



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y  
COMERCIO EXTERIOR  
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

## **TESIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del Título de:**

**Ingenieras en Finanzas**

### **TEMA:**

**“ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL,  
COMO MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS MUÑOZ  
(PROALIM) DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA EL AÑO  
2013”**

**Alexandra Elizabeth Guamán Muela  
Andrea del Carmen Sánchez Bustamante**

**Riobamba – Ecuador**

**2013**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL:**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique

**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA:**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

Alexandra Elizabeth Guamán Muela

Andrea del Carmen Sánchez Bustamante

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis adorados padres como una muestra de agradecimiento por haber estado conmigo siempre directa e indirectamente, enseñándome día a día la importancia de la educación e inculcándome valores que me permiten alcanzar tan anhelada meta.

A mis suegros por sus valiosos consejos y apoyo en la elaboración de esta tesis.

De manera muy especial a mi amado esposo por compartir junto a mí las tristezas y alegrías, pero sobre todo por su apoyo, paciencia y colaboración.

Finalmente a mi hija por ser mi fuerza e inspiración para salir adelante y alegrarme todos los días con su encantadora y sincera sonrisa.

**Alexandra Elizabeth Guamán Muela.**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y ser mi fuerza espiritual, por guiarme e iluminar paso a paso las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida, me siento bendecida por todas las bondades recibidas.

Y especialmente este trabajo está dedicado a mi abuela, mi inspiración y la fuerza que me impulsa día a día; hoy sé que ha terminado una etapa de mi vida, pero empieza una nueva, con oportunidades de encontrar un mejor futuro, que me permitan recompensar así su infinito amor y bondad

**Andrea del Carmen Sánchez Bustamante.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida, salud y ser la luz que ilumina mi vida.

A mis padres por todo el esfuerzo realizado para otorgarme el mejor regalo que es la educación.

A mis hermanos porque juntos hemos compartido muchos momentos inolvidables y han estado a mi lado en cada uno de los logros obtenidos brindándome su colaboración desinteresada.

A mi querido esposo y adorada hija por el cariño, amor y apoyo brindado.

Al Director y Asesor de tesis por las sugerencias efectuadas que permitieron desarrollar esta investigación con éxito.

Al Gerente de PROALIM por permitirnos elaborar la tesis en su prestigiosa empresa.

Finalmente y de manera muy especial a mi compañera y amiga Andrea Sánchez por todo su esfuerzo, dedicación y ayuda en la ejecución de este trabajo.

A todos mil gracias.

**Alexandra Elizabeth Guamán Muela.**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi agradecimiento:

Principalmente a Dios por haberme dado la sabiduría para que fuera posible alcanzar esta meta y culminar mi carrera profesional.

A mis abuelos por su crianza, cariño; por ayudarme a ser una persona de bien cada día, gracias por enseñarme que la constancia, esfuerzo y honradez son el camino para lograr objetivos.

A mis profesores guías: Patricio Arguello (Director) y Víctor Cevallos (Miembro), un sincero agradecimiento por todo el tiempo que me han brindado, por sus sugerencias e ideas oportunas para el desarrollo de la actual investigación.

A mi compañera y amiga Alexandra Guamán, gracias por el tiempo y paciencia, desde el momento que decidimos emprender el mismo camino, y hoy la vida nos permite alcanzar la misma meta, estrechando así aún más nuestra amistad.

Finalmente un agradecimiento especial al Ingeniero. Ufredo Muñoz gerente de PROALIM, por permitirnos desinteresadamente conocer su empresa y efectuar nuestro estudio, gracias a cada uno de los trabajadores que participaron en la investigación, por sus pláticas y experiencias.

Muchas gracias a todos, hoy el tiempo apremia sus esfuerzos y sabias palabras al ayudarme a convertir mi sueño en una realidad.

**Andrea del Carmen Sánchez Bustamante.**

## ÍNDICE PRELIMINAR

	<b>Pág.</b>
Portada.....	I
Certificado del tribunal.....	II
Certificado de autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	VI
Índice de contenido.....	VIII
Índice de tablas.....	XI
Índice de figuras.....	XI
Índice de cuadros.....	XII
Índice de gráficos.....	XII
Índice de anexos.....	XIII

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>01</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1 Generalidades</b>	
1.1 Reseña Histórica.....	02
1.2 Identificación de la Empresa.....	04
1.3 Localización.....	05
1.4 Filosofía Corporativa.....	06
1.4.1 Misión.....	06
1.4.2 Visión.....	06
1.4.3 Valores.....	06
1.4.4 Objetivos Organizacionales.....	07
1.4.4.1 Objetivo General.....	07
1.4.4.2 Objetivos Específicos.....	07
1.5 Estructura Organizacional.....	08
1.5.1 Organigrama Estructural.....	08
1.5.2 Organigrama Funcional.....	09
1.6 Productos Ofertados.....	10
1.6.1 Línea de Refrescos.....	10
1.6.1.1 Bolo Corto.....	10
1.6.1.2 Bolo Largo.....	11
1.6.1.3 Bebas.....	11
1.6.2 Línea de Lácteos.....	12
1.6.2.1 Leche.....	12
1.6.2.2 Yogurt.....	13



1.6.2.3	Queso.....	14
1.7	Descripción de los Procesos Productivos.....	14
1.7.1	Descripción Proceso Línea de Refrescos.....	15
1.7.1.1	Materia Prima Materiales y Maquinaria.....	15
1.7.1.2	Descripción del Proceso.....	15
1.7.1.3	Diagrama de Flujo Consolidado de la Línea de Refrescos.....	17
1.7.2	Descripción Proceso Línea de Lácteos.....	19
1.7.2.1	Leche Entera.....	19
1.7.2.1.1	Materia Prima, Materiales y Maquinaria.....	19
1.7.2.1.2	Descripción del Proceso Leche Entera.....	20
1.7.2.1.3	Diagrama de Flujo Leche Entera.....	21
1.7.2.2	Yogurt.....	22
1.7.2.2.1	Materia Prima, Materiales y Maquinaria.....	22
1.7.2.2.2	Descripción del Proceso Yogurt.....	22
1.7.2.2.3	Diagrama de Flujo Yogurt.....	24
1.7.2.3	Queso.....	25
1.7.2.3.1	Materia Prima, Materiales y Maquinaria.....	25
1.7.2.3.2	Descripción del Proceso Queso.....	25
1.7.2.3.3	Diagrama de Flujo Queso.....	27
<b>CAPÍTULO II</b>		
2	<b>Diagnóstico Situacional de la Empresa</b>	
2.1	Análisis de la Empresa Productos Alimenticios Muñoz (PROALIM)....	28
2.1.1	Análisis Interno.....	28
2.1.1.1	Gestión Estratégica Empresarial.....	28
2.1.1.2	Gestión Financiera.....	29
2.1.1.3	Gestión Procesos Internos.....	31
2.1.1.4	Gestión del Talento Humano.....	32
2.1.1.5	Análisis Área de Clientes.....	40
2.1.2	Análisis Externo.....	46
2.1.2.1	Análisis de Factores.....	47
2.1.2.2	Factores Políticos Legales.....	47
2.1.2.3	Factores Económicos.....	53
2.1.2.4	Factores Sociales – Demográficos.....	59
2.1.2.5	Factores Tecnológicos.....	60
2.1.2.6	Análisis de Elementos.....	61
2.1.2.6.1	Proveedores.....	61
2.1.2.6.2	Intermediarios.....	62
2.1.2.6.3	Competencia.....	63
2.2	Análisis FODA de Productos Alimenticios Muñoz (PROALIM).....	63
2.2.1	Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	65
2.2.2	Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	68
2.3	Análisis de la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	70
2.3.1	Matriz PEYEA de PROALIM.....	71
2.3.2	Variables de la Matriz PEYEA.....	74
2.3.3	Análisis de Resultados de la Matriz PEYEA.....	77
2.4	Matriz de Evaluación de Factores Claves.....	78
2.5	Matriz Reducida de Factores Claves.....	80

### **CAPÍTULO III**

<b>3</b>	<b>Elaboración de un Cuadro de Mando Integral, como Modelo de Gestión Estratégico para la empresa de Productos Alimenticios Muñoz (PROALIM) de la Ciudad de Riobamba para el año 2013</b>		
3.1	Antecedentes.....	81	
3.2	Objetivos.....	82	
3.2.1	Objetivo General.....	82	
3.2.2	Objetivos Específicos.....	82	
3.3	Propuesta de la Filosofía Corporativa para PROALIM.....	83	
3.3.1	Misión.....	83	
3.3.2	Visión.....	83	
3.3.3	Objetivos.....	83	
3.3.3.1	Objetivo General.....	83	
3.3.3.2	Objetivos Específicos.....	83	
3.3.4	Políticas.....	84	
3.3.4.1	Políticas Generales de PROALIM.....	84	
3.3.4.2	Políticas Departamentales.....	85	
3.3.5	Valores.....	88	
3.3.6	Estructura Organizacional Propuesto.....	89	
3.3.6.1	Organigrama Estructural.....	89	
3.3.6.2	Organigrama Funcional.....	90	
3.4	Estrategia.....	91	
3.4.1	Diseño de las Estrategias- FODA Cruzado.....	92	
3.4.2	Temas Estratégicos.....	94	
3.5	Cuadro de Mando Integral para PROALIM.....	97	
3.6	Mapa Estratégico.....	99	
3.7	Indicadores.....	100	
3.7.1	Perspectiva Financiera.....	101	
3.7.2	Perspectiva Clientes.....	105	
3.7.3	Perspectiva Procesos Internos.....	109	
3.7.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	114	
<b>CAPÍTULO IV</b>			
<b>4</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>		
4.1	Conclusiones.....	119	
4.2	Recomendaciones.....	120	
<b>RESUMEN.....</b>			121
<b>ABSTRACT.....</b>			122
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>			123
<b>ANEXOS.....</b>			126

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
01	Satisfacción del Personal con el trato recibido.....	32
02	Existencia de Compañerismo.....	33
03	Cumplimiento de Actividades Específicas.....	34
04	Existencia de Capacitaciones en PROALIM.....	35
05	Relación de actividades realizadas con sus aptitudes y capacidades....	36
06	Importancia que da el Gerente a las sugerencias de los empleados.....	37
07	Satisfacción con el salario recibido.....	38
08	Calificación Ambiente de Trabajo.....	39
09	Calidad de los Productos de PROALIM.....	41
10	Eficacia de PROALIM con los plazos de entrega.....	42
11	Nivel de puntualidad en la recepción de facturas.....	43
12	Probabilidad de nuevos pedidos en el futuro.....	44
13	Probabilidad de recomendar los productos de PROALIM.....	45
14	Especificaciones de la Leche pasteurizada.....	48
15	Riesgo País.....	53
16	Inflación Anual Acumulada.....	54
17	Tasa Activa Referencial.....	57
18	Tasa Pasiva Referencial.....	58
19	Proveedores de Insumos.....	62
20	Matriz PEYEA, Fuerza Financiera y Fuerza de la Industria de PROALIM.....	74
21	Matriz PEYEA, Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente de PROALIM.....	75
22	Resultados Globales de la Matriz PEYEA.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
01	Croquis – Ubicación de PROALIM.....	05
02	Organigrama Estructural.....	08
03	Organigrama Funcional.....	09
04	Organigrama Estructural Propuesto.....	89
05	Organigrama Funcional Propuesto.....	90
06	Mapa Estratégico de PROALIM.....	99
07	Incrementar las Ventas.....	101
08	Aumentar la Rentabilidad.....	102
09	Reducir Costos de Producción.....	103
10	Mejorar la Satisfacción del Cliente.....	105
11	Crear Canales de Distribución.....	106

12	Fidelizar Clientes.....	108
13	Incrementar la Productividad.....	109
14	Mejorar el Rendimiento.....	111
15	Optimizar las Compras.....	112
16	Satisfacción del Empleado.....	114
17	Reducir Bajas Laborales.....	115
18	Motivar al Personal.....	117

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
01	Datos Generales de PROALIM.....	04
02	Características del Bolo Corto.....	10
03	Características del Bolo Largo.....	11
04	Características de las Bebas.....	11
05	Características de la Leche Entera Pasteurizada.....	12
06	Características del Yogurt.....	13
07	Características del Queso.....	14
08	Diagrama de Flujo Consolidado de la Línea de Refrescos.....	17
09	Diagrama de Flujo de la Línea de Lácteos - Leche Entera.....	21
10	Diagrama de Flujo de la Línea de Lácteos - Yogurt.....	24
11	Diagrama de Flujo de la Línea de Lácteos - Queso.....	27
12	Matriz FODA de Productos Alimenticios Muñoz “PROALIM”.....	64
13	Matriz EFI de Productos Alimenticios Muñoz “PROALIM”.....	66
14	Matriz EFE de Productos Alimenticios Muñoz “PROALIM”.....	68
15	Matriz de Evaluación de Factores Clave de Productos Alimenticios Muñoz “PROALIM”.....	79
16	Matriz de Factores Estratégicos Internos y Externos.....	80
17	FODA Cruzado para el Diseño de las Estrategias.....	92
18	Temas Estratégicos para PROALIM.....	94
19	Cuadro de Mando Integral para PROALIM.....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
01	Nivel de Gestión Estratégico.....	29
02	Nivel de Gestión Financiero.....	30
03	Nivel de Procesos Internos.....	31
04	Satisfacción del Personal con el trato recibido.....	33

05	Existencia de Compañerismo.....	34
06	Cumplimiento de Actividades Específicas.....	35
07	Existencia de Capacitaciones en PROALIM.....	36
08	Relación de actividades realizadas con sus aptitudes y capacidades....	37
09	Importancia que da el Gerente a las sugerencias de los empleados.....	38
10	Satisfacción con el salario recibido.....	39
11	Calificación Ambiente de Trabajo.....	40
12	Calidad de los Productos de PROALIM.....	42
13	Eficacia de PROALIM con los plazos de entrega.....	43
14	Nivel de puntualidad en la recepción de facturas.....	44
15	Probabilidad de nuevos pedidos en el futuro.....	45
16	Probabilidad de recomendar los productos de PROALIM.....	46
17	Inflación Anual Acumulada.....	55
18	Contribución Regional a la Producción de Leche.....	60
19	Vector Direccional para PROALIM.....	77

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
01	Encuesta orientada a evaluar la gestión estratégica empresarial.....	127
02	Encuesta orientada a evaluar la gestión financiera.....	130
03	Encuesta orientada a evaluar la gestión de los procesos de innovación, operación y pos venta de la empresa.....	132
04	Encuesta orientada a evaluar la gestión del talento humano.....	135
05	Encuesta orientada a evaluar la satisfacción del cliente.....	137
06	Nómina de Empleados afiliados al IESS.....	139
07	Fotografías sobre la actividad económica de PROALIM.....	140

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el Ecuador está experimentando un extenso proceso y período de transformación en los aspectos: políticos, tecnológicos, socioculturales, pero sobre todo económicos; y sobre éste último, el Gobierno ha puesto su mayor empeño para alcanzar el equilibrio y dinamismo de la economía en el país; a través de estrategias económicas, comerciales y productivas, que fomenten la creación e incentivo de pequeñas y medianas empresas.

El resultado de ello es que, el sector industrial manufacturero dedicado a la producción de alimentos ha crecido significativamente a nivel nacional, regional, y en la provincia de Chimborazo no ha sido la excepción, ya que hablamos de una tierra netamente agrícola y ganadera de gran proyección para el desarrollo de empresas de productos lácteos.

Al hablar del crecimiento de este sector, no implica que, únicamente se crearon nuevas empresas, sino que las ya existentes aumentaron su producción, como consecuencia de esto tenemos que, las empresas crecen y se tornan más difíciles de gestionarlas y dirigir las; por otro lado, con el crecimiento de la industria y las condiciones tecnológicas actuales se vuelve exigente que las empresas se vuelvan competitivas, creando valor en sus productos y procesos, como estrategia para competir y generar mejores y mayores beneficios a la misma.

Para que una empresa cree y mantenga una capacidad de competitividad es necesario que comprenda que ésta guarda una estrecha relación con la eficiencia en la administración de los recursos disponibles, eficacia en el logro de los objetivos fijados y efectividad en la combinación ambos para lograr la satisfacción de sus clientes, sus empleados y sus accionistas.

Precisamente, una de las herramientas de gestión que se viene utilizando desde hace pocos años, es el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión de las organizaciones, ya que provee el marco para trasladar la estrategia a términos operativos, sirve para comunicar a todos los niveles el cambio estratégico y establecer las bases de un proceso administrativo organizado.

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES**

#### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Un joven emprendedor, formado profesionalmente en la ESPOCH, decidió abrirse campo en la industria, y al no contar con los recursos necesarios empezó a desarrollar su idea artesanalmente; produciendo bolo largo de agua en casa de sus padres, en las calles Loja 32-30 y Chimborazo; al cabo de no mucho tiempo logró tener los recursos suficientes para adquirir maquinaria usada.

La necesidad de expandir su microempresa le llevó a adquirir un terreno en el barrio Los Laureles ubicado en la Circunvalación y Tucumán esquina sector del Parque Industrial de Riobamba, donde inició sus actividades de producción y comercialización en el año de 1997.

Luego construyó dos galpones, produciendo con esto yogurt, gaseosas y otros productos. La demanda satisfactoria que obtuvo con el yogurt, le obligó a incorporar nueva maquinaria y a incrementar su personal, no sucediendo lo mismo con el segundo producto (gaseosas), debido a la gran competencia las ventas fueron muy bajas y por ende se dejó de producir.

Tomando en cuenta el análisis de mercado y a la no compleja producción de los bolos de distintos sabores, decidió hacer realidad la producción de los mismos, y al igual que el yogurt, empezó de una forma artesanal, obteniendo una demanda satisfactoria, lo cual lo llevó a adquirir maquinaria exclusivamente para el enfundado de los bolos, mejorando con esto dicha producción, e incluyendo la producción de bebas.

No sintiéndose satisfecho con esto, decidió producir naranjada, ya que por esas fechas estaba en auge, además se facilitó su producción ya que su enfundado también se podía realizar en la máquina donde se enfundaban los bolos, esto fue significativo en la empresa para bien; considerando esto, toma la decisión de producirlo también en frasco, ya que en

esa temporada la publicidad televisiva de la competencia hacía énfasis en el producto envasado.

Los productos como: bolos, naranjadas y bebas tienen una materia prima en común que es el agua purificada, razón por la cual este joven emprendedor decidió dar más variedad en cuanto a productos se refiere, utilizando el agua purificada en su forma natural como un producto que también se puede vender, y aunque no al nivel de los otros productos, empezó a producirlo.

Con el paso del tiempo empezó a adquirir nueva maquinaria, personal calificado encargado de las ventas, producción y administración, esto hizo que la empresa tenga solidez en todos los ámbitos, pudiendo en lo posterior consolidarse como una empresa competitiva ya no solo a nivel local, sino a nivel nacional.

La adquisición de los envases para sus productos lo realizaba de proveedores, y el costo del producto dependía en parte de este valor, así que decidió adquirir maquinaria especial y nuevo personal para empezar su elaboración.

El financiamiento para la adquisición de tecnología, capital de trabajo e infraestructura se ha ido logrando gracias a los créditos otorgados por diferentes Instituciones Financieras como son: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Limitada, Banco del Pichincha, Banco Solidario, entre otras.

De esta manera la empresa se ha constituido en parte de la industria nacional, aportando al desarrollo económico del país.



## 1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

En la siguiente tabla se especifica la información bajo la cual opera legalmente la empresa.

**Cuadro No. 01:** Datos Generales de PROALIM

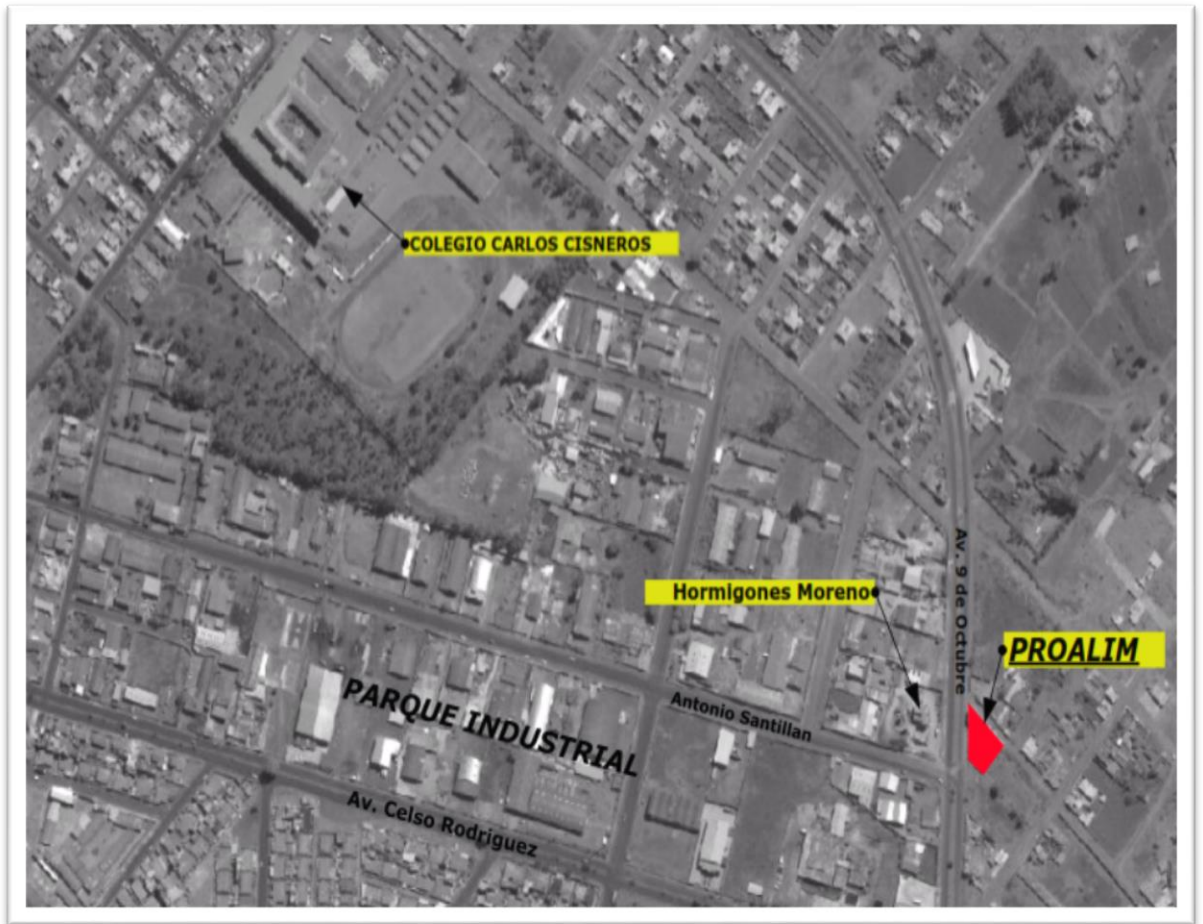
<b>INFORMACIÓN RELEVANTE</b>	
<b>NOMBRE:</b>	PROALIM (PRODUCTOS ALIMENTICIOS MUÑOZ)
<b>RUC:</b>	0602439978001
<b>PROPIETARIO:</b>	ING. UFREDO MUÑOZ CORREA
<b>TIPO DE EMPRESA:</b>	UNIPERSONAL
<b>PAÍS:</b>	ECUADOR
<b>REGIÓN:</b>	SIERRA
<b>PROVINCIA:</b>	CHIMBORAZO
<b>CANTÓN:</b>	RIOBAMBA
<b>PARROQUIA:</b>	MALDONADO
<b>CALLES:</b>	CIRCUNVALACIÓN Y TUCUMÁN
<b>TELÉFONO:</b>	098706208-032378103/04
<b>FINANCIAMIENTO:</b>	ENTIDADES BANCARIAS
<b>ACTIVIDAD:</b>	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE REFRESCOS, JUGOS Y DERIVADOS LÁCTEOS.

**Fuente:** PROALIM

**Elaboración:** Las Autoras

### 1.3 LOCALIZACIÓN

**Figura No. 01:** Croquis – Ubicación de PROALIM



**Fuente:** Mapa de la ciudad de Riobamba  
**Elaboración:** Las Autoras

La Empresa Productos Alimenticios Muñoz “PROALIM” se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, en el sector del Parque Industrial, parroquia Maldonado en las calles Circunvalación y Tucumán, sus accionistas eligieron esta ubicación principalmente por la facilidad de provisión de mano de obra, transporte y de materia prima.

## **1.4 FILOSOFÍA CORPORATIVA ACTUAL**

### **1.4.1 MISIÓN**

Producir y comercializar productos alimenticios con calidad, tomando en cuenta la innovación permanente en los aspectos social, económico y productivo contando con recurso humano profesional, calificado y capacitado para el mejoramiento del producto, mediante maquinaria moderna, los mismos que contribuyan a ofertar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes a cambio de un beneficio económico.

### **1.4.2 VISIÓN**

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de REFRESCOS, JUGOS Y DERIVADOS LÁCTEOS, que sean reconocidos a nivel nacional en el mercado por su contenido, presentación, calidad y servicio, utilizando maquinaria de última tecnología con personal profesional, calificado y responsable para producir alimentos que satisfagan las exigencias del cliente, con precios accesibles ante la economía humana, llegando a contribuir con el desarrollo socio económico de la provincia, mediante una planificación e innovación continua.

### **1.4.3 VALORES**

“PROALIM”, es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos, cuenta con un grupo profesional idóneo encargado de asesorar a los proveedores de leche en cuanto a ordenamiento y limpieza, con la finalidad de que la materia prima tenga buenas condiciones; por tal motivo los valores primordiales en esta empresa son los siguientes:

- Responsabilidad
- Honradez
- Liderazgo
- Respeto

- Don de Gente
- Puntualidad

#### **1.4.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

##### **1.4.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Ser los principales proveedores de productos alimenticios a nivel nacional, para brindar a la ciudadanía un producto de calidad, a buen precio y con presentaciones innovadoras y aceptables en el mercado.

##### **1.4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

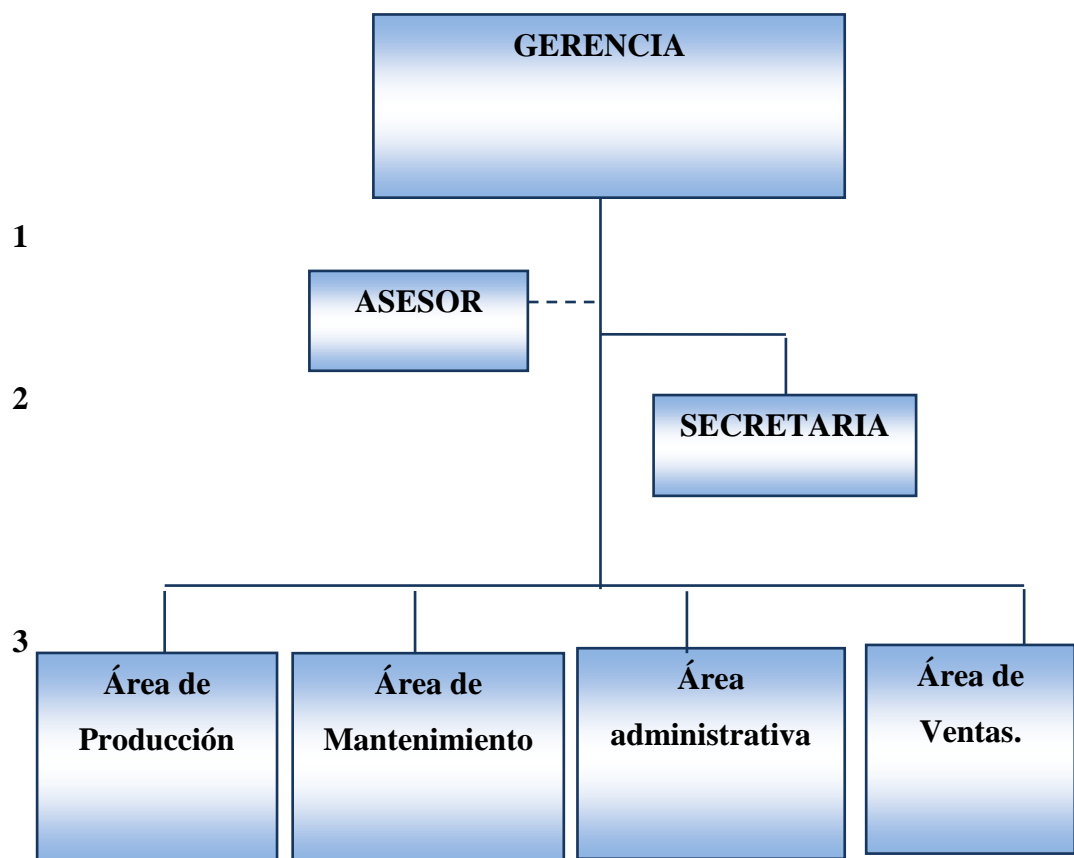
- Determinar con precisión cada una de las etapas del proceso de producción, para reducir tiempos y costos.
- Analizar las relaciones laborales de la empresa para identificar las necesidades de capacitación que requieren los trabajadores.
- Comprometer al personal a trabajar de acuerdo a las normas establecidas dentro de la empresa.
- Mejorar los sistemas de gestión de calidad para liderar en el mercado y no imitar a la competencia.
- Procesar y comercializar productos lácteos, brindando a nuestros clientes la más alta calidad.

## 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

### 1.5.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

En la figura siguiente se visualiza la estructura de la empresa dividida en departamentos coordinados entre sí para el correcto funcionamiento de PROALIM.

