



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**Análisis del Modelo de Gestión por Procesos en la producción de cereales extruidos
y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Productos Panda, ubicada
en Quito, en el periodo 2015 – 2017.**

Realizado por:

DANIEL PATRICIO PILLAJO VILLALBA

Director del Proyecto:

MBA. MARÍA EULALIA CHÁVEZ

Como requisito para la obtención del título de:

MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS M.B.A.

Quito, enero del 2019

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, DANIEL PATRICIO PILLAJO VILLALBA, con cédula de identidad No. 1720081734, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes al presente trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Daniel Patricio Pillajo Villalba

C.I. 1720081734

DECLARATORIA

La presente tesis de investigación titulada:

“Análisis del Modelo de Gestión por Procesos en la producción de cereales extruidos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Productos Panda, ubicada en Quito, en el periodo 2015 – 2017”

Realizado por:

DANIEL PATRICIO PILLAJO VILLALBA

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ha sido dirigido por la profesora

MBA. MARÍA EULALIA CHÁVEZ

Quien considera ha sido un trabajo original de su autor

MBA. MARÍA EULALIA CHÁVEZ

DIRECTORA

DEDICATORIA

Dedico la culminación del presente trabajo a DIOS por darme la salud y fuerza para cumplir mis metas, a mis queridos padres MARIANA y MISAEL por ser un pilar fundamental para mi desarrollo como persona y profesional. A mis hermanas ANDREA y DAYANNA por su un apoyo incondicional de fortaleza y empuje para la culminación de esta etapa de mi vida.

A mi novia JOHANNA, por creer en mí, por sus consejos, preocupaciones y atenciones; por eso eres parte de este triunfo.

Gracias a mis compañeros de maestría, que siempre estuvieron listos para brindarme toda su ayuda.

Con todo mi cariño esta tesis se la dedico a ustedes.

AGRADECIMIENTO

A la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK por facilitarme las herramientas necesarias en mi formación de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

A la MBA., MARÍA EULALIA CHÁVEZ por su tiempo, disposición y guía para la elaboración de esta investigación.

A PRODUCTOS PANDA por proporcionar la información necesaria para el desarrollo de la presente tesis.

RESUMEN

“Análisis del Modelo de Gestión por Procesos en la producción de cereales extruidos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa PRODUCTOS PANDA, ubicada en Quito, en el periodo 2015 – 2017”; es una investigación que ha sido desarrollada con información y datos aproximados proporcionados por la empresa.

En el desarrollo de la investigación, la fase 1 muestra el problema y el método para identificar un diagnóstico acerca de la gestión por proceso en PRODUCTOS PANDA que desde la perspectiva académica es importante, puesto que con los resultados obtenidos se genera una base de análisis útil para otros estudios similares en donde se integre la variable procesos como factor clave del desarrollo de una empresa.

En la fase 2 se realiza el diagnóstico de la empresa, este se determina por medio del análisis de los factores internos y externos la situación real de la empresa; por lo tanto, con el fin de incrementar el valor del modelo de gestión actual que ha implementado PRODUCTOS PANDA se ponen como referencia sus principales cambios, mejoras y ajustes realizados a partir del estudio de sus procesos.

Finalmente, en la fase 3 se plantea una propuesta en base a los fundamentos teóricos y del diagnóstico realizado y en base a la comparación de resultados 2015 a 2017, con lo cual PRODUCTOS PANDA consolidaría la ejecución de sus actividades bajo una estructura orgánica y funcional. Además, contará con un uso adecuado de recursos y capacidad instalada; esto le permitiría contar con un crecimiento sostenido y mejora continua.

PALABRAS CLAVE

Cereales extruidos, gestión por procesos, rentabilidad, organización de procesos.

ABSTRACT

"Analysis of the Process Management Model in the production of extruded cereals and its impact on the profitability of the company PRODUCTOS PANDA, located in Quito, in 2015 - 2017 years "; it is an investigation that has been developed with information and approximate data provided by the company.

In the development of this investigation, phase 1 shows the problem and the method to identify a diagnosis about the management process in PRODUCTOS PANDA; it is important from an academic perspective because with the obtained results a useful base of analysis is generated to similar studies where process variable is integrated as a key factor in the development of a company.

