

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO

CARRERA:  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
INGENIEROS COMERCIALES

TEMA:  
“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA  
EMPRESA PRODUCTOS PANDA, UBICADA EN LA PARROQUIA DE  
CALDERON, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”

AUTORES:  
TITO ALEJANDRO GAMBOA TRUJILLO  
DANIEL PATRICIO PILLAJO VILLALBA

DIRECTORA:  
MARÍA TERESA ARIAS LUNA

Quito, mayo del 2015

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, mayo del 2015

---

**Tito Alejandro Gamboa Trujillo**

**C.I:1717745374**

---

**Daniel Patricio Pillajo Villalba**

**C.I: 1720081734**

## **DEDICATORIA**

Dedico la culminación de este trabajo a mi Dios por otorgarme la salud y la vida para continuar adelante, a mis amados padres Cecilia y Miguel, a mi linda abuelita Berthita por ser el pilar que complementa y continúa fortaleciendo mi crecimiento como persona y mi educación en la vida con su concejo incondicional y su gran amor, a mi compañera de vida Gabriela por su amor, comprensión y empuje en el desarrollo de esta investigación, a mi amigo y compañero de tesis Daniel por nuestra labor en conjunto para el logro de esta meta, y a mi amiga Johanna por su ayuda y apoyo.

Tito Alejandro Gamboa Trujillo

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a mi familia que gracias a sus consejos y palabras de aliento crecí como persona. A mis padres y hermanas por estar siempre pendiente de mí, por brindarme su apoyo incondicional y por guiarme al mejor de los caminos por su apoyo, confianza y amor.

A mi novia, por creer en mí, por todos tus consejos, tus preocupaciones y atenciones, por eso eres parte de este triunfo, te lo dedico.

A mi compañero de tesis Tito gracias por ayudarme a cumplir un objetivo más como persona y estudiante.

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes.

**Daniel Pillajo Villalba**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Politécnica Salesiana porque nos facilitó todas las herramientas necesarias para formarnos como Ingenieros Comerciales.

A nuestra directora que gracias a su tiempo, disposición y guía para hacer la presente investigación.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la empresa PRODUCTOS PANDA por proporcionarnos la información necesaria para la elaboración de esta tesis.

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1 .....	3
MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Administración.....	3
1.2 Proceso administrativo.....	5
1.3 Planificación estratégica .....	9
1.4 Modelos de mejoramiento administrativo.....	19
1.4.1 Herramienta de análisis PEPSU (Proveedores, entradas, proceso y salidas)..	19
1.4.2. Diagrama de Pareto.....	20
1.4.3 Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	21
1.4.5. Matriz de evaluación del factor interno (EFI).....	22
1.4.6. Matriz FODA .....	23
1.4.6.1 Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas. .....	26
1.4.7. Diagrama de causa y efecto.....	26
1.4.7.1 Usos y beneficios .....	28
1.4.8. Histogramas.....	28
1.4.8.1 Usos y beneficios .....	29
1.4.9 Metodología PHVA para la mejora continua de procesos.....	29
1.4.10 Modelo de Porter.....	31
1.4.11 Gestión por procesos.....	33
1.4.12 Hoja de trabajo .....	35
1.4.13 Gestión tradicional y gestión por procesos .....	36
CAPÍTULO 2.....	40
ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	40
2.1 Introducción .....	40

2.2 Reseña histórica .....	40
2.3 Misión .....	42
2.4 Visión .....	42
2.5 Política de la empresa.....	43
2.6 Objetivo general .....	43
2.7 Objetivos específicos .....	43
2.8 Meta.....	44
2.9 Entorno de la organización .....	44
2.9.1 Capacidad administrativa.....	44
2.9.2 Capacidad de talento humano .....	45
2.9.3 Proceso productivo.....	45
2.9.3.1 Cereal .....	45
2.9.3.2 Tabletas de dulce.....	49
2.9.4. Conclusiones análisis interno.....	52
2.10 Análisis externo.....	53
2.10.1 Microambiente .....	53
2.10.2 Cliente .....	53
2.10.3 Proveedores .....	54
2.10.4 Competencia.....	55
2.11 Macroambiente.....	55
2.11.1 Factores económicos .....	56
2.11.2 Inflación .....	56
2.11.3 Tasas de interés .....	56
2.11.4 Factores políticos.....	58
2.11.5 Salvaguardias .....	59

2.11.6 Regulación INEN para productos de confitería .....	59
2.11.7 Factores tecnológicos .....	60
2.11.8. Conclusiones análisis externo .....	61
2.12 Metodología de la investigación .....	62
2.12.1 Tipos de investigación.....	62
2.12.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
2.12.3 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	64
2.12.4 Ciclo de la metodología a implementar .....	65
2.13 Cálculo de la muestra .....	66
2.13.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	66
2.13.2 Determinación de la cantidad de población .....	66
2.14 Análisis FODA.....	68
2.15 Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	74
2.15.1 Análisis matriz de evaluación de factores externos EFE .....	75
2.16 Matriz de evaluación de factores externos EFI.....	76
2.16.1 Análisis matriz de evaluación de factores internos EFI.....	78
2.17 Matriz de priorización de Holmes.....	79
2.17.1 Priorización de fortalezas .....	79
2.17.2 Priorización de oportunidades.....	80
2.17.3 Priorización de debilidades .....	81
2.17.4 Priorización amenazas.....	82
2.18. Matriz de estrategias FODA.....	82
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>86</b>
<b>DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO BASADO EN PROCESOS .....</b>	<b>86</b>

3.1 Introducción .....	86
3.2 Cadena de valor .....	87
3.2.1 Actividades primarias.....	88
3.2.2 Actividades de apoyo .....	89
3.3 Determinación de misión, visión, principios y valores de la empresa PRODUCTOS PANDA.....	90
3.3.1 Misión .....	90
3.3.2 Visión .....	90
3.3.3 Principios .....	91
3.3.4 Valores .....	91
3.4 Organigrama posicional o de cargos.....	92
3.5 Manuales de funciones por competencia para la empresa PRODUCTOS PANDA .....	94
3.5.1 Procedimiento.....	96
3.5.2 Perfiles de puesto .....	98
3.6 Mejora en procesos estratégicos .....	111
3.7 Mejora en procesos operativos.....	112
3.8 Mejora en procesos de apoyo.....	114
3.4 Presupuesto de proyecto de mejora.....	119
3.10 Flujo de caja .....	120
CONCLUSIONES .....	122
RECOMENDACIONES.....	123
LISTA DE REFERENCIAS .....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz EFE.....	22
Tabla 2. Matriz EFI.....	23
Tabla 3. Enfoque organizacional clásico vs. Enfoque de procesos (Harrinton, Mejoramiento de los procesos de la empresa, 2013) .....	36
Tabla 4. Inflación .....	56
Tabla 5. Tasas de interés .....	57
Tabla 6. Matriz FODA por áreas levantadas.....	68
Tabla 7. Matriz FODA .....	72
Tabla 8. Matriz EFE.....	74
Tabla 9. Matriz EFI.....	76
Tabla 10. Matriz de Holmes (fortalezas).....	79
Tabla 11. Matriz Holmes (oportunidades) .....	80
Tabla 12. Matriz Holmes (debilidades).....	81
Tabla 13. Matriz Holmes (amenazas) .....	82
Tabla 14. Personal.....	93
Tabla 15. Perfil gerente propietario .....	98
Tabla 16. Perfil jefe financiero administrativo .....	100
Tabla 17. Perfil jefe de producción .....	102
Tabla 18. Perfil jefe de comercialización y ventas .....	102
Tabla 19. Perfil asistente financiero.....	103
Tabla 20. Perfil asistente administrativo.....	106
Tabla 21. Perfil operarios.....	107
Tabla 22. Perfil asistente de comercialización .....	108
Tabla 23. Perfil vendedores.....	109
Tabla 24. Perfil transportista.....	110
Tabla 25. Procesos estratégicos. Descripción de la mejora en el proceso administrativo .....	111
Tabla 26. Acciones de mejora en el proceso de diseño.....	112
Tabla 27. Acciones de mejora en el proceso productivo .....	112

Tabla 28. Acciones de mejora en el proceso de comercialización & ventas .....	113
Tabla 29. Acciones de mejora en el proceso de gestión financiera .....	114
Tabla 30. Acciones de mejora en el proceso de talento humano .....	115
Tabla 31. Acciones de mejora en el proceso de gestión de marketing .....	117
Tabla 32. Acciones de mejora en el proceso de mantenimiento y tecnología .....	118
Tabla 33. Presupuesto de proyecto de mejora.....	119
Tabla 34. Flujo de caja PRODUCTOS PANDA .....	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El proceso administrativo .....	6
Figura 2. Proceso de planificación estratégica (LongneckerJustin, 2010).....	11
Figura 3. Diagrama de Pareto (Alberto, 2011).....	20
Figura 4. Diagrama causa – efecto .....	27
Figura 5. Histograma.....	29
Figura 6. Ciclo PHVA.....	30
Figura 7. Cadena de valor .....	31
Figura 8. Simbología de tipos de actividad.....	35
Figura 9. Organigrama .....	45
Figura 10. Extractora .....	46
Figura 11. Cereal previo al producto final .....	46
Figura 12. Recipientes para chocolate y jarabe.....	47
Figura 13. Bombos de cobre .....	47
Figura 14. Empacadora .....	48
Figura 15. Proceso productivo cereal.....	48
Figura 16. Micropulverizadora.....	49
Figura 17. Mezcladora .....	49
Figura 18. Granulado y secado.....	50
Figura 19. Tableteadora .....	50
Figura 20. Empaquetado .....	51
Figura 21. Proceso productivo pastillas de dulce.....	51
Figura 22. Concentración de mercados.....	54
Figura 23. Metodología a implementar.....	65
Figura 24. Cadena de valor .....	87
Figura 25. Organigrama posicional o de cargos PRODUCTOS PANDA .....	93

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta cliente interno.....	126
Anexo 2. Encuesta cliente externo .....	127
Anexo 3. Regulación INEN para productos de confitería.....	128

## RESUMEN

El presente trabajo expone por medio de tres capítulos el plan de mejoramiento administrativo para PRODUCTOS PANDA empresa dedicada a la producción y comercialización de confitería ubicada en la parroquia de Calderón, a través del mejoramiento administrativo basado en procesos.

Ya en el desarrollo del trabajo propuesto se puede apreciar en el capítulo uno que se recopila la base del proceso administrativo, sus diferentes etapas y las herramientas necesarias para armar el sustento teórico que nos permita analizar la situación integral de la empresa y determinar el modelo administrativo adecuado para la propuesta de mejora.

En el capítulo dos se realiza el diagnóstico de la empresa, en el cual se determina por medio del análisis de los factores internos y externos la situación real de la empresa, y como se ejecutan sus procesos para el desarrollo normal de sus actividades productivas. Mediante el empleo de la metodología de la investigación y la elaboración de la matriz FODA lo que nos permitirá establecer el tipo de propuesta adecuada para la organización.

Finalmente, en el capítulo tres con base en los fundamentos teóricos y el diagnóstico realizado se llega a determinar que el modelo administrativo a utilizarse es la cadena de valor; siendo la mejor propuesta para la mejora administrativa basada en los procesos; la determinación de los métodos a usar; la fijación de los responsables de su ejecución, la medición del indicador de gestión para su evaluación y su costo para su implementación.

Una vez concluida la propuesta se puede apreciar por medio de la presentación del flujo de caja de la empresa, que el plan de mejora administrativa genera liquidez suficiente para su implementación, con lo cual PRODUCTOS PANDA consolidaría la ejecución de sus actividades bajo una estructura orgánica y funcional. Además, contará con un uso adecuado de recursos y capacidad instalada; esto le permitiría contar con un crecimiento sostenido y mejora continua.

## **ABSTRACT**

This paper presents an improvement plan for the administration of the PRODUCTOS PANDA company. This company is dedicated to the production and marketing of confectionery, it is located in Calderon – Quito.

In the chapter one the foundation of the administrative process and its various stages are analyzed to determine the current situation of the company and the appropriate administrative model for the proposed improvement tools is collected.

In chapter two the internal and external factors, the actual situation of the company and how the processes affect the productive activities are analyzed. The SWOT matrix is used to establish the appropriate proposal for the organization.

Finally, in chapter three, based on the theoretical foundation and the diagnosis made in the previous chapters, the proposed administrative model is used to make the value chain and improvements based administrative processes, determine the methods to be used, responsibilities, management indicators for evaluation and cost for implementation.

The cash flow of the company is analyzed and it is determined that the implementation of the plan is viable, so PRODUCTOS PANDA will use this proposal to reorder and optimize its processes with the appropriate use of resources to allow the company to grow continuously.

## INTRODUCCIÓN

Productos Panda da inicio a sus operaciones en el año de 1988, al inicio su fundador dio inicio a la empresa ya que contaba con la experiencia de haber trabajado en empresas con la misma actividad y además había desempeñado actividades de venta del producto, se encuentra ubicada en la parroquia Calderón, ciudad Quito, cantón Quito, Provincia Pichincha.

A partir de 1995 se adecuan las instalaciones en Calderón para la nueva maquinaria para la producción de cereales, en 1996 inicia la producción de gomas adquiriendo las formulaciones y los equipos para los procesos productivos, en el año 2000 se da inicio a la fabricación de las pastilla o tabletas de dulce, en al 2005 da inicio al trabajo con cereales para obtener productos extruidos.

Para financiar todos los requerimientos que la empresa ha presentado a lo largo de su vida siempre ha acudido a instituciones del sistema financiero. Ha enfrentado ciertas dificultades como ciertas reestructuraciones financieras de sus fuentes de financiamiento, amenaza de ingreso de productos externos así como de políticas estatales, las cuales las ha superado y ha continuado su permanencia en el mercado.

Para la producción y siempre pensado en el consumo de materias nacionales y con alto compromiso de ofrecer a sus consumidores productos con un alto sentido de responsabilidad con la sociedad cuenta con panela de la población de Saruma, maíz de Loja, Zapotillo y Yaguachi, arroz y azúcar de la Costa y colorantes y saborizantes permitidos.

Toda su producción se la realiza bajo pedido ya que sus líneas de productos son perecibles, la capacidad instalada de Productos Panda según el producto en un día puede producir de 80 a 100 kilos, tabletas en 10 días 1500 kilos, en un día produce 500 paletas, Gritz- Cereal entre 10000 a 20000 kilos, snacks en un día 100 kilos. Para la producción complementaria a las materias primas utiliza gas licuado de petróleo GLP y

energía eléctrica, cuenta con máquinas empacadoras, bombos de cobre y broce para la mezcla del dulce.

Hoy por hoy Productos Panda tiene como proyecto la automatización de sus procesos para pasar a una fase industrial e incrementar su participación en el mercado y competir a la par de los grandes industriales adquiriendo maquinaria de origen alemán y estado unidense para su línea de snacks con lo cual su producción sería de 100 kilos por hora.

Para el presente trabajo de grado se planteó la siguiente formulación de problema: ¿Cuáles son los procesos actuales en la empresa PRODUCTOS PANDA del cantón Quito para determinar su deficiente gestión administrativa, así como su limitado crecimiento?

Porque: no tienen un control establecido a los procesos de la empresa ya que no cuentan actualmente con un manual en donde este señalado el flujo del negocio y en sí la descripción de cada actividad productiva.

Continuando con la introducción al plan de mejoramiento se señala el objetivo general planteado que es: diseñar un plan de mejoramiento administrativo, para PRODUCTOS PANDA, empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de confitería ubicada en la ciudad de Quito parroquia Calderón.

Finalmente se señala los objetivos específicos a tratar en el diseño del plan de mejoramiento:

- Mejorar la gestión administrativa, técnica y de marcado existente.
- Articular una correcta provisión de materia prima.
- Plantear mejoras para los procedimientos identificados incluyendo el diseño de nuevos formatos para agilizar los procesos existentes.
- Establecer indicadores de gestión y planes de acción para un mejor desarrollo futuro de la organización.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Administración

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. (Robbins & Coulter, 2010)

La administración organiza y controla todas las actividades que se desarrollan en la empresa y debe ser manejada con responsabilidad en cada actividad que se ejecuta. Debe tener un uso adecuado de los recursos y correctos métodos para conseguir beneficios.

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.

Es posible analizar la administración a través de la teoría de las organizaciones, que se dedica a estudiar la manera en la que las personas administran sus recursos y establecen interacciones con el medio exterior para satisfacer sus necesidades.

Existen dos formas con marcadas diferencias para definir este concepto: la administración como disciplina (conjunto de principios, ideas y conceptos que deben tenerse en cuenta para guiar a un grupo), y la administración como técnica (conjunto de funciones y actividades que un administrador debe realizar para conseguir los objetivos de la organización que representa)

En la administración, la teoría sólo ocupa un ínfimo espacio, no es posible que esta exista sin la técnica, sin que esos conceptos sean encasillados dentro de un conjunto de actividades que los vuelven veraces.

En el estudio administrativo se intenta analizar a las empresas y las organizaciones e intentar comprender su real funcionamiento, su evolución, crecimiento y conducta.

La administración se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

- a. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:
  - Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.
  - Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
  - Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
  - Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

- b. Uso de recursos: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
- c. Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
- d. Logro de objetivos o metas de la organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
- e. Eficiencia y eficacia: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

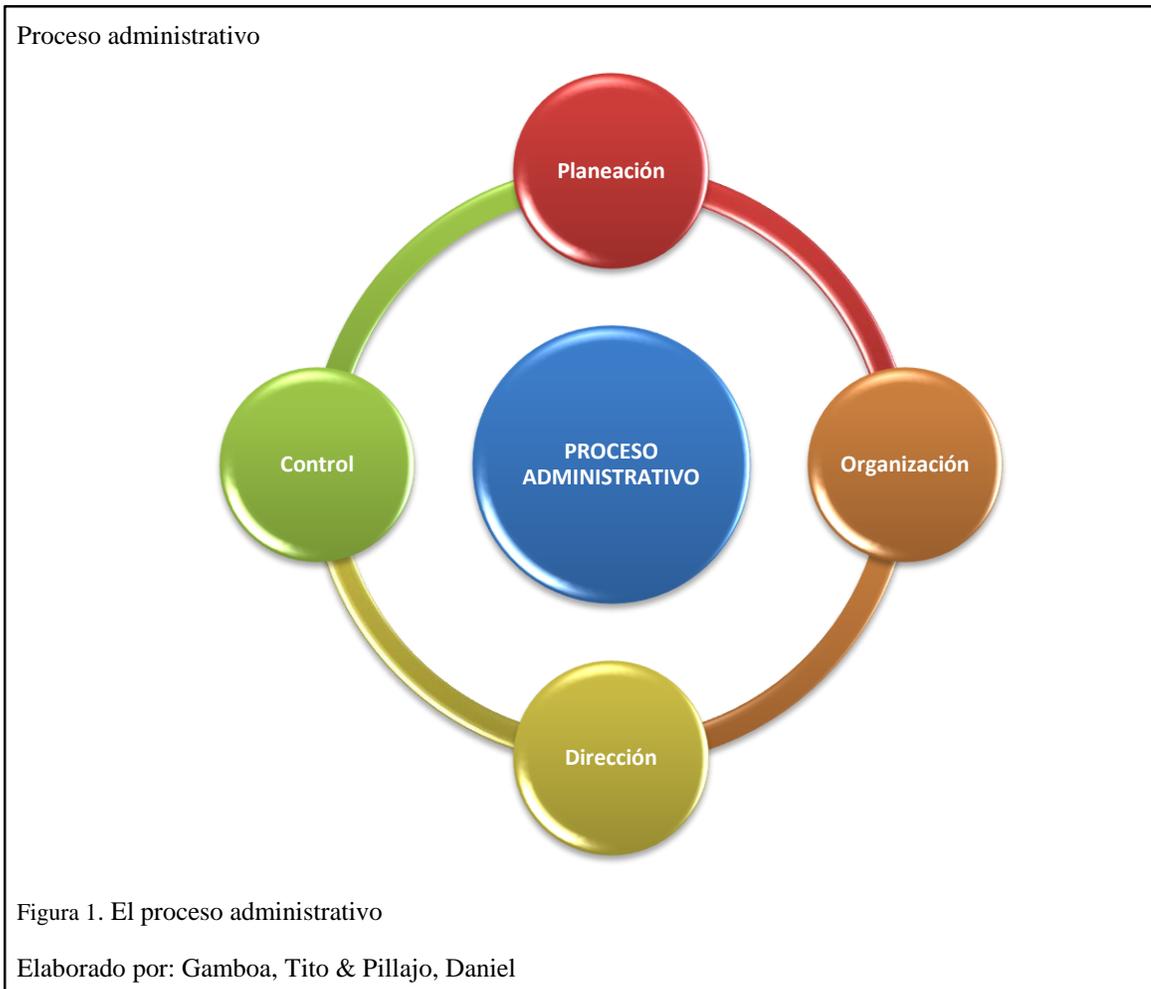
## 1.2 Proceso administrativo

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener un proceso dinámico.

Para que el proceso administrativo que se lleve a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de

control, por lo indicado definimos que el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.(Chimal, 2013)



## Planeación

La planeación se basa en los siguientes principios de administración que son fundamentales como guías de acción administrativa:

- a. Factibilidad: Lo que se planea que debe ser realizable.

- b. Objetividad y cuantificación: establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
- c. Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
- d. Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
- e. Intercambio de estrategias: cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar en:

- Corto plazo: menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:
  - Inmediatos: hasta seis meses.
  - Mediatos: mayor de seis o menor de doce meses.
- Mediano plazo: de uno a tres años.
- Largo plazo: mayor a tres años.

Etapas de planeación.

Objetivos.

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Clasificación de los objetivos:

- Estratégicos o generales: comprenden a toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.

- Operacionales o específicos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo.

Estrategias:

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Las estrategias en la empresa nacen como la respuesta para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- a. Determinación de los cursos o alternativas: consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- b. Evaluación: analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- c. Selección de alternativas: considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

Políticas.

Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Actividades importantes de planeación:

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

### 1.3 Planificación estratégica

La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en los contenidos estratégicos de las empresas. Con esto se definió que la gestión administrativa comenzó a requerir de la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.

Por otra parte, el tiempo existente entre la inversión de un bien y su introducción al mercado comenzó a acortarse, con un ciclo de vida de productos cada vez más breve. Por eso, la planeación estratégica pasó a ser una faceta fundamental de las empresas en su búsqueda de mayor competitividad.

De esta forma, la planeación estratégica se especializó en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. (Robbins S. P., 2010)

Pese a que los planes de estrategia suelen ser puntuales y deben hacerse efectivos en un tiempo determinado sus consecuencias se mantienen a lo largo del tiempo, ya que los cambios en el ambiente del negocio perduran; por eso se dice que la planeación estratégica pertenece a un proceso continuo y debe ser apoyada por acciones desarrolladas con el fin de posibilitar el buen desempeño de estos planes. (Fred David, 2012)

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas. (Christ, 2010)

### 1.3.1 Etapas de la planificación estratégica

- a. Definición de la Visión: la visión es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos ser?  
Formulación de la Misión: responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?  
¿Cómo lograremos nuestra visión?
- b. Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno Clave. (FODA)
- c. Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
- d. Implementación de estrategias. Elaboración de los planes de acción. Ejecución del plan Estratégico
- e. Control y evaluación.

## Planificación estratégica

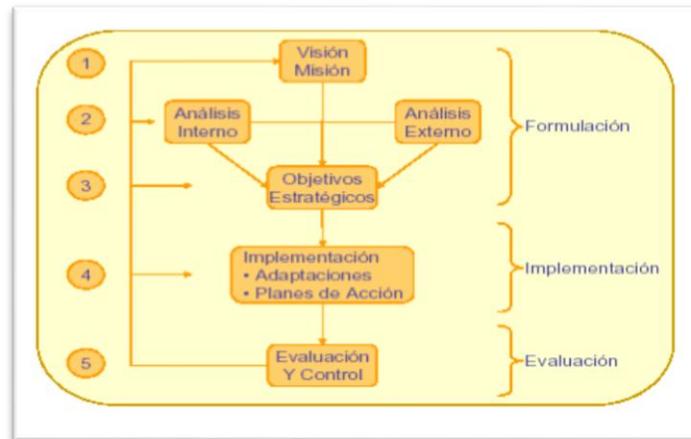


Figura 2. Proceso de planificación estratégica (LongneckerJustin, 2010)

Elaborado por: Gamboa, Tito & Pillajo, Daniel

### 1.3.2 Organización

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social bajo los siguientes conceptos:

- Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- Sistematización. Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.
- Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

- Jerárquica. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

La importancia de la organización radica en los siguientes fundamentos:

- a. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- b. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- c. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- d. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- e. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los

miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Actividades importantes de organización:

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón..
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

### 1.3.3 Dirección

La función de dirección tiene como propósito fundamental impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.

Esta función comprende las siguientes etapas:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

- Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución:

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.

- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

#### 1.3.4 Control

El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado.

Dicho proceso de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, tales como cuotas mensuales de producción para los operarios y ventas para los vendedores.
- Verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes).
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos.
- Si existiera una variación, tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Las actividades básicas que comprende el proceso de control son:

Establecimiento de indicadores y estándares de control (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad); medir y juzgar lo que se ha realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción); comparar lo realizado contra lo planeado para definir si existen diferencias (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas), y establecer medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado).

Con el paso de los años se han desarrollado mejores métodos de control, dirección y administración de las empresas. Algunas de las herramientas que están utilizando las empresas para mejorar su desempeño son:

- Administración de la calidad total
- Reingeniería de procesos de negocios

Estas dos herramientas contienen una fuerte orientación hacia los procesos. Ello implica la búsqueda por:

- Mejorar la calidad del producto.
- Reducir el tiempo del ciclo de producción.
- Reducir los costos.