Figura No. 02: Organigrama Estructural

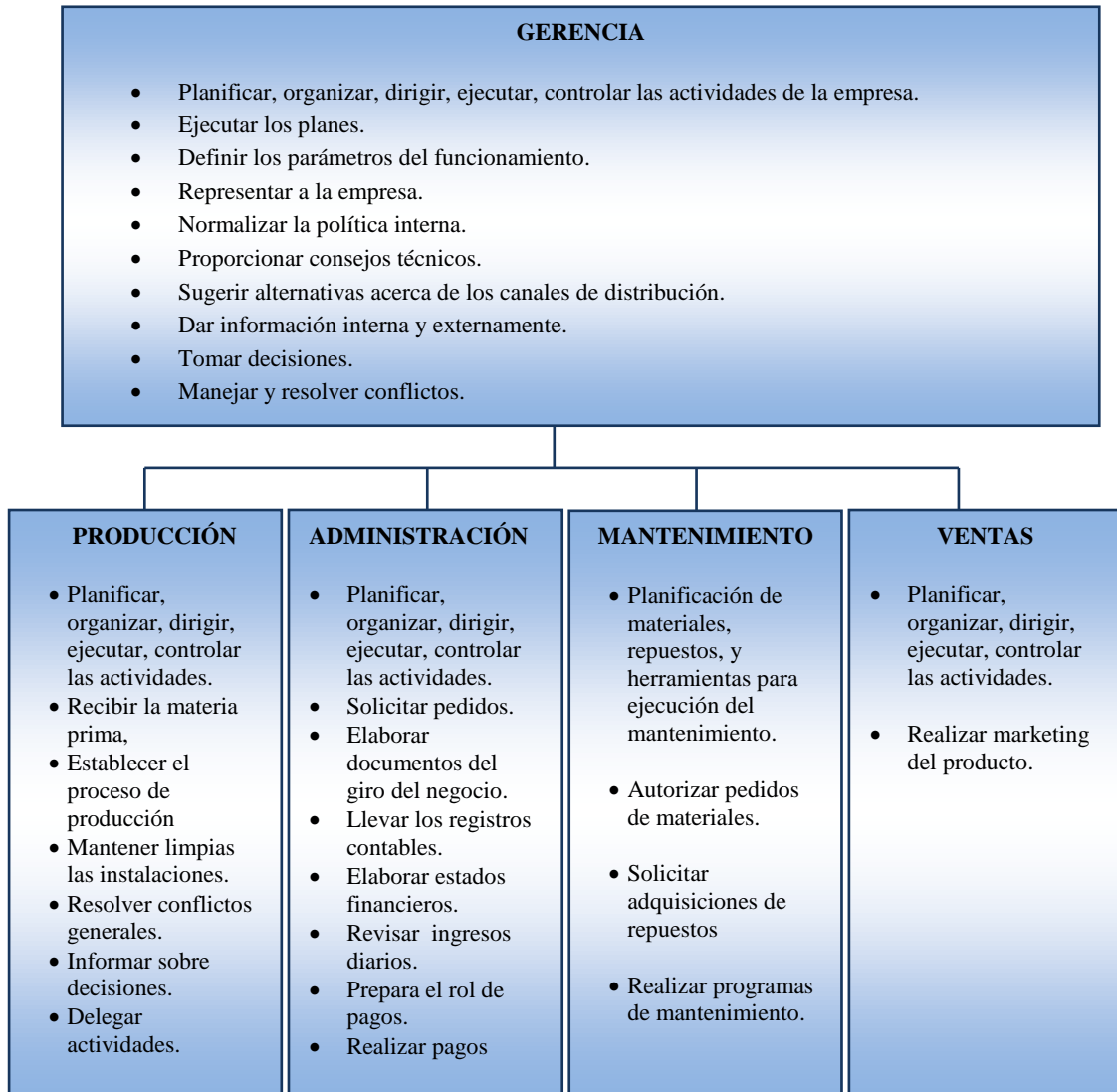


Fuente: PROALIM  
Elaboración: PROALIM



## 1.5.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Figura No. 03: Organigrama Funcional



Fuente: PROALIM  
Elaboración: Las Autoras

PROALIM también cuenta con una estructura funcional claramente definida por la división de funciones competentes a cada departamento que integran la empresa; además es necesario mencionar que no todas las tareas que se enlistan en el gráfico son cumplidas con rigurosidad, la rutina de trabajo ha ayudado a que las tareas más importantes como las de planificar y ejecutar los planes sean relegadas.

## 1.6 PRODUCTOS OFERTADOS

PROALIM, es una empresa que comercializa y produce una amplia gama de derivados lácteos y refrescos, después de un análisis de las necesidades del mercado, se enlistan los productos que actualmente oferta en el mercado.

### 1.6.1 LÍNEA DE REFRESCOS

Para la elaboración de los productos en la línea de refrescos se utiliza el agua purificada como principal materia prima, la facilidad del mecanismo para convertir el agua potable en purificada, le permitió a PROALIM ampliar su variedad en cuanto a los sabores de los refrescos, ya que se utiliza la misma fórmula para los 3 productos y únicamente cambian los aditivos saborizantes.

#### 1.6.1.1 BOLO CORTO

**Cuadro No. 02:** Características del Bolo Corto

<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	
	
<b>PRODUCTO:</b>	Bolo Corto
<b>CARACTERÍSTICAS:</b>	Peso: 0,234 L Unidades por Bulto: 50 u Peso en libras por bulto de 50 u: 11,7libras Sabores: Piña, fresa, limón y uva

**Fuente:** PROALIM  
**Elaboración:** Las Autoras

### 1.6.1.2 BOLO LARGO

**Cuadro No. 03:** Características del Bolo Largo

<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	
	
<b>PRODUCTO:</b>	Bolo Largo
<b>CARACTERÍSTICAS:</b>	Peso: 0,194 L Unidades por Bulto: 50 u Peso en libras por bulto de 50 u: 9,7 libras Sabores: Piña, fresa, limón y uva

**Fuente:** PROALIM

**Elaboración:** Las Autoras

### 1.6.1.3 BEBAS

**Cuadro No. 04:** Características de la Bebas

<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	
	
<b>PRODUCTO:</b>	Begas
<b>CARACTERÍSTICAS:</b>	Peso: 0,395 L Unidades por Bulto: 30 u Peso en libras por bulto de 30 u: 15,80 libras Sabores: Piña, fresa, limón y uva

**Fuente:** PROALIM

**Elaboración:** Las Autoras



## 1.6.2 LÍNEA DE LÁCTEOS

En esta línea la principal materia prima es la leche en crudo, la calidad de ésta depende en su totalidad para la elaboración de sus derivados ya que actúa como un condicionante en la calidad del yogurt y queso como producto final.

Por ello PROALIM, expone primero a la leche en crudo a un proceso de pasteurización, calcificación y homogenización; seguido de ello racionaliza en cantidades específicas destinadas a la elaboración de los diferentes productos.

### 1.6.2.1 LECHE


**Cuadro No. 05:** Características de la Leche Entera Pasteurizada

<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	
	
<b>PRODUCTO:</b>	Leche Entera Pasteurizada
<b>CARACTERÍSTICAS:</b>	Presentación: 1 litro Peso: 2,205L Unidades por Bulto: 40 u Peso en libras por bulto de 40 u: 88,2libras
	Presentación: ½ litro Peso: 1,102L Unidades por Bulto: 40 u Peso en libras por bulto de 40 u: 44,08libras
	Presentación: ¼ litro Peso: 0,551L Unidades por Bulto: 40 u Peso en libras por bulto de 40 u: 22,04libras

**Fuente:** PROALIM  
**Elaboración:** Las Autoras

## 1.6.2.2 YOGURT

**Cuadro No. 06:** Características del Yogurt

<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	
	
<b>PRODUCTO:</b>	Yogurt
<b>CARACTERÍSTICAS:</b>	Presentación: 4 litros Peso: 8,818L Unidades por Bulto: 4 u Peso en libras por bulto de 4 u: 35,27 libras Sabores: Mora, fresa, durazno, coco y guanábana
	Presentación: 2 litros Peso: 4,409L Unidades por Bulto: 6 u Peso en libras por bulto de 6 u: 26,45 libras Sabores: Mora, fresa, durazno, coco y guanábana
	Presentación: 1 litro Peso: 2,205L Unidades por Bulto: 6 u Peso en libras por bulto de 6 u: 13,23 libras Sabores: Mora, fresa, durazno, coco y guanábana
	Presentación: ½ litro Peso: 1,102L Unidades por Bulto: 12 u Peso en libras por bulto de 12 u: 13,22 libras Sabores: Mora, fresa, durazno, coco y guanábana

**Fuente:** PROALIM

**Elaboración:** Las Autoras

### 1.6.2.3 QUESO

**Cuadro No. 07:** Características del Queso

<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	
	
<b>PRODUCTO:</b>	Queso
<b>CARACTERÍSTICAS:</b>	Presentación: Redondo Peso: 1,102L
	Presentación: Rectangular Peso: 1,653L

**Fuente:** PROALIM

**Elaboración:** Las Autoras

## 1.7 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

Para el análisis respecto a los procesos internos, se consideró únicamente los procesos de producción, ya que éstos tienen relación directa con el rendimiento económico de la empresa, en cuanto que los procesos administrativos no menos importantes que los anteriores no serán descritos ya que PROALIM emplea mecanismos simples para la adquisición de materia prima y materiales, así como para el despacho de los productos; la gestión está a cargo específicamente del gerente propietario, y es a quien se le atribuyen estas funciones, no existe personal administrativo a cargo de la organización, planificación y control para ejecutar los procesos antes mencionados.

### **1.7.1 DESCRIPCIÓN PROCESO LÍNEA DE REFRESCOS**

A continuación se presentará un único proceso para describir la elaboración de los productos en la línea de refrescos ya que se emplean los mismos pasos para producir el bolo corto, largo y bebas, se utilizan iguales métodos, materiales, maquinaria para su elaboración, la diferencia está en el momento de enfundar los productos, ya que existen máquinas específicas para el enfundado del bolo largo (100cm<sup>3</sup>), del bolo corto (120cm<sup>3</sup>) y bebas (30 cm<sup>3</sup>)

#### **1.7.1.1 MATERIA PRIMA, MATERIALES Y MAQUINARIA**

Los materiales y maquinaria a utilizarse son:

- Fundas de: 100cm<sup>3</sup>, 120cm<sup>3</sup> y envases de 30 cm<sup>3</sup>
- Cinta de embalaje
- Tanque de mezcla
- Máquina estampadora de fechas M5
- Etiquetas de publicidad

Los ingredientes utilizados son:

- Agua Purificada
- Aditivos (Químicos y solvente)
- Jarabe (agua más azúcar concentrado)
- Solución (saborizantes y colorante)

#### **1.7.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

El proceso general para la obtención del bolo largo, corto y bebas es el siguiente:

1. Lavado de tachos.
2. Transportar el agua tratada al tanque de preparación.
3. Llenar tacho con agua tratada.
4. Esperar para adicionar los componentes químicos y jarabe.

5. Pesado de materia prima químicos (Ácido fosfórico 75%, Reguladores de PH, estabilizantes, conservantes y endulzantes).
6. Elaboración del Jarabe (agua más azúcar concentrado).
7. Transportar la materia prima y el jarabe a los tanques de almacenamiento.
8. Mezcla de químicos en agua tratada (solución líquida).
9. Mezclar y agitar solución líquida y Jarabe.
10. Adicionar colorantes y saborizantes.
11. Homogenización.
12. Verificar sabor, color, olor y consistencia.
13. Enfundar unidades de 100cm<sup>3</sup>, 120 cm<sup>3</sup> y 30 cm<sup>3</sup> respectivamente.
14. Verificar una a una si las unidades no presentan fallas (roturas).
15. Ubicar en almacenaje de despacho.

### **1.7.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO CONSOLIDADO DE LA LÍNEA DE REFRESCOS**

**Cuadro No. 08:** Diagrama de Flujo Consolidado de la Línea de Refrescos

DIAGRAMA DE FLUJO CONSOLIDADO DE LA LÍNEA DE REFRESCOS						
<b>Ubicación:</b>	ÁREA DE PRODUCCIÓN PROALIM		<b>RESUMEN</b>			
<b>Actividad:</b>	ELABORACION DEL BOLO LARGO-CORTO-BEBAS		<b>Actividad</b>	<b>Actual</b>	<b>Propuesto</b>	<b>Ahorros</b>
<b>Fecha:</b>	01 – 11 - 2012		Operación	9		
<b>Operador:</b>	CEPEDA CHULLI MIGUEL ANGEL		Transporte	2		
<b>Método:</b>	ACTUAL		Demora	1		
<b>Tipo:</b>	OPERARIO	MATERIAL	MAQUINA	Inspección	2	
<b>Comentarios:</b>	Al final de la jornada el operador encargado debe lavar los tachos y verter el producto sobrante (refresco); en este proceso se evidenció un desperdicio por lo menos de 2 litros diarios ya que se emplean 2 tachos para el bolo corto y largo respectivamente.		Almacenaje	1		
			Tiempo (min)			
			Distancia (m)			
			Costo			
<b>Nº</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Símbolo</b>	<b>Tiempo (min)</b>	<b>Distancia (m)</b>	<b>Método Recomendado</b>	
1	Lavado de tachos.	● → ▷ □ ▽				
2	Transportar el agua tratada al tanque de preparación.	○ → ▷ □ ▽				
3	Llenar tacho con agua tratada.	● → ▷ □ ▽				
4	Esperar para adicionar los componentes químicos y jarabe.	○ → ▣ □ ▽				
5	Pesado de materia prima químicos (Ácido fosfórico 75%, Reguladores de PH, estabilizantes, conservantes y endulzantes).	● → ▷ □ ▽				

6	Elaboración del Jarabe (agua más azúcar concentrado).	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
7	Transportar la materia prima y el jarabe a los tanques de almacenamiento.	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
8	Mezcla de químicos en agua tratada (solución líquida).	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
9	Mezclar y agitar solución líquida y Jarabe.	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
10	Adicionar colorantes y saborizantes.	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
11	Homogenización.	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
12	Verificar sabor, color, olor y consistencia.	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
13	Enfundar unidades de 100cm <sup>3</sup> , 120 cm <sup>3</sup> y 30 cm <sup>3</sup> respectivamente.	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
14	Verificar una a una si las unidades no presentan fallas (roturas).	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
15	Ubicar en almacenaje de despacho.	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>				

Fuente: PROALIM  
Elaboración: Las Autoras

## **1.7.2 DESCRIPCIÓN PROCESO LÍNEA DE LÁCTEOS**

En cuanto a la línea de lácteos, podemos mencionar que a partir del proceso que termina para obtener la leche entera pasteurizada; esta se convierte a la vez en la materia prima para elaborar el yogurt y el queso.

Inicialmente PROALIM producía sólo yogurt y queso de forma artesanal; pensando en que el proceso que requería la leche para producirlos era el mismo que se utiliza para producir leche entera pasteurizada; la empresa consideró la necesidad de invertir en maquinaria e industrializar los productos, más allá del beneficio que se obtuvo al optimizar y mejorar los procesos, está la satisfacción de los clientes, ya que se amplió la gama de productos.

### **1.7.2.1 LECHE ENTERA**

#### **1.7.2.1.1 MATERIA PRIMA, MATERIALES Y MAQUINARIA**

Los materiales y maquinaria a utilizarse son:

- Empaques para las distintas presentaciones de leche.
- Cinta de embalaje.
- Tanques de Recepción y Acumulación
- Máquina Pasteurizadora
- Máquina Homogeneizadora
- Máquina de Retenciones
- Máquina Clarificadora
- Máquina Empacadora de Leche
- Máquina estampadora de fechas M5

Los ingredientes utilizados son:

- Materia Prima: Leche líquida entera 100%



### **1.7.2.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO LECHE ENTERA**

El proceso general para la obtención de estos empaques de leche es la siguiente:

1. Recepción de leche.
2. Análisis de leche en Laboratorio.
3. Almacenamiento en Tanques de recepción.
4. Pasteurización de materia prima a 70°C
5. Clarificación de leche.
6. Homogenización.
7. Control de temperatura en máquina de retenciones.
8. Transportar al tanque de Acumulación de leche.
9. Empacado de unidades de las distintas presentaciones.
10. Ubicar en cámara fría hasta el momento de despacho.

### **1.7.2.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO LECHE ENTERA**

**Cuadro No. 09:** Diagrama de Flujo de la Línea de Lácteos – Leche Entera

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA LÍNEA DE LÁCTEOS					
<b>Ubicación:</b>	ÁREA DE PRODUCCIÓN PROALIM		<b>RESUMEN</b>		
<b>Actividad:</b>	ELABORACIÓN DE LECHE ENTERA		<b>Actividad</b>	<b>Actual</b>	<b>Propuesto</b>
<b>Fecha:</b>	01 – 11 – 2012		Operación	5	
<b>Operador:</b>	CORO PULLAY JOSE MIGUEL		Transporte	2	
<b>Método:</b>	ACTUAL		Demora	0	
<b>Tipo:</b>	OPERARIO	MATERIAL	MAQUINA	Inspección	2
<b>Comentarios:</b>	En este caso no se observó desperdicios ni cortes en el proceso debido a que en este proceso casi no interviene el trabajo humano, la máquina pasteurizadora ejecuta el 90% para generar el producto final		Almacenaje	1	
			Tiempo (min)		
			Distancia (m)		
			Costo		
Nº	Descripción de la actividad	Símbolo	Tiempo (min)	Distancia (m)	Método Recomendado
1	Recepción de leche.	● → ▷ □ ▽			
2	Análisis de leche en Laboratorio.	○ → ▷ ■ ▽			
3	Transportar a Tanques de recepción.	○ → ▷ □ ▽			
4	Pasteurización de materia prima a 70°C.	● → ▷ □ ▽			
5	Clarificación de leche.	● → ▷ □ ▽			
6	Homogenización.	● → ▷ □ ▽			
7	Control de temperatura en máquina de retenciones.	○ → ▷ ■ ▽			
8	Transportar al tanque de Acumulación de leche.	○ → ▷ □ ▽			
9	Empacado de unidades de las distintas presentaciones.	● → ▷ □ ▽			
10	Ubicar en cámara fría hasta el momento de despacho.	○ → ▷ □ ▽			

**Fuente:** PROALIM  
**Elaboración:** Las Autoras

## **1.7.2.2 YOGURT**

### **1.7.2.2.1 MATERIA PRIMA, MATERIALES Y MAQUINARIA**

Los materiales y maquinaria a utilizarse son:

- Envases para las diferentes presentaciones
- Cinta de embalaje
- Tanques de Recepción y Acumulación
- Máquina Pasteurizadora
- Máquina Homogeneizadora
- Máquina de Retenciones
- Máquina Clarificadora
- Marmitas de Coagulación
- Máquina Empacadora de Yogurt
- Máquina estampadora de fechas M5

Los ingredientes utilizados son:

- Materia Prima: Leche pasteurizada
- Azúcar
- Fermentos Lácteos
- Trozos de Frutas

### **1.7.2.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO YOGURT**

El proceso general para la obtención de estos frascos de yogurt es la siguiente:

1. Recepción de leche.
2. Análisis de leche en Laboratorio.
3. Almacenamiento en Tanques de recepción.
4. Pasteurización de materia prima a 70°C.
5. Clarificación de leche.
6. Homogenización.
7. Control de temperatura en máquina de retenciones.

8. Transportar al tanque de Acumulación de leche.
9. Transportar a marmitas de coagulación.
10. Adicionar fermentos lácteos.
11. Mantener en marmitas de coagulación toda la noche.
12. Envasado de unidades en las distintas presentaciones.
13. Ubicar en cámara fría hasta el momento de despacho.

#### **1.7.2.2.3 DIAGRAMA DE FLUJO YOGURT**

**Cuadro No. 10:** Diagrama de Flujo de la Línea de Lácteos – Yogurt

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA LÍNEA DE LÁCTEOS						
<b>Ubicación:</b>	ÁREA DE PRODUCCIÓN PROALIM		<b>RESUMEN</b>			
<b>Actividad:</b>	ELABORACIÓN DE YOGURT		<b>Actividad</b>	<b>Actual</b>	<b>Propuesto</b>	
<b>Fecha:</b>	01 – 11 – 2012		Operación	9		
<b>Operador:</b>	LAMIÑA PASMAY JUAN CARLOS		Transporte	2		
<b>Método:</b>	ACTUAL		Demora	1		
<b>Tipo:</b>	OPERARIO	MATERIAL	MAQUINA	Inspección	2	
<b>Comentarios:</b>	En cuanto a la elaboración del yogurt, se observó un desperdicio mayor que en la línea de refrescos, en este caso se producen desperdicios debido a que las fundas plásticas utilizadas para enfundar el yogurt tienen errores de fábrica, es decir presentan agujeros.		Almacenaje	1		
			Tiempo (min)			
			Distancia (m)			
			Costo			
N°	Descripción de la actividad	Símbolo		Tiempo (min)	Distancia (m)	Método Recomendado
1	Recepción de leche.	●	→			
2	Análisis de leche en Laboratorio.	●	→			
3	Almacenamiento en Tanques de recepción.	○	→			
4	Pasteurización de materia prima a 70°C.	●	→			
5	Clarificación de leche.	●	→			
6	Homogenización.	●	→			
7	Control de temperatura en máquina de retenciones.	○	→			
8	Transportar al tanque de Acumulación de leche.	○	→			
9	Transportar a marmitas de coagulación.	○	→			
10	Adicionar fermentos lácteos.	●	→			
11	Mantener en marmitas de coagulación toda la noche.	○	→			
12	Envasado de unidades en las distintas presentaciones.	●	→			
13	Ubicar en cámara fría hasta el momento de despacho.	○	→			

Fuente: PROALIM

Elaboración: Las Autoras

### **1.7.2.3 QUESO**

#### **1.7.2.3.1 MATERIA PRIMA, MATERIALES Y MAQUINARIA**

Los materiales y maquinaria a utilizarse son:

- Fundas.
- Cinta de embalaje
- Moldes
- Mallas
- Tanques de Recepción y Acumulación
- Máquina Pasteurizadora
- Máquina Selladora
- Máquina estampadora de fechas M5

Los ingredientes utilizados son:

- Materia Prima: Leche Pasteurizada
- Calcio
- Cuajo
- Sal

#### **1.7.2.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUESO**

El proceso general para la obtención de estos paquetes de queso es la siguiente:

1. Pasteurización de leche a 70°C.
2. Enfriamiento de materia prima a 40°C.
3. Adicionar Calcio.
4. Bajar la temperatura a 37°C.
5. Agregar cuajo.
6. Mantener en reposo durante 30 minutos.
7. Cortar la materia prima cuajada.
8. Introducir en los moldes.
9. Enmallar el queso.
10. Prensar durante 15 minutos.

- 11.** Ubicar en agua sal durante una hora.
- 12.** Trasladar a la cámara fría hasta el momento de despacho.
- 13.** Enfundar en las distintas presentaciones.

#### **1.7.2.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO QUESO**

**Cuadro No. 11:** Diagrama de Flujo de la Línea de Lácteos – Queso

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA LÍNEA DE LÁCTEOS					
<b>Ubicación:</b>	ÁREA DE PRODUCCIÓN PROALIM	<b>RESUMEN</b>			
<b>Actividad:</b>	ELABORACIÓN DE QUESO	<b>Actividad</b>	<b>Actual</b>	<b>Propuesto</b>	<b>Ahorros</b>
<b>Fecha:</b>	01 – 11 – 2012	Operación	9		
<b>Operador:</b>	TUQUINGA CHAFLA BYRON FRANCISCO	Transporte	2		
<b>Método:</b>	ACTUAL	Demora	1		
<b>Tipo:</b>	OPERARIO MATERIAL MAQUINA	Inspección	2		
<b>Comentarios:</b>	En el caso de la elaboración de quesos, podemos mencionar que PROALIM, produce cantidades pequeñas de este producto debido a que no tiene mucha salida en el mercado, el operario realiza este proceso 1 vez a la semana, por ella colabora también en la elaboración de yogurt; realiza dos funciones	Almacenaje	1		
		Tiempo (min)			
		Distancia (m)			
		Costo			
N°	Descripción de la actividad	Símbolo	Tiempo (min)	Distancia (m)	Método Recomendado
1	Pasteurización de leche a 70°C.	● → ▷ □ ▽			
2	Enfriamiento de materia prima a 40°C.	● → ▷ □ ▽			
3	Adicionar Calcio.	● → ▷ □ ▽			
4	Bajar la temperatura a 37°C.	● → ▷ □ ▽			
5	Agregar cuajo.	● → ▷ □ ▽			
6	Mantener en reposo durante 30 minutos.	○ → ● ▷ □ ▽			
7	Cortar la materia prima cuajada.	● → ▷ □ ▽			
8	Introducir en los moldes.	● → ▷ □ ▽			
9	Enmallar el queso.	● → ▷ □ ▽			
10	Prensar durante 15 minutos.	● → ▷ □ ▽			
11	Ubicar en agua sal durante una hora.	● → ▷ □ ▽			
12	Trasladar a la cámara fría hasta el momento de despacho.	○ → ● ▷ □ ▽			
13	Enfundar en las distintas presentaciones.	● → ▷ □ ▽			

**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras



## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **2.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTICIOS MUÑOZ (PROALIM).**

Para un mejor entendimiento de la situación actual de la empresa, se efectuará una descripción de los aspectos más relevantes, abarcando dentro del análisis interno cuatro perspectivas como son: financiero, clientes, procesos internos, y talento humano (crecimiento y aprendizaje). Así mismo, se considerará el entorno externo, aquellos factores macroeconómicos que condicionan el desempeño y funcionamiento de la empresa.

Seguido de ello, se efectuará un análisis FODA de la Empresa “PROALIM”, pues esta herramienta nos permite condensar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso y en función de ello establecer estrategias acordes a la filosofía empresarial.

Para el análisis interno se consideró la aplicación de encuestas al gerente propietario, clientes, y trabajadores de la empresa “PROALIM”.

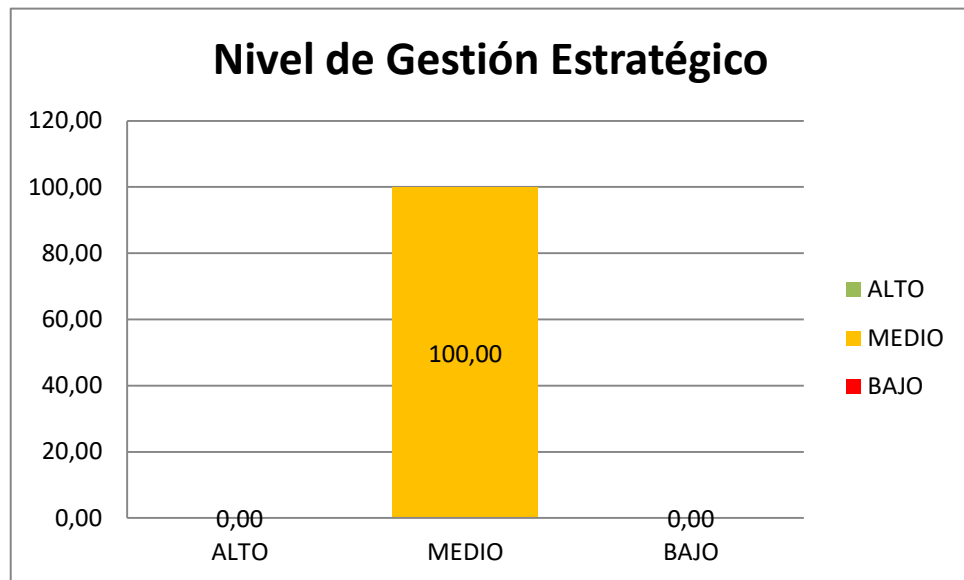
##### **2.1.1 ANÁLISIS INTERNO**

Este análisis servirá básicamente para formular una postura estratégica, aprovechando las fortalezas que potencian el crecimiento y contrarrestando las debilidades que quitan valor a la empresa.

###### **2.1.1.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

A continuación se muestra en el gráfico el nivel de gestión estratégico actual de “PROALIM”. (VER ANEXO No. 01).

**Gráfico No. 01:** Nivel de Gestión Estratégico



**Fuente:** Encuesta al Gerente  
**Elaboración:** Las Autoras

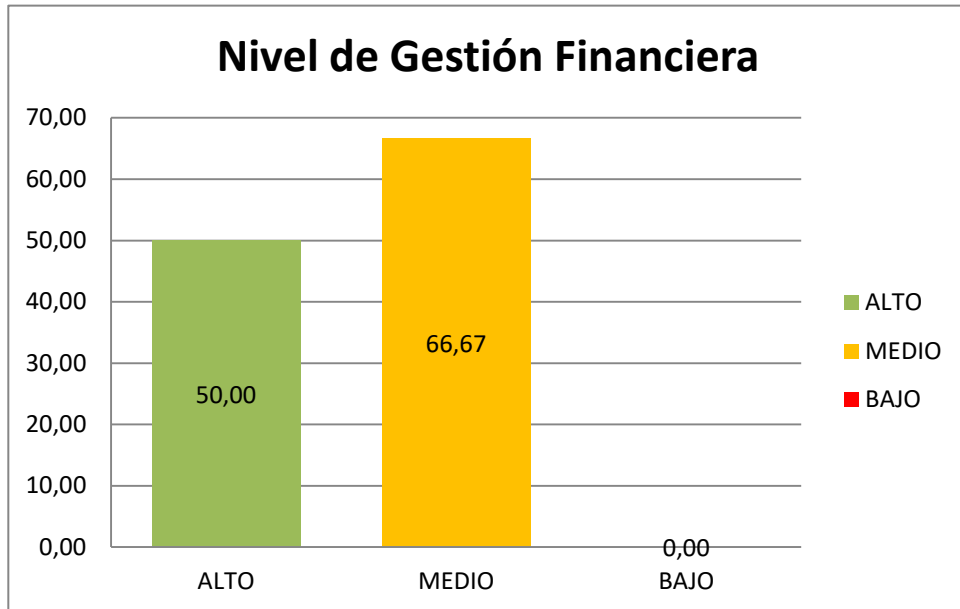
Cómo se puede visualizar en el gráfico, el nivel de gestión estratégico de “PROALIM” es aceptable ya que se encuentra entre un rango alto-medio, aunque es totalmente reprochable que siendo una empresa con muchos años en el mercado, no cuente con un plan estratégico que le permita dar cumplimiento a objetivos y metas que encaminen a la empresa al éxito garantizado, el modo de operar o la gestión que hasta ahora ha venido realizando, le ha impedido ganar una mayor participación en el mercado local y nacional.

Es sumamente importante que en el contexto económico actual en el que vivimos la empresa cuente ya con un modelo de gestión que no únicamente proporcione una dirección a corto y largo plazo si no que le permita gestionar todos sus recursos de una forma eficiente, que le permita ser competitivo, pero sobre todo que le permita minimizar los riesgos.

### **2.1.1.2 GESTIÓN FINANCIERA**

En el siguiente gráfico se puede visualizar el nivel de gestión financiera en la empresa (**VER ANEXO No. 02**).

