológico                  | 56 |
| 2.6.1.5          | Factor Demográfico                  | 57 |
| 2.6.2            | Análisis del Micro Ambiente         | 59 |
| 2.6.2.1          | Factor clientes                     | 59 |
| 2.6.2.2          | Factor competencia                  | 60 |
| 2.6.2.3          | Proveedores                         | 62 |
| 2.7              | Análisis Situacional Interno        | 63 |
| 2.7.1            | Recursos Humanos                    | 63 |
| 2.7.2            | Producción                          | 64 |
| 2.7.3            | Contabilidad                        | 65 |
| 2.7.4            | Ventas                              | 66 |
| 2.8              | Estudio de Mercado                  | 67 |
| 2.8.1            | Población                           | 67 |
| 2.8.2            | Muestra y Tipo de Cálculo           | 68 |
| 2.8.3            | Plan Muestral                       | 70 |

| <b>Contenido</b> | <b>Pág.</b>   |    |
|------------------|---|----|
| 2.8.4            | Análisis e interpretación de encuestas clientes<br>internos | 71 |
| 2.8.5            | Análisis e interpretación de encuestas clientes<br>externos | 82 |
| 2.9.             | Análisis FODA   | 90 |

### **CAPÍTULO III**

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>3.</b> | <b>PROPUESTA</b>                                    |     |
| 3.1       | Justificación                                       | 91  |
| 3.2       | Objetivos   | 93  |
| 3.2.1     | Objetivo General                                    | 93  |
| 3.2.2     | Objetivos Específicos                               | 93  |
| 3.3       | Estructura Organizacional Propuesta                 | 94  |
| 3.3.1     | Organigrama Estructural Propuesto                   | 94  |
| 3.3.2     | Redefinición de la Misión                           | 97  |
| 3.3.3.    | Redefinición de la Visión                           | 98  |
| 3.3.4     | Objetivos Estratégicos Propuestos                   | 99  |
| 3.3.5     | Políticas Empresariales Propuestas                  | 100 |
| 3.4       | Descripción de la Propuesta                         | 101 |
| 3.4.1     | Identificación de Procesos                          | 101 |
| 3.4.2     | Priorización de Procesos                            | 103 |
| 3.4.2.1   | Objetivo  | 103 |
| 3.4.2.2   | Instrucciones y Metodología                         | 103 |
| 3.4.3     | Categorización de Procesos Seleccionados            | 106 |
| 3.4.3.1   | Procesos Gobernantes o de Dirección                 | 106 |
| 3.4.3.2   | Procesos Operativos de Producción o Institucionales | 106 |
| 3.4.3.3   | Procesos de Apoyo Habitantes o de la Empresa        | 106 |

| <b>Contenido</b> | <b>Pág.</b>                          |     |
|------------------|--------------------------------------|-----|
| 3.4.3            | Gestión por Procesos para la Empresa | 107 |
| 3.5              | Conclusiones                         | 159 |
| 3.6              | Recomendaciones                      | 161 |
| 3.7              | Referencia bibliográfica             | 163 |
| 3.8              | Anexos                               | 167 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| Gráfico N° 1.1  | Categorías Fundamentales                      | 4  |
| Gráfico N° 1.2  | Proceso Administrativo                        | 8  |
| Gráfico N° 1.3  | Esquema de la Cadena de valor                 | 20 |
| Gráfico N° 2.1  | Valores Corporativos                          | 45 |
| Gráfico N° 2.2  | Organigrama Estructural                       | 48 |
| Gráfico N° 2.3  | Sector Productivo                             | 51 |
| Gráfico N° 2.4  | Industria Estratégica                         | 51 |
| Gráfico N° 2.5  | Puntos fuertes y débiles de Recursos Humanos  | 63 |
| Gráfico N° 2.6  | Puntos fuertes y débiles de Producción        | 64 |
| Gráfico N° 2.7  | Puntos fuertes y débiles de Contabilidad      | 65 |
| Gráfico N° 2.8  | Puntos fuertes y débiles de Ventas            | 66 |
| Gráfico N° 2.9  | Estructura Orgánica                           | 72 |
| Gráfico N° 2.10 | Plan Estratégico Organizacional               | 73 |
| Gráfico N° 2.11 | Definición de Procesos                        | 74 |
| Gráfico N° 2.12 | Cumplimiento de Expectativas en los productos | 75 |
| Gráfico N° 2.13 | Funciones que generan valor                   | 77 |
| Gráfico N° 2.14 | Posicionamiento de Productos                  | 78 |
| Gráfico N° 2.15 | Cuenta con un Sistema de Gestión por Procesos | 79 |
| Gráfico N° 2.16 | Procesos Productivos bien definidos           | 80 |
| Gráfico N° 2.17 | Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos  | 81 |

| <b>Contenido</b>   | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Gráfico N° 2.18 Grado de Satisfacción                        | 83          |
| Gráfico N° 2.19 Precios de los Productos                     | 84          |
| Gráfico N° 2.20 Canal de distribución apropiado              | 85          |
| Gráfico N° 2.21 Calidad del servicio al cliente              | 85          |
| Gráfico N° 2.22 Promociones                                  | 88          |
| Gráfico N° 2.23 Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos | 89          |
| Gráfico N° 3.1 Organigrama Estructural Propuesto             | 94          |
| Gráfico N° 3.2 Recursos Humanos                              | 94          |
| Gráfico N° 3.3 Producción                                    | 95          |
| Gráfico N° 3.4 Finanzas                                      | 96          |
| Gráfico N° 3.5 Mercadeo                                      | 96          |
| Gráfico N° 3.6 Redefinición de la Misión                     | 97          |
| Gráfico N° 3.7 Redefinición de la Visión                     | 98          |
| Gráfico N° 3.8 Objetivos Estratégicos Propuestos             | 99          |
| Gráfico N° 3.9 Políticas Empresariales Propuestas            | 100         |
| Gráfico N° 3.10 Identificación de Procesos                   | 101         |

### **ÍNDICE DE TABLAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabla N° 2.1 Productos elaborados por la empresa          | 43 |
| Tabla N° 2.2 La Inflación Promedio Anual                  | 53 |
| Tabla N° 2.3 PIB Per Cápita                               | 54 |
| Tabla N° 2.4 Producto Interno Bruto                       | 55 |
| Tabla N° 2.5 Población Económicamente Activa              | 55 |
| Tabla N° 2.6 Población de Cotopaxi                        | 58 |
| Tabla N° 2.7 Mortalidad Anual de la Provincia de Cotopaxi | 58 |
| Tabla N° 2.8 Natalidad Anual de la Provincia de Cotopaxi  | 58 |
| Tabla N° 2.9 Tasa Anual de Migración                      | 58 |

| <b>Contenido</b>  | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla N° 2.10 Total Consumo de Clientes                     | 60          |
| Tabla N° 2.11 Competencia y Poder de Negociación            | 60          |
| Tabla N° 2.12 Poder de Negociación en el Mercado            | 61          |
| Tabla N° 2.13 Total Consumo de Proveedores                  | 62          |
| Tabla N° 2.14 Población Interna                             | 67          |
| Tabla N° 2.15 Población Externa                             | 67          |
| Tabla N° 2.16 Plan Muestral Clientes Internos               | 70          |
| Tabla N° 2.17 Plan Muestral Clientes Externos               | 70          |
| Tabla N° 2.18 Estructura Orgánica                           | 72          |
| Tabla N° 2.19 Plan Estratégico Organizacional               | 73          |
| Tabla N° 2.20 Definición de Procesos                        | 74          |
| Tabla N° 2.21 Cumplimiento de Expectativas en los productos | 75          |
| Tabla N° 2.22 Funciones que generan valor                   | 76          |
| Tabla N° 2.23 Posicionamiento de Productos                  | 78          |
| Tabla N° 2.24 Cuenta con un Sistema de Gestión por Procesos | 79          |
| Tabla N° 2.25 Procesos Productivos bien definidos           | 80          |
| Tabla N° 2.26 Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos  | 81          |
| Tabla N° 2.27 Grado de Satisfacción                         | 82          |
| Tabla N° 2.28 Precios de los Productos                      | 84          |
| Tabla N° 2.29 Canal de distribución apropiado               | 85          |
| Tabla N° 2.30 Calidad del servicio al cliente               | 86          |
| Tabla N° 2.31 Promociones                                   | 87          |
| Tabla N° 2.33 Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos  | 88          |
| Tabla N° 2.34 Matriz FODA                                   | 90          |
| Tabla N° 3.1 Valoración                                     | 104         |
| Tabla N° 3.2 Priorización de Procesos por Valoración        | 104         |

## ÍNDICE DE IMÁGENES

| <b>Contenido</b>                                | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Imagen N° 1.1 Parámetros de un sistema          | 14          |
| Imagen N° 1.2 Organización como sistema abierto | 16          |

# INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de tesis tiene como finalidad, presentar un modelo de un sistema de gestión por proceso, para la empresa Embutidos La Madrileña, debido a que la organización actualmente no cuenta con uno y es necesario, ya que se han venido presentando falencias en las actividades realizadas por los empleados, se pretende corregir ciertos desbalances en las tareas encomendadas al personal de la entidad, para de esta manera determinar un instrumento de innovación dentro del desarrollo de la organización.

Varias etapas se cumplen en este trabajo de investigación el mismo que inicia en la parte de investigación teórica que consiste en la búsqueda de conceptos que se relacionen con lo que es la gestión por procesos, es decir que sucede en el contexto mundial, nacional y local para poder examinar con detenimiento sus razones, causas y consecuencias que puedan darse en el momento de su aplicación.

Se pretende por medio de este estudio alcanzar los objetivos propuestos como lograr la mejora continua en cada departamento de la empresa identificando sus causas en la baja calidad de atención y desarrollo vinculado con la gestión desde la perspectiva de empresa y determinar cuál sería la solución más acertada para tales motivaciones.

Al momento existe desconocimiento entre el personal que integran todas las áreas de la organización por cuanto no existen reglas claras del cumplimiento de los procesos debido a que no han sido socializados, en este sentido habrá que diseñar un módulo gestor que permita desechar o mejorar los procesos para esto se debe medir el rendimiento de cada uno de los miembros en base a los fines que se desea alcanzar, se plantean objetivos de acuerdo a los procedimientos que se aplicarán en la empresa, se realiza el levantamiento de procesos, además se definen procedimientos los cuales ayudan a monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados, finalmente se diseñan los diagramas de procesos.

# **CAPÍTULO I**

## **1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **1.1 Antecedentes investigativos**

En nuestro país existen varias empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos cárnicos (embutidos), los mismos que sirven para satisfacer las necesidades de consumo del mercado nacional y exportaciones; además de ser fuentes generadoras de empleo y de riqueza para la economía nacional.

La fábrica de embutidos “La Madrileña”, es una empresa legalmente constituida en el país, sus instalaciones están ubicadas en la ciudad de Latacunga, en el barrio Tiobamba, Panamericana sur S/N.

El 20 de octubre de 1995, dos jóvenes ingenieros agroindustriales con mentalidad visionaria forman esta empresa. Aprovechando el gran recurso bovino y porcino que existe en esta provincia, empiezan a elaborar productos cárnicos basados en formulaciones tradicionales manteniendo su buen gusto y sabor.

Desde sus inicios los productos han sido reconocidos por su calidad nutritiva y sensorial; esforzándose día a día por brindarle al cliente bienestar y servicio al consumir los productos.

Actualmente se encuentran ejecutando un plan de mejora continua que les llevará a certificar sistemas de gestión de la calidad, dentro de esta rama se encuentran otras empresas reconocidas por los consumidores como es Embutidos Don Diego y Embutidos Jurís Cía. Ltda.

Cada una de las empresas antes mencionadas, como las demás existentes en el país deben cumplir con ciertas disposiciones, reglamentos y principios de funcionamiento para ejercer sus actividades productivas y comerciales, un aspecto relevante y que es preocupación de todo empresario y particularmente para los clientes y proveedores es la calidad en cada uno de los productos, es decir que normas de calidad aplica cada empresa, que sean reconocidas a nivel local, nacional e internacional.

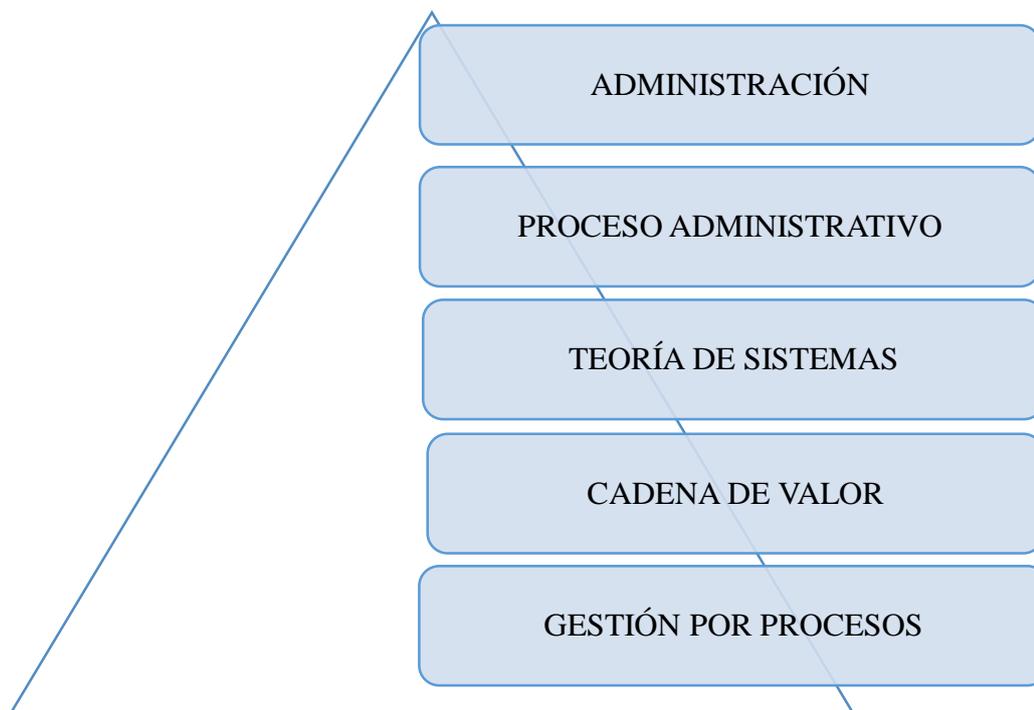
La calidad en los productos es de vital importancia, ya que si no trabaja con normas de calidad, no podrían ejercer su actividad comercial. Cada cliente espera un producto de calidad, que el nombre de la empresa sea reconocido por el uso de procesos adecuados y normas de calidad que utilizan, es por ello la necesidad de diseñar un sistema de gestión por procesos, con la finalidad de obtener una certificación donde conste que todos los productos elaborados y comercializados por esta empresa estén acorde a la necesidad de cada uno de los consumidores.

En algunos casos al diseñar un sistema de gestión por procesos, se puede ayudar a un constante mejoramiento continuo de los procesos de producción. Así mismo es recomendable realizar estudios preliminares con el fin de asegurar que el sistema escogido cumpla con los objetivos propuestos.

## 1.2. Categorías Fundamentales

A continuación se puede observar las categorías fundamentales que se revisaran para la teoría.

**GRÁFICO N° 1.1**  
**CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**



**Fuente:** Observación directa

**Realizado por:** Grupo de investigadoras.

## **1.3. Marco Teórico**

### ***1.3.1. Administración***

#### ***1.3.1.1. Definición***

Según la autora, MÜNCH, Lourdes. (2010). "La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización". (pág. 24).

Para ROBBINS, Stephen., y COULTER, Mary. (2010). La administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas". (Pág.7-9)

Según los autores HITT, Michael., BLACK, Stewart., y PORTER Lyman. (2008). Definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". (pág.8)

Para las postulantes administrar una entidad, organización, familia o en la vida de uno mismo, significa tomar decisiones correctas de acuerdo a las situaciones que se nos presenten, con la finalidad de hacer uso adecuado de los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con el propósito de lograr los objetivos o metas establecidos ya sea a corto o largo plazo, haciendo lo que se debe con la menor cantidad de recursos posible y utilizando la eficiencia y eficacia en las tareas que van a ser desarrolladas.

A la vez se puede decir que administrar se conoce como un conjunto de actividades, lo cual permite seguir una secuencia de funciones para cada área de la empresa, pero más va dirigida al nivel directivo ya que ellos toman las decisiones a tiempo para corregir errores en caso de existir.

### ***1.3.1.2. Importancia de la Administración***

La administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado.

A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

- La administración se da donde quiera que exista una organización.
- El éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena administración que posea.
- Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.
- Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
- Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración.
- Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración. (pág. 28-29)

### ***1.3.1.3. Características de la Administración***

Según ROJAS y AGUILAR, Hugo. (2009). La administración se basa en las siguientes características:

- **Universalidad.-** La administración se da en todo tipo de organizaciones, llámese Estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.
- **Especificidad.-** La administración tiene características propias que son inconfundibles con otras ciencias, aunque se auxilie de ellas.
- **Unidad temporal.-** En la administración, siempre se están dando todas o algunas partes del proceso administrativo.
- **Unidad jerárquica.-** Siempre se respetan los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.
- **Valor instrumental.-** La administración es un medio para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados.
- **Flexibilidad.-** La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
- **Amplitud de Ejercicio.-** Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización. (pág. 12-13)

### ***1.3.2. El Proceso Administrativo***

#### ***1.3.2.1. Definición***

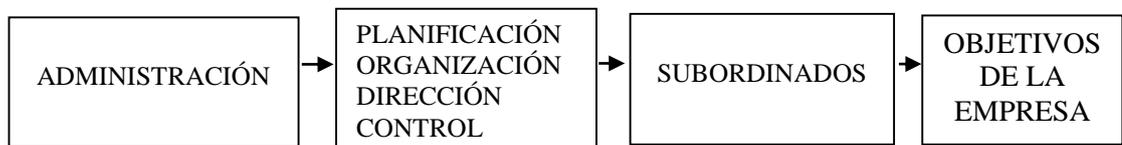
Según la autora, MÜNCH, Lourdes. (2010). “El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.”. (pág. 23).

Para el autor CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Las etapas que comprende el proceso administrativo son la base fundamental para el logro de las metas a corto,

mediano y largo plazo; teniendo como fin, permitir que la administración pueda guiar a la empresa a la realización de los objetivos que se hubieren fijado o que se propongan, logrando de esa forma los objetivos trazados. (pág. 63)

Chiavenato en su libro Fundamentos de la Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera:

### GRÁFICO N° 1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO



**Fuente:** Libro Fundamentos de la Administración CHIAVENATO Idalberto, (2009).  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras.

#### 1.3.2.2. *Elementos del Proceso Administrativo*

Para la autora, MÜNCH, Lourdes. (2010). Las etapas del proceso administrativo son cinco:

- **Planeación.-** Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.
- **Organización.-** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- **Integración.-** Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

- **Dirección.-** Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.
- **Control.-** Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (pág. 145-147)

### ***1.3.2.3. Objetivos del Proceso Administrativo***

Según el autor BUSTOS, Eduardo. (2008). Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

- **Meta:** Es la mira que va a perseguirse y debe ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.
- **Ámbito:** De la meta que se persigue está incluida en la declaración de los límites o restricciones que deberán observarse. Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.
- **La Dirección:** Está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los

cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos. (pág. 1)

Para las investigadoras los objetivos mal planteados o inadecuados pueden ocasionar ciertos problemas dentro de la administración de una empresa y extinguir procedimientos en cualquier organización, es por ello que un gerente debe concentrarse en su trabajo, pero debe olvidar los objetivos deseados, además verificar que las acciones que se están realizando estén contribuyendo el logro de las metas.

#### ***1.3.2.4. Importancia del Proceso Administrativo***

Hoy en día el proceso administrativo sigue siendo muy utilizado por la mayoría de las empresas, ya que ayuda y permite a las empresas orientarse hacia el futuro y prevenir escenarios que se puedan desarrollar en el transcurso de tiempo, así como determinar la cantidad de recursos que la empresa necesitara para desarrollar sus planes y hacerle frente a las situaciones que se le puedan presentar.

Las decisiones son adoptadas por quien dirige, y quien dirige es responsable en diversos grados del conjunto de sus decisiones, por tanto, dirigir y tomar decisiones son acciones fundamentales de la función administrativa. La organización en las empresas es primordial ya que cumple un papel muy importante que maneja tres niveles que son institucionales, intermedios, operacionales. El primer nivel se refiere a la superestructura de la empresa, el formato organizacional y los procesos de comportamiento, el segundo se refiere a la agrupación y el tercero se refiere a la estructura de las posiciones y las actividades en los cargos.

Para las investigadoras el proceso administrativo es de vital importancia ya que permite a las empresas ser competitivas a través de una buena toma de decisiones de los altos jefes hacia sus subordinados, debido a que si no analizan la situación antes de tomar la decisión podría una empresa atravesar varios problemas en un futuro, todo esto ayudará a que cada quien cumpla con su rol dentro de una empresa.

Dentro del proceso administrativo existe cuatro fases de suma importancia, las mismas que se debe aplicar al momento de tomar decisiones ya sean a corto, mediano y largo plazo, esto permitirá a las empresas cumplir los objetivos trazados con la mínima cantidad de recursos.

#### **1.3.2.5. Principios del Proceso Administrativo**

Los principios del proceso administrativo se demuestran a continuación:

- **Flexibilidad.-** Capacidad de adaptarse al cambio y a situaciones imprevistas, es decir el personal de una organización debe ajustarse a los constantes cambios que se den dentro de la misma sin que eso afecte al rendimiento de cada uno.
- **Factibilidad.-** Lo que se planea debe realizarse, la primera fase del proceso administrativo es muy útil para lograr los objetivos ya sea a corto, mediano y largo plazo, pues ayuda a la consecución de metas planteadas en beneficio de la organización.
- **Objetividad y Cuantificación.-** Establece la necesidad de utilizar datos objetivos, datos estadísticos, datos de mercado para reducir al mínimo los riesgos, es decir se deben utilizar datos reales como muestra de manera que se minimice costos, riesgos en una organización.
- **Unidad.-** Todos los planes de la empresa deben integrarse al plan general de la organización para lograr los objetivos, es decir que en una entidad siempre habrá un plan general que rija para todos es entonces que sus subordinados deben acatar las condiciones para un buen desenvolvimiento de las tareas dentro de la organización.

### ***1.3.3. Teoría de Sistemas***

#### ***1.3.3.1. Definición***

Según el autor BERTALANFFY, Ludwig. (2004). La Teoría de los sistemas no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. (pág. 56).

Nuestra área de interés no es propiamente la teoría general de sistemas, sino las características y parámetros que ella establece para todos los sistemas.

El concepto sistema pasó a dominar las ciencias y en especial la administración. En la actualidad el enfoque sistemático es tan común en la administración que no se nos ocurre pensar que estamos utilizando en este momento.

La organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y puede ser estudiada a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas, de la organización como totalidad. El objetivo del enfoque sistemático es representar cada organización de manera comprensiva y objetiva.

La palabra sistema tiene muchas connotaciones: conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de varios órganos y miembros; solo cuando éstos funcionan de manera coordinada, el hombre es eficaz.

#### ***1.3.3.2. Características de los Sistemas***

De la definición de BERTALANFFY, Ludwig. (2004), según la cual el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas se deducen dos conceptos propósito u objetivo y globalismo o totalidad. (pág. 2)

- **Propósito u objetivo.-** Todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u Objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- **Globalismo o totalidad.-** Todo sistema tiene naturaleza orgánica, cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste del todo al sistema. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. Existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema.

### ***1.3.3.3. Tipos de Sistemas***

Según BERTALANFFY, Ludwig. (2004). Existe una gran diversidad de sistemas, pero de acuerdo con sus ciertas características básicas, se las puede clasificar de la siguiente manera:

- **Sistemas físicos:** Cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.
- **Sistemas abstractos: Compuestos** por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.
- **Sistemas cerrados:** No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. Como las máquinas.
- **Sistema abierto:** Una empresa se puede definir como un sistema abierto al entorno, con el cual intercambia elementos e información y del cual recibe

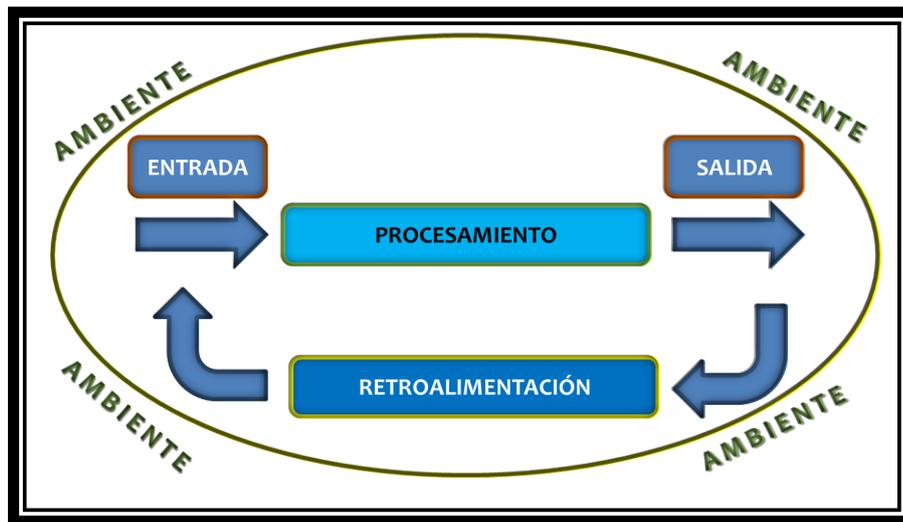
la influencia que condiciona su actividad, comportamiento y resultados.  
(pág. 312)

#### 1.3.3.4. *Parámetros de los sistemas*

El sistema se caracteriza por una serie de parámetros o constantes arbitrarias que determinan por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del mismo.

El parámetro de los sistemas es entrada o insumo (input); procesamiento o transformación (throughput), salida, resultado o producto (output), retroacción, retroalimentación o retroinformación (feedback), ambiente (environment).

**IMAGEN N° 1.1**  
**PARÁMETROS DE UN SISTEMA**



Fuente: BERTALANFFY Ludwig, (2004)  
Realizado por: Grupo de investigadoras.

- **Entrada o insumo.-** Es la fuerza o impulso de arranque o partida del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- **Salida o producto o resultado.-** Es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un sistema son las

salidas. Están deben ser congruentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.

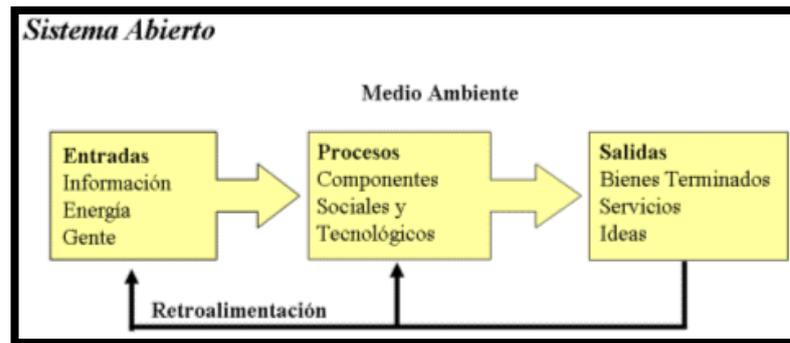
- **Procesamiento o procesador o transformador.-** Es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. El procesador caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos empeñados en la producción de un resultado.
- **Retroacción o retroalimentación o retroinformación.-** Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. La retroalimentación tiene por objetivo controlar el estado de un sistema sujeto a un monitor. Así la retroalimentación es un subsistema planeado para sentir la salida registrando la intensidad o calidad y en consecuencia para compararla con un estándar o criterio preestablecido manteniéndola controlada dentro de dicho estándar o criterio.
- **Ambiente.-** Es el medio que envuelve externamente el sistema. El sistema abierto recibe entradas del ambiente, las procesa y efectúa nuevas salidas hacia el ambiente, de modo que existe entre ambos sistema y ambiente una constante interacción.

#### ***1.3.3.5. Organización como Sistema Abierto***

El sistema abierto mantiene un intercambio de transacciones con el ambiente y conserva constantemente el mismo estado, a pesar de que la materia y la energía que lo integran se renuevan de modo continuo. El organismo humano, por ejemplo, no puede considerarse una simple aglomeración de elementos separados, sino un sistema definido que posee integridad y organización. El sistema abierto, como el organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre este, alcanzando un estado de equilibrio dinámico en ese medio. Además es un sistema integrado por

diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos tanto de la organización como de sus participantes, detalladas a continuación.

### IMAGEN N° 1.2 ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO



**Fuente:** CHIAVENATO Idalberto, (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras.

En fin, el sistema abierto puede ser definido como un conjunto de partes en constante interacción (lo cual resalta la característica de interdependencia de las partes es un todo sinérgico, orientado a determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

Según CHIAVENATO Idalberto, (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Existen diferencias fundamentales entre los sistemas abiertos y los sistemas cerrados. El sistema abierto está en constante interacción con el ambiente, Dual, en el sentido de que influye en él y es influenciado por el ambiente; actúa con simultaneidad como variable dependiente y como variable dependiente del ambiente. El sistema cerrado no interactúa con el ambiente.

El sistema abierto tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al ambiente y hasta autor reproducción en ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no tiene esa capacidad. Por tanto, el estado actual y final o futuro del sistema abierto no está necesaria ni rígidamente condicionado por su estado original o inicial, puesto que el sistema abierto tiene reversibilidad.

Del mismo modo que los organismos vivos, las empresas tienen seis funciones primarias o principales que mantienen estrecha relación entre sí, pero que pueden estudiarse individualmente.

- **Ingestión.** Las empresas compran materiales para procesarlos de alguna manera y buscan dinero, máquinas y personas del ambiente, con el fin de ayudar a otras funciones, del mismo modo como los organismos vivos ingieren alimentos, para suplir otras funciones y mantener su fuente de energía.
- **Procesamiento.** En la empresa, la producción es equivalente a ese ciclo animal. Al procesar los materiales, existe cierta relación entre las entradas y las salidas; el exceso equivale a la energía necesaria para la supervivencia de la empresa.
- **Reacción ante el ambiente.** La empresa reacciona al ambiente cambiando sus materiales, consumidores, empleados y recursos financieros. Los cambios pueden efectuarse en el producto, el proceso o la estructura.
- **Alimentación de las partes.** A los participantes de la empresa se les suministra no solo el significado de sus funciones, sino también los datos de compras, producción, ventas o contabilidad, y se les recompensa principalmente mediante salarios y beneficios. Muchas veces se considera que el dinero es la sangre de la empresa.
- **Regeneración de las partes.** Los miembros de la empresa también pueden enfermar, jubilarse, dejar de pertenecer a ella o morir. Las máquinas pueden volverse obsoletas. Dado que hombres y máquinas deben mantenerse o reubicarse, son necesarias las funciones de personal y de mantenimiento.
- **Organización.** La organización necesita un sistema nervioso central que coordine las diversas funciones de producción, compras, comercialización,

recompensas y mantenimiento. Esto se logra a través de la administración, la cual implica control, toma de decisiones y planeación para adaptar la empresa al ambiente.

### ***1.3.4. Cadena de Valor***

#### ***1.3.4.1. Generalidades***

La cadena de valor una principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente, cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio. La cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

#### ***1.3.4.2. Definición***

Para el autor PORTER, Michael. (1985). La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, “Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, a la vez considera como una herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan”. (pág.45)

Según el autor PORTER, Michael. (1991). Considera que las cadenas de valor “Son todas aquellas actividades que una organización requiere desarrollar para llevar un producto desde el productor primario hasta el comprador final en un sistema de negocios, definiendo valor como la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por lo que una empresa está dispuesta a ofrecer”. (pág. 7)

Para las investigadoras la Cadena de Valor “Es un modelo, herramienta, o conjunto de actividades que se encuentran descritas dentro de una organización empresarial las mismas que generan valor al cliente final”.

A la vez esta cadena de valor permite categorizar a las diferentes actividades de una empresa, así tenemos las actividades primarias y las actividades de apoyo o secundarias, con la finalidad que cada actividad que se realiza dentro de la empresa sea creadora de valor tanto en los costos de los productos como en el rendimiento para protegernos de los competidores.

#### ***1.3.4.3. Importancia de la Cadena de Valor***

Para el autor VILLA, (2010). La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras.

En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

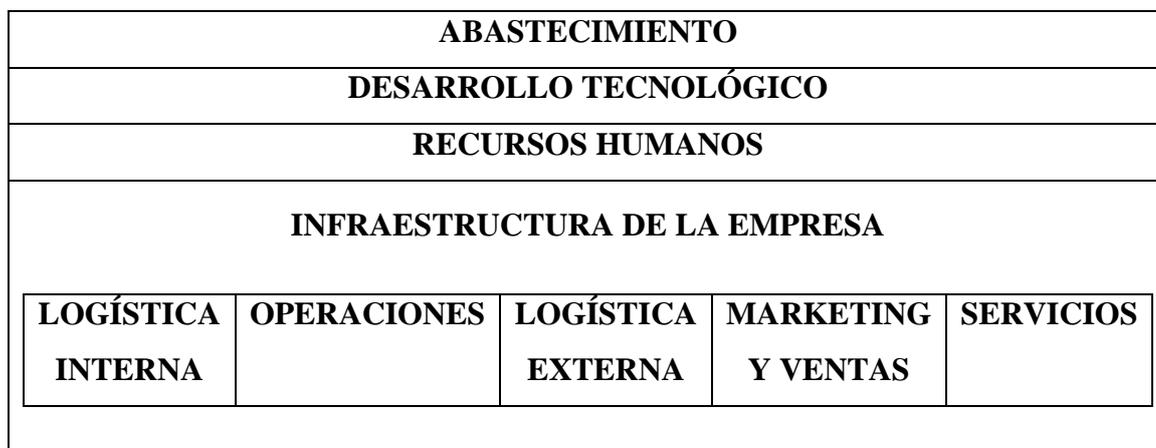
El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos.

Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa.

#### ***1.3.4.4. Esquema del Modelo de Cadena de Valor***

Según PORTER, Michael. (2000). Ventaja Competitiva. México. Compañía Editorial Continental, se aprecian las actividades de apoyo o auxiliares. En la parte inferior, las actividades primarias.

**GRÁFICO N° 1.3**  
**ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR**



**Fuente:** Libro Ventaja Competitiva de Porter Michael  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras.

**1.3.4.5. Actividades Primarias.**

Son las implicadas en la creación física del producto, su transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas.