In phase 2, the diagnosis of the company is made, this is determined through the analysis of internal and external factors the real situation of the company; therefore, in order to increase the value of the current management model implemented by PRODUCTOS PANDA, its main changes, improvements and adjustments made from the study of its processes are put as a reference.

Finally, in phase 3 a proposal is suggested based on theoretical fundamentals and diagnoses made and based on the comparison of results from 2015 to 2017, with which PRODUCTOS PANDA would consolidate the execution of its activities under an organic and functional structure. In addition, it will have a proper use of resources and installed capacity; this would allow for sustained growth and continuous improvement.

KEYWORDS

Extruded cereals, process management, profitability, process organization.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

FASE 1: El problema de investigación.....	1
1. <i>Planteamiento del problema</i>	1
1.2 Formulación del problema	1
1.2 Sistematización del problema	7
1.3 Objetivo general.....	8
1.3.1 Objetivos específicos.....	8
1.4 Justificaciones	9
1.5 Identificación y caracterización de variables	13
1.6 Novedad y/o innovación	13
2. <i>El método</i>	14
2.1 Nivel de estudio	14
2.2 Modalidad de investigación	15
2.3 Método	15
2.4 Población y muestra.....	16
2.4 Operacionalización de variables	18
2.5 Selección instrumentos investigación	20
2.6 Validez y confiabilidad de instrumentos.....	20
3. <i>Aspectos administrativos</i>	21
3.1 Recursos humanos	21
3.2 Recursos técnicos y materiales	21
3.3 Recursos financieros	21
3.4 Cronograma de trabajo.....	22
FASE 2: Fundamentación Teórica	22
1. <i>Fundamentación teórica</i>	22
1.1 Marco Conceptual.....	22
1.2 Marco Teórico.....	23
1.3 Marco Referencial.....	32
2. <i>Diagnóstico</i>	33
2.1 Ambiente Externo	33
2.1.1 Macroentorno	33
2.1.2 Microentorno.....	41
2.2 Ambiente interno	46
3. <i>Investigación de campo</i>	53

3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación	53
3.3 Procesamiento, análisis e interpretación	55
Fase 3: Validación del proyecto de investigación y desarrollo	75
1. <i>Resumen de observación</i>	75
2. <i>Inducción</i>	77
3. <i>Hipótesis</i>	78
4. <i>Probar la hipótesis por experimentación</i>	78
5. <i>Demostración de la hipótesis</i>	80
5.1 Elaboración del producto	82
6. Evaluación financiera	83
7. <i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	87
7.1 Conclusiones	87
7.2 Recomendaciones	89
BIBLIOGRAFÍA	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estados de Resultados 2015 - 2017	7
Tabla 2. Variable Independiente: Modelo de Gestión por Procesos de la empresa Productos Panda.....	18
Tabla 3. Variable Dependiente: Rentabilidad de la empresa Productos Panda	19
Tabla 4. Clasificación de la gestión por procesos	27
Tabla 5. Valor Agregado Bruto (2017).....	34
Tabla 6. Inflación (marzo 2017 – marzo 2018)	37
Tabla 7 Tecnología que se utiliza	41
Tabla 8 Matriz de Perfil Competitivo	44
Tabla 9. Ingresos y Costos	53
Tabla 10. Personal Pregunta 1	55
Tabla 11. Personal Pregunta 2	56
Tabla 12. Personal Pregunta 3	57
Tabla 13. Personal Pregunta 4	58
Tabla 14. Personal Pregunta 5	59
Tabla 15. Personal Pregunta 6	60
Tabla 16. Personal Pregunta 7	61
Tabla 17. Personal Pregunta 8	62
Tabla 18. Personal Pregunta 9	63
Tabla 19. Personal Pregunta 10	63
Tabla 20. Consumidor Pregunta 1	64
Tabla 21. Consumidor Pregunta 2	65
Tabla 22. Consumidor Pregunta 3	66
Tabla 23. Consumidor Pregunta 4	67
Tabla 24. Consumidor Pregunta 5	68
Tabla 25. Consumidor Pregunta 6	69
Tabla 26. Consumidor Pregunta 7	70
Tabla 27. Consumidor Pregunta 8	71
Tabla 28. Consumidor Pregunta 9	72
Tabla 29. Consumidor Pregunta 10	73
Tabla 30. Procedimiento estadístico	80
Tabla 31. Plan estratégico	82
Tabla 32. Inversión plan.....	83
Tabla 33. Estado de fuentes y usos.....	84
Tabla 34. Estado de Resultados.....	84
Tabla 35. Flujo de caja	85
Tabla 36. Tasa mínima de retorno	85
Tabla 37. VAN.....	85
Tabla 38. Tasa Interna de Retorno.....	86
Tabla 39. Periodo de Recuperación de la Inversión.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos	30
Figura 2. PIB (2014 – 2017).....	34
Figura 3. VAB 2017	36
Figura 4. Tasa Activa.....	38
Figura 5. Diseño del sistema de gestión administrativa	47
Figura 6. Nivel de la gestión administrativa.....	48
Figura 7. Organización de procesos Productos Panda.....	50
Figura 8. Relación básica de los procesos de Productos Panda.....	51
Figura 9. Mapa de Procesos Productos Panda.....	51
Figura 10. Proceso producción de copos de maíz	52
Figura 11. Proceso producción de snacks inflados.....	52
Figura 12. Personal Pregunta 1	55
Figura 13. Personal Pregunta 2.....	56
Figura 14. Personal Pregunta 3.....	57
Figura 15. Personal Pregunta 4.....	58
Figura 16. Personal Pregunta 5.....	59
Figura 17. Personal Pregunta 6.....	60
Figura 18. Personal Pregunta 7.....	61
Figura 19. Personal Pregunta 8.....	62
Figura 20. Personal Pregunta 9.....	63
Figura 21. Personal Pregunta 10.....	64
Figura 22. Consumidor Pregunta 1	65
Figura 23. Consumidor Pregunta 2.....	66
Figura 24. Consumidor Pregunta 3.....	67
Figura 25. Consumidor Pregunta 4.....	68
Figura 26. Consumidor Pregunta 5.....	69
Figura 27. Consumidor Pregunta 6.....	70
Figura 28. Consumidor Pregunta 7.....	71
Figura 29. Consumidor Pregunta 8.....	72
Figura 30. Consumidor Pregunta 9.....	73
Figura 31. Consumidor Pregunta 10.....	74
Figura 32. Zona de rechazo de Ho.....	79
Figura 33. Zona de rechazo de Ho comprobación.....	80
Figura 34. Evolución de la rentabilidad.....	81