**Gráfico No. 02:** Nivel de Gestión Financiero



**Fuente:** Encuesta al Gerente  
**Elaboración:** Las Autoras

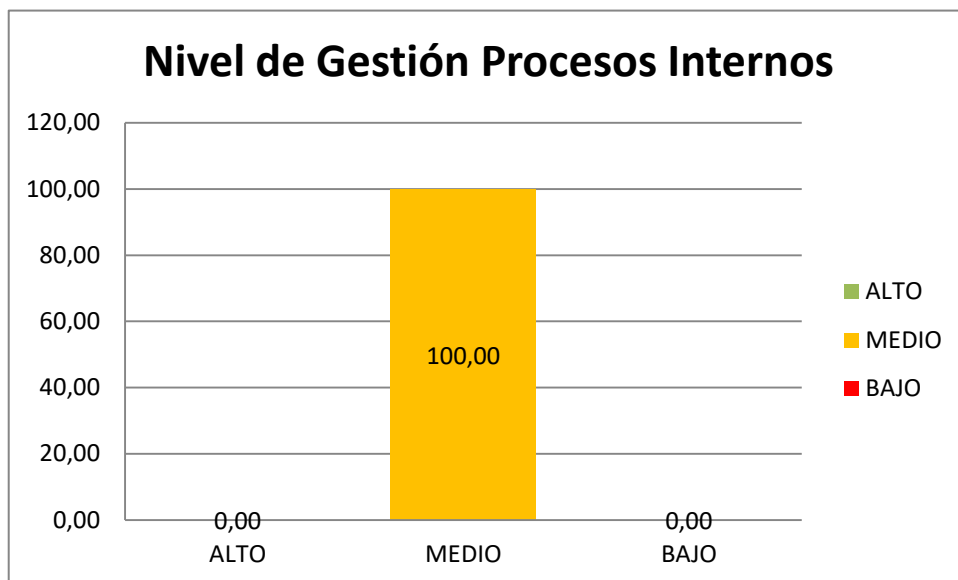
En el caso del análisis de la gestión financiera, no se recurrió netamente a evaluar con índices financieros la liquidez, rentabilidad, solvencia, ya que estas mediciones se las empleará en el momento de elaborar el Cuadro de Mando Integral, más bien se evaluó las políticas y procedimientos, lo cual permitió establecer que su gestión se encuentra en un nivel medio.

Los errores mayores que se evidencian en el área financiera son principalmente dos; el primero corresponde a que la empresa otorga créditos, pero no cuenta con un procedimiento para calificar a sus clientes según un monto; es decir “PROALIM” está otorgando créditos a clientes que no tienen la capacidad para cumplir a tiempo con el pago de sus obligaciones; el segundo error en el que incurre la empresa es que las cuentas por cobrar se cancelan en más días que las cuentas por pagar; esto se da ya que la empresa no cuenta con políticas de cobro que garanticen el regreso del capital.

### 2.1.1.3 GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS

En el gráfico siguiente se muestra el nivel de gestión de los procesos de innovación, operación y pos venta de la empresa (VER ANEXO No. 03).

**Gráfico No. 03:** Nivel de Procesos Internos



**Fuente:** Encuesta al Gerente  
**Elaboración:** Las Autoras

Es necesario mencionar que el análisis de la gestión de procesos interno no sólo se refiere aquellos procesos de operación directamente relacionados con el giro de la empresa, sino que implica también el análisis de aquellos procesos de innovación y pos venta. Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para el cliente y producir resultados financieros.

En los procesos de innovación lo que se busca es investigar las necesidades de los clientes y en base a ello crear los productos para satisfacer esas necesidades, en el caso de “PROALIM”, podemos decir que sus productos no han sufrido mayor modificaciones, debido a que la empresa no está interesado en conocer los que sus clientes prefieren.

En cuanto a los procesos operativos podemos establecer que, la empresa cuenta con una distribución adecuada de la planta lo que le permite ahorrar tiempo en la producción, no

siendo así el volumen de desperdicios que se generan; mediante la observación del proceso pudimos notar que existe una medida exacta de producción, pero está no está relacionada con el volumen de empaques que utilizarán, lo que ocasiona que los últimos productos terminados no tengan la cantidad especificada.

Por último el proceso de pos venta, es uno de los procesos más importantes ya que aquí se fortalece la confianza y fidelidad de los clientes, en este caso la empresa tiene una relación directa con los mismos, porque no cuenta con canales de distribución o intermediarios.

#### **2.1.1.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

##### **Análisis de la Situación Actual del Personal dentro de la Empresa**

Para conocer la situación actual sobre la gestión del talento humano en “PROALIM”, procedimos a elaborar una encuesta, la misma que fue aplicada a todo el personal que labora en dicha empresa; a través de la cual, obtuvimos la siguiente información: **(VER ANEXO No. 04)**.

- **¿Qué tan satisfecho se siente con el trato que recibe de la empresa?**

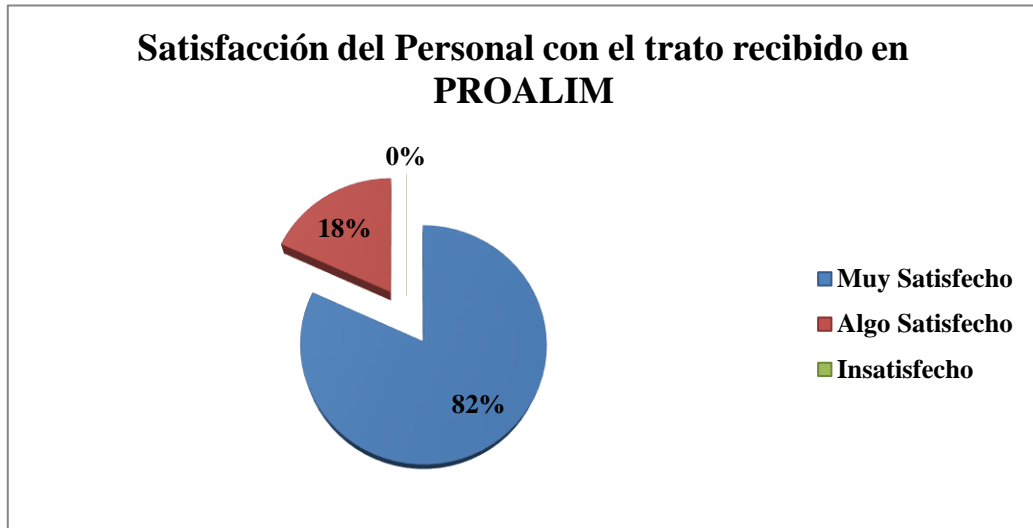
**Tabla No. 01:** Satisfacción del personal con el trato recibido

<b>SATISFACCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Muy Satisfecho</b>	9	81,82
<b>Algo Satisfecho</b>	2	18,18
<b>Insatisfecho</b>	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración:** Las Autoras

**Gráfico No. 04:** Satisfacción del Personal con el trato recibido



**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración:** Las Autoras

Como podemos observar el personal de “PROALIM” se encuentra muy satisfecho con el trato que recibe en un 82%, algo satisfecho el 18% e insatisfecho un 0% indicándonos que gran parte del personal considera que recibe un buen trato dentro de la empresa, proporcionándole a la empresa la ventaja de que el personal realice sus trabajo con normalidad que contribuya a proporcionar un producto de calidad a los clientes.

- ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y unión entre trabajadores?

**Tabla No. 02:** Existencia de Compañerismo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	11	100,00
No	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas al personal

**Elaboración:** Las Autoras

**Gráfico No. 05:** Existencia de Compañerismo



**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración:** Las Autoras

Como se muestra en el gráfico existe compañerismo y unión entre todos los empleados dentro de la empresa, lo cual es un factor clave que facilita la realización de las funciones, se pudo evidenciar que, cuando un empleado termina con sus tareas, ayuda con las actividades que falten por realizar para agilizar el proceso de producción: beneficiando a la empresa al optimizar el recurso tiempo, cabe recalcar que mantienen la relación de compañerismo dentro y fuera de la empresa.

- **¿Cumple usted con una función específica en la empresa?**

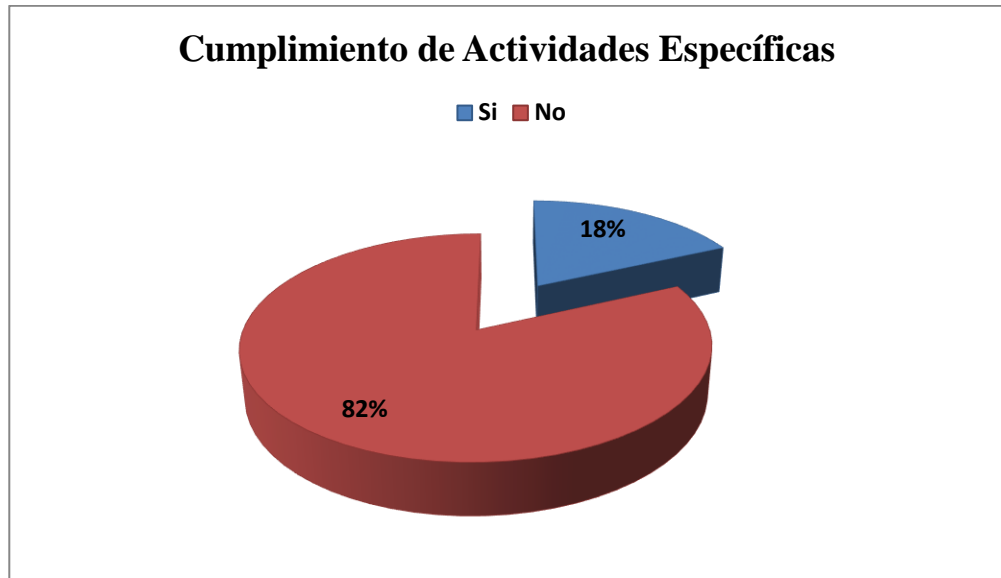
**Tabla No. 03:** Cumplimiento de actividades específicas

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	2	18,18
No	9	81,82
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración.** Las Autoras

**Gráfico No. 06:** Cumplimiento de actividades específicas



**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración:** Las Autoras

El 82% de los empleados de “PROALIM” no realizan actividades específicas y tan sólo el 18% cumple con una actividad determinada, esto se debe a la falta de personal en la empresa ya que en ocasiones no avanzan a sacar la producción a tiempo ocasionando retrasos en la entrega de los productos.

- **¿La empresa le brinda capacitación periódicamente?**

**Tabla No. 04:** Existencia de capacitaciones en PROALIM

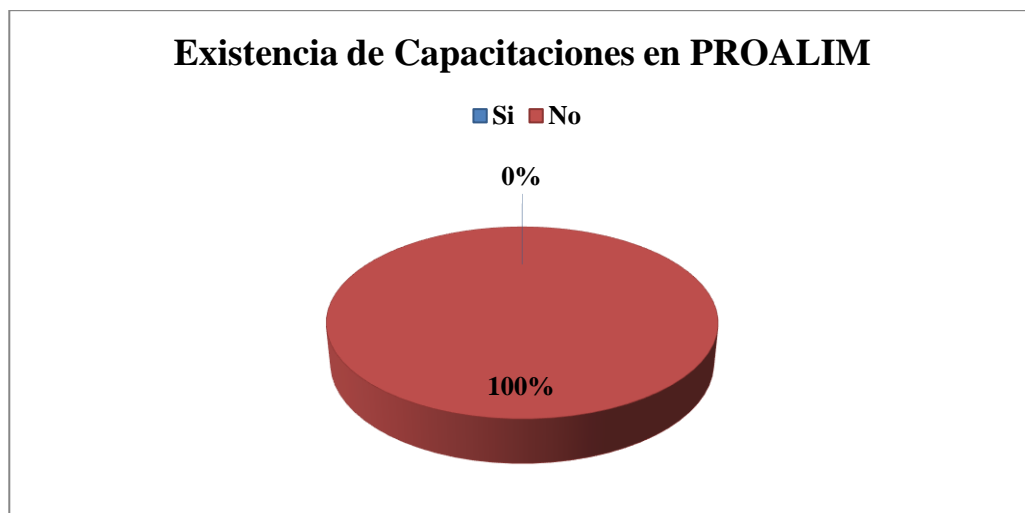
RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	0	0,00
No	11	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración:** Las Autoras



**Gráfico No. 07:** Existencia de capacitaciones en PROALIM



**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración:** Las Autoras

El 100% de los empleados de “PROALIM” manifestó que no brindan capacitaciones periódicas, de entre los argumentos que emitieron los empleados, está el hecho que el gerente considera que son procesos mecánicos y simples, sin embargo consideramos que las capacitaciones al personal generan valor a la empresa, el personal se torna ágil y por consiguiente son más productivos.

- **¿Cree usted que sus aptitudes y capacidades están acorde a la función o tareas que desempeña?**

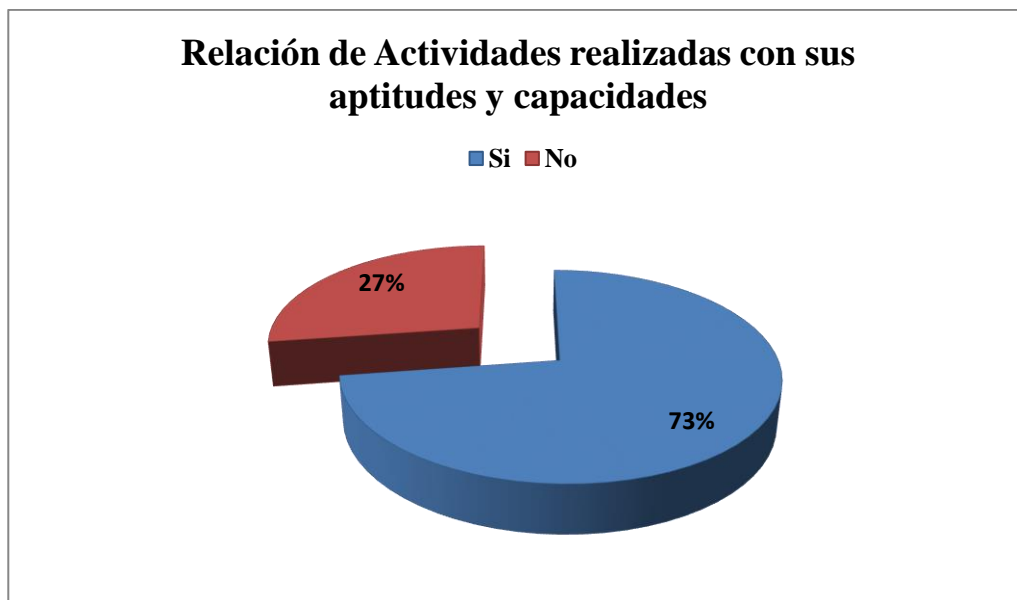
**Tabla No. 05:** Relación de actividades realizadas con sus aptitudes y capacidades

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	8	72,73
No	3	27,27
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración:** Las Autoras

**Gráfico No. 08:** Relación de actividades realizadas con sus aptitudes y capacidades



**Fuente:** Encuestas al Personal  
**Elaboración:** Las Autoras

Como podemos observar la mayoría de los empleados con un 73% realiza su trabajo de acuerdo a sus aptitudes y capacidades lo que beneficia a la empresa ya que el personal sabe y se siente a gusto con lo que hace, permitiéndole así producir satisfactoriamente. Por otra parte tan sólo el 27% no realiza las actividades en relación a sus aptitudes y capacidades, esto se podría sobrellevar capacitando al personal.

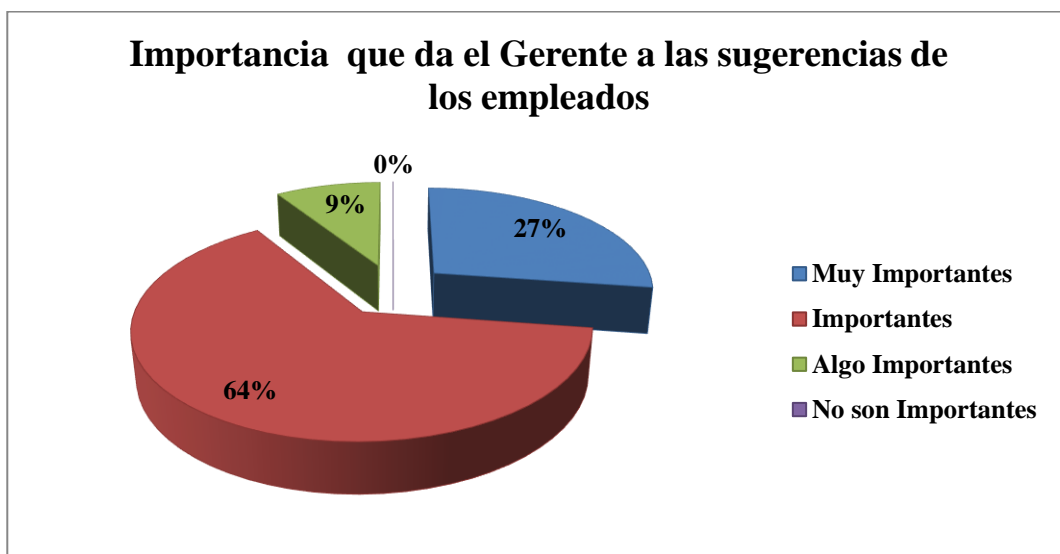
- **¿Cómo son consideradas las sugerencias que usted realiza a su jefe?**

**Tabla No. 06:** Importancia que da el gerente a las sugerencias de los empleados

IMPORTANCIA	FRECUENCIA	%
Muy Importantes	3	27,27
Importantes	7	63,64
Algo Importantes	1	9,09
No son Importantes	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas al Personal  
**Elaboración:** Las Autoras

**Gráfico No. 09:** Importancia que da el gerente a las sugerencias de los empleados



**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración:** Las Autoras

Para el gerente de “PROALIM” las sugerencias de sus empleados son un 64% importantes, 27% muy importantes y 9% algo importantes, información que nos indica que sí son tomadas en cuenta las sugerencias de sus trabajadores, brindando al personal confianza para expresar sus opiniones libremente y sentir que forma parte importante en la empresa, pero sobre todo creando un comprometido con la misma.

- ¿Está usted satisfecho con el salario recibido?

**Tabla No. 07:** Satisfacción con el salario recibido

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	11	100,00
No	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración:** Las Autoras

**Gráfico No. 10:** Satisfacción con el salario recibido



**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración:** Las Autoras

El personal en un 100% se siente satisfecho con la remuneración recibida por parte de la empresa; ya que, todos son afiliados y reciben el sueldo más los beneficios de ley vigentes en nuestro país. El cumplimiento con la afiliación de los empleados es indispensable y favorece a la empresa ya que evita sanciones económicas futuras y procesos legales engorrosos que ocasionaría pérdidas económicas y de personal.

- **¿Cómo califica usted el ambiente de trabajo?**

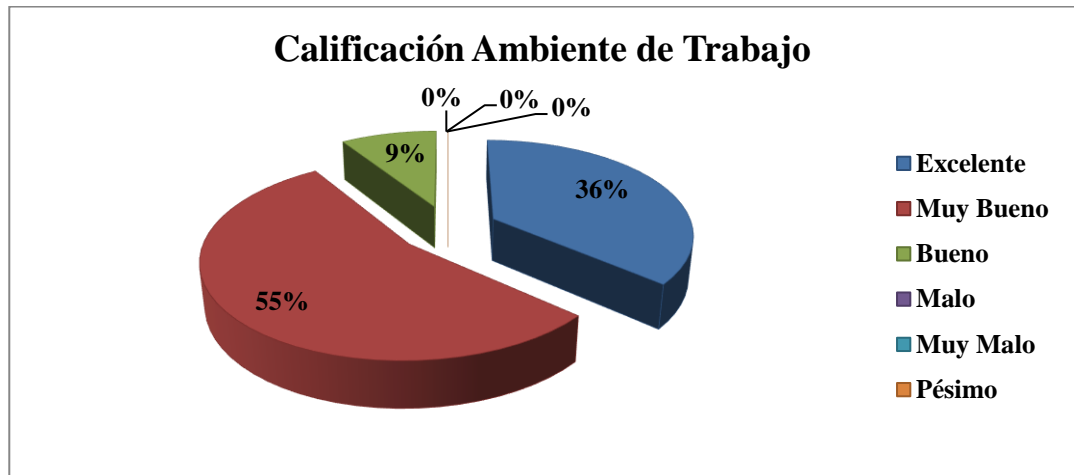
**Tabla No. 08:** Calificación ambiente de trabajo

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	%
Excelente	4	36,36
Muy Bueno	6	54,55
Bueno	1	9,09
Malo	0	0,00
Muy Malo	0	0,00
Pésimo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración:** Las Autoras

**Gráfico No. 11:** Calificación ambiente de trabajo



**Fuente:** Encuestas al Personal

**Elaboración:** Las Autoras

El ambiente de trabajo es un 55% muy bueno, 36% excelente y 9% bueno, debido a que malo, muy malo y pésimo arrojó 0%, nos permite concluir que en “PROALIM” existe un ambiente de trabajo agradable como consecuencia de ser tomados en cuenta por parte del gerente, recibir un salario acorde a la ley vigente, entre otras, lo cual ayuda a que laboren de forma eficiente y eficaz, por otro lado los factores como falta de personal y de capacitación se deben corregir para crear un ambiente de trabajo propicio.

#### 2.1.1.5 ANÁLISIS ÁREA DE CLIENTES

Para el cálculo de la muestra, es decir para saber cuál es el número de encuestas a aplicarse se utilizó la siguiente fórmula:

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

**De donde:**

n = muestra

N= población

e= grado de error de la muestra

**En nuestro caso**

N= 99

e= 0,10

Entonces:

$$n = \frac{99}{(0,10)^2(99 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{99}{(0,01)^2(98) + 1}$$

$$n = \frac{99}{1,98}$$

$$n = 50//$$

De este modo tenemos que se efectuarán 50 encuestas a clientes escogidos aleatoriamente de la base de clientes fijos (**VER ANEXO No. 05**).

De la aplicación y tabulación de encuestas a los clientes obtuvimos la siguiente información:

- **Califique la calidad general de los productos de PROALIM**

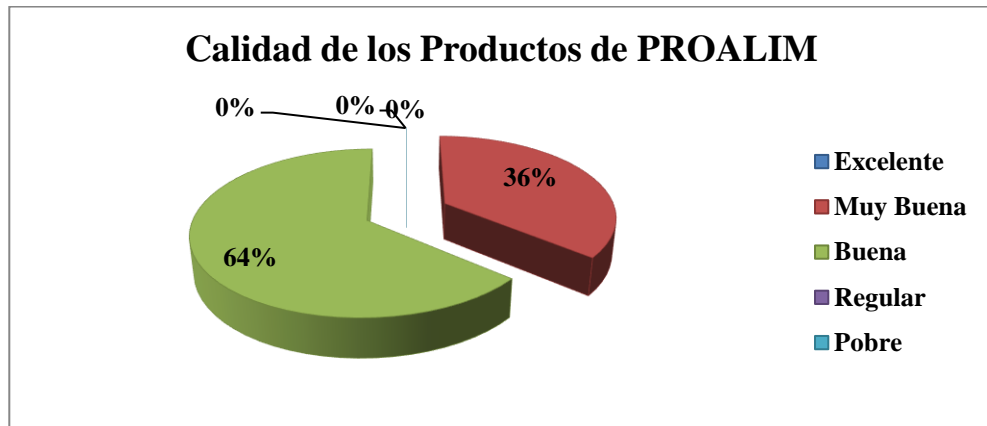
**Tabla No. 09:** Calidad de los productos de PROALIM

<b>CALIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Excelente</b>	0	0,00
<b>Muy Buena</b>	18	36,00
<b>Buena</b>	32	64,00
<b>Regular</b>	0	0,00
<b>Pobre</b>	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** Las Autoras

**Gráfico No. 12:** Calidad de los productos de PROALIM



**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** Las Autoras

Para los clientes la calidad de los productos son un 64% buena y 36% muy buena, como regular y pobre tienen 0% concluimos que los productos fabricados en esta empresa son buenos y satisfacen las necesidades de los consumidores, aunque se esperaba que la calidad de los productos estén considerados bajo el término “muy bueno”, los resultados permiten sugerir a la empresa un mayor compromiso en los procesos de producción.

- **¿Con qué nivel de eficacia cumple la empresa con los plazos de entrega?**

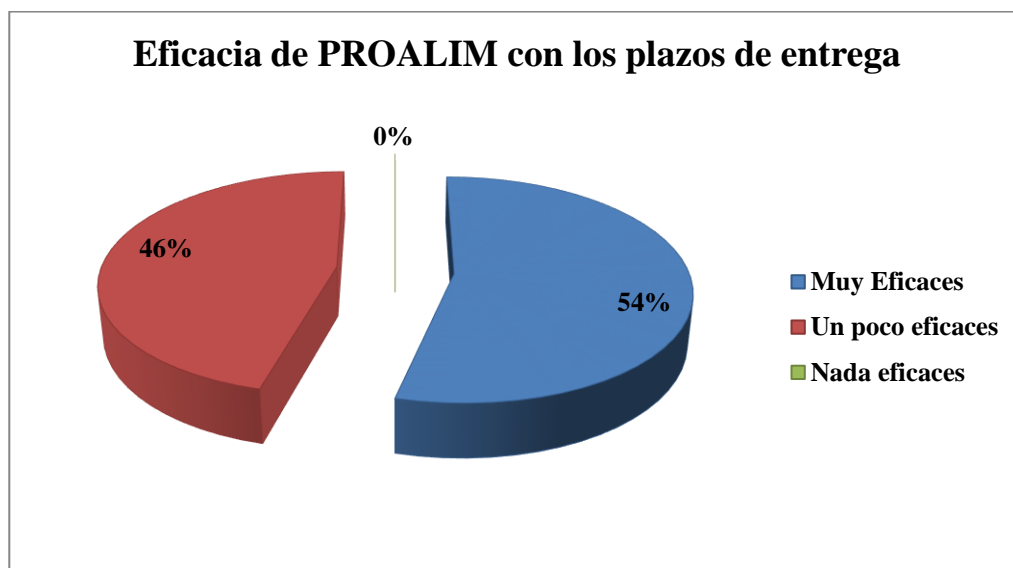
**Tabla No. 10:** Eficacia de PROALIM con los plazos de entrega

EFICACIA	FRECUENCIA	%
Muy Eficaces	27	54,00
Un poco eficaces	23	46,00
Nada eficaces	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** Las Autoras

**Gráfico No. 13:** Eficacia de PROALIM con los plazos de entrega



**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** Las Autoras

Como podemos observar con respecto a los plazos de entrega en los pedidos hechos por parte de los clientes, PROALIM es 54% muy eficaz, 46% un poco eficaz y nada eficaz 0% por lo que concluimos de manera general que la empresa es eficaz, causando buena imagen ante sus clientes; ya que, al cumplir con los plazos establecidos es considerada una empresa seria y responsable.

- **¿Con qué nivel de puntualidad recibe las facturas?**

**Tabla No. 11:** Nivel de puntualidad en la recepción de facturas

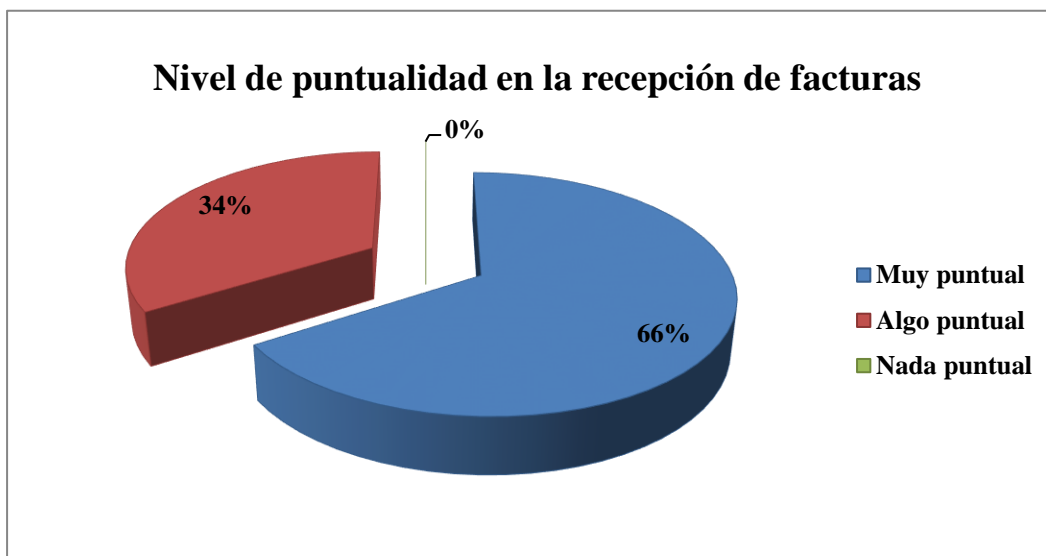
NIVEL	FRECUENCIA	%
Muy puntual	33	66,00
Algo puntual	17	34,00
Nada puntual	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** Las Autoras



**Gráfico No. 14:** Nivel de puntualidad en la recepción de facturas



**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** Las Autoras

Los clientes en un 66% reciben sus facturas muy puntuales, 34% algo puntual y 0% nada puntual, datos que reflejan que la empresa es muy puntual en la entrega de las facturas, lo que genera bienestar en los clientes permitiéndoles a tiempo sus declaraciones y llevar al día sus registros contables evitando así sanciones futuras, esto de igual manera favorece a la empresa porque adquiere buena reputación ante sus clientes, parte medular de toda empresa.

- **¿Cuáles son las probabilidades de que adquiera los productos de la empresa en el futuro?**

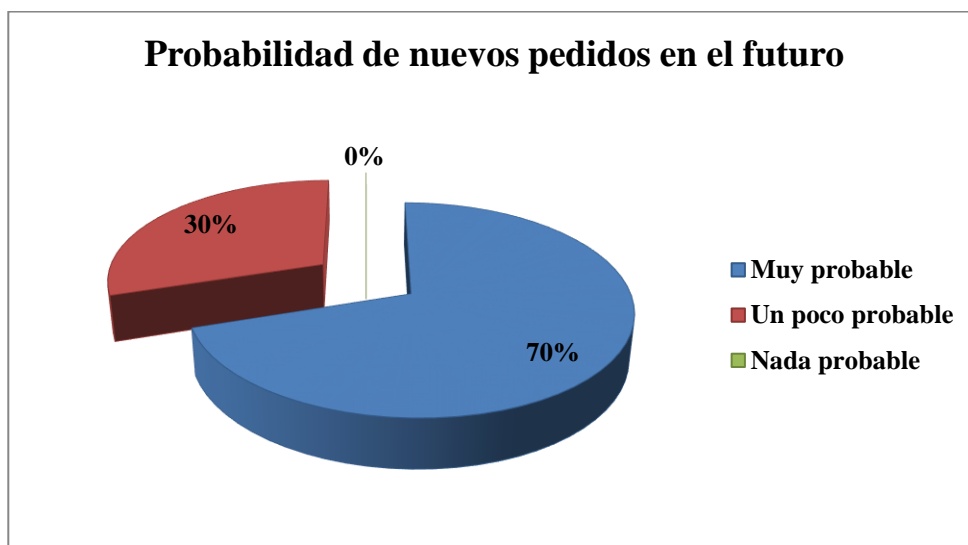
**Tabla No. 12:** Probabilidad de nuevos pedidos en el futuro

<b>PROBABILIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Muy probable</b>	35	70,00
<b>Un poco probable</b>	15	30,00
<b>Nada probable</b>	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** Las Autoras

**Gráfico No. 15:** Probabilidad de nuevos pedidos en el futuro



**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** Las Autoras

La probabilidad de obtener nuevos pedidos en el futuro es del 70% muy probable, 30% un poco probable y 0% nada probable, esto nos indica que los clientes están satisfechos con los productos razón por la cual están dispuestos a seguir comprando, permitiendo a la empresa contar con una cartera de clientes estables, como consecuencia de la calidad del producto, eficacia en los plazos de entrega, etc.