La administración de la calidad total tiene un enfoque tendiente a crear:

- Un clima armónico para hacer bien las cosas correctamente desde la primera vez.
- Prevenir la generación de errores en lugar de su corrección.
- Crear una cultura de servicio al cliente.
- Reducir los costos de calidad relativos a cumplimiento (prevención y evaluación) y por incumplimiento (por fallas internas y externas).

La reingeniería de procesos de negocios, es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos fundamentales que agregan valor. Estos procesos se refieren a los de naturaleza estratégica que son importantes e indispensables para el cumplimiento de los objetivos, metas y para alcanzar un mayor nivel competitivo.

La reingeniería de procesos es el medio por el cual una empresa puede lograr cambios radicales en su desempeño, en los métodos de trabajo, medido en costos, tiempo de

servicio y calidad, mediante el análisis de diagramas de flujo de proceso y otros métodos aplicados en la ingeniería industrial.

Esta técnica comprende cinco etapas básicas que son:

- Preparación. Desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
- Identificación. Desarrollo de un modelo de negocio orientado al consumidor en los procesos fundamentales de valor estratégico.
- Visión. Búsqueda de oportunidades de avance decisivo en los procesos.
- Soluciones. Establecimiento de resultados para la implantación de las percepciones por medio del diseño social que organiza y estructura los recursos humanos necesarios que tendrán a su cargo el proceso rediseñado.
- Transformación. Ejecución de las visiones del proceso, implantando versiones piloto y de plena producción.

Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

Actividades importantes de control:

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

### 1.3.5 Interrelación entre las funciones

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 161)

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación esta involucrad en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

## 1.4 Modelos de mejoramiento administrativo

### 1.4.1 Herramienta de análisis PEPSU (Proveedores, entradas, proceso y salidas)

Esta herramienta es útil para definir el inicio y el fin del proceso al facilitar la identificación de sus proveedores, entradas, subprocesos, salidas y usuarios.

Las siglas PEPSU representan:

- Proveedores:

Entidades o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea interno(s) o externo(s).

- Entradas

Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos. Los requisitos de las entradas deben estar definidos, y se debe verificar que las entradas los satisfacen. Pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.

- Proceso

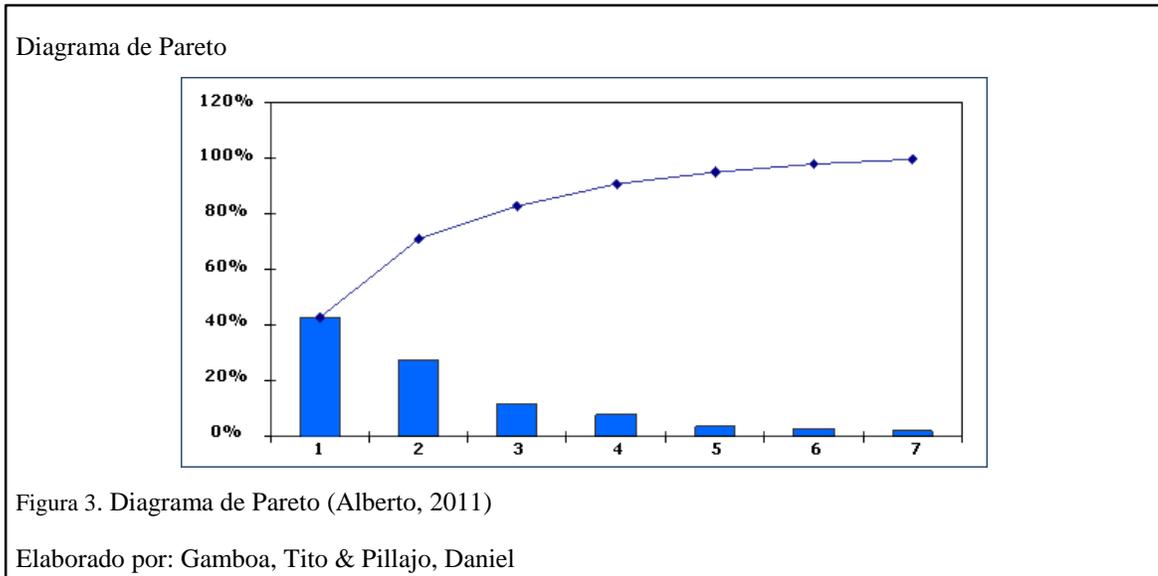
Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Bajo el título de la herramienta PEPSU se registran los subprocesos que conforman el proceso que se está definiendo.

- Salidas

Una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios. Los requisitos de las salidas deben estar definidos (necesidades de los usuarios, estándares definidos por la institución, normatividad vigente, etc.), y se debe verificar que las salidas los satisfacen. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios. (Gestión, 2008-2012)

### 1.4.2. Diagrama de Pareto



El principio de este diagrama enfatiza el concepto de lo vital contra lo trivial, es decir el 20% de las variables causan el 80% de los efectos (resultados), lo que significa que hay unas cuantas variables vitales y muchas variables triviales. Un proceso tiene innumerables variables que repercuten en el resultado, sin embargo, no todas las variables pueden ser controladas (por ejemplo el clima, el tipo de cambio, la inflación, etc.). Es importante describir las que sí son controlables. (Herrera Acosta, 2010)

De estas variables controlables, no todas son importantes, generalmente hay unas cuantas que son vitales (20%) y son las que causan el 80% del resultado.

Las ventajas de usar esta herramienta en el análisis de procesos son:

- Nos indica cuál(es) problema(s) debemos resolver primero.
- Representa en forma ordenada la ocurrencia del mayor al menor impacto de los problemas o áreas de oportunidad de mejora.
- Es el primer paso para la realización de mejoras.
- Facilita el proceso de toma de decisiones porque cuantifica la información que permite efectuar comparaciones basadas en hechos verdaderos.

El diagrama de Pareto debe ser realizado de la siguiente manera:

- Determinar el tiempo que se asignará para recabar datos, puede ser el caso de que solo se requieran unas cuantas horas o también varios días. Si se hacen consideraciones minuciosas se asegurará un mínimo de problemas más adelante.
- Elaborar una hoja de trabajo que permita la recopilación de datos. Puede ser general para que la información se acomode de diferentes maneras.
- Anotar la información de acuerdo a la frecuencia en forma descendente en la hoja de trabajo diseñada.
- Vaciar los datos de la hoja de trabajo en la gráfica de Pareto.
- Proyectar la línea acumulativa comenzando de cero hacia el ángulo superior derecho de la primera columna. La línea acumulativa se termina cuando se llega a un nivel de 100% en la escala de porcentajes.

#### 1.4.3 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Fred David, 2012)

Esta matriz trata de presentar, en un cuadro de doble entrada por una parte factores críticos del éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución a los objetivos de la empresa. (Fred, 2013)

Tabla 1

Matriz EFE

<i>Factores claves</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Valor ponderado</i>
<i>Descripción de los factores del entorno considerados más relevantes para el negocio (oportunidades y amenazas)</i>			
<b>TOTAL</b>	<i>1</i>		<b>VALOR TOTAL</b>

Nota: elaborado por: Gamboa, Tito & Pillajo, Daniel

#### 1.4.5. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

Es un instrumento o herramienta para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Fred David, 2012)

Tabla 2.

Matriz EFI

<b><i>Factor interno clave</i></b>	<b><i>Valor</i></b>	<b><i>Calificación</i></b>	<b><i>Resultado ponderado</i></b>
<b><i>Fortalezas (internas)</i></b>			
<b><i>Debilidades (internas)</i></b>			
<b><i>TOTAL</i></b>			

Nota: elaborado por: Gamboa, Tito & Pillajo, Daniel

#### 1.4.6. Matriz FODA

Esta herramienta se basa en la información necesaria para interrelacionar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas, con el objetivo de desarrollar cuatro tipos de estrategias:

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con

el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. (Gestión, 2008-2012, pág. 25)

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?

- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

#### 1.4.6.1 Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

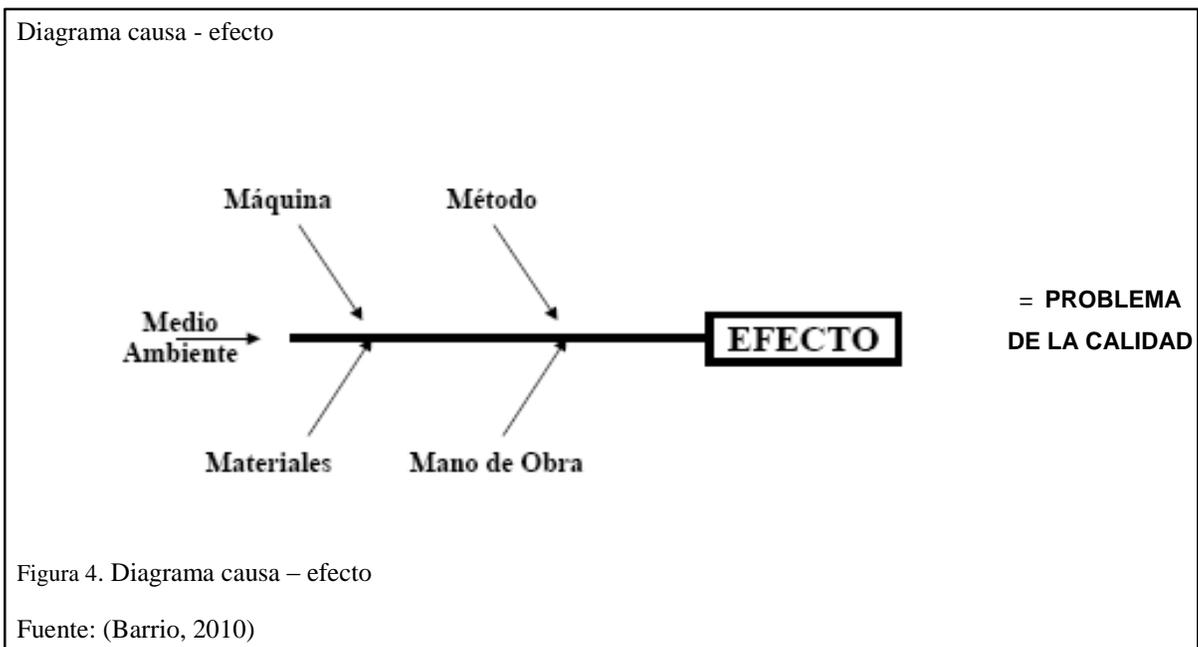
Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

#### 1.4.7. Diagrama de causa y efecto

El Diagrama de Causa-Efecto, también conocido como diagrama de espina de pescado o Ishikawa, permite identificar y categorizar las causas de un problema, estableciendo de

forma gráfica una relación entre el problema o efecto y sus posibles causas, ayudando de este modo a visualizarlo mejor.

Un diagrama de Causa y Efecto bien detallado tiene la apariencia de una espina de pescado, de ahí su nombre alternativo. (Barrio, 2010)



Es conocido como el diagrama de causa efecto, la finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos.

A este diagrama se le conoce también como: “espina de pescado” o Ishikawa.

Para hacer un análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realizan los siguientes pasos:

- Paso 1 Definición del problema: Este se inscribe en el cuadro que representa la cabeza del pescado.
- Paso 2 Determinación de los conjuntos de causas: Sobre la línea que va al recuadro del problema, coloque como flechas Mano de obra, Maquinaria, Método, Materiales, Medio ambiente.

- Paso 3 Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas: Cada persona debe indicar exactamente a qué conjunto de causas pertenece su idea. El esquema final de la sesión de lluvia de ideas debe reflejarlas debidamente agrupadas; de esta forma se facilitará su análisis.
- Paso 4 Revisión de ideas: Se identifica la “espina” con las causas más recurrentes, y posteriormente, se priorizarán las causas de esa espina de acuerdo a su recurrencia.

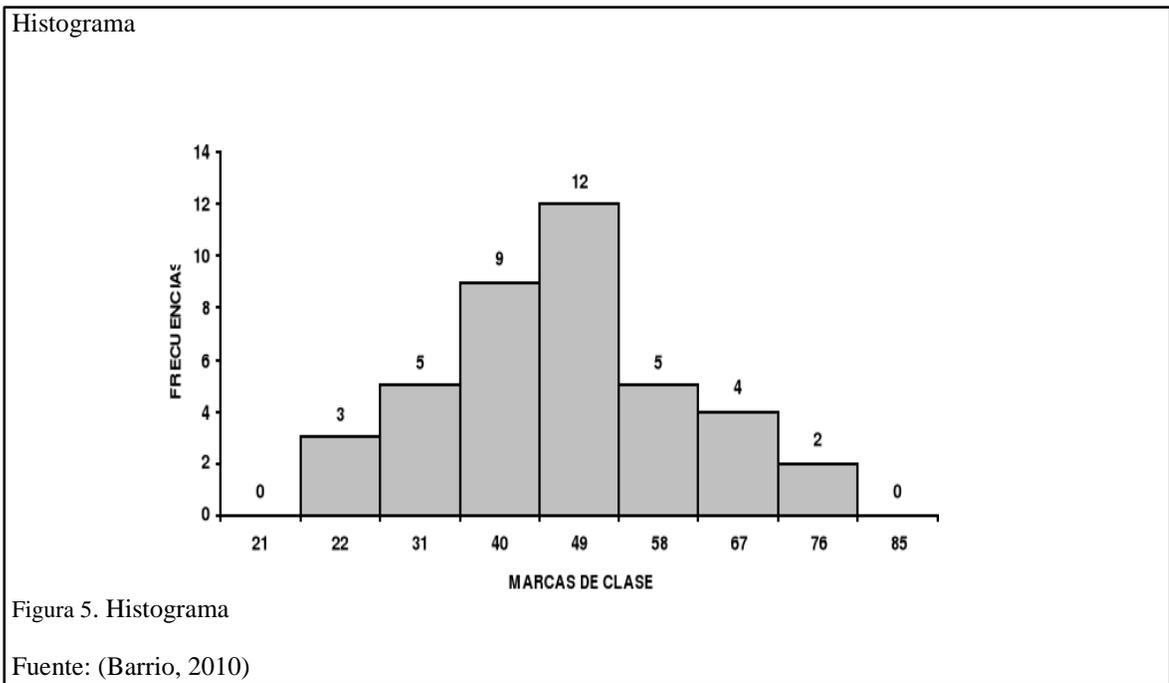
#### 1.4.7.1 Usos y beneficios

El diagrama de causa y efecto es una útil guía al efectuar una lluvia de ideas, ya que permite lo siguiente:

- Aclarar el objetivo
- Clasificar y ordenar las contribuciones del grupo
- Presentar un estado gráfico del avance, y
- Facilitar la explicación de las interacciones de los factores
- Sirve también para seleccionar qué causas deberán investigarse primero, con miras a resolver el efecto o la problemática particular.
- Durante el análisis se pueden obtener las causas de variabilidad no común en el proceso.
- Constituye una forma de documentar el conocimiento que el grupo tiene sobre el tema, y una herramienta de capacitación y comunicación.

#### 1.4.8. Histogramas

Un histograma representa de forma gráfica los datos de un problema, reflejando la disposición de los valores respecto a la media. Utilizando el histograma se puede observar con claridad la forma de distribución y pueden inferirse resultados sobre la población, que serían difícilmente observables en una tabla numérica. (Barrio, 2010)



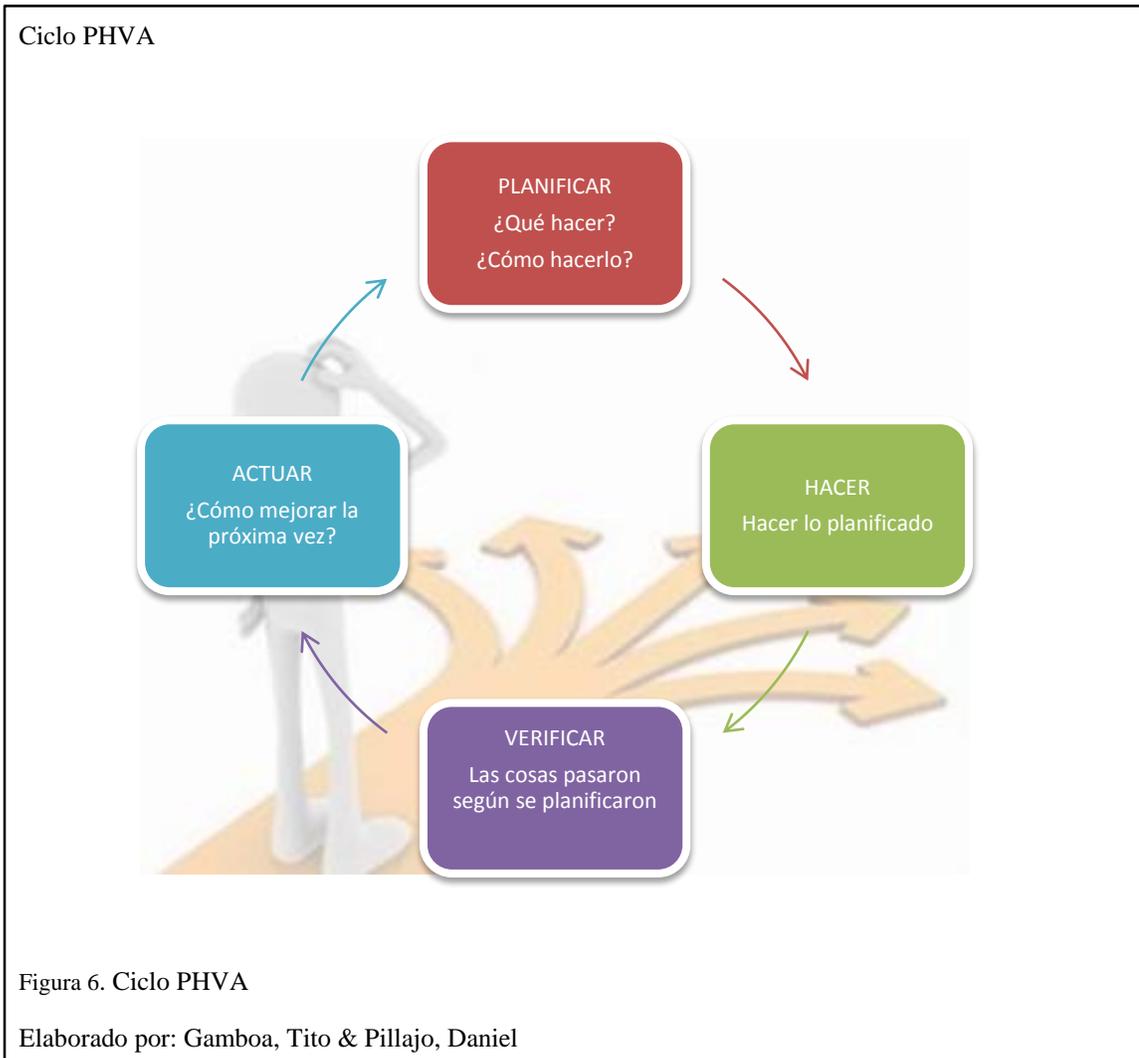
#### 1.4.8.1 Usos y beneficios

Permite la comparación de los resultados de un proceso con las especificaciones previamente establecidas para el mismo. En este caso, mediante el histograma puede determinarse en qué grado el proceso está produciendo buenos resultados y hasta que punto existen desviaciones respecto a los límites fijados en las especificaciones.

Proporciona, mediante el estudio de la distribución de los datos, un excelente punto de partida para generar hipótesis acerca de un funcionamiento insatisfactorio.

#### 1.4.9 Metodología PHVA para la mejora continua de procesos

Para establecer la mejora continua de los procesos, el ciclo PHVA considera cuatro grandes fases, que muestra la figura 5 a continuación expuesta.



Cada fase del ciclo PHVA se describe como:

**Planificar:** desarrollar objetivos y planes de implementación, fase de comprensión, análisis y planificación de acciones correctivas.

**Hacer:** consiste en ejecutar los planes para alcanzar los objetivos planteados y recoger datos para evaluar resultados.

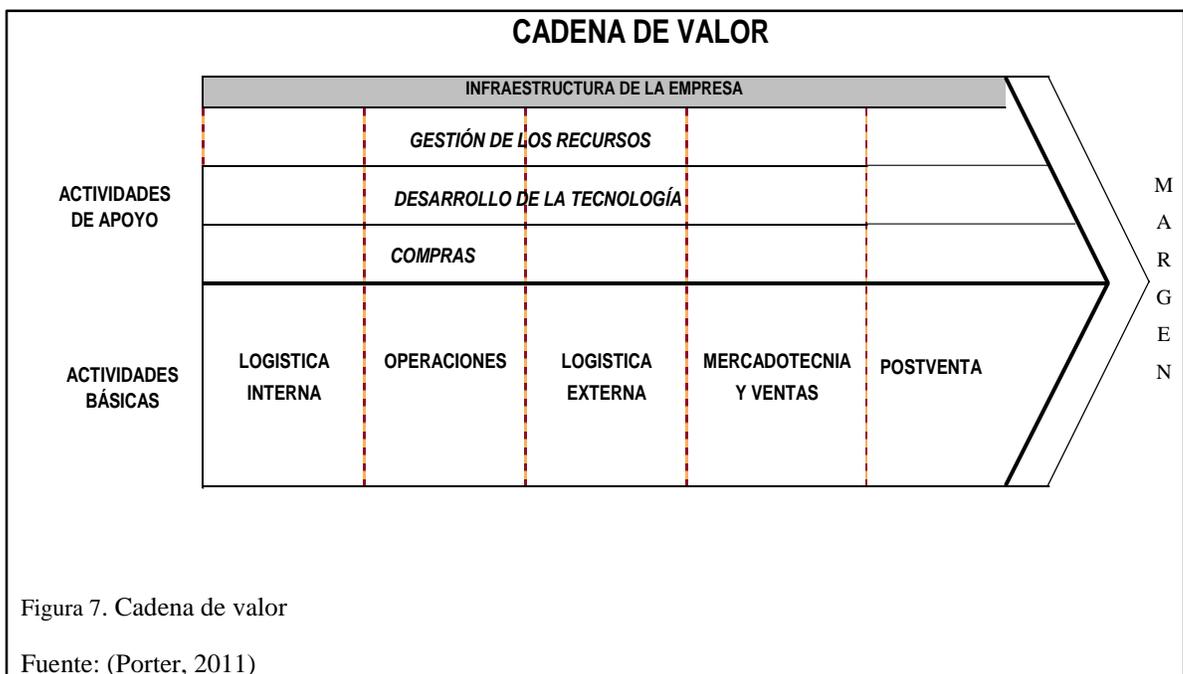
**Verificar:** significa comparar los resultados obtenidos con los esperados, analizando las causas de las desviaciones.

Actuar: actuar bajo acciones correctivas que permitan eliminar resultados indeseables e insatisfechos.

#### 1.4.10 Modelo de Porter

De acuerdo con el modelo de Porter, la cadena de valor está constituida por:

- Actividades primarias
- Actividades de apoyo
- Margen



##### 1.4.10.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias se encuentran ubicadas en la base de la cadena de valor y son aquellas que están directamente relacionadas con el desarrollo y/o creación de un producto o servicio, su producción, su logística, comercialización y los servicios de post venta. (Porter, 2011)

El modelo de Porter identifica cinco actividades primarias:

Logística interna o de entrada de factores.- Se asocia a la recepción, el almacenamiento, el control de existencias, la programación del transporte, las devoluciones a proveedores y la distribución interna de materias primarias y materiales auxiliares, hasta su incorporación al proceso productivo. El sistema JIT ( *Just in Time* ) es un ejemplo de optimización de la actividad logística que lleva muchos años funcionando.

Operaciones o producción. Incluye las actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios terminados como: mecanizado, embalaje, control de calidad, pintura, etc.

Logística externa o distribución. Esta actividad se asocia con el proceso de pedidos, la programación, la recogida del material, el almacenamiento y la distribución física del producto o servicio de los compradores.

Ventas y marketing. Se asocian a la venta del producto a los clientes y a las actividades encaminadas a conseguirlo: publicidad, promoción, gestión de la fuerza de ventas, gestión de los procesos de referencias, selección del canal de distribución adecuado, relaciones con el canal y fijación de precios.

Servicio postventa. Se encarga principalmente del mantenimiento y mejora del producto o servicio vendido, es decir, el mantenimiento de sus condiciones de utilización como también la instalación, la reparación, el suministro de componentes averiados, la formación del cliente, etc.

#### 1.4.10.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo tienen como propósito servir de soporte, facilitar, encaminar y coordinar las actividades primarias.

El modelo de Porter propone cuatro actividades de apoyo:

Compras o aprovisionamiento. Esta actividad se centra en la compra de factores a utilizar: materias primas, suministros, maquinaria, equipos y material de oficina, edificios.

Desarrollo de la tecnología. Se relaciona con la obtención, mejora y gestión de tecnologías en la empresa, tanto de producto como de proceso. El rango de tecnologías que pueden utilizar una empresa puede ser tremendamente amplio, desde las tecnologías de la información a las del transporte.

Gestión de recursos humanos. Consiste en actividades relacionadas con la selección de personal, contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la comunicación interna, la motivación de las personas. Es decir, todo lo relacionado con el desarrollo del talento dentro de la empresa.

Infraestructura de la empresa. Consiste en una serie de actividades de respaldo a toda la cadena de valor: la dirección general, la planificación, el control, la organización, los sistemas de información, la contabilidad, las finanzas, la legislación, la gestión de calidad. En definitiva, todas las actividades de soporte para el conjunto de la empresa.

#### 1.4.11 Gestión por procesos

La gestión por procesos es un conjunto de actividades que permiten establecer la metodología, las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en los procesos de una organización. (Jon, MJ, A, & E, 2010)

Con este concepto interpretamos que la gestión por procesos incrementa el nivel de satisfacción de los clientes y mejorara los resultados organizacionales.

De acuerdo a lo indicado la gestión por procesos nos permite saber que el cliente satisfecho es un cliente comprometido y fiel hacia un producto o servicio que la organización le ofrece.