- **Logística de Entrada.-** La primera función de la cadena de valor incluye la logística de entrada. Las empresas necesitan una forma para recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear los productos, así como un medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística de entrada, mayor será el valor generado en el primer estado de la cadena de valor.
- **Operaciones.-** La siguiente etapa de la cadena de valor llega a través de las operaciones. Las operaciones toman las materias primas a partir de la logística de entrada y crean el producto. Naturalmente, cuanto más eficiente sean las operaciones de una empresa, más dinero ahorra la empresa, proporcionando un mayor valor general.

- **Logística de Salida.-** Después de que el producto se ha completado, la siguiente función de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción real y se envía a los diferentes mayoristas, distribuidores o incluso hasta el consumidor final.
- **Marketing.-** El marketing y las ventas es la cuarta función de la cadena de valor. Es así como los consumidores aprenden sobre el producto, a través del marketing y las ventas. Los gastos de publicidad son parte de esta función de la cadena de valor, así como cualquier otro costo incurrido en hacer correr la voz sobre el producto creado.
- **Servicio.-** La función final de la cadena de valor es el servicio. El servicio cubre muchas áreas, que van desde cualquier necesidad de una instalación hasta el manejo de servicio al cliente después de la venta del producto. Esta función también se ocupa de cualquier formación necesaria para utilizar el producto de forma segura y correcta. Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro les proporciona a los clientes el apoyo necesario, lo cual aumenta el valor del producto.

#### ***1.3.4.6. Actividades de Apoyo o Secundarias.***

Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

- **Adquisición.-** Función de comprar, almacenar, acumular artículos de mercadería así como los insumos que se emplearán en la cadena de valor como materias primas, suministros y otros componentes consumibles lo

mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios pues estos insumos se relacionan con valores y por tanto pertenecen a las actividades de apoyo.

- **Desarrollo Tecnológico.-** Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas, abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho. Las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías donde se conjuntan algunas disciplinas científicas. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso.
- **Administración de recursos humanos.-** Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, búsqueda, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal, respalda las actividades primarias y de soporte y toda la cadena de valor, las actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo en varias partes de la organización lo mismo que otras de apoyo y su dispersión puede originar políticas incongruentes. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la organización pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo.
- **Infraestructura de la organización.-** Consta de varias actividades, entre ellos administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno, y administración de la calidad a diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales, es decir prestan apoyo a toda la empresa.

#### ***1.3.4.7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter dentro de la cadena de valor***

Según el autor PORTER, Michael. "The Competitive Advantage of Nations", Free Press, Nueva York, (2005). "Las 5 fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar cualquier empresa en términos de rentabilidad. Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector y de reconocer las habilidades estratégicas que pueden tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles a largo plazo".

Cuando analizamos la situación de una empresa a la hora de elaborar una estrategia normalmente pensamos en la competencia como aquellos que venden productos iguales o similares a los nuestros. Eso está bien, porque en la mayor parte de los casos contra quien nos enfrentamos es con empresas similares.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.-** La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- **Poder de negociación de los proveedores.-** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- **Poder de negociación de los compradores.-** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto

tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.
- **Rivalidad entre los competidores.-** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidor se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Desventaja en costos independientemente de la escala.
- Acceso a los canales de distribución.
- Política gubernamental.
- Barreras a la entrada.

### ***1.3.5. Gestión por procesos***

#### ***1.3.5.1. Definición***

Para el autor CARMONA, Miguel. (2008). La gestión por procesos es: “La gestión por procesos como “Vía para la integración”. Como ya es conocido, un

proceso está constituido por un conjunto de actividades que transforman unas entradas (inputs) en salidas (outputs) de forma que persiguen con dicha transformación generar un valor añadido. Para que un proceso sea considerado como tal necesita, además, disponer de recursos, que son los que permiten la ejecución de la misma”. (pág. 34-35)

Según el autor PÉREZ, José-Antonio. (2004). “Gestión por Procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes”. (pág. 43)

Según la Norma ISO 9001-2008. Gestión por procesos es: “Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, una actividad o un conjunto de actividades que se utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso a la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos.

Para las investigadoras la Gestión por procesos consiste, en asumir diferentes responsabilidades, gestionar cada uno de los procedimientos que la empresa realiza para que funcione un sistema, es decir se debe administrar los recursos disponibles con la finalidad de alcanzar un objetivo ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Esta gestión se debe hacer en una forma secuencial siguiendo paso a paso cada una de las actividades que se encadenan entre sí para que de esta manera la meta que se quiera lograr satisfaga a cada cliente al cual va dirigido de una manera efectiva y ordenada.

Cada persona que interviene en una actividad debe saber quiénes van hacer los beneficiarios del sistema que se va implementar; puesto que la satisfacción de los clientes internos o externos viene determinada por el buen desarrollo de cada uno de los procesos que tiene la empresa.

#### ***1.3.5.2. Objetivos de Gestión por Procesos***

Como un sistema de gestión de calidad que es, tiene en si varios objetivos que son el pilar fundamental para mantener bien a la organización y estos son:

- Mejorar permanentemente los procesos de trabajo.
- Facilitar que los clientes internos y externos reciban productos o servicios de calidad excepcional.
- Mejorar los resultados de la empresa, consiguiendo niveles superiores de satisfacción de sus clientes, con la entrega de productos o servicios de excelencia y calidad; además persigue incrementar la productividad a través de:
  - a. Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).

- b. Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- c. Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- d. Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

#### ***1.3.5.3. Importancia de la Gestión por Procesos***

La Gestión de Procesos concibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional, caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico funcional.

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, conduce a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia. El poder ha pasado de la oferta a la demanda, convirtiendo al cliente en un ser cada vez más exigente.

Dentro de este marco, la gestión por procesos también enfoca al cliente externo, ya que despliega al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

#### ***1.3.5.4. Características de Gestión por Procesos***

La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las actividades están agrupadas por departamento o áreas funcionales. La Gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos.
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejorar continuamente su funcionamiento global, limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

Además la administración de procesos/operaciones tiene bajo su responsabilidad cinco importantes áreas de decisiones:

- Proceso.
- Capacidad.
- Fuerza de trabajo.
- Calidad e inventario.

En las circunstancias actuales, las nuevas fuerzas del entorno: clientes, cambio y competencia, deben ser analizadas a fondo, para lograr la productividad y competitividad de las empresas.

#### ***1.3.5.5. Ventajas de Gestión por Procesos***

Es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del procesos.
- La mejora continua de los procesos con la base en mediciones objetivas.

#### ***1.3.5.6. Tipos de procesos***

A continuación se observara los tipos de procesos que existen y se definirá cada uno de ellos:

- **Proceso Estratégico.-** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las

posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la Organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

- **Proceso Clave.-** son aquellos procesos orientados a generar un valor añadido sobre una para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos de ellos usuarios.
- **Proceso de Soporte,-** Son los procesos responsables de proveer a la Organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los usuarios.

#### ***1.3.5.7. Fundamentos generales de la Gestión por Procesos.***

Cualquier proceso de trabajo, no importando si es pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- **Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- **Procesos de transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- **Salidas:** Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

La administración de procesos considera los siguientes pasos: identificación de los procesos principales, análisis de los mismos, identificación de los problemas, búsqueda de soluciones, implementación y evaluación.

En la actualidad, las organizaciones independientemente de su tamaño y del sector de actividad, deben hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes, con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales, que dificultan la orientación hacia el cliente. La gestión de procesos concibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, conduce a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia. El poder ha pasado de la oferta a la demanda, convirtiendo al cliente en un ser cada vez más exigente. Dentro de este marco, la gestión por procesos también enfoca al cliente externo, ya que despliega al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

#### ***1.3.5.8. Expectativas que generan valor agregado al producto o servicio***

El éxito de la Gestión de Procesos redanda en la coexistencia con la administración funcional, asignando "responsables" a los procesos clave, haciendo posible una gestión inter funcional generadora de valor para el cliente, al que se le satisface sus expectativas; determinando qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados; estableciendo prioridades; de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

#### ***1.3.5.9. Directrices de la Gestión de Procesos***

La gestión por procesos se direcciona en cuanto a sus necesidades de procesar bien las actividades que se realizan dentro de la empresa por lo que a continuación se puede observar algunos ítems:

- Minimizar atrasos.
- Eliminar errores.
- Maximizar el uso de recursos.
- Simplificar procesos.
- Orientar los procesos hacia los clientes.
- Diseñar procesos adaptables a los cambios.
- Implementar indicadores de gestión de calidad y productividad.
- Lograr una ventaja competitiva.
- Proporcionar un lenguaje y una forma común de atacar los problemas.
- Utilización concreta y preventiva, del mejoramiento continuo.
- Hacer el trabajo más fácil y eficiente.
- Promover el trabajo en equipos inter funcionales.

#### ***1.3.5.10. Bases de la Gestión de Procesos***

Los resultados, buenos o malos, se dan, porque los procesos (personas, procedimientos, materiales y equipos) que los generan, han evolucionado así:

- Para cambiar los resultados, se deben cambiar los procesos.
- Los procesos tienden a mantener su estatus, a menos que sean activamente cambiados.
- La gente no pueda mejorar los resultados (a pesar de presiones o recompensas), a menos que el proceso sea mejorado.

#### ***1.3.5.11. Selección de procesos para mejorarlos***

Existen cinco aspectos que deben considerarse:

- Impacto en el cliente. ¿Qué importancia tiene para el cliente?

- Índice de cambio. ¿Es susceptible al cambio?
- Condición de rendimiento. ¿Cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa. ¿Qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: ¿De qué recursos se dispone?

#### ***1.3.5.12. Herramientas para el diseño de procesos y pasos a seguir***

En la gestión por procesos existen varias herramientas que nos ayudaran a diseñar los procesos y al mismo tiempo se debe tomar en cuenta que cada paso a seguir y así tenemos los siguientes:

- **Definición de los procesos**

Para la implementación de un sistema de gestión en base a procesos se necesita definir claramente los requisitos importantes de este, pues al no contar con una clara definición no se puede realizar un proceso de mejora ni tampoco asegurar la satisfacción de los requerimientos de los usuarios.

Tanto los requisitos de los actores internos del sistema como de los actores externos, surgen los requisitos para la definición de los procesos lo cual hace que los mismos sean hechos a la medida real de la organización.

- **Identificación de los procesos**

La declaración tanto de la misión como de la visión de la organización será el punto de partida para identificar los procesos que se debe desarrollar en una organización.

Estos procesos que se derivan de la misión se los denomina misionales y aquellos que derivan de la visión se los denomina procesos visionarios, los primeros establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar, ya que en la misión se identifica los clientes, los productos y en que ámbito de acción se trabajara.

De la misma manera se deben identificar los procesos que visionales ya que son el complemento de los procesos organizacionales y con los cuales la organización puede seguir creciendo.

El proceso de identificación de los procesos requiere que exista un entendimiento común de los procesos generales de la organización lo cual puede realizarse con un análisis de la atención del cliente en todos los momentos de verdad que se tengan con él.

El objetivo con la identificación de los procesos es construir un Mapa de Procesos que contenga una visión panorámica de la organización.

- **Análisis de los procesos**

El paso fundamental para poder diseñar los procesos dentro de una organización es analizar la situación actual de la empresa ya que de esta manera se conocerá hasta que nivel se están cumpliendo las regulaciones de una organización y los requisitos de los actores del sistema.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1 Introducción**

En el presente capítulo se definió aspectos importantes que permitieron una excelente ejecución en la aplicación del tema de investigación, es así que para una buena interpretación se empleó el tipo de Investigación Descriptiva misma que facilitó identificar las falencias que tiene la empresa, de igual manera se manifestaron los diferentes métodos y técnicas que se utilizaron para la recopilación de información la cual es de vital importancia para el desarrollo del tema, cada una de estos métodos se lo elaboraron con anterioridad para posteriormente ser aplicadas con eficiencia a los diferentes miembros de la empresa, por consiguiente se detalló la respectiva población con la cual se aplicaron cada una de las técnicas y métodos seleccionados por las investigadoras. Con el apoyo del personal de la empresa de “Embutidos La Madrileña”, se desarrolló de manera ágil y oportuna la recolección de datos, buscando de esta manera alcanzar resultados efectivos que permitan a la organización lograr eficiencia en sus procesos. Además se aplicará las respectivas interpretaciones de los resultados conseguidos mediante la utilización de técnicas empleadas a la población, en efecto se logró un conocimiento sobre aspectos relevantes de la empresa que está conformado desde el administrador, personal interno (empleados), personal externo (clientes), toda esta información facilitó el desarrollo del segundo capítulo y la correcta propuesta del Sistema de Gestión por Procesos para La Empresa “Embutidos La Madrileña”.

## **2.2 Objetivos**

### ***2.2.1 Objetivo general***

- Delimitar la situación actual de la empresa “Embutidos La Madrileña”, a través de la aplicación de herramientas, instrumentos de investigación que facilitarán la recolección de la información requerida con el afán de verificar la relación existente entre los procesos que se realizan al interior de la misma, para determinar el mejoramiento continuo en los métodos.

### ***2.2.2 Objetivo específicos***

- Aplicar técnicas de investigación en la empresa “Embutidos La Madrileña”, mediante la colaboración del personal, para recopilar información necesaria acerca del funcionamiento de la misma.
- Identificar las falencias que tiene la organización en cada una de sus áreas, mediante la información obtenida, para tener conocimiento del estado actual y proponer su mejora.
- Interpretar los resultados obtenidos, mediante la aplicación de las diferentes técnicas a la población seleccionada, para obtener la correcta propuesta del tema planteado.

## 2.3 Problematización

### 2.3.1 *Planteamiento del problema*

Actualmente vivimos en un mundo en continuo proceso de cambio, donde las empresas están expuestas a nuevos retos en un contexto más dinámico y flexible, donde se vincula con la capacidad de generar innovación y para responder a este cambio deben aprovechar las oportunidades para adquirir nuevas competencias y tecnologías que apoyen a mejorar su desempeño.

Hoy en día el mundo empresarial se está desarrollando en un medio mucho más competitivo, que exige decisiones más eficientes y eficaces a la hora de gestionar una organización, buscando de esta manera obtener resultados efectivos que permitan a la empresa lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, buscando la supervivencia en el mercado y el buen desempeño de los procesos de cada una de las áreas.

Actualmente la competitividad es un tema que se escucha en cualquier tipo de organización, lo cual ha llevado a que diferentes actores de la economía tengan que desarrollar procesos de cambio continuos que tienen como objetivo la realización de ajustes en los procesos de gestión. Ahora bien, es preciso que toda organización tenga claridad del modelo de direccionamiento a seguir, pues este será parte de la base del desarrollo de la organización.

**La empresa “Embutidos La Madrileña”**, es una organización dedicada a la elaboración y comercialización de embutidos dentro y fuera de la provincia de Cotopaxi y a pesar de haberse posicionado medianamente en el mercado y teniendo establecido ya un portafolio de clientes, las actividades que se han estado llevando a cabo no han sido gestionadas eficientemente por lo cual se ha visto inmersa en una serie de conflictos.

Actualmente la gestión administrativa no es muy eficiente, ya que no cuenta con una planificación bien estructurada, la misma que ha ocasionado que la organización no mantenga un orden específico en los procesos de cada una de sus áreas, provocando que sus metas no se cumplan en su totalidad, lo cual impide alinear los objetivos y disminuir la producción.

Por lo que es necesario implementar herramientas de gestión para fortalecer su estructura productiva y comercial, así generar ventajas competitivas que le aseguren la sostenibilidad y sustentabilidad a fin de incrementar sus ventas y ampliar la oferta de productos.

### ***2.3.2 Formulación del problema***

¿Cuál es el impacto del diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en el mejoramiento de la gestión productiva – comercial de la empresa Embutidos la Madrileña?

### ***2.3.3 Justificación***

El Diseño de un **SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**, es la forma de gestionar toda la organización basándose en pasos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado., y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Es decir ayuda a fortalecer su estructura administrativa para poder lograr los objetivos propuestos a mediano y largo plazo. A fin de incrementar su crecimiento en el mercado competitivo.

La investigación será factible de realizarla por la facilidad de información que nos proporciona **LA EMPRESA EMBUTIDOS LA MADRILEÑA**, y por contar con fuentes bibliográficas disponibles, para posteriormente dar posibles soluciones que ayuden a la entidad a tomar acertadas decisiones.

## **2.4 Diseño de la investigación**

### ***2.4.1 Tipos de investigación***

En el presente trabajo se utilizó la investigación cualitativa, que permitió a las investigadoras analizar la información proporcionada por la institución, la cual se obtuvo por medio de la entrevista semi estructurada, que se realizó a los directivos y empleados de la misma, además la investigación de campo que se realizó es la técnica de la observación directa en el lugar de los hechos.

#### ***2.4.1.1 Investigación de campo***

La investigación de campo ayudará a la recopilación y análisis de datos sobre el ambiente interno y externo tanto de la empresa como de cada una de las áreas que conforman la misma, esta información permitirá definir los problemas existentes en los procesos de cada área de la organización. Además, se detallarán los errores que posee el personal que trabajan dentro de cada departamento, dando como resultado el desarrollo de la propuesta de un sistema de gestión por procesos, para el mejor funcionamiento de la empresa.

#### ***2.4.1.2 Investigación bibliográfica documental***

Para realizar el presente trabajo se utilizó la investigación bibliográfica la cual nos sirve como guía introductoria a todos los tipos de investigación, para tener acceso a cualquier documento escrito, audiovisual que proporcione información para elaborar y sustentar la investigación del tema planteado.

### ***2.4.2 Técnicas de investigación***

Para conseguir la orientación correcta que facilite la obtención de información relacionado con el proyecto, las investigadoras utilizarán técnicas tendientes a

conocer la realidad en que se halla la empresa Embutidos La Madrileña, para lo cual se utilizarán las siguientes técnicas de investigación.

#### **2.4.2.1 Observación directa**

La observación es una técnica que fue aplicada en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa Embutidos la Madrileña del cantón de Latacunga, para la recopilación de los datos en los diferentes momentos de la investigación, se lo ejecutó de manera directa tanto al personal interno y externo de la empresa, así también a las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la organización y a los documentos pertinentes, con la finalidad de obtener resultados necesarios para el desarrollo del tema investigativo.

Además es una técnica aplicada de manera directa por los tesisistas, con la finalidad de que la información obtenida sea verificada y comprobada, obteniendo de esta manera una información veraz.

#### **2.4.2.2 Entrevista semi estructurada**

Se ha conseguido determinar en el desarrollo de este tema y en base a lo expuesto con anterioridad por el Gerente-propietario de la “Empresa Embutidos La Madrileña”, la credibilidad en la calidad de los productos. Esta técnica se empleará con el fin de obtener información de primera mano a cerca de sus experiencias y conocimientos a los cuales se basarán sus respuestas. La entrevista constituye una técnica indispensable en el desarrollo de la investigación porque permite obtener datos que de otro modo sería muy difícil de adquirirlos.

#### **2.4.2.3 Encuestas**

Con la aplicación de esta técnica se determinará la necesidad de un diseño de un sistema de gestión por procesos, para mejorar el cumplimiento de los objetivos planteados, así como el mejoramiento continuo.

Las investigadoras manifiestan que estas dos técnicas son las más apropiadas para el buen desarrollo del proyecto investigativo, permitiendo obtener respuestas oportunas y con un margen de error mínimo, además de que la información recogida será relevante proporcionando una buena ejecución de la investigación.

### **2.4.3 Métodos**

#### **2.4.3.1 Método inductivo**

Induce la información de la muestra en la población y determina las conclusiones que la investigación amerita. Consecuentemente, se inferirá la información de la gestión por procesos como sistemas de mejoramiento continuo, en la calidad de los procesos de la empresa “Embutidos La Madrileña”.

#### **2.4.3.2 Método analítico**

Se utilizó para analizar la documentación otorgada por la institución, el mismo que ayudo a efectuar el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos, este método se maneja con el fin de conocer las actividades que generan valor así como será una de los caminos claros a seguir cuando finalice el trabajo de las encuestas.

## **2.5 Breve caracterización de la institución**

### **2.5.1 Reseña histórica**

“La Madrileña” nace el 18 de octubre de 1995 en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi bajo la idea y criterio del Ing. Gustavo Bastidas joven profesional con la visión de servir a su ciudad y brindar nuevas fuentes de trabajo.

Inicialmente se crea una microempresa con el nombre de “Artesanías La Madrileña” relacionada con la elaboración de embutidos, para luego de una transición de 7 años transformarse en la empresa artesanal que cuenta con una

planta industrial adecuada para su funcionamiento, ubicada en la panamericana sur Km. 3 1/2, barrio Tiobamba, y con sus dos puntos de venta en las ciudades de Latacunga y Salcedo. Artesanía “la Madrileña se constituyó con el fin de distribuir de manera técnica y eficiente los diferentes derivados cárnicos, contribuyendo así con el desarrollo del capital económico y humano.

La fábrica de embutidos “La Madrileña”, está a cargo su propietario el Sr. Ing. Gustavo Bastidas Pacheco, Ingeniero Agroindustrial, graduado en la Universidad Técnica de Cotopaxi, quien gracias a la realización de sus pasantías pre-profesionales en una prestigiosa empresa, tuvo la visión de crear una fábrica artesanal de embutidos con precios más accesibles para los consumidores.

El área total de la empresa embutidos “La Madrileña” es de 4259 m, en las cuales 3669 m, es utilizado para la producción de embutidos en general.

La población trabajadora de la empresa se distribuye de acuerdo a las áreas existentes de la misma. Las instalaciones de la empresa de embutidos “La Madrileña” son de materiales de mampostería de bloque, pisos de concreto y los techos de estructura metálica.

En la actualidad dicha empresa es considerada como una mediana empresa que produce las tres pastas conocidas: Embutidos de pasta fina en tripa gruesa, pasta gruesa en tripa gruesa y pasta gruesa en tripa delgada, en sus diferentes productos.

La producción que tiene esta empresa es muy importante pues sus principales mercados, se encuentran en la ciudad de Quito parte de Ibarra, Ambato, Latacunga y Salcedo, distribuyéndose también en ciudades del oriente como el Puyo, parte de la costa como Guayaquil, Santo Domingo, donde se adquiere cada uno de sus productos al por mayor para luego ser subdistribuidos a diferentes destinos de dichas ciudades.

La empresa embutidos “La Madrileña”, se destacan por ser una empresa líder en la elaboración de productos cárnicos, en la cual demuestran día tras día la calidad y excelencia de los productos comercializados, donde garantiza la aceptabilidad por quienes lo consumen, ya que día a día se está mejorando para posesionarla como una de las empresas de mayor prestigio de nuestra ciudad que busca lograr un mercado amplio en toda la zona central, para así fortalecer la unidad, la acción y el desarrollo de nuestro País.

### 2.5.2 *Productos que ofrece la empresa*

A continuación se puede observar la variedad de productos que elabora La Empresa Embutidos “La Madrileña”, así llega a muchos hogares con diversa variedad y buen sabor.

**TABLA N° 2.1**  
**PRODUCTOS ELABORADOS EN LA EMPRESA DE EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”**

| <b>PRODUCTOS “LA MADRILEÑA”</b>  |   |
|--|---|
|  Botón chanco           |  Chanco vacío              |
|  Claudia                |  Colombiano Vacío          |
|  Botón chanco con marca |  Choricillo paisa          |
|  Chorizo                |  Chorizo ambateño          |
|  Choricillo             |  Choricillo Vacío          |
|  Botón chorizo          |  Botón Chorizo vacío       |
|  Longaniza              |  Longaniza vacío           |
|  Salchicha Económica    |  Botón pop. Sin amarrar    |
|  Salchicha Popular      |  Botón popular ahumado     |
|  Salchicha Roja gruesa  |  Salchicha res vacío       |
|  Longaniza popular      |  Longaniza popular ahumada |
|  Sal Especial delgada   |  Ternera popular con Marca |
|  Sal Especial gruesa    |  Salchicha Roja delgada    |

|                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 🏆 Sal Especial 18cm               | 🏆 Sin color delgada            |
| 🏆 Sal Pollo delgada               | 🏆 Salchicha pollo vacío        |
| 🏆 Salchicha Pollo gruesa          | 🏆 Sin color gruesa             |
| 🏆 Coctel                          | 🏆 Chorizo colombiano           |
| 🏆 Salchicha pollo popular delgada | 🏆 Botón Paisa                  |
| 🏆 Salchicha pollo popular gruesa  | 🏆 Botón chorizo popular        |
| 🏆 Mortadela res Entera 5 (Lb.)    | 🏆 Mortadela res Cortada 3(lb.) |
| 🏆 Taquitos res Libra              | 🏆 Mortadela res vacío          |
| 🏆 Mortadela pollo Entera 5lb      | 🏆 Botón Popular                |
| 🏆 Mortadela pollo Cortada 3(lb.)  | 🏆 Mortadela pollo vacío        |
| 🏆 Taquitos pollo Libra            | 🏆 Botón pop. Marca plástico    |
| 🏆 Chorizo Popular                 | 🏆 Morcilla vacío               |
| 🏆 Botón popular 15 cm.            | 🏆 Morcilla                     |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”

**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### ***2.5.3 Misión***

Embutidos La Madrileña se dedica a: “Elaborar y comercializar embutidos de primera calidad para satisfacer las necesidades alimenticias de nuestros clientes en la zona central del Ecuador, bajo normas de higiene y salubridad, con la utilización de materia prima e insumos seleccionados, canales de distribución adecuados y precios accesibles a los diferentes estratos sociales”.

### ***2.5.4 Visión***

Embutidos La Madrileña tiene como finalidad: “Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de diversos tipos de embutidos para satisfacer las necesidades alimenticias de la población ecuatoriana, con el procesamiento de materia prima de alta calidad, el apoyo de nuestro recurso humano capacitado y altamente motivado, la confianza de nuestros accionistas, el desarrollo de nuestros distribuidores, el fortalecimiento de nuestros valores, el respeto a nuestra

competencia, la adaptación de tecnología de punta, la protección del medio ambiente y el crecimiento financiero de nuestra empresa”.

### **2.5.5 Objetivos**

La Empresa Embutidos La Madrileña cuenta con los siguientes objetivos:

- Ser líder en la producción y distribución de embutidos tanto en la zona central como a nivel nacional.
- Ofrecer a nuestro cliente un producto de alta calidad, a precios accesibles.
- Capacitar y cooperar con el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa, brindando información veraz y oportuna, realizando tareas conjuntas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Brindar apoyo y asesoramiento a nuestros distribuidores y clientes, con el firme propósito de lograr el afianzamiento y expansión de nuestros productos en el mercado nacional.

### **2.5.6 Valores corporativos**

“La Madrileña” se guía bajo los valores empresariales que impulsan a todos sus integrantes a cumplir los objetivos de producción y servicio al cliente, los cuales se constituyen en pilares fundamentales para la empresa y son los siguientes:

#### **GRÁFICO Nº 2.1**

#### **VALORES CORPORATIVOS**

| <b>VALORES CORPORATIVOS “EMPRESA LA MADRILEÑA”</b> |   |
|--|---|
| <b>Calidad</b>                                     | Al utilizar materia prima que cumplan con los máximos estándares establecidos en las normas de calidad. |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Honestidad</b>        | Es el principal valor que tenemos el cual está orientado a practicarlo cotidianamente dentro de la empresa basado en normas y políticas claras e inquebrantables.   |
| <b>Innovación</b>        | Constantemente mejorar nuestros productos, invirtiendo en proyectos de capacitación y desarrollo tecnológico.   |
| <b>Puntualidad</b>       | En la entrega del producto al cliente con servicio de puerta a puerta.  |
| <b>Responsabilidad</b>   | Cumpliendo normas legales y regulares de producción, respetando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo social.   |
| <b>Humildad</b>          | Sencillez ante nuestros logros porque sabemos que son el producto del trabajo, entrega y voluntad de todos quienes formamos parte de “La Madrileña”.  |
| <b>Eficacia</b>          | Reflejada en la rapidez con la que se realizan los procesos para tener un producto de calidad.  |
| <b>Trabajo en Equipo</b> | Cooperar con el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa, brindando información, realizando tareas conjuntas para alcanzar los objetivos propuestos. Brindando apoyo y colaboración a los distribuidores, clientes y accionistas.  |
| <b>Lealtad</b>           | Nuestro personal trabajará bajo altos principios de honradez y honestidad con los propietarios, superiores, compañeros, clientes y proveedores, valorando a las personas y a los recursos materiales de la empresa, dando prioridad a la verdad sobre todas las cosas y velando por la seguridad y bienestar empresarial. |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Motivación</b>               | Desarrollar un ambiente de trabajo armónico y entusiasta con un espíritu y ánimo personal, lleno de energía en impulso para realizar tareas y tratar a las personas con positivismo y optimismo.                                       |
| <b>Iniciativa</b>               | Impulsar a las personas como así mismo para el desarrollo y aplicación de nuevas ideas que permitan el mejoramiento de procesos en la fábrica, por lo tanto debemos crear e innovar acciones de crecimiento de desarrollo empresarial. |
| <b>Predisposición al cambio</b> | Adaptarse a los cambios que desarrolle la empresa con la finalidad de promover logros y objetivos y trabajar con involucramiento para que los nuevos cambios sean más fáciles de asimilar.   |
| <b>Seguridad</b>                | Proteger la integridad física de las personas y maquinarias que laboran y pertenecen a la fábrica.   |
| <b>Higiene</b>                  | Los productos se elaboran bajo procesos preestablecidos que aseguran la calidad e higiene inclusive en la distribución del producto.   |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”

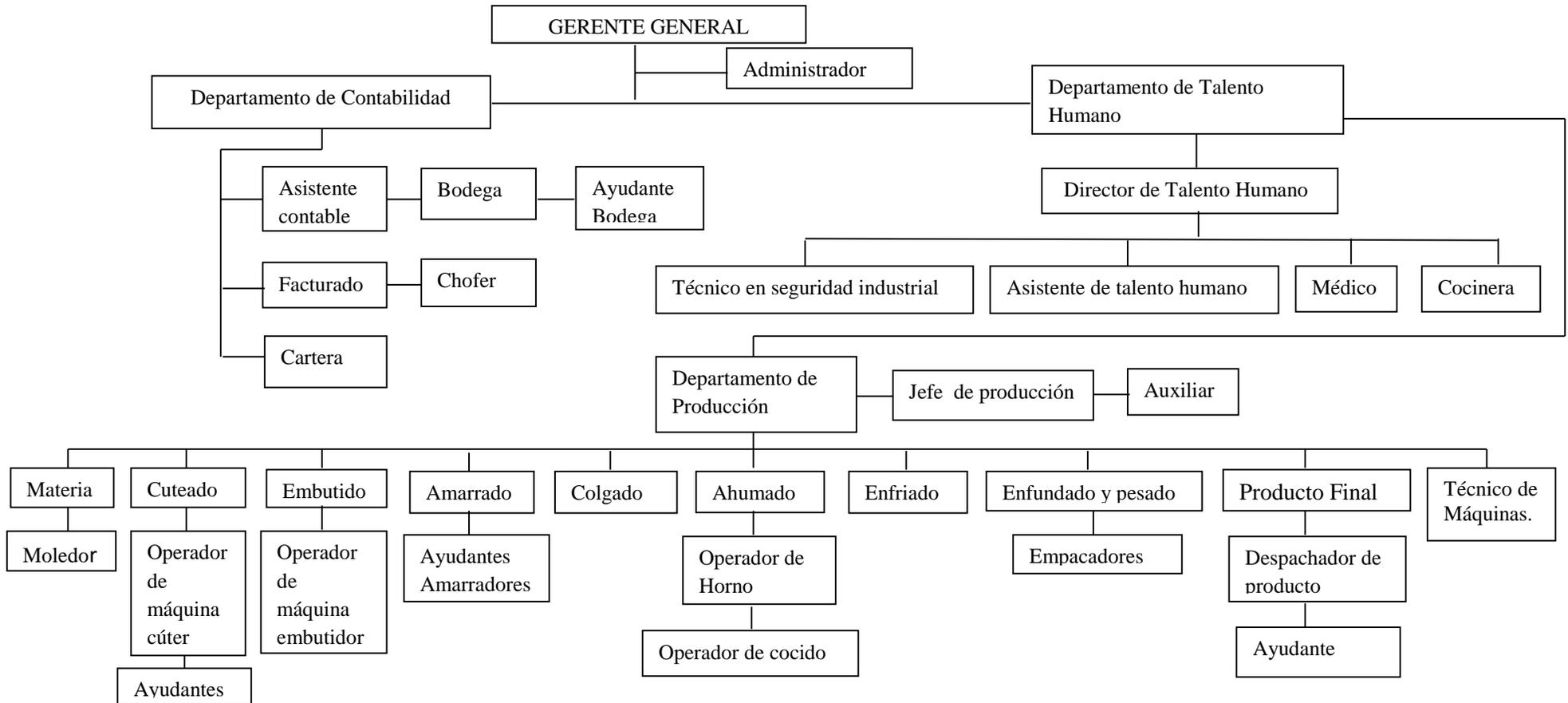
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### ***2.5.7 Organigrama estructural***

La Empresa “Embutidos La Madrileña”, se encuentra estructurada organizacionalmente de la siguiente manera:

**GRÁFICO N° 2.2**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA DE EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”**



**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

## **2.6 Análisis situacional externo**

### **2.6.1 Análisis del macro ambiente**

El estudio de los factores macro ambientales se realiza para determinar los eventos más importantes en la actividad de un país, ser parte de la interpretación de datos económicos, político-legal, socio cultural, tecnológico y demográfico, se basa en datos obtenidos en el Banco Central del Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo y otras instituciones del sector público. Además se hará referencia del comportamiento que ha tenido el país en los últimos años.

#### **2.6.1.1 Factor político y legal**

El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Ciudadano. La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, quien es el Jefe de Estado y de Gobierno, es responsable de la administración pública y es quien define la política exterior.

En el sector de las empresas existen ordenanzas, leyes, códigos y reglamentos que rigen los procesos productivos o de servicio, contratación del personal, leyes tributarias y de seguro social, las mismas que han sido creadas con el propósito de evitar abuso y desorden. La empresa de embutidos “La Madrileña” se rige a las leyes y normas establecidas para los establecimientos de su categoría estipulados por el Ilustre Municipio de Latacunga y por el Gobierno Nacional así tenemos:

- Constitución Política del Ecuador.
- Código de Trabajo.
- Ley de Régimen Tributario.
- Ley de Compañías.
- Estatutos detallados en La Escritura de Constitución.
- Normas de calidad en la Producción.