- **¿Qué probabilidad existe de recomendar los productos de PROALIM a otras personas?**

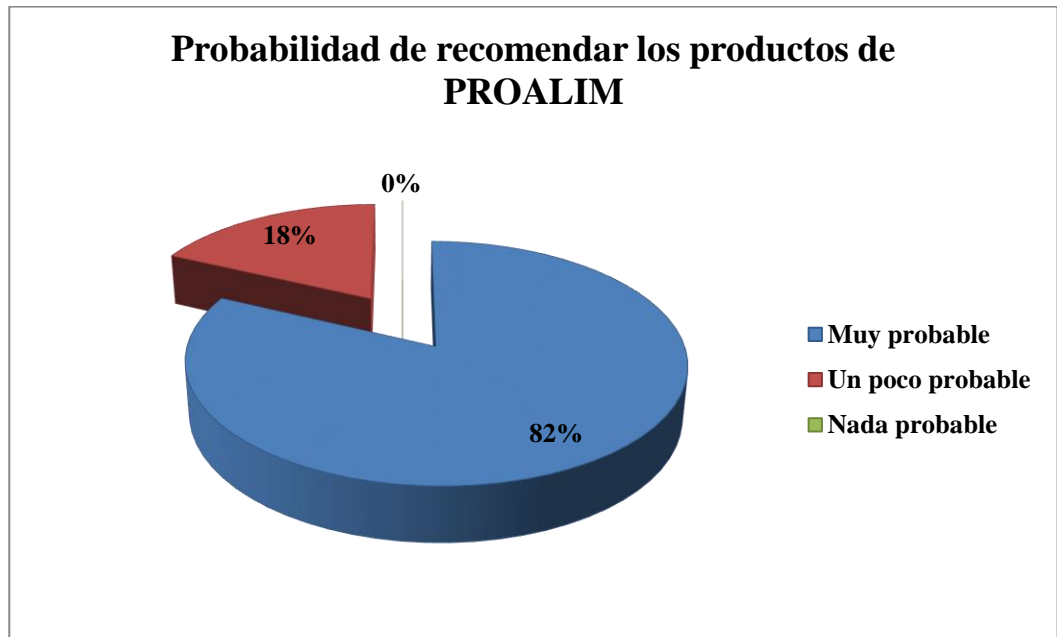
**Tabla No. 13:** Probabilidad de recomendar los productos de PROALIM

<b>PROBABILIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Muy probable</b>	41	82,00
<b>Un poco probable</b>	9	18,00
<b>Nada probable</b>	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** Las Autoras

**Gráfico No. 16:** Probabilidad de recomendar los productos de PROALIM



**Fuente:** Encuestas a Clientes

**Elaboración:** Las Autoras

El 82% de los clientes manifestaron que es muy probable que recomienden a otras personas los productos fabricados en “PROALIM”, 18% un poco probable y 0% nada probable, información que indica la oportunidad que tiene esta empresa de expandirse y abarcar nuevos mercados en el futuro, situación que beneficia no sólo a la empresa porque incrementaría la producción, y consecuentemente aumentaría sus utilidades, sino también a muchas familias, ya que se crearían nuevas fuentes de empleo mejorando la calidad de vida de las personas.

### 2.1.2 ANÁLISIS EXTERNO

El contexto externo es lo que conocemos como “entorno”, es decir, todo lo que rodea a la propia organización. El entorno está formado por el conjunto de grupos, agentes e instituciones con los que la organización mantiene relaciones significativas de naturaleza económica.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.petrotecnica.com.ar/febrero12/sin/LaImportancia.pdf>

Debido a que el entorno está cambiando de forma permanente se torna urgente que los gerentes consideren la importancia y necesidad de mantenerse informado sobre el medio externo en el que se desenvuelve la organización. y esta es una labor continua y permanente para la alta dirección

Que la gerencia se mantenga informada pero sobre todo analítica de los factores políticos-económicos, debe ser su labor continua y permanente, ya que adecuado análisis del entorno faculta a la empresa para reaccionar oportunamente ante amenazas.

### **2.1.2.1 ANÁLISIS DE FACTORES**

La variación de los indicadores de los siguientes factores se constituyen generalmente en amenazas para sistema de cualquier organización, el cambio en uno afecta de modo proporcional al resto, por tanto están interrelacionado, y tonos ameritan el mismo grado de análisis e importancia.

### **2.1.2.2 FACTORES POLÍTICOS LEGALES**

Dentro del aspecto Político – Legal también se encuentra englobado todo aquello referente a las normas, leyes, y procedimientos que obligadamente debe acatar la empresa para cumplir con la ley.

Por ello hemos considerado las normas de calidad fijadas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización dentro de la estructura Político - Legal.

El cumplimiento de las Normas INEN permite proteger al consumidor al ofertar un producto elaborado con higiene y apto para el consumo humano; otro de los objetivos es regular la competencia al controlar que se empleen los mismos insumos y se ejecuten los mismos procedimientos.

La norma técnica vigente para la leche es INEN 10, la misma que fue aprobada por el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Normalización.

La leche pasteurizada de “PROALIM”, cumple con las políticas - leyes que fija el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN-10).

A continuación detallaremos:

**a) Requisitos que cumple el proceso de pasteurización de leche.**

**Tabla No. 14:** Especificaciones de la Lecha Pasteurizada

REQUISITOS	UNIDAD	ENTERA		SEMIDESCREMADA		DESCREMADA		MÉTODO DE ENSAYO
		MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	
Densidad Relativa a 15°C	-	1,029	1,033	1,030	1,033	1,031	1,036	NTE INEN 11
a 20°C	-	1,028	1,032	1,029	1,032	1,030	1,035	
Contenido de Grasa	% (fracción de masa)	3,0	-	≥ 1,0	< 3,0	-	< 1,0	NTE INEN 12
Acidez titulable expresada como ácido láctico	% (fracción de masa)	0,13	0,18	0,13	0,18	0,13	0,18	NTE INEN 13
Sólidos totales	% (fracción de masa)	11,3	-	8,80	-	8,3	-	NTE INEN 14
Sólidos no grasos	% (fracción de masa)	8,3	-	8,20	-	8,2	-	*
Ceniza	% (fracción de masa)	0,65	0,80	0,70	0,80	0,7	0,80	NTE INEN 14
Punto de Congelación (punto crioscópico)**	°C	-0,536	-0,512	-0,536	-0,512	-0,536	-0,512	NTE INEN 15
	°H	-0,555	-0,530	-0,555	-0,530	-0,555	-0,530	
Proteínas	% (fracción de masa)	2,9	-	2,9	-	2,9	-	NTE INEN 16
Ensayo de Fosfatasa	-	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 19
Ensayo de Peroxidasa	-	Positivo		Positivo		Positivo		NTE INEN 2334
Presencia de conservantes 1)	-	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 1500
Presencia de neutralizantes 2)	-	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 1500
Presencia de adulterantes 3)	-	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 1500
Grasa Vegetal	-	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 1500
Suero de Leche	-	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 2401

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Normalización  
**Elaboración:** Instituto Ecuatoriano de Normalización

**Objeto.**

La norma establece los requisitos que debe cumplir la leche pasteurizada INEN N° 10

### **Terminología.**

Leche pasteurizada, es el producto lácteo sometido a un proceso adecuado, que asegure la destrucción de los gérmenes, sin modificación sensible de su naturaleza físico – química, características biológicas y cualidades nutritivas. <sup>2</sup>

### **Otros Requisitos.**

La leche pasteurizada deberá presentar aspecto normal, estar limpia y exenta de materias extrañas a su naturaleza. La leche pasteurizada, ensayada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas correspondientes, deberá cumplir con las especificaciones establecidas en la siguiente forma:

### **Requisitos Complementarios.**

**Envasado.** La leche pasteurizada deberá envasarse en recipientes limpios y debidamente higienizados.

**Almacenamiento.** La leche pasteurizada deberá mantenerse en una temperatura máxima de 4 grados C hasta el momento de su entrega al consumidor.

**Transporte.** La leche pasteurizada deberá transportarse en condiciones idóneas que garanticen el mantenimiento del producto.

**Rotulado.** Cada envase deberá llevar impreso con caracteres legibles e indelebles, la siguiente información:

- Nombre del producto.
- Marca comercial.
- Identificación del lote.
- Razón social de la empresa.
- Contenido neto en unidades (litro).
- Número de Registro Sanitario.
- Fecha de tiempo Máximo de consumo.
- Precio de venta al público.

---

<sup>2</sup> Instituto Ecuatoriano de Normalización –INEN - <http://www.inen.gob.ec/images/pdf/nte/10-5.pdf>

- País de origen.
- Aviso “manténgase en refrigeración”.
- Norma INEN de referencia.

## **b) Requisitos que cumple el proceso de Yogurt.**

### **Objeto.**

Esta norma establece los requisitos que debe cumplir el yogurt INEN N° 2608

### **Yogurt.**

Debe presentar aspecto homogéneo, el sabor y el olor deben ser característicos del producto fresco, sin materias extrañas, de color blanco y cremoso.

### **Requisitos Complementarios.**

**Envasado.** El yogurt debe expendirse en envases cerrados que aseguren la adecuada conservación del producto.

**Almacenamiento.** El yogurt deberá mantenerse en lugares frescos, hasta el momento de su entrega al consumidor.

**Transporte.** El yogurt deberá transportarse en condiciones idóneas que garantice el mantenimiento del producto.

**Rotulado.** Cada envase deberá llevar impreso con caracteres legibles e indelebles, la siguiente información:

- Nombre del producto.
- Marca comercial.
- Identificación del lote.
- Razón social de la empresa.
- Número de Registro Sanitario.
- Fecha de tiempo Máximo de consumo.

- Precio de venta al público.
- País de origen.
- Norma INEN de referencia.
- Aviso “manténgase en refrigeración”

### **c) Requisitos que cumple el proceso de Queso.**

#### **Objeto.**

Esta norma establece los requisitos que debe cumplir el queso INEN N° 1528.

#### **Otros Requisitos.**

Queso, debe presentar textura suave, y su color puede variar del blanco ha crema, además debe estar libre de colorantes.

#### **Requisitos Complementarios.**

##### **Envasado.**

El queso debe acondicionarse en envases cuyo material sea resistente a la acción del producto.

**Almacenamiento.** El queso deberá mantenerse en lugares frescos, hasta el momento de su entrega al consumidor.

**Transporte.** El queso deberá transportarse en condiciones idóneas que garantice el mantenimiento del producto.

**Rotulado.** Cada envase deberá llevar impreso con caracteres legibles e indelebles, la siguiente información:

- Nombre del producto.
- Marca comercial.
- Identificación del lote.



- Razón social de la empresa.
  - Número de Registro Sanitario.
  - Fecha de tiempo Máximo de consumo.
  - Precio de venta al público.
  - País de origen.
  - Norma INEN de referencia.
- 
- **RIESGO PAÍS**

Dentro de los factores políticos también hemos querido abordar sobre el Riesgo País debido a que es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras.

Estudiarlo es de mucha importancia, desde la perspectiva que constituye una amenaza para las empresas nacionales, ya que empresas extranjeras ven la posibilidad de incursionar en nuevos mercados, donde el país refleja una estabilidad tanto económica como política que brinda las garantías para invertir.

El riesgo país se expresa en puntos básicos. 100 unidades equivalen a una sobretasa del 1%.

**Tabla No. 15: Riesgo País**

<b>RIESGO PAÍS</b>	
<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Enero-06-2013</b>	764.00
<b>Enero-05-2013</b>	764.00
<b>Enero-04-2013</b>	764.00
<b>Enero-03-2013</b>	765.00
<b>Enero-02-2013</b>	767.00
<b>Enero-01-2013</b>	826.00
<b>Diciembre-31-2012</b>	825.00
<b>Diciembre-15-2012</b>	828.00
<b>Diciembre-13-2012</b>	827.00
<b>Diciembre-12-2012</b>	829.00
<b>Diciembre-11-2012</b>	830.00
<b>Diciembre-10-2012</b>	830.00
<b>Diciembre-09-2012</b>	830.00
<b>Diciembre-08-2012</b>	830.00

**Fuente:** Reporte Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Banco Central del Ecuador

### **2.1.2.3 FACTORES ECONÓMICOS**

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de la empresa.

Los factores económicos que van a afectar a la empresa son:

- **Política fiscal:** si se produce una política expansiva afectará positivamente a la empresa porque dispondremos de mayor capital para invertir en maquinaria o para renovarlas, ya que deberemos pagar menos impuestos.

Si se produce una política fiscal restrictiva, aumentarán los impuestos y descenderá la producción y el empleo, además de una reducción en inversiones.

- **Política monetaria:** Si el gobierno decide llevar a cabo una política monetaria expansiva, afectará positivamente a la empresa ya que aumentará la producción y la inversión aunque repercutirá negativamente en los precios al aumentar éstos. Si lleva a cabo una política monetaria restrictiva, aumentarán los tipos de interés y nos perjudicará ya que bajará la inversión, producción y los precios.
- **Inflación:**

**Tabla No. 16:** Inflación Anual Acumulada

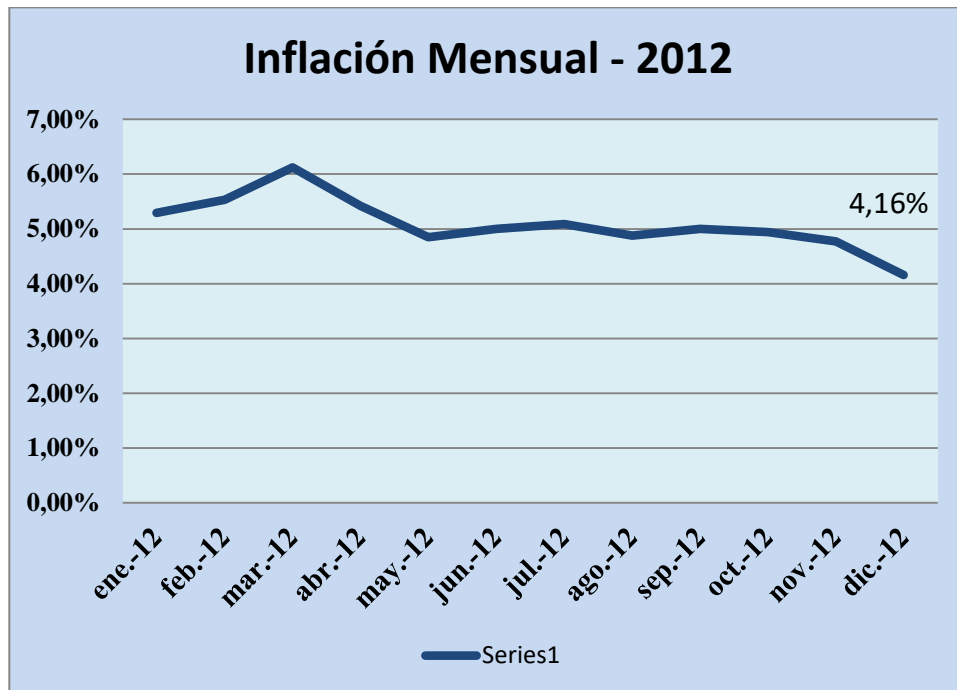
<b>INFLACIÓN MENSUAL</b>	
<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Diciembre-31-2012</b>	4.16 %
<b>Noviembre-30-2012</b>	4.77 %
<b>Octubre-31-2012</b>	4.94 %
<b>Septiembre-30-2012</b>	5.22 %
<b>Agosto-31-2012</b>	4.88 %
<b>Julio-31-2012</b>	5.09 %
<b>Junio-30-2012</b>	5.00 %
<b>Mayo-31-2012</b>	4.85 %
<b>Abril-30-2012</b>	5.42 %
<b>Marzo-31-2012</b>	6.12 %
<b>Febrero-29-2012</b>	5.53 %
<b>Enero-31-2012</b>	5.29 %

**Fuente:** Reporte Banco Central del Ecuador  
**Elaboración:** Banco Central del Ecuador

El IPC es la medida estadística para determinar la inflación; al analizar este índice de acuerdo con las divisiones de artículos, se puede evidenciar que aquellos que forman parte de la división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas son los artículos que han contribuido en mayor medida a la variación negativa de precios, pues representa 60,87%

## Evolución de la Inflación Anual

Gráfico No. 17: Inflación Anual Acumulada



**Fuente:** Reporte Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Banco Central del Ecuador

La inflación es sin duda el factor más importante que condiciona y dinamiza la economía y proporciona las directrices para que las empresas puedan desenvolverse de acuerdo al comportamiento de este factor.

Estudiar la evolución de este indicador debe ser tarea diaria de gerentes, directivos, empresarios, microempresarios, debido a que impacta directamente a todas las unidades de negocio sean empresas grandes, medianas o pequeñas.

En general, PROALIM se encuentran en la situación más débil ante los efectos de la inflación, debido a que es una empresa industrial media.

En estas situaciones, la capacidad de negociación de las pequeñas industrias es baja ante los efectos de la inflación, excepto cuando se encuentran ofreciendo un insumo o producto crítico. Generalmente, son dependientes de las empresas grandes, en mayor o menor medida según si forman parte o no de la cadena valor de las

empresas de gran tamaño. Cuando compran deben soportar aumentos en sus insumos y otras condiciones financieras y cuando venden les cuesta trasladar la inflación a los precios

La inflación, asimismo, afecta sus disponibilidades de capital de trabajo por la liquidación del mismo dado el proceso inflacionario, lo cual las lleva a endeudamiento inmediato de alto costo

En resumen, los efectos directos de la inflación se traducen en mayores costos operativos, menor capital de trabajo, menores volúmenes de venta si hay retracción, dificultades de trasladar los efectos de la inflación a los precios y posible necesidad de endeudamiento de alto costo. Asimismo, la postergación de los pagos por las grandes empresas y la necesidad de cumplir con los proveedores importantes en los términos usuales, afectan aún más su capital operativo.

- **Tasas de Interés**

### **Tasa Activa**

Tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

**Tabla No. 17:** Tasa Activa Referencial

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Diciembre-31-2012</b>	8.17 %
<b>Noviembre-30-2012</b>	8.17 %
<b>Octubre-31-2012</b>	8.17 %
<b>Septiembre-30-2012</b>	8.17 %
<b>Agosto-31-2012</b>	8.17 %
<b>Julio-31-2012</b>	8.17 %
<b>Junio-30-2012</b>	8.17 %
<b>Mayo-31-2012</b>	8.17 %
<b>Abril-30-2012</b>	8.17 %
<b>Marzo-31-2012</b>	8.17 %
<b>Febrero-29-2012</b>	8.17 %
<b>Enero-31-2012</b>	8.17 %

**Fuente:** Reporte Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Banco Central del Ecuador

### **Tasa Pasiva**

Tasa Pasiva Referencial, igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

**Tabla No. 18:** Tasa Pasiva Referencial

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Enero-31-2013</b>	4.53 %
<b>Diciembre-31-2012</b>	4.53 %
<b>Noviembre-30-2012</b>	4.53 %
<b>Octubre-31-2012</b>	4.53 %
<b>Septiembre-30-2012</b>	4.53 %
<b>Agosto-31-2012</b>	4.53 %
<b>Julio-31-2012</b>	4.53 %
<b>Junio-30-2012</b>	4.53 %
<b>Mayo-31-2012</b>	4.53 %
<b>Abril-30-2012</b>	4.53 %
<b>Marzo-31-2012</b>	4.53 %
<b>Febrero-29-2012</b>	4.53 %
<b>Enero-31-2012</b>	4.53 %

**Fuente:** Reporte Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Banco Central del Ecuador

Las tasas de interés es otro factor externo que inciden en el desarrollo de una empresa. A menudo los cambios de la economía se ven acompañados de variaciones en las tasas de interés, es decir en el porcentaje que se cobra por los préstamos de dinero. En ciertas industrias las tasas de interés tienen repercusiones directas en el precio total que los prestamistas han de pagar por su producto.

Las tasas de interés, para el gerente de “PROALIM”, son importantes en el momento que él solicita préstamos para inversiones como ampliación en sus instalaciones físicas, financiamiento en sus compras (en grandes proporciones) etc.

No obstante, las tasas de interés no afectan a la empresa cuando adquiere sus compras en menor proporción la misma que suele adquirirse a crédito a efectivo. Por tanto, el incremento en las tasas de interés, representan una amenaza y cuando disminuye se constituye en una oportunidad para la empresa.

#### **2.1.2.4 FACTORES SOCIALES – DEMOGRÁFICOS**

##### **a) Socio Cultural**

Los que afectan al modo de vivir de la gente e incluso sus valores.<sup>5</sup>

Durante los años cincuenta, la mayoría de las familias ecuatorianas tendían a consumir leche cruda, provenientes de las haciendas cercanas a las distintas poblaciones, pero pocos años más tarde con el avance de la tecnología se introducen a gran escala la industria de pasteurización de este producto, lo que ofreció a la población mayor salubridad y bienestar en el consumo de leche.

Empiezan a aparecer compañías de pasteurización y derivados de leche en las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha, Azuay, Carchi, Guayas entre otros, debido a la cercanía con los sectores ganaderos proveedores de insumo (leche cruda).

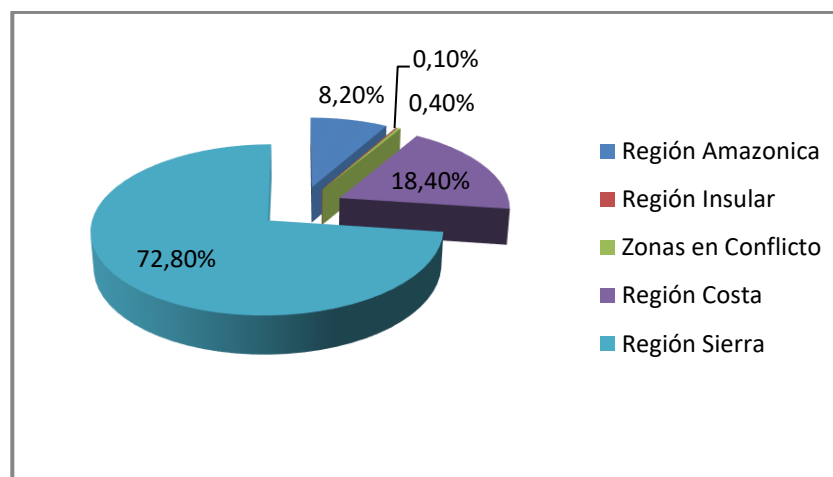
A continuación indicaremos las estadísticas oficiales de la producción nacional de leche:

---

<sup>5</sup> SERNA H.(2000).



**Gráfico No. 18:** Contribución Regional a la Producción de Leche



**Fuente:** Proyecto SICA

**Elaboración:** Cámara de Agricultura de la Primera Zona

## b) Demográfico

Para “PROALIM” el crecimiento de la población es considerado como una oportunidad importante, debido a que, cuanto mayor sea el crecimiento más probabilidad existirá para que la empresa incremente su mercado a futuro.

Por tratarse de un producto de tipo de consumo masivo, los productos de “PROALIM” están dirigidos hacia toda la población ecuatoriana.

### 2.1.2.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

Relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas y materiales.<sup>6</sup>

En efecto la tecnología influye directamente en la cantidad y calidad de la producción. El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana.

Las nuevas tecnologías han dado origen a importantes industrias. Los cambios rápidos de la tecnología de la información han ido creando nuevas oportunidades en el mercado.

---

<sup>6</sup> SERNA H (2000)

En lo que se refiere a los niveles tecnológicos en la industria láctea, se ha observado que van desde la artesanía casera hasta la gran industria.

El procesamiento de leche para consumo humano está concentrado en la gran industria, que es la que cuenta con elementos tecnológicos para la pasteurización de la misma, encontrándose también plantas que se ubican dentro del mediano nivel: diferenciándose por la calidad de los productos terminados tales como la leche, yogurt, quesos y mantequilla. Cada uno de éstos tiene normas de calidad fijadas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).

## **2.1.2.6 ANÁLISIS DE ELEMENTOS**

### **2.1.2.6.1 PROVEEDORES**

“Influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas respecto de los productos o servicios que vamos a desarrollar.”<sup>7</sup>

Para el gerente, intentar seleccionar al proveedor resulta de gran importancia, ya que el gerente debe fijarse en cubrir la demanda de calidad, servicio y precio.

Resulta ser claramente importante la confiabilidad y seguridad del proveedor para cumplir con las fechas de entrega prometida, así como cualquier problema que pudiera ocurrir.

El gerente debe estar consciente de las posibles dificultades que se desarrolle con sus proveedores en la entrega de su producto.

Los proveedores de la principal materia prima (leche cruda) de “PROALIM”, están conformados por las haciendas ganaderas aledañas a la ciudad de Riobamba.

A continuación enlistaremos las empresas proveedores de insumos y materiales empleados en el proceso productivo.

---

<sup>7</sup> [http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea\\_pempresa\\_3b.asp](http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_3b.asp)

Desafortunadamente, los proveedores no son exclusivos y únicos para “PROALIM” ya que ellos entregan la leche cruda a otras fábricas de queso ubicadas en la provincia de Chimborazo.

De entre los proveedores de insumos y materiales necesarios para el proceso productivo podemos consolidar los siguientes en el gráfico a continuación:

**Tabla No. 19:** Proveedores de Insumos

<b>EMPRESA</b>	<b>INSUMOS</b>
<b>DESCALZI</b>	Cuajo- Fermentos
<b>PARAÍSO</b>	Polietileno
<b>ADIMAQ</b>	Sorbato de Potasio
<b>TECNIAROMASA</b>	Saborizantes
<b>PLASTIPAXI</b>	Envases
<b>PLASTIGAMA</b>	Tanques, Recipientes
<b>SISMODE</b>	Etiquetas y Fechadores

**Fuente:** PROALIM  
**Elaboración:** PROALIM

#### **2.1.2.6.2 INTERMEDIARIOS**

Serán necesarios si la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, etc.) porque inciden en calidad e imagen. Hay que saber quiénes y cuántos son, cómo trabajan y quiénes y cómo pueden agregar valor a la empresa.<sup>8</sup>

Es necesario mencionar que el canal de distribución que utiliza PROALIM es completamente directo, no cuenta con distribuidores o intermediarios que expandan su producto, por tal, la empresa se encarga de distribuirlo directamente a pequeños negocios y tiendas.

<sup>8</sup> <http://www.emprendepyme.net/analisis-externo-de-mercado.html>

### **2.1.2.6.3 COMPETENCIA**

Se debe analizar la competencia más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Cuestiones fundamentales: quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no. Sin duda el ambiente competitivo de una empresa constituye un factor dispensable. El destino de muchas empresas se ve afectado por la competencia.

Hoy las empresas vigilan constantemente todos los aspectos de las actividades de sus competidores, sus productos, precios, sistemas de distribución y programas promocionales.

Las plantas procesadoras de leche, tienen su actividad en el sector interandino y por lo mismo están ubicadas en las zonas de mayor producción lechera, principalmente en Pichincha, Cotopaxi y Carchi.

Entre los principales competidores cuya marca y nombre tienen peso en el mercado tenemos: Parmalat, Toni, Prolac, Pura Crema, El Ranchito y otras.

## **2.2 ANÁLISIS FODA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS MUÑOZ (PROALIM)**

El siguiente análisis FODA lo utilizaremos para identificar y analizar fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas relevantes obtenidas del contexto externo.

La tabla o matriz que se construirá servirá para establecer un diagnóstico estratégico que se concretará en el tercer capítulo, tanto su capacidad interna como su posición competitiva externa deben guardar una estrecha relación y lógica.

**Cuadro No. 12:** Matriz FODA de Productos Alimenticios Muñoz “PROALIM”

<b>MATRIZ FODA –PRODUCTOS ALIMENTICIOS MUÑOZ</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1:</b> Excelente ubicación geográfica de la empresa.</p> <p><b>F2:</b> Precios competitivos acorde al mercado.</p> <p><b>F3:</b> Calidad de los productos.</p> <p><b>F4:</b> Cuenta con los materiales y equipos de mediana capacidad industrial para la transformación de su línea de productos de refrescos y lácteos.</p> <p><b>F5:</b> Tanto el terreno como infraestructura son propiedad de la empresa</p> <p><b>F6:</b> Experiencia en el mercado.</p> <p><b>F7:</b> Nivel medio en rotación de puestos de trabajo.</p> <p><b>F8:</b> Los trabajadores se desenvuelven en un buen ambiente Laboral.</p> <p><b>F9:</b> Inversión en la infraestructura física.</p> <p><b>F10:</b> La empresa ofrece variedad de productos tanto en la línea de refrescos como en la línea de lácteos</p>	<p><b>D1:</b> Falta de planes estratégicos, operativos y de control eficientes.</p> <p><b>D2:</b> Débil capacidad de gestión empresarial.</p> <p><b>D3:</b> No cuenta con políticas y programas de fortalecimiento de los recursos humanos.</p> <p><b>D4:</b> Obsolescencia de determinados equipos y maquinaria. (Renovación e Inversión).</p> <p><b>D5:</b> Necesidad de mejoras en el proceso productivo.</p> <p><b>D6:</b> Organización jerárquica estática</p> <p><b>D7:</b> No existe desarrollo y cuidado de una buena imagen de la empresa.</p> <p><b>D8:</b> Falta de publicidad de los productos a través de la marca PROALIM.</p> <p><b>D9:</b> Personal no capacitado</p> <p><b>D10:</b> Falta de Mano de Obra</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1:</b> Integrar y adaptar nueva tecnología para efectivizar y mejorar los procesos de producción.</p> <p><b>O2:</b> Alto potencial de crecimiento en el mercado.</p> <p><b>O3:</b> Nuevas alternativas de difusión publicitaria y comunicación.</p> <p><b>O4:</b> Apoyo y fomento gubernamental a través del acceso a microcréditos para el sector empresarial industrial.</p> <p><b>O5:</b> Mejorar su cuota de participación en el mercado local.</p>	<p><b>A1:</b> Incursión de nuevos competidores locales y nacionales.</p> <p><b>A2:</b> Predilección de productos extranjeros sobre productos nacionales.</p> <p><b>A3:</b> Mejora de la competencia en los procesos así como mayor inversión en desarrollo y tecnologías.</p> <p><b>A4:</b> Incremento en los precios de la materia prima así como de insumos y materiales.</p> <p><b>A5:</b> La falta de aprovisionamiento de agua ya que es parte de la materia prima y elemento necesario en las rutinas de limpieza de equipos y maquinaria.</p> <p><b>A6:</b> Afectación al sector ganadero por enfermedades y plagas.</p>

**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

### 2.2.1 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación interna, es una herramienta de formulación de estrategia, la cual resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al aspecto interno de la organización, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de

factores relativos a aspectos de prestación del servicio, marketing, financiación y demás aspectos generales de organización<sup>9</sup>.