#### 1.4.11.1 Definición de control de la gestión por procesos

El control de procesos significa el conjunto de conocimientos, métodos, herramientas, tecnologías, aparatos y experiencia que se necesitan para medir y regular automáticamente las variables que afectan a cada proceso, hasta lograr su optimización en cuanto a mejoras del control, productividad, calidad, seguridad u otros criterios. (Lopez, 2010)

El control de procesos es un esfuerzo sistemático que permite establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, diseñar sistemas de re información, comparar resultados reales, determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

#### 1.4.11.2 Características de la gestión por procesos

Entre las características que posee la gestión por procesos están:

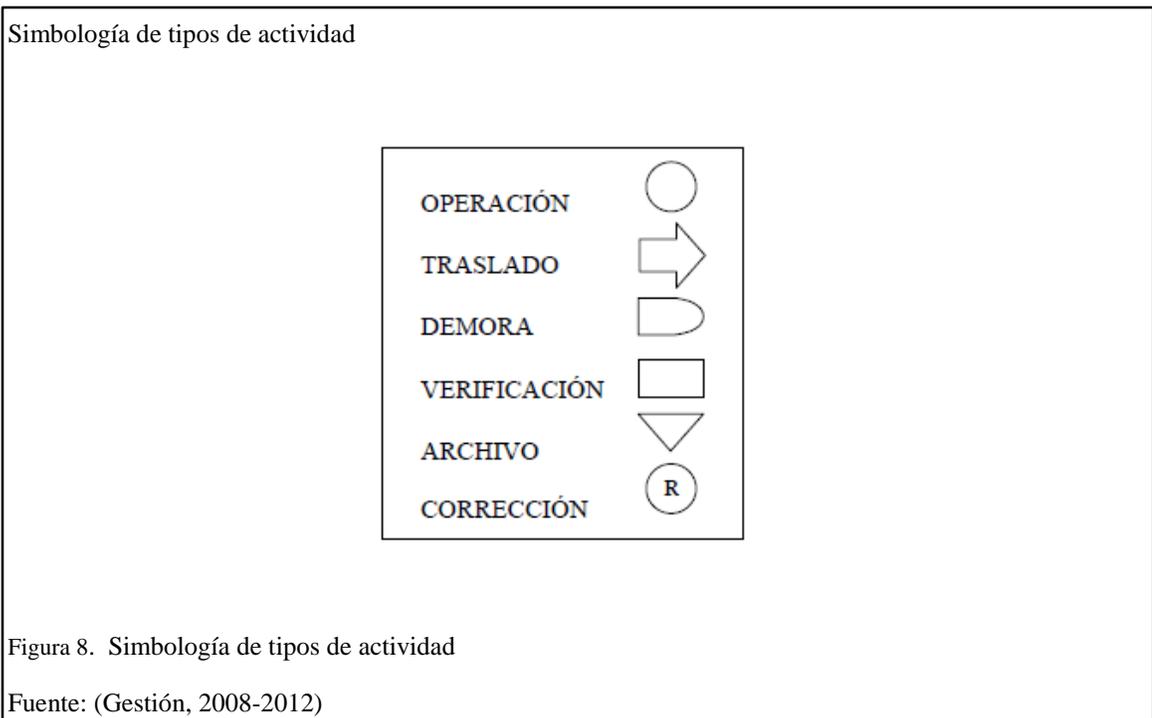
- Analiza las limitaciones de la organización tradicional para mejorar la competitividad de una organización.
- Reconoce la existencia de los procesos internos relacionados con los factores críticos para el éxito.
- Identifica las necesidades del cliente externo y está orientada hacia su satisfacción.
- Asigna responsabilidades personales a cada proceso.
- Establece indicadores y objetivos de mejora en los procesos.
- Mantiene los procesos bajo control.
- Mide el grado de satisfacción del cliente interno o externo.

#### 1.4.12 Hoja de trabajo

Esta herramienta nos permite identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora.

En la hoja de trabajo para análisis de procesos se registra todas las actividades del proceso y se aplica el criterio del valor agregado, a fin de detectar desperdicios del proceso, eliminar las actividades que no agreguen valor, optimizar las que agreguen valor e identificar actividades donde se presentan problemas.

Para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos que representarán el tipo de actividad que se realiza, con los cuales analizaremos las actividades del proceso. (Gestión, 2008-2012)



#### 1.4.13 Gestión tradicional y gestión por procesos

Se denomina gestión tradicional a la manera de conducir una organización basada en una estructura funcional, es decir, compuesta por áreas departamentales las cuales responden a satisfacer los objetivos de la alta gerencia. La naturaleza cambiante y competitiva del entorno en el que se desenvuelven actualmente las organizaciones exige de éstas mayor interacción entre las áreas funcionales y garanticen la satisfacción de sus clientes. (Harrinton, Mejoramiento de los procesos de la empresa, 2013)

La gestión tradicional se fundamenta en conseguir los objetivos de la alta gerencia, así que con la conceptualización de la gestión por procesos el horizonte de la empresa se vuelve integral ya que involucra las actividades orientadas a la satisfacción del cliente.

En la siguiente tabla se analiza alguna de las diferencias en torno a la manera de gestionar una organización de manera tradicional versus gestión por procesos.

Tabla 3.

Enfoque organización clásico vs. Enfoque de procesos (Harrinton, Mejoramiento de los procesos de la empresa, 2013)

Gestión tradicional	Gestión por procesos
– Los empleados son el problema	– El proceso es el problema
– Empleados	– Personas
– Hacer mi trabajo	– Ayudar a que se hagan las cosas
– Comprender mi trabajo	– Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
– Evaluar individuos	– Evaluar el proceso
	– Cambiar el proceso

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cambiar a la persona</li> <li>– Siempre se puede encontrar un mejor empleado</li> <li>– Motivar a las personas</li> <li>– Controlar a los empleados</li> <li>– No confiar en nadie</li> <li>– ¿Quién cometió el error?</li> <li>– Corregir errores</li> <li>– Orientado a la línea de fondo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Siempre se puede mejorar el proceso</li> <li>– Eliminar barreras</li> <li>– Desarrollo de las personas</li> <li>– Todos estamos en esto conjuntamente</li> <li>– ¿Qué permitió que el error se cometiera?</li> <li>– Reducir la variación</li> <li>– Orientando al cliente</li> </ul>
---	--

Nota: elaborado por Gamboa, Tito & Pillajo, Daniel

El trabajo en equipo es clave en la gestión por procesos a diferencia de la tradicional donde la responsabilidad recae en una sola persona, ahora se trata de que todos tengan una responsabilidad compartida.

Las actividades o tareas en la gestión tradicional son vistas no como una meta más bien como una exigencia, limita al empleado a realizar su actividad de la misma manera todo el tiempo, una organización bajo procesos se piensa en hacer siempre las cosas de mejor manera cada vez, identificando el efecto que tiene dicho trabajo en el proceso.

El enfoque a la satisfacción al cliente marca la tónica de la diferencia trascendental entre la gestión tradicional y la gestión por procesos, ya que se comprueba que un cliente satisfecho es un cliente fiel, mientras un producto defectuoso equivale a muchos clientes insatisfechos, pocas ventas, pocas ganancias.

#### 1.4.13.1 Indicadores de eficiencia

Un indicador de eficiencia determina la relación entre los servicios o productos realizados con los costos invertidos en la producción.

#### 1.4.13.2 Características indicadores de gestión

Las características que debe cumplir un indicador de gestión son las siguientes:

- Deben permitir obtener información adecuada, oportuna y con un grado aceptable de precisión al medir los resultados alcanzados.
- Deben ser fáciles de generar, recolectar y procesar.
- Poder expresarlos numérica o cuantitativamente.
- Comprensibles para ser entendidos
- Útiles para la toma de decisiones. Cada indicador debe tener un fin que justifica su diseño y adopción.

#### 1.4.13.3 Ventajas de los indicadores de gestión

La ventaja fundamental del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

- Permite motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Impulsa a la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

- Contribuye a disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Permite evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

#### **2.1 Introducción**

PRODUCTOS PANDA es una organización en crecimiento que se encamina al cambio de producción artesanal de confites a procesos automatizados, para lo cual requiere aplicar correctamente la gestión de procesos en su negocio que permiten entre otros efectos la reducción de costos y variaciones en los resultados, el mejoramiento del servicio, el cumplimiento de las regulaciones establecidas y la disminución de riesgos.

La documentación y definición de los procesos permitirá a PRODUCTOS PANDA tener una base de conocimiento que facilitará el intercambio de información, transferencia de conocimientos y una mejor comunicación entre los distintos miembros de la organización. Con toda esta información reunida se podrá hacer de mejor manera el análisis de resultados combinándolo con técnicas que permitirán un mejor desarrollo como indicadores de desempeño, controles de calidad o la reingeniería de procesos.

PRODUCTOS PANDA debido a la competitividad del mundo actual y para poder satisfacer en forma eficiente a sus clientes debe mantener procesos descentralizados, un organigrama lineal, lo que permita a los empleados sugerir y participar de los cambios que se deben realizar para mantener la operatividad de la empresa.

#### **2.2 Reseña histórica**

Productos Panda es una empresa dedicada a la producción y distribución de productos de confitería que cuenta con la calificación artesanal, se encuentra ubicada en la parroquia Calderón, cantón Quito, provincia Pichincha.

PRODUCTOS PANDA da inicio a sus operaciones en el año de 1988, su fundador contaba con la experiencia de haber trabajado en empresas con la misma actividad y además había desempeñado actividades de venta del producto.

En 1988 la producción estaba dedicada a chupetes y contaba con dos personas para el proceso y la planta se ubicaba en la Villaflora, para 1992 ya contaba con cinco personas y se trasladó al norte de la ciudad al Comité del Pueblo, en 1994 se da inicio a la producción de cereales y para 1995 la planta se traslada a Calderón donde se mantiene hasta la actualidad.

A partir de 1995 se adecuan las instalaciones en Calderón para la nueva maquinaria para la producción de cereales, en 1996 inicia la producción de gomas adquiriendo las formulaciones y los equipos para los procesos productivos, en el año 2000 se da inicio a la fabricación de las pastilla o tabletas de dulce, en 2005 se inició al trabajo con cereales para obtener productos extruidos.

Para el año 2006 Productos Panda ingresa al mercado colombiano y reafirma su presencia el mercado ecuatoriano teniendo mayor participación en provincias como Pichincha, Imbabura, Manabí, Tungurahua, Cañar y Azuay.

Para financiar todos los requerimientos que la empresa ha presentado a lo largo de su vida siempre ha acudido a instituciones del sistema financiero. Ha enfrentado dificultades como ciertas reestructuraciones financieras de sus fuentes de financiamiento, amenaza de ingreso de productos externos así como de políticas estatales, las cuales las ha superado y ha continuado su permanencia en el mercado.

Para la producción y siempre pensado en el consumo de materias nacionales y con alto compromiso de ofrecer a sus consumidores productos con un alto sentido de responsabilidad con la sociedad utiliza la panela de Saruma, maíz de Loja, Zapotillo y Yaguachi, arroz y azúcar de la Costa y colorantes y saborizantes permitidos de Colombia.

Toda su producción se la realiza bajo pedido ya que sus líneas de productos son perecibles, la capacidad instalada de Productos Panda según el producto en un día puede producir de 80 a 100 kilos, tabletas en 10 días 1500 kilos, en un día produce 500 paletas, Gritz- Cereal entre 10000 a 20000 kilos, snacks en un día 100 kilos.

Para la producción complementaria a las materias primas utiliza gas licuado de petróleo GLP y energía eléctrica, cuenta con máquinas empacadoras, bombos de cobre y broce para la mezcla del dulce y la elaboración de los productos es artesanal estando al momento a cargo de ocho personas.

Hoy por hoy Productos Panda tiene como proyecto la automatización de sus procesos para pasar a una fase industrial e incrementar su participación en el mercado nacional e internacional y competir a la par de los grandes industriales adquiriendo maquinaria de origen alemán y estado unidense para su línea de snacks con lo cual su producción se estima de 100 kilos por hora.

### 2.3 Misión

Somos una empresa que fabrica y comercializa productos de confitería, comprometida a superar las expectativas de calidad de nuestros clientes con productos y servicios en constante innovación. (Panda, 2014)

### 2.4 Visión

Ser la empresa líder de productos de confitería a nivel nacional y tener presencia en el mercado internacional, a través de una continua renovación de nuestros procesos. (Panda, 2014)

## 2.5 Política de la empresa

Es política de “PRODUCTOS PANDA”, fabricar y comercializar productos de confitería, de acuerdo a estándares de calidad e higiene con tecnología actualizada y personal comprometido en la mejora continua, para lograr la satisfacción de nuestros clientes, teniendo como base nuestra ética en el cumplimiento de todos los requerimientos legales. (Panda, 2014)

## 2.6 Objetivo general

Producir, comercializar y distribuir confitería de calidad para satisfacer la demanda. (Panda, 2014)

## 2.7 Objetivos específicos

- Aplicar las buenas prácticas de manejo de procesos que nos permitan garantizar un producto de buena calidad y reducir los costos de producción y de esta forma ofrecer economía a nuestros clientes en la adquisición de nuestro producto.
- Realizar mensualmente un seguimiento adecuado a nuestros clientes, lo cual nos permita conocer sus aportes con respecto al producto y algunas sugerencias que contribuyan a mejorarlo, como también estar alerta, en caso de que se presente competencia de nuevas empresas dedicadas al sector de confitería con la misma actividad económica.
- Aplicar innovaciones al producto y dar un valor agregado que lo haga más interesante, dándolo a conocer a través de publicidad, para que de esta manera la información llegue a todos e influya positivamente en nuestros posibles clientes. (Panda, 2014)

## 2.8 Meta

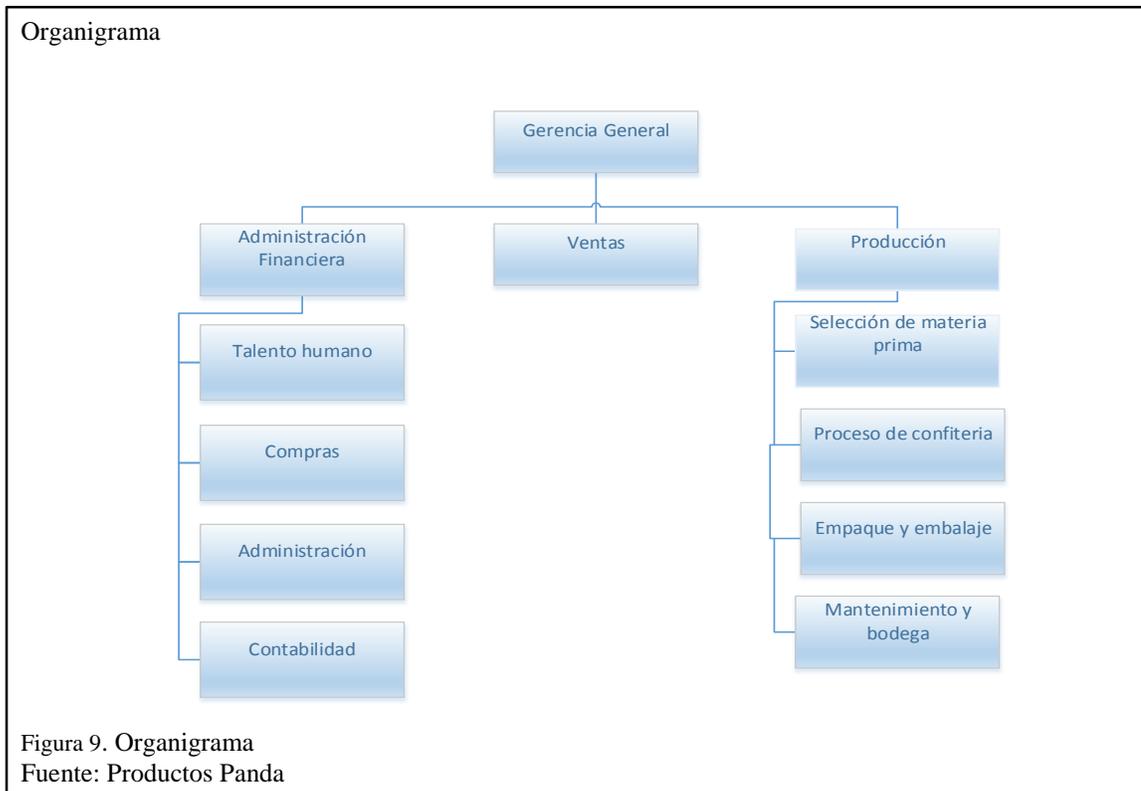
Es lograr la satisfacción del cliente a través de la calidad de nuestro producto, proyectándonos a futuro con una producción que permita cubrir parte de la demanda que se presenta en el mercado. Para esto se tiene programado realizar nuevos productos con el fin de comercializarlos a nivel nacional siendo una empresa pionera en confitería que trabaja con cereales de primera calidad. (Panda, 2014)

## 2.9 Entorno de la organización

### 2.9.1 Capacidad administrativa

La empresa mantiene una estructura orgánica funcional jerárquica compuesta por niveles directivos, asesores, operativos y de ejecución. Internamente ha definido una serie de cargos a los cuales ha asignado funciones clasificadas en:

- Administración. Enfocadas a proveer de recursos necesarios para los procesos operativos.
- Operativos. Enfocados a la transformación de las materias primas en los productos finales
- Financieros. Enfocados en el manejo de la contabilidad, tributación y control financiero
- Mercado. Encargados del posicionamiento de la empresa, manejo de marca y servicio al cliente.



## 2.9.2 Capacidad de talento humano

La empresa en la actualidad cuenta con 25 colaboradores en las áreas administrativa, operativa y financiera. Debido a sus actividades económicas, el 82% de la concentración del personal se encuentra en el área operativa, siendo esta la que delimita la productividad y rendimiento de la empresa.

## 2.9.3 Proceso productivo

### 2.9.3.1 Cereal

- El grano de maíz es lavado y clasificado por tamaño e impurezas
- El grano de maíz ingresa a la maquina extractora para ser triturado, compactado y precocido.

Extructora



Figura 10. Extructora  
Fuente: Productos Panda

- El maíz extruido que no es utilizado para producción puede ser almacenado hasta por cinco años en bodegas herméticas.

Cereal previo al producto final



Figura 11. Cereal previo al producto final  
Fuente: Productos Panda

- El maíz extruido utilizado para la elaboración del producto final entra a los bombos de cobre para ser cubierto con el jarabe que contendrá el sabor y color requerido para el producto el cual se encuentra entre 55 y 60 grados centígrados.

En el caso de que el maíz extruido sea cubierto por chocolate la temperatura será entre los 32 y 34 grados centígrados.

Recipientes para chocolate y jarabe



Figura 12. Recipientes para chocolate y jarabe  
Fuente: Productos Panda

Bombos de cobre



Figura 13. Bombos de cobre  
Fuente: Productos Panda

- El paso final es el empaque en donde se obtiene 30 empaques pequeños por minuto y 60 empaques grandes por minuto.

## Empacadora



Figura 14. Empacadora  
Fuente: Productos Panda

## Proceso productivo cereal

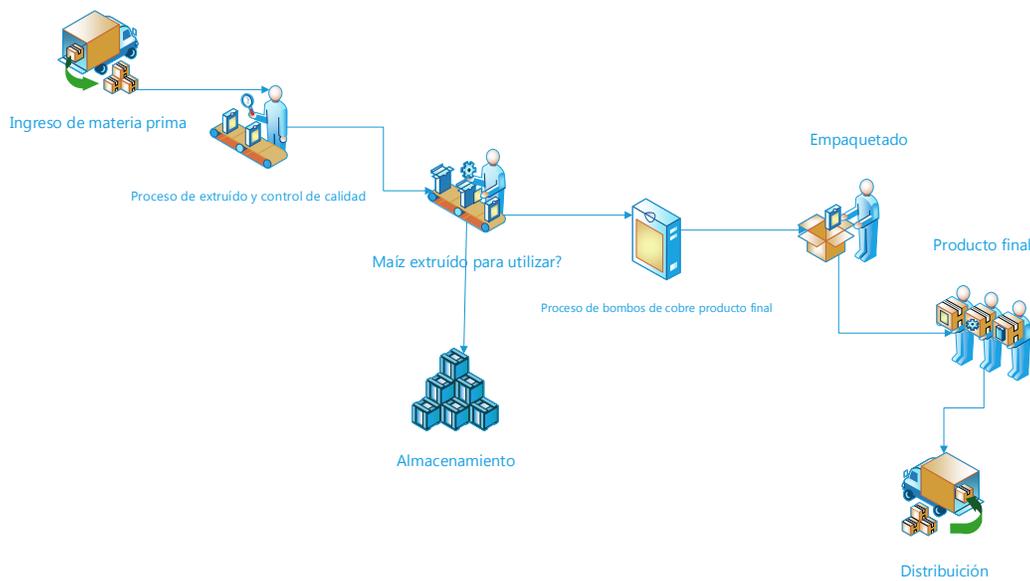


Figura 15. Proceso productivo cereal  
Elaborado por: Gamboa, Tito & Pillajo, Daniel

### 2.9.3.2 Tabletas de dulce

- El azúcar se micropulveriza

Micropulverizadora



Figura 16. Micropulverizadora  
Fuente: Productos Panda

- El azúcar micropulverizada entra a la mezcladora para que se le añada glucosa.

Mezcladora



Figura 17. Mezcladora  
Fuente: Productos Panda

- La masa compacta pasa por el proceso de granulado y secado.

Granulado y secado



Figura 18. Granulado y secado  
Fuente: Productos Panda

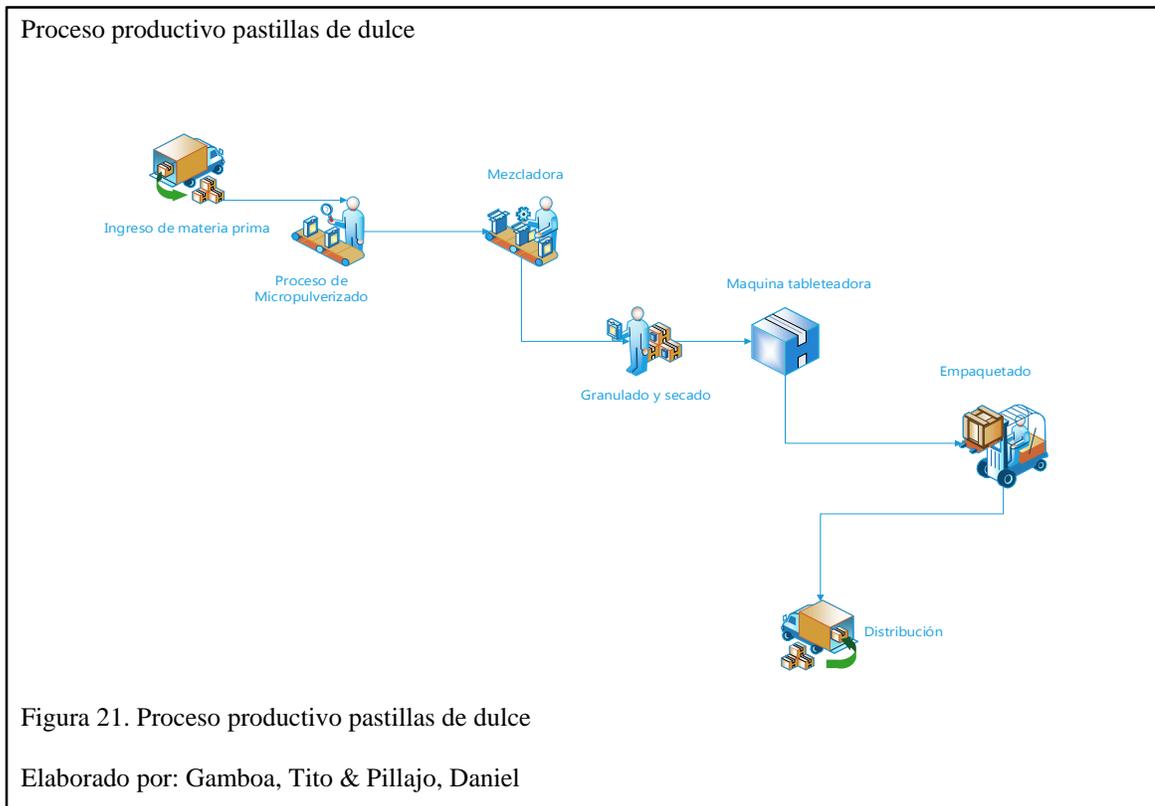
- La masa seca ingresa a la maquina tableteadora para darle forma y la acuña de PRODUCTOS PANDA.

Tableteadora



Figura 19. Tableteadora  
Fuente: Productos Panda

- El empaquetado se lo hace con envolturas de aluminio que conservan el producto para su distribución.



#### 2.9.4. Conclusiones análisis interno

Partiendo de que PRODUCTOS PANDA es una empresa artesanal que no cuenta con la determinación técnica de todas las áreas de la organización, dentro del análisis interno mencionamos las siguientes premisas:

- Buena ubicación para modernizar planta de producción.
- Ventaja de diferenciación.
- Alta demanda de clientes habituales.
- Alta demanda de clientes habituales.
- Diversificación de productos innovadores con valor agregado, como: dulces a base de miel y cereales de quinua, etc.
- Procesos y servicios de calidad en base a estándares.
- Personal dinámico con pensamiento innovador.
- La presentación del producto hace que sea de fácil transporte y manejo.
- Minuciosa selección de maquinaria para líneas de producción.
- Minuciosa selección de materia prima e insumos de terminado.
- Infraestructura disponible para ampliación para incrementar capacidad instalada.
- La empresa no cuenta con una estructura orgánica actualizada en función de las áreas que actualmente se encuentran operando
- La empresa no cuenta con sistemas de promoción del personal, aspecto que no permite relacionar los logros y perfiles individuales con su capacidad de crecimiento.
- Producción netamente artesanal por lo que existe falta de especialización.
- No se han establecido procesos definidos apoyados en recursos técnicos y tecnológicos
- No existe un programa de mantenimiento preventivo y correctivo establecido
- Enfoque únicamente a la distribución de productos para clientes fijos.
- Alta concentración de crédito, afecta la liquidez de la empresa Uso de capacidad instalada mínima por lo que la producción se basa en requerimientos puntuales.  
(bajo pedido)

- Bajo desarrollo de producto y marca.
- No tiene la empresa estudios de cargas de trabajo, lo que puede afectar el rendimiento individual y colectivo.