Cabe destacar que la política de nuestro país, por este gobierno ha tenido muchos cambios como la aprobación de la nueva Constitución de la República del Ecuador 2008, después en el año 2011 se realizó la consulta popular en la cual se aprobó 10 preguntas por los ecuatorianos y por último en el 2015 se suscribieron nuevas reformas a la Constitución. Sin embargo, para objeto de estudio se mencionaran aquellas nuevas leyes más importantes como son:

- **Reformas tributarias.-** Como el impuesto a la salida de divisas (ISD), del 2% al 5%, Anticipo Mínimo para el pago del Impuesto del Impuesto a la Renta, el impuesto a las botellas plásticas no retornables, impuesto a los vehículos y motocicletas, según el cilindraje y antigüedad, entre otros.
- **Política laboral.-** Entre las nuevas políticas laborales más importantes se encuentran la licencia por paternidad, la infracción penal por la no afiliación al IESS.
- **El código Integral penal.-** En este código se centran temas que mayor debate generaron, dentro de ello se encuentra la mala práctica profesional, el terrorismo, la calumnia, el femicidio, el plagio, el aborto, la violencia intrafamiliar, el sicariato, y otros.
- **El cambio de la matriz productiva.-** Significaría que el Ecuador ya no solo dependa de la exportación del petróleo para el aumento del PIB, considera que Ecuador va a ser quien produzca sus derivados de toda la producción Nacional. Aspira que hasta el 2033 sea un país exportador de minería, productos industriales, ventas de servicios, turismo y dando valor agregados en todos sus productos.

Se considera como prioridad 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas entre ellas se encuentran las siguientes:

**GRÁFICO N° 2.3**  
**SECTOR PRODUCTIVO**

| SECTOR    | INDUSTRIA  |
|-----------|--|
| Bienes    | Alimentos frescos y procesados<br>Biotecnología (bioquímica y biomedicina)<br>Confecciones y calzado<br>Energías renovables<br>Industria farmacéutica<br>Metalmecánica<br>Petroquímica<br>Productos forestales de madera |
| Servicios | Servicios ambientales<br>Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)<br>Vehículos, automotores, carrocerías y partes<br>Construcción<br>Transporte y logística<br>Turismo                                   |

**Fuente:** Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.4**  
**INDUSTRIA ESTRATÉGICA**

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Industria</b> | Refinería<br>Astillero<br>Petroquímica<br>Metalurgia (cobre)<br>Siderurgia |
|------------------|--|

**Fuente:** Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

- **La ley Orgánica de Comunicaciones.-** Esta ley regula a los medios de comunicación, el objetivo es universalizar el derecho a la comunicación quien brinde este servicio debe ser un periodista titulado, podrá expresarse y opinar libremente siendo responsable de lo que difundirá.

- **Aplicación de las (BPM) Buenas Prácticas de Manufactura.-** Este reglamento rige para las empresas de Alimentos Procesados. Decreto Ejecutivo: 3253, Registro Oficial: 696. Vigencia: 2002. Adoptado por la NTE – ISO Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales, Comité técnico de Normalización de Gestión y Aseguramiento de la calidad, luego vendrá la aplicación del HCCAP por último se aplicará ya lo que es la norma ISO 22000.

Con respecto al ámbito legal, las instituciones que realizan operaciones en territorio nacional, deben cumplir con todas leyes, reglamentos, ordenanzas y políticas para su buen funcionamiento.

De acuerdo con el análisis realizado el factor político - legal, afecta de forma positiva porque con el cambio que se proyecta realizar de la matriz productiva de Ecuador, se debe aprovechar todas las oportunidades y para adaptarse al cambio y seguir siendo competitivos, las personas se verán más seguras al momento de consumir dichos productos; también podemos mencionar que afecta negativamente debido al implemento de las nuevas leyes y organismos de control, es por ello que deberán cumplir a cabalidad, para no ser sancionados un claro ejemplo la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) del personal, al incumplir con esta última la entidad será penalmente sancionada.

La empresa de Embutidos La Madrileña en la producción debido a los cambios internacionales y a las demandas del consumidor se ha propuesto la aplicación de las (BPM) Buenas Prácticas de Manufactura, no solamente por la obtención de alimentos económicos, sino saludables, de buen gusto y garantizando la salud del ser humano.

Se ha cambiado el concepto de producción orientada a la cantidad, es decir a la garantía de producir nutrientes para las poblaciones, por un mercado de alimentos de calidad, donde los productos, las áreas de producción, las cadenas de producción y las marcas comerciales compiten entre todas.

### 2.6.1.2 Factor económico

El desarrollo económico del país depende de diversos factores entre los principales promotores de crecimiento están: el petróleo como su principal fuente, las constructoras, el comercio, la administración pública, la administración empresarial, la manufactura, y la exportación de productos primarios.

En el año 2015 el crecimiento económico del país refleja el 1.1% según estadísticas del Banco Central del Ecuador, encontrándose en desaceleración con respecto a años anteriores, esto puede ser causado por varios acontecimientos como la baja inversión extranjera, la crisis mundial, entre otros.

A continuación se detalla algunos indicadores que afecta a la economía.

- **La Inflación Anual**

Es el crecimiento continuo y generalizado de los precio en bienes, productos y servicios en un determinado tiempo.

**TABLA N° 2.2**  
**LA INFLACIÓN PROMEDIO ANUAL**

| <b>AÑOS</b> | <b>TASA PROMEDIO ANUAL (%)</b> |
|-------------|--------------------------------|
| 2013        | 2.70                           |
| 2014        | 3.38                           |
| 2015        | 3.97                           |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

La tasa promedio anual registrada en el Banco Central del Ecuador, se considera que la inflación en el 2013 ha resultado ser la más baja en consideración a los dos años anteriores, lo que demuestra que la economía de los ecuatorianos tiene un mejor desempeño.

- **PIB Per cápita**

Conocido como renta per cápita que mide el desarrollo económico de un país en un determinado tiempo es la relación entre el PIB y el número de habitantes de un país, esta correlacionado con la calidad de vida de las personas.

**TABLA N° 2.3**  
**PIB PER CÁPITA**

| <b>AÑOS</b> | <b>TASA PROMEDIO ANUAL (\$)</b> |
|-------------|---------------------------------|
| 2013        | 4,509                           |
| 2014        | 4.720                           |
| 2015        | 6.307                           |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

En la tabla se puede observar que se registró un mayor crecimiento en este último que representa un aumento del poder adquisitivo de los ecuatorianos.

Los componentes que aportaron al crecimiento económico fueron la agricultura, la industria y el sector de servicio. El PIB Per Cápita en el Ecuador está mejorando lo que significa que el país se está desarrollando, se considera que el país siga con esta tendencia de crecimiento en los siguientes años.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

Conocido también como Producto Bruto Interno es la sumatoria del total de bienes y servicio finales que se produce dentro del territorio nacional, es un indicador que mide el crecimiento de la producción de bienes y servicio en un determinado tiempo por lo general en un año.

**TABLA N° 2. 4**  
**PRODUCTO INTERNO BRUTO**

| AÑOS | (\$) |
|------|------|
| 2013 | 4.6  |
| 2014 | 3.8  |
| 2015 | 2.1  |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

En comparación al año 2013 se registró ingresos considerables en la economía del país y a partir del año 2014 ha tenido una tendencia decreciente, en referencia al PIB 2015 Ecuador no tuvo un notable crecimiento en la economía, a pesar de ser impulsado por el sector agrícola, explotación minera y carretera, sector industrial, construcción, comercio, administración pública y el resto de servicio.

- **Población Económicamente Activa (PEA)**

La Población Económicamente Activa (PEA) conforman todas aquellas personas en edad de trabajar, personas mayores de una cierta edad que tienen empleo o que, no teniéndolo, están buscándolo o a la espera de alguno. Ello excluye a los pensionados y jubilados, a las amas de casa, estudiantes y rentistas así como a los menores de edad.

**TABLA N° 2.5**  
**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA**

| AÑOS | NÚMERO DE PERSONAS (%) |
|------|------------------------|
| 2013 | 54.9                   |
| 2014 | 46.7                   |
| 2015 | 52.1                   |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

De la información presentada sobre el PEA, se observa que no han existido significativos cambios porcentuales en estos últimos tres años, se puede apreciar que el ritmo de crecimiento poblacional varía con un mínimo porcentaje con relación al 2014, además se ha podido determinar cinco actividades que han generado poca ocupación en el país, estas son el sector industrial, inmobiliario, financiero, salud y el servicio domésticos.

#### **2.6.1.3 Factor socio cultural**

Cotopaxi es una provincia que habitan personas indígenas y mestizos que se dedican a diferentes actividades laborales, aportando a la economía de la provincia. Se producen alimentos como el maíz, cebada, papa, brócoli, trigo, y se cultivan flores para exportación.

La fiesta popular que tiene la Provincia es la Mama Negra, que se realiza en el mes de noviembre en el Cantón Latacunga, siendo acogidos por propios y turistas que llegan de diferentes partes de país a degustar esta fiesta; además se cuenta con diferentes lugares turísticos en los cantones cercanos a la provincia y se puede viajar en el tren crucero del Ecuador.

Este factor es muy importante en nuestro análisis porque podemos ver el entorno al cual dirigimos y por ende tener una visión de las posibilidades económicas que tienen los pobladores en la provincia. Así también se puede visualizar a la comunidad que se destina los productos para su consumo, comercialización es considerable y con una buena amplitud económica.

#### **2.6.1.4 Factor tecnológico**

En la actualidad los cambios tecnológicos usualmente requieren de la entrada de nuevos equipos, herramientas o métodos de automatización que ayuden a mejorar los procesos en las organizaciones para optimizar los recursos y obtener mejores resultados.

Hoy en día los gerentes están utilizando la tecnología para mejorar sus estrategias de servicio al cliente de tres formas: primero, la tecnología puede personalizar el servicio que antes era estandarizada, permite a la gerencia individualizar el servicio para cada necesidad del cliente.

En segundo lugar, la tecnología puede aumentar el servicio al proporcionar al cliente apoyo adicional relacionado con la adquisición o el uso del producto; y por último la tecnología puede transformar su negocio, es decir que permite a una organización desarrollar practicas fundamentales nuevas para el negocio y reinventarse a sí misma. La tecnología debe cambiar y a la vez estar a la par de las exigencias del cliente. La mayoría de los primeros estudios señalan esfuerzos encaminados al cambio tecnológico.

Para las investigadoras este factor es importante porque se puede mejorar nuestros productos cada día de acuerdo a las exigencias y necesidades del cliente para poder alcanzar una ventaja competitiva con relación a las demás empresas de embutidos que ofrecen los mismos productos.

#### **2.6.1.5 Factor demográfico**

El factor demográfico es una de las bases más populares para la segmentación de los grupos de clientes. Incluso como la personalidad y la conducta es necesario conocer sus características demográficas con el fin de evaluar el volumen del mercado meta y de llegar de manera eficiente.

Este factor es tal vez es más importante para todas las empresas debido a que significa la cantidad de demanda posible que va a tener el producto y nos indica las características de los consumidores.

Cotopaxi, es una de las 24 provincias del Ecuador, localizada en la región sierra, pertenece a la región centro 3 comprendida también por las provincias de Pastaza, Chimborazo y Tungurahua. Población de Cotopaxi según el último censo.

**TABLA N° 2.6**  
**POBLACIÓN DE COTOPAXI**

| <b>POBLACIÓN TOTAL</b> | <b>MUJERES</b> | <b>HOMBRES</b> |
|------------------------|----------------|----------------|
| 409.206                | 210.580        | 198.625        |

Fuente: INEC

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

Mortalidad en la provincia de Cotopaxi:

**TABLA N° 2.7**  
**MORTALIDAD ANUAL DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI**

| <b>TOTAL</b> | <b>HOMBRES</b> | <b>MUJERES</b> |
|--------------|----------------|----------------|
| 2.019        | 1.105          | 914            |

Fuente: INEC

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

Natalidad en la provincia de Cotopaxi:

**TABLA N° 2.8**  
**NATALIDAD ANUAL DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI**

| <b>TOTAL</b> | <b>HOMBRES</b> | <b>MUJERES</b> |
|--------------|----------------|----------------|
| 6.346        | 3.234          | 3.112          |

Fuente: INEC

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

Tasa de migración de los ecuatorianos en el año 2014:

**TABLA 2.9**  
**TASA ANUAL DE MIGRACIÓN**

| <b>MOVIMIENTOS MIGRATORIOS</b> | <b>SEXO</b>     | <b>ECUATORIANOS</b> |                |
|--------------------------------|-----------------|---------------------|----------------|
|                                |                 | <b>NÚMERO</b>       | <b>%</b>       |
| <b>ENTRADAS</b>                | Hombres         | 638.179             | 50,26%         |
|                                | Mujeres         | 631.496             | 49,74%         |
|                                | <b>Subtotal</b> | <b>1.269.675</b>    | <b>100,00%</b> |
| <b>SALIDAS</b>                 | Hombres         | 640.554             | 50,11%         |
|                                | Mujeres         | 637.782             | 49,89%         |
|                                | <b>Subtotal</b> | <b>1.278.336</b>    | <b>100,00%</b> |

Fuente: INEC

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

Según los datos consultados en el INEC la provincia de Cotopaxi tienen una población total de 409.206 habitantes según el último censo, de los cuales 210.580 son mujeres y la diferencia son varones, además según la cultura y costumbres el mayor porcentaje de la población se considera mestiza.

La agricultura es la principal actividad económica, por lo cual el clima que se tiene actualmente está desfavoreciendo a los agricultores, los movimientos migratorios durante el 2014 entre entradas y salidas bordea el 50% para cada uno, la tasa de desempleo ha aumentado en los últimos años este factor es importante porque puede afectar en nuestro sistema puesto que si las personas no tienen suficientes ingresos, van a buscar la manera de economizar en sus gastos alimenticios.

Una vez analizado cada una de las variables se puede decir que este factor es de vital importancia porque nos da a conocer el número de habitantes al cual podría distribuir sus productos la empresa, tomando en consideración que La Empresa “Embutidos La Madrileña” acogería a la mayoría de gente ya que sus productos son de orden alimenticio y por ende toda la población necesita alimentarse, es una oportunidad muy importante la población existente para la organización y su progreso general.

## ***2.6.2 Análisis del microambiente***

### ***2.6.2.1 Factor clientes***

La Empresa “Embutidos La Madrileña” ha diversificado su portafolio para atender las necesidades de sus clientes y llegar a los hogares ecuatorianos con una amplia variedad de productos garantizados y de calidad.

Estos productos tienen mayor acogida en las siguientes provincias y para su mejor apreciación podemos observar detalladamente en el **Anexo 1**.

**TABLA N° 2.10**  
**TOTAL CONSUMO DE CLIENTES**

| <b>PROVINCIA</b>     | <b>(%)</b> |
|----------------------|------------|
| Cotopaxi             | 25         |
| Chimborazo           | 5          |
| Esmeraldas           | 15         |
| Los Ríos             | 10         |
| Pastaza              | 15         |
| Pichincha            | 25         |
| Tungurahua           | 5          |
| <b>Total Consumo</b> | <b>100</b> |

Fuente: Empresa La Madrileña  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

Para las investigadoras fue muy importante describir cada uno de los consumidores de los productos de la empresa Embutidos La Madrileña, porque a través de la representación gráfica en cuadros se pudo dar cuenta, cual es el que tiene mayor participación en el mercado y cuál es el nivel de negociación de cada consumo en las diferentes provincias del país.

#### **2.6.2.2 Factor competencia**

En la Empresa Embutidos “La Madrileña” se ha logrado identificar los principales competidores en el mercado, es decir aquellos que son más susceptibles de reaccionar y afectarnos en cualquier decisión que tome la empresa.

**TABLA N° 2.11**  
**COMPETENCIA Y PODER DE NEGOCIACIÓN**

| <b>N°</b> | <b>COMPETENCIA</b> | <b>CIUDAD</b> | <b>PRODUCTO QUE ELABORA</b> | <b>% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b> | <b>PODER DE NEGOCIACIÓN</b> |
|-----------|--------------------|---------------|-----------------------------|---|-----------------------------|
| 1         | DON JORGE          | Latacunga     | Todo embutido               | 15                                      | 2                           |
| 2         | ARAGONESA          | Latacunga     | Todo embutido               | 10                                      | 3                           |
| 3         | DON DIEGO          | Latacunga     | Todo embutido               | 15                                      | 2                           |
| 4         | PLUMROUS           | Latacunga     | Todo embutido               | 10                                      | 2                           |

|   |             |           |                      |            |   |
|---|-------------|-----------|----------------------|------------|---|
| 5 | JURIS       | Quito     | Todo embutido        | 15         | 2 |
| 6 | DON SEBAS   | Latacunga | Todo embutido        | 25         | 1 |
| 7 | LA ESPAÑOLA | Latacunga | Todo embutido        | 10         | 1 |
|   |             |           | <b>Total consumo</b> | <b>100</b> |   |

**Fuente:** Empresa La Madrileña

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

| <b>PODER DE NEGOCIACIÓN</b> |   |
|-----------------------------|---|
| ALTO                        | 1 |
| MEDIO                       | 2 |
| BAJO                        | 3 |

**Fuente:** Empresa La Madrileña

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

A continuación se detalla los principales competidores y el poder de negociación en el mercado:

**TABLA N° 2.12**  
**TOTAL COMPETIDORES Y EL PODER DE NEGOCIACIÓN EN EL**  
**MERCADO**

| <b>PROVINCIA</b>     | <b>(%)</b> |
|----------------------|------------|
| Cotopaxi             | 85         |
| Pichincha            | 15         |
| <b>Total Consumo</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Empresa La Madrileña

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

Para las investigadoras fue de gran importancia analizar cada uno de los competidores que existe dentro de la provincia donde se encuentra ubicada la Empresa “Embutidos La Madrileña” y fuera de la misma, ya que esto permitió saber que tan alta es la competencia y que se puede hacer contra ello para mantenerse en el mercado como hasta ahora se lo ha venido haciendo ofreciendo productos de calidad y a bajos precios accesibles a los consumidores.

### 2.6.2.3 Proveedores

Los proveedores son de vital importancia para la empresa Embutidos “La Madrileña” ya que por medio de ellos se obtienen los materiales, equipos e insumos necesarios para la elaboración de embutidos.

Las compras se realizan mediante pedidos por teléfono o directamente con los distribuidores; y el pago se lo hace de contado o a crédito de acuerdo al tiempo establecido entre la empresa y el proveedor.

A continuación podemos observar los principales proveedores y el poder de negociación para su mejor comprensión observar el **Anexo 2**.

**TABLA N° 2.13**

**TOTAL CONSUMO DE PROVEEDORES**

| <b>PROVINCIA</b>     | <b>PORCENTAJE (%)</b> |
|----------------------|-----------------------|
| Cotopaxi             | 15                    |
| Chimborazo           | 10                    |
| Santo Domingo        | 5                     |
| Guayaquil            | 5                     |
| Azuay                | 5                     |
| Pichincha            | 50                    |
| Tungurahua           | 10                    |
| <b>Total Consumo</b> | <b>100</b>            |

**Fuente:** Empresa La Madrileña  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

Para las investigadoras fue muy importante detallar a los proveedores ya que a través de la representación de cuadros podemos ver el poder de participación en la empresa, así como el poder de negociación, se pudo dar cuenta de cuanto nos provee cada uno de los mismos a la empresa y quien es el proveedor más fuerte de la empresa. Ya que son ellos quienes nos dotan de materia prima directa e indirecta así como también de insumos necesarios para la producción de la empresa Embutidos La Madrileña.

## 2.7 Análisis situacional interno

### 2.7.1 Recursos Humanos

En esta área la encargada realizará el reclutamiento, selección y contratación de personal, es quien debe coordinar actividades de orden social que están relacionadas con el personal, es quien realiza los contratos de trabajo, elabora fichas individuales de empleados, emite memorandos para los empleados en caso de haberlo, es quien al final del mes pasa nómina a la contadora para los respectivos roles de pago, autoriza permisos, es quien controla las visitas a los empleados de la empresa dentro de los horarios de trabajo, trata de mantener un ambiente de paz dentro de la organización.

#### GRÁFICO N° 2.5

#### PUNTOS DÉBILES Y FUERTES DE RECURSOS HUMANOS

| PUNTOS FUERTES  | PUNTOS DÉBILES  |
|---|---|
| Realizar la contratación del personal de acuerdo a las normas establecidas, a la vez elabora una ficha por cada empleado cuando recién ingresa. | No existe una estabilidad laboral adecuada, debido a que las personas que ingresan muchas de las veces no pasan el periodo de prueba, o la vez renuncian voluntariamente. |
| Capacitación al personal de la empresa continuamente, con la finalidad de que brinden un mejor rendimiento en cada una de sus tareas.           | Agilizar los turnos para el pago de liquidaciones a los ex trabajadores.  |

Fuente: Empresa La Madriñena  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

## 2.7.2 Producción

Este departamento constituye el soporte y la base de la actividad económica de la empresa pues se dedica a la producción de una variedad de cárnicos (embutidos) que a su vez son ofertados al mercado, bajo el control de calidad y sanidad de los productos que se elaboran día a día. La persona encargada de este departamento es quien supervisa que se lleve a cabo adecuadamente el proceso de producción de los pedidos u órdenes de producción realizada por los clientes, verificar que se utilice los insumos necesarios para la elaboración de un producto y no existan desperdicios ya que esto significa gastos para la empresa, observar que cada uno de los empleados ingrese a la planta correctamente uniformado según las normas de la empresa y del departamento de seguridad industrial, cuidar todas las herramientas de trabajo procurando su correcto uso y aplicación a la vez impedir el uso de equipos de la empresa para fines de tipo personal o ajeno a la empresa, controlar el ingreso a personas ajenas a la empresa, es decir solo personal autorizado.

### GRÁFICO N° 2.6

#### PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE PRODUCCIÓN

| PUNTOS FUERTES   | PUNTOS DÉBILES  |
|--|---|
| Cumplir con todos los pedidos solicitados diariamente por el área de ventas, cumpliendo con las expectativas y exigencias de los clientes. | No hacen uso del sistema de costos recién implementado, por lo que no se puede detectar si hay falencias en el sistema para poder corregirlos.                              |
| Llevar todos los registros sanitarios de manera ordenada, de acuerdo a las normas vigentes establecidas.                                   | Hacer la hoja de producción con las paradas exactas en base a los pedidos, con el fin de solicitar en bodega lo necesario y no haya desperdicios al final de la producción. |

Fuente: Empresa La Madrileña  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### 2.7.3 Contabilidad

En esta área la persona es la encargada de llevar las cuentas de la empresa, a más de comunicar al gerente sobre cualquier novedad que encuentre en los balances correspondientes, realizar el cuadro diario de caja, subir al sistema todos los ingresos del día emitidos por bodega, elaborar los balances financieros de cada periodo, elaborar comprobantes de ingreso y egreso, cancelación a proveedores.

A continuación se puede observar sus puntos débiles y fuertes de contabilidad:

**GRÁFICO N° 2.7**  
**PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE CONTABILIDAD**

| <b>PUNTOS FUERTES</b>   | <b>PUNTOS DÉBILES</b>   |
|---|---|
| Controla la buena marcha de la contabilidad y el cumplimiento hacia los organismos de control.  | No tener instituciones de financiamiento que ayuden al crecimiento y adelanto de la empresa.  |
| Controla además los reportes mensuales y periódicos de estas áreas para ir monitoreando los resultados de la gestión e ir tomando acciones o decisiones correctivas de ser el caso. | Hacer la hoja de producción con las paradas exactas en base a los pedidos, con el fin de solicitar en bodega lo necesario y no haya desperdicios al final de la producción. |
| Correcto control en el archivo de documentos tributarios y los que fuera necesarios para el control.  |   |

**Fuente:** Empresa La Madrileña  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

### 2.7.4 Ventas

Es la encargada de recibir personal o telefónicamente los pedidos que realizan cada uno de los clientes justificándolas en órdenes de producción para luego ser entregadas al departamento de producción para elaborar dicha parad, trata de buscar nuevos mercados, recepción de pedidos, manejo de información de clientes, elaboración de información de ventas, planificación de las ventas, asignación de vendedores a los territorios.

Determinación del tamaño del equipo de ventas, organización de una red de ventas y especificación de los objetivos de ventas.

**TABLA N° 2.8**  
**PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE VENTAS**

| <b>PUNTOS FUERTES</b>  | <b>PUNTOS DÉBILES</b>   |
|--|---|
| Controla todo el sistema de precios de salida al mercado, el análisis de precios de la competencia, decide sobre la política de ventas y crédito hacia los clientes lo que incluye descuentos por volumen, pronto pago, etc. | No hay estrategias de ventas planteadas en la empresa.  |
| Define las estrategias de comercialización, publicidad, apertura de nuevos clientes o mercados.  | Falta de una atención personalizada al cliente cuando lo requiera para una buena relación comercial y emprendimiento de la empresa. |

**Fuente:** Empresa La Madrileña

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

## 2.8 Estudio de mercado

### 2.8.1 Población

En esta investigación se presenta una población de 134 clientes de la empresa la madreña en el periodo de análisis 2015, los mismos que están divididos en dos grupos, estos son los clientes internos 65 y clientes externos 79, a continuación se puede observar cómo se encuentran distribuidos en la siguiente tabla:

**TABLA N° 2.14**  
**POBLACIÓN INTERNA**

| <b>POBLACIÓN INTERNA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJES (%)</b> |
|--------------------------|-------------------|------------------------|
| GERENCIA                 | 2                 | 3.08                   |
| RRHH                     | 6                 | 9.23                   |
| PRODUCCIÓN               | 53                | 81.54                  |
| VENTAS                   | 1                 | 1.54                   |
| CONTABILIDAD             | 3                 | 4.62                   |
| <b>TOTAL</b>             | <b>65</b>         | <b>100.00</b>          |

Fuente: Empresa La Madreña  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**TABLA 2.15**  
**POBLACIÓN EXTERNA**

| <b>POBLACIÓN EXTERNA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJES (%)</b> |
|--------------------------|-------------------|------------------------|
| LATACUNGA                | 30                | 37.97                  |
| QUITO                    | 23                | 29.11                  |
| AMBATO                   | 5                 | 6.33                   |
| RIOBAMBA                 | 2                 | 2.53                   |
| STO. DOMINGO             | 4                 | 5.06                   |
| ESMERALDAS               | 4                 | 5.06                   |
| GUAYAQUIL                | 3                 | 3.80                   |
| EL COCA                  | 3                 | 3.80                   |
| PUYO                     | 3                 | 3.80                   |
| TENA                     | 2                 | 2.53                   |
| <b>TOTAL</b>             | <b>79</b>         | <b>100.00</b>          |

Fuente: Empresa La Madreña  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

### 2.8.2 Muestra y Tipo de Cálculo

$$n = \frac{N (Z^2) (pq)}{E^2 (N-1) + Z^2 (pq)}$$

**Dónde:**

**N** = Universo

**e** = error de estimación.

**n** = tamaño de la muestra

**Valores a estimar**

**n** = ?

**e** = 5% = 0.05 o 10% = 0.1

**Z** = 1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error) o

**N** = 65 (funcionarios, empleados y trabajadores)

**p** = 0.50

**q** = 0.50

$$n1 = \frac{65 (1,96)^2 (0,50 * 0,50)}{(0,05)^2 (65-1) + (1,96)^2 (0,50 * 0,50)}$$

$$n1 = \frac{65 (3,8416) (0,25)}{(0,0025) (64) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n1 = \frac{65 (0,9604)}{(0,16) + (0,9604)}$$

$$n1 = \frac{62,426}{1,1204}$$

$$n1 = 55,72 \text{ (clientes internos)}$$

Según se deduce en el cálculo anterior, el grupo de investigadores aplicara 56 encuestas a la población interna de la empresa, es decir a todos los clientes con que cuenta la empresa.

$$n = \frac{N (Z^2) (pq)}{E^2 (N-1) + Z^2 (pq)}$$

**Dónde:**

**N** = Universo

**e** = error de estimación.

**n** = tamaño de la muestra

**Valores a estimar**

**n** =?

**e** = 5% =0.05 o 10% = 0.1

**Z** = 1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

**N**= 79 (clientes externos)

**p** = 0.50

**q** = 0.50

$$n2 = \frac{79 (1,96)^2 (0,50 * 0,50)}{(0,05)^2 (79-1) + (1,96)^2 (0,50 * 0,50)}$$

$$n2 = \frac{79 (3,8416) (0,25)}{(0,0025) (78) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n2 = \frac{79 (0,9604)}{0,195 + 0,9604}$$

$$n2 = \frac{75,872}{1,1554}$$

$$n2 = 65,67 \text{ (Clientes externos)}$$

Según se deduce en el cálculo anterior, el grupo de investigadores aplicara 66 encuestas a la población externa de la empresa, es decir a todos los clientes con que cuenta la empresa.

### 2.8.3 Plan muestral

A efectos de evitar sesgos se ha procedido a aplicar un plan muestral el mismo que determinara la muestra para aplicar las debidas encuestas y el análisis, a continuación se puede observar:

**TABLA 2.16**  
**PLAN MUESTRAL CLIENTES INTERNOS**

| <b>PLAN MUESTRAL</b>   |               |                  |
|------------------------|---------------|------------------|
| <b>MUESTRA INTERNA</b> | <b>(%)</b>    | <b>ENCUESTAS</b> |
| GERENCIA               | 3.08          | 2                |
| RRHH                   | 9.23          | 5                |
| PRODUCCIÓN             | 81.54         | 46               |
| VENTAS                 | 1.54          | 1                |
| CONTABILIDAD           | 4.62          | 3                |
| <b>TOTAL</b>           | <b>100.00</b> | <b>56</b>        |

Fuente: Empresa La Madrileña  
Elaborado por: Las Investigadora

**TABLA 2.17**  
**PLAN MUESTRAL CLIENTES EXTERNOS**

| <b>PLAN MUESTRAL</b>   |            |                  |
|------------------------|------------|------------------|
| <b>MUESTRA INTERNA</b> | <b>(%)</b> | <b>ENCUESTAS</b> |
| LATACUNGA              | 37.97      | 25               |
| QUITO                  | 29.11      | 19               |
| AMBATO                 | 6.33       | 4                |
| RIOBAMBA               | 2.53       | 2                |
| STO. DOMINGO           | 5.06       | 3                |
| ESMERALDAS             | 5.06       | 3                |
| GUAYAQUIL              | 3.80       | 3                |
| EL COCA                | 3.80       | 3                |
| PUYO                   | 3.80       | 3                |
| TENA                   | 2.53       | 2                |
| <b>TOTAL</b>           | <b>100</b> | <b>66</b>        |

Fuente: Empresa La Madrileña  
Elaborado por: Las Investigadoras

#### ***2.8.4 Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los clientes internos de La Empresa “Embutidos La Madrileña”***

En la determinación del trabajo de investigación se recurrirá a la ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA, la misma que permitirá realizar la recolección y análisis de los resultados en la aplicación de las encuestas que se aplicara a los funcionarios, empleados, y clientes de La Empresa “Embutidos La Madrileña”, y a si mismo interpretar los resultados a través de diagramas de pastel, etc. ya que esto servirá de base para la comprobación de las preguntas científicas.

Para el presente trabajo de investigación de campo hemos realizado encuestas a 122 personas, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera: 66 encuestados representan a los clientes externos y 56 encuestados que representa al personal que labora en La Empresa “Embutidos La Madrileña”, dando el total de la muestra, estas encuestas están procesadas mediante el análisis cuantitativo, cualitativo y cuando lo amerita comparativos.

Es importante mencionar que desde el principio hubo toda la predisposición de parte de los encuestados, por lo que se logró aplicar en su totalidad todas las indagaciones necesarias para cumplir con la muestra establecida, cuyos resultados nos sirvieron para realizar un análisis y una síntesis de los contenidos de las preguntas formuladas con sus diferentes variaciones y frecuencias, los mismos que fueron calculados estadísticamente mediante porcentajes, para luego realizar la graficación estadística y a continuación extraer lo más relevante de las respuestas para la aplicación de los resultados.

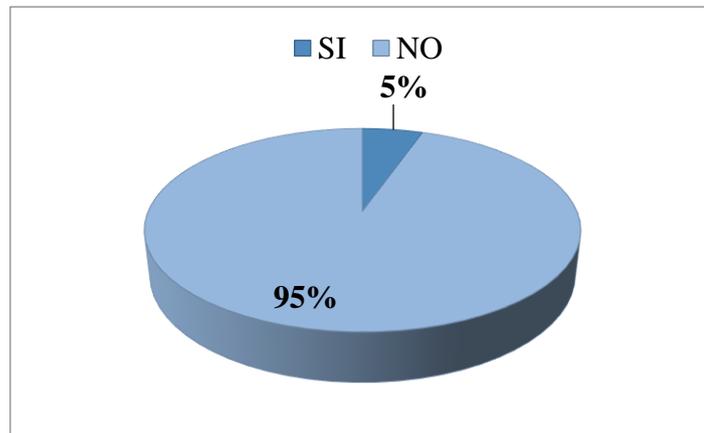
#### 2.8.4.1 ¿Está bien estructurada orgánicamente la empresa?

**TABLA N° 2.18**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA**

| RESPUESTAS |    | FRECUENCIA |
|------------|----|------------|
| SI         | 3  | 5%         |
| NO         | 53 | 95%        |
| TOTAL      | 56 | 100%       |

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.9**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA**



**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

#### **Análisis**

Del 100%, de encuestados, el 5% de encuestados manifiestan que si está bien estructurada orgánicamente la empresa embutidos “La Madrileña”, mientras que el 95% de encuestados revelan que no está bien estructurada orgánicamente.

Este análisis nos ayuda a interpretar si está bien estructurada orgánicamente la empresa, de la misma manera se determinó cuantas personas piensan que no está bien estructurada orgánicamente. En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que la empresa no se encuentra bien estructura orgánicamente, considerando que se debe realizar una nueva estructura orgánica en la empresa.