**Cuadro No. 13:** Matriz EFI de Productos Alimenticios Muñoz “PROALIM”

<b>MATRIZ EFI DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS MUÑOZ “PROALIM”</b>			
<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>F1:</b> Excelente ubicación geográfica de la empresa.	0,01	3	0,03
<b>F2:</b> Precios competitivos acorde al mercado.	0,09	4	0,36
<b>F3:</b> Calidad de los productos.	0,07	3	0,21
<b>F4:</b> Cuenta con los materiales y equipos de mediana capacidad industrial para la transformación de su línea de productos de refrescos y lácteos.	0,03	3	0,09
<b>F5:</b> Tanto el terreno como infraestructura son propiedad de la empresa	0,01	4	0,04
<b>F6:</b> Experiencia en el mercado.	0,04	4	0,16
<b>F7:</b> Nivel medio en rotación de puestos de trabajo.	0,02	3	0,06
<b>F8:</b> Los trabajadores se desenvuelven en un buen ambiente Laboral.	0,05	4	0,20
<b>F9:</b> Inversión en la infraestructura física.	0,06	3	0,18
<b>F10:</b> La empresa ofrece variedad de productos tanto en la línea de refrescos como en la línea de lácteos	0,13	4	0,52

<sup>9</sup> <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/594/matriz%20de%20evaluacion%20de%20los%20factores%20internos.htm>

<b>DEBILIDADES</b>			
<b>D1:</b> Falta de planes estratégicos, operativos y de control eficientes.	0,03	1	0,03
<b>D2:</b> Débil capacidad de gestión empresarial.	0,05	1	0,05
<b>D3:</b> No cuenta con políticas y programas de fortalecimiento de los recursos humanos.	0,01	1	0,01
<b>D4:</b> Obsolescencia de determinados equipos y maquinaria. (Renovación e Inversión).	0,04	2	0,08
<b>D5:</b> Necesidad de mejoras en el proceso productivo.	0,09	1	0,09
<b>D6:</b> Organización jerárquica estática	0,01	2	0,02
<b>D7:</b> No existe desarrollo y cuidado de una buena imagen de la empresa.	0,11	2	0,22
<b>D8:</b> Falta de publicidad de los productos a través de la marca PROALIM.	0,08	2	0,16
<b>D9:</b> Personal no capacitado	0,04	2	0,08
<b>D10:</b> Falta de Mano de Obra	0,03	1	0,03
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,62</b>

**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

**Nota:** “El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.”<sup>10</sup>

El total Ponderado de Productos Alimenticios Muñoz “PROALIM” es de **2,62**, valor que está por encima de la media con 0,12 indicando que la empresa tiene una posición interna fuerte, pero como observamos el valor que supera la media no es muy alto; por lo que no deben descuidar las debilidades que tiene PROALIM ya que estas pueden ocasionar problemas dentro la organización si no se les da una solución adecuada y oportuna que las reduzcan al mínimo.

<sup>10</sup> FRED R. DAVID. (2003)



### 2.2.2 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (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.

**Cuadro No. 14:** Matriz EFE de Productos Alimenticios Muñoz “PROALIM”

<b>MATRIZ EFE DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS MUÑOZ “PROALIM”</b>			
<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>O1:</b> Integrar y adaptar nueva tecnología para efectivizar y mejorar los procesos de producción.	0,09	4	0,36
<b>O2:</b> Alto potencial de crecimiento en el mercado.	0,13	4	0,52
<b>O3:</b> Nuevas alternativas de difusión publicitaria y comunicación.	0,07	3	0,21
<b>O4:</b> Apoyo y fomento gubernamental a través del acceso a microcréditos para el sector empresarial industrial.	0,04	4	0,16
<b>O5:</b> Mejorar su cuota de participación en el mercado local.	0,13	2	0,26

<b>AMENAZAS</b>			
<b>A1:</b> Incursión de nuevos competidores locales y nacionales.	0,12	1	0,12
<b>A2:</b> Predilección de productos extranjeros sobre productos nacionales.	0,08	2	0,16
<b>A3:</b> Mejora de la competencia en los procesos así como mayor inversión en desarrollo y tecnologías.	0,06	3	0,18
<b>A4:</b> Incremento en los precios de la materia prima así como de insumos y materiales.	0,09	1	0,09
<b>A5:</b> La falta de aprovisionamiento de agua ya que es parte de la materia prima y elemento necesario en las rutinas de limpieza de equipos y maquinaria.	0,08	1	0,08
<b>A6:</b> Afectación al sector ganadero por enfermedades y plagas.	0,11	1	0,11
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,25</b>

**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las autoras

**Nota:** “El total ponderado el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.”<sup>11</sup>

<sup>11</sup> FRED R. DAVID. (2003)

El total Ponderado de “PROALIM” es de **2,25**, valor que está por debajo de la media con 0,25 indicando que la empresa en la actualidad no responde de manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes en su industria; además como la empresa no cuenta con estrategias, por ende no se aprovecha con eficacia las oportunidades existentes para poder minimizar los posibles futuros efectos negativos de las amenazas.

Datos que revelan la necesidad que tiene la empresa de definir nuevas estrategias que permitan aprovechar al máximo todas aquellas oportunidades que se le presenten y minimizar las amenazas en lo que sea posible.

### **2.3 ANÁLISIS DE LA MATRIZ PEYEA**

Es un instrumento importante para la planificación estratégica. Su vector direccional situada en un cuadrante cualquiera indica la estrategia que debe de adoptar la organización:

- **Agresiva (I CUADRANTE).**- Es la estrategia idónea para la empresa, está en capacidad de usar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades, superar sus debilidades y evitar las amenazas.
- **Conservadora (II CUADRANTE).**- La empresa no debe de correr demasiados riesgos, debe de permanecer cerca de la competencia.
- **Defensiva (III CUADRANTE).**- La empresa debe de concentrar en superar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas. La estrategia defensiva incluye desinversión liquidación y diversificación concéntrica.
- **Competitiva (IV CUADRANTE).**- Esta estrategia indica que la empresa debe de integrarse hacia adelante, atrás horizontal, penetrar el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

Para determinar la estrategia a seguir en PEYEA se analizará 4 fuerzas importantes de la empresa: (fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y fuerza de la industria), en cada fuerza se debe identificar todas las variables y asignarle un puntaje desde +1 (mejor) hasta +6 (peor) para los factores financiero y fuerza de la industria y desde -1 (mejor) hasta -6 (peor) para los factores competitivos y estabilidad del ambiente.

Luego calcular el promedio de cada factor y situarlos en los ejes de la matriz PEYEA.

Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.<sup>12</sup>

### **2.3.1 MATRIZ PEYEA DE PROALIM (POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN).**

#### **Fuerza Financiera**

- Rendimiento sobre la inversión: 7,38
- La empresa obtiene créditos de entidades financieras a una tasa de interés anual del 10.21%
- La liquidez con que cuenta la empresa es de \$ 1,08
- El plazo máximo otorgado a las ventas a crédito es de 30 días.
- Los ingresos en el 2012 superaron en 11% a los del año anterior.
- **Facilidad para salir al mercado:** Cuenta con la capacidad industrial para ofertar calidad y variedad en sus productos, pero su marca no tiene reconocimiento en el mercado nacional.

#### **Ventaja Competitiva**

- **Ciclo de Vida del Producto:** De la gama de productos ofertados por PROALIM, se puede identificar claramente que están en un punto de crecimiento los identificados en la Línea de Lácteos, no siendo así el producto bebas de la Línea de Refrescos, que se encuentra en Declive, debido a que ya no tiene salida en el mercado.

---

<sup>12</sup> <http://roberpeve.blogspot.com/2010/05/la-matriz-peyee.html>

- **Calidad del producto:** PROALIM produce y comercializa productos de calidad, ya que mantiene un control estricto sobre el cumplimiento de las normas INEN.
- **Lealtad del cliente:** Existe confiabilidad y lealtad en el producto principalmente el yogurt que es el que mayor demanda tiene en el mercado.
- **Control sobre proveedores y distribuidores:** Existe una relación buena, la cual es absolutamente beneficiosa para ambas partes, ya que el cumplimiento de los proveedores ha permitido, estar al día con las exigencias de los clientes.

#### **Estabilidad del Ambiente**

- **Cambios Tecnológicos:** En PROALIM, existen grandes avances en cuanto al sistema de producción se integró una máquina pasteurizadora; para aprovechar la ventaja de utilizar la leche pasteurizada como base para elaborar derivados lácteos; en cuanto al empaque de bebas, producen sus propios envases a través de una máquina eléctrica-mecánica que transforman el polipropileno en figuras de envases.
- **Variabilidad de la demanda:** La demanda de la empresa se ha incrementado estos últimos años, debido a que integró a su gama de productos la leche entera; ofertando mayor variedad en sus productos; pero este crecimiento no es tan significativo debido al peso que tienen las marcas reconocidas en el mercado y la incursión de nuevos competidores en la región.
- **Barreras para entrar al mercado:** Si existe gran impedimento en varias zonas de mercado, debido a que existen una concentración de oferentes PROALIM no ha podido conquistar el mercado local, razón por la cual busca salida en el mercado nacional, específicamente en la región Costa.

- **Presión Competitiva:** Existe varios competidores; por lo que, se tiene una alta presión competitiva, impidiendo que nuestra cuota de mercado sea representativa.
- **Escala de precios de Productos:** Nuestra empresa cuenta con precios competitivos debido a que la ubicación geográfica de la planta facilita el aprovisionamiento de la materia prima.

### **Fuerza de la Industria**

- **Aprovechamiento de Recursos:** El clima frío de nuestra ciudad beneficia a la empresa, por lo que es un negocio rentable la venta de refrescos y lácteos; ya que la maquinaria y equipo utilizada en la empresa no se calienta mucho, lo que le otorga mayor vida útil al no dañarse con periodicidad continua; además porque se dispone de la materia prima necesaria para la producción; debido a que la ciudad es ganadera y cuenta con haciendas aledañas que le proveen de esta materia prima.
- **Conocimientos Tecnológicos:** Como en toda empresa es necesario conocer a cerca de la tecnología indispensable a utilizarse para la producción, esta actividad comercial no es la excepción; por tal motivo, se necesita conocimientos en Sistemas, Físicos, Químicos y en Industrias Alimentarias.
- **Facilidad para entrar al mercado:** Para incursionar en el mercado se necesita una inversión de capital fuerte para ingresar con precios competitivos y una alta calidad, por lo que la mejor opción puede ser a través de una economía de escala (las ventajas en términos de costes que una empresa obtiene gracias a la expansión).
- **Productividad:** La productividad por parte de las empresas ha ido incrementando, pero PROALIM tomará todas las medidas necesarias para posesionarse en el mercado, incrementando así el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida (productividad) y llegar

hacer una de las mejores empresas a nivel nacional en producción de su línea de refrescos y lácteos.

### 2.3.2 VARIABLES DE LA MATRIZ PEYEA

- **FUERZA FINANCIERA Y FUERZA DE LA INDUSTRIA:**

**Tabla No. 20:** Matriz PEYEA, Fuerza Financiera y Fuerza de la Industria de “PROALIM”

<b>FUERZAS</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
<b>FUERZAS FINANCIERAS</b>	
- Rendimiento sobre la inversión	+3
- Liquidez	+2
- Tasa de Interés	+5
- Facilidad para salir al mercado	+2
- Ingresos	+4
- Cuentas por Cobrar	+5
<b>TOTAL</b>	<b>+21</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>+3,5</b>
<b>FUERZAS DE LA INDUSTRIA</b>	
- Aprovechamiento de Recursos	+5
- Conocimientos Tecnológicos	+1
- Facilidad para entrar en el mercado	+2
- Productividad	+4
<b>TOTAL</b>	<b>+12</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>+3</b>

**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

### Puntuación

<b>Peor</b>	+1
<b>Mejor</b>	+6

- **VENTAJA COMPETITIVA Y ESTABILIDAD DEL AMBIENTE:**

**Tabla No. 21:** Matriz PEYEA, Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente de “PROALIM”

<b>FUERZAS</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
- Ciclo de Vida del producto	-2
- Calidad del producto	-1
- Lealtad del cliente	-2
- Control sobre proveedores y distribuidores	-3
<b>TOTAL</b>	<b>-8</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	
- Cambios Tecnológicos	-1
- Variabilidad de la demanda	-3
- Barreras para entrar al mercado:	-5
- Presión Competitiva	-4
- Escala de Precios de Productos	-3
<b>TOTAL</b>	<b>-16</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,2</b>

Fuente: Las Autoras  
Elaboración: Las Autoras



<b>Puntuación</b>	
<b>Peor</b>	-6
<b>Mejor</b>	-1

**Tabla No. 22:** Resultados Globales de la Matriz PEYEA

	<b>Promedio</b>
<b>Fuerza Financiera</b>	+3,5
<b>Fuerza de la Industria</b>	+3
<b>Ventaja Competitiva</b>	-2
<b>Estabilidad del Ambiente</b>	-3,2

**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

Entonces:

La sumatoria del eje X: Ventaja Competitiva + Fuerza de la Industria

**Eje X:**  $-2+3= +1$

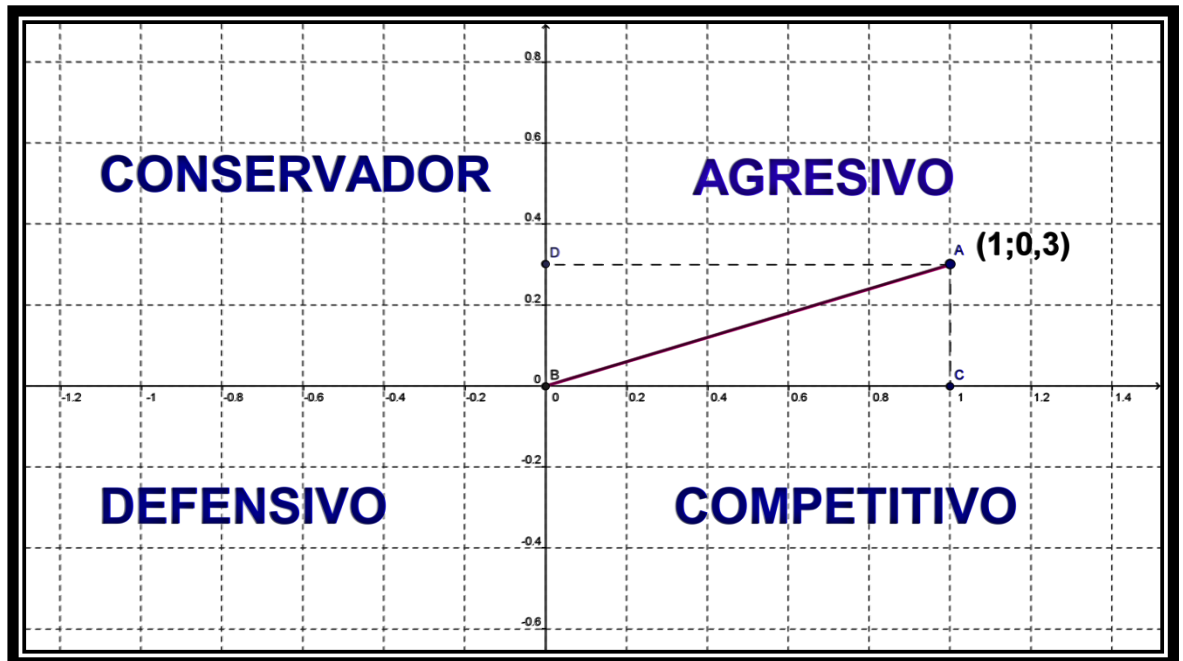
La sumatoria del eje Y: Estabilidad del Ambiente + Fuerza Financiera

**Eje Y:**  $-3,2+3,5= +0,3$

Se tiene el punto: **(+1;+0,3)**

Entonces tenemos:

**Gráfico No. 19:** Vector Direccional para PROALIM



Fuente: Las Autoras  
Elaboración: Las Autoras

### 2.3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA MATRIZ PEYEA

Según los resultados obtenidos de la matriz PEYEA, se puede determinar que la empresa se ubica en el primer cuadrante que corresponde al Cuadrante Agresivo, en esta ubicación se debe diseñar e implementar una estrategia agresiva potencializando las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades que tenemos y evitar ciertas amenazas para no escatimar en esfuerzos y seguir desarrollándonos y creciendo.

De acuerdo a la matriz podemos establecer claramente que se tiene un posicionamiento bajo; con un promedio de 0.3 nos indica que tenemos Fuerza Financiera y el 1 indica que la empresa tiene un grado de participación y aceptación en el mercado, pero en comparación con su competencia esta es relativamente baja para desarrollarnos en el mercado.

## **2.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES CLAVES**

Para determinar los factores claves de éxito, se construyó una matriz global de los factores internos y externos, concluida la evaluación se obtendrá una matriz reducida, y en base a esta se plantearán las estrategias a seguir en PROALIM

### **PROCEDIMIENTO**

- 1.** En cada intersección de Factores Estratégicos se indica la calificación otorgada al grado de intensidad de la relación existente entre ellos, utilizando como escala la siguiente: Alta: 5; Media: 3; Baja: 1; Nula: 0
- 2.** Se suman los valores de cada columna (fortalezas y debilidades) y se suman los valores de cada fila (oportunidades y amenazas).
- 3.** Se calcula el promedio de filas y columnas.
- 4.** Se selecciona los factores estratégicos que tengan valores iguales o mayores a tres puntos en sus promedios.

**Cuadro No. 15:** Matriz de Evaluación de Factores Claves de Productos Alimenticios Muñoz “PROALIM”

	FORTALEZAS (F)										DEBILIDADES (D)										SUMA	PROMEDIO	
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10			
OPORTUNIDADES	O1	1	5	5	3	3	5	3	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	5	3	60	3
	O2	1	5	3	3	5	5	1	3	5	5	5	5	1	5	3	1	3	3	5	5	72	3,6
	O3	0	3	1	0	0	3	0	0	0	5	3	3	0	0	0	0	3	5	1	3	30	1,5
	O4	0	1	0	3	3	1	0	0	3	1	5	3	0	1	1	0	0	0	1	0	23	1,15
	O5	1	5	3	3	3	5	1	3	3	5	5	5	1	5	3	3	3	3	5	5	70	3,5
AMENAZAS	A1	5	5	5	1	1	5	0	1	3	5	5	5	1	5	3	0	3	3	5	5	66	3,3
	A2	3	5	3	1	0	5	1	3	1	5	3	5	1	3	5	3	3	3	5	3	61	3,05
	A3	1	5	3	1	0	3	0	0	3	3	3	5	3	5	3	0	5	1	3	3	50	2,5
	A4	1	1	5	1	1	5	5	1	3	3	5	5	1	3	5	1	3	1	5	5	60	3,0
	A5	3	0	0	0	0	3	0	0	3	3	5	3	0	3	3	0	0	0	1	0	27	1,35
	A6	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	5	3	0	0	3	0	0	0	1	0	18	0,9
SUMA	16	35	28	16	16	43	11	12	29	43	49	47	9	31	30	9	24	20	37	32			
PROMEDIO	1,45	3,18	2,55	1,45	1,45	3,91	1,00	1,09	2,64	3,91	4,45	4,27	0,82	2,82	2,73	0,82	2,18	1,82	3,36	2,91			

Fuente: Las Autoras  
 Elaboración: Las Autoras

## 2.5 MATRIZ REDUCIDA DE FACTORES CLAVES

Una vez evaluado y ponderado los factores claves, producto del análisis y comparación de la relación entre factores; procedemos a identificar aquellos que cumplen con un promedio mayor igual a 3 puntos; estableciéndose así los factores definitivos tal como se muestra en el siguiente cuadro, que servirán de base para la formulación de las estrategias.

**Cuadro No. 16:** Matriz de Factores Estratégicos Internos y Externos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F2:</b> Precios competitivos acorde al mercado.</p> <p><b>F6:</b> Experiencia en el mercado.</p> <p><b>F10:</b> La empresa ofrece variedad de productos tanto en la línea de refrescos como en la línea de lácteos.</p>	<p><b>D1:</b> Falta de planes estratégicos, operativos y de control eficientes.</p> <p><b>D2:</b> Débil capacidad de gestión empresarial.</p> <p><b>D9:</b> Personal no capacitado.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1:</b> Integrar y adaptar nueva tecnología para efectivizar y mejorar los procesos de producción.</p> <p><b>O2:</b> Alto potencial de crecimiento en el mercado.</p> <p><b>O5:</b> Mejorar su cuota de participación en el mercado local.</p>	<p><b>A1:</b> Incursión de nuevos competidores locales y nacionales.</p> <p><b>A2:</b> Predilección de productos extranjeros sobre productos nacionales.</p> <p><b>A4:</b> Incremento en los precios de la materia prima así como de insumos y materiales.</p>

**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

## **CAPÍTULO III**

### **3. “ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COMO MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS MUÑOZ (PROALIM) DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA EL AÑO 2013”**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

En vista de la gran demanda en los diferentes productos alimenticios como refrescos, yogurt, leche pasteurizada, etc., un joven decide servir a la provincia de Chimborazo, por medio de la elaboración de dichos productos, desarrollando nuevas tecnologías para mejorar la calidad de vida de las personas y del buen vivir.

Con esta base ética, la empresa PROALIM “Productos Alimenticios Muñoz”, creada en 1997 en la ciudad de Riobamba, ha expandido a través del tiempo su gama productiva que consiste en la Línea de Refrescos, y Línea de Lácteos, las mismas que han logrado un impacto en el mercado debido a su calidad y precio económico.

Sin embargo, la Empresa PROALIM, carece de un sistema de planificación estratégica, es decir no se han establecido objetivos a largo plazo, porque únicamente sus beneficios y objetivos están enfocados en el presente y corto plazo. Y es precisamente la falta de un modelo de gestión basado en indicadores que engloben a toda la gestión de la empresa, lo que provoca en PROALIM dificultades en el manejo de los procesos internos, servicio al cliente, dirección, crecimiento empresarial, dificultad para alcanzar la visión empresarial, pero sobre todo perdiendo competitividad.

Por lo antes mencionado, y considerando que en la actualidad las organizaciones se desenvuelven en entornos más complejos y competitivos, observamos la necesidad en la empresa de contar con un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión integral, para que facilite a su gerente la toma de decisiones oportunas, conociendo el nivel de cumplimiento de objetivos previamente definidos mediante indicadores de control, proporcionando una visión global del rumbo de la organización.

## **3.2 OBJETIVOS**

### **3.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Cuadro de Mando Integral, como modelo de gestión estratégico para la empresa de Productos Alimenticios Muñoz (Proalim) de la ciudad de Riobamba para el año 2013, que permita optimizar el desempeño y competitividad de la empresa.

### **3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico general de Proalim para evaluar la situación actual de la empresa en términos de gestión.
- Identificar las variables críticas en cada área funcional.
- Establecer una relación eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral en base a cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos del Negocio y Crecimiento- Aprendizaje; con la información obtenida de PROALIM

### **3.3 PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA PARA “PROALIM”**

#### **3.3.1 MISIÓN**

Ser una organización dedicada a la producción y comercialización eficiente de refrescos y productos lácteos cumpliendo los más estrictos estándares de calidad, productividad y competitividad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el mercado local – nacional e integrando tecnología y personal comprometido con los objetivos de la empresa y con sentido de la responsabilidad social y ambiental.

#### **3.3.2 VISIÓN**

Productos Alimenticios Muñoz “PROALIM” para el 2015 será la empresa líder en el mercado local, reconocida por su solidez, rentabilidad, liderazgo, e innovación en la producción y comercialización de refrescos y productos lácteos, manteniendo un compromiso social, económico y ambiental en permanente evolución.

#### **3.3.3 OBJETIVOS**

##### **3.3.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Ser los principales proveedores de productos alimenticios a nivel nacional, para brindar a la ciudadanía un producto de calidad, a buen precio y con presentaciones innovadoras y aceptables en el mercado.

##### **3.3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Mantener una estructura administrativa y operativa, que garantice el funcionamiento adecuado de la empresa en cuanto a equipos, elementos de trabajo y personal.
- ✓ Generar un acercamiento al cliente a través de un excelente servicio de venta, distribución y entrega del producto, logrando la satisfacción del cliente y un ambiente de confianza y fidelidad hacia la empresa.



- ✓ Tener políticas comerciales confiables y claras en cuanto a manejo de cartera, compras, ventas y estrategias de mercado.
- ✓ Determinar con precisión cada una de las etapas del proceso de producción, para reducir tiempos y costos.
- ✓ Analizar las relaciones laborales de la empresa para identificar las necesidades de capacitación que requieren los trabajadores.
- ✓ Comprometer al personal a trabajar de acuerdo a las normas establecidas dentro de la empresa.
- ✓ Mejorar los sistemas de gestión de calidad para liderar en el mercado y no imitar a la competencia.
- ✓ Procesar y comercializar productos lácteos, brindando a nuestros clientes la más alta calidad.

### **3.3.4 POLÍTICAS**

#### **3.3.4.1 POLÍTICAS GENERALES DE “PROALIM”**

En la actualidad la empresa no cuenta con políticas plasmadas, pero eso no quiere decir que no las tenga; ya que, durante todo el tiempo que realizamos la investigación pudimos observar algunas políticas, por tal motivo vimos la necesidad de impregnar esas políticas para que todos tengan conocimiento y de esta manera permitir al gerente tomar las decisiones correspondientes.

- La empresa innovará permanentemente.
- Dentro de la empresa está prohibido fumar, ingerir sustancias estupefacientes y bebidas alcohólicas.
- El personal que llegue a trabajar en estado etílico a la empresa no podrá laborar y ese día será descontado; además se le enviará un llamado de atención por escrito.
- El empleado que reciba tres llamados de atención por escrito será despedido inmediatamente.
- Todo el personal que labore en PROALIM respetará el horario de entrada caso contrario el total del tiempo de atraso será descontado.
- Todo el personal deberá mantener un comportamiento ético.
- El gerente de PROALIM reconocerá al personal por ideas de mejora.
- Todo empleado usará su uniforme completo caso contrario no podrá laborar y ese día perdido será descontado de su sueldo.
- Los empleados contarán con un horario de almuerzo el cual tiene que ser respetado.
- Dentro de la empresa habrá sanciones por faltas injustificadas.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- La empresa investigará permanentemente las necesidades de los clientes para mantenerlos siempre satisfechos.
- La empresa para fabricar sus productos usará siempre materia prima de calidad para darle un producto de agrado al cliente.

### **3.3.4.2 POLÍTICAS DEPARTAMENTALES**

#### **GERENCIA**

- El gerente será único autorizado para otorgar plazos de créditos a sus clientes.
- El gerente será el único encargado de solicitar préstamos a entidades bancarias en caso de necesitar liquidez inmediata.

- El gerente no podrá ausentarse de la empresa por más de ocho días para evitar desvíos en el desarrollo de las actividades.
- El gerente impulsará el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- El gerente seleccionará al personal de acuerdo a sus capacidades, aptitudes y que cumplan con el perfil solicitado.
- Las decisiones que afecten al bienestar de la empresa serán tomadas por el gerente y un comité de empleados.
- En caso de obtener utilidad al final del ejercicio contable el gerente reinvertirá dicha utilidad en la empresa.

## **PRODUCCIÓN**

- Los productos serán fabricados con las respectivas normas de calidad o estándar fijados por los organismos de control.
- Este departamento ampliará la producción para alcanzar a todo el país y no sólo a la zona central.
- La producción se realizará bajo la capacidad plena para evitar riesgos que pueden traer el tener inventarios altos.
- El área de producción manejará un inventario promedio para evitar problemas de obsolescencia y pérdida de clientes.
- El departamento correspondiente verificará la calidad del producto fabricado.

## **ADMINISTRACIÓN**

- El personal que labore en esta empresa recibirá el sueldo básico vigente más los beneficios de ley.
- Los permisos para ausentarse de la empresa por parte del personal que labora en la misma deben solicitarse con tres días de anticipación para evitar problemas, como pueden ser, retrasos en la producción.
- El personal debe estar dispuesto a colaborar con sus compañeros en actividades diferentes a su cargo en caso que sea necesario.
- La obtención del capital se realizará a través de créditos bancarios.

- El efectivo que se manejará en caja será sólo el necesario para cubrir los gastos que se tengan previstos, el sobrante se depositará de manera inmediata en la respectiva cuenta bancaria.
- Los trabajadores tienen un horario específico de labores tanto de entrada como de salida.
- El personal utilizará protecciones para realizar su trabajo (guantes, botas, mandil, gorro y mascarilla).
- La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de su propietario.

## **MANTENIMIENTO**

- Este departamento realizará mantenimiento a las máquinas periódicamente.
- El encargado de este departamento deberá presentar un informe sobre el estado de la maquinaria mínimo cada tres meses.
- Apagar la maquinaria que no se esté utilizando.

## **VENTAS**

- La empresa promocionará los productos a través de publicidad por los distintos medios de comunicación local y nacional.
- Los productos fabricados se venderán al por mayor y menor.
- La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes.
- Entregará a tiempo los pedidos solicitados por los clientes para mantenerlos siempre satisfechos.
- La empresa brindará trato justo y esmerado a todos los clientes, tanto en sus solicitudes como en sus reclamos considerando que los clientes son la razón de ser de la empresa; porque el cliente siempre tiene la razón.
- Este departamento informará y asesorará a los clientes sobre los productos ofertados en PROALIM.