## 2.10 Análisis externo

Definidos los factores internos, se procede a realizar un estudio del entorno, para lo cual se analizan una serie de factores que pueden incidir en su desarrollo.

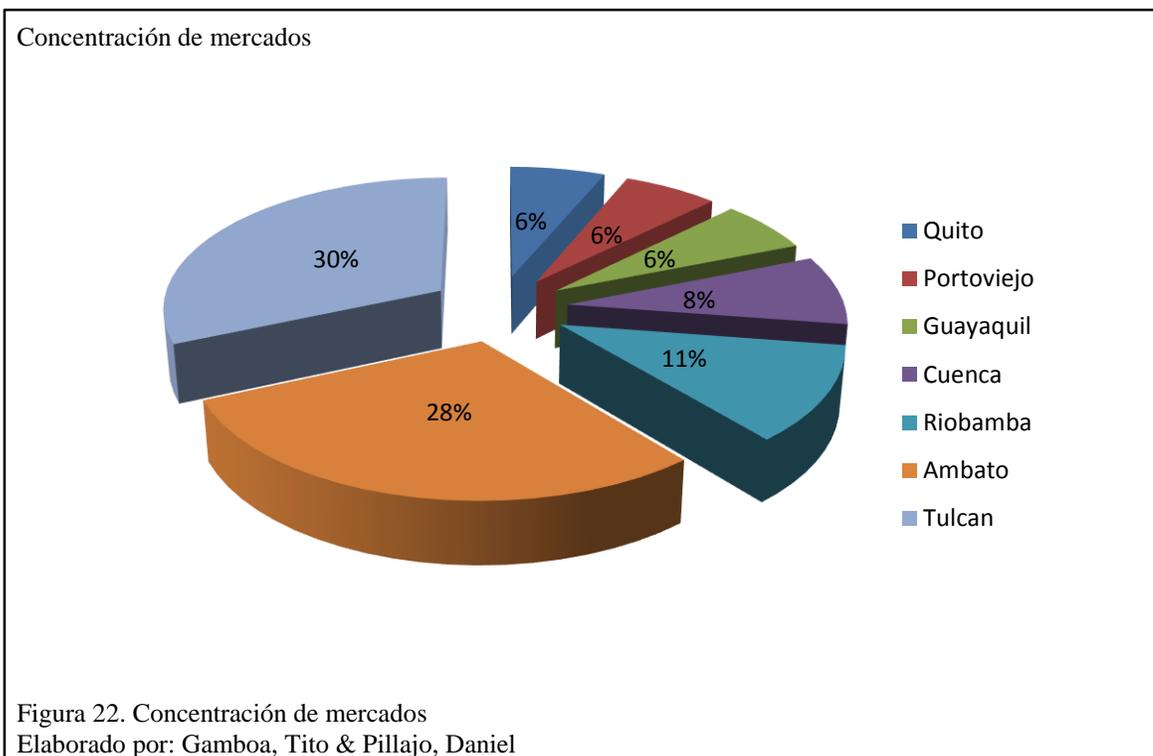
### 2.10.1 Microambiente

El estudio de microambiente se ha definido en base del estudio de los clientes, proveedores, competencia y organismos de control existentes.

### 2.10.2 Cliente

El excelente servicio que ha manejado la empresa hacia al cliente ha hecho que durante todo el tiempo en el cual ha tenido el grato gusto de atender a la gran variedad de clientes y las facilidades que se le ha entregado ha sido un detonante para que los mismos clientes sigan manteniendo relación con la empresa.

La mayor concentración de los clientes se encuentra en la sierra norte y central en bodegas de distribución mayorista de personas naturales, dentro de los clientes empresariales podemos destacar los siguientes: El Hornero (Quito) y Codelitesa S.A. (Ambato).



### 2.10.3 Proveedores

Los proveedores son personas naturales o jurídicas que se encargan de abastecer de los insumos, materias primas o productos terminados requeridos por la empresa en cada uno de sus procesos internos.

Los principales proveedores de las materias primas: maíz, arroz y azúcar, son pequeños productores nacionales. La empresa adquiere los mismos en el mercado mayorista de Quito.

La cobertura de chocolate y el licor de cacao los obtiene de la empresa Bios, Colorantes y saborizantes permitidos son obtenidos del proveedor suizo Mane.

Para el empaque su proveedor es la empresa Reconplast, dentro del arte de la etiqueta debemos mencionar que el mismo es realizado por el propietario de la empresa.

Dentro del proceso de distribución para la sierra norte y centro está a cargo de PRODUCTO PANDA y en el caso del resto de ciudades utiliza transportación pesada en general ENETSA.

El tratamiento de los proveedores de PRODUCTOS PANDA se basa en acuerdos comerciales que permiten garantizar la disponibilidad de los productos requeridos en las fechas necesarias. Además, se han definido y calificado proveedores acorde al tipo de insumo requerido, lo cual facilita los procesos de negociación:

#### 2.10.4 Competencia

A nivel nacional

Dentro del territorio nacional existen varias empresas que brindan el producto que oferta PRODUCTOS PANDA, la diferencia de precios es manejada internamente por cada una de las empresas que realizan este tipo de actividad.

#### 2.11 Macroambiente

Para el análisis del macro ambiente se utilizó la herramienta PEST que incluye dentro de su estudio factores de orden político, económico, social y tecnológico. Los resultados del análisis se describen a continuación:

Uno de los eventos de mayor trascendencia en la economía del país, es la dolarización ocurrida en el año 1999. Su vigencia impide la emisión de moneda, aspecto que fue muy común en la década de los 90. Actualmente, la economía muestra un crecimiento sostenido y estable situación que se sustenta con los siguientes indicadores:

### 2.11.1 Factores económicos

La economía del país ha atravesado por un proceso de estabilidad que ha permitido mantener un crecimiento estable, adecuado para el fomento y desarrollo de actividades comerciales.

### 2.11.2 Inflación

La inflación es la medida estadística calculada a través del índice de precios al consumidor del área urbana y (IPCU), a partir de la canasta básica demandada por los consumidores de los actores medios y bajos de la sociedad, establecida a través de una encuesta de hogares.

Tabla 4.

Inflación

<b>Inflación acumulada</b>	
<b>Año</b>	<b>Valor</b>
<b>2011</b>	2,99%
<b>2012</b>	2,67%
<b>2013</b>	2,70%
<b>2014</b>	3,67%
<b>2015</b>	3,60%

Nota: Banco central del Ecuador 2015 (Ecuador, 2015)

Este indicador macroeconómico es un fenómeno monetario y un proceso acumulativo, esto significa que una vez que inicia su naturaleza se acelera y su control es complicado.

### 2.11.3 Tasas de interés

La tasa de interés activa muestra un comportamiento relacionado a la inflación, manteniendo un comportamiento estable con una tendencia decreciente, aspecto que es altamente favorable en la medida que hace más accesible las fuentes de financiamiento para el incentivo económico y para la cobertura de las necesidades de la población.

Tabla 5.

Tasas de interés

COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE INTERÉS			
AÑO	TASA REFERENCIAL		MARGEN FINANCIERO %
	ACTIVA %	PASIVA%	
2007	10,06	5,36	4,70
2008	9,79	5,54	4,25
2009	9,20	4,70	4,50
2010	9,03	4,74	4,29
2011	8,17	4,53	3,64
2012	7,84	4,38	3,46
2013	7,22	4,36	2,86
2014	7,41	5,32	2,09

Nota: (Banco Central del Ecuador, 2015) (Ecuador, 2015)

El comportamiento de las tasas muestra una reducción en la brecha existente entre la tasa activa y pasiva, situación que determina mayor estímulo para el financiamiento y la inversión, siendo ambos factores que estimulan la productividad.

El escenario económico apoyado en los indicadores señalados, revela un crecimiento interno positivo el cual eleva la competitividad y hace necesario contar con personal altamente calificado. Los procesos internos relacionados a la capacitación se convierten en mecanismos necesarios para que el personal pueda responder positivamente a este escenario, permitiendo aprovechar las oportunidades que el crecimiento genera.

#### Oportunidades

- La estabilidad de la economía permite mejorar la proyección de crecimiento de la empresa, en la medida que facilita la planificación de la producción.
- Las tasas estables de interés permiten disponer de fuentes de financiamiento, las cuales aporten al crecimiento del negocio
- Fomento al cambio de la matriz productiva para superar los déficit en la Balanza Comercial.

## Amenazas

- Pocos proveedores de materias primas
- Tendencia de aumento de aranceles.

### 2.11.4 Factores políticos

La política en Ecuador ha mantenido profundos cambios, pasando de una alta inestabilidad, principalmente en la década de los 90 en donde la constante se basó en el derrocamiento de los gobiernos nacionales constituidos, hasta una estabilidad que inclusive ha permitido la reelección del Gobierno Nacional.

Las tendencias políticas desde el triunfo de Alianza País en el 2006, han girado hacia una visión de izquierda, denominada “Revolución Ciudadana”, la cual ha dado priorización al gasto social, desarrollando importantes programas de asistencia enfocados en los grupos vulnerables, dentro de los cuales se encuentra la población discapacitada, la mujer, los ancianos y niños.

Su base política se ha sustentado en el Sumak Kawsay o Buen Vivir, el cual ha formulado varios ejes de direccionamiento enfocados en el bien común y el mejoramiento de la calidad de vida. Dentro de sus principales avances se encuentran las reformas a la Constitución, las cuales han incluido principios enfocados a sustentar los derechos fundamentales del ser humano, basados en los principios de igualdad, equidad y legalidad principalmente.

## Oportunidades

- Estabilidad política permite disponer de condiciones favorables para el desarrollo de la empresa.
- Tendencias claras provee de información para la generación de escenarios futuros.

## Debilidades

- Pérdida de la independencia de los poderes, concentrados en uno solo.
- Concentración del poder puede afectar a la democracia.

### 2.11.5 Salvaguardias

Es una medida para restringir temporalmente las importaciones de un producto como para proteger una rama de producción nacional específica de un aumento de las importaciones de un producto que cause o amenace un daño grave a esa rama de producción. (comercio, 2015)

Debido a la baja del precio del barril de petróleo el gobierno impuso la salvaguardia 5% a aquellos productos que provengan de Colombia y Perú, esta es una medida para proteger la producción nacional e incentivar su consumo. Dicha decisión a más de velar por la industria ecuatoriana también la perjudica ya que ciertos sectores productivos ofrecen al consumir final bienes que contienen materiales importados.

### 2.11.6 Regulación INEN para productos de confitería.

La norma NTE INEN 2 217:2000 establece los requisitos y características que deben cumplir los caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrónes.

#### 2.11.6.1 Definición

Pastillas o comprimidos. Son productos obtenidos por compresión o moldeado de una mezcla de azúcar en polvo adicionada de gomas, dextrinas o estearatos y otras sustancias y aditivos alimentarios permitidos. (Normalización, 1998)

### Disposiciones específicas

- El producto al ser evaluado sensorialmente debe tener color, sabor y olor característicos. Debe presentar rancidez, debe estar libre de restos de insectos y de material extraño.
- El producto al ser analizado no debe presentar deterioro físico, químico ni microbiológico.
- En la elaboración de caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrone se podrá utilizar edulcorantes nutritivos como: azúcar refinado, azúcar sin refinar, jarabe de glucosa, azúcar invertido, miel o fructosa.
- Para la elaboración de los dulces dietéticos se podrá utilizar los edulcorantes permitidos en el Código Alimentario.
- Los colorantes que se adicionen en la elaboración de caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrone serán: colorantes naturales, orgánicos artificiales e inorgánicos artificiales.
- En la elaboración de caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrone, se podrá adicionar saborizantes naturales o artificiales o una mezcla de ellos, en cantidades suficientes para lograr el efecto deseado, de acuerdo a prácticas correctas de fabricación.
- En la elaboración de caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrone se podrán adicionar los estabilizantes permitidos en el Código Alimentario. (Normalización, 1998)

### 2.11.7 Factores tecnológicos

El desarrollo tecnológico se ha convertido en una de las plataformas de cambio de la sociedad más relevantes. Su cobertura se extiende a la mayoría de sectores, siendo un impulsador de diferentes formas para atender las necesidades de la sociedad.

Herramientas como el internet, han dado lugar a nuevos canales de comunicación e información, contribuyendo estos a mejorar la gestión empresarial, convirtiéndose en un medio frecuentemente utilizado por las empresas para darse a conocer en el mercado.

### Oportunidades

- Desarrollo de software y hardware permite elevar la productividad de la empresa
- Mejoramiento de los sistemas de información y comunicación, permiten mejorar la toma de decisiones empresariales

### Amenazas

- Altos costos de tecnología en Ecuador
- Tecnología importada, no se enfoca a los patrones de comportamiento de la cultura nacional
- Aranceles a la importación de tecnología
- Población de bajos recursos no puede acceder al uso de la tecnología

### 2.11.8. Conclusiones análisis externo

Luego del análisis de los factores planteados en el análisis externo y su impacto en PRODUCTOS PANDA, determinamos las siguientes premisas derivadas de este análisis:

- Existe un alto crecimiento del mercado, lo que detalla una industria en desarrollo.
- Analizar la posible apertura de sucursales o tiendas de venta de confitería personalizada.
- Establecer alianzas estratégicas con productores de materias primas y empresas de eventos.
- Desarrollo de nuevos canales de distribución.
- Apertura de mercado para distribución del producto en cadenas de consumo masivo.
- Tendencia artesanal en boga para productos de consumo. (Productos naturales)
- Contactos internacionales para provisión de maquinaria especializada en línea de caramelos y chocolatería - Savage Bros.

- Apoyo del Gobierno a la producción nacional.
- Demanda de confites, existente a nivel nacional.
- Uso del 100% de la capacidad instalada.
- Impuestos a la importación puede afectar el abastecimiento de la empresa.
- Cambios en normativa vigente de elaboración, registro y distribución de productos alimenticios.
- Pocos proveedores de materias primas.
- Bajos precios de la competencia directa.
- Desarrollo de campañas publicitarias por parte de los competidores.
- Altos costos de tecnología en Ecuador.
- Incremento de competencia informal – Contrabando.
- Ingreso de competidores internacionales al mercado nacional (Productos de Colombia y Chile)
- Alza de precios de materia prima a utilizar.
- Alta competitividad genera alternativas para los clientes, lo que puede afectar a los ingresos.

## 2.12 Metodología de la investigación

La realización de este trabajo se basa en una investigación de campo, debido a que la misma se realiza en el lugar donde se presenta el problema, estableciendo una interacción entre los objetivos del estudio y la realidad.

### 2.12.1 Tipos de investigación

#### Investigación descriptiva

El fin de una investigación descriptiva es de describir situaciones o eventos y de esta manera determinar cómo es y cómo se manifiesta. En este trabajo de tesis se busca a través de este enfoque, determinar y especificar el manejo y procesos para

PRODUCTOS PANDA con lo que podremos: medir y proponer un plan de mejoramiento administrativo enfocado a su desarrollo.

#### Investigación explicativa

Los estudios explicativos a diferencia de los descriptivos, van más allá de la descripción ya que van dirigidos a la determinación de causas, y el análisis de las mismas, explicando el porqué de estos eventos.

En el presente trabajo de tesis, se busca por medio de dicha investigación, el diagnosticar de manera global los procesos administrativos de la empresa con el fin de determinar el mejor modelo que se acople con su giro de negocio.

#### 2.12.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de investigación a utilizarse en este trabajo, se clasifica en estudios cualitativos y cuantitativos, los mismos que se presentan a continuación:

##### a. Estudio cualitativo

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo ya que busca la obtención de necesidades y la comprensión de las mismas, basándose en un estudio guiado por pequeñas muestras que tienen una relación directa con el tema a tratarse.

Las técnicas a emplearse dentro del estudio cualitativo de este trabajo son:

##### – Entrevistas

Como es de conocimiento, las entrevistas son encuentros presenciales entre el investigador y el informante, con el fin de obtener información clara y precisa de quien conoce del tema.

Para la realización de este trabajo, se cuenta con la ayuda directa del dueño de la empresa “Productos Panda” y todos sus empleados, con el fin de obtener de manera oficial cualquier información en cuanto a las actividades y datos en general de la hostería, que ayuden a diagnosticar los procedimientos actuales de la misma.

– Observación Cualitativa

Este estudio permite levantar datos por medio del reconocimiento de los objetos y sucesos a ser investigados, sin necesidad de mantener un medio de comunicación; para ello, Productos Panda brinda el acceso necesario para la realización de este estudio y la recopilación de datos indispensables para el análisis.

b. Estudio cuantitativo

Los estudios cuantitativos tienen como fin cuantificar la información recabada ya sea por medio de encuestas u observación.

– Observación cuantitativa

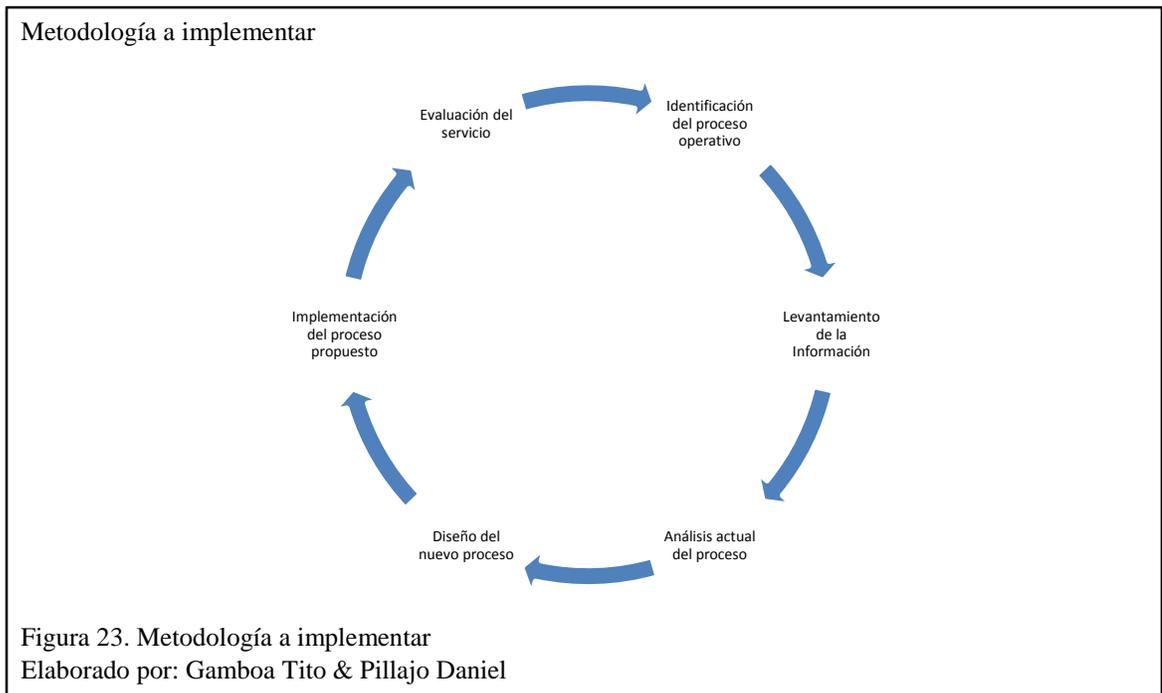
Es un proceso en el cual, se extrae la información con la finalidad de crear una base de datos y posteriormente analizarlos y compararlos de manera estadística, con el propósito de determinar el nivel de demanda de clientes en la hostería y los servicios que la misma les ofrece.

### 2.12.3 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

- a. Conocimiento de la producción de confitería a nivel nacional.
- b. Elaboración del diagnóstico y conocimiento de Productos Panda.
- c. Investigación acerca de los posibles modelos de gestión a aplicarse dentro de la empresa.
- d. Elaboración y descripción de la propuesta.

#### 2.12.4 Ciclo de la metodología a implementar

El ciclo de la metodología comienza desde la identificación del proceso operativo que se va a mejorar para de esta manera obtener el levantamiento de la información para identificar las posibles falencias que presentan los procesos actuales. Con el análisis actual del proceso se procede a realizar cambios según las matrices aplicadas en el estudio para obtener el nuevo diseño de los procesos mejorados con el que se determine los costos, recursos y responsables de cada proceso. Finalmente se realiza la implementación de los procesos propuestos con el cual se realizara un seguimiento y control mediante auditorías que nos ayude a conocer los avances y la evaluación del servicio en el cliente interno y externo.



## 2.13 Cálculo de la muestra

### 2.13.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con fines de llevar a cabo este estudio, el método a utilizar será la Estadística Descriptiva que ayudará a investigar las características de la muestra y de esta manera profundizar los conocimientos para el desarrollo de la tesis.

Además, este estudio se basa en una investigación de campo, debido a que los datos se recogen de manera directa mediante observaciones de la realidad en el ambiente laboral. Adicionalmente los datos son recopilados con distintas técnicas e instrumentos como: encuestas y entrevistas, las mismas que serán aplicadas a los empleados de PRODUCTOS PANDA.

Igualmente, se empleará el muestreo a los empleados de PRODUCTOS PANDA, para que de ésta manera se esté garantizando el análisis de satisfacción del cliente por servicio.

Tomando en cuenta la información anterior, se establecen los siguientes datos:

### 2.13.2 Determinación de la cantidad de población

Relacionamos la cantidad de trabajadores que tiene la población, en este caso son los 25 a nivel nacional.

a) Fórmula para la determinación de la muestra de población finita:

– Tamaño de la muestra finita (n)

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

**Dónde:**

*n = Cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida*

$P =$  Probabilidad de ocurrencia, es estándar para todas las muestras 50%

$N =$  Total de la población

$Z =$  Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad

99 % -----  $z = 2,58$

95 % -----  $z = 1,96$

90 % -----  $z = 1,64$

$\varepsilon =$  Error asumido en el cálculo

- Para  $3 \leq N \leq 10$  ----- Se asume  $\varepsilon = 0.1$  (un error del 10 %).
- Para  $N > 10$  ----- Se asume  $\varepsilon = 0.05$  (un error del 5 %).

$q =$  Probabilidad de la población que no presenta las características, es estándar para todas las muestras 50%.

Para obtener nuestra población finita y realizar las encuestas a los clientes internos obtenemos la siguiente población:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5(0,5)(25)}{0,05^2(25 - 1) + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 6,25}{0,0025(24) + 3,8416(0,25)}$$

$$n = \frac{24,01}{0,06 + 0,9604}$$

$$n = 23,52$$

De lo resultante determinamos que el tamaño de la muestra para las encuestas a realizar a nuestros clientes internos contemplara a la totalidad de la población, es decir, 25 personas. (Ver anexo 1).

## 2.14 Análisis FODA

Conforme el análisis realizado, se desarrolla la siguiente matriz FODA de las áreas levantadas

Tabla 6.

Matriz FODA por áreas levantadas

Capacidad administrativa			
Fortalezas		Debilidades	
1	El personal identifica la importancia de los niveles, estableciendo procesos de promoción que incentivan su mejor desempeño.	1	La empresa no cuenta con una estructura orgánica actualizada en función de las áreas que actualmente se encuentran operando
2	La empresa dispone de áreas claramente identificables que permiten mejorar la organización de los procesos internos.	2	La empresa no cuenta con un manual de procesos actualizado que delimite las funciones en cada una de sus áreas
		3	La empresa no dispone de una definición de perfiles requeridos para cada uno de los cargos
		4	La empresa no cuenta con sistemas de promoción del personal, aspecto que no permite relacionar los logros y perfiles individuales con su capacidad de crecimiento.
		5	La empresa no ha establecido de manera adecuada los objetivos que busca alcanzar y como las diferentes áreas de gestión permiten su alcance.
Capacidad de talento humano			
3	La empresa cuenta con personal especializado para cada una de las áreas en donde dispone de procesos	6	No tiene la empresa estudios de cargas de trabajo, lo que puede afectar el rendimiento individual y colectivo
4	La empresa cumple con sus obligaciones laborales establecidas en el marco jurídico.	7	No existen programas de seguridad industrial, existiendo altos riesgos de accidentes laborales
		8	No existen políticas internas de gestión que orienten el trabajo del personal

		9	No se dispone de procesos de contratación y selección de personal
--	--	---	---

Clientes			
Oportunidades		Amenazas	
1	Existe un alto crecimiento el mercado, lo que detalla una industria en desarrollo	1	El volumen de compras de los clientes es atractivo para la existencia de nueva competencia en el mercado
2	Los clientes muestran solidez y demanda constante lo que permite generar importantes ingresos.		
Proveedores			
3	Existe gran cantidad de proveedores nacionales e internacionales que pueden abastecer los requerimientos de la empresa.	2	Impuestos a la importación puede afectar el abastecimiento de la empresa
4	Los proveedores disponen de alternativa y ventajas que pueden verificarse a fin de obtener adecuadas condiciones.	3	Encarecimiento de los productos, puede afectar los costos internos.
Competencia			
5	La alta competencia obliga a las empresas a mejorar la calidad de sus productos y servicios	4	Alta competitividad genera alternativas para los clientes, lo que puede afectar a los ingresos
Factores económicos			
8	La estabilidad de la economía permite mejorar la proyección de crecimiento de la empresa, en la medida que facilita la planificación de la producción.	5	Pocos proveedores de materias primas
9	Las tasas estables de interés permiten disponer de fuentes de financiamiento, las cuales aporten al crecimiento del negocio	6	Tendencia de aumento de aranceles.