#### 2.8.4.2 ¿Posee la empresa un plan estratégico organizacional?

**TABLA N° 2.19**

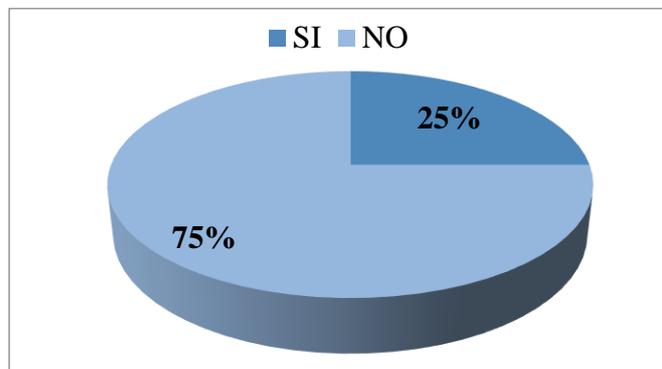
#### **PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

| <b>RESPUESTA</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------|-------------------|
| SI               | 14 25%            |
| NO               | 42 75%            |
| <b>TOTAL</b>     | <b>56 100%</b>    |

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.10**

#### **PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

#### **Análisis**

Del 100%, de encuestados, el 25% de encuestados manifiestan que si posee la empresa embutidos “La Madrileña”, un plan estratégico organizacional, mientras que el 75% de encuestados revelan que no cuenta la empresa con un plan estratégico o no esta actualizado.

Este análisis nos ayuda a interpretar si la empresa posee un plan estratégico organizacional, de la misma manera se determinó cuantas personas piensan que no cuenta con un plan estratégicamente. En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que la empresa no cuenta con un plan estratégico actualizado, considerando que se debe realizar un nuevo plan estratégico en la empresa.

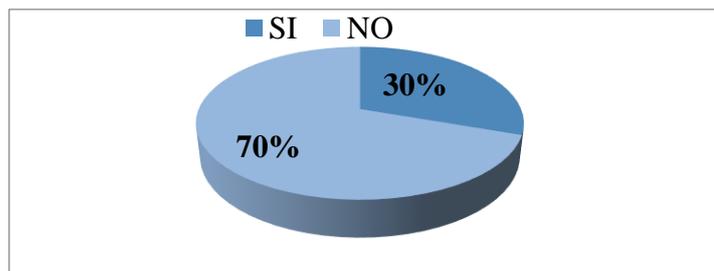
**2.8.4.3**    *¿El área de recursos humanos tienen bien definidos los procesos de captación, gestión y desarrollo humano?*

**TABLA N° 2.20**  
**DEFINICIÓN DE PROCESOS**

| RESPUESTAS   |           | FRECUENCIA  |
|--------------|-----------|-------------|
| SI           | 17        | 30%         |
| NO           | 39        | 70%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>56</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.11**  
**DEFINICIÓN DE PROCESOS**



**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**Análisis**

Del 100%, de encuestados, el 30% de encuestados manifiestan que el área de recursos humanos de la empresa embutidos “La Madrileña” “tienen bien definidos los procesos de captación, gestión y desarrollo humano, mientras que el 70% de encuestados revelan que la empresa no tiene bien definidos los procesos de captación, gestión y desarrollo humano.

Este análisis nos ayuda a interpretar si el área de recursos humanos de la empresa tienen bien definidos los procesos de captación, gestión y desarrollo humano, de la misma manera se determinó cuantas personas piensan que no tienen bien definidos los procesos. En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que el área de

recursos humanos no tienen bien definidos los procesos, considerando que se deben definir bien cada uno de los procesos en el área de recursos humanos.

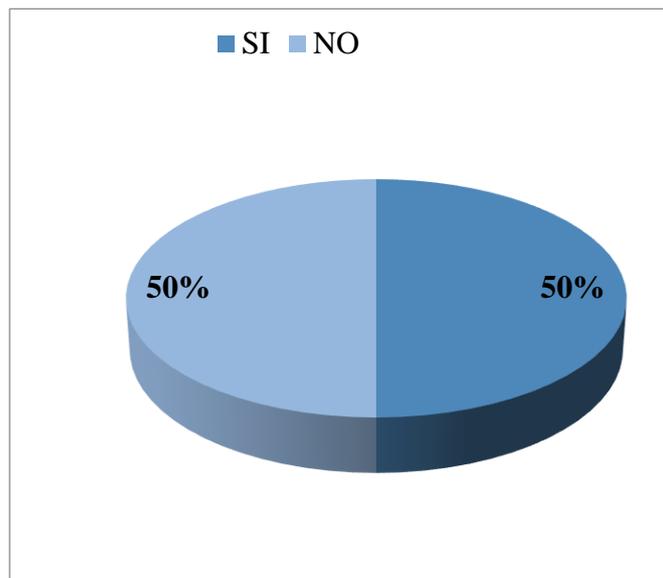
**2.8.4.4** *¿Los productos elaborados por la empresa, son diseñados y producidos de conformidad con las expectativas y exigencias de los clientes?*

**TABLA N° 2.21**  
**CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS EN PRODUCTOS**  
**ELABORADOS**

| RESPUESTAS   |           | FRECUENCIA  |
|--------------|-----------|-------------|
| SI           | 28        | 50%         |
| NO           | 28        | 50%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>56</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.12**  
**CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS EN PRODUCTOS**  
**ELABORADOS**



**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

## Análisis

Del 100%, de encuestados, el 50% de encuestados manifiestan que los productos elaborados por la empresa embutidos “La Madrileña, son diseñados y producidos de conformidad con las expectativas y exigencias de los clientes “, mientras que el otro 50% de encuestados revelan que los productos no son producidos de acuerdo a las expectativas y exigencias de los clientes.

Este análisis nos ayuda a interpretar si los productos elaborados por la empresa embutidos, son diseñados y producidos de conformidad con las expectativas y exigencias de los clientes, de la misma manera se determinó cuantas personas piensan que no cumplen con tales expectativas y las exigencias de los clientes hacia sus expectativas.

En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que la empresa trata de producir de acuerdo a las exigencias del cliente, considerando que se debe poner énfasis en la elaboración de los productos cumpliendo así con las expectativas de los clientes.

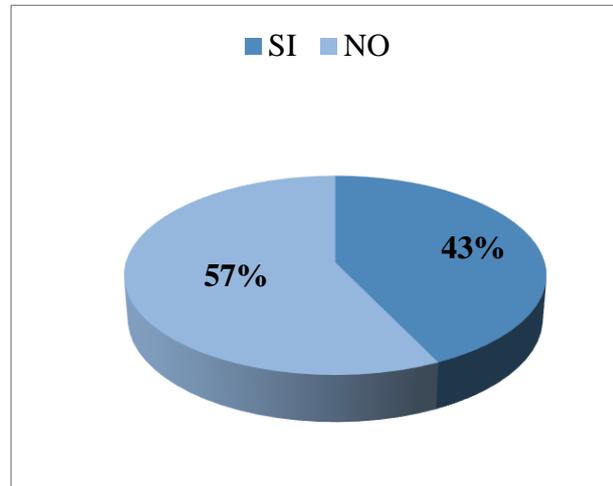
### 2.8.4.5 *¿El área de finanzas estratégicamente realiza funciones inherentes a valorar el financiamiento y las inversiones?*

**TABLA N° 2.22**  
**FUNCIONES QUE GENERAN VALOR AL FINANCIAMIENTO E**  
**INVERSIÓN**

| RESPUESTA    |           | FRECUENCIA  |
|--------------|-----------|-------------|
| SI           | 24        | 43%         |
| NO           | 32        | 57%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>56</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.13**  
**FUNCIONES QUE GENERAN VALOR AL FINANCIAMIENTO E**  
**INVERSIÓN**



**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### **Análisis**

Del 100%, de encuestados, el 43% de encuestados manifiestan que el área de finanzas de la empresa embutidos “La Madrileña” estratégicamente si realiza funciones inherentes a valorar el financiamiento y las inversiones, mientras que el 57% de encuestados revelan que no realiza funciones inherentes a valorar el financiamiento y las inversiones.

Este análisis nos ayuda a interpretar si el área de finanzas estratégicamente si realiza funciones inherentes a valorar el financiamiento y las inversiones, de la misma manera se determinó cuantas personas piensan que no realiza funciones inherentes a valorar el financiamiento y las inversiones.

En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que el área de finanzas no realiza las funciones adecuadamente, considerando que se debe tomar en cuenta funciones inherentes a valorar el financiamiento y las inversiones.

**2.8.4.6**    *¿El área de mercadeo posiciona de manera adecuada los productos, en la mente de los consumidores?*

**TABLA N° 2.23**

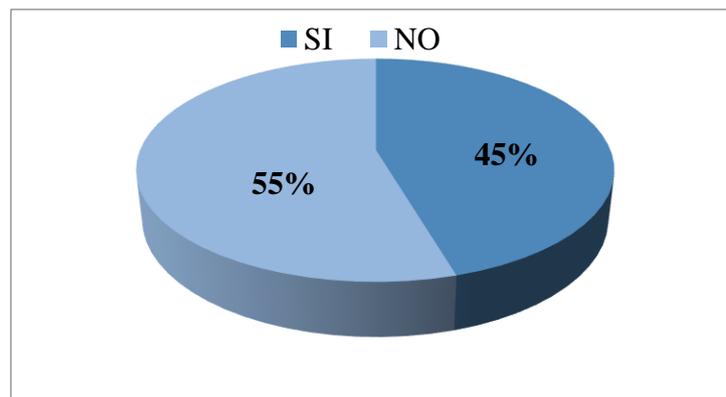
**POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS**

| RESPUESTAS   |           | FRECUENCIA  |
|--------------|-----------|-------------|
| SI           | 30        | 45%         |
| NO           | 36        | 55%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>66</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.14**

**POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS**



**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**Análisis**

Del 100%, de encuestados, el 45% de encuestados manifiestan que el área de mercadeo de la empresa embutidos “La Madrileña” posiciona de manera adecuada los productos, en la mente de los consumidores, mientras que el 55% de encuestados revelan que no posiciona de manera adecuada los productos en la mente de los consumidores.

Este análisis nos ayuda a interpretar si el área de mercadeo de la empresa, posiciona de manera adecuada los productos, en la mente de los consumidores, de la misma

manera se determinó cuantas personas piensan que no posiciona de manera adecuada los productos, en la mente de los consumidores.

En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que el área de mercadeo no ha posicionado de manera adecuada en la mente de los consumidores, considerando que se debe llegar con los productos a la mente de los consumidores.

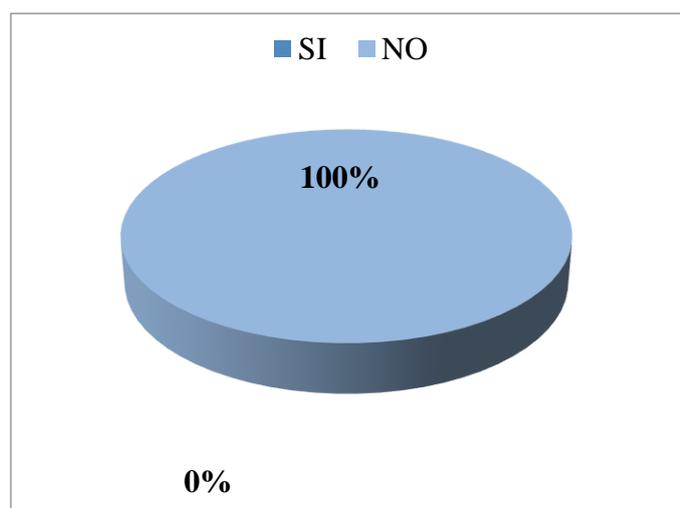
**2.8.4.7 ¿La empresa Embutidos La Madrileña cuenta con un sistema de Gestión por Procesos en la actualidad?**

**TABLA N° 2.24**  
**CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**

| RESPUESTAS   |           | FRECUENCIA  |
|--------------|-----------|-------------|
| SI           | 0         | 0%          |
| NO           | 56        | 100%        |
| <b>TOTAL</b> | <b>56</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.15**  
**CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**



**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

## Análisis

Del 100%, de encuestados, el 100% de encuestados manifiestan que la empresa embutidos “La Madrileña” no cuenta con un sistema de gestión por procesos en la actualidad.

Este análisis nos ayuda a interpretar si la empresa cuenta o no con un sistema de gestión por procesos en la actualidad. En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que no cuenta con un sistema de gestión por procesos en la actualidad, considerando que se debe diseñar un sistema de gestión por procesos.

### 2.8.4.8 ¿Cree usted que los procesos productivos están bien definidos?

**TABLA N° 2.25**

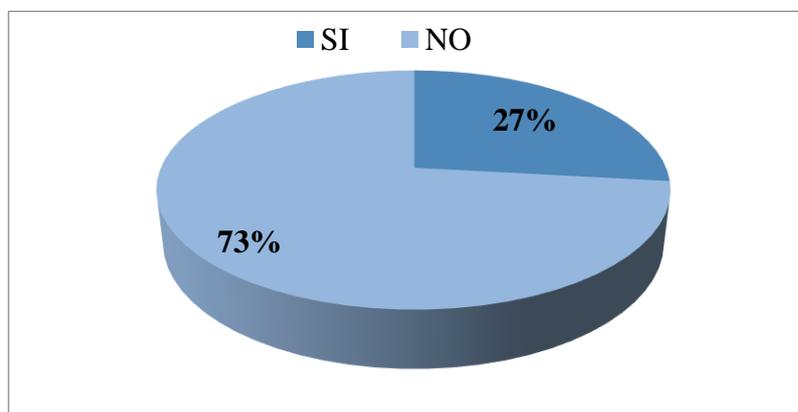
#### **PROCESOS PRODUCTIVOS BIEN DEFINIDOS**

| <b>RESPUESTAS</b> | <b>FRECUENCIA</b> |      |
|-------------------|-------------------|------|
| <b>SI</b>         | 15                | 27%  |
| <b>NO</b>         | 41                | 73%  |
| <b>TOTAL</b>      | 56                | 100% |

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.16**

#### **PROCESOS PRODUCTIVOS BIEN DEFINIDOS**



**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

## Análisis

Del 100%, de encuestados, el 27% de encuestados manifiestan que los procesos productivos de la empresa embutidos “La Madrileña” se encuentran bien definidos, mientras que el 73% de encuestados revelan que no están aún bien definidos los procesos productivos.

Este análisis nos ayuda a interpretar si los procesos productivos están o no bien definidos, de la misma manera se determinó cuantas personas piensan que los procesos productivos no están aún bien definidos. En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que los procesos productivos no están bien definidos.

**2.8.4.9** *¿Cree usted que es necesario diseñar un sistema de gestión por procesos, el mismo que ayude a organizar las actividades en cada una de las áreas de la organización?*

**TABLA N° 2.26**

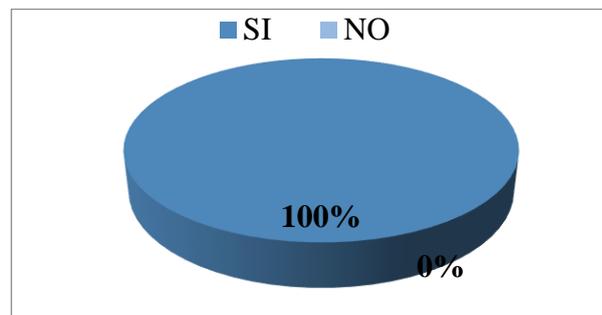
### DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

| RESPUESTAS |    | FRECUENCIA |
|------------|----|------------|
| SI         | 56 | 100%       |
| NO         | 0  | 0%         |
| TOTAL      | 56 | 100%       |

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.17**

### DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS



**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

## **Análisis**

Del 100%, de encuestados, el 100% de encuestados manifiestan que si es necesario diseñar un sistema de gestión por procesos en la empresa embutidos “La Madrileña”, el mismo que ayudará a organizar las actividades de mejor manera de acuerdo a cada área.

Este análisis nos ayuda a interpretar si es necesario diseñar un sistema de gestión por procesos en la empresa. En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que sí es necesario diseñar un sistema de gestión por procesos, considerando que se debe realizar el diseño de un sistema de gestión por procesos, el mismo que ayude a organizar las actividades de cada área de la empresa en el menor tiempo posible.

### ***2.8.5 Análisis e Interpretación de las Encuestas Aplicadas a los Clientes Externos de La Empresa “Embutidos La Madrileña”.***

Los clientes externos de la empresa embutidos la madrileña, juegan un papel muy importante para las decisiones que deberá tomar la organización, por lo que se procedió a encuestarlos con preguntas fáciles y comprensibles por lo que se obtuvo resultados buenos y de mucha ayuda.

#### ***2.8.5.1 ¿Indique el grado de satisfacción con respecto a la calidad de los productos detallados a continuación?***

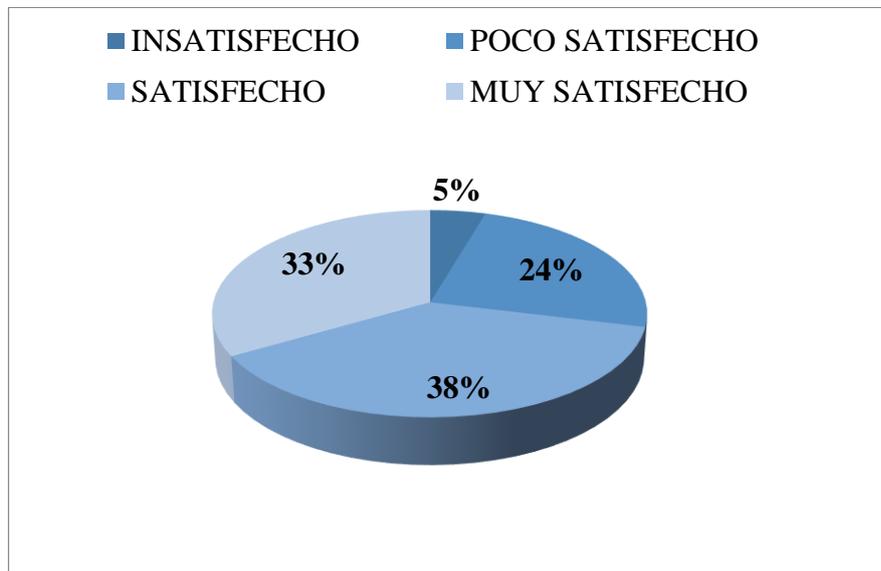
**TABLA N° 2.27**

#### **GRADO DE SATISFACIÓN**

| <b>RESPUESTAS</b> | <b>FRECUENCIA</b> |             |
|-------------------|-------------------|-------------|
| Insatisfecho      | 3                 | 5%          |
| Poco Satisfecho   | 16                | 24%         |
| Satisfecho        | 25                | 38%         |
| Muy Satisfecho    | 22                | 33%         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>66</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.18**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN**



**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### **Análisis**

Del 100%, de encuestados, el 33% de encuestados manifiestan que se encuentran muy satisfechos con la calidad de los productos de la empresa embutidos “La Madrileña”, mientras que el 38% se manifiesta que están satisfechos, con relación al 24% que comenta que están poco satisfechos y un 5% que se encuentra insatisfechos con la calidad de los productos.

Este análisis nos ayuda a interpretar si los clientes están muy satisfechos con la calidad del producto que ofrece la empresa, de la misma manera se determinó cuántas personas se sienten satisfechas, así mismo se pudo identificar el número de personas que están poco satisfechas y por último las que no se encuentran satisfechas con la calidad del producto.

En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que los consumidores se sienten satisfechos con la calidad del producto pero que se debería seguir trabajando hasta conseguir la satisfacción total y así poder llegar a más clientes.

2.8.5.2 ¿Los precios de los productos que ofrece embutidos “La Madrileña”, son?

**TABLA N° 2.28**  
**PRECIOS DE LOS PRODUCTOS**

| RESPUESTAS   |           | FRECUENCIA  |
|--------------|-----------|-------------|
| Bajos        | 12        | 18%         |
| Competitivos | 39        | 59%         |
| Altos        | 14        | 21%         |
| Muy Altos    | 1         | 2%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>66</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.19**  
**PRECIOS DE LOS PRODUCTOS**



**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**Análisis**

Del 100%, de encuestados, el 59% de encuestados manifiestan que los precios de los productos de la empresa la madrileña son competitivos, de la misma manera se determinó que el 21% de personas comentan que son altos los precios, mientras que el 18% revelan que los precios son bajos, en relación al 2% que admiten que los precios de los productos son muy altos.

Este análisis nos ayuda a interpretar si los precios de los productos que ofrece la empresa son competitivos, lo cual se ha podido dar cuenta que sí lo son, de igual manera se determinó el número de personas q manifiestan que hay productos que todavía tienen un precio muy alto.

En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que la empresa tiene precios competitivos, aunque en algunos productos todavía se refleja precios altos.

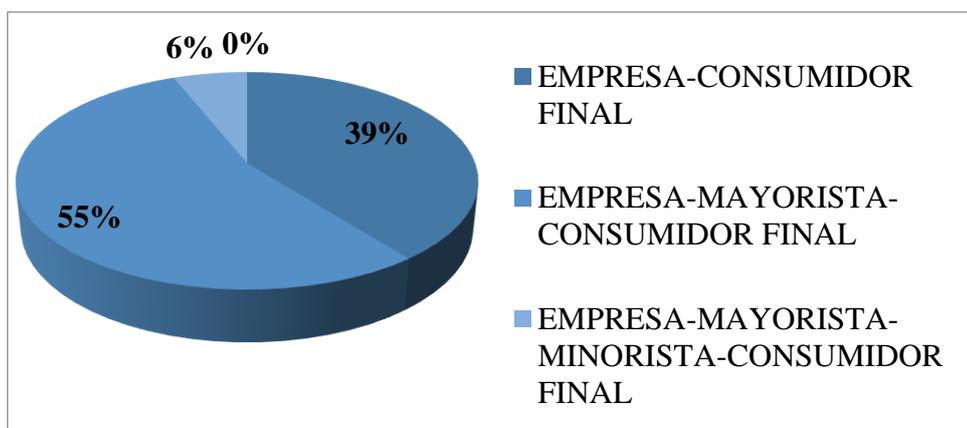
**2.8.5.3 ¿Qué canal de distribución piensa que es el más apropiado para que lleguen los productos al consumidor final?**

**TABLA N° 2.29**  
**CANAL DE DISTRIBUCIÓN APROPIADO**

| RESPUESTAS                                   |           | FRECUENCIA  |
|--|-----------|-------------|
| Empresa-consumidor final                     | 26        | 39%         |
| Empresa-mayorista-consumidor final           | 36        | 55%         |
| Empresa-mayorista-minorista-consumidor final | 4         | 6%          |
| Empresa-minorista-consumidor final           | 0         | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>66</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.20**  
**CANAL DE DISTRIBUCIÓN APROPIADO**



**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

## Análisis

Del 100%, de encuestados, el 55% manifiestan que el canal de distribución más factible es empresa-mayorista-consumidor final, mientras que el 39% de encuestados revelan que empresa-consumidor final es el canal de distribución más apropiado, de misma manera el 6% de encuestados comenta que el canal de distribución viable sería empresa-mayorista-minorista-consumidor final, así mismo el 0% de encuestados manifiesta que empresa-minorista-consumidor final, fuese el canal de distribución factible.

Este análisis nos ayuda a interpretar cual es el canal de distribución factible para los clientes de La Empresa “Embutidos La Madrileña”.

En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que el canal de distribución apropiado para la empresa sería empresa-mayorista-consumidor final.

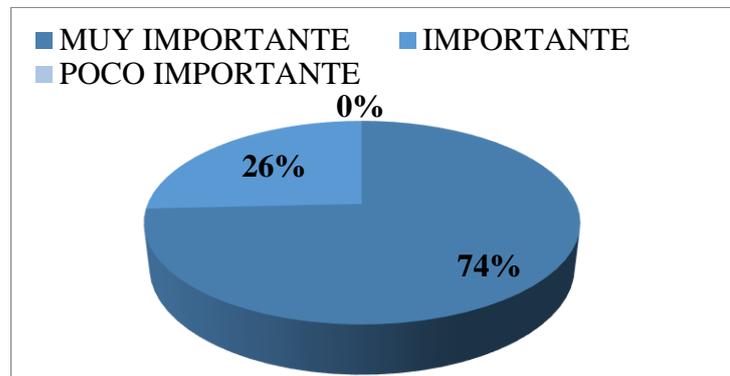
### 2.8.5.4 *¿Cuán importante piensa que es la buena calidad del servicio al cliente?*

**TABLA N° 2.30**  
**CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE**

| RESPUESTAS      |           | FRECUENCIA  |
|-----------------|-----------|-------------|
| Muy Importante  | 49        | 74%         |
| Importante      | 17        | 26%         |
| Poco Importante | 0         | 0%          |
| <b>TOTAL</b>    | <b>66</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.21**  
**CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE**



**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### **Análisis**

Del 100%, de encuestados, el 74% de revelan que la buena calidad del servicio al cliente es muy importante, mientras que el 26% manifiesta que es importante, de la misma manera un 0% de encuestados comenta que es poco importante la buena calidad del servicio al cliente.

Este análisis nos ayuda a interpretar cuán importante es la buena calidad del servicio al cliente, para nuestros consumidores, ya que de ello depende el mantenerlos satisfechos y gustosos. En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que la buena atención del servicio al cliente es muy importante dentro de la empresa.

#### **2.8.5.5    ¿Utiliza la empresa promociones?**

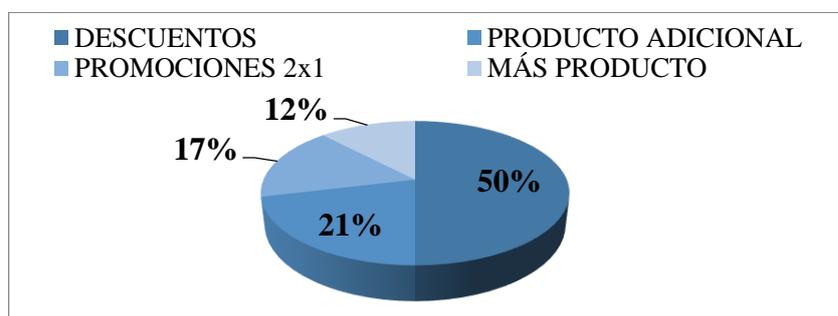
**TABLA N° 2.31**  
**PROMOCIONES**

| RESPUESTAS         |           | FRECUENCIA  |
|--------------------|-----------|-------------|
| Descuentos         | 33        | 50%         |
| Producto Adicional | 14        | 21%         |
| Promociones 2x1    | 11        | 17%         |
| Más Producto       | 8         | 12%         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>66</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 2.22**

**PROMOCIONES**



**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**Análisis**

Del 100%, de encuestados, el 50% manifiestan que la empresa utiliza promociones de descuentos en sus compras, mientras que el 21% comenta que reciben producto adicional, en tanto que el 17% revela que existen promociones del 2x, así mismo el 12% argumenta que la promoción que mantiene es dar más producto de la misma especie comprada. Este análisis nos ayuda a interpretar si la empresa brinda promociones a sus clientes y el número de personas que desconocen de las mismas. En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que la mayoría de clientes disfruta de las promociones que brinda La Empresa “Embutidos La Madrileña”, entre ellas la más conocida tenemos la promoción de descuento en compras.

**2.8.5.6**     *¿A su criterio cuán importante es que la empresa aplique un diseño de un sistema de gestión por procesos, con el fin de cumplir las expectativas de los clientes?*

**TABLA N° 2.33**

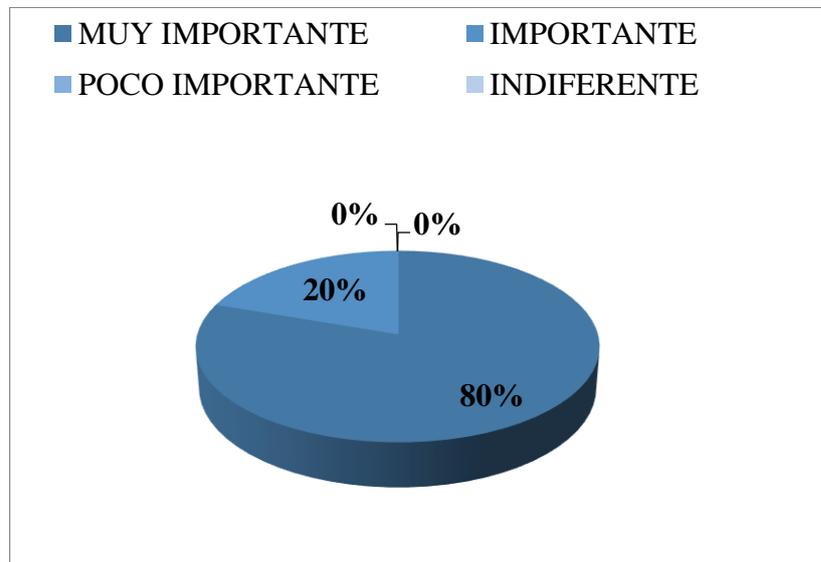
**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**

| RESPUESTAS      | FRECUENCIA         |
|-----------------|--------------------|
| Muy Importante  | 53     80%         |
| Importante      | 13     20%         |
| Poco Importante | 0     0%           |
| Indiferente     | 0     0%           |
| <b>TOTAL</b>    | <b>66     100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### GRÁFICO N° 2.23

#### DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS



**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

#### Análisis

Del 100%, de encuestados, el 80% de encuestados manifiestan que si es muy importante diseñar un sistema de gestión por procesos en la empresa embutidos “La Madrileña”, el 20% revela que es importante diseñar el sistema, mismo que ayudará a organizar las actividades de mejor manera de acuerdo a cada área y un 0% consideran poco importante e indiferente diseñar el sistema de gestión por procesos.

Este análisis nos ayuda a interpretar si es necesario diseñar un sistema de gestión por procesos en la empresa.

En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que sí es necesario diseñar un sistema de gestión por procesos, considerando que se debe realizar el diseño de un sistema de gestión por procesos, el mismo que ayude a organizar las actividades de cada área de la empresa en el menor tiempo posible.

## 2.9 Análisis FODA

El siguiente análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa de embutidos “La Madrileña” permitiendo obtener un diagnóstico preciso, que permita una correcta toma de decisiones.

**TABLA N° 2.34**  
**MATRIZ FODA**

| <b>FACTORES INTERNOS</b>   |   |
|--|---|
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
| F1. Cumple con todas las disposiciones legales y reglamentarias.           | D1. No está bien definida la estructura orgánica.                             |
| F2. Infraestructura propia y recursos propios.                             | D2. No cuenta con un plan estratégico actualizado.                            |
| F3. Existencia de una adecuada política de precios de venta.               | D3. Talento humano no tiene bien definido sus procesos.                       |
| F4. Amplia disponibilidad de crédito para clientes.                        | D4. Contabilidad no cumple con las funciones de financiamiento e inversiones. |
| F5. El logo de la empresa está posicionado en la mente del consumidor.     | D5. No cuenta con un sistema de gestión por procesos.                         |
| F6. La empresa tiene una gran variedad de productos que ofrece al mercado. | D6. Los procesos de producción no están bien definidos.                       |
| <b>FACTORES EXTERNOS</b>   |   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| O1. Crecimiento de mercado.  | A1. Nivel socio económico con poca capacidad adquisitiva.                     |
| O2. Nuevos clientes potenciales.   | A2. Imposición de nuevos impuestos.   |
| O3. Nuevos requerimientos de los clientes.                                 | A3. Incremento del precio de la materia prima.                                |
| O4. Expandir nuevos productos, a través de redes de publicidad.            | A4. Incremento de competencia.  |
| O5. Suficiente stock de materiales de los proveedores.                     | A5. Posicionamiento de los competidores.                                      |
| O6. Buena proyección en las ventas futuras de cárnicos.                    | A6. Disminución en la demanda del producto.                                   |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”

**Realizado por:** Grupo de investigadoras

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, EN LA EMPRESA EMBUTIDOS LA MADRILEÑA, UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, BARRIO TIOBAMBA KM. 3 ½ EN EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015”**

#### **3.1 Justificación**

Las empresas interesadas en tener un sistema de gestión por procesos tiene varias alternativas para dar cumplimiento a esto, sin embargo existe una dificultad en demostrar la capacidad de gestionar sus procesos y a la empresa a través de ello. La empresa embutidos la madrileña en la que se ha aplicado el trabajo desarrollado es un ejemplo de ello, por lo que se hace necesario un diseño de gestión por procesos que permita reconocer y diseñar documentalmente los procesos e integrarlos de manera que reflejen una gestión por procesos, dando a la empresa un mejor control y seguimiento sobre ellos, además que permita el cumplimiento de los requisitos de la norma para la certificación de un sistema de gestión de calidad, interpretando de manera correcta del requerimiento e incluyendo la gestión por procesos como parte del sistema de gestión.

El estudio efectuado en torno a la realización de una propuesta de gestión por procesos se justifica porque permitirá el reconocimiento de sus debilidades, la

utilización de indicadores de gestión que contribuyan a tener un control adecuado de sus procesos así como al mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente. Esto se alcanza, en primera instancia con la calidad del producto lo que lleva a estudiarlos procesos para garantizar que el producto siempre tenga los requerimientos necesarios. Maximizar la calidad y productividad requiere un esfuerzo sistemático que integre todos los procesos que constituyen la gestión de una empresa.

La gestión por procesos son herramientas que ayudan a las organizaciones a buscar ventajas competitivas y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes, poniendo énfasis en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, proporcionando información que permita tomar decisiones a partir de datos reales y confiables que lleven a la excelencia empresarial.

Por último, la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, los encargados de la empresa prestos a proveer toda la información necesaria que la investigación lo amerite, se tiene la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos, con el objetivo de cumplir y lograr las metas planteadas.

## **3.2 Objetivos**

### ***3.2.1 Objetivo General***

- Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos, en la empresa de “Embutidos la Madrileña”, a través de la cadena de valor, para garantizar la correcta utilización de los recursos y mejor organización de cada una de las áreas de la empresa, así permitirá cumplir con los objetivos establecidos y la satisfacción de los clientes.