### 3.3.5 VALORES

Los valores que deben primar en PROALIM adicionales a los que actualmente cuenta son los siguientes:

- **Solidaridad:** Actuamos siempre con la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo; regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por PROALIM.
- **Lealtad:** Velar por la confiabilidad de la información y la buena imagen de la empresa.
- **Tolerancia:** Valorar a los demás por lo que son y aceptar con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros, para lograr un buen ambiente laboral.
- **Respeto:** Comprender y aceptar la condición inherente a las personas, como seres humanos con deberes y derechos, siendo recíprocos con el buen trato hacia los clientes, proveedores y colaboradores.
- **Justicia:** Brindamos a cada ser humano lo que le corresponde de conformidad con sus méritos y los derechos que le asisten.
- **Honestidad:** La empresa actúa con la debida transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos de la misma.
- **Puntualidad:** La empresa está enfocada en la satisfacción de los clientes por ello vela por su bienestar entregando a tiempo los pedidos.

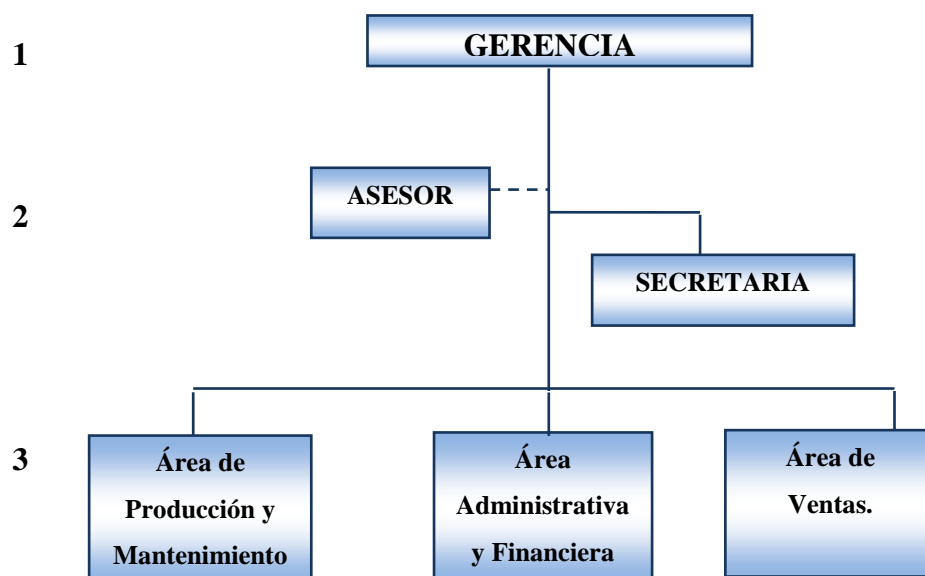
- **Calidad:** Velar siempre por la excelencia en los productos, tanto de la Línea de Refrescos como de Lácteos.
- **Pro-actividad:** Realizar innovaciones permanentes, para ir un paso delante de la competencia y de esta manera ofrecer a nuestros clientes un mejor producto.
- **Responsabilidad Social:** Reducir al mínimo los desechos, con el fin de garantizar la calidad de vida de las personas y preservar el medio ambiente.

### 3.3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTO

#### 3.3.6.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

En la figura siguiente se visualiza la estructura de la empresa dividida en departamentos coordinados entre sí para el correcto funcionamiento de “PROALIM”

**Figura No. 04:** Organigrama Estructural

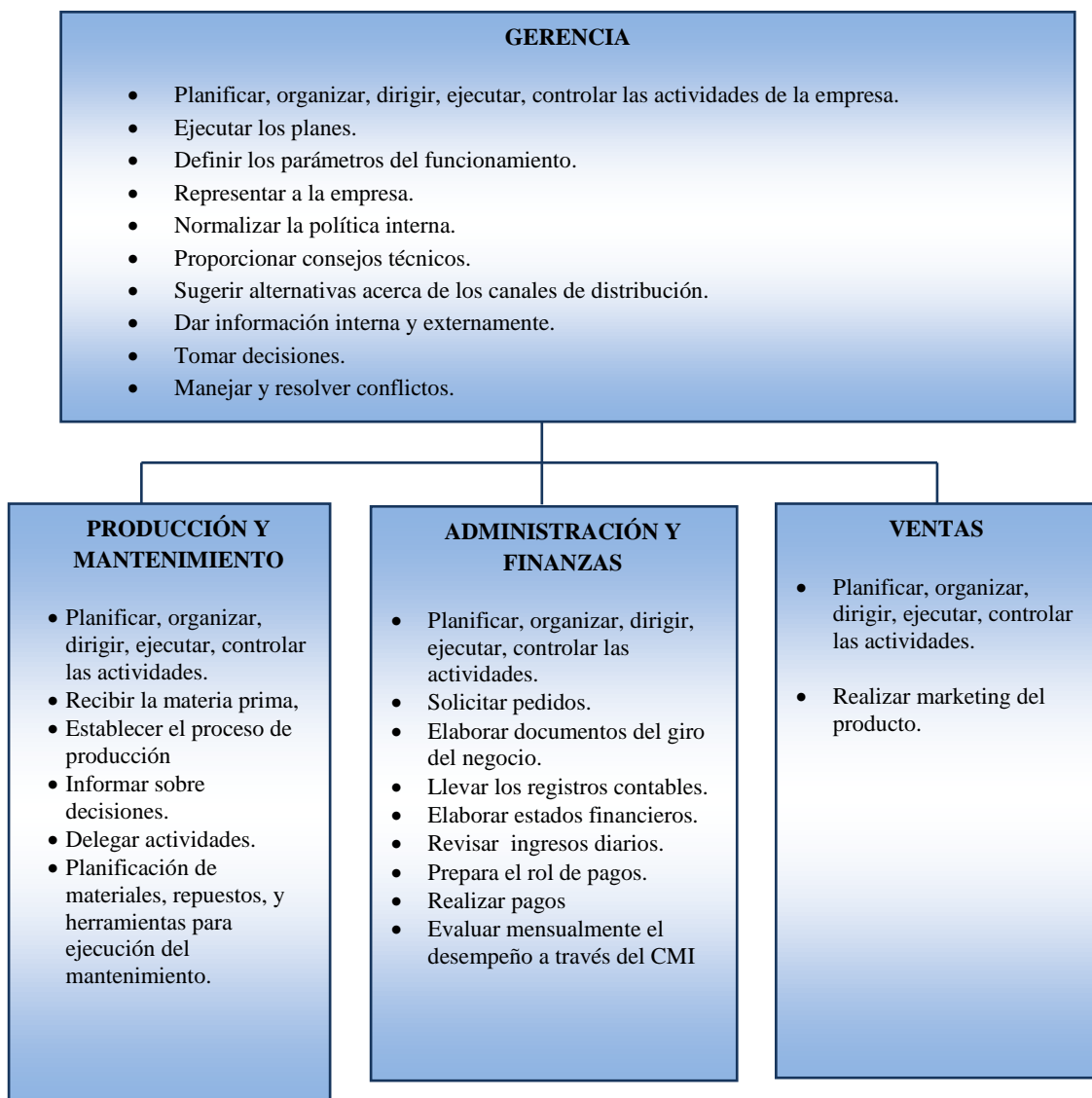


Fuente: PROALIM  
Elaboración: Las Autoras

- | Línea de autoridad □ Nivel operativo
- └ Línea de autoridad y responsabilidad --- Asesor

### 3.3.6.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

**Figura No. 05:** Organigrama Funcional



**Fuente:** PROALIM  
**Elaboración:** Las Autoras

### **3.4 ESTRATEGIA**

En el mercado actual, el cual crece cada día y la competencia aumenta es importante tener en consideración las diversas estrategias para resguardar una empresa o patrimonio.

La estrategia que proponemos para “PROALIM” es la Agresiva debido a que buscamos mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes.

Para la formulación de las estrategias partiremos de la elaboración de un FODA Cruzado, que constituye básicamente un diagnostico que permite comparar y proyectar una estrategia para alcanzar una ventaja sostenible en el tiempo para esta empresa de productos alimenticios (refrescos y lácteos), a través de la comparación de fortalezas con oportunidades, debilidades y oportunidades, etc. es decir permite interactuar con cada variable que se da dentro de este modelo



### 3.4.1 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS – FODA CRUZADO

**Cuadro No. 17:** FODA cruzado para el diseño de las estrategias

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p><b>F2:</b> Precios competitivos acorde al mercado.</p> <p><b>F6:</b> Experiencia en el mercado.</p> <p><b>F10:</b> La empresa ofrece variedad de productos tanto en la línea de refrescos como en la línea de lácteos.</p>	<p><b>D1:</b> Falta de planes estratégicos, operativos y de control eficientes.</p> <p><b>D2:</b> Débil capacidad de gestión empresarial.</p> <p><b>D9:</b> Personal no capacitado.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O</b>
<p><b>O1:</b> Integrar y adaptar nueva tecnología para efectivizar y mejorar los procesos de producción.</p> <p><b>O2:</b> Alto potencial de crecimiento en el mercado.</p> <p><b>O5:</b> Mejorar su cuota de participación en el mercado local.</p>	<p><b>F2O1:</b> Mantener el precio y mejorar la calidad</p> <p><b>F2O2:</b> Incrementar el volumen de producción de los productos mejor aceptados en el mercado, para minimizar costos.</p> <p><b>F2O5:</b> Participar en las principales ferias de nuestra ciudad para promocionar nuestro producto a la ciudadanía.</p> <p><b>F6O1:</b> Mejorar la fachada de la empresa, construyendo una vidriera para exhibir los productos que se ofrecen en el interior.</p> <p><b>F6O2:</b> Promociones para mantener y fidelizar clientes actuales.</p> <p><b>F6O5:</b> Visitar a clientes potenciales e informar sobre los productos que oferta la empresa.</p> <p><b>F10O1:</b> Incluir nuevos atributos a los productos.</p> <p><b>F10O2:</b> Contratar vendedores.</p>	<p><b>D1O1:</b> Minimizar y gestionar los desperdicios generados del proceso productivo.</p> <p><b>D1O2:</b> Diseñar un Plan Operativo Anual (POA)</p> <p><b>D1O5:</b> Medir y evaluar el desempeño de los procesos internos de producción</p> <p><b>D2O1:</b> Invertir un porcentaje de las utilidades en Investigación y Desarrollo.</p> <p><b>D2O2:</b> Cumplir a tiempo el despacho y entrega de pedidos en el mercado nacional</p> <p><b>D2O5:</b> Ofrecer a los clientes nuevas facilidades de pago.</p> <p><b>D9O1:</b> Capacitación del Personal periódicamente para mejorar la capacidad productiva.</p>

	<b>F1005:</b> Negociaciones con cadenas de tiendas y supermercados.	<b>D902:</b> Otorgar incentivos al personal.  <b>D905:</b> Aplicar métodos y estilos de trabajo que permitan crear un buen ambiente laboral.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A</b>
<p><b>A1:</b> Incursión de nuevos competidores locales y nacionales.</p> <p><b>A2:</b> Predilección de productos extranjeros sobre productos nacionales.</p> <p><b>A4:</b> Incremento en los precios de la materia prima así como de insumos y materiales.</p>	<p><b>F2A1:</b> Buscar nuevos mercados que no estén saturados.</p> <p><b>F2A2:</b> Elaborar anuncios y carteles publicitarios.</p> <p><b>F2A4:</b> Hacer negociaciones con los proveedores para conseguir descuentos.</p> <p><b>F6A1:</b> Mejorar el servicio al cliente, ofreciendo un trato amable y una atención rápida.</p> <p><b>F6A2:</b> Producir con mejores insumos y materiales.</p> <p><b>F6A4:</b> Utilizar al máximo la capacidad productiva del recurso tecnológico</p> <p><b>F10A1:</b> Innovar permanentemente.</p> <p><b>F10A4:</b> Ofrecer servicio personalizado.</p>	<p><b>D1A1:</b> Estudiar a la competencia comparando procesos productivos.</p> <p><b>D1A2:</b> Elaborar un Plan Estratégico de Mercado a través de un el sistema de ventas que permita penetrar la marca en mercados nuevos.</p> <p><b>D1A4:</b> Diseñar un plan para exhibir los productos de una manera más atractiva (Merchandising).</p> <p><b>D2A1:</b> Adecuación de los procesos y actividades de administración.</p> <p><b>D2A2:</b> Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente</p> <p><b>D2A4:</b> Contar con un portafolio amplio de proveedores.</p> <p><b>D9A1:</b> Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa.</p> <p><b>D9A2:</b> Realizar tarjetas de presentación de la empresa.</p> <p><b>D9A4:</b> Ofrecer nuestros productos vía internet, llamadas telefónicas y envío de correos.</p>

**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

### 3.4.2 TEMAS ESTRATÉGICOS

Una vez diseñado el FODA Cruzado, el paso siguiente es ubicar cada estrategia en la perspectiva correspondiente.

**Cuadro No. 18:** Temas Estratégicos para PROALIM

TEMAS ESTRATÉGICOS				
ESTRATEGIAS	CLIENTES	INTERNOS	FINANCIEROS	APRENDIZAJE
<b>F2O1:</b> Mantener el precio y mejorar la calidad	X			
<b>F2O2:</b> Incrementar el volumen de producción de los productos mejor aceptados en el mercado, para minimizar costos.			X	
<b>F2O5:</b> Participar en las principales ferias de nuestra ciudad para promocionar nuestro producto a la ciudadanía.	X			
<b>F6O1:</b> Mejorar la fachada de la empresa, construyendo una vidriera para exhibir los productos que se ofrecen en el interior.			X	
<b>F6O2:</b> Promociones para mantener y fidelizar clientes actuales.	X			
<b>F6O5:</b> Visitar a clientes potenciales e informar sobre los productos que oferta la empresa.	X			
<b>F10O1:</b> Incluir nuevos atributos a los productos.		X		
<b>F10O2:</b> Contratar vendedores.			X	
<b>F10O5:</b> Negociaciones con cadenas de tiendas y supermercados.	X			
<b>D1O1:</b> Minimizar y gestionar los desperdicios generados del proceso productivo.			X	
<b>D1O2:</b> Diseñar un Plan Operativo Anual (POA).		X		

<b>D105:</b> Medir y evaluar el desempeño de los procesos internos de producción		X		
<b>D201:</b> Invertir un porcentaje de las utilidades en Investigación y Desarrollo.			X	
<b>D202:</b> Cumplir a tiempo el despacho y entrega de pedidos en el mercado nacional	X			
<b>D205:</b> Ofrecer a los clientes nuevas facilidades de pago.			X	
<b>D901:</b> Capacitación del Personal periódicamente para mejorar la capacidad productiva.				X
<b>D902:</b> Otorgar incentivos al personal.				X
<b>D905:</b> Aplicar métodos y estilos de trabajo que permitan crear un buen ambiente laboral.				X
<b>F2A1:</b> Buscar nuevos mercados que no estén saturados.			X	
<b>F2A2:</b> Elaborar anuncios y carteles publicitarios.			X	
<b>F2A4:</b> Hacer negociaciones con los proveedores para conseguir descuentos.		X		
<b>F6A1:</b> Mejorar el servicio al cliente, ofreciendo un trato amable y una atención rápida.	X			
<b>F6A2:</b> Producir con mejores insumos y materiales.		X		
<b>F6A4:</b> Utilizar al máximo la capacidad productiva del recurso tecnológico		X		
<b>F10A1:</b> Innovar permanentemente.		X		
<b>F10A4:</b> Ofrecer servicio personalizado.			X	
<b>D1A1:</b> Estudiar a la competencia, comparando los procesos productivos		X		

<b>D1A2:</b> Elaborar un Plan Estratégico de Mercado a través de un sistema de ventas que permita penetrar la marca en mercados nuevos.		X		
<b>D1A4:</b> Diseñar un plan para exhibir los productos de una manera más atractiva (Merchandising).		X		
<b>D2A1:</b> Adecuación de los procesos y actividades de administración.		X		
<b>D2A2:</b> Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente	X			
<b>D2A4:</b> Contar con un portafolio amplio de proveedores.		X		
<b>D9A1:</b> Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa.			X	
<b>D9A2:</b> Realizar tarjetas de presentación de la empresa.			X	
<b>D9A4:</b> Ofrecer nuestros productos vía internet, llamadas telefónicas y envío de correos.			X	

**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

### 3.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA “PROALIM”

**Cuadro No. 19:** Cuadro de Mando Integral de Productos Alimenticios Muñoz “PROALIM”

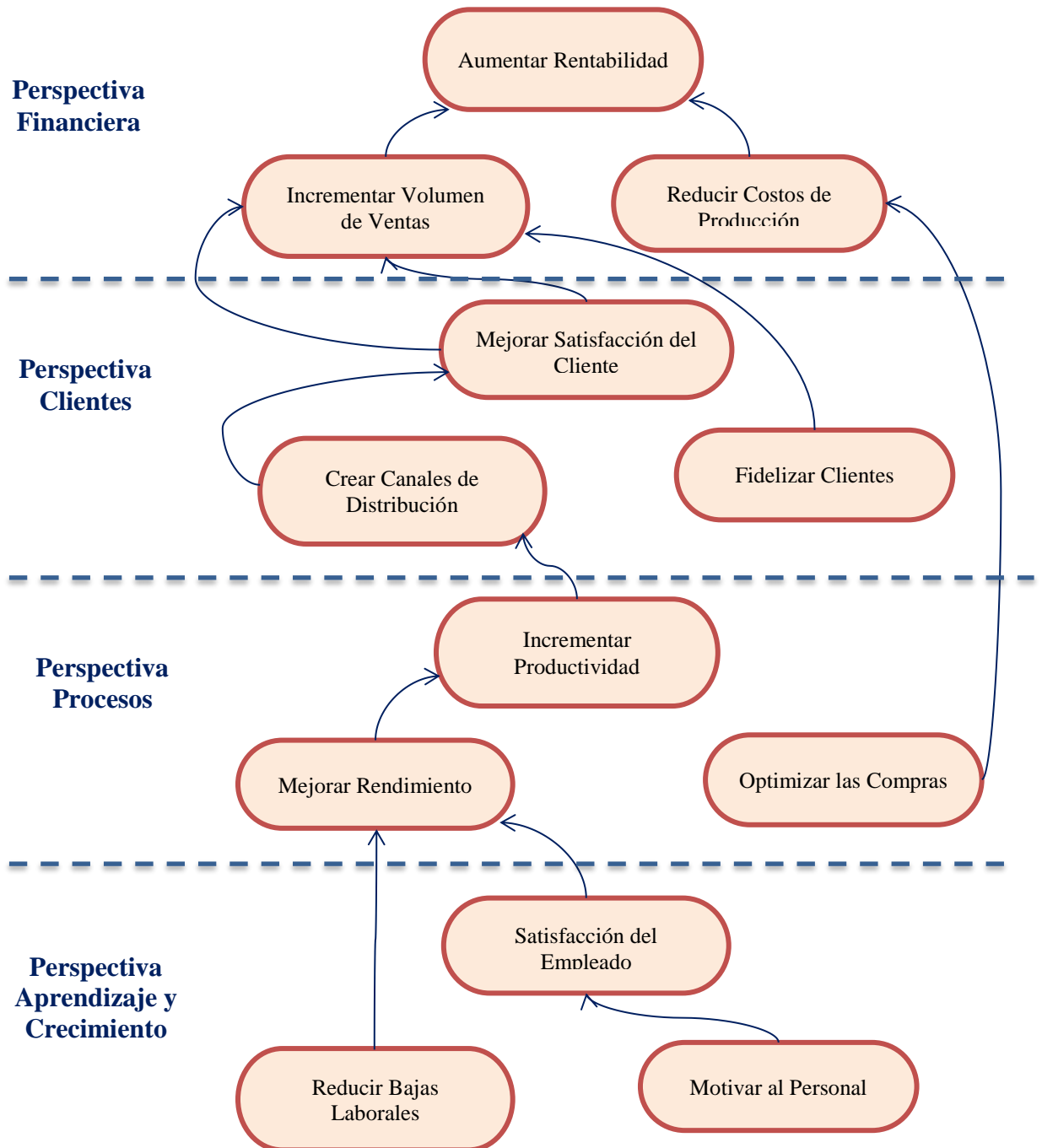
		OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ESTRATEGIAS
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>FINANCIEROS</b>	Incrementar el volumen de ventas.	Número de unidades vendidas cada mes	30%	Anual	Incrementar el volumen de producción de los productos para minimizar costos.
						Contratar vendedores.
						Ofrecer a los clientes nuevas facilidades de pago.
						Elaborar anuncios y carteles publicitarios.
						Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa.
						Realizar tarjetas de presentación de la empresa.
	Aumentar la rentabilidad.	ROE= Beneficio Neto/Activo Corriente	25%	Anual	Ofrecer nuestros productos vía internet, llamadas telefónicas y envío de correos.	
					Mejorar la fachada de la empresa, construyendo una vidriera para exhibir los productos	
	Reducir los costos de producción	Costos de Producción (M.O;M.P;C.I.F)	En un 18%	Anual	Ofrecer servicio personalizado	
	<b>CLIENTES</b>	Mejorar la satisfacción del cliente.	Encuestas Satisfactorias	85%	Anual	Buscar nuevos mercados que no estén saturados.
Invertir un porcentaje de las utilidades en Investigación y Desarrollo.						
Minimizar y gestionar los desperdicios generados del proceso productivo.						
Mantener el precio y mejorar la calidad						
Crear canales de distribución.	Número de puntos de venta nacionales	7	Anual	Visitar a clientes potenciales		
				Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente		
						Negociaciones con cadenas de tiendas y supermercados.

	Fidelizar Clientes	Número de Clientes Fijos	90%	Anual	Promociones para mantener y fidelizar clientes actuales. Participar en las principales ferias
INTERNOS	Incrementar la productividad	Unidades producidas/Número de unidades a producir	85%	Anual	Diseñar un Plan Operativo Anual (POA).
					Utilizar al máximo la capacidad productiva del recurso tecnológico
					Innovar permanentemente.
	Mejorar el Rendimiento	Capacidad utilizada de la Maquinaria/Capacidad total	90%	Mensual	Elaborar un Plan Estratégico de Mercado
					Diseñar un plan para exhibir los productos de una manera más atractiva (Merchandising).
					Adecuación de los procesos y actividades de administración.
Optimizar las compras.	Descuentos promedios en compras (%)	3%	Mensual	Contar con un portafolio amplio de proveedores.	
				Estudiar a la competencia comparando los procesos de producción.	
				Medir y evaluar el desempeño de los procesos internos de producción	
APRENDIZAJE	Satisfacción del Empleado	Encuestas Negativas	85%	Mensual	Producir con mejores insumos y materiales.
					Hacer negociaciones con los proveedores para conseguir descuentos.
					Incluir nuevos atributos a los productos.
	Reducir Bajas Laborales	% de Empleados con bajas	90%	Mensual	Capacitación del Personal periódicamente para mejorar la capacidad productiva. Aplicar métodos y estilos de trabajo que permitan crear un buen ambiente laboral.
	Motivar al personal	Índice de motivación	100%	Mensual	Otorgar incentivos al personal.

**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

### 3.6 MAPA ESTRATÉGICO

Figura No. 06: Mapa Estratégico de “PROALIM”



Fuente: Las Autoras  
Elaboración: Las Autoras



### 3.7 INDICADORES

Los indicadores son necesarios para poder mejorar, lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar<sup>13</sup>. Por ello en productos Alimenticios Muñoz (PROALIM) es necesaria la utilización de indicadores; ya que permitirá medir el cumplimiento de los objetivos planteados, para poder controlar las desviaciones y consecuentemente conociendo los resultados mejorar a través de gestiones adecuadas, beneficiando así a todos los que forman la empresa.

En nuestro caso para establecer el porcentaje base de cumplimiento de los objetivos se tomó en consideración las necesidades del gerente; mismo que estableció el criterio de análisis para interpretar mejor el cumplimiento de los objetivos; siendo éste, el 85% y 70%; es decir, una vez que el Gerente tenga los resultados deberá ver en qué nivel se encuentra. Si los resultados obtenidos son iguales o superiores a 85% de la meta planteada significa que la empresa se encuentra bien y está cumpliendo con las metas establecidas; por lo tanto se ubicará en color verde, si los resultados se encuentran entre el rango de 70% y 85% indica un rendimiento a medias por lo que se colocará en color amarillo puesto que está en alerta; finalmente si los resultados son inferiores a 70% quiere decir que no se está cumpliendo con la meta fijada y se colocará en color rojo indicando peligro.

Es importante recalcar que se utilizó Microsoft Excel 2010 para la elaboración de las plantillas que medirán el cumplimiento de los objetivos, para lo cual se insertó datos en distintas hojas de cálculo con sus respectivas fórmulas que mostrarán los resultados directamente, permitiéndole al gerente analizar dichos valores y tomar decisiones adecuadas.

A continuación se describen los indicadores de cada perspectiva que se utilizarán para la medición de los objetivos propuestos en la elaboración del Cuadro de Mando Integral de Productos Alimenticios Muñoz.

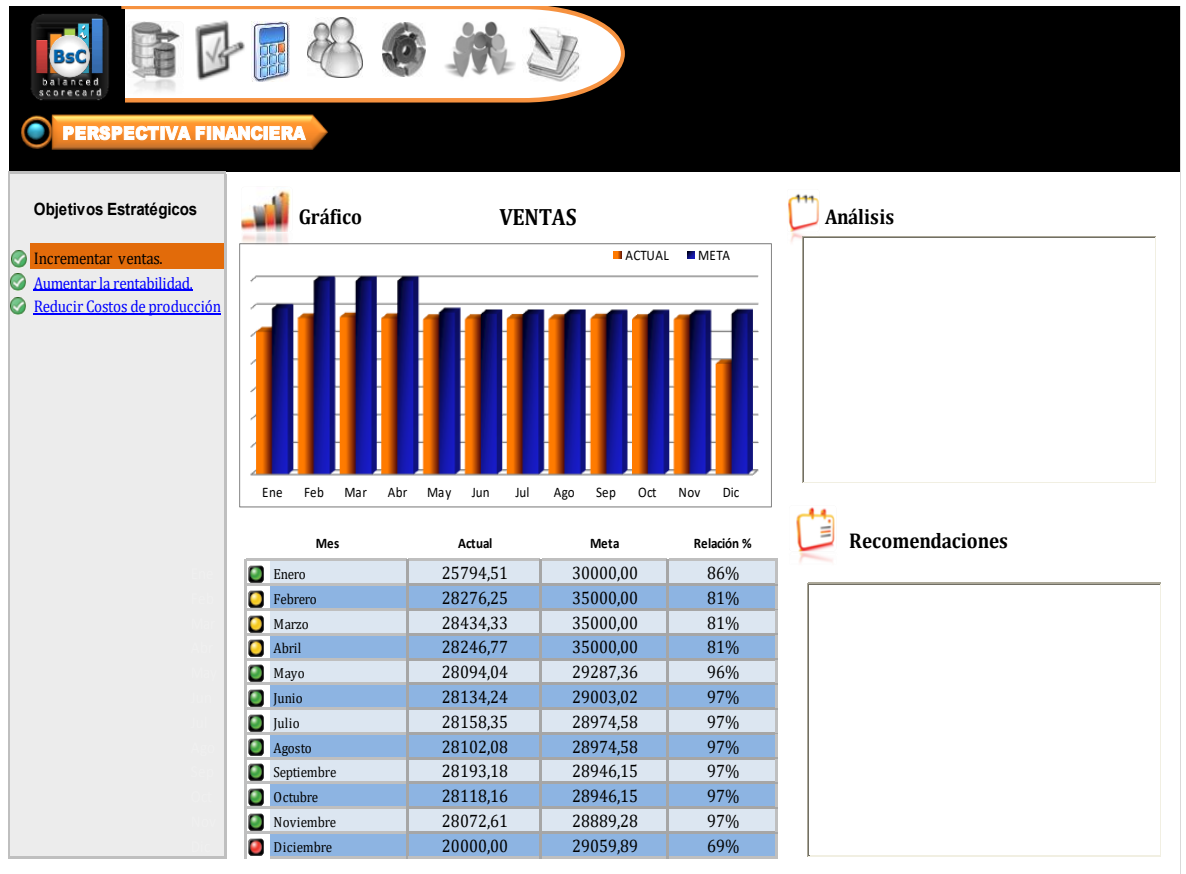
---

<sup>13</sup> [http://web.jet.es/amoarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm)

### 3.7.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

- Incrementar Ventas

Figura No. 07: Incrementar las Ventas



Fuente: Las Autoras  
Elaboración: Las Autoras

Este gráfico muestra la plantilla en Excel que será utilizada para medir el grado de cumplimiento de la meta con respecto al objetivo: **“Incrementar las ventas”**.

Como podemos observar contiene: el objetivo de la perspectiva, una tabla en la que se ingresa el valor de las ventas de cada mes tanto actuales como meta, un gráfico que ilustra de mejor manera los resultados para detectar a simple vista el cumplimiento de los objetivos propuestos y dos recuadros que permitirán analizar los resultados y dar las respectivas recomendaciones.

Para calcular deberá ingresar el valor de las ventas actuales totales de cada mes y las ventas meta totales mensuales dadas en dólares, posteriormente procederá a calcular el porcentaje representativo de las ventas actuales en relación con las ventas metas mes a mes, y automáticamente saldrá el resultado con su respectivo indicador de cumplimiento de meta mensual, finalmente realizará un promedio que indica el cumplimiento de la meta anual; cómo podemos observar en este caso el incremento de las ventas anuales se colocó en color verde, lo que indica que la empresa está cumpliendo con la meta planteada.

- **Aumentar la Rentabilidad**

**Figura No. 08: Aumentar la Rentabilidad**



**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

Esta plantilla se utilizará para medir el nivel de cumplimiento de la meta con respecto al objetivo: **“Aumentar la Rentabilidad”**.

Contiene el objetivo de la perspectiva, una tabla en la que se ingresa los porcentajes de rentabilidad (ROE) mes a mes actuales, calculados previamente con la Utilidad Neta entre el Activo Total en una hoja de anexos, así como los porcentajes de rentabilidad meta, un gráfico que ayuda a visibilizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y recuadros donde podrá analizar los resultados y escribir las respectivas recomendaciones.

Se debe ingresar los porcentajes de rentabilidad actuales y meta de cada mes, a continuación procederá a calcular el porcentaje representativo de la rentabilidad actual en relación con la rentabilidad meta mes a mes, y automáticamente saldrá el resultado con su respectivo indicador de cumplimiento de meta mensual, al final realizará un promedio que indica el cumplimiento de la meta anual; observamos que de igual manera en este caso el incremento de la rentabilidad anual se colocó en color verde, lo que indica que la empresa está cumpliendo con la meta planteada de la perspectiva financiera.