Factor político			
10	Estabilidad política permite disponer de condiciones favorables para el desarrollo de la empresa	7	Concentración del poder puede afectar a la democracia
11	Tendencias claras provee de información para la generación de escenarios futuros.	8	Pérdida de la independencia de los poderes, concentrados en uno solo
Factor tecnológico			
12	Desarrollo de software y hardware permite elevar la productividad de la empresa	9	Altos costos de tecnología en Ecuador
13	Mejoramiento de los sistemas de información y comunicación, permiten mejorar la toma de decisiones empresariales	10	Tecnología importada, no se enfoca a los patrones de comportamiento de la cultura nacional
		11	Aranceles a la importación de tecnología
		12	Población de bajos recursos no puede acceder al uso de la tecnología

Nota: elaborado por Gamboa, Tito & Pillajo, Daniel

En base a los elementos detallados, para obtener el FODA de la empresa, se procedió a evaluarlos, verificando aspectos favorables y desfavorables:

#### Favorables

- Existen áreas definidas que permiten al personal conocer sus niveles de mando y obediencia.
- La empresa dispone de equipos de alta tecnología enfocados a generar productos de alta calidad
- La empresa dispone de una gama de productos orientados a las necesidades del mercado
- La empresa se encuentra en un proceso de reducción de pasivos para evitar situaciones que afecten su desarrollo
- La empresa cuenta con personal especializado en todas sus áreas

- El mercado se encuentra en una tendencia creciente
- Existen fuentes de financiamiento que impulsan el desarrollo de la empresa
- Existe una protección de la industria dada la necesidad de altos capitales de inversión para ingresar

#### Desfavorables

- No se dispone de manuales internos que direccionen la gestión del personal
- No se han definido los perfiles internos, lo que afecta la incorporación de personal calificado
- No se han definido modelos de liderazgo interno
- No existe un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de sus equipos
- Alta concentración del crédito en el corto plazo
- No se han realizado inversiones que mejoren su infraestructura
- No existen políticas internas de gestión
- Existe alta competitividad en el mercado
- Tendencia a la sustitución de importaciones, tiende a incrementar las materias primas e insumos
- Altos costos de la tecnología en el país.

En función de los elementos descritos, se conforma el FODA de la empresa:

Tabla 7.

Matriz FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Buena ubicación para modernizar planta de producción	D1	La empresa no cuenta con una estructura orgánica actualizada en función de las áreas que actualmente se encuentran operando
F2	Ventaja de diferenciación	D2	La empresa no cuenta con sistemas de promoción del personal, aspecto que no permite relacionar los logros y perfiles individuales con su capacidad de crecimiento.
F3	Alta demanda de clientes habituales	D3	Producción netamente artesanal por lo que existe falta de especialización.
F4	Diversificación de productos innovadores con valor agregado, como: dulces a base de miel y cereales de quinua, etc	D4	No se han establecido procesos definidos apoyados en recursos técnicos y tecnológicos
F5	Procesos y servicios de calidad en base a estándares	D5	No existe un programa de mantenimiento preventivo y correctivo establecido
F6	Personal dinámico con pensamiento innovador	D6	Enfoque únicamente a la distribución de productos para clientes fijos.
F7	La presentación del producto hace que sea de fácil transporte y manejo	D7	Alta concentración de crédito, afecta la liquidez de la empresa
F8	Minuciosa selección de maquinaria para líneas de producción	D8	Uso de capacidad instalada mínima por lo que la producción se basa en requerimientos puntuales. (bajo pedido)
F9	Minuciosa selección de materia prima e insumos de terminado.	D9	Bajo desarrollo de producto y marca
F10	Infraestructura disponible para ampliación para incrementar capacidad instalada.	D10	No tiene la empresa estudios de cargas de trabajo, lo que puede afectar el rendimiento individual y colectivo

Oportunidades		Amenazas	
O1	Existe un alto crecimiento del mercado, lo que detalla una industria en desarrollo	A1	Impuestos a la importación puede afectar el abastecimiento de la empresa
O2	Analizar la posible apertura de sucursales o tiendas de venta de confitería personalizada	A2	Cambios en normativa vigente de elaboración, registro y distribución de productos alimenticios.
O3	Establecer alianzas estratégicas con productores de materias primas y empresas de eventos.	A3	Pocos proveedores de materias primas
O4	Desarrollo de nuevos canales de distribución	A4	Bajos precios de la competencia directa
O5	Apertura de mercado para distribución del producto en cadenas de consumo masivo.	A5	Desarrollo de campañas publicitarias por parte de los competidores
O6	Tendencia artesanal en boga para productos de consumo. (Productos naturales)	A6	Altos costos de tecnología en Ecuador
O7	Contactos internacionales para provisión de maquinaria especializada en línea de caramelos y chocolatería - Savage Bros	A7	Incremento de competencia informal - Contrabando
O8	Apoyo del Gobierno a la producción nacional	A8	Ingreso de competidores internacionales al mercado nacional (Productos de Colombia y Chile)
O9	Demanda de confites, existente a nivel nacional	A9	Alza de precios de materia prima a utilizar
O10	Uso del 100% de la capacidad instalada	A10	Alta competitividad genera alternativas para los clientes, lo que puede afectar a los ingresos

Nota: elaborado por Gamboa, Tito & Pillajo, Daniel

## 2.15 Matriz de evaluación de factores externos EFE

A continuación se presenta la matriz EFE la cual permite sintetizar y valorar la información obtenida por las oportunidades y amenazas identificadas como críticas que determinan el éxito de la empresa en el sector de la confitería.

Tabla 8.

Matriz EFE

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
			<b>DE 1 A 4</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>O1</b>	Existe un alto crecimiento del mercado, lo que detalla una industria en desarrollo	0,07	1	0,07
<b>O2</b>	Analizar la posible apertura de sucursales o tiendas de venta de confitería personalizada	0,05	1	0,05
<b>O3</b>	Establecer alianzas estratégicas con productores de materias primas y empresas de eventos.	0,03	2	0,06
<b>O4</b>	Desarrollo de nuevos canales de distribución	0,03	1	0,03
<b>O5</b>	Apertura de mercado para distribución del producto en cadenas de consumo masivo.	0,03	1	0,03
<b>O6</b>	Tendencia artesanal en boga para productos de consumo. (Productos naturales)	0,05	3	0,15
<b>O7</b>	Contactos internacionales para provisión de maquinaria especializada en línea de caramelos y chocolatería - Savage Bros	0,06	4	0,24
<b>O8</b>	Apoyo del Gobierno a la producción nacional	0,05	4	0,2
<b>O9</b>	Demanda de confites, existente a nivel nacional	0,1	1	0,1
<b>O10</b>	Uso del 100% de la capacidad instalada	0,07	1	0,07

<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1</b>	Impuestos a la importación puede afectar el abastecimiento de la empresa	0,04	4	0,16
<b>A2</b>	Cambios en normativa vigente de elaboración, registro y distribución de productos alimenticios.	0,03	4	0,12
<b>A3</b>	Pocos proveedores de materias primas	0,05	3	0,15
<b>A4</b>	Bajos precios de la competencia directa	0,03	3	0,09
<b>A5</b>	Desarrollo de campañas publicitarias por parte de los competidores	0,05	1	0,05
<b>A6</b>	Altos costos de tecnología en Ecuador	0,06	1	0,06
<b>A7</b>	Incremento de competencia informal – Contrabando	0,05	2	0,1
<b>A8</b>	Ingreso de competidores internacionales al mercado nacional (Productos de Colombia y Chile)	0,06	3	0,18
<b>A9</b>	Alza de precios de materia prima a utilizar	0,05	2	0,1
<b>A10</b>	Alta competitividad genera alternativas para los clientes, lo que puede afectar a los ingresos	0,04	1	0,04
<b><i>I</i></b>				<b>2,05</b>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

### 2.15.1 Análisis matriz de evaluación de factores externos EFE

El total ponderado de la matriz EFE para la empresa PRODUCTOS PANDA, al ubicarse en el 2,05 refleja que las estrategias que está aplicando la empresa no están siendo enfocadas a sus oportunidades al igual que no están trabajando en función de las amenazas existentes.

En tanto las oportunidades que tiene la empresa se debe destacar que mediante el uso de nuevos canales de distribución, como el caso de las grandes cadenas de venta de

productos de consumo masivo en donde se encontraría junto a su competencia, mejorando así su posicionamiento y su participación en el mercado con lo que además podría dar una oportuna respuesta a las amenazas presentadas, ya que estaría haciendo frente a la competencia y a las estrategias que la misma usa para promocionar sus productos al consumidor final.

## 2.16 Matriz de evaluación de factores externos EFI

El desarrollo de la matriz EFI nos ha ayudado a evaluar las fortalezas y debilidades dentro de la cual se resumen las más importantes para ofrecer un panorama claro para analizar.

Tabla 9.

Matriz EFI

FORTALEZAS		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
			DE 1 A 4	PONDERADO
<b>F1</b>	Buena ubicación para modernizar planta de producción	0,03	3	0,09
<b>F2</b>	Ventaja de diferenciación	0,06	4	0,24
<b>F3</b>	Alta demanda de clientes habituales	0,06	3	0,18
<b>F4</b>	Diversificación de productos innovadores con valor agregado, como: dulces a base de miel y cereales de quinua, etc.	0,07	4	0,28
<b>F5</b>	Procesos y servicios de calidad en base a estándares	0,07	3	0,21
<b>F6</b>	Personal dinámico con pensamiento innovador	0,04	3	0,12

<b>F7</b>	La presentación del producto hace que sea de fácil transporte y manejo	0,04	4	0,16
<b>F8</b>	Minuciosa selección de maquinaria para líneas de producción	0,06	3	0,18
<b>F9</b>	Minuciosa selección de materia prima e insumos de terminado.	0,06	3	0,18
<b>F10</b>	Infraestructura disponible para ampliación para incrementar capacidad instalada.	0,05	3	0,15

### **DEBILIDADES**

<b>D1</b>	La empresa no cuenta con una estructura orgánica actualizada en función de las áreas que actualmente se encuentran operando	0,06	4	0,24
<b>D2</b>	La empresa no cuenta con sistemas de promoción del personal, aspecto que no permite relacionar los logros y perfiles individuales con su capacidad de crecimiento.	0,05	3	0,15
<b>D3</b>	Producción netamente artesanal por lo que existe falta de especialización.	0,03	3	0,09
<b>D4</b>	No se han establecido procesos definidos apoyados en recursos técnicos y tecnológicos	0,04	2	0,08
<b>D5</b>	No existe un programa de mantenimiento preventivo y correctivo establecido	0,04	2	0,08
<b>D6</b>	Enfoque únicamente a la distribución de productos para clientes fijos.	0,06	2	0,12
<b>D7</b>	Alta concentración de crédito, afecta la liquidez de la empresa	0,03	1	0,03

<b>D8</b>	Uso de capacidad instalada mínima por lo que la producción se basa en requerimientos puntuales. (bajo pedido)	0,05	4	0,2
<b>D9</b>	Bajo desarrollo de producto y marca	0,04	2	0,08
<b>D10</b>	No tiene la empresa estudios de cargas de trabajo, lo que puede afectar el rendimiento individual y colectivo	0,06	2	0,12
<b><i>I</i></b>				<b>2,98</b>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

### 2.16.1 Análisis matriz de evaluación de factores internos EFI

El promedio ponderado es de 2,98 para la empresa de acuerdo al resultado obtenido en la matriz EFI, el mismo que interpreta que la situación interna de la empresa es favorable y que sus fortalezas están siendo mayormente aprovechadas, sin embargo es pertinente indicar que si bien supera el promedio de 2.5, no es la calificación que se esperaba de la una empresa con más de 20 años en el mercado sin utilizar su 100% de capacidad, por lo que se considera redefinir su cadena de valor y establecer las estrategias respectivas que le permitan alcanzar sus metas.

## 2.17 Matriz de priorización de Holmes

### 2.17.1 Priorización de fortalezas

Tabla 10.

Matriz de Holmes (fortalezas)

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	TOTAL	POSICION
F1	Buena ubicación para modernizar planta de producción	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	2,5	8
F2	Ventaja de diferenciación	0,5	0,5	1	0	0,5	1	1	0,5	0,5	1	6,5	3
F3	Alta demanda de clientes habituales	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5	6
F4	Diversificación de productos innovadores con valor agregado, como: dulces a base de miel y cereales de quinua, etc	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	7,5	1
F5	Procesos y servicios de calidad en base a estándares	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	6	4
F6	Personal dinámico con pensamiento innovador	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	1	10
F7	La presentación del producto hace que sea de fácil transporte y manejo	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	4,5	7
F8	Minuciosa selección de maquinaria para líneas de producción	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	5,5	5
F9	Minuciosa selección de materia prima e insumos de terminado.	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	7	2
F10	Infraestructura disponible para ampliación para incrementar capacidad instalada.	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	2	9

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

## 2.17.2 Priorización de oportunidades

Tabla 11.

Matriz Holmes (oportunidades)

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	TOTAL	POSICION
O1	Existe un alto crecimiento del mercado, lo que detalla una industria en desarrollo	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	6	3
O2	Analizar la posible apertura de sucursales o tiendas de venta de confitería personalizada	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	1	5,5	4
O3	Establecer alianzas estratégicas con productores de materias primas y empresas de eventos.	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	6,5	1
O4	Desarrollo de nuevos canales de distribución	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	1	5	5
O5	Apertura de mercado para distribución del producto en cadenas de consumo masivo.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	6	2
O6	Tendencia artesanal en boga para productos de consumo. (Productos naturales)	1	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	1	4	7
O7	Contactos internacionales para provisión de maquinaria especializada en línea de caramelos y chocolatería - Savage Bros	1	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	3	9
O8	Apoyo del Gobierno a la producción nacional	1	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	3,5	8
O9	Demanda de confites, existente a nivel nacional	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	5	6
O10	Uso del 100% de la capacidad instalada	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	1,5	10

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

### 2.17.3 Priorización de debilidades

Tabla 12.

Matriz Holmes (debilidades)

	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	TOTAL	POSICION
D1	La empresa no cuenta con una estructura orgánica actualizada en función de las áreas que actualmente se encuentran operando	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	6,5	2
D2	La empresa no cuenta con sistemas de promoción del personal, aspecto que no permite relacionar los logros y perfiles individuales con su capacidad de crecimiento.	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	2	10
D3	Producción netamente artesanal por lo que existe falta de especialización.	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	3	9
D4	No se han establecido procesos definidos apoyados en recursos técnicos y tecnológicos	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	6	3
D5	No existe un programa de mantenimiento preventivo y correctivo establecido	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	5,5	6
D6	Enfoque únicamente a la distribución de productos para clientes fijos.	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	4,5	4
D7	Alta concentración de crédito, afecta la liquidez de la empresa	0	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	3,5	8
D8	Uso de capacidad instalada mínima por lo que la producción se basa en requerimientos puntuales. (bajo pedido)	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	7,5	1
D9	Bajo desarrollo de producto y marca	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	5,5	5
D10	No tiene la empresa estudios de cargas de trabajo, lo que puede afectar el rendimiento individual y colectivo	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	5,5	7

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

## 2.17.4 Priorización amenazas

Tabla 13.

Matriz Holmes (amenazas)

AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	TOTAL	POSICION
A1	Impuestos a la importación puede afectar el abastecimiento de la empresa	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	4,5	5
A2	Cambios en normativa vigente de elaboración, registro y distribución de productos alimenticios.	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0	0,5	0,5	5,5	4
A3	Pocos proveedores de materias primas	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	7,5	1
A4	Bajos precios de la competencia directa	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	1	0,5	0	0,5	4	7
A5	Desarrollo de campañas publicitarias por parte de los competidores	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	3,5	9
A6	Altos costos de tecnología en Ecuador	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	7,5	2
A7	Incremento de competencia informal - Contrabando	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	2	10
A8	Ingreso de competidores internacionales al mercado nacional (Productos de Colombia y Chile)	0,5	1	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	4	8
A9	Alza de precios de materia prima a utilizar	0,5	0,5	0,5	1	1	0	1	1	0,5	0,5	6,5	3
A10	Alta competitividad genera alternativas para los clientes, lo que puede afectar a los ingresos	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5	6

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Una vez elaboradas las matrices de Holmes seleccionamos las 5 primeras alternativas de cada una para la elaboración de la hoja de trabajo FODA.

## 2.18. Matriz de estrategias FODA

### Estrategias FO

- a. (F1, F2, F5 y O1): mediante la alianza con proveedores de materia prima, maquinaria e insumos complementarios, promover la producción de nuevos confites para agregarles al portafolio de productos.

- b. (F3 y O4): Mediante la diferenciación de productos que van de la mano con la innovación en cuanto a materias primas orgánicas libre de químicos se magnifica la opción de buscar expandir la empresa por medio de sucursales.
- c. (F4 y O2, O3): se debe aprovechar la fortaleza existente de una producción estándar, ya que al cumplir con estándares y normativas Productos Panda podrá ofertar con mayor facilidad en cadenas de consumo masivo y aumentar su participación en el mercado.
- d. (F5 y O1, O2): para cumplir con la demanda al participar ofertando los productos en cadenas de consumo masivo se debe llevar a cabo un minucioso análisis para la adquisición de maquinaria que ayude a la empresa a optimizar su proceso productivo y a cumplir con los tiempos de entrega utilizando al 100% su capacidad instalada.
- e. (F4 y O3): aprovechando la producción bajo estándares y normativa vigente la empresa puede obtener una certificación de calidad lo cual posicionaría de mejor manera la marca elevando el grado de confianza en el consumidor y elevaría su nivel de competencia.

#### Estrategias DO

- a. (D1 y O3): Se debe utilizar toda la capacidad instalada de la empresa para aprovechar el crecimiento del mercado de confites con lo que la empresa mejoraría su cuota en la participación del mercado.
- b. (D2 y O4, O5): se debe plantear una nueva estructura organizacional a fin de desarrollar nuevos canales de distribución y contemplar el objetivo de la apertura de sucursales de venta que cuenta con la debida planificación, organización, dirección y control.

- c. (D3 y O1): al poder cumplir con los requerimientos de empresas impulsores de eventos publicitarios, se debe mejorar la técnica de elaboración y los recursos tecnológicos que impliquen el diseño de productos que una la técnica artesanal y la innovación tecnológica, a fin de ofrecer un producto personalizado para cliente de tipo publicitario.
- d. (D4 y O2, O3, O4, O5): al contar con un nuevo mercado en crecimiento y diversos canales de distribución además de atender a los clientes habituales la empresa podrá darse a conocer a través de sucursales de venta y cadenas de consumo masivo y por ende elevar sus ventas y obtener una mejor posición en el mercado.
- e. (D5 y O1, O2, O4): con la alianza de proveedores de materia prima y maquinarias la empresa puede realizar la investigación para obtener nuevas líneas de producto que aumentarían su portafolio, como puede ser la elaboración de un nuevo tipo de caramelo o la producción de cereales diferentes a los comunes como el caso de la quinua.

#### Estrategias FA

- a. (F2, F4 y A1): en base a la producción bajo estándares y una minuciosa selección de materia prima, se puede disminuir el desperdicio y mantener un stock apropiado de la materia prima obtenido de los pequeños productores provisionando de esta manera la producción en situaciones de escases.
- b. (F5 y A2): debido a que la tecnología para la producción de confites en Ecuador es demasiada costosa, el análisis para la compra de una nueva maquinaria debe ser minucioso para tener la mejor alternativa para ejecutar la opción de compra ya sea dentro o fuera del país.
- c. (F4 y A4): al tener un proceso productivo que cumple con los estándares de la normativa vigente, los encargados de la producción deberán tener planes de

contingencia para el proceso productivo no sea detenido en el escenario de cambios de la normativa de elaboración de confites, con lo que dichos cambios puedan ser incorporados sin mayor dificultad dentro de la producción.

- d. (A5 y F1 y F3): En el caso de que los aranceles y salvaguardias afecten al abastecimiento de insumos del exterior, la empresa puede utilizar su ventaja de diferenciación para ofertar los productos elaborados con materias primas nacionales.

#### Estrategias DA

- a. (D2 Y A3): Al existir un escenario en el que la materia prima requerida experimente elevación de su precio, el contar con una estructura orgánica, se podrán tomar decisiones para el cierre de negociaciones con los proveedores que sean ventajosas para ambas partes.
- b. (D3, D2 y A4): Para cumplir con la normativa vigente y futuras modificaciones para la elaboración de productos de confitería, es importante que se incorpore técnicas y tecnología de calidad dentro del procesos productivo para ofrecer un producto adecuado para su distribución y consumo.
- c. (D4 y A1, A2, A3): manejar una nueva filosofía de satisfacción al cliente.
- d. (D1, D2, D3, D4, D5 Y A1, A2, A3, A4, A5): promover vínculos entre las áreas de la empresa para su desarrollo y mejora.

## **CAPÍTULO 3**

### **DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO BASADO EN PROCESOS**

#### 3.1 Introducción

Dentro del desarrollo del plan de mejoramiento administrativo para la empresa PRODUCTOS PANDA, tomaremos como herramienta para dicho fin la cadena de valor de Porter.

Nuestra propuesta dará prioridad a los siguientes puntos:

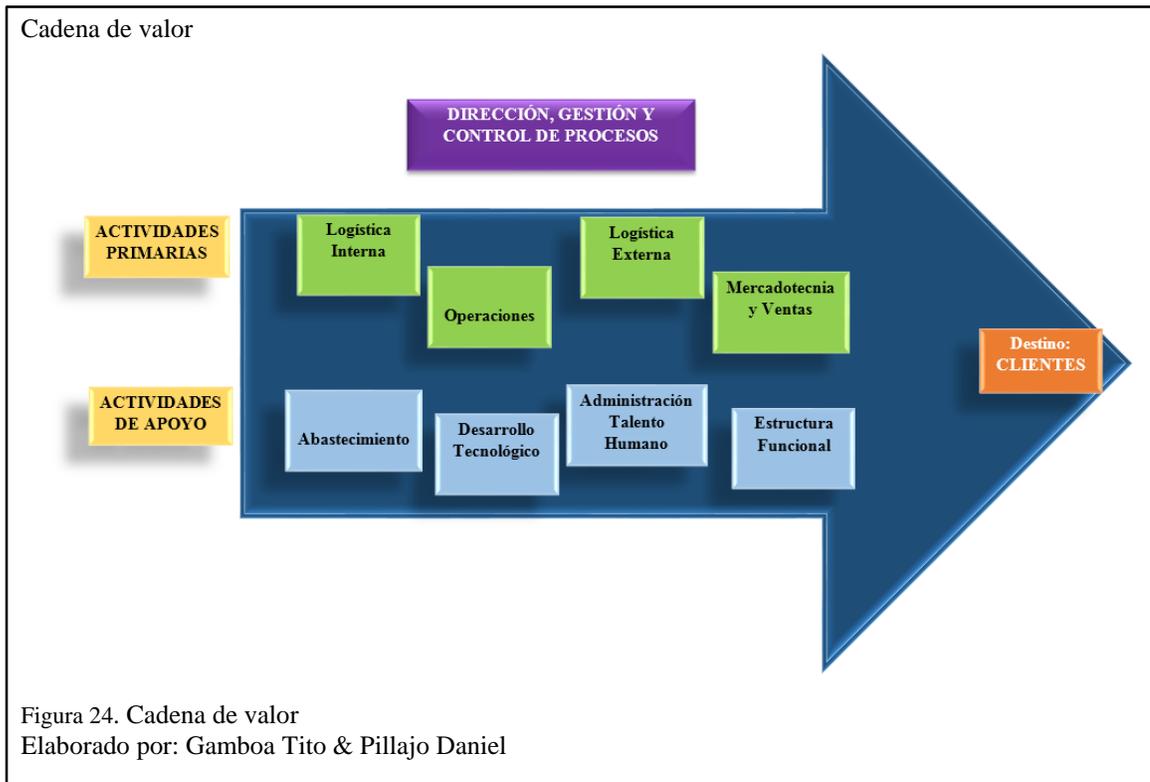
- La empresa no cuenta con una estructura orgánica actualizada en función de las áreas que actualmente se encuentran operando.
- La empresa no cuenta con sistemas de promoción del personal, aspecto que no permite relacionar los logros y perfiles individuales con su capacidad de crecimiento.
- No se han establecido ni definido modelos de liderazgo en la empresa, lo que afecta el cumplimiento de las labores internas
- No se han establecido procesos de comunicación definidos apoyados en recursos técnicos y tecnológicos
- No existe un programa de mantenimiento preventivo y correctivo establecido
- No existe una codificación y registro de los equipos disponibles, lo que afecta su cuantificación.
- No manejan un sistema de control de inventarios y cartera de clientes por tal razón existe una alta concentración de crédito lo que afecta la liquidez de la empresa
- La empresa no genera ingresos no operacionales, lo que indica que no aprovecha sus recursos financieros en actividades complementarias
- No existen programas de seguridad industrial, existiendo altos riesgos de accidentes laborales

- Los procesos administrativos son ejecutados de forma empírica y manual.

Para PRODUCTOS PANDA es prioritario el mejoramiento administrativo ya que con esto la organización tendría consolidado cuales son los resultados que desea conseguir con los productos que actualmente oferta en el mercado en función de construir las bases para su crecimiento futuro.

### 3.2 Cadena de valor

Para la empresa la cadena de valor constituye el elemento que indica sus actividades. Estas son el contraste de su historia y estrategia.



La innovación es una de las oportunidades más rentables para hacer crecer a una empresa, en la actualidad esta representa una ventaja competitiva en continuo desarrollo. Dentro de PRODUCTOS PANDA el generar innovación no solamente va orientado al diseño de productos sino también a obtener resultados como la generación de bienestar a sus empleados mejorando condiciones de trabajo con el fin de motivarlos y llevar a cabo

distintas fases de mejoramiento no solamente en calidad sino también como empresa alcanzando una mejor imagen y utilidad.