### ***3.2.2 Objetivos Específicos***

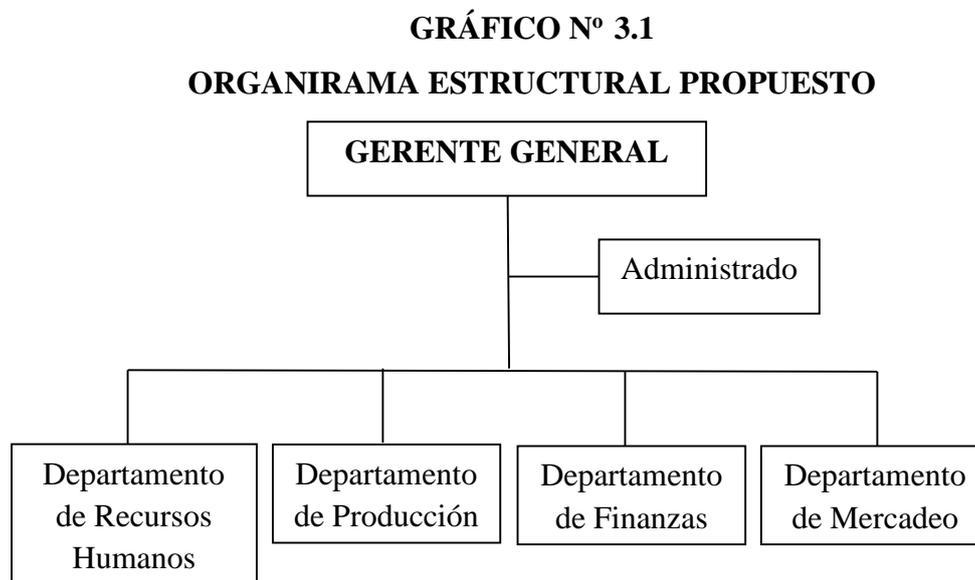
- Identificar los procesos existentes en cada una de las áreas de la organización, mediante un cuadro de selección, para priorizar los procesos que generan valor a la empresa.
- Categorizar los procesos seleccionados, mediante el impacto que produce al cliente final, para considerar el valor agregado que manifiesta en cada una de las áreas.
- Desarrollar cada uno de los procesos, mediante la utilización de herramientas de gestión, para que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades y así permita el mejoramiento continuo de la institución.

### 3.3 Estructura Organizacional Propuesta

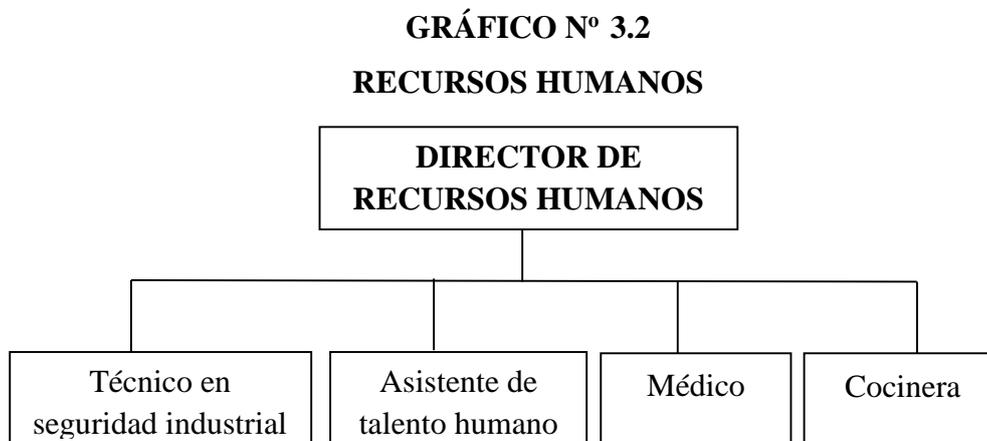
Luego de identificar varias anomalías en la empresa “embutidos la madrileña”, se considera mejorar la estructura orgánica de la institución con el fin de organizar de manera correcta las cuatro áreas principales de la misma.

#### 3.3.1 Organigrama Estructural Propuesto

A continuación se puede identificar las cuatro áreas de la empresa bien definidas en el siguiente organigrama estructural propuesto por las investigadoras:



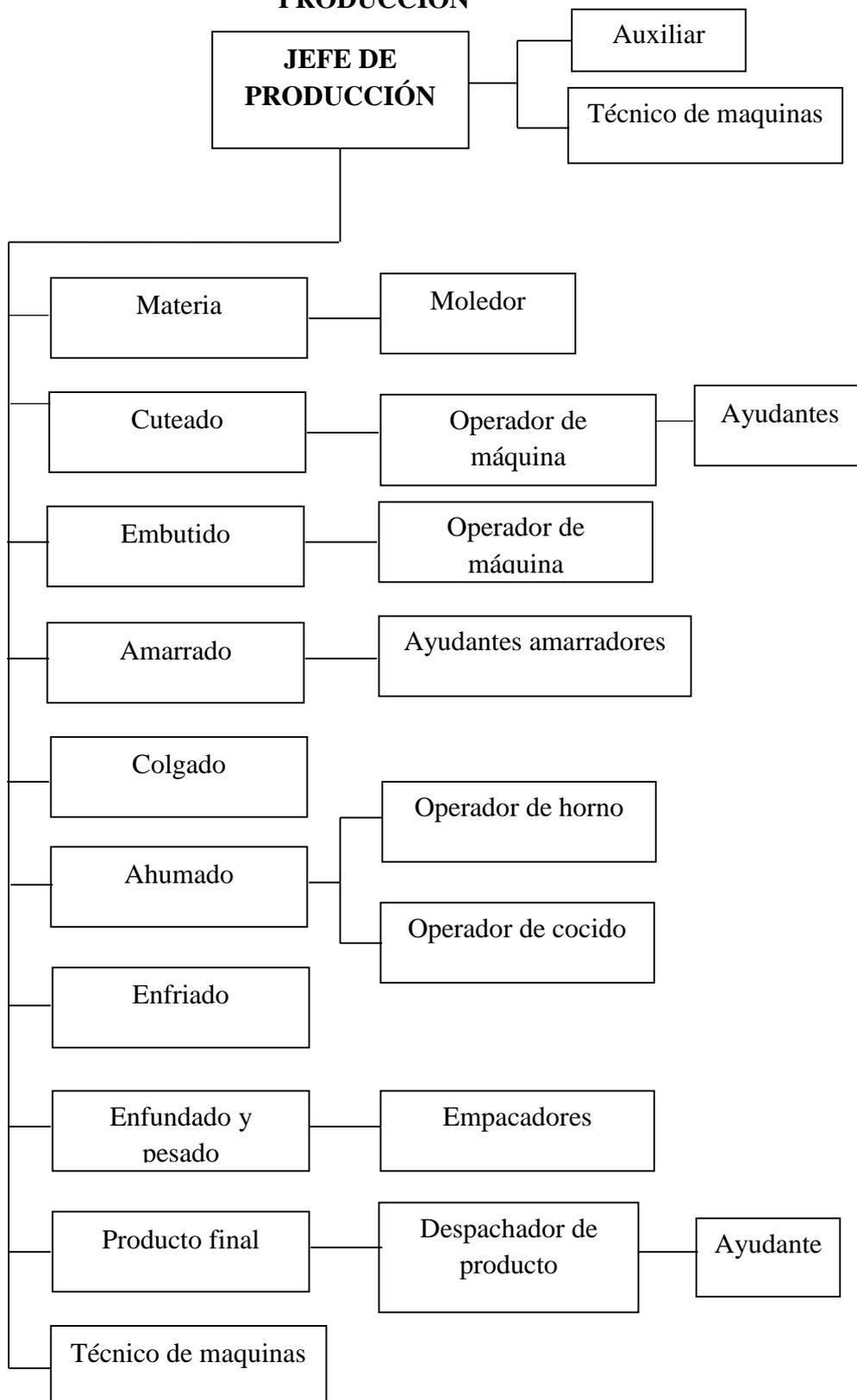
**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras



**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

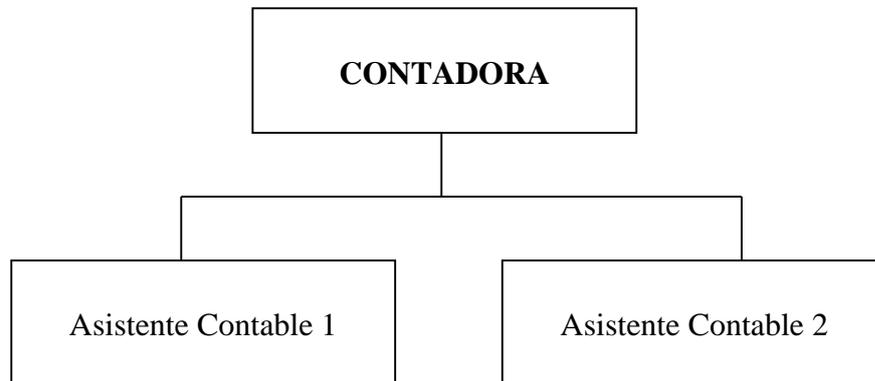
### GRÁFICO N° 3.3

#### PRODUCCIÓN



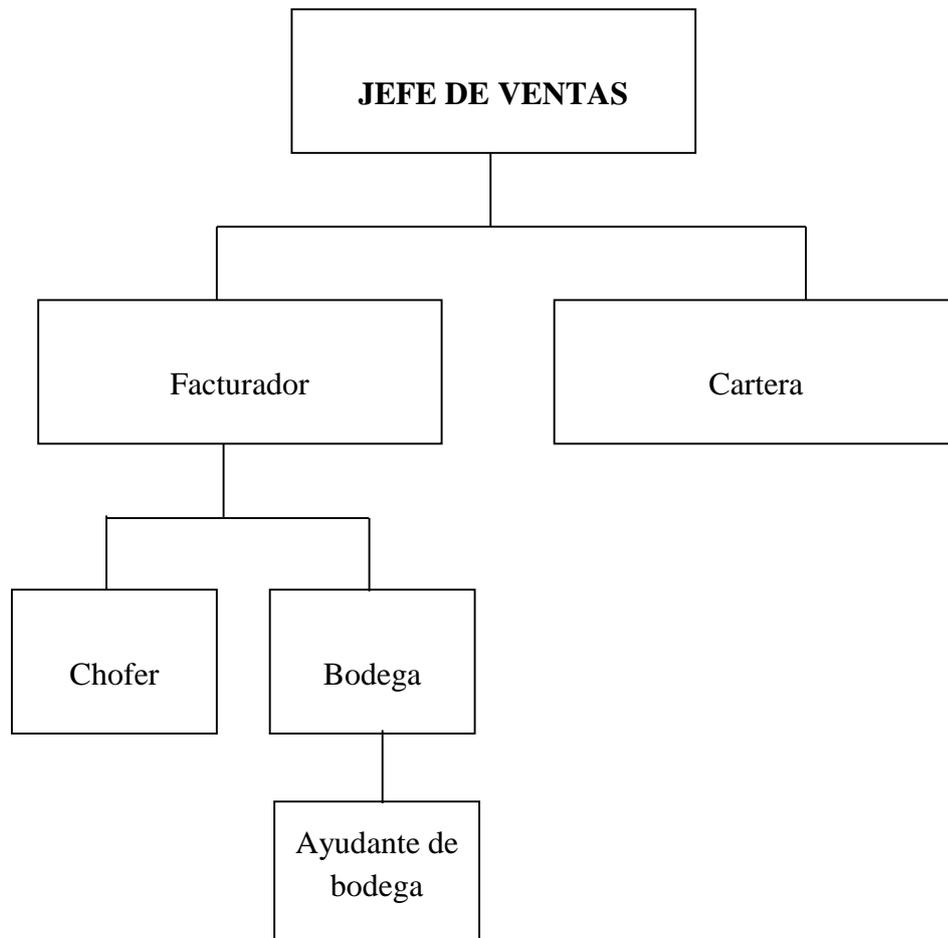
Fuente: Empresa Embutidos “La Madrileña”  
Realizado por: Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 3.4**  
**FINANZAS**



**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

**GRÁFICO N° 3.5**  
**MERCADEO**



**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### 3.3.2 Redefinición de la Misión

En estos tiempos de continuo cambio, la visión empresarial es importante ya nos permite lograr que se establezcan objetivos viables en torno a la empresa.

**GRÁFICO N° 3.6**  
**REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN**

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|  <b>EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”</b>   |  | <b>REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN</b>        |  |
| <b>EMPRESA:</b><br><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b><br><b>RESPONSABLES:</b>   | Embutidos “La Madrileña”<br>Enero del 2016<br>Las Investigadoras | <b>FORMATO N° 1</b>                     |  |
| <b>ACTIVIDADES A EJECUTARSE</b>   |  |   |  |
| <b>Interrogantes Básicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué clase de empresa somos?                      Una empresa en mejora continua.</li> <li>• Para qué nos constituimos?                            Para comercializar productos de calidad.</li> <li>• Que ofrecemos?    Toda clase de embutidos.</li> <li>• Para quién?     Clientes nacionales.</li> <li>• Que nos hará diferente del resto?                    La calidad de los productos.</li> <li>• Donde desempeñaremos nuestras funciones?    En territorio nacional.</li> <li>• Con que recursos desempeñaremos nuestras funciones?    Con personal competente.</li> <li>• Como manejaremos nuestros recursos?            Brindando capacitación al personal.</li> </ul> |  |   |  |
| <b>FORMULACIÓN DE LA MISIÓN</b> <p>Embutidos “La Madrileña”, es una empresa líder a nivel nacional dedicada a la elaboración y comercialización de embutidos, ofreciendo productos de calidad y a precios competitivos; con la utilización de excelente materia prima, tecnología avanzada con un equipo de profesionales altamente competentes, comprometidos con el mejoramiento continuo de nuestros procesos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.</p>  |  |   |  |
| <b>FORMULADA POR:</b>   |  | Guanotuña Johana<br>Pilamonta Elizabeth |  |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”  
**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### 3.3.3 Redefinición Visión

En estos tiempos de continuo cambio, la visión empresarial es importante ya nos permite lograr que se establezcan objetivos viables en torno a la empresa.

**GRÁFICO N° 3.7**  
**REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN**

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|   |  | <b>REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN</b>        |  |
| <b>EMPRESA:</b><br><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b><br><b>RESPONSABLES:</b>  | Embutidos “La Madrileña”<br>Enero del 2016<br>Las Investigadoras | <b>FORMATO</b><br><b>N° 1</b>           |  |
| <b>ACTIVIDADES A EJECUTARSE</b>  |  |   |  |
| <b>Interrogantes Básicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión del tiempo.</li> <li>• Positiva, integradora y alentadora.</li> <li>• Proyectar metas con un plazo de tiempo.</li> <li>• Incorporar valores e intereses comunes.</li> <li>• Utilizar un lenguaje adecuado.</li> </ul>   |  |   |  |
| <b>FORMULACIÓN DE LA VISIÓN</b> <p>En el 2020 seremos líderes en el mercado nacional e internacional con la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), ofreciendo productos de mejor calidad innovando procesos, utilizando materia prima de primera calidad, comprometida con excelencia de sus productos, la satisfacción de sus clientes y cuidando el medio ambiente.</p> |  |   |  |
| <b>FORMULADA POR:</b>  |  | Guanotuña Johana<br>Pilamonta Elizabeth |  |

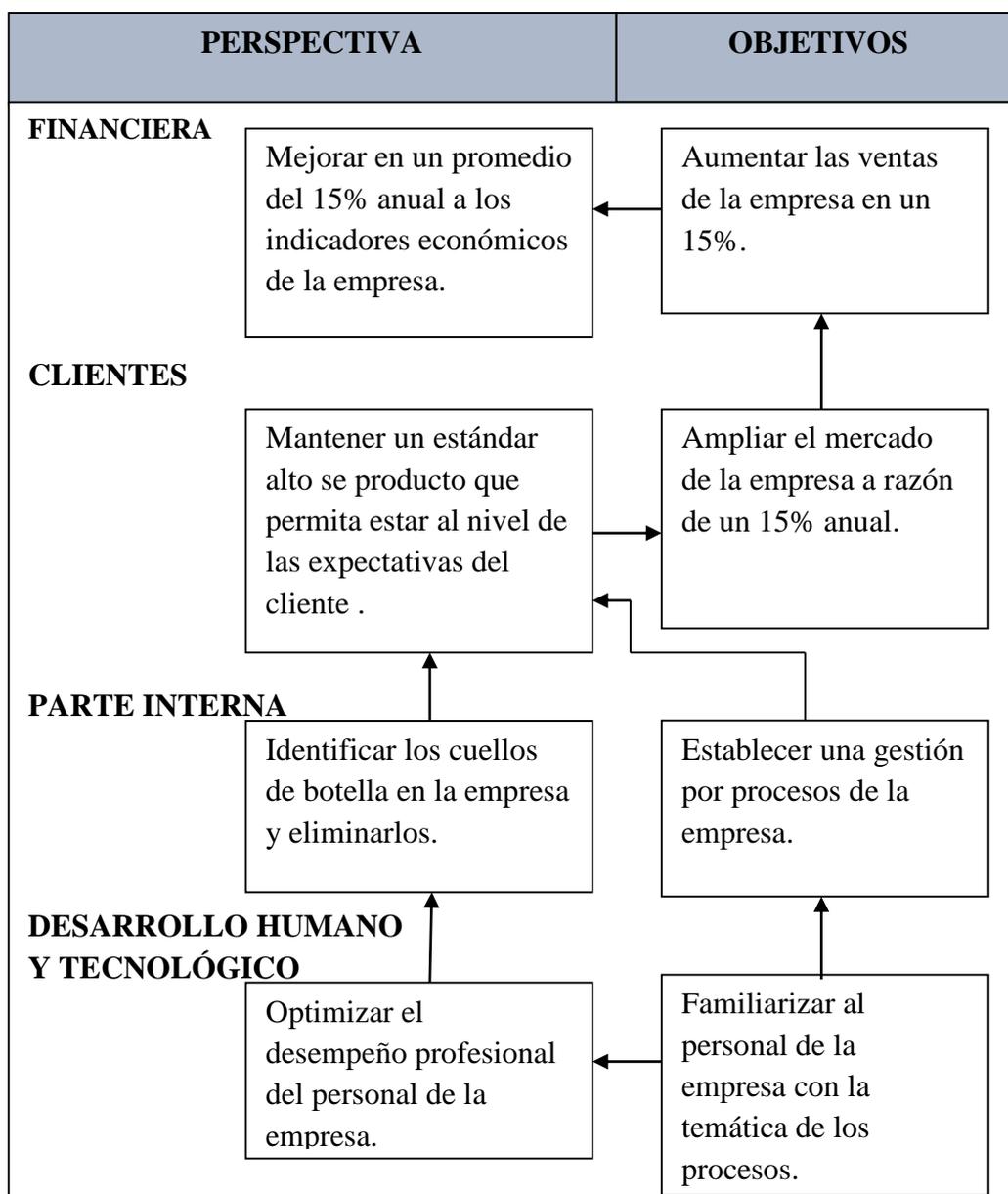
**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”

**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### 3.3.4 Objetivos Estratégicos Propuestos

Para la formulación de los objetivos organizacionales de embutidos la madrileña se realizaron reuniones con gerencia donde se pudo determinar los objetivos que regirán las cuatro perspectivas que son: financiera, clientes parte interna y desarrollo humano y tecnológico.

**GRÁFICO N° 3.8**  
**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS**



Fuente: Empresa Embutidos “La Madrileña”  
Realizado por: Grupo de investigadoras

### 3.3.5 Políticas Empresariales Propuestas

Se establecen las siguientes políticas empresariales propuestas para la empresa, las cuales se consideran con todos sus miembros y así llevarlas presente en forma conjunta a continuación se puede apreciar en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 3.9**  
**POLÍTICAS EMPRESARIALES PROPUESTAS**

| <b>POLÍTICA</b>       | <b>DESCRIPCIÓN</b>  |
|-----------------------|---|
| <b>Talento Humano</b> | El talento humano en la madreña es el principal capital, pues posee habilidades y características que dan acción a la empresa, la gente se encarga de producir, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos y establecer los objetivos y estrategias para la organización. Estas acciones son conjugadas de manera armónica con los intereses individuales, bajo un marco de servicio y calidad, manteniendo un buen ambiente y clima laboral. |
| <b>Producción</b>     | Garantiza la calidad de sus productos a lo largo de su proceso de producción y comercialización, desarrollando un óptimo nivel de respuesta a sus clientes, sin descuidar el control de sus costos, la mejora continua en cada uno de los procesos, y garantizando el respeto al medio ambiente.  |
| <b>Financiera</b>     | Los ingresos que perciban como resultado de su funcionamiento serán administrados por la gerencia de manera óptima y equilibrada, es decir se deberá hacer uso de los recursos únicamente cuando sea necesario, siempre pensando en el crecimiento de la empresa y la satisfacción del cliente.   |
| <b>Mercadeo</b>       | Investiga el mercado e identifica a sus posibles clientes mediante reuniones mensuales entre la persona Encargada de Ventas, Distribuidores y Gerencia.<br><br>Se transmite la información de forma directa a cada cliente, se da seguimiento al cliente hasta concretar la venta.  |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madreña”

**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### 3.4 Descripción de la Propuesta

En este capítulo se desarrolló el diseño de una **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**, según lo indicado en los capítulos anteriores, para lo cual se ha tomado datos de la empresa **EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”**, durante varios meses se ha realizado una constante visita a sus instalaciones para la toma de datos y levantamiento de procesos los mismos que se realiza en los 4 departamentos principales de la empresa. Se detallara de la siguiente manera:

- Identificación de procesos
- Priorización
- Categorización

Gestión por Procesos Empresa Embutidos “La Madrileña”

#### 3.4.1 Identificación de Procesos

La empresa Embutidos “La Madrileña”, se basa en desarrollar actividades, las cuales se agrupan para dar procesos, los cuales interactúan entre sí, como si de transmisiones se tratara, para hacer funcionar la organización, sin dejarse llevar por la inercia y es así que el primer paso que debemos llevar a cabo para poder gestionar perfectamente los procesos es identificar los mismos.

A continuación se detallan en el siguiente gráfico por grupo:

**GRÁFICO N° 3.10**

#### **IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS POR DEPARTAMENTO**

| <b>AREAS</b> | <b>PROCESOS</b>        |
|--------------|------------------------|
| GERENCIA     | Planeación Estratégica |
|              | Flujo de Caja          |
|              | Competitividad         |
|              | Mejoramiento Continuo  |

|                  |  |
|------------------|--|
| RECURSOS HUMANOS | Informe de solicitudes de contratación al personal |
|                  | Informe de reclutamiento                           |
|                  | Gestión recursos humanos                           |
|                  | Informe de evaluación de desempeño                 |
|                  | Plan de capacitación                               |
|                  | Inducción al personal                              |
|                  | Informe de ausentismo                              |
|                  | Registro de limpieza del personal                  |
|                  | Informe de riesgos de trabajo                      |
|                  | Registro de cambios de puesto                      |
| PRODUCCIÓN       | Recepción de materia prima                         |
|                  | Producción   |
|                  | Ingreso de producto terminado a bodega             |
|                  | Informe de control de calidad                      |
|                  | Informe diario de paradas                          |
|                  | Informe de faltantes y sobrantes de materiales     |
|                  | Diseño y desarrollo de productos                   |
|                  | Diferencias entre orden de compra y factura        |
|                  | Empaque  |
|                  | Distribución                                       |
| FINANZAS         | Informe de caja chica                              |
|                  | Nomina   |
|                  | Gestión finanzas                                   |
|                  | Declaraciones                                      |
|                  | Informe de emisión de retenciones                  |
|                  | Gestión pagos                                      |
|                  | Informe de anomalías encontradas                   |
|                  | Balances   |
| MERCADERO        | Reporte de ventas diarias                          |
|                  | Gestión mercadeo                                   |
|                  | Informe de políticas de ventas                     |
|                  | Informe de toma de pedidos                         |
|                  | Estadísticas de ventas y proyecciones              |
|                  | Políticas de crédito                               |
|                  | Informe previo para descuentos                     |
|                  | Proyección de ventas                               |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”

**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### ***3.4.2 Priorización de procesos***

A continuación se va a proceder a priorizar los procesos enlistados anteriormente, por lo que se va a establecer una metodología que ayudará a seleccionar los más importantes y posteriormente sean analizados y categorizados.

#### ***3.4.2.1 Objetivo***

Definir los procesos más relevantes de la empresa embutidos la madrileña, mediante la elaboración de la tabla denominada priorización de procesos, esto nos ayudara a determinar qué procesos son de mayor y menor importancia a través de los cuales la empresa debería decidir cuales ponerlos en práctica e ir mejorando y modificando de acuerdo a la necesidades que se vayan presentando.

#### ***3.4.2.2 Instrucciones y metodología***

Con base en su conocimiento como funcionario y cliente interno, se le solicita dar una calificación con respecto a tres criterios de evaluación para priorizar los procesos que la empresa Embutidos “La Madrileña” ofrecerá, de la misma manera se presenta en el siguiente gráfico y se detalla cada criterio en forma separada:

- **Potencial de Mejora:** Este criterio se enfoca en las brechas y oportunidades de mejora que identifica puede presentar los productos. Este criterio se califica en la ayuda de la tabla que se presenta seguidamente.
- **Posibilidad de Éxito:** Se enfoca en la posibilidad de éxito en el diseño de la propuesta y en los resultados que genera el proceso. Este criterio se califica con la ayuda de la tabla que se presenta seguidamente, en este punto se podrá comprobar si el proceso diseñado ha sido aceptado por la empresa y está expuesta a cambios de acuerdo a las necesidades de las mismas.

- **Valoración Total:** En este espacio se realiza una calificación total, mediante una multiplicación de los tres criterios nombrados como A, B y C.

En la siguiente tabla se le presenta el significado que se le da a tres respuestas de calificación para los criterios:

**TABLA N° 3.1**  
**VALORACIÓN**

| Respuesta | Significado |
|-----------|-------------|
| 3         | Alto        |
| 2         | Moderado    |
| 1         | Bajo        |

Fuente: Empresa Embutidos “La Madrileña”  
Realizado por: Grupo de investigadoras

**TABLA N° 3.2**  
**PRIORIZACIÓN DE PROCESOS POR VALORACIÓN**

| PROCESOS                                | IMPACTO | PONTECIAL DE MEJORA | POSIBILIDAD DE ÉXITO | VALORACIÓN TOTAL |
|---|---------|---------------------|----------------------|------------------|
|   | A       | B                   | C                    | A*B*C            |
| Planeación Estratégica                  | 3       | 3                   | 3                    | 27               |
| Flujo de Caja                           | 2       | 1                   | 2                    | 4                |
| Competitividad                          | 3       | 3                   | 3                    | 27               |
| Mejoramiento Continuo                   | 3       | 3                   | 3                    | 27               |
| Solicitudes de contratación al personal | 3       | 2                   | 2                    | 12               |
| Informe de reclutamiento                | 3       | 2                   | 3                    | 18               |
| Gestión recursos humanos                | 3       | 3                   | 3                    | 27               |
| Informe de evaluación de desempeño      | 3       | 2                   | 3                    | 18               |
| Plan de capacitación                    | 2       | 3                   | 1                    | 6                |
| Inducción al personal                   | 3       | 2                   | 2                    | 12               |
| Informe de ausentismo                   | 3       | 2                   | 3                    | 18               |
| Registro de limpieza del personal       | 2       | 3                   | 1                    | 6                |
| Informe de riesgos de trabajo           | 2       | 2                   | 2                    | 8                |

|  |   |   |   |    |
|--|---|---|---|----|
| Registro de cambios de puesto                  | 3 | 2 | 2 | 12 |
| Recepción de materia prima                     | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Producción                                     | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Ingreso de producto terminado a bodega         | 2 | 3 | 2 | 12 |
| Informe de control de calidad                  | 2 | 2 | 2 | 8  |
| Informe diario de paradas                      | 2 | 1 | 2 | 4  |
| Informe de faltantes y sobrantes de materiales | 2 | 2 | 3 | 12 |
| Diseño y desarrollo de productos               | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Diferencias entre orden de compra y factura    | 1 | 3 | 2 | 6  |
| Empaque  | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Distribución                                   | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Informe de caja chica                          | 1 | 2 | 3 | 6  |
| Nomina   | 2 | 3 | 1 | 6  |
| Gestión finanzas                               | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Declaraciones                                  | 2 | 2 | 3 | 12 |
| Informe de emisión de retenciones              | 3 | 2 | 3 | 18 |
| Gestión pagos                                  | 2 | 3 | 1 | 6  |
| Informe de anomalías encontradas               | 2 | 3 | 2 | 12 |
| Balances                                       | 2 | 2 | 3 | 12 |
| Reporte de ventas diarias                      | 2 | 3 | 3 | 18 |
| Gestión mercadeo                               | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Informe de políticas de ventas                 | 2 | 2 | 3 | 12 |
| Informe de toma de pedidos                     | 2 | 3 | 1 | 6  |
| Estadísticas de ventas y proyecciones          | 3 | 3 | 2 | 18 |
| Políticas de crédito                           | 2 | 3 | 2 | 12 |
| Informe previo para descuentos                 | 2 | 1 | 2 | 4  |
| Proyección de ventas                           | 2 | 3 | 3 | 18 |

Fuente: Empresa Embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras

A continuación se da a conocer el resultado de la selección de productos por su puntuación alta de 27 serán los acogidos y se dará a conocer los mismos en la categorización.

### ***3.4.3 Categorización de Productos Seleccionados***

Para la empresa Embutidos “La Madrileña”, los procesos más importantes serán los de mayor puntuación los mismos que van a ser categorizados y de acuerdo al impacto que genera sobre el cliente se clasifican de la siguiente manera:

#### ***3.4.3.1 Procesos Gobernantes y de Dirección***

- Planeación estratégica.
- Diseño y desarrollo de productos.
- Mejoramiento continuo.
- Competitividad.

#### ***3.4.3.2 Procesos Operativos de Producción o Institucionales***

- Recepción de materia prima.
- Producción.
- Empaque.
- Distribución.

#### ***3.4.3.3 Procesos de Apoyo Habilitantes o de la Empresa***

- Gestión de recursos humanos.
- Gestión finanzas.
- Gestión mercadeo.

# Gestión por Procesos para la Empresa “Embutidos La Madrileña”

## OBJETIVO

- Desarrollar los procesos seleccionados, creando cuatro aspectos importantes: Caracterización, Cadena de Valor, Descripción del Proceso y Flujograma, para identificar las actividades de gestión que posee la empresa y asegurar así una gestión de excelencia para los procesos.

## ALCANCE

Los procesos descritos en este documento son aplicables para La Empresa “Embutidos La Madrileña”, comprendida dentro del Macroproceso de Gestión por Procesos. Con el fin de comprender las definiciones que se utilizarán para el desarrollo de los procesos aquí descritos, a continuación se adjunta un glosario de términos más utilizados.

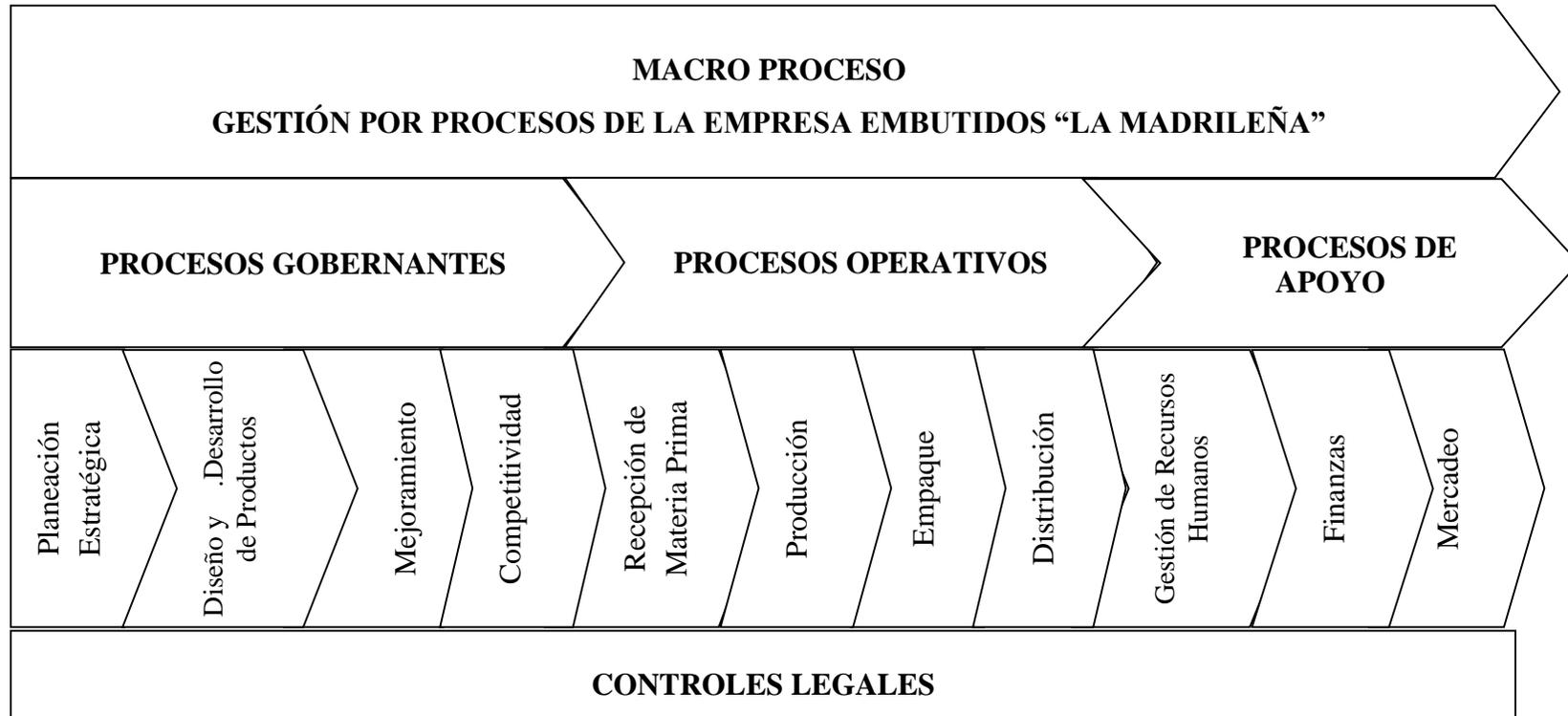
**Cliente Interno.-** Toda persona con contratos de diversa índole firmada con la organización y que recibe información, recursos o insumos de otra persona similar sistema contractual.

**Evaluación.-** Todas las actividades para retroalimentar a las personas sobre el nivel de desempeño esperado y obtenido.

**Gestión de Competencias.-** Gestión basada en la orientación y aprovechamiento de las características de las personas para el cumplimiento de la Planificación estratégica y operativa de la organización.

**Selección.-** Todas las actividades de filtro de ingreso de las personas para permitir solo el ingreso de aquellas que cumple un grupo de requerimientos previamente establecidos.