FASE 1: El problema de investigación

1. Planteamiento del problema

1.2 Formulación del problema

En la actualidad las empresas se desarrollan en un contexto altamente competitivo. La globalización, la diversificación de los mercados, los permanentes avances de la tecnología (tecnologías de la comunicación e información), la especialización, las transformaciones en los parámetros de producción, la significancia de la calidad, la mejora continua y el enfoque hacia al cliente, cuya capacidad de decisión tiene cada vez un impacto mayor en las organizaciones, son algunos de los factores que han contribuido a la competitividad empresarial (Sánchez, Blanco, Serrano, & Pérez, 2016). En este entorno, las organizaciones están sumergidas en una disputa permanente por la supervivencia que les exige cambiar y ajustar su actividad de acuerdo a las exigencias del mercado. Esto asociado a la inestabilidad económica de los países en vías de desarrollo como los de la región de Latinoamérica, hacen que ahora no sea suficiente con ofertar al mercado lo que necesita, sino que es necesario integrar eficiencia al ciclo productivo pues los recursos de los que se disponen son escasos. Como resultado de este fenómeno, son muchas las empresas que se ven forzadas a modificar su estrategia planteando nuevas estructuras para la gestión educada de sus recursos y a así lograr una ventaja competitiva que les permita mantener una posición diferenciada con referencia al resto de competidores.

La supervivencia se establece consecuentemente como un factor estrechamente ligado a la competitividad, tanto interna como externa, resultando de este procedimiento lógico la probabilidad de éxito que tendrá la empresa, pues mientras más competitiva sea

la organización mayor será la posibilidad de que esta permanezca en el mercado (Pérez, 2012). En este sentido nace la pregunta ¿cómo pueden conseguir las organizaciones ser más competitivas? De entre tantas herramientas, métodos y sistemas disponibles para alcanzar una ventaja competitiva se plantea la gestión por procesos. Durante los últimos años la importancia de la gestión por procesos ha crecido al exponerse a las empresas como un instrumento potenciador de la calidad y la eficiencia, dos elementos cruciales el contexto actual donde sólo permanecen los que son competitivos en todos sus niveles (interno y externos). La gestión por procesos entonces se convierte en un factor con potencial para la expansión y crecimiento de las organizaciones.