Dentro del modelo administrativo de cadena de valor PRODUCTOS PANDA intensificará su esfuerzo en las siguientes actividades:

- Actividades primarias.
- Actividades de apoyo.

3.2.1 Actividades primarias.- tienen relación con los procesos claves de la empresa.

- Logística interna. PRODUCTOS PANDA al tener como principal proveedor a pequeños productores de azúcar ubicados en la región costa, las actividades asociadas con recibo, almacenamiento, manejo de materiales, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores, resulta más fácil ya que por tener de manera más cercana un proveedor permite programar de mejor manera los inventarios análisis de tiempos de entrega y de esta manera no tener faltantes, proyectar la demanda nacional con el fin de no retrasar la producción bajo pedido.
- Operaciones. Ya que el azúcar antes de ser procesada sufre algunas modificaciones químicas y estructurales para obtener un mejor producto final se cuenta con una revisión conjunta con técnicos para saber en qué condiciones llega el azúcar para el proceso productivo.
- Logística de externa. Se asocian actividades con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los distribuidores y consumidores finales, como almacenes de materia terminada, manejos de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

- Mercadotecnia y ventas. PRODUCTOS PANDA al no contar con una fuerza de ventas disponible para la venta al consumidor final, se especializará en el cumplimiento de la producción bajo pedido a fin de atender las necesidades de sus clientes que son las bodegas mayoristas encargadas de la distribución del producto final con el fin de consolidar este nicho de mercado y abrir el camino para la venta directa a través de vendedores (freelance).

3.2.2 Actividades de apoyo. Estos procesos son los que van a corroborar con las actividades primarias de la cadena de valor y son:

- Abastecimiento. alianzas estratégicas con varios pequeños productores de azúcar en una posible expansión mercado nacional, con lo que contará con materia prima disponible para la producción.
- Desarrollo tecnológico. Con la implementación de un software de producción se obtendría un mejor control de inventarios para obtener resultados como: nivel óptimo de inventario, detectar faltantes materia prima, detectar sobrantes materia prima, cantidad óptima de pedido y medición de tiempos entre procesos que nos ayudarán a medir la productividad de la empresa.
- Administración de talento humano. Bonos de responsabilidad mediante cumplimiento de metas con el uso de la herramienta Balance Score Card, a todos los empleados tendrán la oportunidad de obtener este ingreso adicional únicamente mejorando tiempos en los distintos procesos de producción. Mejorando el nivel de competitividad interno y por ende la competitividad a nivel de empresa.
- Estructura funcional. Se propone una nueva estructura funcional que engloba aquellas unidades de toma de decisiones como: la dirección general, planificación, control, organización, contabilidad y calidad.

De acuerdo a los lineamientos planteados se espera obtener los siguientes resultados:

- Establecer alianzas estratégicas con productores de materias primas y empresas de eventos.
- Analizar la posible apertura de sucursales o tiendas de venta de confitería personalizada
- Participar en ferias gastronómicas
- Mayor marketing en cuanto a la marca
- Desarrollo de nuevos canales de distribución
- Ampliar la línea de productos
- Tendencia artesanal en boga para productos de consumo
- Mercado promocional con enfoque gastronómico - promocionar en caramelos, dulces, chocolates.
- Posibilidad de firmar convenios para desarrollar proveer de cereales o confites para cadenas de comida rápida
- Contactos internacionales para provisión de maquinaria especializada en línea de caramelos y chocolatería - Savage Bros

### 3.3 Determinación de misión, visión, principios y valores de la empresa PRODUCTOS PANDA

#### 3.3.1 Misión

Somos una empresa que genera experiencias en el consumo de confites que retribuye emocionalmente a nuestros consumidores, por medio de la innovación y desarrollo de nuestros productos, elaborados con materia prima de calidad, generando así un negocio rentable. (Elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel)

#### 3.3.2 Visión

Para el año 2020 nos convertiremos en una empresa con presencia en el territorio nacional que fascine al consumidor, contando con talento humano comprometido con su labor, generando una imagen empresarial sólida. (Elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel)

### 3.3.3 Principios

- Nivel de calidad. Cumplir con las normas y directrices de calidad que se lleven a cabo en el proceso de producción en base a la normativa vigente.
- Mejora continua. Es nuestra manera de trabajar para hacer más productivo y agradables nuestro sitio de trabajo basándonos en una filosofía de mejorar y optimizar continuamente nuestros productos.
- Buscar mecanismos de alto crecimiento. Nuestras estrategias de precios son un conjunto de rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo plazo del ciclo de vida de nuestros productos, logrando de esta manera nuestros objetivos que son parte del posicionamiento general de la empresa.
- Cumplimiento estratégico. Nuestro cumplimiento estratégico lo medimos de acuerdo a nuestras condiciones organizacionales, de esta manera consiguiendo los resultados esperados, mediante la toma de decisiones oportunas para el mejoramiento continuo. Con este lineamiento somos parte de la planificación en nuestro proceso de planeación estratégica.

### 3.3.4 Valores

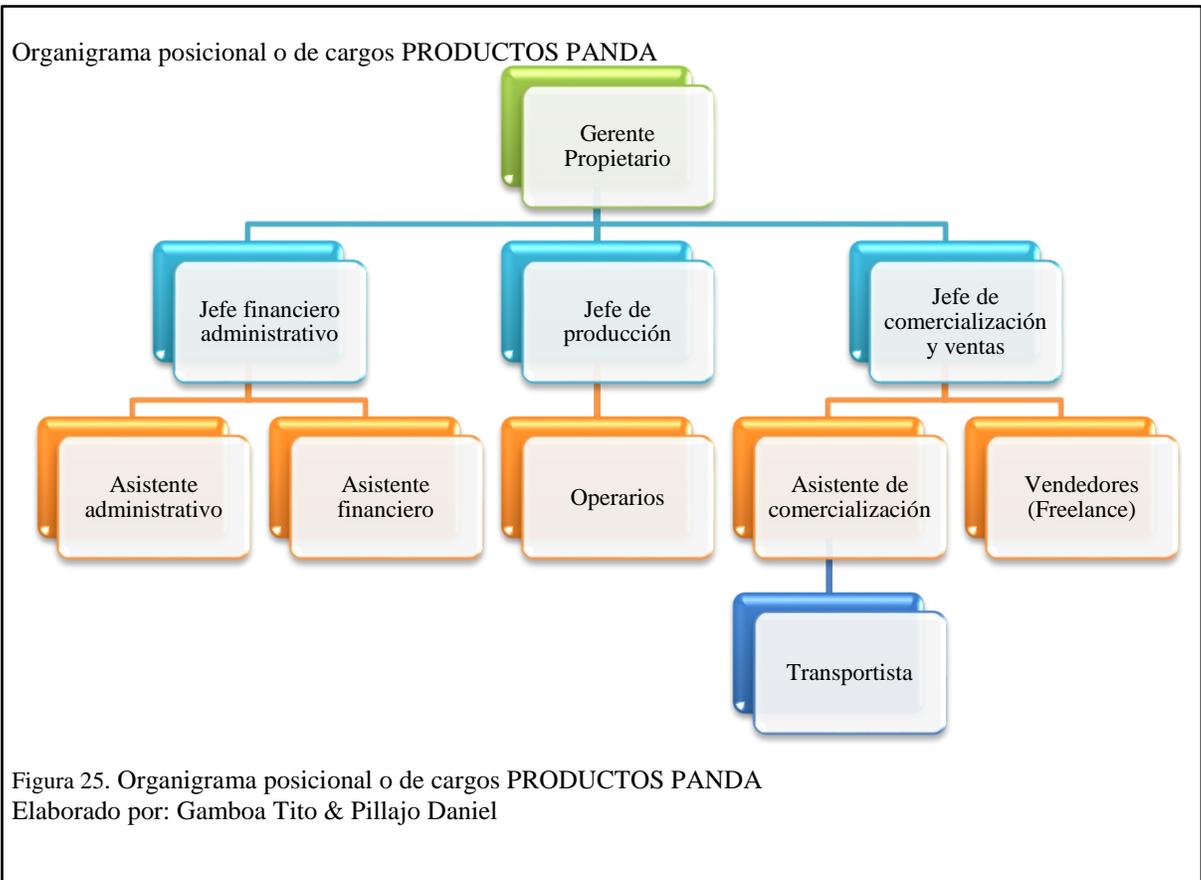
- Lealtad. Somos fieles con nuestros clientes, jefes, subalternos y compañeros, pero ante todo profesamos lealtad a la familia de la empresa a la que pertenecemos.
- Perseverancia. Luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. No desfallecemos ante la adversidad.
- Entusiasmo, alegría y buen humor. Un ambiente alegre es grato para todos. Somos positivos, alegres y optimistas aun en los momentos difíciles. Entusiastas

para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa con mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones.

- Sentido de pertenencia y orgullo. Nos sentimos comprometidos con nuestra empresa y con lo que ellas representan. Estamos orgullosos de pertenecer a un grupo de empresas sólido, que comparte una cultura con principios y valores comunes.
- Profesionalidad. La comunidad confía en nosotros porque somos responsables en el desarrollo de nuestra actividad y porque contamos con un excelente talento humano, asumimos con empeño, dedicación y seriedad nuestros compromisos, respetando las leyes y normas establecidas.

#### 3.4 Organigrama posicional o de cargos

Para la empresa la cadena de valor constituye el elemento que indica sus actividades. Estas son el contraste de su historia y estrategia.



### Determinación de personal y sus cargos en la empresa PRODUCTOS PANDA

Tabla 14.

Personal

Departamentos	Cantidad de personas	Puestos dentro de la estructura
Gerencia General	1	Gerente General
Departamento financiero administrativo	4	Gerente financiero administrativo / 2 asistentes administrativos / asistente financiero
Departamento de producción	9	Gerente de producción / 8 operarios
Departamento de comercialización y ventas	9	Gerente de comercialización y ventas/ asistente de comercialización/ repartidor / 6 vendedores
<b>Total personas</b>	<b>23</b>	

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

### 3.5 Manuales de funciones por competencia para la empresa PRODUCTOS PANDA

#### Evaluación de competencias

La evaluación de la competencia se la realiza a trabajadores que tenga por lo mínimo 6 meses en la empresa.

Se debe actualizar las carpetas de todos los trabajadores antes de aplicar este procedimiento.

#### Responsables

- Gerente propietario
- Responsables de área

#### Competencia

Semestralmente cada jefatura analiza las carpetas del personal a su cargo para evaluar las competencias que deben desempeñar.

#### Evaluación de la competencia

La competencia es evaluada a partir de aspectos importantes, que tienen gran incidencia sobre el personal de la empresa, estos son:

- Educación
- Formación
- Habilidades
- Experiencia
- Objetivo

#### Evaluación de la educación

El jefe de área asigna una calificación sobre la ponderación asignada en el perfil de cargo, comparando la educación establecida en el perfil de cargo contra la indicada en la carpeta del trabajador.

#### Evaluación de habilidades

El jefe de área asigna una calificación para cada una de las habilidades a evaluar por cargo de acuerdo a la ponderación asignada en el perfil de cargo.

#### Evaluación de experiencia

El jefe de área asigna una calificación sobre la ponderación asignada en el perfil de cargo, comparando la experiencia establecida en el perfil de cargo contra la indicada en la carpeta del funcionario.

#### Evaluación de objetivos

El jefe de área de acuerdo al cumplimiento de los objetivos indicados asigna una calificación para cada una de los objetivos a evaluar por cargo de acuerdo a la ponderación asignada en el perfil de cargo.

#### Calificación total de la competencia

La sumatoria de los resultados de las evaluaciones es la calificación total de la competencia.

Para el trabajador que obtenga una calificación total de la competencia menor o igual a 75 puntos, el jefe de área determinan las necesidades de capacitación (manera obligatoria), las mismas que serán incluidas en el plan anual de capacitación.

Para el trabajador que alcance una calificación total de la competencia mayor o igual a 76 el jefe de área determina los cursos que pueden ser dictados por el funcionario y las necesidades de capacitación (si lo consideran necesario), las mismas que serán incluidas en el plan anual de capacitación.

#### Elaboración del plan de capacitación

Determina los cursos a dictarse internamente y cotiza los cursos externos requeridos. De acuerdo al presupuesto asignado.

Una vez aprobado el plan anual de capacitación, el jefe de área comunica a los trabajadores, quienes deben programar sus actividades de acuerdo a lo determinado.

En el caso de que el trabajador no haya aplicado para la evaluación de la competencia el jefe de área debe revisar la carpeta del trabajador y compararla con el perfil de cargo e indicar al gerente propietario las necesidades de capacitación si lo requiere.

#### Eventos de capacitación

##### Capacitación interna

Cuando se realice capacitación interna se lleva un registro de la asistencia del personal que participa en la capacitación.

##### Capacitación externa

Una vez que haya recibido la capacitación, el funcionario debe entregar una copia del certificado del curso al jefe de área para que le incluya en la carpeta del personal correspondiente.

#### Evaluación de la capacitación

Posterior a la capacitación recibida, el responsable de área asigna una calificación sobre la ponderación asignada en el perfil de cargo que tiene por objeto verificar la efectividad del curso recibido, que incide en la productividad del área y en el mejoramiento del desempeño del trabajador. Se realiza al mes de concluida la capacitación. En los casos que se considere necesario un mayor plazo para la evaluación, puede extenderse hasta un máximo de tres meses. A criterio del responsable de área.

### 3.5.1 Procedimiento

#### Elaboración de perfil de cargo

Los jefes de área elaboran los perfiles del personal a su cargo, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Educación: incluye la profesión o estudios formales.
- Formación: se refiere a los conocimientos adicionales que se requieren para el cargo, recibidos mediante entrenamiento o capacitación.
- Habilidades: capacidad, disposición y destreza para ejecutar una actividad,
- Experiencia: indica el tiempo de ejecución de actividades relacionadas al cargo.
- Objetivos: indica los objetivos a evaluar en cada uno de los cargos, así como las metas a lograr.

Cuando se requiera una modificación en un perfil de cargo, o la elaboración de uno nuevo, el jefe de área, debe elaborarlo.

Los perfiles de cargo deben ser revisados al menos una vez al año por el jefe de área.

#### Elaboración de la descripción de cargo

Los jefes de área elaboran las descripciones del personal a su cargo, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Responsabilidad básica: describe el propósito principal del cargo.
- Relación organizacional: describe las funciones básicas que realiza cada cargo subordinado sea este directo o indirecto.
- Funciones, tareas y responsabilidades: describe en forma detallada cada una de las actividades que desempeña dicho cargo, describiendo la manera de realizarla y el propósito de la misma.
- Ayudas o apoyos: describe de manera gráfica parte de los recursos a emplear.

### 3.5.2 Perfiles de puesto

Tabla 15.

Perfil Gerente propietario

<b>1. GERENTE PROPIETARIO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente propietario
<b>Número de personas que ocupan el cargo:</b>	1
<b>Descripción del puesto:</b>	Tiene a su cargo la administración, control y dirección de funciones y recursos de la empresa.
<b>Requisitos del puesto:</b>	Para desempeñar el cargo la persona designada debe tener estudios de tercer nivel universitario completo.
<b>Título académico:</b>	Ingeniero en administración de empresas
<b>Experiencia:</b>	Dos años desempeñando cargos similares.
<b>Funciones específicas del puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seguimiento y cierre de negociación con clientes estratégicos.</li> <li>– Planificación organización y control de procesos.</li> <li>– Delegación de tareas.</li> <li>– Actualización de la representación legal de la compañía.</li> <li>– Cierre de negociación con proveedores.</li> <li>– Estudio y evaluación del mercado de confites, fijación de precios y planes de inversión para generar flujo d efectivo.</li> <li>– Evaluación de estados financieros internos presentados por la jefatura financiera al cierre de cada mes.</li> <li>– Creación y eliminación de cargos, según las necesidades de la empresa.</li> <li>– Obligar a la empresa en contratos crediticios, hipotecar y preñar bienes de la empresa, para solventar las necesidades de financiamiento para su correcto funcionamiento.</li> <li>– Aprobar el presupuesto para la</li> </ul>

	<p>adquisición de materia prima e insumos para la producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solucionar conflictos de los colaboradores en el ámbito de talento humano.</li> <li>- Realizar reuniones periódicas con las jefaturas para evaluación de resultados.</li> </ul>
<p><b>Competencias :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de análisis</li> <li>- Capacidad de gestión</li> <li>- Compromiso e identificación con la organización.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Ética profesional.</li> <li>- Gestión de conflictos.</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Negociación</li> <li>- Toma de decisiones.</li> <li>- Dinamismo – energía.</li> <li>- Pensamiento estratégico.</li> </ul>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 16.

Perfil Jefe financiero administrativo

<b>2. JEFE FINANCIERO ADMINISTRATIVO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe financiero administrativo
<b>Supervisado por:</b>	Gerente propietario
<b>Número de personas que ocupan el cargo:</b>	1
<b>Descripción del puesto:</b>	La persona a desempeñar este cargo debe tener la capacidad para controlar y administrar las funciones del área económica y financiera en la empresa PRODUCTOS PANDA, su principal tarea son la administración del capital económico, control de ingresos y egresos monetarios y el pago salarial. Es el encargado de supervisar a los empleados asignados a su cargo, manteniendo el orden y control de cada operación realizada garantizando el buen funcionamiento de la empresa.
<b>Requisitos del puesto:</b>	Sistemas asociados a la función de compras y contrataciones públicas, evaluación de desempeño, capacitación, conocimientos financieros contables, gestión de recursos humanos, conocimiento de legislación ecuatoriana, manejo 100% paquete de herramientas de office.
<b>Título académico:</b>	Ingeniero comercial o administrativo publico otorgado por una universidad del estado y reconocida por este.
<b>Experiencia:</b>	De tres a cinco años como mínimo en cargos similares.
<b>Funciones específicas del puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pago a proveedores.</li> <li>– Establecer e interpretar los estados financieros.</li> <li>– Revisión y aprobación de roles de pago, facturas a pagar, impuestos.</li> <li>– Cumplir con los organismos de control</li> </ul>

	<p>en las fechas correctas SRI, IESS, Municipio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar operaciones en libros como gastos generales, cuentas bancarias, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.</li> <li>- Mantener registros ordenados y oportunos que permitan la toma de decisiones a la gerencia.</li> <li>- Autoriza adelantos y préstamos al personal.</li> <li>- Realiza liquidaciones a proveedores y personal.</li> <li>- Evaluación de desempeño del personal de la empresa.</li> <li>- Autorizar requerimiento del personal.</li> <li>- Organización de actividades de mantenimiento de la empresa.</li> <li>- Control de cumplimiento de horarios y presentación del personal de la empresa.</li> <li>- Dispone actividades y responsabilidades a asistente financiero y asistente administrativo.</li> </ul>
<p><b>Competencias :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de análisis</li> <li>- Adaptación al cambio</li> <li>- Compromiso e identificación con la organización.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Ética profesional.</li> <li>- Gestión de conflictos.</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Negociación</li> <li>- Toma de decisiones.</li> <li>- Tolerancia a la presión.</li> <li>- Calidad de trabajo.</li> <li>- Desarrollo de personas.</li> <li>- Empowerment.</li> <li>- Capacidad de planificación.</li> <li>- Dirección equipos de trabajo.</li> </ul>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 17.

Perfil Jefe de producción

<b>3. JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe de producción
<b>Supervisado por:</b>	Gerente propietario
<b>Número de personas que ocupan el cargo:</b>	1
<b>Descripción del puesto:</b>	Bajo su cargo está la administración de todos los recursos del proceso productivo, elaboración del presupuesto para la producción y planificación de tareas de las líneas de producción.
<b>Requisitos del puesto:</b>	Para desempeñar el cargo la persona debe tener estudios universitarios completos y técnicas como: administración, computación, contabilidad y comercialización.
<b>Título académico:</b>	Ingeniero industrial.
<b>Funciones específicas del puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifica las tareas por línea de producción.</li> <li>- Proveer de las materias primas e insumos necesarios para el proceso productivo.</li> <li>- Elaborar informes técnicos para el gerente propietario.</li> <li>- Manejo técnico de materias prima, mano de obra e insumos.</li> <li>- Control de calidad.</li> <li>- Manejo de inventarios de materia prima y productos elaborado.</li> <li>- Mantenimiento de maquinaria.</li> <li>- Seguridad industrial.</li> </ul>
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de trabajo.</li> <li>- Capacidad de entender a los demás.</li> <li>- Planificación y organización.</li> <li>- Colaboración.</li> <li>- Conocimiento de la industria.</li> <li>- Dirección equipos de trabajo.</li> <li>- Iniciativa – autonomía</li> <li>- Innovación.</li> <li>- Pensamiento analítico.</li> <li>- Liderazgo</li> </ul>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 18.

Perfil Jefe de comercialización y ventas

<b>4. JEFE DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe de comercialización y ventas
<b>Supervisado por:</b>	Gerente propietario
<b>Número de personas que ocupan el cargo:</b>	1
<b>Descripción del puesto:</b>	Esta persona es la encargada de dirigir, organizar y controlar el departamento de ventas. Manejar las rutas de ventas para obtener participación de mercado.
<b>Requisitos del puesto:</b>	Manejo de estrategias de ventas, liderazgo, motivación, negociación y manejo de equipos de trabajo.
<b>Título académico:</b>	Ingeniero en Mercadotecnia o carreras afines
<b>Experiencia:</b>	De uno a dos años en cargos similares
<b>Funciones específicas del puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de ventas.</li> <li>- Dirección del personal de ventas.</li> <li>- Desarrollo de programas de capacitación para vendedores.</li> <li>- Despacho de producto acabado.</li> <li>- Coordinación con el Gerente Propietario.</li> <li>- Coordinación con el Jefe Administrativo Financiero.</li> <li>- Evaluación de precios de la competencia.</li> <li>- Elaboración de informes mensuales de ventas.</li> <li>- Diseño de promociones y ofertas.</li> <li>- Realizar reuniones periódicas con las jefaturas para evaluar sus resultados.</li> <li>- Promoción de marca en marketing y publicidad.</li> </ul>
<b>Competencias :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de la industria.</li> <li>- Dirección equipos de trabajo.</li> <li>- Iniciativa – autonomía</li> <li>- Innovación.</li> <li>- Pensamiento analítico.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Manejo de relaciones de negocios.</li> <li>- Negociación.</li> <li>- Orientación a los resultados.</li> <li>- Orientación al cliente.</li> <li>- Pensamiento analítico.</li> <li>- Profundidad de conocimiento de los productos.</li> <li>- Resolución de problemas comerciales.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> </ul>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 19.

Perfil asistente financiero

<b>5. ASISTENTE FINANCIERO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Asistente financiero
<b>Supervisado por:</b>	Jefe financiero administrativo
<b>Número de personas que ocupan el cargo:</b>	2
<b>Descripción del puesto:</b>	Las personas a desempeñar este cargo deben tener la capacidad de administrar el proceso contable y presupuestario, así como la actividad económica financiera de la empresa PRODUCTOS PANDA incluyendo la tesorería.
<b>Requisitos del puesto:</b>	Experiencia en gestión de recursos humanos estatutos administrativos como ley de la administración financiera del estado, manejo de herramientas office, resolución de conflictos, trabajo a presión.
<b>Título académico:</b>	Egresados y cursando los últimos niveles de administración, contabilidad, economía o afines.
<b>Experiencia:</b>	Mínima de un año en actividades contables
<b>Funciones específicas del puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verificación de obligaciones económicas con proveedores.</li> <li>– Archivo documental y digital de transacciones, pagos, obligaciones, proveedores, clientes.</li> <li>– Recepción del público y atención al cliente.</li> <li>– Enlace con jefe de producción, financiero y ventas.</li> <li>– Comunicación electrónica, telefónica, correspondencia.</li> <li>– Actualización de inventarios.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reporta al jefe financiero administrativo.</li> <li>- Asistir y participar en reuniones de administración.</li> <li>- Preparación de instrumentos de pago.</li> <li>- Elaboración de roles de pago.</li> <li>- Recibir e ingresar facturas, retenciones de proveedores.</li> <li>- Recibir pagos por facturas emitidas.</li> <li>- Subir a portales de SRI impuestos y anexos transaccionales.</li> <li>- Manejo de conciliaciones bancarias.</li> </ul>
<b>Competencias :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidad – flexibilidad</li> <li>- Autocontrol.</li> <li>- Búsqueda de información.</li> <li>- Capacidad de aprender.</li> <li>- Conciencia organizacional.</li> <li>- Desarrollo de personas y relaciones interpersonales.</li> <li>- Dinamismo – energía.</li> <li>- Habilidad analítica.</li> <li>- Iniciativa.</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> </ul>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 20.

Perfil asistente administrativo

<b>6. ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Asistente administrativo
<b>Supervisado por:</b>	Jefe financiero administrativo y Gerente general
<b>Número de personas que ocupan el cargo:</b>	1
<b>Descripción del puesto:</b>	La persona que se encuentre en este cargo tendrá como prioridad administrar todo lo referente a las instalaciones de la empresa.
<b>Requisitos del puesto:</b>	Cursando estudios universitarios, habilidades en computación y ofimática, conocimientos de manejo de personal.
<b>Título académico:</b>	Egresados y cursando los últimos niveles de administración, contabilidad, economía o afines.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año en cargos similares
<b>Funciones específicas del puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Administrar accesos a zonas restringidas.</li> <li>– Control de ingreso de personal.</li> <li>– Verificación de las instalaciones.</li> <li>– Control de cámaras, alarmas.</li> <li>– Requerimientos por parte del personal identificaciones.</li> <li>– Dotación de insumos y uniformes.</li> </ul>
<b>Competencias :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adaptabilidad – flexibilidad</li> <li>– Autocontrol.</li> <li>– Capacidad de aprender.</li> <li>– Desarrollo de personas y relaciones interpersonales.</li> <li>– Dinamismo – energía.</li> <li>– Habilidad analítica.</li> <li>– Iniciativa.</li> <li>– Responsabilidad.</li> <li>– Trabajo en equipo.</li> </ul>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 21.