## ***CADENA DE VALOR EMPRESA EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”***



## **1.) PROCESOS GOBERNANTES**

### **1.1.) PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **CARACTERIZACIÓN**

MACROPROCESO:           Gestión por Procesos  
 PROCESO:                 Gobernante o de Dirección  
 SUBPROCESO:           Planeación Estratégica

| <b>Proveedor</b> |  | <b>Insumo</b>   | <b>Transformación</b>   | <b>Producto</b>   | <b>Cliente</b>      |                  |
|------------------|--|---|---|---|---------------------|------------------|
| <b>Interno</b>   | <b>Externo</b>   |   |   |   | <b>Interno</b>      | <b>Externo</b>   |
| Recursos Humanos | Empresas que se dedican a la comercialización de uno o varios productos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la ventaja competitiva.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja competitiva.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos.</li> </ul>                | Diseño y desarrollo | Consumidor Final |
| Producción       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir una visión y una misión.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y misión bien definidas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias.</li> </ul>              |                     |                  |
| Finanzas         |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer objetivos estratégicos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y dirección.</li> </ul> |                     |                  |
| Mercadeo         |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprender la acción.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y control.</li> </ul>     |                     |                  |

## CADENA DE VALOR

| <b>ETAPAS</b>   | <b>ANÁLISIS INTERNO</b>   | <b>ANÁLISIS EXTERNO</b>   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Formulación de la estrategia.</li><li>• Implementación de la estrategia.</li><li>• Evaluación de la estrategia.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalezas y debilidades de la empresa.</li><li>• La cadena de valor propia.</li><li>• Las capacidades y recursos de cada área funcional.</li><li>• La sostenibilidad de nuestra ventaja competitiva.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunidades y amenazas de la empresa.</li><li>• Identificar la competencia.</li><li>• Canales de distribución y consumidores.</li></ul> |

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

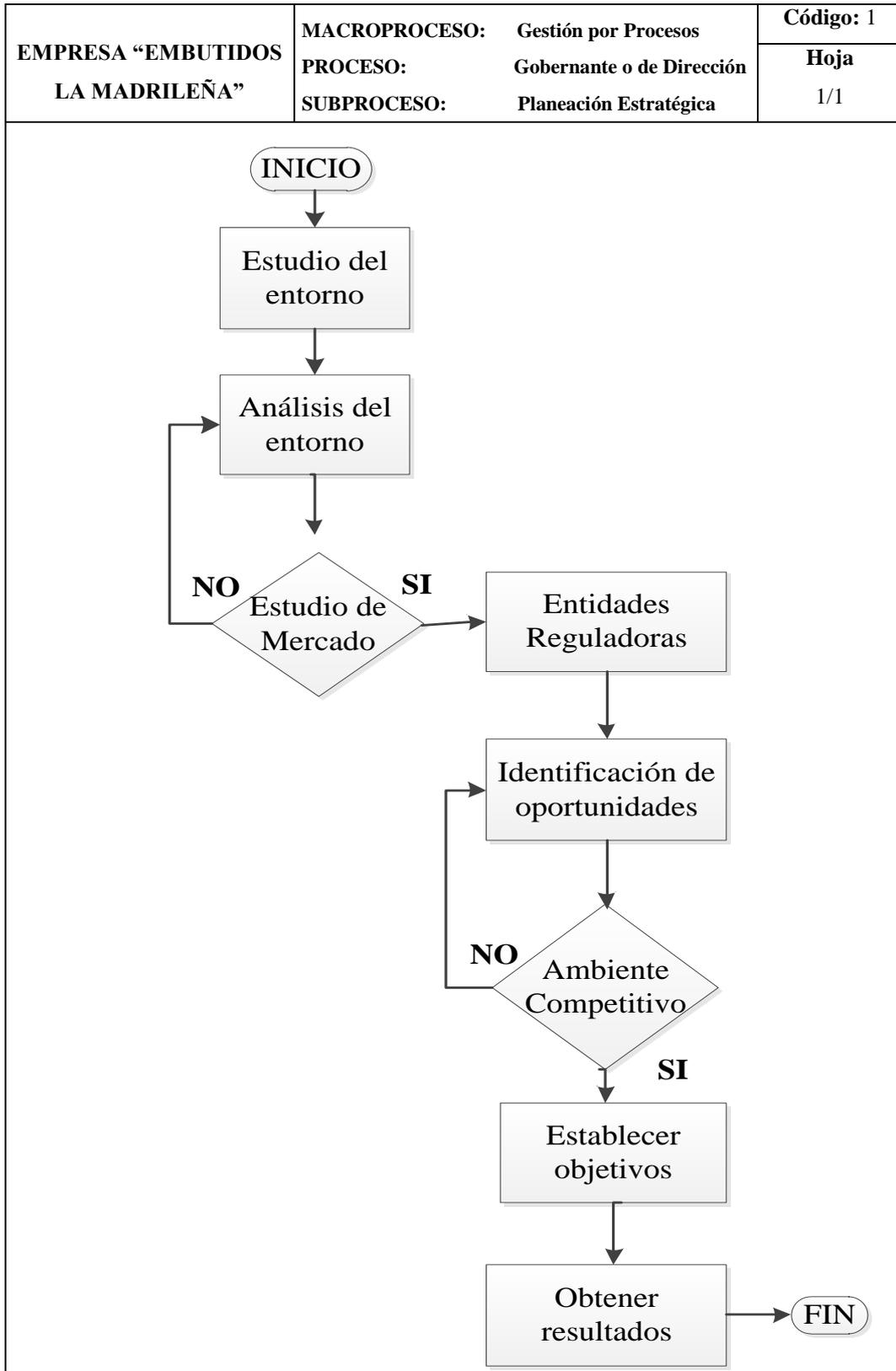
MACROPROCESO: Gestión por Procesos

PROCESO: Gobernante o de Dirección

SUBPROCESO: Planeación Estratégica

| N <sup>a</sup> | ACTIVIDAD                                   | ENTIDAD               | DESCRIPCION   |
|----------------|---|-----------------------|---|
| 1              | Estudio del entorno.                        | Gerencia              | El proceso comienza por un estudio del entorno, para ver en qué estado se encuentra.                                    |
| 2              | Análisis de la empresa.                     | Competencia           | Para luego hacer un análisis de la industria o sector en que se encuentre el empresario.                                |
| 3              | Estudio de mercado.                         | Gerencia              | Posteriormente se desarrolla un estudio muy preciso sobre el mercado, clientes, proveedores, competidores y sustitutos. |
| 4              | Análisis de las operaciones.                | Entidades reguladoras | Analizar como las entidades reguladoras de las industrias pueden afectar en las operaciones.                            |
| 5              | Identificación de oportunidades y amenazas. | Gerencia              | Esto permite el análisis del entorno y de la industria.   |
| 6              | Ambiente competitivo.                       | Gerencia              | Con el estudio de mercado determinamos a la competencia.  |
| 7              | Establecer objetivos.                       | Gerencia              | El ambiente competitivo nos ayuda a determinar cuál estrategia es la más eficiente para el logro de objetivos.          |
| 8              | Obtener resultados.                         | Gerencia              | Toda empresa realiza lo anteriormente mencionado para poder llegar al éxito deseado.                                    |

**DIAGRAMA DE FLUJO**



## *1.2.) DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS*

### CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO:           Gestión por Procesos  
 PROCESO:                 Gobernante o de Dirección  
 SUBPROCESO:            Diseño y Desarrollo de Productos

| Proveedor    |               | Insumo   | Transformación   | Producto  | Cliente  |                  |
|--------------|---------------|--|--|---|----------|------------------|
| Interno      | Externo       |  |  |   | Interno  | Externo          |
| Mano de Obra | Materia Prima | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular el deseo de aprender.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar productos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto terminado.</li> </ul> | Mercadeo | Consumidor Final |
| Maquinaria   |               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear la innovación y creatividad.</li> <li>• Desarrollar Instrumentos y Técnicas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los requisitos establecidos.</li> <li>• Diseñar fórmula.</li> </ul> |   |          |                  |

## CADENA DE VALOR

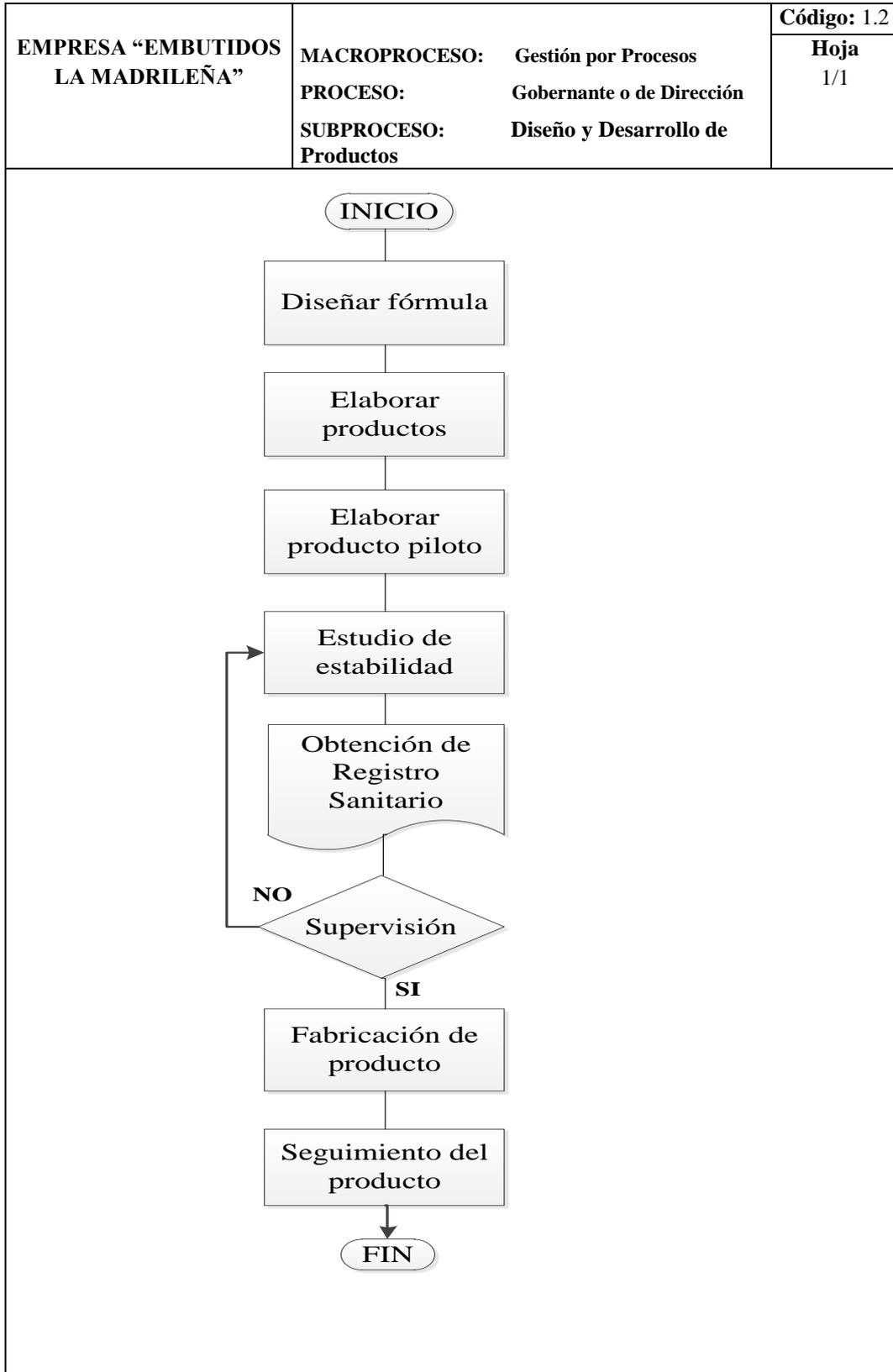
| DISEÑO   | PROPUESTA  | DESARROLLO  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el producto en base a las características establecidas por Mercadeo.</li> <li>• Identificación de características para el registro sanitario.</li> <li>• Determinación de especificaciones para el producto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar existencia de materia prima.</li> <li>• Asegurar que los productos desarrollados cumplen con todos los requisitos.</li> <li>• Verificar la fórmula diseñada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir productos para la fecha solicitada.</li> <li>• Asegurar que el producto terminado cumple con todas las especificaciones.</li> </ul> |

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

MACROPROCESO: Gestión por Procesos  
PROCESO: Gobernante o de Dirección  
SUBPROCESO: Diseño y Desarrollo de Productos

| N <sup>a</sup> | ACTIVIDAD                       | ENTIDAD                   | DESCRIPCIÓN  |
|----------------|---------------------------------|---------------------------|--|
| 1              | Diseñar fórmula                 | Jefe de producción        | Se debe cumplir requisitos de Productos nuevos, planificación del diseño, muestras de materias primas y el diseño de fórmulas. |
| 2              | Elaborar producto               | Jefe de producción        | Procedimiento de fabricación tentativo, información preliminar como son especificaciones y métodos.                            |
| 3              | Elaborar producto piloto        | Jefe de producción        | Orden de Producción lote Piloto, materias primas aprobadas y el instructivo de codificación.                                   |
| 4              | Estudio de estabilidad          | Jefe de producción        | Método de análisis de Producto terminado “TENTATIVO” y el listado de estándares.   |
| 5              | Obtención de Registro Sanitario | Coordinador de producción | Información Técnica para el producto piloto y como es el proceso productivo.   |
| 6              | Supervisión                     | Coordinador de producción | Cumplimiento de actividades de los procesos de planificación de la producción.   |
| 7              | Fabricación del producto        | Jefe de producción        | Elaboración de los productos de acuerdo a la orden de producción, enviada por Mercadeo.  |
| 8              | Seguimiento del producto        | Coordinador de producción | Realizar un formato de Quejas y reclamos y un Registro de No conformidades.  |

## DIAGRAMA DE FLUJO



### 1.3.) MEJORAMIENTO CONTINUÓ

#### CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión por Procesos  
 PROCESO: Gobernante o de Dirección  
 SUBPROCESO: Mejoramiento Continúo

| Proveedor        |         | Insumo   | Transformación  | Producto  | Cliente  |                  |
|------------------|---------|--|---|---|--|------------------|
| Interno          | Externo |  |   |   | Interno  | Externo          |
| Recursos Humanos |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado de gestión de las cuatro áreas de La Empresa “Embutidos La Madrileña”.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los resultados deben generar información permanente para la mejora de los cuatro departamentos de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores y mediciones de gestión de la organización por cada área y comunes de la entidad.</li> </ul> | Recursos Humanos<br>Producción<br>Finanzas<br>Mercadeo | Consumidor Final |

## CADENA DE VALOR

| INDICADORES DE GESTIÓN  | APLICACIÓN   | MEJORA  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar indicadores por departamento y para la empresa.</li><li>• Establecer periodicidad de medición.</li><li>• Establecer factores y escalas.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Adquirir o diseñar software para aplicación.</li><li>• Establecer consecuencias de medición.</li><li>• Medir y derivar causas y correctivos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tomar decisiones de mejora o correctivos por causa.</li></ul> |

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

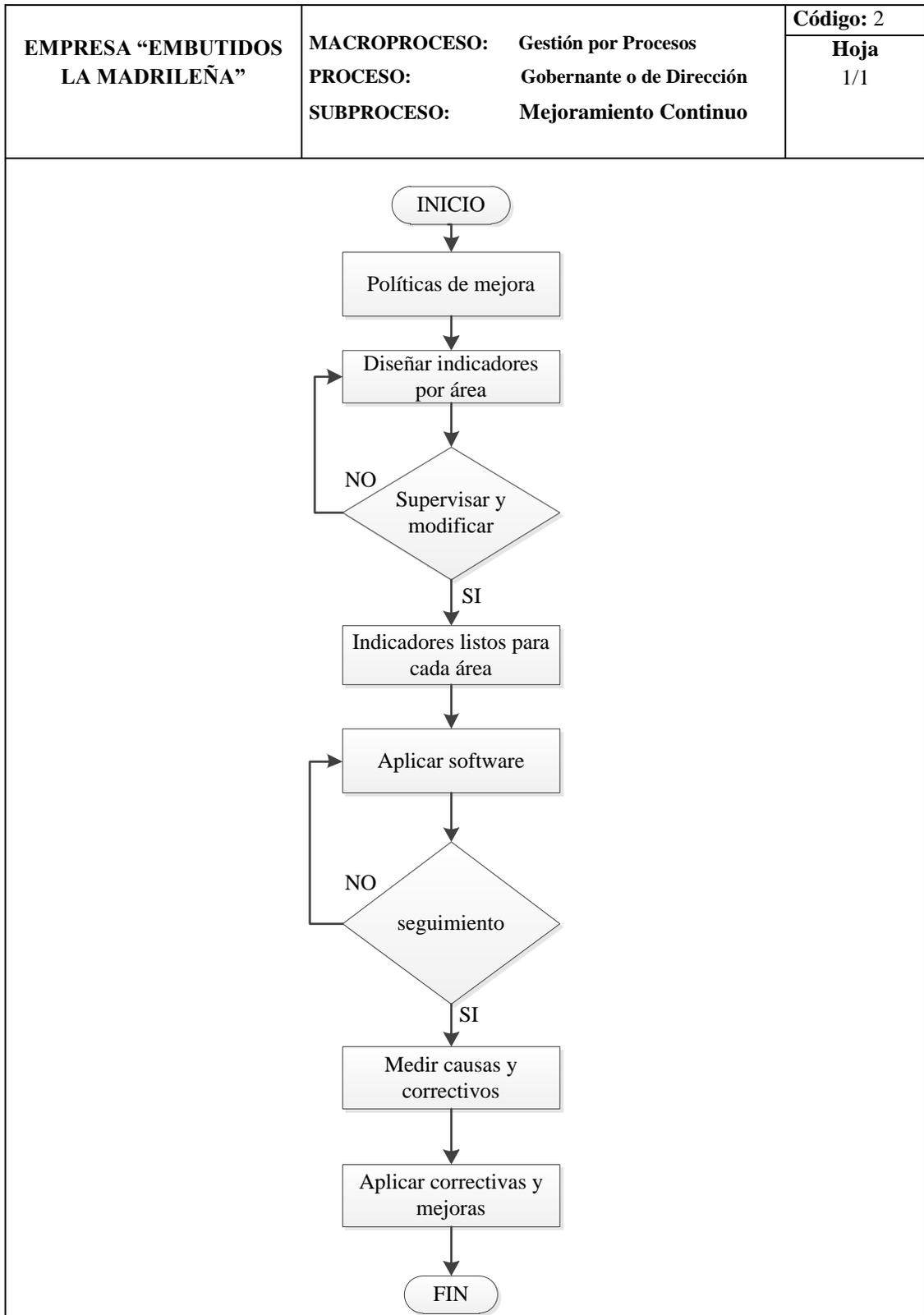
MACROPROCESO: Gestión por Procesos

PROCESO: Gobernante o de Dirección

SUBPROCESO: Mejoramiento Continúo

| Nº | ACTIVIDAD   | ENTIDAD  | DESCRIPCIÓN   |
|----|---|----------|---|
| 1  | Políticas de mejora continua.                           | Gerencia | Estudiar, analizar y aplicar el reglamento interno que rige el funcionamiento de La Empresa “Embutidos La Madrileña”.                         |
| 2  | Diseñar indicadores por departamento y para la empresa. | Gerencia | Considerar las necesidades sentidas o medidas de cada departamento o área para la implantación de Mejora Continua.                            |
| 3  | Establecer factores y escalas.                          | Gerencia | Realizar estudios de las necesidades en base de factores y escalas organizando la información disponible y dando valor a cada una.            |
| 4  | Aplicar software.                                       | Gerencia | Adquirir o diseñar software para aplicación ingresando los datos al sistema de cómputo para alimentar el proceso.                             |
| 5  | Efectuar seguimiento.                                   | Gerencia | Establecer periodicidad de medición de las áreas a los cargos en que aplica mejora continua.  |
| 6  | Establecer consecuencias de medición.                   | Gerencia | Aplicando periodicidad y parámetros de medición para identificar las posibles alteraciones.   |
| 7  | Medir y derivar causas y correctivos.                   | Gerencia | Realizar análisis de costo beneficio. Estudiando los beneficios de la implantación de los correctivos y las posibles causas de no aplicarlos. |

## DIAGRAMA DE FLUJO



### 1.4.) COMPETITIVIDAD

#### CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión por Procesos  
 PROCESO: Gobernante o de Dirección  
 SUBPROCESO: Competitividad

| Proveedor        |         | Insumo  | Transformación   | Producto  | Cliente |                  |
|------------------|---------|---|--|---|---------|------------------|
| Interno          | Externo |   |  |   | Interno | Externo          |
| Recursos Humanos |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovar los productos de acuerdo a las perspectivas del cliente.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Productos modificados.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de Marketing</li> </ul> |         | Consumidor Final |
| Producción       |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar tecnología avanzada para la producción.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Producción en óptimas condiciones.</li> </ul> |   |         |                  |
| Finanzas         |         |   |  |   |         |                  |
| Mercadeo         |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar estrategias para estar al mismo nivel que la competencia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poder competir.</li> </ul>                    |   |         |                  |

## CADENA DE VALOR

| INNOVACIÓN   | TECNOLOGÍA   | ESTRATEGIA   | LIDERAZGO  |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovar alianzas estratégicas.</li> <li>• Mejorar las presentaciones de los productos.</li> <li>• Brindar un servicio de calidad a los clientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar tecnología avanzada, para la producción.</li> <li>• Adecuar maquinaria según las necesidades de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el entorno para poder competir con otras empresas de su mismo rango.</li> <li>• Utilizar estrategias de competitividad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena coordinación entre los miembros de la empresa.</li> <li>• Utilización adecuada de políticas y estrategias.</li> <li>• Disposición de recursos para nuevas alianzas estratégicas.</li> </ul> |

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

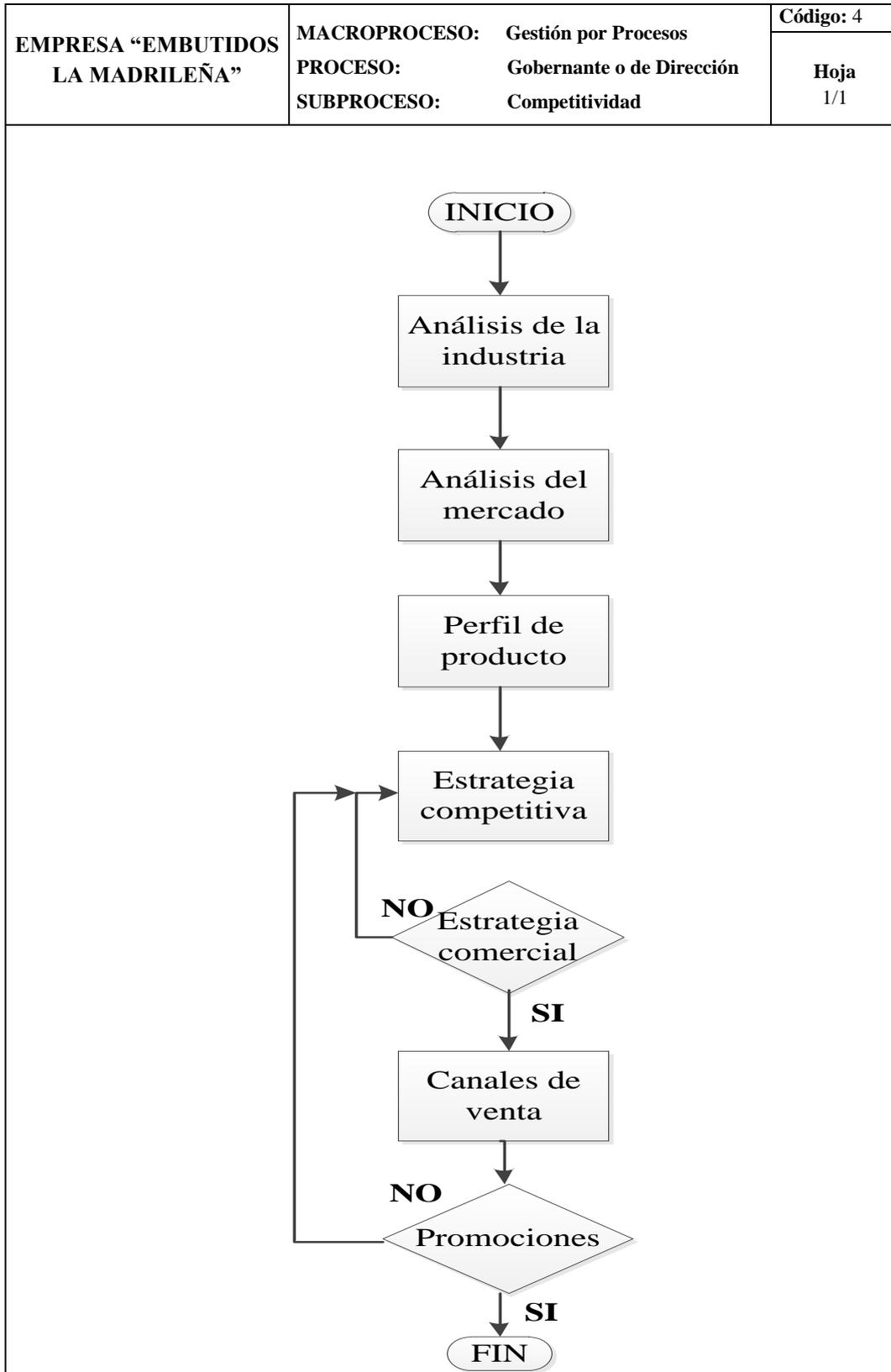
MACROPROCESO: Gestión por Procesos

PROCESO: Gobernante o de Dirección

SUBPROCESO: Competitividad

| N <sup>a</sup> | ACTIVIDAD                | ENTIDAD  | DESCRIPCIÓN  |
|----------------|--------------------------|----------|--|
| 1              | Análisis de la industria | Gerencia | El análisis del sector se limita a una revisión de la variedad de los productos que se ofrecen y sus precios.            |
| 2              | Análisis de mercado      | Gerencia | Un estudio de mercado nos permite conocer los requerimientos de los compradores y nos damos cuenta que no son uniformes. |
| 3              | Perfil del producto      | Gerencia | Aquí se describen todas las características del producto que se pone en el mercado.                                      |
| 4              | Estrategia competitiva   | Gerencia | Esto nos permite definir la capacidad competitiva con la que se cuenta.  |
| 5              | Estrategia comercial     | Gerencia | Buscar una estrategia comercial que le permita a la empresa ser más competitiva.   |
| 6              | Canales de venta         | Gerencia | Se busca una plaza donde el producto va desde la fábrica hasta el consumidor final.                                      |
| 7              | Promociones              | Gerencia | Reafirmar la preferencia del cliente, con las herramientas de la publicidad, a través de descuentos, precios bajos.      |

## DIAGRAMA DE FLUJO



## **2.) PROCESOS OPERATIVOS O DE PRODUCCIÓN**

### **2.1.) RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA**

#### **CARACTERIZACIÓN**

MACROPROCESO:           Gestión por Procesos  
 PROCESO:                 Operativo o de Producción  
 SUBPROCESO:            Recepción de Materia Prima

| <b>Proveedor</b> |                | <b>Insumo</b>   | <b>Transformación</b>   | <b>Producto</b>  | <b>Cliente</b> |                |
|------------------|----------------|---|---|--|----------------|----------------|
| <b>Interno</b>   | <b>Externo</b> |   |   |  | <b>Interno</b> | <b>Externo</b> |
| Producción       |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir el certificado de análisis por parte del proveedor.</li> <li>• Pedir ficha técnica de la materia prima.</li> <li>• Realizar el ingreso a bodega.</li> <li>• Hoja de recepción del pedido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el respectivo ingreso de la materia prima, para que sea utilizado para la producción respectiva.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura del proveedor de la materia prima.</li> </ul> | Producción     |                |

## CADENA DE VALOR

| <b>RECEPCIÓN</b>  | <b>ALMACENAMIENTO</b>  | <b>PROCESO</b>   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrada de la materia prima a la empresa.</li><li>• Identificación del lote que le corresponde a la materia prima recibida.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Almacenar la materia prima e insumos recibidos y sobrantes luego de la utilización previa en el proceso de producción.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Emplear la materia prima de acuerdo al proceso de producción de la empresa.</li><li>• Controlar el uso adecuado de la materia prima en el proceso.</li></ul> |

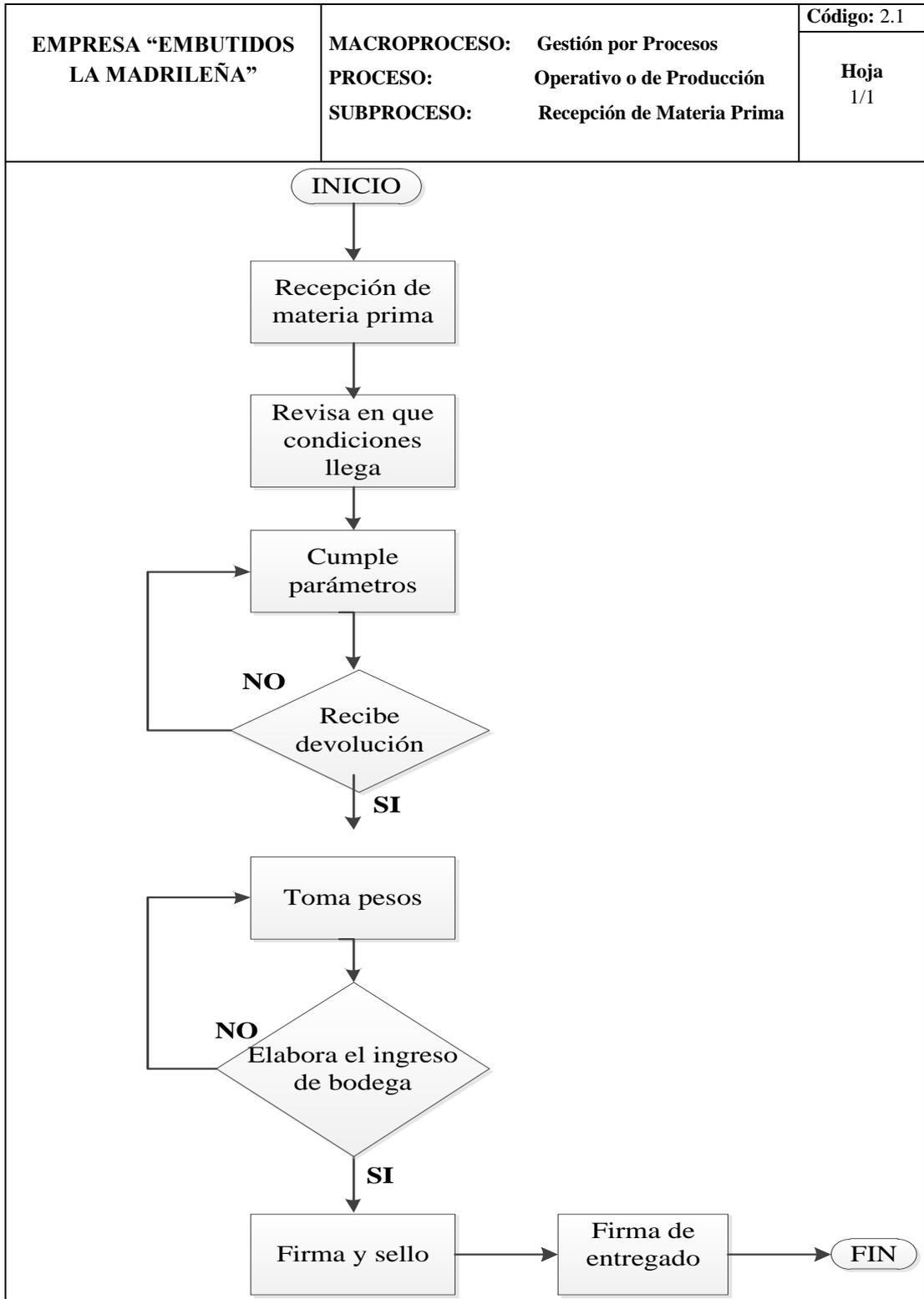
## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

MACROPROCESO: Gestión por Procesos  
PROCESO: Operativo o de Producción  
SUBPROCESO: Recepción de Materia Prima

| N <sup>a</sup> | ACTIVIDAD  | ENTIDAD   | DESCRIPCIÓN   |
|----------------|--|-----------|---|
| 1              | Recepción de materia prima.                              | Proveedor | El proveedor llega a la empresa para la respectiva entrega de materia prima e insumos.  |
| 2              | Revisa en qué condiciones llega.                         | Calidad   | Control de calidad revisa y verifica si cumple con todos los parámetros establecidos para proceder a ingresar a bodega.             |
| 3              | Cumple parámetros.                                       | Calidad   | Bodega se prepara para recibir la materia prima.  |
| 4              | Recibe devolución.                                       | Proveedor | En caso de no cumplir con los parámetros el proveedor recibe la devolución.   |
| 5              | Toma pesos.  | Bodega    | Bodega toma pesos de la materia prima, para hacer el respectivo ingreso a bodega.   |
| 6              | Elabora el Ingreso de Bodega.                            | Bodega    | Con los pesos tomados realiza el ingreso a bodega junto con el proveedor.   |
| 7              | Firma y sello del recibido.                              | Bodega    | Firma bodega y plasma el sello de recibido en el ingreso a bodega junto con la firma del proveedor.                                 |
| 8              | Firma de recibido y entrega copia amarilla al proveedor. | Proveedor | El proveedor firma como constancia de la materia prima y recibe como respaldo la copia de color amarillo del Ingreso a Bodega (IB). |

|    |  |          |  |
|----|--|----------|--|
| 9  | Entrega a compras el Ingreso a Bodega (IB) y la factura. | Compras  | Bodega pasa la factura junto con el ingreso a bodega al departamento de compras.           |
| 10 | Verifica la factura con el orden de pedido.              | Compras  | Compras compara si la materia prima fue recibida de acuerdo a la orden de pedido.          |
| 11 | Ingresa al Sistema y hace la retención.                  | Compras  | Procede a ingresar la factura en el sistema de la empresa.                                 |
| 12 | Revisa facturas por proveedor.                           | Finanzas | Finanzas revisa factura por factura de cada proveedor para el pago respectivo.             |
| 13 | Saca el pago y paga a proveedores.                       | Finanzas | Saca el pago mediante el sistema y procede a cancelar sea con cheque o papeleta de retiro. |