Una empresa con estructuras organizacionales inflexibles ejecuta sus actividades de forma fragmentada, dificultando el flujo de la comunicación y hace que se prioricen las necesidades de las áreas funcionales de manera aislada sobreponiéndose a los intereses de la organización (Caballero, 2014). En consecuencia, como respuesta a este fenómeno surge una estrategia: Enfocar un conjunto de procesos e integrarlos en uno general o plantear un modelo de gestión y subdividirlos por procesos. El objetivo que se pretende por medio de esta estrategia consiste en hacer que las empresas tengan gestiones cimentadas en modelos organizacionales, los mismos que ofrezcan flexibilidad de adaptación al entorno siempre susceptible de cambios, además de ofrecer amplia apertura a receptor información al mismo tiempo que genera valor, todo ello estará enfocado en el logro de los objetivos planteados.

El método de gestión por procesos está enrumado en dirigir las riendas de la empresa en base al valor agregado que percibirá el cliente sin descuidar los demás elementos del entorno (stakeholders). En la gestión por procesos, deben ser consideradas como tales absolutamente todas las actividades operativas de la organización. Para que

las organizaciones funcionen eficientemente, estas deben hacer tanto el reconocimiento como la gestión de un conjunto determinado de procesos conexos e interactuantes.

El procedimiento que comprende tanto identificar como gestionar de manera sistemática los diferentes procesos desarrollados en una organización empresarial, y, de forma más específica las interacciones inter procesales se conoce como “método del enfoque basado en procesos”.

La gestión por procesos puede ser conceptualizada como la manera de administrar toda la organización considerando como punto de partida y llegada las tareas, actividades y procedimientos establecidos para cada nivel operativo, siendo establecidos estos como una serie de pasos encaminados a producir un valor agregado sobre un conjunto de recursos para obtener un producto o servicio (resultado), y una salida que a su vez cubra las necesidades y requerimientos del cliente.

Esta forma de gestión requiere de un ordenamiento lógico de los procesos que se efectúan en la empresa y cuya definición se realiza en base a las necesidades del cliente, pues este enfoque constituye una metodología establecida de organización empresarial, la cual la diferencia de la organización convencional funcional. En este modelo de organización, la visión del cliente está por encima de las actividades de la empresa. A partir del análisis del concepto de la gestión se pueden establecer las siguientes características de la gestión por procesos, cuyos efectos influyen en la productividad y por consecuencia en la rentabilidad de las empresas:

- Es una manera de organización en la que confluyen todos los niveles de la empresa.

- Se preocupa de que todos los procesos de la empresa marchen correctamente en base a tres fases fundamentales: identificar, documentar, controlar y el mejoramiento continuo de todos y cada uno de los procesos.
- Es concebido con la finalidad de que el segmento cliente tanto interno como externo alcance la completa satisfacción de los servicios empresariales.
- Son capaces de ser mejorados: los procesos pueden ser mejorados, continuamente se identifica ciertos detalles, cualquier sucesión que incremente su desempeño en las dimensiones de la productividad operacional o de decrecimiento de deficiencias, en aras de optimizar los alcances de su resultado. Adicionalmente, los procesos se desarrollarán con la finalidad de que sean flexibles ante los requerimientos variables del mercado, en donde se encuentran los clientes, proveedores, competidores y nuevas tecnologías para la comunicación.
- Sobrepasan las estructuras funcionales: los procesos exentos de límites claros como las que tienen los niveles o áreas de una empresa y con regularidad rebasan los límites funcionales en reiteradas ocasiones. Esto hace que la cooperación entre diferentes estructuras organizativas de la empresa sea necesaria, lo que genera el desarrollo de una cultura organizacional más flexible y horizontal, que puede ayudar a conseguir la competitividad.