Perfil operarios

<b>7. OPERARIOS</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Operario
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de producción
<b>Número de personas que ocupan el cargo:</b>	8
<b>Descripción del puesto:</b>	La persona que se encuentre en este cargo tendrá como prioridad conocer todo el proceso productivo de PRODUCTOS PANDA
<b>Requisitos del puesto:</b>	Conocimiento del producto.
<b>Título académico:</b>	Bachiller o estudiando carreras afines a la producción de productos de consumo masivo.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo tres meses en cargos similares
<b>Funciones específicas del puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocer acerca de los procesos productivos de la empresa, tanto de confites como cereales.</li> <li>– Manejo de maquinaria y conocimiento de seguridad industrial.</li> <li>– Lineamientos de calidad en materia prima y elaboración de confites.</li> <li>– Realizar empaquetado de acuerdo a los requerimientos del área comercial.</li> <li>– Controlar al máximo los porcentajes de desperdicio de materia prima.</li> </ul>
<b>Competencias :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adaptabilidad – flexibilidad</li> <li>– Capacidad de aprender.</li> <li>– Desarrollo de personas y relaciones interpersonales.</li> <li>– Dinamismo – energía.</li> <li>– Iniciativa.</li> <li>– Responsabilidad.</li> <li>– Trabajo en equipo.</li> </ul>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 22.

Perfil asistente de comercialización

<b>8. ASISTENTE DE COMERCIALIZACION</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Asistente de comercialización
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de comercialización y ventas
<b>Número de personas que ocupan el cargo:</b>	1
<b>Descripción del puesto:</b>	La persona que se encuentre en este cargo tendrá como prioridad apoyar en cuanto a la organización y control de la distribución del producto final a los consumidores finales.
<b>Requisitos del puesto:</b>	Habilidades en negociación, capacidad de análisis, trabajo bajo presión.
<b>Título académico:</b>	Cursando últimos niveles universitarios
<b>Experiencia:</b>	Mínimo dos años en cargos similares
<b>Funciones específicas del puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordinación y control con transportista.</li> <li>– Coordinación con bodega y stock de productos.</li> <li>– Inspecciones de locales de expendio.</li> <li>– Estudio de precios de la competencia.</li> <li>– Investigación de posibles proveedores de materia prima.</li> <li>– Aplicación de sellos de calidad al producto.</li> </ul>
<b>Competencias :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adaptabilidad – flexibilidad</li> <li>– Capacidad de aprender.</li> <li>– Dinamismo – energía.</li> <li>– Iniciativa.</li> <li>– Responsabilidad.</li> <li>– Trabajo en equipo.</li> <li>– Desarrollo de relaciones comerciales.</li> <li>– Habilidad analítica.</li> <li>– Habilidad de comunicación.</li> <li>– Orientación al cliente interno y externo.</li> </ul>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 23.

Perfil vendedores

<b>9. VENEDORES</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Vendedor
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de comercialización y ventas
<b>Número de personas que ocupan el cargo:</b>	8
<b>Descripción del puesto:</b>	Las personas que se encuentren en este cargo buscar nuevos mercados de ventas por medios de empresa y organizaciones.
<b>Requisitos del puesto:</b>	Experiencia comprobada en ventas, buena presentación, habilidad para negociación verbal y escrita, buena actitud servicio al cliente.
<b>Título académico:</b>	Mínimo bachiller
<b>Experiencia:</b>	Mínimo dos años en cargos similares
<b>Funciones específicas del puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cumplir con el indicador de ventas mensuales otorgado por el jefe de comercialización y ventas.</li> </ul>
<b>Competencias :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dinamismo – energía.</li> <li>– Iniciativa.</li> <li>– Responsabilidad.</li> <li>– Trabajo en equipo.</li> <li>– Desarrollo de relaciones comerciales.</li> <li>– Habilidad de comunicación.</li> <li>– Orientación al cliente.</li> <li>– Tolerancia a la presión.</li> <li>– Productividad.</li> </ul>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 24.

Perfil transportista

<b>10. TRANSPORTISTA</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Transportista
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de comercialización y ventas
<b>Número de personas que ocupan el cargo:</b>	1
<b>Descripción del puesto:</b>	La persona que se encuentre en este cargo tendrá como prioridad realizar las entregas de pedido a la hora y lugar pactados por el cliente entregando en el mejor estado la mercadería.
<b>Requisitos del puesto:</b>	Licencia Tipo E profesional, mínimo 25 puntos en la licencia, certificados de honorabilidad, record policial
<b>Título académico:</b>	Mínimo bachiller
<b>Experiencia:</b>	Mínimo cinco años en cargos similares
<b>Funciones específicas del puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordinación y control con clientes finales y proveedores.</li> <li>– Coordinación y control con clientes finales y proveedores.</li> <li>– Mantenimiento del vehículo.</li> </ul>
<b>Competencias :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dinamismo – energía.</li> <li>– Iniciativa.</li> <li>– Responsabilidad.</li> <li>– Trabajo en equipo.</li> <li>– Desarrollo de relaciones comerciales.</li> <li>– Habilidad de comunicación.</li> <li>– Productividad.</li> </ul>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

### 3.6 Mejora en procesos estratégicos

Tabla 25.

Procesos estratégicos. Descripción de la mejora en el proceso administrativo

<i>Acciones</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Actividades</i>	<i>Responsables</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Costo</i>
<b>Planificación</b>	Determinar objetivos a cumplir para el año 2015	Evaluar a la empresa a diciembre 2014	Gerencia y todas las jefaturas	1 mes	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	<i>Objetivos alcanzados / total objetivos planteados</i>	7.200,00
<b>Organización</b>	Plantear la estructura orgánica y funcional de la empresa	Crear la estructura orgánica y funcional de la empresa	Jefe Administrativo/Financiero	1 mes	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	<i>Áreas creadas / total de áreas</i>	1.800,00
<b>Dirección</b>	Establecer procesos de calidad	Implementar procesos de calidad	Jefe de producción	3 meses	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	<i>Procesos mejorados / total de procesos</i>	1.800,00
<b>Control</b>	Incentivar la supervisión como medida para el cumplimiento de los objetivos	Elaborar planes de control	Gerencia , Jefe Administrativo/Financiero y Jefe de Producción	2 meses	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	<i>Planes de control ejecutados / total planes de control planteados</i>	5.400,00
<b>COSTO TOTAL</b>							<b>16.200,00</b>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

### 3.7 Mejora en procesos operativos

Los procesos operativos son la razón de ser de la empresa, el motor que mueve su aparato productivo.

Tabla 26.

Acciones de mejora en el proceso de diseño

<i>Acciones</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Actividades</i>	<i>Responsables</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Costo</i>
<i>Diseño de productos de confitería</i>	Crear productos de confitería en función de las tendencias de consumo del consumidor	Fabricar moldes con nuevas formas y sabores	Jefe de Producción y Jefe de Comercialización & ventas	1 mes	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	<i>Nuevos diseños / total de diseños</i>	3.600,00
<b><i>COSTO TOTAL</i></b>							<b><i>3.600,00</i></b>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 27.

Acciones de mejora en el proceso productivo

<i>Acciones</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Actividades</i>	<i>Responsables</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Costo</i>
<i>Producción</i>	Elevar la productividad y los indicadores de la empresa, mediante la eficiencia y eficacia	Realizar un cuadro de control de metas, resultados, eficiencia y eficacia.	Jefe de Producción	6 meses	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	<i>Producción actual / producción histórica</i>	1.800,00
<b><i>COSTO TOTAL</i></b>							<b><i>1.800,00</i></b>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 28.

Acciones de mejora en el proceso de comercialización & ventas

<b>Acciones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Costo</b>
<b>Comercialización y Ventas</b>	Mejorar el proceso de ventas	Incorporar personal de ventas. Capacitar al personal de ventas. Elaborar un estudio de mercado para introducción de los productos en nuevos segmentos	Jefe de Comercialización & ventas	8 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Ventas actuales / ventas históricas</i>	1.800,00
<b>Envío</b>	Proponer procedimientos técnicos para el envío de los productos vendidos	Implementar de sistema de control de ventas. Manejar de cuadros de rutas para el envío.	Jefe de Comercialización & ventas Jefe de Producción	4 meses	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	<i>Tiempo actual de envío / tiempo histórico de envío</i>	3.600,00
<b>Proveedores</b>	Mantener actualizada la base de datos de proveedores	Actualizar la base de datos de proveedores	Jefe de Comercialización & ventas	2 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Potenciales proveedores / total de proveedores</i>	1.800,00
<b>COSTO TOTAL</b>							<b>7.200,00</b>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

### 3.8 Mejora en procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son el soporte para los procesos estratégicos y operativos que se ven impactados por cambios significantes y por esta razón su desarrollo se vuelve necesario.

Tabla 29.

Acciones de mejora en el proceso de gestión financiera

<b><i>Acciones</i></b>	<b><i>Objetivo</i></b>	<b><i>Actividades</i></b>	<b><i>Responsables</i></b>	<b><i>Tiempo</i></b>	<b><i>Recursos</i></b>	<b><i>Indicador</i></b>	<b><i>Costo</i></b>
<b><i>Finanzas</i></b>	Implementar un sistema contable para el correcto manejo económico de la empresa	Automatizar la contabilidad de la empresa	Jefe administrativo/financiero	3 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Tiempo actual de elaboración / tiempo histórico de elaboración</i>	4.800,00
<b><i>Compras</i></b>	Manejar el proceso de compras dentro de procedimientos técnicos	Elaborar políticas de compras	Jefe de comercialización & ventas	2 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Nuevos activos / total de activos</i>	-
<b><i>Sistemas de Información Gerencial</i></b>	Implementar tecnología para la generación de sistemas de información gerencial	Adquirir software con especificaciones técnicas para cada área de la empresa	Jefe administrativo/financiero	6 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Nuevos aplicativos de software / total de aplicativos de software</i>	4.800,00

<b>Facturación</b>	Establecer procesos de facturación acorde a la normativa vigente	Implementar el sistema de facturación electrónica	Jefe administrativo/financiero	8 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Tiempo actual de facturación / tiempo histórico de facturación</i>	1.800,00
<b>COSTO TOTAL</b>							<b>11.400,00</b>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 30.

Acciones de mejora en el proceso de talento humano

<b>Acciones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Costo</b>
<b>Selección y reclutamiento</b>	Desarrollar los procesos necesarios para la contratación del personal de acuerdo a la estructura planteada	Contratar: Jefe Administrativo/Financiero, Jefe de Comercialización & ventas, Jefe de Producción, Operarios, Vendedores y Chofer	Gerencia, jefe administrativo/financiero	6 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Empleados contratados/total de contrataciones programadas</i>	3.800,00

<b><i>Nomina</i></b>	Implementar una base de datos del personal automatizada	Manejar de base datos del personal contratado	Jefe administrativo/financiero	3 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Nuevos empleados / total de empleados</i>	-
<b><i>Capacitación</i></b>	Desarrollar planes de capacitación continua al personal	Realizar charlas y cursos con especialistas para cada área de la empresa	Gerencia , Jefe administrativo/financiero	5 meses	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	<i>Personal asistente / total de empleados</i>	3.600,00
<b><i>Selección por competencias</i></b>	Implementar el proceso de selección por competencias	Adecuar a cada perfil las competencias requeridas para cada posición	Gerencia , Jefe administrativo/financiero	4 meses	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	<i>Evaluaciones satisfactorias / total de evaluaciones de postulantes</i>	3.600,00
<b>COSTO TOTAL</b>							<b>11.000,00</b>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 31.

Acciones de mejora en el proceso de gestión de marketing

<b>Acciones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Costo</b>
<b>Marketing</b>	Realizar planes de Mercadotecnia para el año 2015	Manejar planes de ventas, promociones por temporada	Jefe de comercialización & ventas	4 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Planes ejecutado / total de planes propuestos</i>	2.250,00
<b>Imagen</b>	Mejorar la imagen de la empresa	Desarrollar de un plan de marketing	Jefe de comercialización & ventas	4 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Participación actual en el mercado / participación anterior en el mercado</i>	3.800,00
<b>Servicio al cliente</b>	Desarrollar protocolos de servicio para la atención al cliente	Capacitar en temas de servicio al cliente	Jefe de comercialización & ventas	6 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Reclamos de clientes / total de clientes</i>	2.050,00
<b>COSTO TOTAL</b>							<b>8.100,00</b>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Tabla 32.

Acciones de mejora en el proceso de mantenimiento y tecnología

<i>Acciones</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Actividades</i>	<i>Responsables</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Costo</i>
<i>Tecnología</i>	Renovar e incorporar nueva maquinaria para el proceso productivo	Comprar nueva maquinaria del proveedor Savage Bros. Adquirir nuevo software.	Gerencia , Jefe administrativo/financiero	2 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Nuevas máquinas / total de máquinas existentes</i>	21.500,00
<i>Seguridad y Salud Ocupacional</i>	Prevenir la ocurrencia de accidentes y el aparecimiento de enfermedades ocupacionales y profesionales en función de sus riesgos	Identificar en forma temprana los peligros y la gestión de los riesgos en el entorno laboral.	Gerencia	7 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Total de accidentes / total de empleados</i>	1.500,00
<i>Mantenimiento</i>	Mantener controles periódicos a la maquinaria y equipos del área de producción y administración de la empresa	Realizar el mantenimiento y supervisión trimestral de maquinaria, implementos y equipos	Jefe de producción	3 meses	Humanos Financieros Materiales tecnológicos	<i>Procesos de control realizados / procesos de control programados</i>	2.000,00
<b><i>COSTO TOTAL</i></b>							<b>25.000,00</b>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

### 3.4 Presupuesto de proyecto de mejora

Tabla 33.

Presupuesto de proyecto de mejora

<i>Acciones</i>	<i>Costo</i>
<i>Planificación</i>	7.200,00
<i>Organización</i>	1.800,00
<i>Dirección</i>	1.800,00
<i>Control</i>	5.400,00
<i>Diseño de las tabletas</i>	3.600,00
<i>Producción</i>	1.800,00
<i>Comercialización y Ventas</i>	1.800,00
<i>Envío</i>	3.600,00
<i>Proveedores</i>	1.800,00
<i>Finanzas</i>	4.800,00
<i>Compras</i>	-
<i>Sistemas de Información Gerencial</i>	4.800,00
<i>Facturación</i>	1.800,00
<i>Selección y reclutamiento</i>	3.800,00
<i>Nomina</i>	-
<i>Capacitación</i>	3.600,00
<i>Selección por competencias</i>	3.600,00
<i>Marketing</i>	2.250,00
<i>Imagen</i>	3.800,00
<i>Servicio al cliente</i>	2.050,00
<i>Tecnología</i>	21.500,00
<i>Seguridad y Salud Ocupacional</i>	1.500,00
<i>Mantenimiento</i>	2.000,00
<b><i>Costo total de la mejora</i></b>	<b>84.300,00</b>

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

### 3.10 Flujo de caja

Tabla 34.

Flujo de caja PRODUCTOS PANDA

FLUJO DE CAJA AÑO 2015		PRODUCTOS PANDA							
RUBROS (MENSUAL)									
RUBROS	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
<b>INGRESOS OPERACIONALES:</b>									
VENTAS TOTALES PROYECTADAS (Dato)	100.000	125.000	6.000	7.300	125.000	8.100	15.000	250.000	
Ventas al Contado	100.000	125.000	6.000	7.300	125.000	8.100	15.000	250.000	
<b>A TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>100.000</b>	<b>125.000</b>	<b>6.000</b>	<b>7.300</b>	<b>125.000</b>	<b>8.100</b>	<b>15.000</b>	<b>250.000</b>	
<b>EGRESOS OPERACIONALES:</b>									
Compras al Contado	12.000	12.540	0	0	13.104	0	13.693	14.310	
Crédito de Proveedores	3.000	3.135	0	0	3.276	0	3.423	3.577	
Gastos Administrativos	12.300	12.300	0	0	12.300	0	12.300	12.300	
Gastos de Ventas	9.600	12.916	0	0	13.947	0	14.104	14.739	
<b>B TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>36.900</b>	<b>40.891</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42.627</b>	<b>0</b>	<b>43.520</b>	<b>44.926</b>	
<b>C FLUJO OPERACIONAL NETO ( A - B )</b>	<b>63.100</b>	<b>84.109</b>	<b>6.000</b>	<b>7.300</b>	<b>82.373</b>	<b>8.100</b>	<b>-28.520</b>	<b>205.074</b>	
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES:</b>									
Préstamos por Línea de Crédito Otras IFIS		<b>120.000</b>		<b>120.000</b>		<b>120.000</b>		<b>120.000</b>	
<b>D TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>0</b>	<b>120.000</b>	<b>0</b>	<b>120.000</b>	<b>0</b>	<b>120.000</b>	<b>0</b>	<b>120.000</b>	
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES:</b>									
Pago de Capital Líneas de Crédito				<b>30.000</b>		<b>30.000</b>		<b>30.000</b>	
Inversiones en A.Fijos o Pago Deuda Anterior				<b>2.246</b>		<b>2.246</b>		<b>2.246</b>	
<b>E TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32.246</b>	<b>0</b>	<b>32.246</b>	<b>0</b>	<b>32.246</b>	
<b>F FLUJO NO OPERACIONAL NETO ( D - E )</b>	<b>0</b>	<b>120.000</b>	<b>0</b>	<b>87.754</b>	<b>0</b>	<b>87.754</b>	<b>0</b>	<b>87.754</b>	
<b>G FLUJO GENERADO NETO ( C + F )</b>	<b>63.100</b>	<b>204.109</b>	<b>6.000</b>	<b>95.054</b>	<b>82.373</b>	<b>95.854</b>	<b>-28.520</b>	<b>292.828</b>	
<b>H SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>63.100</b>	<b>267.209</b>	<b>273.209</b>	<b>368.263</b>	<b>450.636</b>	<b>546.490</b>	<b>517.970</b>	
<b>I SALDO ACUMULADO DE CAJA ( G + H )</b>	<b>63.100</b>	<b>267.209</b>	<b>273.209</b>	<b>368.263</b>	<b>450.636</b>	<b>546.490</b>	<b>517.970</b>	<b>810.798</b>	

Fuente: Productos Panda

Nota: elaborado por Gamboa Tito & Pillajo Daniel

Los montos de mayor importancia en las ventas totales se reflejan en los meses de mayo y junio en donde la empresa abastece la demanda de clientes empresariales en varias campañas publicitarias y el inicio del periodo de vacaciones escolares en la región sierra, el mes de septiembre se cumple con varios pedidos por el inicio del ciclo escolar en la sierra y en el mes de diciembre el valor de las ventas totales aumenta por los festejos navideños y de fin de año.

Con el flujo proyectado a ocho meses se obtiene un resultado estimado de \$810.798 lo que demuestra que la ejecución del plan de mejoramiento puede ser soportado por PRODUCTOS PANDA, ya que se estima un incremento en su productividad para lograr que su capacidad instalada funcione al 100 %, de esta manera nuestra propuesta está basada en todos los aspectos administrativos para cumplir con la visión planteada.

## CONCLUSIONES

- La selección de diferentes conceptos relacionados con el proceso administrativo, fue importante para tener las bases y fundamentos en el análisis de la empresa PRODUCTOS PANDA, así para su posterior propuesta de mejora en todas las áreas productivas.
- Del diagnóstico realizado a la empresa se detectó como principal problema, la falta de definición de funciones de trabajadores siendo al momento ejecutados de manera artesanal, dándose el caso no tienen departamentos de control que definan una responsabilidad en cada actividad en la empresa.
- No se han implementado sistemas informáticos, controles electrónicos, de producción, registro de personal, de inventarios, ya que han sido llevados adelante por el propietario provocando cuellos aglomeración de funciones.
- El diagnóstico de la situación actual permitió conocer las necesidades de PRODUCTOS PANDA, como el de no contar con un sistema de control interno que le permita la identificación oportuna de riesgos y oportunidades, razón con la cual se plantearon estrategias para cada área de la empresa con la finalidad de obtener un eficaz administración.
- Plantear un modelo administrativo en una organización es esencial ya que genera lineamientos adecuados para que se cumplan con eficiencia los objetivos institucionales, normas, procedimientos con el fin de minimizar los errores operacionales, evitan que los cambios en el sistema organizacional surjan de una decisión precipitada.
- Las estrategias propuestas están orientadas a las políticas administrativas vigentes y procedimientos que están relacionados de acuerdo a cada área.

## RECOMENDACIONES

- Informar de manera eficiente sobre la importancia de controles internos, haciendo cumplir de esta manera las políticas y lineamientos propuestos en la empresa en cada uno de sus departamentos.
- Utilizar un manual de control interno como documento e instrumento para la preparación del nuevo personal que ingrese y a su vez para una capacitación de los empleados de cada área, de esta manera se tendrá una definición de cargos y segregación de actividades.
- Se debe realizar un proceso de orientación al personal que labora en el área para que cumpla con el Manual de Puestos y funciones referente a los cargos que desempeñan.
- Contratar un jefe financiero - administrativo, jefe de comercialización y ventas y un jefe de producción.
- Se recomienda realizar una investigación de mercados periódicamente, mínimo 2 veces por año al año con el objetivo de conocer necesidades, tendencias, inconformidades en base a nuestras competencia.
- Se recomienda establecer un manual de funciones para cada puesto de trabajo de esta manera se podrá reforzar, evaluar, corregir su desempeño. Esta delegación de responsabilidad se la hará según lo que cada persona realice su trabajo.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alberto, G. (2011). *Los siete instrumentos de la calidad total*. diaz de santos.
- Barrio, J. V. (2010). *como implantar y gestionar la calidad total*. confemetal.
- Bergamini, T. p. (2010). *Creación y desarrollo de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Chimal, J. C. (01 de 02 de 2013). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control.htm>
- Christ, K. (12 de 2010). <http://www.ehowenespanol.com/>. Recuperado el 29 de 12 de 2014, de [http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre\\_455218/](http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/)
- Fred David, S. G. (30-10-14 de 07 de 2012). *www.wobook.com*. Obtenido de <http://www.wobook.com/WBjY5FT1Sy78/Collection-1/EFE-EFI-y-FODA.html>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estartegica*. México: Pearson .
- Gestión, P. e. (2008-2012). *Herramientas para el analisis y mejora de procesos*. Mexico.
- Harrinton, H. J. (2013). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: Mcgraw-Hill.
- Herrera Acosta, R. (2010). *Diagrama de Pareto*.
- Jaramillo, B. (2010). *Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores.
- Jon, L., MJ, P., A, S. M., & E, S. (2010). *Guia de gestión por procesos e ISO 9001:2000*. Osakidetza : Audicana Uriarte .
- Kume, H. (2012). *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*. norma.
- LongneckerJustin, M. C. (2010). *Administración de pequeñas empresas* . México: South western/Cengage.
- Lopez, G. (2010). *Calidad ISO 9000, Formación y Control de Procesos*. Tiempo real publicaciones.
- Lourdes, M. (2010). *Gestión organizacional, enfoques, y prceso administartivo*. México: Pearson.
- Mary Walton, E. D. (2010). *El método Deming en la práctica*. norma.

- Maurice, E. d. (2010). *Elementos básicos de la administración*. México: Editorial Trillas.
- Porter, M. (2011). *Ventaja Competitiva*. Mexico: CECSA.
- Robbins, S. P. (2010). *Administraicón*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Roure J.B., M. M. (2010). *La gestion por procesos*. folio.
- Sanchez, C. (2010). *Proyecto de cuadro de indicadores de calidad*. Valencia.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. México: Limusa Wiley.

## Anexo 1. Encuesta cliente interno

### PLANILLA DE ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO

#### UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

#### CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA SOBRE: Proceso Administrativo Productos Panda

Sr. (a) Srta. Solicitamos su apoyo dando respuesta a la siguiente encuesta cuyo objetivo obedece al desarrollo académico de nuestro trabajo de fin de carrera.

1. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un organigrama?

SÍ  NO

2. ¿Conoce específicamente las funciones y responsabilidades de su cargo?

SÍ  NO

3. ¿Cree usted que es indispensable que la empresa cuente con manuales de control interno?

SÍ  NO

4. ¿Conoce usted sus obligaciones y responsabilidades como empleado?

SÍ  NO

5. ¿Cree usted que la calidad de servicio y atención al cliente es:

EXCELENTE	<input type="checkbox"/>
MUY BUENO	<input type="checkbox"/>
BUENO	<input type="checkbox"/>
REGULAR	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cree usted que es indispensable que la empresa cuente con manuales de mantenimiento preventivo de maquinaria?

SÍ  NO

7. ¿Considera usted importante el tener indicadores de gestión en base a competencias?

SÍ  NO

8. ¿Considera usted que el cambio en las medidas de registros de productos y indicadores en envolturas agregan valor al producto?

SÍ  NO

Gracias por su ayuda

## Anexo 2. Encuesta cliente externo

### PLANILLA DE ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA SOBRE: Proceso Administrativo Productos Panda

Sr. (a) Srta. Solicitamos su apoyo dando respuesta a la siguiente encuesta cuyo objetivo obedece al desarrollo académico de nuestro trabajo de fin de carrera.

1. ¿Qué opina usted acerca del proceso productivo de Productos Panda?

Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cree usted que Productos Panda debería contar con fuerza de ventas?

SÍ  NO

3. ¿Considera usted que Productos Panda debería desarrollar su marca para tener un mejor posicionamiento en el mercado?

SÍ  NO

4. ¿Cómo calificaría usted los materiales utilizados para la producción en la empresa Productos Panda?

Buena Calidad	<input type="checkbox"/>
Mediana Calidad	<input type="checkbox"/>
Baja calidad	<input type="checkbox"/>

5. ¿Considera usted que Productos Panda debería tener lugares de expendio en la ciudad?