## DIAGRAMA DE FLUJO



## 2.2.) PRODUCCIÓN

### CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión por procesos

PROCESO: Operativo o de Producción

SUBPROCESO: Producción

| Proveedor                  |  | Insumo  | Transformación   | Producto           | Cliente  |                  |
|----------------------------|--|---|--|--------------------|----------|------------------|
| Interno                    | Externo                                |   |  |                    | Interno  | Externo          |
| Mano de Obra<br>Maquinaria | Proveedores de materia prima e insumos | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de la hoja de producción.</li> <li>Requisición de materia prima e insumos para iniciar el proceso.</li> <li>Solicitar pedidos a mercadeo, para proyectar la producción.</li> <li>Controlar la estrategia de producción.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de materia prima, previo a la requisición con la finalidad de la elaboración de productos cárnicos utilizando Mano de Obra y Maquinaria.</li> </ul> | Producto terminado | Mercadeo | Consumidor Final |

## CADENA DE VALOR

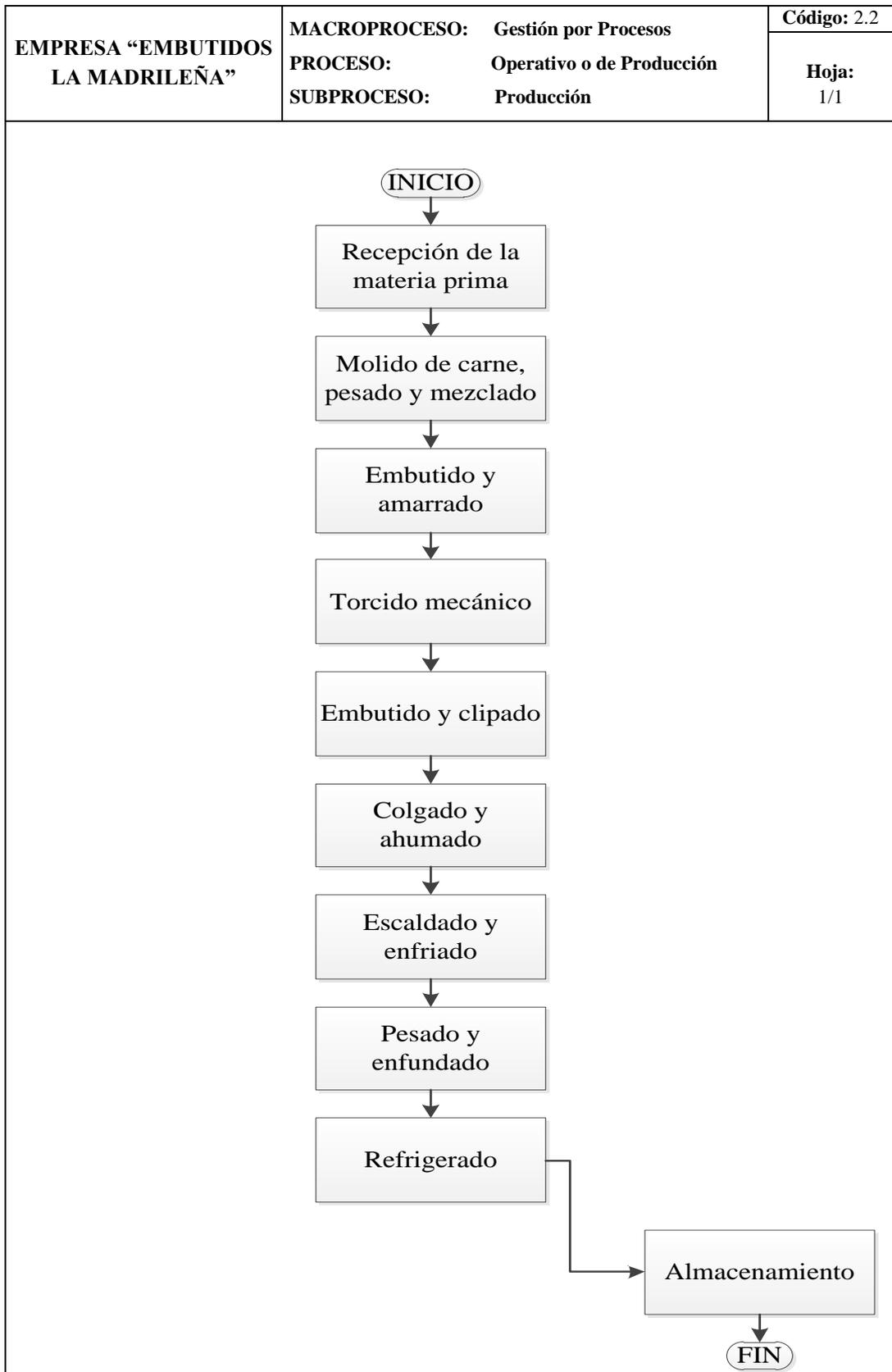
| <b>ENTRADAS</b>   | <b>TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA</b>   | <b>RESULTADOS</b>   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar materias primas de calidad y de proveedores seleccionados.</li><li>• Asignación de recursos necesarios para el área de producción.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar la calidad y excelencia del producto terminado. Constatación del cumplimiento en base a las normas establecidas del proceso de producción.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Clientes satisfechos.</li><li>• Producto de calidad.</li><li>• Empresa competitiva.</li></ul> |

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

MACROPROCESO: Gestión por procesos  
 PROCESO: Operativo o de Producción  
 SUBPROCESO: Producción

| N <sup>a</sup> | ACTIVIDAD                           | ENTIDAD    | DESCRIPCIÓN  |
|----------------|-------------------------------------|------------|--|
| 1              | Recepción de la materia prima.      | Producción | Se receipta la materia prima para la elaboración de los diferentes productos, para ello contamos con un área adecuada en recepción conservación y manejo.  |
| 2              | Molido de carne, pesado y mezclado. | Producción | Se debe moler los diferentes productos, luego se procede a pesar y mezclar para obtener la pasta de nuestros productos.  |
| 3              | Embutido y amarrado.                | Producción | La pasta es introducida de forma mecánica o manual en tripas, según el requerimiento, luego se amarra con hilo de algodón dando la forma del embutido que se vaya a elaborar.                          |
| 4              | Torcido mecánico.                   | Producción | La máquina embute y tuerce a la vez, dándole forma a las diferentes presentaciones de salchichas.  |
| 5              | Embutido y clipado.                 | Producción | Consiste en embutir las mortadelas con el dosificador de la máquina y luego clipar su extremo para darle forma.  |
| 6              | Colgado y ahumado.                  | Producción | Son colgados en coches y separados entre sí para que reciban calor y humo suficiente en el proceso de ahumado.   |
| 7              | Escaldado y enfriado.               | Producción | Los embutidos son colocados en recipientes con agua a alta temperatura y sometidos a un proceso de cocción.<br>El producto recibe un tiempo de reposo y enfriamiento dejándole listo para su empaçado. |
| 8              | Pesado y enfundado.                 | Producción | Éstos son pesados y empaçados en las diferentes presentaciones según el pedido de los clientes.  |
| 9              | Refrigerado.                        | Producción | Todos los productos empaçados mantienen la cadena de frio y prolongando su conservación.   |
| 10             | Almacenamiento.                     | Empaque    | Se despacha en el menor tiempo posible con personal especializado y guardando las condiciones de frio requeridas.  |

## DIAGRAMA DE FLUJO



### 2.3.) EMPAQUE

#### CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión por procesos  
 PROCESO: Operativo o de Producción  
 SUBPROCESO: Empaque

| Proveedor  |         | Insumo  | Transformación   | Producto   | Cliente  |                  |
|------------|---------|---|--|--|----------|------------------|
| Interno    | Externo |   |  |  | Interno  | Externo          |
| Producción |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de ingreso de unidades de productos al área de empaque.</li> <li>• Lista de chequeo y trazabilidad.</li> <li>• Formato de control de temperaturas.</li> <li>• Nota de débito y crédito.</li> <li>• Ordenes de pedido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar el número de unidades del producto mediante el conteo físico.</li> <li>• Despachar el producto de acuerdo a la orden de pedido que pasa Mercadeo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente satisfecho</li> </ul> | Mercadeo | Consumidor Final |

## CADENA DE VALOR

| RECEPCIÓN  | ALMACENAMIENTO  | DISTRIBUCIÓN   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar producto terminado.</li><li>• Revisión del ingreso del producto a la cámara de Producto Terminado con el jefe de producción.</li><li>• Rechazar inconsistencias.</li><li>• Registrar e informar del proceso.</li><li>• Ajustarse al calendario de recepciones.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Proceder al almacenamiento del producto por lotes.</li><li>• Mantener los registros actualizados sobre las existencias.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Despachar el producto según las ordenes de pedido que pasa Mercadeo.</li><li>• Trabajar de acuerdo al método de inventario FIFO.</li></ul> |

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

MACROPROCESO: Gestión por procesos

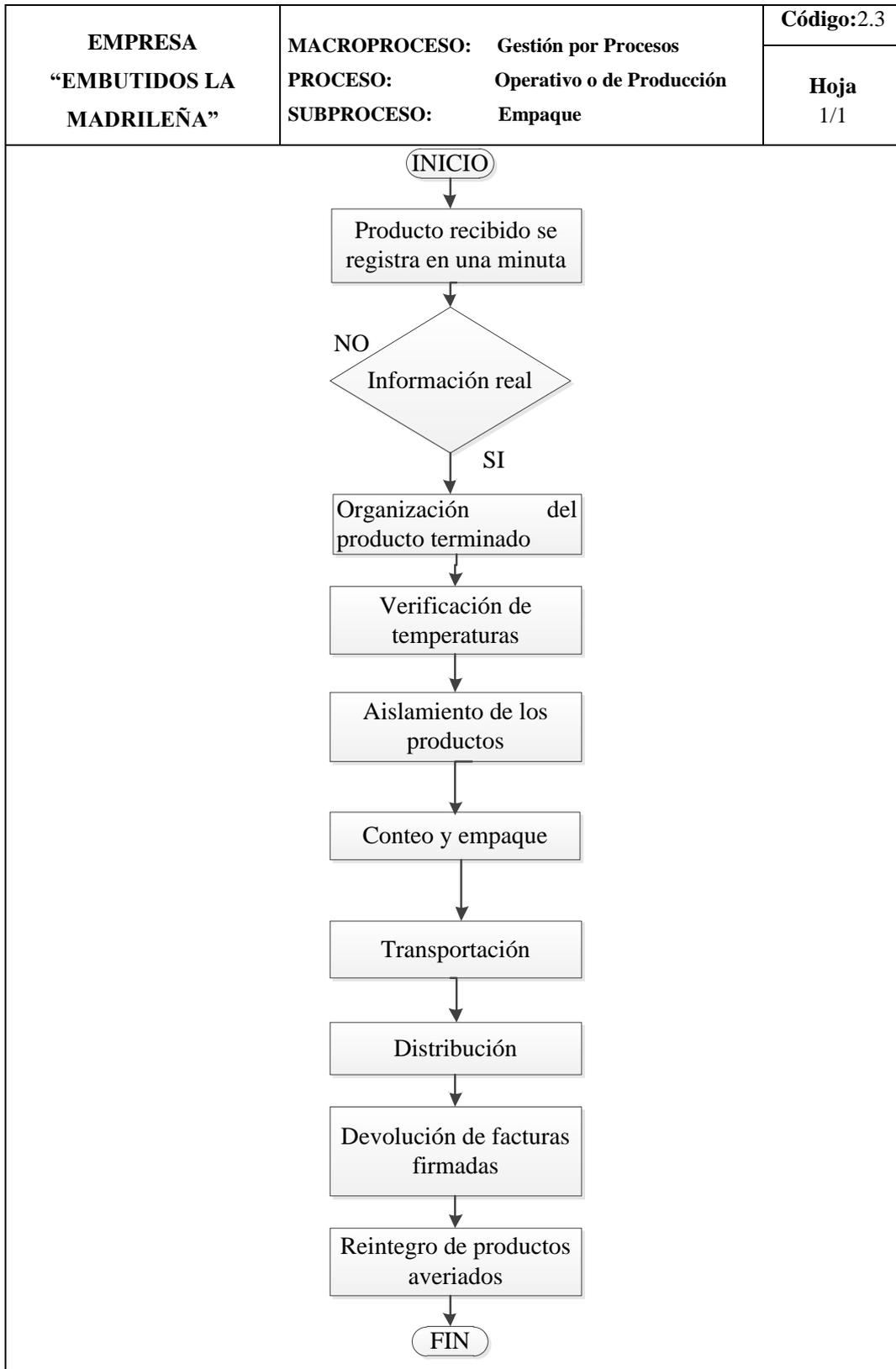
PROCESO: Operativo o de Producción

SUBPROCESO: Empaque

| N <sup>a</sup> | ACTIVIDAD  | ENTIDAD               | DESCRIPCIÓN  |
|----------------|--|-----------------------|--|
| 1              | Producto recibido se registra en una minuta.   | Despachador           | El producto terminado recibido por el despachador, es registrado en una minuta como fuente de información para el digitador que realiza la comparación con la información suministrada por el operario de empaque. |
| 2              | Información real<br>Búsqueda de diferencias entre informes<br>Ingreso de cierres de producto al sistema de la empresa. | Digitador             | Si se presenta diferencia entre unidades de acuerdo a las órdenes de producción se buscan las causas entre los dos informes, de lo contrario se realiza el cierre de producción al sistema que maneje la empresa.  |
| 3              | Organización del producto terminado en despachos con su rotulación.  | Despachador           | El producto terminado se organiza en el área de despachos en forma precisa manteniendo los espacios entre los productos y las gavetas rotuladas con la información de ingreso.                                     |
| 4              | Verificación de temperaturas.  | Auxiliar de Calidad   | Constantemente se debe verificar las temperaturas de los cuartos fríos.  |
| 5              | Aislamiento de los productos.  | Despachador           | El despachador de acuerdo a las facturas emitidas por el área de Mercadeo, procede al aislamiento de los productos para cumplir con el despacho.   |
| 6              | Conteo y empaque del producto.   | Auxiliar de Logística | El despachador entrega los pedidos diarios de los clientes en gavetas, para facilitar al jefe de logística el conteo y empaque del producto antes de dar orden de despacho.  |

|   |   |                     |   |
|---|---|---------------------|---|
| 7 | Transportación y despacho de pedidos.<br><br>Distribución               | Jefe de Logística   | El despacho y distribución del producto terminado se realiza directamente a los clientes y si es de otra ciudad se envía en los camiones de la empresa.                         |
| 8 | Devolución de facturas firmadas.<br><br>Reintegro de producto averiado. | Auxiliar de reparto | El auxiliar de reparto legaliza las facturas previamente firmadas por el cliente en entera satisfacción, en el caso de devoluciones o cambios el producto regresa a la empresa. |

## DIAGRAMA DE FLUJO



## 2.4.) *DISTRIBUCIÓN*

### CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO:           Gestión por procesos  
 PROCESO:                 Operativo o de Producción  
 SUBPROCESO:            Distribución

| Proveedor  |         | Insumo  | Transformación  | Producto   | Cliente  |                  |
|------------|---------|---|---|--|----------|------------------|
| Interno    | Externo |   |   |  | Interno  | Externo          |
| Producción |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de todas las órdenes de pedido generadas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se procesan las ordenes de pedido, se cruzan con el inventario de productos de terminados y con lo del centro de distribución y se generan las ordenes de ventas.</li> <li>Posterior con la información obtenida se programan las rutas de despacho de acuerdo al volumen, ubicación y canales de comercialización.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Llegada el producto a su destino.</li> <li>Cliente satisfecho.</li> </ul> | Mercadeo | Consumidor Final |
| Mercadeo   |         |   |   |  |          |                  |

## CADENA DE VALOR

| INFORMACIÓN   | PEDIDOS   | FACTURACIÓN   | ENVIÓ  | ENTREGA  |
|---|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar sobre productos existentes.</li> <li>• Promociones.</li> <li>• Descuentos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar orden de pedido.</li> <li>• Verificar con existencias.</li> <li>• Confirmar el pedido.</li> <li>• Realizar la orden de compra.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la orden de compra.</li> <li>• Facturar y elaborar la guía de remisión.</li> <li>• Verificar que los productos a enviar estén correctos en cantidad y peso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de rutas.</li> <li>• Almacenamiento del producto en el camión.</li> <li>• Envío del producto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe la factura el cliente.</li> <li>• Verifica el pedido con la factura.</li> <li>• Recibe o rechaza el producto dependiendo su conformidad de lo solicitado.</li> </ul> |

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

MACROPROCESO: Gestión por procesos

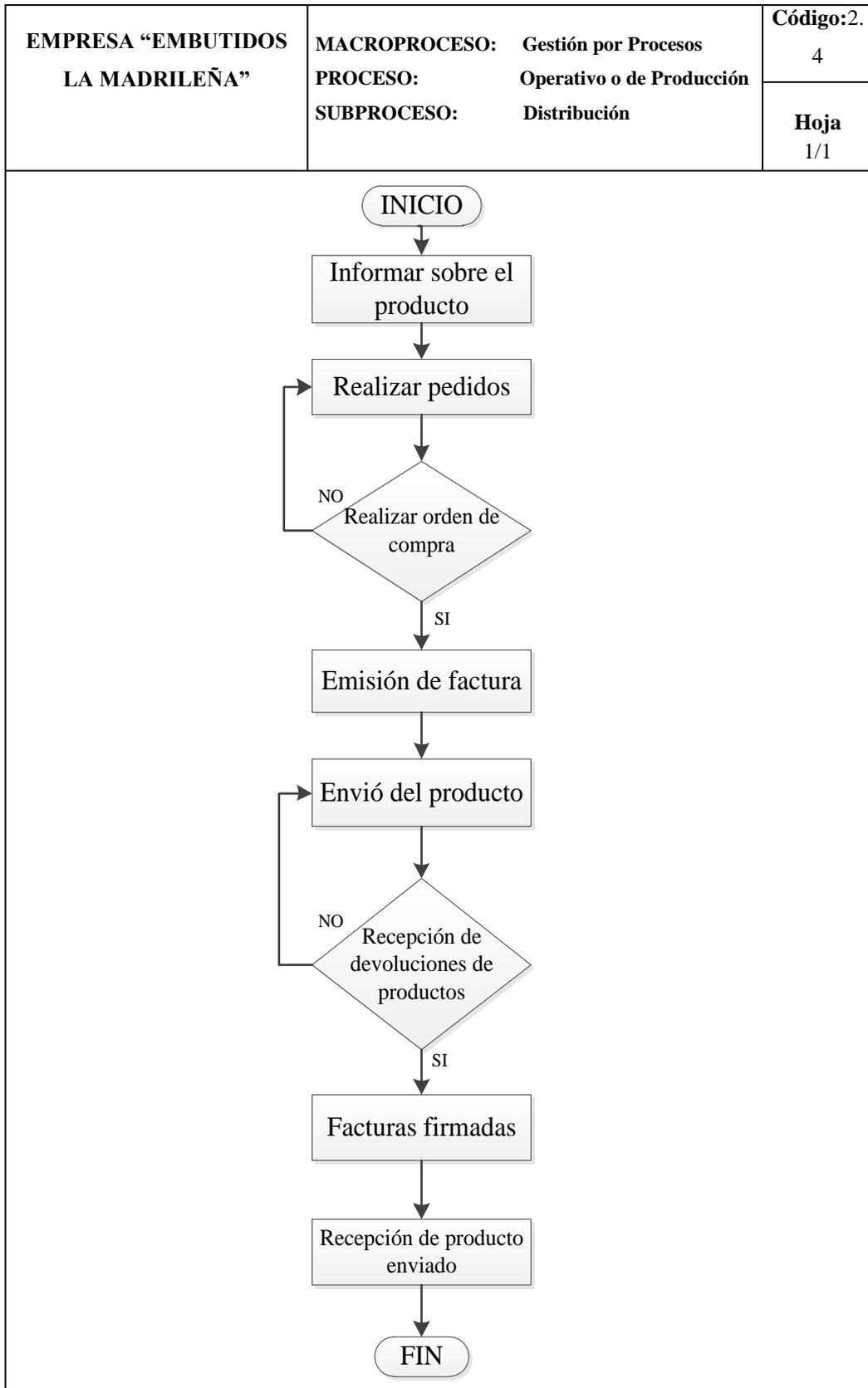
PROCESO: Operativo o de Producción

SUBPROCESO: Distribución

| N <sup>a</sup> | ACTIVIDAD                   | ENTIDAD            | DESCRIPCIÓN   |
|----------------|-----------------------------|--------------------|---|
| 1              | Informar sobre el producto. | Vendedores         | Una vez que producción informa las existencias en cada producto, mercadeo se encarga de promocionar el producto de manera que se distribuya la mayor cantidad posible todos los días. Aquí se considera las promociones y descuentos para su mayor acogimiento. |
| 2              | Realizar pedidos.           | Vendedores         | Los vendedores y la auxiliar de facturación se encargaran de realizar los pedidos con anterioridad para producir acorde a los pedidos y para que no haya desperdicio.   |
| 3              | Realiza la orden de compra. | Asistente contable | Una vez confrontado el pedido con existencias se procede a realizar la orden de compra, posteriormente se confirma el pedido mediante llamada telefónica para constatar la conformidad.   |
| 4              | Emisión de la factura.      | Asistente contable | Una vez constatada la conformidad se realiza la factura y la guía de remisión, los mismos que serán documentos indispensables para la transportación del producto.  |
| 5              | Envío del producto.         | Mercadeo           | La entrega se hace directamente al cliente. Si la venta es para fuera de la provincia se toma la opción de envío en los camiones de la empresa. Para ello se verificarán rutas y cantidad a enviarse.   |

|   |  |                     |   |
|---|--|---------------------|---|
| 6 | Recepción del producto o devolución del mismo.     | Cliente             | El cliente recibe su pedido con la factura y revisa que todo esté completo una vez que se encuentra conforme con lo solicitado acepta el producto. Caso contrario se realizara la devolución correspondiente. |
| 7 | Facturas firmadas. Recepción de producto averiado. | Auxiliar de reparto | Procede a legalizar las facturas previamente firmadas por el cliente en entera satisfacción, en el caso de devoluciones o cambios el producto regresa a la empresa.   |

## DIAGRAMA DE FLUJO



### 3.) PROCESOS DE APOYO HABILITANTES O DE LA EMPRESA

#### 3.1.) *GESTION DE RECURSOS HUMANOS*

#### CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión por procesos  
 PROCESO: Apoyo, habilitante o de la empresa  
 SUBPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

| Proveedor     |         | Insumo  | Transformación  | Producto   | Cliente                   |                  |
|---------------|---------|---|---|--|---------------------------|------------------|
| Interno       | Externo |   |   |  | Interno                   | Externo          |
| Reclutamiento |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de RRHH por cada Área de la empresa.</li> <li>Promover el desempeño eficiente del personal.</li> <li>Mantener al personal en un ambiente armonioso.</li> <li>Desarrollo personal y corporativo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.</li> <li>Ventaja Competitiva entre las organizaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal idóneo y capacitado, con habilidades para realizar una actividad.</li> </ul> | Satisfacción de la gente. | Consumidor Final |

## CADENA DE VALOR

| REQUERIMIENTO  | FORMACIÓN  | CAPACITACIÓN  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir competencias para el éxito.</li><li>• Establecer requerimientos de RRHH.</li><li>• Identificación/asignación a proceso y área.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprendizaje continuo.</li><li>• Desarrollar competencias necesarias en el ámbito laboral.</li><li>• Permite constituir una ventaja competitiva.</li><li>• Planificación y desarrollo de liderazgo.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Adquirir conocimiento técnicos, teóricos y prácticos.</li><li>• Desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes.</li><li>• Incremento de la productividad.</li></ul> |

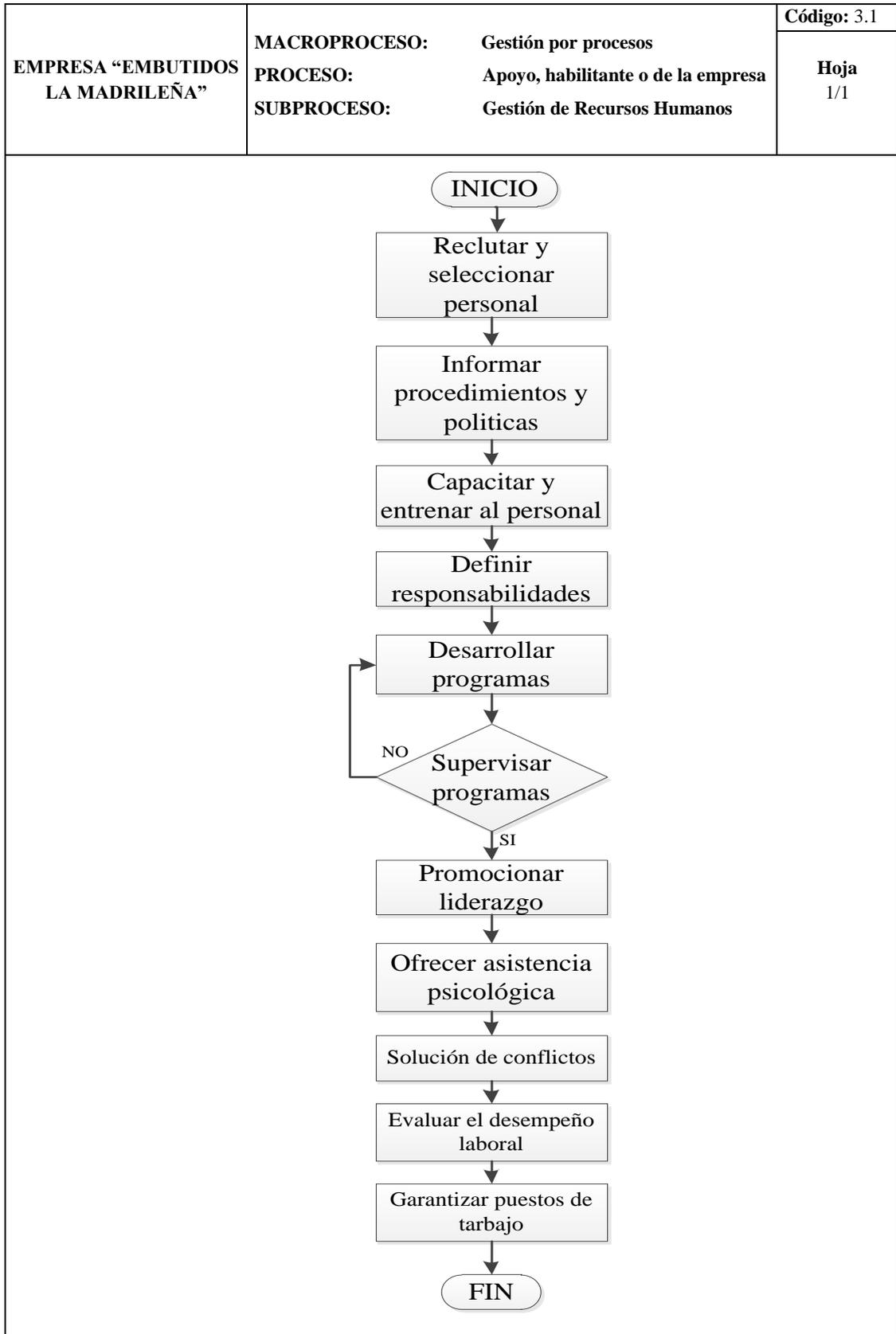
## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

MACROPROCESO: Gestión por procesos  
PROCESO: Apoyo, habilitante o de la empresa  
SUBPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

| N <sup>a</sup> | ACTIVIDAD                                      | ENTIDAD          | DESCRIPCIÓN  |
|----------------|--|------------------|--|
| 1              | Reclutar y seleccionar personal.               | Recursos Humanos | Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado de acuerdo a las normas establecidas.  |
| 2              | Informar procedimientos y políticas.           | Recursos Humanos | Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.                |
| 3              | Capacitar y entrenar el personal.              | Recursos Humanos | Capacitar y entrenar al personal las veces que sean necesarias, para que dé un mejor rendimiento en la empresa.  |
| 4              | Definir responsabilidades.                     | Recursos Humanos | Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización.  |
| 5              | Desarrollo de programas acorde al crecimiento. | Recursos Humanos | Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otros programas que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal. |
| 6              | Supervisar programas.                          | Gerencia         | Supervisar la administración de los programas de ensayo.   |
| 7              | Promocionar el liderazgo.                      | Recursos Humanos | Promocionar el desarrollo del liderazgo entre trabajadores y personal de la alta dirección.  |

|    |                                 |                  |   |
|----|---------------------------------|------------------|---|
| 8  | Ofrecer asistencia psicológica. | Recursos Humanos | Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.           |
| 9  | Solución de conflictos.         | Recursos Humanos | Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal.  |
| 10 | Evaluar el desempeño laboral.   | Recursos Humanos | Evaluar el desempeño laboral de cada trabajador después de haber recibido capacitaciones de su puesto de trabajo. |
| 11 | Garantizar puestos de trabajo.  | Recursos Humanos | Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que la empresa triunfe en los distintos mercados.    |

## DIAGRAMA DE FLUJO



### 3.2.) FINANZAS

#### CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión por procesos  
 PROCESO: Apoyo, habilitante o de la empresa  
 SUBPROCESO: Finanzas

| Proveedor             |                                       | Insumo  | Transformación  | Producto   | Cliente  |         |
|-----------------------|---------------------------------------|---|---|--|--|---------|
| Interno               | Externo                               |   |   |  | Interno  | Externo |
| Socios de la empresa. | Instituciones del Sistema Financiero. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación del área administrativa y financiera.</li> <li>Distribución de dinero.</li> <li>Programar pagos.</li> <li>Cheques y comprobantes de egreso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Buena distribución de actividades en el área.</li> <li>Recursos disponibles para uso exclusivo de la empresa.</li> <li>Proveedores satisfechos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Balances</li> </ul> | Recursos Humanos<br><br>Producción<br><br>Finanzas<br><br>Mercadeo |         |

## CADENA DE VALOR

| <b>CONTROLAR</b>   | <b>ORGANIZAR</b>   | <b>MANEJAR</b>  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar la cartera interna y cobranzas de la empresa.</li><li>• Registrar los ingresos y gastos con que cuenta la empresa.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Organiza un sistema eficiente de Contabilidad.</li><li>• Diagnosticar la solvencia y rentabilidad de la empresa.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de relaciones financieras con bancos y otras entidades.</li><li>• Análisis de Estados Financieros.</li></ul> |

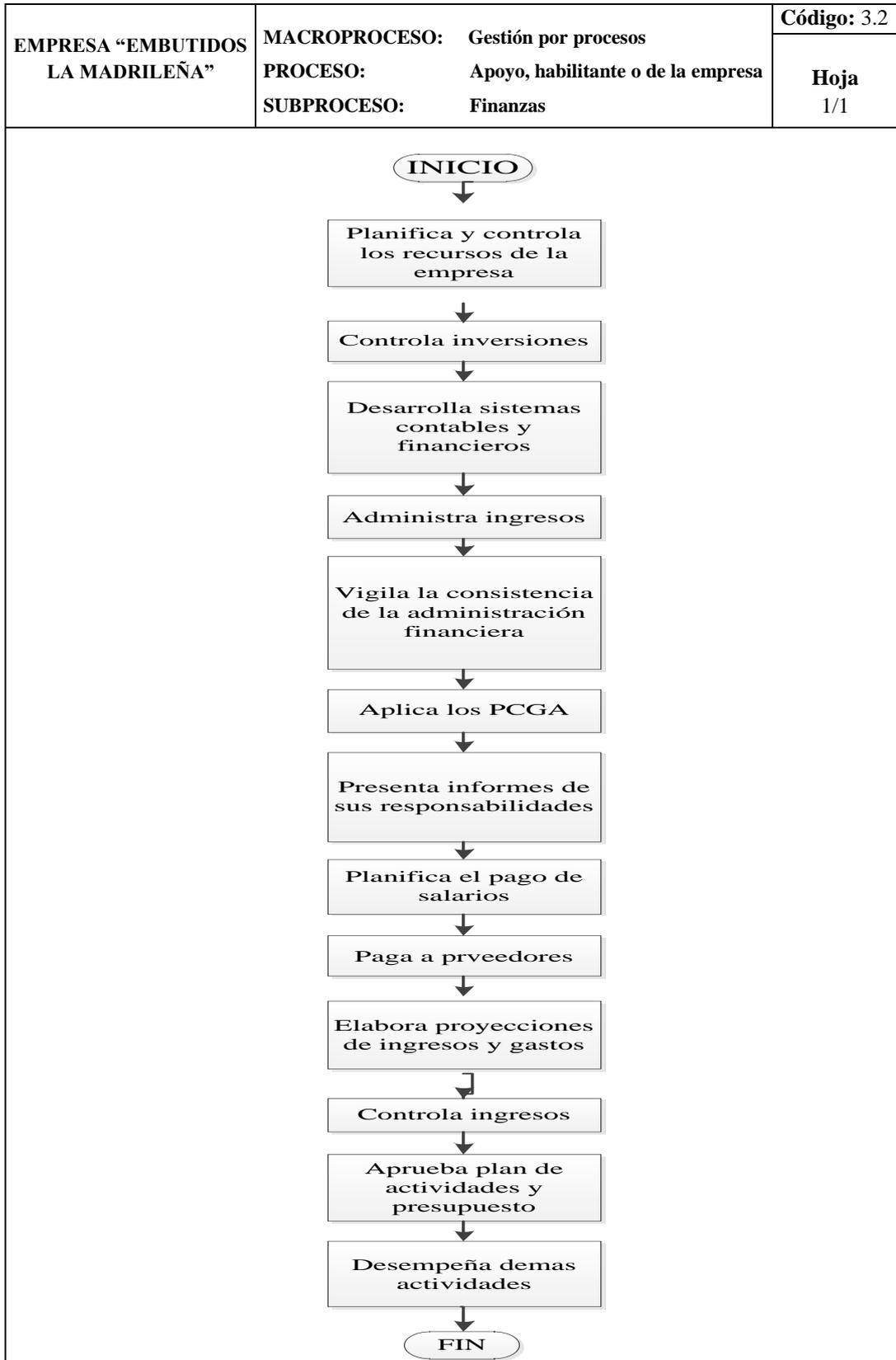
## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