El resultado de la aplicación del enfoque en procesos en las empresas ha dado como resultado un incremento de la productividad y consecuentemente de la competitividad que se expresa en términos de rentabilidad. A nivel Latinoamericano este

tipo de gestión ha traído resultados importantes estableciendo el posicionamiento por países en referencia la competitividad derivada de la implementación de modelos de calidad:

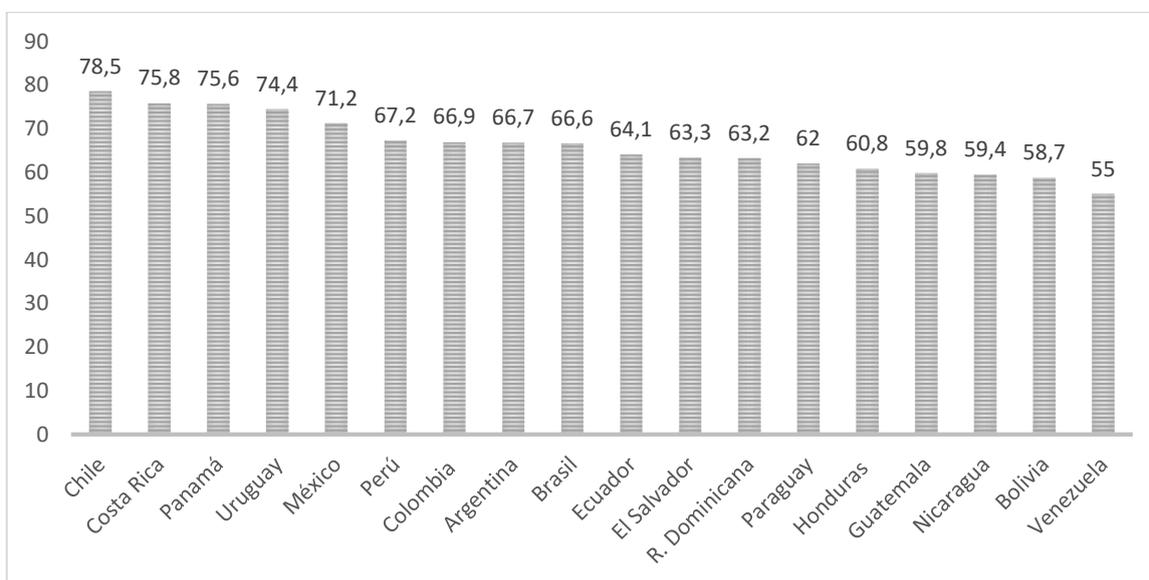


Figura 1. Índice de competitividad Latinoamérica 2017

Fuente: (ADEN , 2018)

De acuerdo, al contexto de la aplicación del enfoque por procesos las empresas que lideran los índices de competitividad son las que se encuentran en Chile con 78,5 puntos de 100 posible, seguido de Costa Rica con 75,8 puntos. En tercer lugar, esta Panamá con 75,6 puntos, a continuación, Uruguay con 74,4 puntos y en quinto lugar México con 71,2 puntos. De forma particular Ecuador se encuentra en el décimo lugar con un total de 64,1 puntos, alrededor de 14 puntos menos por debajo del líder. En este sentido se obtiene una perspectiva general de la gestión por procesos y su efecto en la competitividad y rentabilidad que ha generado en las empresas de Latinoamérica, estableciendo que las organizaciones ecuatorianas deben incorporar y ejecutar adecuadamente el enfoque basado en procesos, pues aún mantienen una posición

intermedia en el nivel de competitividad, por lo tanto, se establece que este nuevo modelo de gestión no ha sido efectivo en el país.

Considerando que el entorno en el cual se desarrollan las empresas de Latinoamérica demanda una evaluación intensiva de las capacidades competitivas es fundamental que las empresas del Ecuador puedan adaptarse al entorno cambiante a través de la implementación efectiva del modelo enfocado en procesos. Dentro de esta problemática se encuentra la empresa Productos Panda, productora de cereales extruidos, ubicada en la ciudad de Quito, que en su afán de mejorar su producción ha implementado un modelo de gestión enfocado en procesos. Esta aplicación se realizó en el año 2015, haciendo un levantamiento de información sistemática de los procesos tanto operativos como administrativos con el objetivo de alinear las metas de la organización con las tareas, actividades y procedimientos internos. El resultado final que esperaba la organización se fundamentaba en el incremento de la productividad y consecuentemente, el aumento de la rentabilidad. Sin embargo, de acuerdo a la información económica y financiera generada por la empresa se evidencia que en el año 2015 (año de la aplicación) los ingresos se incrementaron en 3%, para el año 2016 este creció en 6%, y para el año 2017 apenas aumentaron en 2%, contrastando con la situación financiera que muestra un incremento del 2%, 1% y 5% para los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente en los pasivos como se evidencia en la tabla 1. Aunque desde la perspectiva general al obtener mayores ingresos el objetivo del modelo de gestión por procesos aparentemente se ha cumplido, se deben analizar en conjunto tanto la situación financiera como económica para establecer su real efecto. En este sentido nace la necesidad de realizar el análisis del Modelo de Gestión por Procesos en la producción de cereales extruidos, para de esta forma establecer su incidencia en la rentabilidad de la empresa Productos Panda.