SÍ  NO

6. ¿A su parecer Productos Panda lidera su segmento de mercado en la ciudad de Quito?

SÍ  NO

7. ¿Considera usted que la venta informal y el contrabando es una opción de adquisición de confites para usted?

SÍ  NO

Gracias por su ayuda

# *Republic of Ecuador*

## EDICT OF GOVERNMENT

In order to promote public education and public safety, equal justice for all, a better informed citizenry, the rule of law, world trade and world peace, this legal document is hereby made available on a noncommercial basis, as it is the right of all humans to know and speak the laws that govern them.



NTE INEN 2217 (2012) (Spanish): Productos de confitería. Caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrónes. Requisitos

BLANK PAGE





# INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN

Quito - Ecuador

---

**NORMA TÉCNICA ECUATORIANA**

**NTE INEN 2 217:2000**

---

## **PRODUCTOS DE CONFITERÍA. CAMELOS, PASTILLAS, GRAGEAS, GOMITAS Y TURRONES. REQUISITOS.**

**Primera Edición**

CONFECTIONERY PRODUCTS. CANDIES, PILLS, SUGAR COATED, GUMS AND NOUGATS. SPECIFICATIONS.

First Edition

---

DESCRIPTORES: Productos de confitería, dulce, confite, caramelos, pastillas, grageas, gomitas, turrones, requisitos.  
AL 02:09-401  
CDU: 694.695  
CIIU: 3119  
ICS: 67.180.10

<b>Norma Técnica Ecuatoriana Obligatoria</b>	<b>PRODUCTOS DE CONFITERÍA. CAMELOS, PASTILLAS, GRAGEAS, GOMITAS Y TURRONES. REQUISITOS</b>	<b>NTE INEN 2 217:2000 2000-01</b>
--	---	--

### 1. OBJETO

1.1 Esta norma establece los requisitos y características que deben cumplir los caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrones.

### 2. ALCANCE

2.1 Esta norma se aplica a los caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrones; se incluye a los dietéticos.

### 3. DEFINICIONES

Para efectos de esta norma se adoptan las siguientes definiciones:

3.1 **Caramelos.** Son productos de consistencia sólida o semisólida que se obtienen del cocimiento de un almíbar de azúcares y agua, y que pueden contener o no otras sustancias y aditivos alimenticios permitidos.

3.1.1 **Caramelos duros.** Son productos elaborados a base de azúcares en forma de almíbar, que adquieren una consistencia sólida y quebradiza al enfriarse.

3.1.1.1 **Chupetes.** Son caramelos duros, rellenos o no, recubiertos o no que tienen incorporado un soporte no comestible de material autorizado por la autoridad sanitaria competente (madera, plástico, cartón, etc.)

3.1.2 **Caramelos blandos.** Son productos fácilmente masticables elaborados a base de azúcares en forma de almíbar, que adquieren una consistencia semisólida, gelatinosa o pastosa, cuando están fríos.

3.1.2.1 **Tortees.** Son caramelos blandos elaborados a base de un almíbar de azúcares y leche, que pueden contener mantequilla u otra grasa comestible.

3.1.3 **Caramelos rellenos.** Son caramelos duros o blandos que contienen en su interior ingredientes líquidos, sólidos o semisólidos de grado alimentario.

3.1.3 **Caramelos recubiertos.** Son caramelos duros o blandos con o sin relleno, recubiertos por una capa de azúcar o chocolate.

3.2 **Grageas.** Son confites formados por un núcleo de almendras, avellanas, maní, frutas, chocolate y otros similares o bien, por una pasta de dichos productos molidos como azúcares; dicho núcleo está recubierto por una capa de azúcar o chocolate, abrillantada o no, y pueden contener otras sustancias y aditivos alimenticios permitidos.

3.3 **Pastillas o comprimidos.** Son productos obtenidos por compresión o moldeado de una mezcla de azúcar en polvo adicionada de gomas, dextrinas o estearatos y otras sustancias y aditivos alimentarios permitidos.

3.4 **Gomitas.** Son productos obtenidos por mezcla de gomas naturales, gelatinas, pectina, agar-agar, glucosa, almidón, azúcares y otras sustancias y aditivos alimentarios permitidos.

(Continúa)

DESCRIPTORES: Productos de confitería, dulce, confite, caramelos, pastillas, grageas, gomitas, turrones, requisitos.

3.4.1 *Malvaviscos (marshmelows)*. Son gomitas que contienen albúmina lo que le da una consistencia plástica y esponjosa, recubiertas o no.

3.5 *Turrone*s. Son productos constituidos por una masa sólida o semisólida elaborado a base de un almibar de azúcar refinada o no, glucosa, miel de abejas, albúmina, gelatina, frutas confitadas o cristalizadas, frutos secos (ajonjolí, maní, almendras, avellanas, nueces, etc. ), y otras sustancias y aditivos alimentarios permitidos, pueden ser recubiertos o no.

3.5.1 *Turrón duro*. Es el turrón de consistencia dura y quebradiza que puede tener o no frutos secos tostados (ajonjolí, maní, almendras, avellanas, nueces, etc.) y/o frutas confitadas distribuidas en la masa.

3.5.2 *Turrón blando*. Es el turrón de consistencia semisólida que puede o no tener frutos secos tostados (ajonjolí, maní, almendras, avellanas, nueces, etc.) y/o frutas confitadas distribuidas en la masa.

3.6 *Dulces Dietéticos*. Son los caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrone s cuyo contenido de carbohidratos (dextrosa, azúcar invertido, disacáridos digeribles, almidones, dextrina) no es mayor al 8 %. La sustitución total o parcial de estos carbohidratos puede ser hecha por polialcoholes (sorbitol, manitol, maltitol, xilitol, etc) solos o mezclados.

## 4. CLASIFICACIÓN

4.1 *Clasificación*. Los caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrone s de acuerdo a la naturaleza de sus ingredientes y a su proceso de fabricación se clasifican en:

### 4.1.1 *Caramelos*

#### 4.1.1.1 *Caramelos duros*

- a) simples
- b) rellenos
- c) recubiertos
- d) rellenos y recubiertos

#### 4.1.1.2 *Caramelos blandos*

- a) simples
- b) rellenos
- c) recubiertos
- d) rellenos y recubiertos

### 4.1.2 *Pastillas o comprimidos*

### 4.1.3 *Grageas*

### 4.1.4 *Gomitas*

- a) simples
- b) recubiertas

#### 4.1.4.1 *Malvaviscos*

- a) simples
- b) recubiertos

(Continúa)

#### 4.1.5 *Turrones*

##### 4.1.5.1 *Turrones duros*

- a) simples
- b) rellenos
- c) recubiertos
- d) rellenos y recubiertos

##### 4.1.5.2 *Turrones blandos*

- a) simples
- b) rellenos
- c) recubiertos
- d) rellenos y recubiertos

#### 4.1.6 *Dulces dietéticos*

- a) caramelos
- b) pastillas
- c) grageas
- d) gomitas
- e) turrones

### 5. DISPOSICIONES ESPECIFICAS

5.1 El producto al ser evaluado sensorialmente debe tener color, sabor y olor característicos. No debe presentar rancidez, debe estar libre de restos de insectos y de material extraño.

5.2 El producto al ser analizado no debe presentar deterioro físico, químico ni microbiológico.

5.3 En la elaboración de caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrones se podrá utilizar edulcorantes nutritivos como: azúcar refinado, azúcar sin refinar, jarabe de glucosa, azúcar invertido, miel o fructosa.

5.4 Para la elaboración de los dulces dietéticos se podrá utilizar los edulcorantes permitidos en la NTE INEN 2 074, el Codex Alimentario y el FDA.

5.5 Los colorantes que se adicionen en la elaboración de caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrones serán:

5.5.1 Colorantes naturales: se podrán adicionar los indicados en la NTE INEN 2 074 en cantidad necesaria para obtener el efecto deseado de acuerdo a prácticas correctas de fabricación.

5.5.2 Colorantes orgánicos artificiales: se podrán adicionar los indicados en la NTE INEN 2074.

5.5.3 Colorantes inorgánicos artificiales: se podrá adicionar el indicado en la NTE INEN 2 074.

5.6 En la elaboración de caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrones, se podrá adicionar saborizantes naturales o artificiales o una mezcla de ellos, en cantidades suficientes para lograr el efecto deseado, de acuerdo a prácticas correctas de fabricación.

5.7 En la elaboración de caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrones se podrán adicionar los estabilizantes permitidos en la NTE INEN 2 074, el Codex Alimentario y el FDA; a más del indicado en el numeral 6.3.1

(Continúa)

5.8 Si la formulación de los caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrónes indica el uso de aceites y grasas vegetales, aceites esenciales o una mezcla de ellos, se podrán adicionar a dichos aceites los antioxidantes indicados en el numeral 6.3.2

5.9 En la elaboración de caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrónes se podrán adicionar los conservantes permitidos en la NTE INEN 2 074, el Codex alimentario y el FDA.

5.10 En la elaboración de caramelos, pastillas, grageas, gomitas y turrónes se podrán adicionar como sustancias ligantes o aglutinantes las permitidas en la NTE INEN 2 074, bajo el título de coadyuvantes de elaboración.

5.11 Los productos que se usen como relleno y recubrimiento deben cumplir con las especificaciones de su norma correspondiente.

5.12 Todos los aditivos alimentarios permitidos serán los indicados en la NTE INEN 2 074, el Codex Alimentario y el FDA.

## 6. REQUISITOS

### 6.1 Requisitos específicos

6.1.1 *Requisitos para los caramelos duros.* Los caramelos duros deberán cumplir con los requisitos especificados en la tabla 1 y 2

TABLA 1

Requisito	Contenido máximo	Método de ensayo
Humedad, % (en fábrica)	3,0	NTE INEN 265
Sacarosa, %	90,0	
Azúcares reductores totales, %	23,0	NTE INEN 266
Dióxido de azufre, mg/kg	15,0	NTE INEN 274

TABLA 2. Requisitos microbiológicos

Requisito	n	m	M	c	Método de ensayo
Aeróbios mesófilos, UFC/g	3	$5,0 \times 10^2$	$1,0 \times 10^3$	1	NTE INEN 1529-17
NMP Coliformes totales/g	3	< 3	-	0	NTE INEN 1529-6
NMP Coliformes fecales/g	3	< 3	-	0	NTE INEN 1529-8
Mohos y levaduras, UP/g	3	$5,0 \times 10^1$	$1,0 \times 10^2$	1	NTE INEN 1529-10

6.1.2 *Requisitos para los caramelos blandos.* Los caramelos blandos deberán cumplir con los requisitos especificados en la tabla 3 y 4

(Continúa)

TABLA 3

Requisito	Toffees		Caramelos blandos		Método de ensayo
	Min	Max	Min	Max	
Humedad, %	4,0	10,0	4,0	10,0	NTE INEN 265
Azúcares reductores totales, %	-	22,0	-	22,0	NTE INEN 266
Sacarosa, %	-	65,0	-	65,0	
Lactosa, %	3,0	-	-	-	
Grasa total, %	3,0	-	3,0	-	
Grasa láctea, %	2,0	-	-	-	
Proteína, % (% N x 6,38)	2,5	-	-	-	
Dióxido de azufre, mg/kg		15,0		15,0	NTE INEN 274

TABLA 4. Requisitos microbiológicos

Requisito	n	m	M	c	Método de ensayo
Aeróbios mesófilos, UFC/g	3	$< 1,0 \times 10^2$	$1,0 \times 10^2$	1	NTE INEN 1529-17
NMP Coliformes totales/g	3	$< 3$	$1,0 \times 10^1$	1	NTE INEN 1529-6
NMP Coliformes fecales/g	3	$< 3$	-	0	NTE INEN 1529-8
Mohos y levaduras, UP/g	3	$< 1,0 \times 10^1$	$1,0 \times 10^2$	1	NTE INEN 1529-10
Estafilococos aureus UFC/g	3	$< 1,0 \times 10^1$	-	0	NTE INEN 1529-14

6.1.3 *Requisitos para las pastillas.* Las pastillas deberán cumplir con los requisitos especificados en la tabla 5 y 6

TABLA 5

Requisito	Contenido máximo	Método de ensayo
Humedad, %	3,0	NTE INEN 265
Pérdida de peso por rozamiento, %	10,0	
Dióxido de azufre, mg/kg	15,0	NTE INEN 274

TABLA 6. Requisitos microbiológicos

Requisito	n	m	M	c	Método de ensayo
Aeróbios mesófilos, UFC/g	3	$1,0 \times 10^3$	$5,0 \times 10^3$	1	NTE INEN 1529-17
NMP Coliformes totales/g	3	$< 3$	$1,0 \times 10^1$	0	NTE INEN 1529-6
NMP Coliformes fecales/g	3	$< 3$	-	0	NTE INEN 1529-8
Mohos y levaduras, UP/g	3	$2,0 \times 10^2$	$3,0 \times 10^2$	1	NTE INEN 1529-10

6.1.4 *Requisitos para las grageas.* Las grageas deberán cumplir con los requisitos especificados en la tabla 7 y 8

(Continúa)

TABLA 7

Requisito	Contenido máximo	Método de ensayo
Humedad, %	10,0	NTE INEN 265
Sacarosa, %	50,0	
Dextrina, almidón y/o gomas comestibles, %	5,0	

TABLA 8. Requisitos microbiológicos

Requisito	n	m	M	c	Método de ensayo
Aeróbios mesófilos, UFC/g	3	$< 1,0 \times 10^2$	$1,0 \times 10^3$	1	NTE INEN 1529-17
NMP Coliformes totales/g	3	$< 3$	$1,0 \times 10^1$	1	NTE INEN 1529-6
NMP Coliformes fecales/g	3	$< 3$	-	0	NTE INEN 1529-8
Mohos y levaduras, UP/g	3	$< 1,0 \times 10^1$	$1,0 \times 10^2$	1	NTE INEN 1529-10
Estafilococos aureus UFC/g	3	$< 1,0 \times 10^1$	-	0	NTE INEN 1529-14

6.1.5 *Requisitos para las gomitas.* Las gomitas deberán cumplir con los requisitos especificados en las tablas 9 y 10

TABLA 9

Requisito	Min	Max	Método de ensayo
Humedad, %	10,0	25,0	NTE INEN 265
Sacarosa, %	-	50,0	

TABLA 10. Requisitos microbiológicos

Requisito	n	m	M	c	Método de ensayo
Aeróbios mesófilos, UFC/g	3	$1,0 \times 10^4$	$1,0 \times 10^5$	1	NTE INEN 1529-17
NMP Coliformes totales/g	3	$< 3$	$1,0 \times 10^1$	0	NTE INEN 1529-6
Mohos y levaduras, UP/g	3	$3,0 \times 10^2$	$1,0 \times 10^3$	1	NTE INEN 1529-10

6.1.6 *Requisitos para los turrónes.* Los turrónes deberán cumplir con los requisitos especificados en las tablas 11 y 12.

TABLA 11.

Requisito	Min	Max	Método de ensayo
Humedad, %	10,0	12,0	NTE INEN 265
Azúcares Totales, %	-	55,0	
Recubrimiento, %	-	30,0	
Frutos secos y/o fruta confitada, %	25,0	-	

(Continúa)

TABLA 12. Requisitos microbiológicos

Requisito	n	m	M	c	Método de ensayo
Aeróbios mesófilos, UFC/g	3	$<1,0 \times 10^2$	$1,0 \times 10^3$	1	NTE INEN 1529-17
NMP Coliformes totales/g	3	$< 3$	$1,0 \times 10^1$	1	NTE INEN 1529-6
NMP Coliformes fecales/g	3	$< 3$	-	0	NTE INEN 1529-8
Mohos y levaduras, UP/g	3	$<1,0 \times 10^1$	$1,0 \times 10^2$	1	NTE INEN 1529-10
Estafilococos aureus UFC/	3	$<1,0 \times 10^1$	-	0	NTE INEN 1529-14

UFC unidades formadoras de colonias

NMP número más probable

UP unidades propagadoras

En donde:

n número de unidades de muestra

m nivel de aceptación

M nivel de rechazo

c número de unidades defectuosas que se aceptan

6.1.7 El relleno de los confites en general no podrán ser menores:

a) 8 % de la masa del producto, para rellenos líquidos;

b) 6 % de la masa del producto, para rellenos sólidos.

6.2. **Contaminantes** Los límites máximos permitidos de metales tóxicos en los productos de confitería en general, serán los que se especifican en la tabla 13.

TABLA 13. Límites máximos permitidos para metales tóxicos

Metales tóxicos	Límites máximos, mg/kg
Arsénico, como As	0,2
Plomo, como Pb	1,0
Cobre, como Cu	5,0
Zinc, como Zn	5,0
Estaño, como Sn	5,0

6.3 **Aditivos Alimentarios**

6.3.1 **Estabilizantes** En los caramelos blandos se podrá usar:

goma arábiga, máximo 85 %

6.3.2 **Antioxidantes** La cantidad máxima de antioxidantes permitidos se indica en la tabla 14.

(Continúa)

TABLA 14. Antioxidantes

Antioxidante	Concentración máxima en el aceite vegetal, en mg/kg	Concentración máxima en el aceite esencial, en mg/kg
Galato de propilo, octilo y dodecilo, solos o mezclados	100	1 000
Butilhidroxianisol (BHA), Butilhidroxiltolueno(BHT), solos o mezclados	100	1 000
Mezcla de dos o más de los anteriores	100	1 000

### 6.3.3 Otras sustancias

- almidón      máximo 10 % de la masa total
- grasa vegetal    máximo 10 % de la masa total
- glicerina      máximo 5 % de la masa total
- talco          máximo 0,5 % de la masa total

## 6.4 Requisitos complementarios

### 6.4.1 Almacenamiento y Transporte

6.4.1.1 Las condiciones de almacenamiento y transporte deben cumplir con las normas higiénico sanitarias vigentes.

## 7. INSPECCIÓN

### 7.1 Muestreo

7.1.1 Las muestras se deben tomar en un lugar protegido y no expuesto a la lluvia, al calor, al aire, al polvo o al hollín.

7.1.2 Los instrumentos de muestreo se deben limpiar y secar antes y después de su uso; para el caso de las muestras para análisis microbiológico los instrumentos deben ser esterilizados.

7.1.3 Se deben tomar precauciones para proteger el producto que se está muestreando, las muestras, los instrumentos de muestreo y los recipientes para guardar las muestras, contra cualquier posible contaminación.

7.1.4 Las muestras se deben colocar en recipientes limpios y secos, los cuales deben ser de tamaño apropiado para que se llenen completamente de muestra, teniendo la precaución de que esta no quede apretada.

7.1.5 Cada unidad de muestreo se debe sellar herméticamente después de llenada, y luego debe rotularse con la información completa sobre la muestra y el muestreo; esta información debe incluir lo siguiente: fecha de muestreo, número de código o de lote, lugar del muestreo, nombre del fabricante y cualquier otro aspecto que se considere importante.

7.1.6 Las muestras deben almacenarse de tal manera que no sufran cambios o alteraciones.

NOTA: Los requisitos se verificarán con los métodos de ensayo de las Normas Técnicas Ecuatorianas, en caso de que estas no existan se utilizará los métodos de la AOAC en su última edición.

(Continúa)

7.1.7 El número de recipientes para formar la muestra global se indica en la tabla 15, para el análisis microbiológico se tomará mínimo 3 muestras por lote.

**TABLA 15**

Tamaño de lote (N)	Tamaño de muestra (n)	
	Presentación menor a 500 g	Presentación mayor a 500 g
Hasta 25	5	3
26 a 100	6	4
101 a 300	9	5
301 a 500	12	7
más de 500	15	9

7.1.8 La selección de las unidades de muestreo de un lote se debe hacer al azar y de manera que se tengan unidades de todas las partes del lote; para este propósito se debe emplear una tabla de números al azar. Si no se dispone de dicha tabla se puede adoptar el procedimiento siguiente: se numeran las unidades 1, 2, 3, ..., r comenzando por cualquier unidad y en el orden que se desee y cada  $r$ ésima unidad constituirá la unidad de muestreo a seleccionar. El valor de "r" resulta de dividir el tamaño del lote (N), para el número de unidades de muestreo a seleccionar (n).

7.1.9 *Toma de muestras para el análisis microbiológico.* Las muestras para el análisis microbiológico deben ser rotuladas con toda la información relacionada con el muestreo y ser trasladados lo antes posible al laboratorio respectivo para sus análisis correspondientes.

7.1.10 *Toma de muestras para el análisis físico y químico.* De cada unidad de muestreo que se selecciona se sacan cantidades aproximadamente iguales para hacer una muestra compuesta de 1 kg. Esta muestra se divide en tres partes iguales, se transfiere a recipientes secos y limpios, se sellan herméticamente y se rotulan como se indica en 7.1.5. Una de estas muestras compuestas debe ser para el fabricante, la otra para el laboratorio donde se realizan los análisis y la tercera es una contra muestra.

7.1.11 Cuando las unidades de muestreo contengan confites de diferentes clases, en un mismo envase; los confites de cada clase se deben separar y la unidad de muestreo para cada clase se debe extraer como se indica en 7.1.8

## 7.2 Aceptación o Rechazo

7.2.1 Se acepta el lote si todas las muestras analizadas cumplen con los requisitos especificados en la presente norma; caso contrario se rechaza el lote.

## 8. ENVASADO Y EMBALADO

8.1 Los envases para los productos de confitería en general, deben ser de materiales de naturaleza tal que no reaccionen con el producto: papel encerado, parafinado, siliconado, polietilenos, polipropilenos, aluminio, laminados, cloruro de polivinilo (PVC) y otros materiales de envase flexible permitidos para productos alimenticios.

8.2 El embalaje debe realizarse con materiales que aseguren la integridad, conservación y presentación del producto.

(Continúa)

## 9. ROTULADO

9.1 El rotulado debe cumplir con lo especificado en la NTE INEN 1 334

9.2 A más de lo indicado en la NTE INEN 1 334, el rotulado debe contener:

a) la lista de ingredientes en orden decreciente de concentración;

b) el nombre o razón social y la dirección del fabricante o de la entidad bajo cuya marca se expende el producto.

9.3 No podrá tener ninguna leyenda de significado ambiguo, ilustraciones o adornos que induzcan a engaño, ni descripción de características del producto que no se puedan comprobar.

*(Continúa)*

## APÉNDICE Z

### Z.1 DOCUMENTOS NORMATIVOS A CONSULTAR

Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 265:1980	<i>Azúcar. Determinación de la humedad</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 266:1980	<i>Azúcar. Determinación de azúcares reductores</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 274:1980	<i>Azúcar. Determinación del dióxido de azufre</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334:86	<i>Rotulado de productos alimenticios para consumo humano. Requisitos</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1529-6:1990	<i>Control microbiológico de los alimentos. Determinación de microorganismos coliformes por la técnica del número más probable.</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1529-8:1990	<i>Control microbiológico de los alimentos. Determinación de coliformes fecales y escherichia coli.</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1529-10:1998	<i>Control microbiológico de los alimentos. Determinación del número de mohos y levaduras viables.</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1529-14:1998	<i>Control microbiológico de los alimentos. Staphylococcus aureus. Recuento en placa de Siembra por extensión en superficie.</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1529-17:1998	<i>Control microbiológico de los alimentos. Determinación de microorganismos aeróbios mesófilos REP</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2074:1996	<i>Aditivos alimentarios permitidos para consumo humano. Listas positivas. Requisitos</i>

### Z.2 BASES DE ESTUDIO

- Norma Centroamericana, ICAITI 34 158 *Productos de confitería. Caramelos duros y blandos. Especificaciones. Guatemala*
- Anteproyecto de Norma venezolana. COVENIN 10:12-003 *Caramelos. Caracas*
- Norma Técnica Colombiana ICONTEC NTC 3646:1996. *Productos alimenticios. Productos de confitería. Dulces Comprimidos. Bogotá, 1996.*
- Norma Técnica Colombiana ICONTEC NTC 424:1996. *Productos alimenticios. Azúcares, melazas y productos de confitería. Confites duros. Bogotá, 1996*
- Norma Técnica Colombiana ICONTEC NTC 3207:1996. *Productos alimenticios. Azúcar y Productos de confitería. Confites blandos. Bogotá, 1996*
- Documentos de la Escuela Superior de Confitería de Alemania, Zentralfaschule der Deutschen Subwarenwirtschaft de Solingen - Alemania.



---

Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN - Baquerizo Moreno E8-20 y Av. 6 de Diciembre  
Casilla 17-01-3000 - Telfs: (503 2) 2 501885 al 2 501891 - Fax: (503 2) 2 567815  
Dirección General: [E-Mail:furresta@inen.gov.ec](mailto:E-Mail:furresta@inen.gov.ec)  
Área Técnica de Normalización: [E-Mail:normalizacion@inen.gov.ec](mailto:E-Mail:normalizacion@inen.gov.ec)  
Área Técnica de Certificación: [E-Mail:certificacion@inen.gov.ec](mailto:E-Mail:certificacion@inen.gov.ec)  
Área Técnica de Verificación: [E-Mail:verificacion@inen.gov.ec](mailto:E-Mail:verificacion@inen.gov.ec)  
Área Técnica de Servicios Tecnológicos: [E-Mail:inencati@inen.gov.ec](mailto:E-Mail:inencati@inen.gov.ec)  
Regional Guayas: [E-Mail:inenguayas@inen.gov.ec](mailto:E-Mail:inenguayas@inen.gov.ec)  
Regional Azuay: [E-Mail:inencuenca@inen.gov.ec](mailto:E-Mail:inencuenca@inen.gov.ec)  
Regional Chimborazo: [E-Mail:inenriobamba@inen.gov.ec](mailto:E-Mail:inenriobamba@inen.gov.ec)  
URL: [www.inen.gov.ec](http://www.inen.gov.ec)