- **Reducir Costos de Producción**

**Figura No. 09: Reducir Costos de Producción**



**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

Esta plantilla en Excel será utilizada para medir el grado de cumplimiento de la meta con respecto al objetivo: “**Reducir Costos de Producción**”.

Aquí se detalla el objetivo de la perspectiva, una tabla en la que se ingresan los costos totales de producción mes a mes tanto actuales como meta, un gráfico que ilustra de mejor manera los resultados para detectar a simple vista el cumplimiento de los objetivos propuestos y dos recuadros que permitirán analizar los resultados y anotar las respectivas recomendaciones.

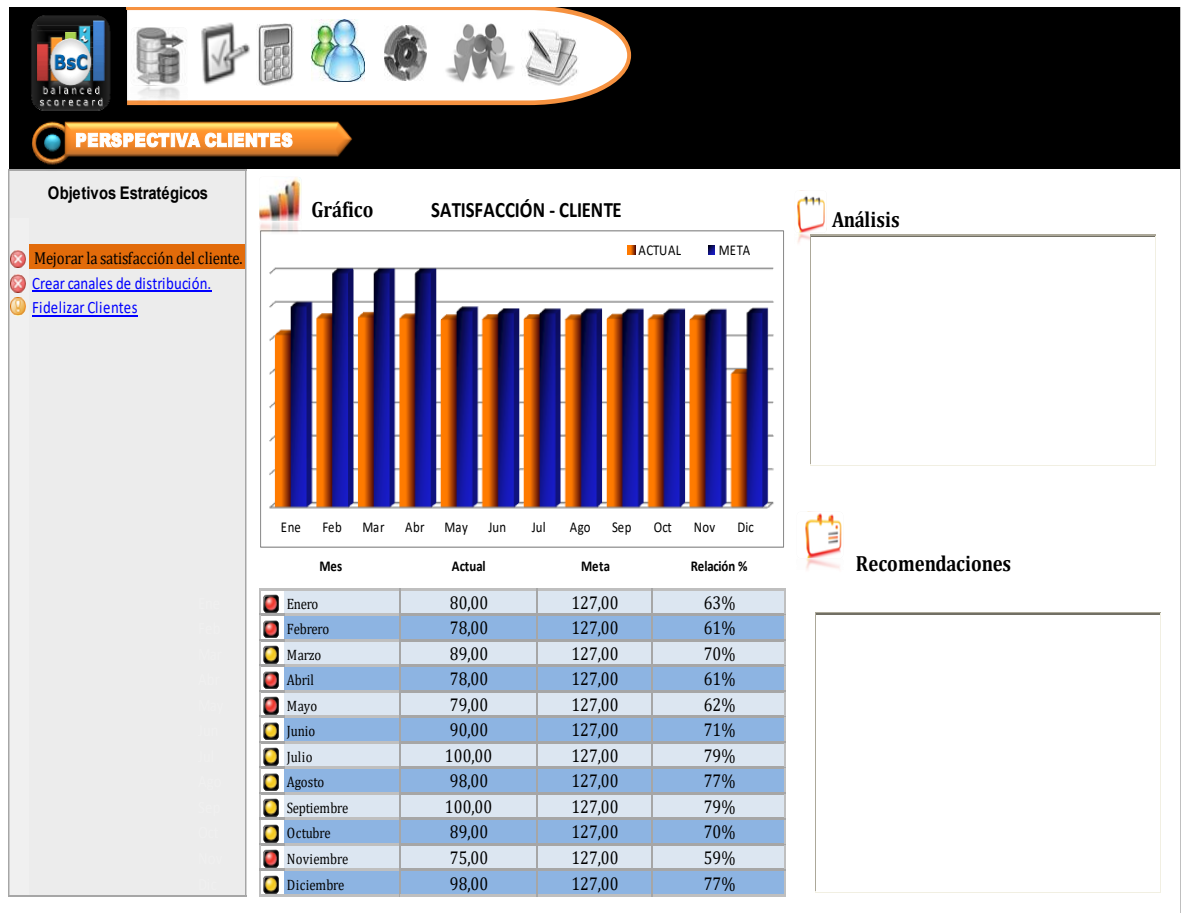
Para calcular debe ingresar los costos totales de producción actuales de cada mes y los costos totales de producción meta mensuales dados en dólares, luego calculará el porcentaje representativo de los costos totales de producción actuales en relación con los costos totales de producción meta mes a mes, y automáticamente saldrá el resultado con su respectivo indicador de cumplimiento de meta mensual, finalmente realizará un promedio que indica el cumplimiento de la meta anual; cómo podemos observar en este caso la reducción del costo total de producción anual se colocó en color verde, lo que indica que la empresa está cumpliendo con la meta planteada.

Luego de observar los tres objetivos de la perspectiva financiera podemos manifestar que esta perspectiva a nivel general está cumpliendo a cabalidad con las metas planteadas; ya que, los resultados de los indicadores muestran un cumplimiento de las metas mayores o iguales al 85% por lo que todos están con color verde, indicando al gerente que se está realizando las actividades financieras de manera adecuada y acorde a lo planeado.

### 3.7.2 PERSPECTIVA CLIENTES

- Mejorar la Satisfacción del Cliente

Figura No. 10: Mejorar la Satisfacción del Cliente



Fuente: Las Autoras  
Elaboración: Las Autoras

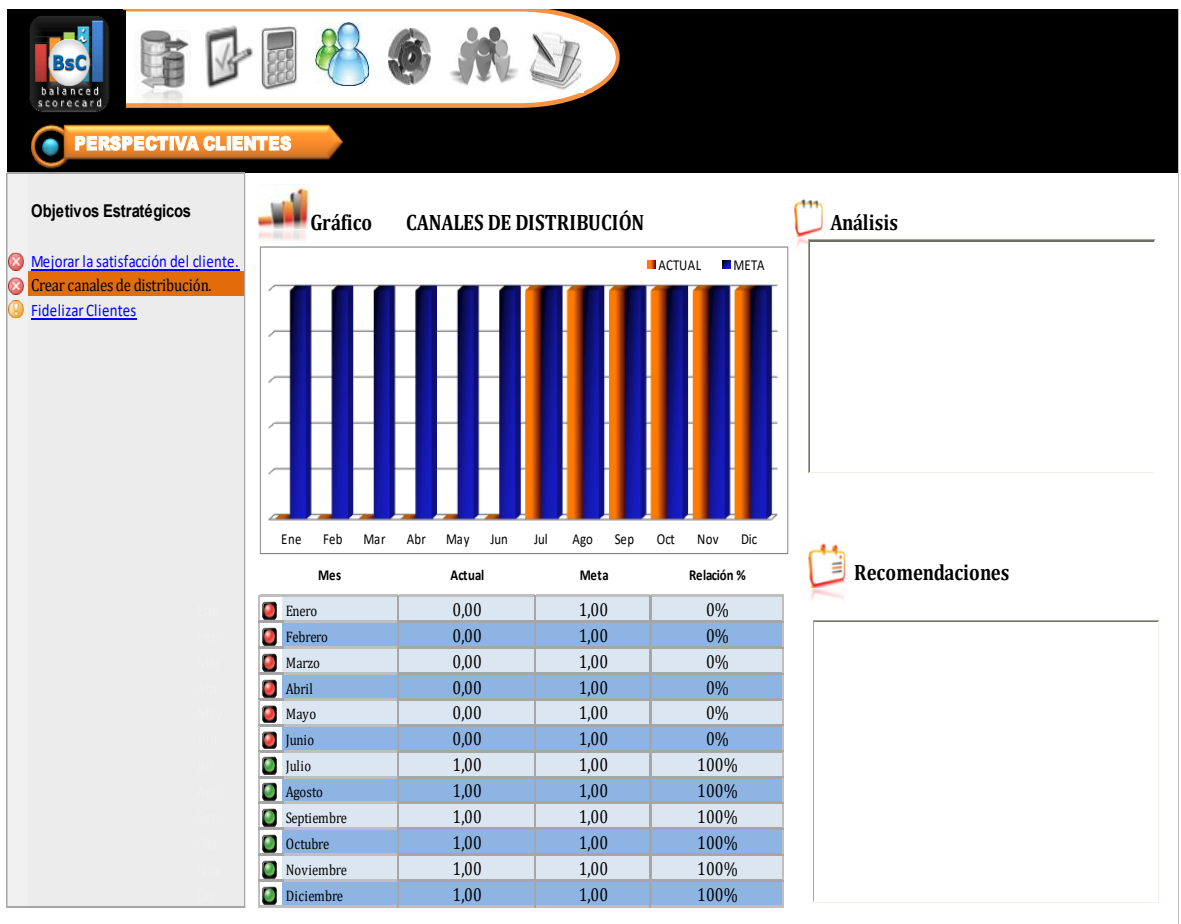
Este gráfico muestra la plantilla que se utilizará para medir el grado de cumplimiento de la meta con respecto al objetivo: **“Mejorar la Satisfacción del Cliente”**.

Como podemos observar contiene: el objetivo de la perspectiva, una tabla en la que se ingresa el número de encuestas satisfactorias de clientes tanto actuales como meta, un gráfico que ilustra de mejor manera los resultados para detectar a simple vista el cumplimiento de los objetivos propuestos y dos recuadros que permitirán analizar los resultados y dar las respectivas recomendaciones.

Para realizar el respectivo cálculo ingresará el número de encuestas satisfactorias tanto actuales como meta de cada mes, adicionalmente procederá a calcular el porcentaje representativo del número de encuestas satisfactorias actuales en relación con el número de encuestas satisfactorias metas mes a mes, y automáticamente saldrá el resultado con su respectivo indicador de cumplimiento de meta mensual, al final realizará un promedio que indica el cumplimiento de meta anual; observamos que en este caso la mejora de satisfacción del cliente anual se colocó en color rojo, lo que indica que la empresa no está cumpliendo con la meta planteada; es decir, que se encuentra en zona de peligro, en este caso el gerente debe tomar las medidas necesarias para corregir las desviaciones que se están produciendo.

- **Crear Canales de Distribución**

**Figura No. 11: Crear Canales de Distribución**



**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

Esta plantilla será utilizada para medir el grado de cumplimiento de la meta con respecto al objetivo: **“Crear Canales de Distribución”**.

Aquí se detalla el objetivo de la perspectiva, una tabla en la que se ingresa el número de puntos de ventas nacionales mes a mes actuales, así como el número de puntos de ventas nacionales meta, un gráfico que ayuda a visibilizar de mejor manera el cumplimiento de los objetivos propuestos y recuadros que permitirán analizar los resultados y escribir las respectivas recomendaciones.

Se debe ingresar el número de puntos de ventas nacionales tanto actuales como meta de cada mes, posteriormente se procede a calcular el porcentaje representativo del número de puntos de ventas nacionales actuales en relación con el número de puntos de ventas nacionales meta mes a mes, y automáticamente saldrá el resultado con su respectivo indicador de cumplimiento de meta mensual, finalmente realizará un promedio que indica el cumplimiento de la meta anual; observamos que de igual manera en este caso la creación de canales de distribución anuales se colocó en color rojo, lo que indica que la empresa no está cumpliendo con la meta planteada de la perspectiva de clientes, resultado que sugiere tomar acciones correctivas inmediatas.



- Fidelizar Clientes

Figura No. 12: Fidelizar Clientes



Fuente: Las Autoras  
 Elaboración: Las Autoras

Esta plantilla en Excel se utilizará para medir el grado de cumplimiento de la meta con respecto al objetivo: **“Fidelizar Clientes”**.

Contiene el objetivo de la perspectiva, una tabla en la que se ingresa el número de clientes fijos mes a mes tanto actuales como meta, un gráfico que ilustra de mejor manera los resultados para detectar a simple vista el cumplimiento de los objetivos propuestos y dos recuadros que permitirán analizar los resultados y anotar las respectivas recomendaciones.

Para calcular deberá ingresar el número actual de clientes fijos de cada mes y el número meta de clientes fijos, a continuación procederá a calcular el porcentaje representativo del número actual de clientes fijos en relación con el número meta de clientes fijos mes a mes, y automáticamente saldrá el resultado con su respectivo indicador de cumplimiento de

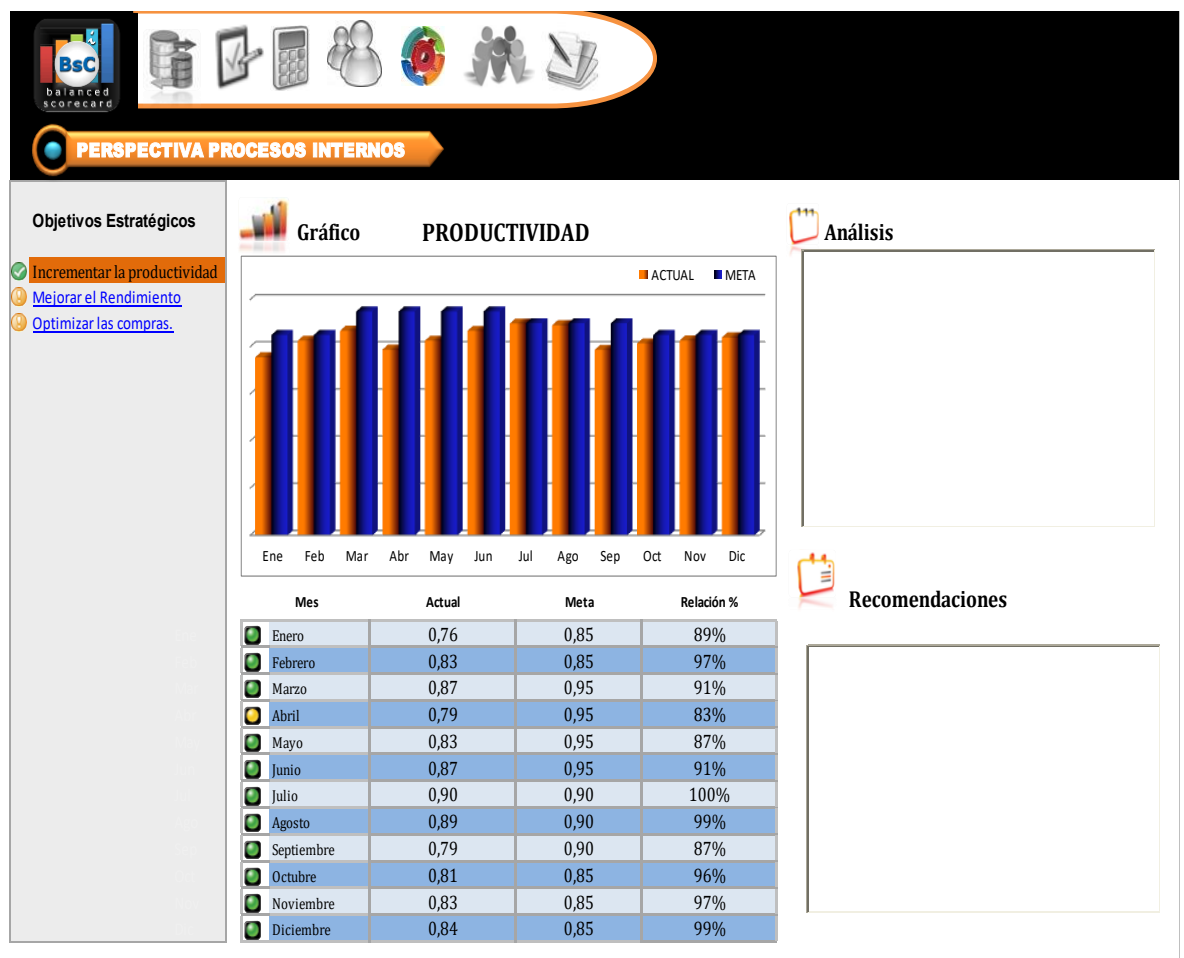
meta mensual, finalmente realizará un promedio que indica el cumplimiento de la meta anual; cómo podemos observar en este caso la fidelización de clientes anual se colocó en color verde, lo que indica que la empresa está cumpliendo con la meta planteada.

Analizando los tres objetivos de la perspectiva de clientes, observamos que no se está cumpliendo con las metas planteadas; ya que, los resultados globales de los indicadores muestran un cumplimiento de las metas inferiores al 70%; puesto que, dos de los tres objetivos están de color rojo, indicando al gerente que no se está realizando las actividades de clientes correctamente y necesita controlar las desviaciones que se presentan.

### 3.7.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- Incrementar la Productividad

**Figura No. 13:** Incrementar la Productividad



**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

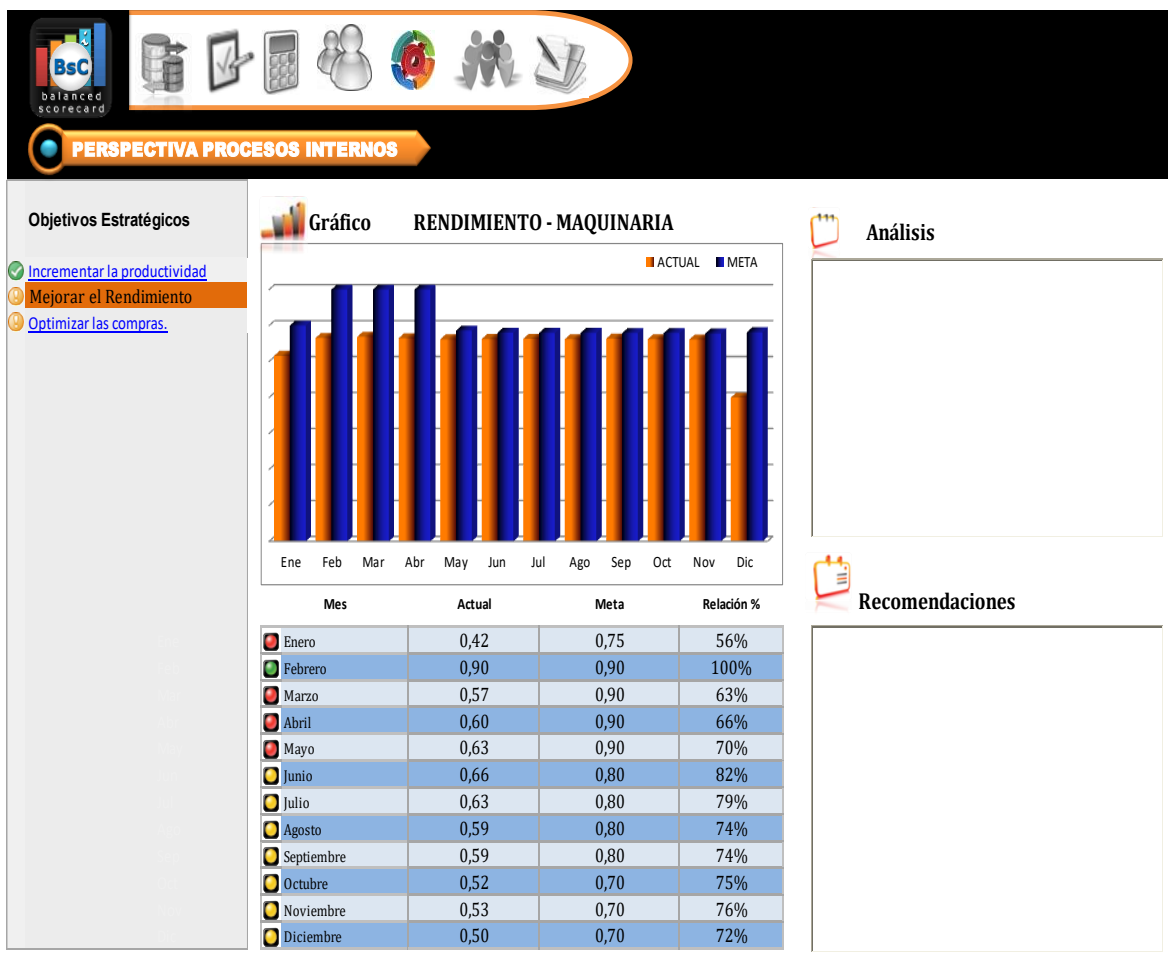
Este gráfico muestra la plantilla en Excel que será utilizada para medir el grado de cumplimiento de la meta con respecto al objetivo: **“Incrementar la Productividad”**.

Como podemos observar contiene: el objetivo de la perspectiva, una tabla en la que se ingresa los porcentajes de productividad mes a mes actuales, calculados previamente con el número de unidades producidas entre el número de unidades a producir en una hoja de anexos, así como los porcentajes de productividad meta, un gráfico que ayuda a visibilizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y recuadros que permitirán analizar los resultados y dar las respectivas recomendaciones.

Para su respectivo cálculo debe ingresar el porcentaje de productividad tanto actual como meta de cada mes, después procederá a calcular el porcentaje representativo de la productividad actual en relación con la productividad meta mes a mes, y automáticamente saldrá el resultado con su respectivo indicador de cumplimiento de meta mensual, finalmente realizará un promedio que indica el cumplimiento de la meta anual; cómo podemos observar en este caso el incremento de la productividad anual se colocó en color verde, lo que indica que la empresa está cumpliendo con la meta planteada.

- **Mejorar el Rendimiento**

**Figura No. 14: Mejorar el Rendimiento**



**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

Esta plantilla se utilizará para medir el grado de cumplimiento de la meta con respecto al objetivo: “**Mejorar el Rendimiento**”.

Aquí consta el objetivo de la perspectiva, una tabla en la que se ingresa los porcentajes de Rendimiento de la Maquinaria mes a mes actuales, calculados previamente con la Capacidad de la Maquinaria utilizada entre la Capacidad Total de la Maquinaria en una hoja de anexos, así como los porcentajes de rendimiento meta, un gráfico que ayuda a visibilizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y recuadros que permitirán analizar los resultados y escribir las respectivas recomendaciones.

Se debe ingresar los porcentajes de rendimiento tanto actuales como meta de cada mes, posteriormente se procede a calcular el porcentaje representativo del rendimiento actual en relación con el rendimiento meta mes a mes, y automáticamente saldrá el resultado con su respectivo indicador de cumplimiento de meta mensual, al final realizará un promedio que indica el cumplimiento de la meta anual; observamos que en este caso la mejora del Rendimiento de Maquinaria anual se colocó en color amarillo, lo que indica que la empresa está cumpliendo a medias con la meta planteada de la perspectiva de procesos internos, mostrando una alerta para el Gerente a la hora de tomar decisiones.

- **Optimizar las Compras**

**Figura No. 15:** Optimizar las Compras



**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

Esta plantilla en Excel será utilizada para medir el grado de cumplimiento de la meta con respecto al objetivo: “**Optimizar las Compras**”.

Contiene el objetivo de la perspectiva, una tabla en la que se ingresa el porcentaje de los descuentos promedio en compras mes a mes tanto actuales como meta, un gráfico que ilustra de mejor manera los resultados para detectar a simple vista el cumplimiento de los objetivos propuestos y dos recuadros que permitirán analizar los resultados y anotar las respectivas recomendaciones.

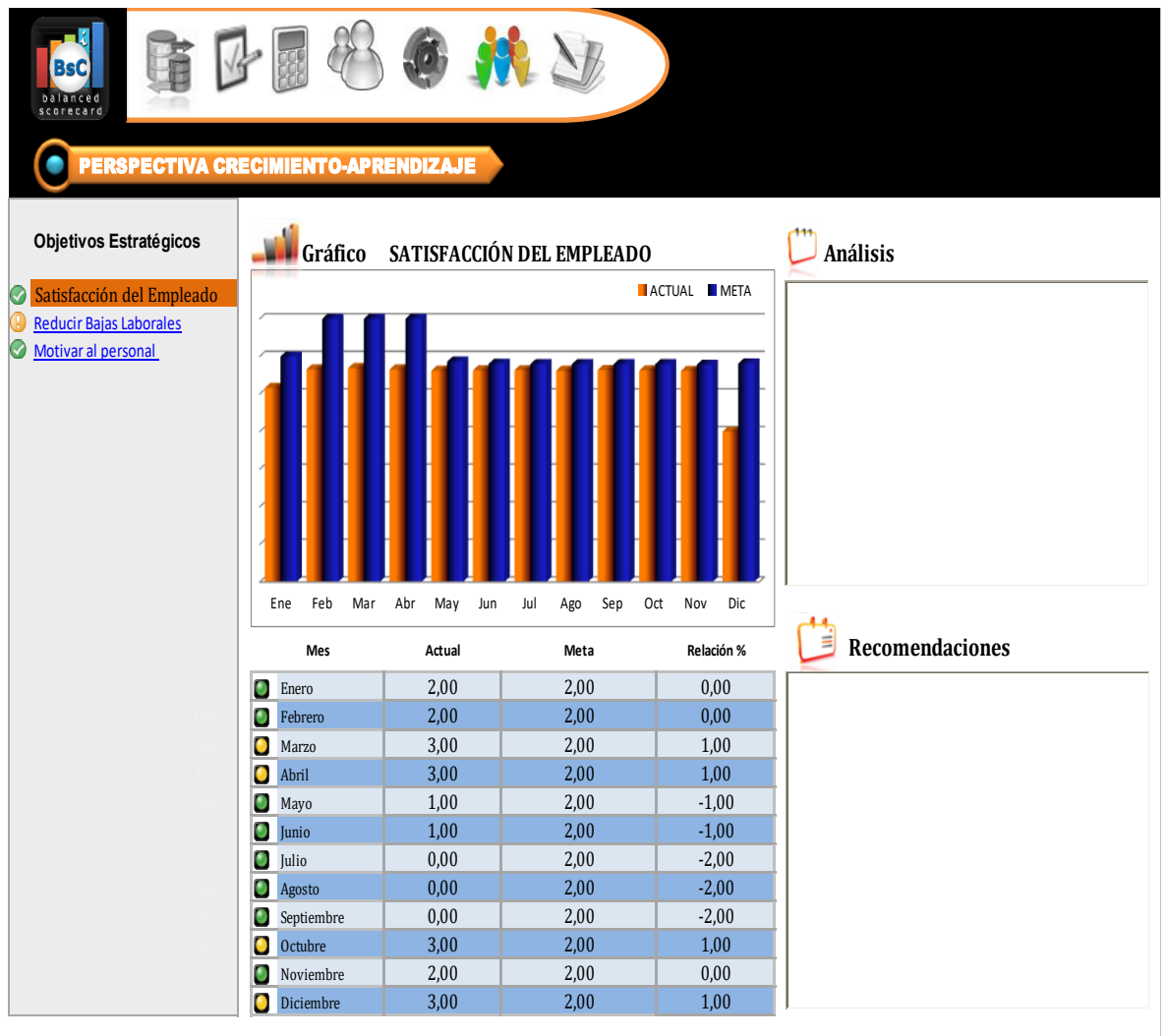
Para calcular se ingresa el porcentaje de los descuentos promedio en compras actuales de cada mes y el porcentaje de los descuentos promedio en compras meta, luego se procede a calcular el porcentaje representativo de los descuentos promedio en compras actuales en relación con los descuentos promedio en compras meta mes a mes, y automáticamente saldrá el resultado con su respectivo indicador de cumplimiento de meta mensual, finalmente realizará un promedio que indica el cumplimiento de la meta anual; cómo podemos observar en este caso la optimización de las compras anuales se colocó en color amarillo, lo que indica que la empresa está cumpliendo a medias con la meta planteada y este indicador indica la alerta de la posible desviación.

Observando los tres objetivos de la perspectiva de procesos internos podemos manifestar que a nivel general se está cumpliendo a medias con las metas planteadas; ya que, los resultados de los indicadores muestran un cumplimiento de metas entre el rango de 70% y 85%; debido a que dos de los tres indicadores están con color amarillo, indicando al gerente que no está realizando las actividades de los procesos internos de manera adecuada y acorde a lo planeado.

### 3.7.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Satisfacción del Empleado

Figura No. 16: Satisfacción del Empleado



**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

Este gráfico muestra la plantilla en Excel que se utilizará para medir el grado de cumplimiento de la meta con respecto al objetivo: **“Satisfacción del Empleado”**.

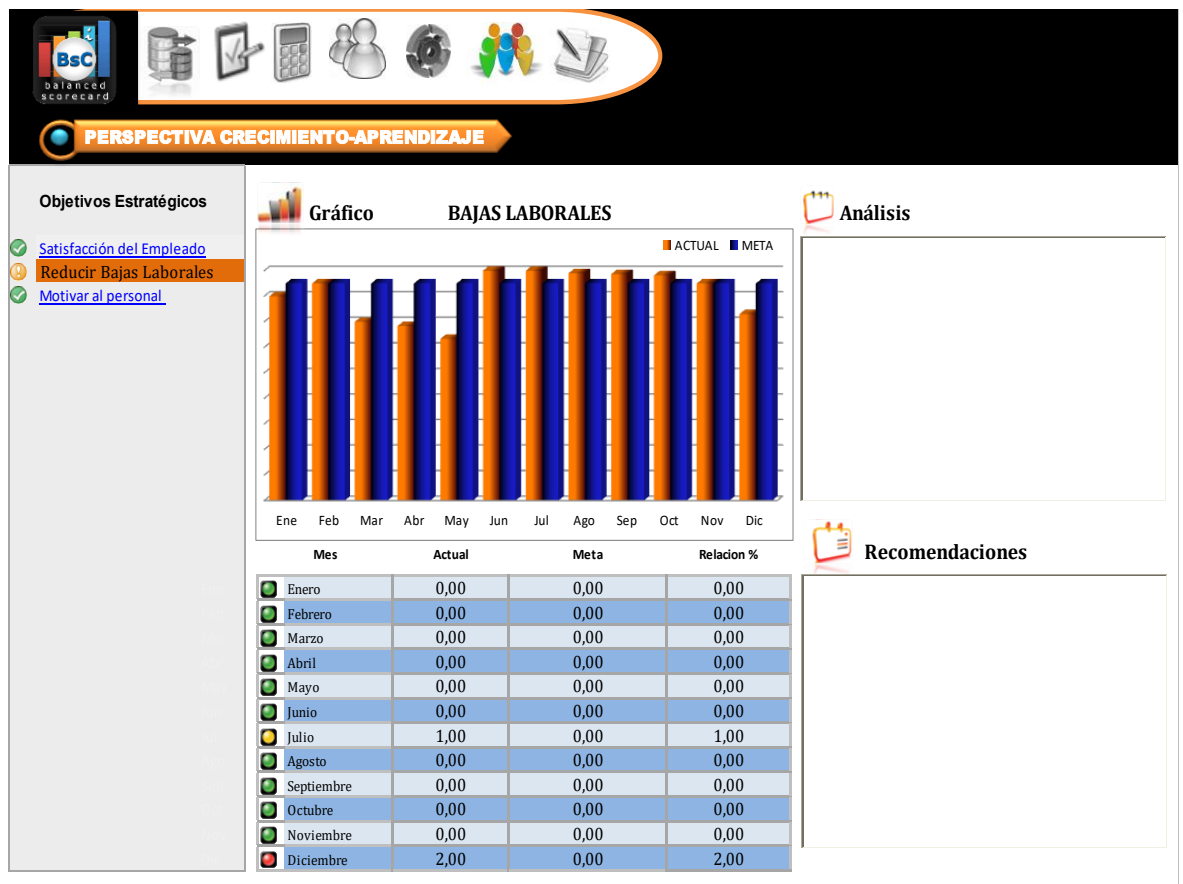
Como podemos observar contiene: el objetivo de la perspectiva, una tabla en la que se ingresa el número de encuestas negativas de cada mes tanto actuales como meta, un gráfico que ilustra de mejor manera los resultados para detectar a simple vista el cumplimiento de

los objetivos propuestos y dos recuadros que permitirán analizar los resultados y dar las respectivas recomendaciones.