MACROPROCESO: Gestión por procesos  
PROCESO: Apoyo, habilitante o de la empresa  
SUBPROCESO: Finanzas

| N <sup>a</sup> | ACTIVIDAD   | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN   |
|----------------|---|-------------|---|
| 1              | Planifica y controla los recursos de la empresa.              | Finanzas    | Planifica, organiza, dirige y controla de manera eficiente y eficaz, los recursos financieros de la empresa.  |
| 2              | Controla inversiones.   | Finanzas    | Programa y controla las diferentes inversiones de tipo financiero que determine la gerencia.  |
| 3              | Desarrolla sistemas contables y financieros.                  | Finanzas    | Desarrolla y fortalece un sistema efectivo de controles contables y financieros.  |
| 4              | Administra ingresos.  | Finanzas    | Administra todos los ingresos de la empresa.  |
| 5              | Vigila la consistencia de la administración financiera.       | Finanzas    | Velar por la relevancia, confiabilidad, comparabilidad y consistencia de la administración financiera.  |
| 6              | Aplica los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. | Finanzas    | Aplica a las operaciones patrimoniales, los principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador.  |
| 7              | Presenta informes de sus responsabilidades.                   | Finanzas    | Presenta informes mensuales y anuales de la ejecución de los diferentes programas bajo su responsabilidad.  |
| 8              | Planifica el pago de salarios y efectúa descuentos.           | Finanzas    | Planifica el pago mensual de los salarios de todo el personal de la empresa y efectúan los descuentos a los salarios de los empleados por diversos motivos. |

|    |  |          |  |
|----|--|----------|--|
| 9  | Paga a proveedores.                        | Finanzas | Tramita los cheques destinados para el pago de las distintas cuentas de la empresa.  |
| 10 | Elabora proyecciones de ingresos y gastos. | Finanzas | Elabora proyecciones de ingresos y gastos estimados para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto.   |
| 11 | Controla ingresos.                         | Finanzas | Administra y controla los ingresos y egresos de los diferentes fondos que se manejan en la empresa, al igual que las recaudaciones recibidas por diferentes conceptos. |
| 12 | Aprueba plan de actividades y presupuesto. | Finanzas | Revisa, consolida y aprueba el Plan Anual de actividades y el Presupuesto para la empresa.   |
| 13 | Desempeña demás actividades.               | Finanzas | Desempeñar las demás actividades encomendadas por la Gerencia.   |

## DIAGRAMA DE FLUJO



### 3.3.) *MERCADEO*

#### CARACTERIZACIÓN

MACROPROCESO: Gestión por procesos  
 PROCESO: Apoyo, habilitante o de la empresa  
 SUBPROCESO: Mercadeo

| Proveedor  |  | Insumo   | Transformación   | Producto   | Cliente |                  |
|------------|--|--|--|--|---------|------------------|
| Interno    | Externo  |  |  |  | Interno | Externo          |
| Producción | Relacionar las necesidades y deseos del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar qué es, lo que está buscando el cliente.</li> <li>• Mostrar beneficios del producto.</li> <li>• Crear un medio para tener contacto con el cliente.</li> <li>• Conseguir la aceptación del cliente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de necesidades.</li> <li>• Presentar el producto.</li> <li>• Establecer relación con el cliente.</li> <li>• Cerrar la venta.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul> |         | Consumidor Final |

## CADENA DE VALOR

| <b>IDENTIFICAR A<br/>CLIENTES</b>   | <b>CONTACTAR A<br/>CLIENTES</b>  | <b>PRESENTAR<br/>LA OFERTA</b>   | <b>CERRAR<br/>LA VENTA</b>  |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar nuevos clientes.</li> <li>• Identificar nuevas oportunidades con clientes actuales.</li> <li>• Priorización y asignación de clientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo dedicado a la venta.</li> <li>• Acceso a decisores clave.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la demanda.</li> <li>• Realización de la oferta.</li> <li>• Utilizar herramientas necesarias y procedimientos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para negociar y cerrar.</li> <li>• Conocer la satisfacción de los clientes.</li> <li>• Propuesta de valor competitiva y flexible.</li> </ul> |

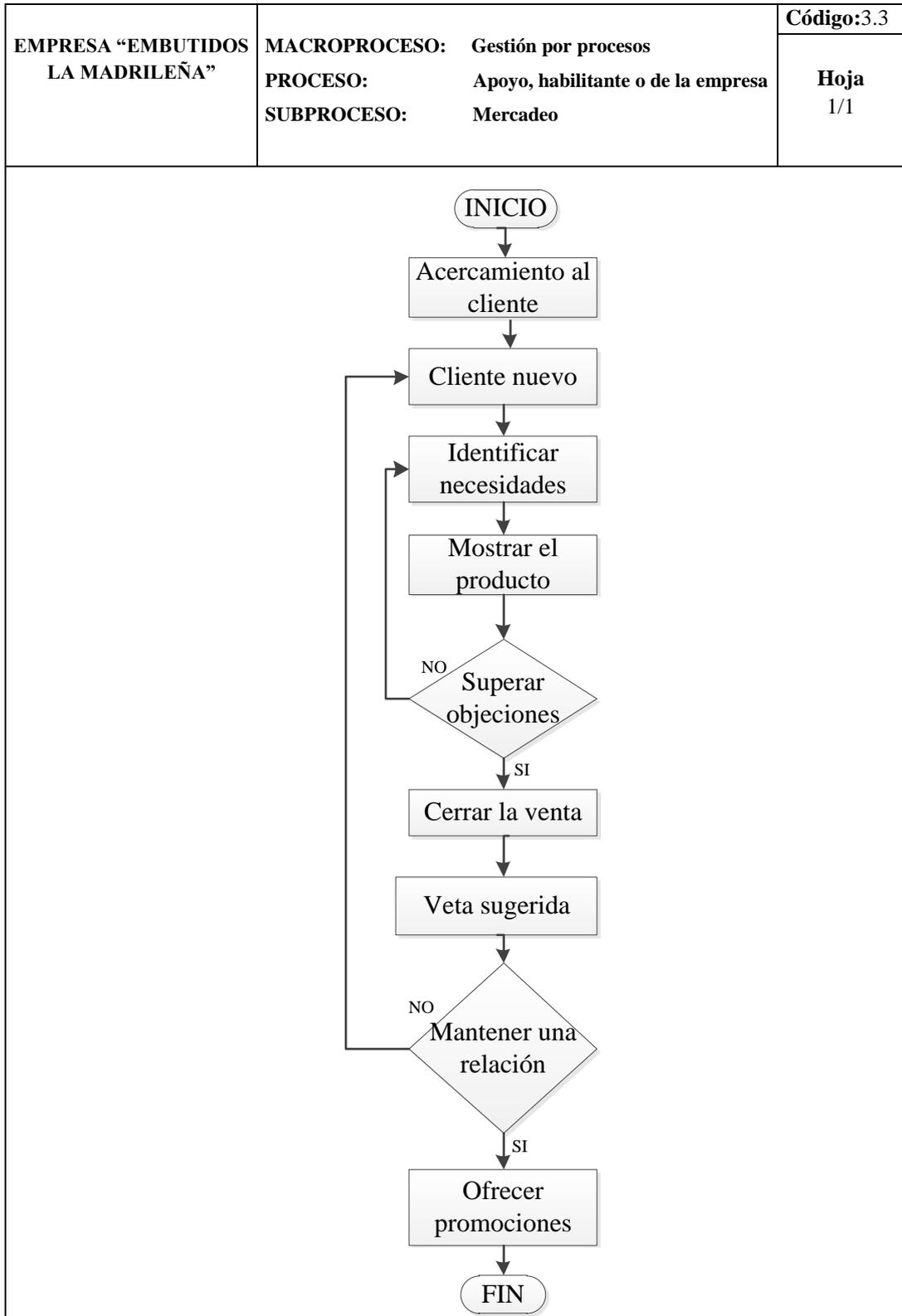
## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

MACROPROCESO: Gestión por procesos  
PROCESO: Apoyo, habilitante o de la empresa  
SUBPROCESO: Mercadeo

| N <sup>a</sup> | ACTIVIDAD                | ENTIDAD  | DESCRIPCIÓN  |
|----------------|--------------------------|----------|--|
| 1              | Acercamiento al cliente. | Mercadeo | Mercadeo tiene que tener un acercamiento con el cliente para dar inicio a una posible venta del producto.                    |
| 2              | Cliente nuevo.           | Mercadeo | Si s un nuevo cliente se debe el comportamiento crediticio y si no lo es se debe el comportamiento de cartera de la empresa. |
| 3              | Identificar necesidades. | Mercadeo | Preguntar al cliente siempre que es lo que está buscando, así el área de Mercadeo identificara las necesidades del cliente.  |
| 4              | Mostrar el producto.     | Mercadeo | Al momento que muestra el producto, hace saber al cliente que beneficio tiene el producto, incluyendo el precio.             |
| 5              | Superar objeciones.      | Mercadeo | El vendedor debe responder todo lo que el cliente quiere saber sobre el producto.  |
| 6              | Cerrar la venta.         | Mercadeo | Mercadeo realiza la factura y pasa al área de despachos, posteriormente se despacha el producto.                             |
| 7              | Venta sugerida.          | Mercadeo | Mercadeo debe sugerir que no más puede comprar el cliente.   |

|   |                        |          |  |
|---|------------------------|----------|--|
| 8 | Mantener una relación. | Mercadeo | Mercadeo se encarga de hacer regresar a los clientes, mediante la satisfacción brindada.                       |
| 9 | Ofrecer promociones.   | Mercadeo | Mercadeo siempre debe utilizar las estrategias de marketing mix como son: producto, precio, plaza y promoción. |

## DIAGRAMA DE FLUJO



### 3.5 CONCLUSIONES

- Las cadenas de valor sintetizan el aporte de cada uno de los procesos y de sus componentes para la empresa constituyéndose en un elemento sustantivo en la consecución de los objetivos organizacionales.
- El análisis situacional de la empresa determinó como principales fortalezas de la organización el poseer una amplia disponibilidad de crédito para clientes, contar con infraestructura propia y manejar recursos propios, así como ofrecer una gran variedad de productos al consumidor final.
- El análisis FODA determinó como debilidades organizacionales el que la empresa no posea bien definida la estructura orgánica de recursos humanos y el área de producción no posee procesos estructurados.
- El análisis realizado determinó las Oportunidades que tiene la empresa como son el crecimiento de mercado con clientes potenciales, buena proyección de ventas futuras, stock suficiente de materiales por parte de proveedores para cumplir con los requerimientos del cliente.
- Dentro del diagnóstico situacional se encontraron Amenazas como la aplicación de nuevos impuestos, precios altos en la materia prima, incremento de la competencia.
- De acuerdo al estudio de mercado fue posible determinar que el 50% de clientes están de acuerdo que los productos elaborados por la empresa, son diseñados y producidos de conformidad con las expectativas y exigencias de los clientes.
- De las encuestas realizadas se pudo obtener información acerca del área de Finanzas y proponer como funciones sustantivas el valorar el financiamiento y las inversiones de la empresa.

- Los procesos que generan valor dentro de la organización son en sí un número menor del total de procesos actuales y ayudan a mejorar la productividad organizacional.

### 3.6 RECOMENDACIONES

- Poner en práctica la cadena de valor propuesta para la empresa, ya que está conformada por actividades primarias que son las que brindan el servicio al cliente, y actividades secundarias que sirven de apoyo para que las primarias se lleven a cabo.
- Implantar el sistema de Gestión por Procesos en la empresa, para lograr un mejoramiento continuo y a la vez la confianza y fidelidad del cliente, alcanzando así el crecimiento de la misma.
- Es necesario realizar investigaciones de mercado, de índices macroeconómicos y todo lo que se refiere a la industria alimenticia para poder actualizar constantemente el análisis situacional de la organización.
- Es importante implementar procesos de capacitación, con el único propósito de que los temas expuestos despierten el interés e iniciativa de los miembros de la empresa para integrar procesos de innovación.
- Es de vital importancia hacer revisiones periódicas sobre la evolución de los procesos y procedimientos para medir de forma cualitativa y cuantitativa el desempeño de cada una de las actividades con sus respectivos responsables.
- Es fundamental que ante los cambios constantes de la empresa mantengan un sistema de información sobre nuevas perspectivas y tendencias de sus clientes, competidores y mercado en general, para un mejor desempeño eficaz de la empresa.
- Es de mucha importancia que el personal se acople cada vez más a la implantación del Sistema de Gestión por Procesos, para que se empiece a aplicar lo antes posible los procesos de manera correcta y ordenada.

- Comprometer al personal de la empresa en el cumplimiento del sistema para de esta manera alcanzar la mejora continúa en cada una de las actividades que desarrolla la misma.

### 3.7 REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

#### **BIBLIOGRAFÍA CITADA:**

BARAJAS MEDINA, Jorge; “Curso introductorio a la administración”; Tercera Edición; Editorial Trillas, México, 1996; (pp. 2-8).

BERTALANFFY, Ludwig; “Teoría General de Sistemas”. Fondo de Cultura Económica; México 2004; (pág. 56).

BERTALANFFY, Ludwig; “Teoría General de Sistemas”. Petrópolis, Vozes; México 2004; (pág. 312).

BERTALANFFY, Ludwig; “Teoría General de Sistemas”. Petrópolis, Vozes; México 2007; (pág. 2).

BUSTOS FARIÁS, Eduardo; “Proceso Administrativo”; Instituto Politécnico Nacional; Cd. de México, 2008; (pág. 1).

CARMONA Miguel; “La Gestión por Procesos”; Septiembre 2008; (pp.34-35).

CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración"; Séptima Edición; Editorial McGraw-Hill, Interamericana 2004; (pág. 10).

CHIAVENATO, Idalberto; "Proceso Administrativo"; Tercera Edición; Editorial McGraw-Hill, Interamericana, Colombia, 2007; (pág. 63).

CHIAVENATO, Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Quinta Edición; Editorial McGraw-Hill, Interamericana, México, 2000; (pp. 225 – 231).

DÍEZ DE CASTRO Emilio Pablo, GARCÍA DEL JUNCO Julio, MARTÍN JIMÉNEZ Francisca y PERIÁÑEZ Cristóbal Rafael; “Administración y Dirección”; Editorial McGraw-Hill Interamericana 2001; (pág. 4).

HITT Michael, BLACK Stewart y PORTER Lyman; “Administración”; Novena Edición; Editorial Pearson Educación México 2006; (pág. 8).

MÜNCH GALINDO, Lourdes; “Fundamentos de Administración”; Editorial Trillas; México 2010; (pp. 23-24).

MÜNCH GALINDO, Lourdes; “Fundamentos de Administración”; Editorial Trillas; México 2010; (pp. 145-147).

PÉREZ FERNÁNDEZ, José Antonio; “Gestión por Procesos”; Madrid, Editorial Esic; 2004. (pág. 43).

PORTER, Michel E; “Ventaja competitiva”; Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior; Compañía Editorial Continental; 1985. (pág. 45).

PORTER, Michel E; “Ventaja competitiva”; Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior; Compañía Editorial Continental; 1991. (pág. 7).

REYES PONCE, Agustín; “Administración Moderna”; Editorial LIMUSA; México 1992. (pp. 28-29).

REYES PONCE, Agustín; “Administración Moderna”; Editorial LIMUSA; México 1992. (pág. 57).

ROBBINS, Stephen y COULTER Mary; “Administración”; Décima Edición; Editorial Pearson Educación, México 2010; (pp. 7-9).

ROJAS y AGUILAR, Hugo; “Administración”; Instituto Politécnico Nacional; México, 2009; (pp. 12-13).

### **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:**

BRAVO CARRASCO Juan; Gestión por Procesos. 4ª Edición; 2011.

CARMONA CALVO, Miguel Ángel. “Gestión por Procesos”; septiembre 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Tercera. Edición; Editorial. McGraw-Hill. 1992.

FERNÁNDEZ, Mario. El control fundamento de la gestión por procesos y la calidad total. Segunda edición. Junio de 2003.

HARRINGTON, James. “Mejoramiento de los Procesos de Empresa”; Editorial Mc Graw. Hill. 2002.

OGALLA, Francisco; “Sistema de Gestión una Guía Práctica”. Ediciones Díaz de Santos 2005.

PORTER Michael; “Ventaja Competitiva”; Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior; Compañía Editorial Continental; 2000.

PORTER, Michael; “La Ventaja Competitiva de las Naciones”; Free Press, New York; 1990 & 1998.

PORTER, Michael; “Ventaja competitiva”; Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior; Free Press, New York; 1985.

SERRANO, Juan Pablo. “Módulo Administración de Procesos”, ESPE, 2005.

THOMPSON, A; “Administración Estratégica”; Mc Graw Hill; 2004.

### **BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL:**

ARNOLETTO, Eduardo Jorge. La Gestión por Procesos. Madrid. 2007. {en línea}. {Citado mayo 24, 2014}.

GÓMEZ DELGADO, Omar. Estrategia y Dirección Estratégica. Noviembre 2007. {en línea}. {Citado mayo 24, 2014}.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/.../GESTION%20POR%20PROCESOS.htm>; Fecha 15 de marzo del 2015; Hora: 13:45 pm.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-de-gestion-como-estrategia-dentro-de-la-administracion.htm>.

<http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>; Fecha 23 de marzo del 2015; Hora: 10:40 am.

<http://www.monografias.com> › *Administración y Finanzas*; Fecha 10 de abril del 2015; Hora: 15:40 pm.

<http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>.

MALDONADO, José Ángel. Mejoramiento de procesos. 2011. {en línea}. {Citado mayo 24, 2014}.

PÉREZ FERNÁNDEZ, José Antonio. Gestión por Procesos, 2004. {en línea}. {Citado mayo 19, 2014}.

### 3.8 ANEXOS

#### ANEXO N° 1

#### PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA E INSUMOS POR PROVINCIAS

##### COTOPAXI

| N° | PROVEEDORES            | CIUDAD    | % PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|------------------------|-----------|-----------------|----------------------|
| 1  | CONDIMENTOS NATURALES  | Latacunga | 2%              | 2                    |
| 2  | EDUPLASTIC             | Latacunga | 2%              | 2                    |
| 3  | JOMA                   | Latacunga | 1%              | 2                    |
| 4  | FERRETERIA EL MAESTRO  | Latacunga | 1%              | 3                    |
| 5  | CARNES SUPERMAXI       | Latacunga | 1%              | 3                    |
| 6  | GAS INDUSTRIAL SALAZAR | Latacunga | 1%              | 1                    |
| 7  | CENACOP                | Latacunga | 1%              | 1                    |
| 8  | JOSE CHUQUI            | Latacunga | 1%              | 3                    |
| 9  | MULTISA                | Latacunga | 1%              | 3                    |
| 10 | DIPOR                  | Latacunga | 1%              | 1                    |
| 11 | AMC                    | Latacunga | 1%              | 3                    |
| 12 | CARNES YANEZ           | Saquisilí | 1%              | 2                    |
| 13 | CARNES QUINATOA        | Saquisilí | 1%              | 3                    |

Fuente: Empresa Embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras

##### CHIMBORAZO

| N° | PROVEEDORES   | CIUDAD   | % PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|---------------|----------|-----------------|----------------------|
| 1  | SPARTAN       | Riobamba | 2%              | 2                    |
| 3  | FERNADO TELLO | Riobamba | 1%              | 3                    |
| 4  | FELIPE ZURITA | Riobamba | 1%              | 3                    |

|   |                     |          |    |   |
|---|---------------------|----------|----|---|
| 5 | PATRICIA PAZMIÑO    | Riobamba | 1% | 3 |
| 6 | OLGA ZURITA         | Riobamba | 1% | 3 |
| 7 | XAVIER HURTADO      | Riobamba | 1% | 3 |
| 8 | JUAN CARLOS AMAGUAY | Riobamba | 1% | 3 |
| 9 | CARNES CARGUA       | Riobamba | 1% | 3 |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”

**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### TUNGURAHUA

| Nº | PROVEEDORES         | CIUDAD | % PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|---------------------|--------|-----------------|----------------------|
| 1  | CINTAS TEXTILES     | Ambato | 1%              | 3                    |
| 2  | CEIMCET             | Ambato | 2%              | 2                    |
| 3  | GUILLERMO LOPEZ     | Ambato | 1%              | 3                    |
| 4  | CARNES SUPERMAXI    | Ambato | 1%              | 3                    |
| 5  | CARNES OCAÑA        | Ambato | 1%              | 3                    |
| 6  | SAL INDUSTRIAL MOYA | Ambato | 2%              | 2                    |
| 7  | CARNES NOBOA        | Mocha  | 1%              | 3                    |
| 8  | CARNES PANATA       | Mocha  | 1%              | 3                    |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”

**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### SANTO DOMINGO DE LOS SACHILAS

| Nº | PROVEEDORES        | CIUDAD        | % PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|--------------------|---------------|-----------------|----------------------|
| 1  | CARNES VILLAFUERTE | Santo Domingo | 2%              | 2                    |
| 2  | CARNES ESPINOZA    | La Concordia  | 3%              | 3                    |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”

**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### AZUAY

| Nº | PROVEEDORES  | CIUDAD | % PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|--------------|--------|-----------------|----------------------|
| 1  | PIGGUIS      | Cuenca | 3%              | 1                    |
| 2  | CIAL (INBAC) | Cuenca | 2%              | 2                    |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”

**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### GUAYAS

| Nº | PROVEEDORES    | CIUDAD    | % PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|----------------|-----------|-----------------|----------------------|
| 1  | GRASA FALQUEZ  | Guayaquil | 2%              | 2                    |
| 2  | GRASAS MEJIA   | Guayaquil | 1%              | 3                    |
| 3  | CARNES AGUIRRE | Guayaquil | 2%              | 2                    |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”

**Realizado por:** Grupo de investigadoras

### ANEXO N° 3

#### CLIENTES DE LA EMPRESA “EMBUTIDOS LA MADRILEÑA” POR PROVINCIA

#### COTOPAXI

| Nº | CLIENTES                     | CIUDAD    | % DE PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|------------------------------|-----------|--------------------|----------------------|
| 1  | Castellano Chacha Roció      | Latacunga | 0.50%              | 3                    |
| 2  | Chicaiza Chicaiza Roberto    | Latacunga | 0.50%              | 3                    |
| 3  | Chiliquinga Carlos Ernesto   | Latacunga | 0.50 %             | 3                    |
| 4  | Chiluisa Moreno Roberto      | Latacunga | 0.50%              | 3                    |
| 5  | López Tenelanda Marcelo      | Latacunga | 2%                 | 2                    |
| 6  | Martínez Álvarez María Lucia | Latacunga | 5%                 | 1                    |
| 7  | Amaguaya Juan Carlos         | Latacunga | 0.50%              | 3                    |
| 8  | Bastidas Pacheco Gustavo     | Latacunga | 0.60%              | 3                    |
| 9  | Benavides María Isabel       | Latacunga | 0.40%              | 3                    |
| 10 | Chicaiza Cristian            | Latacunga | 0.45%              | 3                    |
| 11 | Espinel Proaño Luis Leonardo | Latacunga | 1%                 | 3                    |
| 12 | Flores Patricio              | Latacunga | 0.50%              | 3                    |

|    |                               |            |       |   |
|----|-------------------------------|------------|-------|---|
| 13 | Gaybor Luis Rodolfo           | Latacunga  | 0.40% | 3 |
| 14 | Maigua Guanoluisa Xavier      | Latacunga  | 0.30% | 3 |
| 15 | Mata Álvarez María Olga       | Latacunga  | 0.65% | 3 |
| 16 | Molina Castellano Mayra Lili  | Latacunga  | 0.40% | 3 |
| 17 | Muquinche Criollo Gloria      | Latacunga  | 0.50% | 2 |
| 18 | Ríos Padilla Juan Patricio    | Latacunga  | 0.50% | 3 |
| 19 | Solís Chicaiza Frank René     | Latacunga  | 0.30% | 3 |
| 20 | Taco Gloria                   | Latacunga  | 0.50% | 3 |
| 21 | Tipanluisa Taipe Aníbal       | Latacunga  | 0.35% | 3 |
| 22 | Toapanta Cangui Luis Carlos   | Latacunga  | 1%    | 2 |
| 23 | Yánez Chuquilla Mesías        | Latacunga  | 0.25% | 3 |
| 24 | Mogro Borja María Fernanda    | Latacunga  | 2%    | 2 |
| 25 | Pazmiño Tapia Moraima         | Latacunga  | 0.30% | 3 |
| 26 | Pisculla Guamán Segundo       | Latacunga  | 0.40% | 3 |
| 27 | Quispe Pillajo Juan Francisco | Latacunga  | 0.40% | 3 |
| 28 | Sigcha Raura Elizabeth        | Latacunga  | 0.30% | 3 |
| 29 | Yugcha Casa Amador            | Latacunga  | 2%    | 2 |
| 30 | Silvio Manuel Defaz Arequipa  | El Corazón | 2%    | 2 |

Fuente: Empresa Embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras

#### PICHINCHA

| Nº | CLIENTES                      | CIUDAD | % DE PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|-------------------------------|--------|--------------------|----------------------|
| 1  | Arana Aguilar Wilson Alberto  | Quito  | 1%                 | 2                    |
| 2  | Bolaños Velasco Mercedes      | Quito  | 1%                 | 2                    |
| 3  | Chávez Palma Esther Erlinda   | Quito  | 0.50 %             | 3                    |
| 4  | Erazo Cajo Margot Cecilia     | Quito  | 0.60%              | 3                    |
| 5  | Ganchala Cesar Oswaldo        | Quito  | 3%                 | 1                    |
| 6  | Garcés Arcos Julia Concepción | Quito  | 4%                 | 1                    |
| 7  | Herrera Oswaldo José          | Quito  | 0.65%              | 3                    |
| 8  | Caza Santana Nada Thalía      | Quito  | 0.60%              | 3                    |

|    |                               |          |       |   |
|----|-------------------------------|----------|-------|---|
| 9  | Llumiguano Juan José          | Quito    | 2%    | 1 |
| 10 | López Constante Roció         | Quito    | 0.45% | 3 |
| 11 | Muñoz Pérez Hilda María       | Quito    | 1%    | 2 |
| 12 | Nieto Vargas Luis Renato      | Quito    | 0.50% | 3 |
| 13 | Ochoa Andrade Nelson Bolívar  | Quito    | 2%    | 1 |
| 14 | Orozco Mejía Wilson Norberto  | Quito    | 0.30% | 3 |
| 15 | Zapata Cornejo Gladys Yolanda | Quito    | 1%    | 2 |
| 16 | Témenmela Chifla María Olga   | Quito    | 1%    | 2 |
| 17 | Vera Basurto Ángel Leonel     | Quito    | 1%    | 2 |
| 18 | Verdezoto Gaibor José Ignacio | Quito    | 1%    | 2 |
| 19 | Guamán Quinatoa Fidel         | Quito    | 0.30% | 3 |
| 20 | Guambuguete Segundo Polivio   | Quito    | 2%    | 2 |
| 21 | Huaraca Urquizo José Manuel   | Quito    | 0.35% | 3 |
| 22 | Alulema Nacimba Jenny         | Quito    | 0.25% | 3 |
| 23 | Noroña Gonzales Marcelo Raúl  | Machachi | 0.50% | 3 |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”

**Realizado por:** Grupo de investigadoras

## TUNGURAHUA

| Nº | CLIENTES                      | CIUDAD | % DE PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|-------------------------------|--------|--------------------|----------------------|
| 1  | Gualotuña Córdor Patricio     | Ambato | 1%                 | 2                    |
| 2  | Zurita Mayorga Edgar Iván     | Ambato | 1%                 | 2                    |
| 3  | Jerez Jerez Carmita Del Pilar | Ambato | 1%                 | 2                    |
| 4  | Morales Villegas Zoila Enma   | Ambato | 1%                 | 2                    |
| 5  | Luna Vaca Iván Marcelo        | Ambato | 1%                 | 2                    |

**Fuente:** Empresa Embutidos “La Madrileña”

**Realizado por:** Grupo de investigadoras

## CHIMBORAZO

| Nº | CLIENTES               | CIUDAD   | % DE PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|------------------------|----------|--------------------|----------------------|
| 1  | Machado Néstor         | Riobamba | 3%                 | 1                    |
| 2  | García Gonzales Freddy | Riobamba | 2%                 | 2                    |

Fuente: Empresa Embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras

## SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

| Nº | CLIENTES             | CIUDAD        | % DE PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|----------------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1  | Quilo Laura          | Santo Domingo | 2%                 | 2                    |
| 2  | Sánchez Celina       | Santo Domingo | 2%                 | 2                    |
| 3  | Tenorio Segundo      | Santo Domingo | 1%                 | 2                    |
| 4  | Castro Alarcón Perla | Quevedo       | 2%                 | 2                    |

Fuente: Empresa Embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras

## ESMERALDAS

| Nº | CLIENTES               | CIUDAD     | % DE PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|------------------------|------------|--------------------|----------------------|
| 1  | Zapata Herrera Margoth | Esmeraldas | 2%                 | 2                    |
| 2  | Ponce Torres Marzol    | Esmeraldas | 2%                 | 2                    |
| 3  | Tapia Jurado Germán    | Esmeraldas | 2%                 | 2                    |
| 4  | Mendoza Barahona Degni | Esmeraldas | 2%                 | 2                    |

Fuente: Empresa Embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras

## GUAYAS

| Nº | CLIENTES                   | CIUDAD    | % DE PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|----------------------------|-----------|--------------------|----------------------|
| 1  | Almeida Peñaherrera Daniel | Guayaquil | 2%                 | 2                    |
| 2  | Lucas Navarrete Wilmer     | Guayaquil | 3%                 | 1                    |
| 3  | Cornejo Vásquez Roberto    | Babahoyo  | 5%                 | 1                    |

Fuente: Empresa Embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras

## ORELLANA

| Nº | CLIENTES                   | CIUDAD | % DE PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|----------------------------|--------|--------------------|----------------------|
| 1  | Manchay Castillo Francisco | Coca   | 1%                 | 2                    |
| 2  | Carpio Moreno Byron Fabián | Coca   | 2%                 | 2                    |
| 3  | Moreno Carpio Jairo Manuel | Coca   | 2%                 | 2                    |

Fuente: Empresa Embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras

## PASTAZA

| Nº | CLIENTES                      | CIUDAD | % DE PARTICIPACIÓN | PODER DE NEGOCIACIÓN |
|----|-------------------------------|--------|--------------------|----------------------|
| 1  | Martínez Silva Freddy Gonzalo | Puyo   | 2%                 | 2                    |
| 2  | Martínez Silva Luis Amable    | Puyo   | 2%                 | 2                    |
| 3  | Calva Cueva Yolanda Catalina  | Puyo   | 2%                 | 2                    |

Fuente: Empresa Embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras

## ANEXO N° 4



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**Y HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS

**OBJETIVO:** Obtener información suficiente de los clientes para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

**INSTRUCCIONES:** Para llenar esta encuesta se pide responder las preguntas con la mayor sinceridad posible, puesto que de sus respuestas depende el éxito de la investigación a realizar. Se pide marcar las respuestas con una X en la opción elegida.

### CUESTIONARIO

1. **¿Indique el grado de satisfacción con respecto a la calidad de los productos detallados a continuación?**

| Producto  | Insatisfecho | Poco satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
|-----------|--------------|-----------------|------------|----------------|
| Chorizo   |              |                 |            |                |
| Salchicha |              |                 |            |                |
| Botón     |              |                 |            |                |
| Longaniza |              |                 |            |                |

2. **¿Los precios de los productos que ofrece embutidos “La Madrileña”, son?**

Bajos

Competitivos

Altos

Muy altos

**3. ¿Qué canal de distribución piensa que es el más apropiado para que lleguen los productos al consumidor final?**

Empresa-Consumidor Final

Empresa-Mayorista-Consumidor Final

Empresa-Mayorista-Minorista-Consumidor Final

Empresa-Minorista-Consumidor Final

**4. ¿Cuán importante piensa que es la buena calidad del servicio al cliente?**

Muy importante

Importante

Poco importante

**5. ¿Utiliza la empresa promociones?**

Descuentos

Producto adicional

Promociones 2 x 1

Más producto

**6. ¿A su criterio cuán importante es que la empresa aplique un diseño de un sistema de gestión por procesos, con el fin de cumplir las expectativas de los clientes?**

Muy importante

Importante

Poco importante

Indiferente

¡Gracias por su colaboración!

## ANEXO N° 5



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información específica que solamente será utilizada con fines académicos.

Esta ayudará a las investigadoras a identificar fortalezas y debilidades que la empresa tiene con respecto a sus procesos en las diferentes áreas.

### CUESTIONARIO

**1. ¿Está bien estructurada orgánicamente la empresa?**

SI

NO

**2. ¿Posee la empresa un Plan Estratégico Organizacional?**

SI

NO

**3. ¿El área de Recursos Humanos tienen bien definidos los procesos de captación, gestión y desarrollo humano?**

SI

NO

**4. ¿Los productos elaborados por la empresa, son diseñados y producidos de conformidad con las expectativas y exigencias del cliente?**

SI

NO

**5. ¿El área de finanzas estratégicamente realiza funciones inherentes a valorar el financiamiento y las inversiones?**

SI

NO

**6. ¿El área de mercadeo posiciona de manera adecuada los productos, en la mente de sus consumidores?**

SI

NO

**7. ¿La empresa “Embutidos La Madrileña” cuenta con un Sistema de Gestión por Procesos en la actualidad?**

SI

NO

**8. ¿Cree usted que los procesos productivos están bien definidos?**

SI

NO

**9. ¿Cree usted que es necesario diseñar un sistema de gestión por procesos, el mismo que ayude a organizar las actividades en cada una de las áreas de la organización?**

SI

NO

**ANEXO N° 6**  
**PRESENTACION DE LA EMPRESA**



**ANEXO N° 7**  
**PLANTA DE PRODUCCIÓN**



**ANEXO N° 8**  
**PERSONAL DE PLANTA**

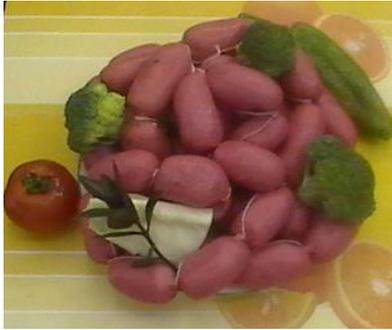


**ANEXO N° 9**  
**SUCURSALES LATACUNGA - SALCEDO**



**ANEXO N° 10**  
**NUESTROS PRODUCTOS**

**Botón de Cerdo.**



**Morcilla de Sangre.**



**Chorizo**



**Salchicha de pollo.**



**Salchicha Blanca de Ternera.**



**Salchicha de pollo.**



**ANEXO N° 11**  
**PROCESO PRODUCCIÓN**

**Molino**



**Amarrado y Colgado**



**Cuteado**



**Cocido y Ahumado**



**Embutido**



**Pesado y Empacado**