Tabla 1. Estados de Resultados 2015 - 2017

RUBROS	2015	2016	2017
Ventas Netas	105.083,24	111.388,23	113.616,00
- Costos de Producción	64.513,18	66.861,46	69.295,22
= UTILIDAD BRUTA	40.570,06	44.526,78	44.320,78
-Gastos Administrativos	7.497,67	7.770,59	8.053,44
-Gastos Ventas	5.898,60	5.898,60	5.898,60
= UTILIDAD OPERACIONAL	27.173,78	30.857,58	30.368,74
- Gastos Financieros	894,56	903,51	948,68088
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	26.279,22	29.954,08	29.420,06
- 15% de Participación Trabajadores	3.941,88	4.493,11	4.413,01
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	22.337,34	25.460,96	25.007,05
(25) % Impuesto a la Renta	5.584,33	6.365,24	6.251,76
= UTILIDAD NETA	16.753,00	19.095,72	18.755,29

Fuente: (Productos Panda, 2018)

En definitiva, mediante el estado de resultados del periodo 2015 – 2017, se tiene en primer lugar el comportamiento de las ventas de la empresa, las cuales se han incrementado a razón del 4% anual promedio. Adicionalmente, las utilidades de la organización tienen un comportamiento similar al de los ingresos, pero creciendo a un mayor ritmo siendo este de 6% promedio anual. Los costos de producción, aunque crecen lo hacen a una velocidad menor que los ingresos, es decir, 3,6% promedio anual, lo que demuestra un crecimiento equilibrado a nivel económico, por lo tanto, existe estabilidad dentro de la organización. Esto es una situación favorable para los intereses de Productos Panda. No obstante, con la aplicación del modelo de gestión por resultados se esperaba tener un mejor rendimiento, en cuanto a la optimización de recursos (disminución de costos e incremento de ventas).

1.2 Sistematización del problema

Con los antecedentes descritos en base al desarrollo de la empresa Productos Panda, es posible sistematizar el problema;

¿Cómo incidió el Modelo de Gestión por Procesos en la producción de cereales extruidos en la rentabilidad de la empresa Productos Panda ubicada en Quito, en el periodo 2015 – 2017?

A partir de esta pregunta es posible realizar las siguientes cuestiones en base a la problemática de la empresa:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Productos Panda?
- ¿Cuáles son los cambios generados por la implementación del modelo de gestión por procesos??
- ¿Cuáles son los cambios de la situación económica y financiera de la empresa?

1.3 Objetivo general

Analizar el Modelo de Gestión por Procesos en la producción de cereales extruidos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Productos Panda ubicada en Quito, en el periodo 2015 – 2017.

1.3.1 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Productos Panda, a través del análisis del micro y macroambiente, para conocer las condiciones en las cuales se está desarrollando la organización.
- Establecer los cambios generados por la implementación del modelo de gestión por procesos, a través del análisis del mapa de procesos para constatar el nuevo enfoque de producción aplicado.

- Comparar los cambios de la situación económica y financiera de la empresa, mediante el análisis de los índices de rentabilidad de la empresa para establecer el real efecto de la aplicación del modelo de gestión por procesos.

1.4 Justificaciones

Desde la perspectiva general el estudio es importante puesto que busca analizar en específico a una empresa perteneciente a uno de los sectores más importantes del sistema productivo nacional, el manufacturero y dentro de este al de alimentos y bebidas cuyo nivel de agregación de valor se ha incrementado en los últimos años.