Para calcular debe ingresar el número de encuestas negativas actuales de cada mes y el número de encuestas negativas meta, a continuación procederá a calcular la diferencia entre el número de encuestas negativas actuales y el número de encuestas negativas meta mes a mes, y automáticamente saldrá el resultado con su respectivo indicador de cumplimiento de meta mensual, finalmente realizará una suma que indica el cumplimiento de la meta anual; cómo podemos observar en este caso la satisfacción anual del empleado se colocó en color verde, lo que indica que la empresa está cumpliendo con la meta planteada.

- **Reducir Bajas Laborales**

**Figura No. 17:** Reducir Bajas Laborales



**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras



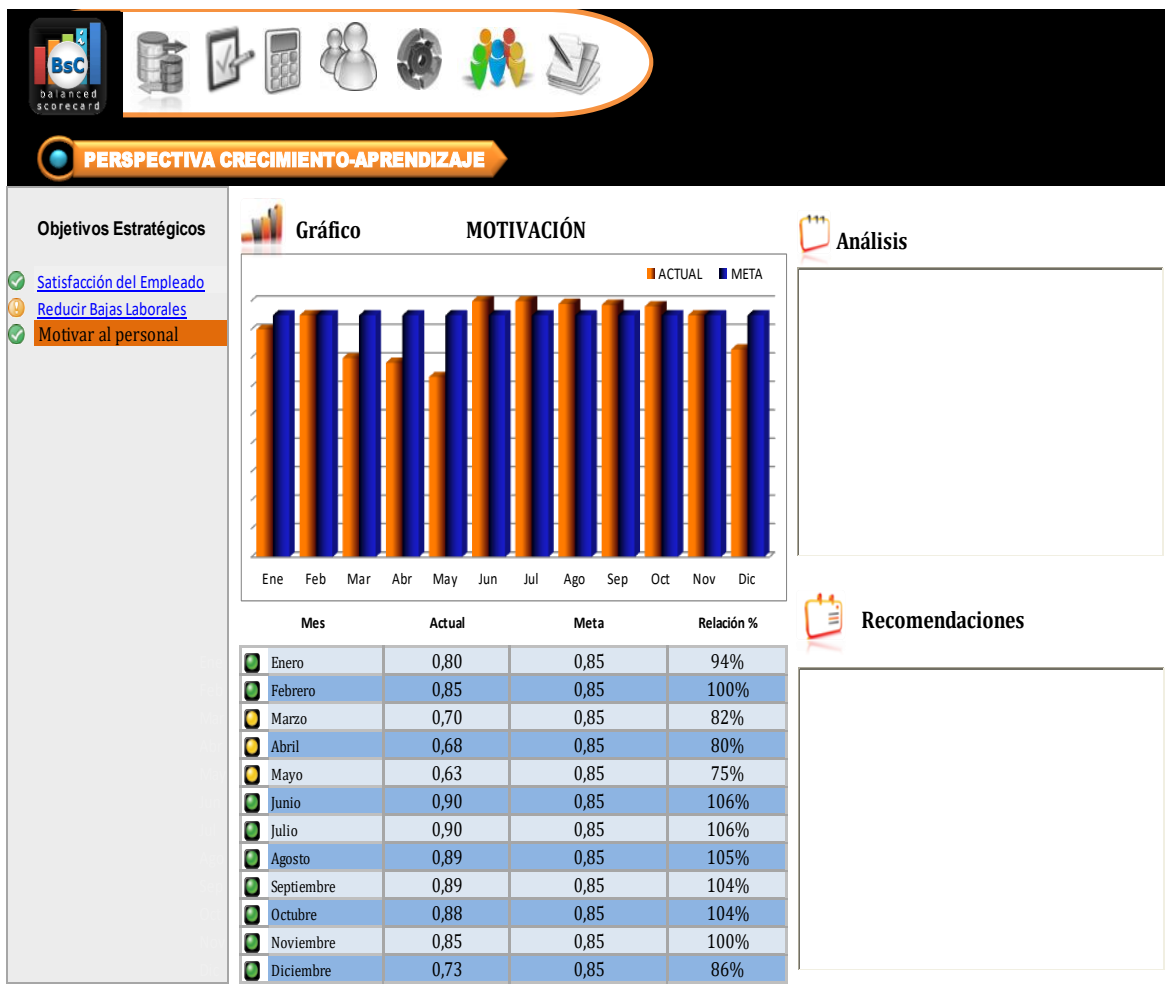
Esta plantilla será utilizada para medir el grado de cumplimiento de la meta con respecto al objetivo: “**Reducir Bajas Laborales**”.

Aquí se detalla el objetivo de la perspectiva, una tabla en la que se ingresa el número de empleados con bajas mes a mes actuales, así como el número de empleados con bajas meta, un gráfico que ayuda a visibilizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y recuadros donde se podrá analizar los resultados y anotar las respectivas recomendaciones.

Se debe ingresar el número de empleados con bajas tanto actuales como meta de cada mes, luego procederá a calcular la diferencia entre el número de empleados con bajas actual y el número de empleados con bajas meta mes a mes, y automáticamente saldrá el resultado con su respectivo indicador de cumplimiento de meta mensual, al final realizará una suma que indica el cumplimiento de la meta anual; observamos que en este caso la reducción de bajas laborales anuales se colocó en color amarillo, lo que indica que la empresa está cumpliendo a medias con la meta planteada de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- **Motivar al Personal**

**Figura No. 18: Motivar al Personal**



**Fuente:** Las Autoras  
**Elaboración:** Las Autoras

Esta plantilla en Excel se utilizará para medir el grado de cumplimiento de la meta con respecto al objetivo: **“Motivar al Personal”**.

Contiene el objetivo de la perspectiva, una tabla en la que se ingresa el índice de motivación mes a mes tanto actuales como meta, un gráfico que ilustra de mejor manera los resultados para detectar a simple vista el cumplimiento de los objetivos propuestos y dos recuadros en los cuales se podrán analizar los resultados y escribir las respectivas recomendaciones.

Para calcular debe ingresar los índices actuales de motivación mensuales y los índices meta de motivación, después procederá a calcular el porcentaje representativo de la motivación actual del personal en relación con la motivación meta del personal mes a mes, y automáticamente saldrá el resultado con su respectivo indicador de cumplimiento de meta mensual, finalmente realizará un promedio que indica el cumplimiento de la meta anual; cómo podemos observar en este caso la motivación anual del personal se colocó en color verde, lo que indica que la empresa está cumpliendo con la meta planteada, mostrando al Gerente que las actividades están marchando por el camino correcto.

Analizando los tres objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, manifestamos que a nivel general se está cumpliendo a cabalidad con las metas planteadas; ya que, los resultados de los indicadores muestran un cumplimiento de las metas mayores o iguales al 85% por lo que dos de los tres objetivos están con color verde, indicando al gerente que está realizando las actividades de recursos humanos de manera idónea y acorde a lo planeado, tomando en consideración que los recursos humanos son los inductores esenciales para conseguir unos resultados excelentes en las perspectivas anteriores .

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

- Luego de realizar la respectiva evaluación a Productos Alimenticios Muñoz concluimos que la empresa no cuenta con planes estratégicos operativos y de control eficientes, adicionalmente existe en la empresa una débil capacidad de gestión empresarial, lo que ocasiona graves inconvenientes a la hora de tomar decisiones porque no puede identificar las alternativas y seleccionar las más adecuadas para beneficio de la empresa.
- Podemos concluir también que la empresa tiene muchas oportunidades para crecer y expandirse en el mercado a nivel nacional; que en la actualidad no son aprovechadas por la gerencia; ya que cuenta con la maquinaria necesaria para producir más de lo que produce hasta la presente fecha; además de precios competitivos que van acorde con el mercado nacional.
- En cuanto al personal que labora en la empresa no se encuentra motivado, lo cual impide que se comprometan con la empresa, siendo esto un obstáculo para el aprovechamiento de todas las oportunidades considerando que el recurso humano es un factor fundamental en el desarrollo y crecimiento de toda empresa.
- Finalmente la elaboración de un Cuadro de Mando Integral es necesario para la empresa; puesto que, facilitará el dialogo con el personal, permitirá cumplir paulatinamente objetivos estratégicos, analizar acciones correctivas y evaluar el desempeño de la empresa a través de las cuatro perspectivas fundamentales que componen el CMI.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Recomendamos al gerente de PROALIM elaborar un plan estratégico que permita identificar y aprovechar las oportunidades y fortalezas; definiendo objetivos claros y acciones que conlleven al cumplimiento de dichos objetivos; dicho plan logra transparentar la gestión en la organización, permitiendo un control más eficiente y eficaz de la empresa.
- Adicionalmente es recomendable elaborar metas ambiciosas para la empresa en los próximos años; ya que, serán un reto para todas las personas que forman parte de la misma, lo que hará que trabajen a presión para el cumplimiento de estas, permitiéndole crecer mucho más a nivel nacional y captar nuevos y mejores mercados.
- Poner en práctica las estrategias elaboradas en este trabajo; puesto que permitirán controlar de mejor manera las tareas realizadas dentro de la empresa, y de esta forma facilitar al gerente la toma de decisiones oportunas en caso de existir desviaciones en las metas trazadas.
- Se recomienda finalmente utilizar el Cuadro de Mando Integral, a través de un sistema automatizado en Excel, elaborado en este trabajo de investigación puesto que ayudará a medir el grado de cumplimiento de las metas expuestas para el presente año, además permite realizar un control sobre el funcionamiento de la empresa y el Gerente podrá tomar decisiones precisas para corregir los problemas que se desarrollen en el transcurso del funcionamiento de la empresa.

## RESUMEN

En la presente investigación se propone la “Elaboración de un Cuadro De Mando Integral, como Modelo de Gestión Estratégico para Productos Alimenticios Muñoz (PROALIM) para el año 2013”, el cual proporciona a la empresa las directrices para tomar decisiones oportunas pero sobre todo para cumplir los objetivos planteados en base a estrategias enmarcadas en la misión y visión empresarial.

El estudio partió del análisis y diseño de una Matriz FODA para conocer la situación actual de la empresa, complementando con un conjunto de Matrices de Evaluación y Análisis de Factores Internos y Externos, indispensables para la formulación del Cuadro de Mando Integral a través de las cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento).

Una vez identificadas las estrategias, la determinación de indicadores apropiados para la empresa son claves para medir de forma eficiente el desempeño organizacional; así dentro de la Perspectiva Financiera se medirá : Incremento de Ventas, Aumentar la Rentabilidad y Reducir Costos de Producción; en la Perspectiva Clientes: Mejorar la Satisfacción del Cliente, Crear Canales de Distribución y Fidelizar Clientes; en la Perspectiva de Procesos Internos: Incrementar la Productividad, Mejorar el Rendimiento y Optimizar las Compras; en las Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Satisfacción del Empleado, Reducir Bajas Laborales y Motivación del Personal.

Los resultados proyectados en el CMI se ilustran a través de tres alertas: VERDE: si se encuentra dentro de un rango (85% - 100%) el nivel de desempeño es excelente, AMARILLO: si el logro se encuentra dentro (70% - 85%) significa precaución ya que el rendimiento es medio; ROJO: si el logro es inferior (70%) indicando peligro.

Finalmente es recomendable la utilización del CMI a través del sistema automatizado propuesto en este estudio, para mejorar las condiciones del entorno actual en el que se desenvuelve la empresa y sus requerimientos para adaptarse a cambios y mejorar su cuota de mercado.

## **ABSTRACT**

The present research work proposes the “Development of a Balanced Scorecard as a strategic management model for PROALIM Company for the 2013 year”, which provides to the enterprise the cues to make opportune decisions but essentially, to achieve the set goals based upon strategies framed on their entrepreneurial mission and vision.

The study started on the analysis and design of a SWOT matrix in order to know the current situation of the enterprise, complementing whit a group of Evaluation and Analysis matrixes for Internal and External factors, necessary for the formulation of a Balanced Scorecard through the four perspectives (Financial, Customers, Internal Processes, Learning and Growth).

Once identified the strategies, the determination of appropriate indicators for the enterprise are key to measure efficiently the organizational performance; so, into the Financial Perspective, these items will be measured: Sales Rise, Profitability Increase and Cost and Production Reduction; In the Customer Perspective: To improve customer satisfaction, To create Distribution Channels and to Retain customers; in the Internal Processes Perspective: To increase productivity, Improve performance and Optimize purchasing; in the Learning and Growth Perspective: Employee satisfaction, Sick leave Reduction and Personnel Motivation.

The results shown in the CMI will be displayed through three alerts: GREEN: if it is ranked between 85-100% and the performance level will be excellent, YELLOW: if the achievement is between 70-85% and it is a warning since the performance is medium; RED: if the achievement is under 70% showing itself danger.

Finally, it is recommendable the use of the CMI through the automatized system proposed in this study in order to improve the conditions of the current enterprise environment and its requirements to adapt to changes and improve its market share.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. Anthony, Robert N. (2008). "Sistemas de control de Gestión". México: McGraw-Hill
2. Ballvé, Alberto M. (2002). "Cuadro de Mando: Organizando Información para Crear Valor". Barcelona: Ediciones Gestión.
3. Dess, Gregory G. (2003). "Dirección Estratégica: Creando Ventajas Competitivas". México: McGraw-Hill
4. Serna, Humberto (2000), "Planeación y Gestión Estratégica". Bogotá: 3R Editores
5. Fred R, David. (2003). "Conceptos de Administración Estratégica". México: Pearson Educación
6. Rampersad, Hubert K. (2003). "Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo: Una revolución en la Gestión por Resultados". México: Mc Graw Hill.
7. Pacheco, Juan C. Castañeda, Widberto y Caicedo, Carlos H. (2002). "Indicadores Integrales de Gestión". México: Mc Graw Hill



## INTERNET:

1. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000) “Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral” (Título original: The Strategy Focused Organization). Barcelona: Ediciones Gestión

<http://es.scribd.com/doc/62676883/Cuadro-de-Mando-Integral-2da-Edicion-Robert-S-Kaplan-amp-David-P-Norton>. (en línea)

2. Martínez Pedrós, D y Milla Gutierrez, A. (2005).”La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral”. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

[http://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd\\_UC&dq=Kaplan+y+Norton:+Uso+del+cuadro+de+mando+integral+como+Gesti%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica.&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd_UC&dq=Kaplan+y+Norton:+Uso+del+cuadro+de+mando+integral+como+Gesti%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica.&hl=es&source=gbs_navlinks_s) (en línea)

3. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

**(Concepto y Perspectivas)**

4. <http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>

**(Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral Automatizado)**

5. [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)

**(Declaración de misión y declaración de visión)**

6. <http://www.slideshare.net/carlosskovar/planificacin-estrategica-bsc-6522307>

**(Control de Objetivos a través de Indicadores de Desempeño)**

7. <http://www.petrotecnica.com.ar/febrero12/sin/LaImportancia.pdf>

**(La importancia del Análisis del Contexto)**

8. <http://www.inen.gob.ec/images/pdf/nte/10-5.pdf>

**(Requisitos de la Leche Pasteurizada)**

9. <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

**(Tasas de Interés)**

10. [http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea\\_pempresa\\_3b.asp](http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_3b.asp)

**(Análisis Externo - Elementos)**

11. <http://www.emprendepyme.net/analisis-externo-de-mercado.html>

**(Intermediarios)**

12. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/594/matriz%20de%20evaluacion%20de%20los%20factores%20internos.html>

**(Análisis de Matrices EFI – EFE)**

13. <http://roberpeve.blogspot.com/2010/05/la-matriz-peyea.html>

**(Cómo Elaborar una Matriz PEYEA)**

# ANEXOS

**ANEXO No. 01:** Encuesta orientada a evaluar la gestión estratégica empresarial.



**ESCUELA SUERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**Objetivo:** Identificar la necesidad de un modelo de gestión para PROALIM, en base una evaluación de la situación actual.

**Instrucciones:**

Sírvase leer con atención las interrogantes que se plantean a continuación y responda con sinceridad subrayando la opción que usted considere. Estimamos que su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que estamos realizando.

**1. ¿Se realiza una planificación estratégica anual como base para el desarrollo de la empresa?**

- a. Si, está basado en investigaciones y es detallado para guiar y conducir el negocio.
- b. Hay un plan en mente pero no está escrito.
- c. No se ha realizado una planificación

**2. Al momento de planificar:**

- a. Se sigue el plan en todas las circunstancias.
- b. El plan es necesario pero la empresa es flexible y no siempre se aplica.
- c. La empresa no planifica; simplemente actúa.

**3. Lo que se planifica:**

- a. Se comprueba que sea comunicado y comprendido por todos los miembros de la empresa.
- b. Sólo la administración lo conoce.
- c. No es aplicable ni práctico.

**4. ¿Se dispone de una descripción escrita de los puestos de trabajo?**

a. Si, se dispone de descripciones escritas de todos los puestos de trabajo que especifican las funciones que desempeña cada empleado.

b. No se dispone de descripciones escritas, pero el empleado recibirá instrucciones precisas sobre sus responsabilidades.

c. Se espera que cada empleado trabaje en las tareas que se vayan presentando.

**5. ¿Conoce las modalidades de contrato de personal y sus incentivos?**

a. Si, las conocemos.

b. Contratamos a nuestra manera.

c. No las conocemos.

**6. Sobre la rotación de personal en la empresa**

a. Hay baja rotación de personal pues el personal es responsable, le gusta el trabajo y permanece motivado.

b. El horario de trabajo es muy exigente y la presión de trabajo es alta, por lo que puede haber alta rotación de personal.

c. El personal no es responsable, se ausenta con frecuencia, por lo que es común la rotación.

**7. ¿Evalúa el desempeño de su empresa a través del análisis de indicadores de gestión y financieros?**

a. Sí, contamos con un sistema de medición de gestión y lo utilizamos permanentemente

b. No, no evaluamos el desempeño de la empresa a través de indicadores, pero conocemos su importancia.

c. No creemos necesario la aplicación de indicadores de gestión

**Nota:** En la siguiente tabla se muestran los resultados sobre el nivel de gestión estratégico de la empresa

<b>PARAMETROS DE EVALUACIÓN</b>			
	<b>GRADOS DE GESTIÓN</b>		
<b>Nº de Pregunta</b>	<b>a. ALTO</b>	<b>b. MEDIO</b>	<b>c. BAJO</b>
1			X
2		X	
3		X	
4	X		
5	X		
6	X		
7		X	

**ANEXO No. 02:** Encuesta orientada a evaluar la gestión financiera



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**Objetivo:** Evaluar la gestión financiera

**Instrucciones:**

Sírvase leer con atención las interrogantes que se plantean a continuación y responda con sinceridad subrayando la opción que usted considere. Estimamos que su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que estamos realizando.

**1. Para calcular los costos de los productos**

a. Se dispone de un sistema de cálculo de costos que detalla el costo individual de cada producto, diferenciando los costos fijos de otros costos.

b. Se calcula el costo de materiales para cada producto. Los demás gastos se cargan de manera general.

c. No es necesario conocer el costo individual de cada producto ya que siempre se vende al máximo precio que permite el mercado.

**2. Respecto al manejo de cobros y pagos**

c. Se dispone de un sistema de control, previsión y gestión de tesorería para minimizar los gastos por cobros y pagos.

b. Se utiliza el crédito pero no existe un procedimiento de aprobación y cancelación de créditos.

a. No se utiliza el crédito; solo se compra y vende al contado.

**3. Respecto al capital de trabajo**

a. Existe siempre una reserva para que la empresa pueda operar con normalidad.

b. Algunas veces la empresa queda sin fondos para comprar materia prima.

c. La empresa se mantiene con lo justo.

#### 4. Respecto a las cuentas a cobrar y las cuentas a pagar

- a. Las cuentas a cobrar se cancelan en menos días que las cuentas a pagar.
- b. Las cuentas a cobrar se cancelan en más días que las cuentas a pagar.
- c. Ambas cuentas se cancelan en el mismo tiempo.

#### 5. Respecto a las utilidades

- a. Una parte se reinvierte en el negocio y la otra se destina al gerente propietario
- b. El 100% de las utilidades generadas de la actividad de la empresa son asignadas al gerente propietario
- c. No se generan utilidades.

#### 6. Para decidir las fuentes de financiación

- a. Se comparan varias ofertas y se pide asesoría a profesionales del área.
- b. Se recurre a las mismas instituciones financieras con las que ha trabajado anteriormente
- c. No le gusta endeudarse pero está abierto a que instituciones financieras se acerquen a la empresa a discutir préstamos.

**Nota:** En la siguiente tabla se muestran los resultados sobre el nivel de gestión financiera de la empresa

PARAMETROS DE EVALUACIÓN			
N° de Pregunta	GRADOS DE GESTIÓN		
	a. ALTO	b. MEDIO	c. BAJO
1		X	
2		X	
3	X		
4		X	
5	X		
6		X	



**ANEXO No. 03:** Encuesta orientada a evaluar la gestión de los procesos de innovación, operación y pos venta de la empresa



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**Objetivo:** Evaluar la gestión de los procesos de innovación, operación y pos venta de la empresa

**Instrucciones:**

Sírvase leer con atención las interrogantes que se plantean a continuación y responda con sinceridad subrayando la opción que usted considere. Estimamos que su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que estamos realizando.

**1. ¿Dispone del equipo adecuado para realizar el trabajo?**

a. El equipo es suficiente para atender la demanda del mercado.

b. Se emplea procesos industriales y manuales.

c. El equipo es de capacidad reducida para el tamaño del mercado.

**2. ¿Está actualizado respecto a los últimos cambios tecnológicos relacionados con sus procesos?**

a. Constantemente se introducen nuevas tecnologías con el fin de innovar los procesos.

b. Se mantiene el nivel actual de tecnología porque se considera que el producto tal como se hace no necesita modificaciones.

c. No se sabe cómo acceder a nuevas tecnologías

**3. Acerca del desarrollo de productos**

a. Se desarrollan nuevos productos a través de las sugerencias de los clientes.

b. El producto nunca se ha cambiado porque así es como gusta a los clientes.

c. No se le da importancia a las propuestas de personas ajenas al negocio para cambiar el producto.

**4. Para realizar cambios en los procesos de producción que permitan añadir más valor a los nuevos productos usted.**

a. Periódicamente realiza estudios para identificar las operaciones más costosas o que añaden poco valor, y estudia las posibles soluciones que abaraten la producción.

b. Aunque no se realicen estudios, a nivel intuitivo se han identificado las operaciones más costosas o que añaden poco valor.

c. No se realizan estudios para la identificación de las operaciones más costosas o que añadan menos valor.

**5. ¿Existe un control para minimizar los desperdicios en el proceso productivo?**

a. Sí, existe un control efectivo para minimizar los desperdicios.

b. Existe un control, pero no se evitan los desperdicios en el proceso productivo.

c. No existe un control para minimizar los desperdicios

**6. ¿Cómo mantiene la empresa el contacto con los clientes después de la venta y cómo los fideliza?**

a. La empresa ha creado una línea directa de atención al cliente y dispone de un sistema de gestión de quejas que le permite identificar mejoras en los productos existentes.

b. La empresa tiene una buena relación con los canales de distribución e incluso, tiene algún contacto directo con clientes finales.

c. La empresa acaba su relación con el cliente una vez ha formalizado la venta. Los clientes no participan en el desarrollo de nuevos productos y no se gestionan las quejas.

**Nota:** En la siguiente tabla se muestran los resultados sobre el nivel de gestión la gestión de los procesos de innovación, operación y pos venta de la empresa

<b>PARAMETROS DE EVALUACIÓN</b>			
	<b>GRADOS DE GESTIÓN</b>		
<b>Nº de Pregunta</b>	<b>a. ALTO</b>	<b>b. MEDIO</b>	<b>c. BAJO</b>
1		X	
2		X	
3		X	
4		X	
5		X	
6		X	

**ANEXO No. 04:** Encuesta orientada a evaluar la gestión del talento humano



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**Objetivo:** Evaluar la gestión del talento humano

**Instrucciones:**

Sírvase leer con atención las interrogantes que se plantean a continuación y responda con sinceridad subrayando la opción que usted considere. Estimamos que su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que estamos realizando.

**1. ¿Qué tan satisfecho se siente con el trato que recibe de la empresa?**

Muy satisfecho

Algo satisfecho

Insatisfecho

**2. ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y unión entre trabajadores?**

Si

No

**3. ¿Cumple usted con una función específica en la empresa?**

Si

No

**4. ¿La empresa le brinda capacitación periódicamente?**

Si

No

**5. ¿Cree usted que sus aptitudes y capacidades están acorde a la función o tareas que desempeña?**

Si

No

**6. ¿Cómo son consideradas las sugerencias que usted realiza a su jefe?**

**Muy importantes**

**Importantes**

**Algo importante**

**No son importantes**

**7. ¿Está usted satisfecho con el salario recibido?**

**Sí**

**No**

**8. ¿Cómo califica usted el ambiente de trabajo?**

**Excelente**

**Muy Bueno**


**Bueno**

**Malo**

**Muy Malo**

**Pésimo**

**ANEXO No. 05:** Encuesta orientada a evaluar la satisfacción del cliente

	<b>ESCUELA SUERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO</b> <b>FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA</b>
<b>Objetivo:</b> Evaluar la satisfacción del cliente	
<b>Instrucciones:</b>	
Sírvasse leer con atención las interrogantes que se plantean a continuación y responda con sinceridad subrayando la opción que usted considere. Estimamos que su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que estamos realizando.	
<b>1. Califique la calidad general de los productos de PROALIM</b>	
Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pobre	<input type="checkbox"/>
<b>2. ¿Con qué nivel de eficacia cumple la empresa con los plazos de entrega?</b>	
Muy eficaces	<input type="checkbox"/>
Un poco eficaces	<input type="checkbox"/>
Nada eficaces	<input type="checkbox"/>

**3. ¿Con qué nivel de puntualidad recibe las facturas?**

**Muy puntual**

**Algo puntual**

**Nada puntual**

**4. ¿Cuáles son las probabilidades de que adquiera los productos de la empresa en el futuro?**

**Muy probable**

**Un poco probable**

**Nada probable**

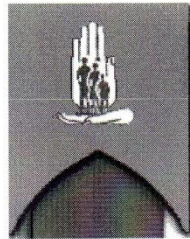
**5. ¿Qué probabilidad existe de recomendar los productos de PROALIM a otras personas?**

**Muy probable**

**Un poco probable**

**Nada probable**

## ANEXO No. 06: Nómina de Empleados afiliados al IESS



### INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Noviembre 6 del 2012 11:28

Dpto de Afiliación y Control Patronal

SANCHEZ VEGA TATIANA SOLEDAD

#### ROL DE EMPLEADOS

Lista de empleados afiliados al IESS

Reportes

Servicio a  
empleadores

Principal

Salir

Ayuda

RUC empresa: 0602439978001  
 Código sucursal: 0001  
 Numero de cédula de empleado:  
 Por paginas

Enviar

Nro. de Registros: 11 (este dato no equivale a número de imposiciones)

Nombre	Número de Cédula	Actividad	Actividad Sectorial	Rel. Tra.	Aporte	Ces. adi.	Sueldo	Sueldo extra	Dias mod.	FP
CEPEDA CHULLI MIGUEL ANGEL	0604275818	OPERARIO		14	20.50	0.00	292.00	0.00	0.00	P
CORO PULLAY JOSE MANUEL	0603934084	OPERADOR DE YOGUR		14	20.50	0.00	292.00	0.00	0.00	P
LAMIÑA PASMAY JUAN CARLOS	0602911554	OPERADOR DE YOGUR		14	20.50	0.00	292.00	0.00	0.00	P
MIRANDA TENESACA RAMIRO ENRIQUE	0602920043	Operario		14	20.50	0.00	292.00	0.00	0.00	P
MUÑOZ CORREA CLIMACO UFREDO	0602439978	MAESTRO DE TALLER	1918200000100	13	20.50	0.00	300.00	0.00	0.00	P
MUÑOZ CORREA LIDIA MARGOTH	0602533630	OPERADOR DE YOGUR		14	20.50	0.00	292.00	0.00	0.00	P
SEPA MITA ARSUBE RIGOBERTO	0604482208	VENDEDOR	1507500000027	06	20.50	0.00	294.92	0.00	0.00	P
TUQUINGA CHAFLA BYRON FRANCISCO	0604361899	OPERADOR DE YOGUR		14	20.50	0.00	292.00	0.00	0.00	P
TUQUINGA CHAFLA MARCO PATRICIO	0603851601	AYUDANTE DE MAQUINARIA		14	20.50	0.00	292.00	0.00	0.00	P
VALVERDE SANCHEZ JENNY MARIBEL	0603025024	SECRETARIA	1910000000024	06	20.50	0.00	292.87	0.00	0.00	P
YUNGAN INCHIGLEMA ANGEL GERMAN	0603528746	OPERADOR DE YOGUR		14	20.50	0.00	292.00	0.00	0.00	P
<b>Total: ( 11 )</b>							3,223.79	0.00	- 0.00	

Esta consulta le presenta la nómina de empleados para el periodo presente

Los valores totales no toman en cuenta los valores a descontarse por los días no laborados reportados en los avisos de: entradas, salidas, enfermedades, faltas reportadas por el empleador (días mod.), estos valores serán descontados al fin de mes cuando se generan las planillas

06/11/



**ANEXO No. 07:** Fotografías sobre la actividad económica de PROALIM.