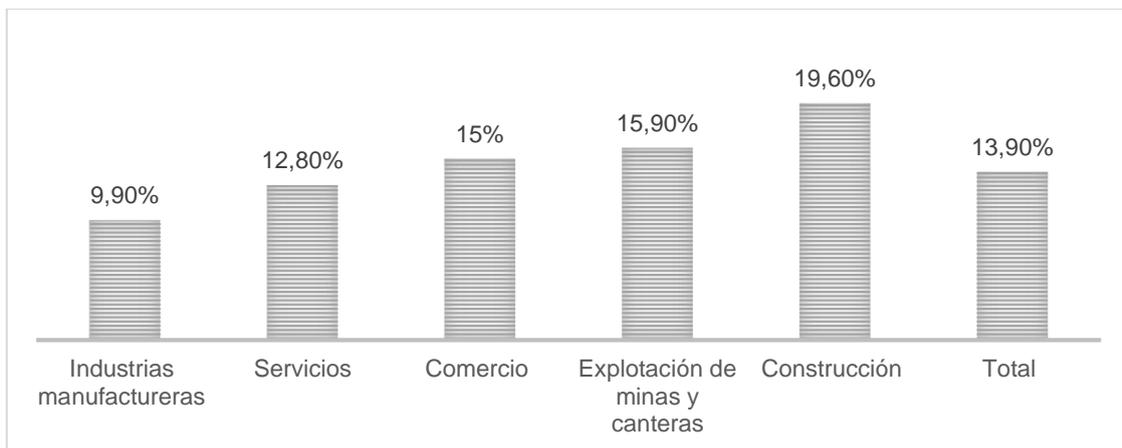


Figura 2. Crecimiento de la cantidad de empresas. Variación promedio anual 2013 – 2017

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2017)

La industria manufacturera es uno de los pocos sectores del Ecuador que ha mostrado un incremento significativo en la creación de empresas con una variación de 9,90% entre los años 2013 y 2017. Con este panorama se establece la importancia del grupo de empresas que conforman el sector manufacturero y por lo tanto se muestra como un objeto de estudio relevante.

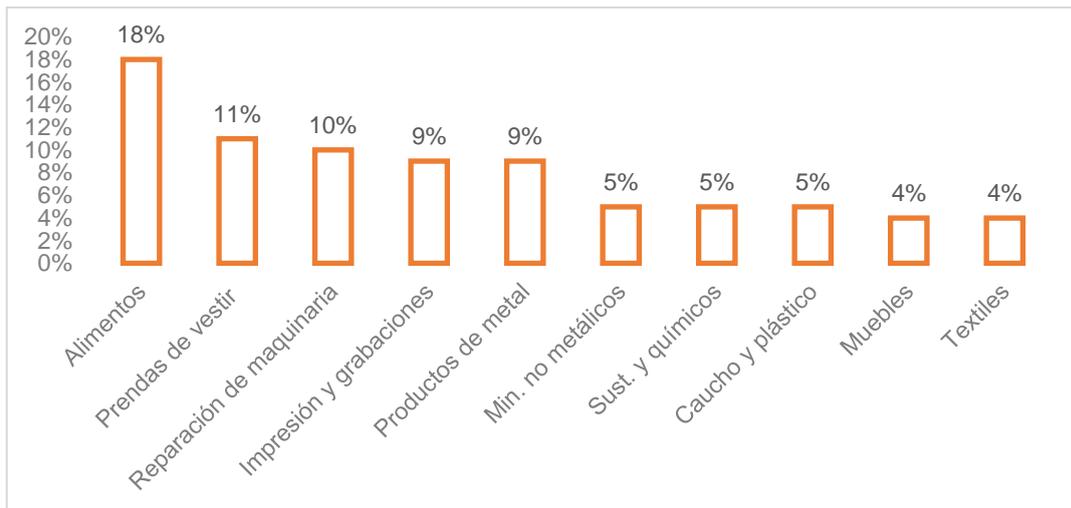


Figura 3. Cantidad de empresas en la industria manufacturera. Principales ramas (CIU 2 dígitos) y participación en el total (Año 2017)

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2017)

En cuanto a la cantidad de empresas de acuerdo a la rama de actividad dentro del sector manufacturero se tiene que las empresas de alimentos a la cual pertenece Productos Panda es la dimensión con un mayor número organizaciones con una participación del 18%, por lo tanto, se muestra como un sector importante para el estudio, pues es uno de los niveles con mayor desarrollo en el contexto nacional. Así pues, al analizar el modelo de gestión por procesos de la organización objeto de la investigación se tiene una perspectiva de la forma en la cual la industria ecuatoriana ha avanzado en la implementación de sistema de mejora continua.

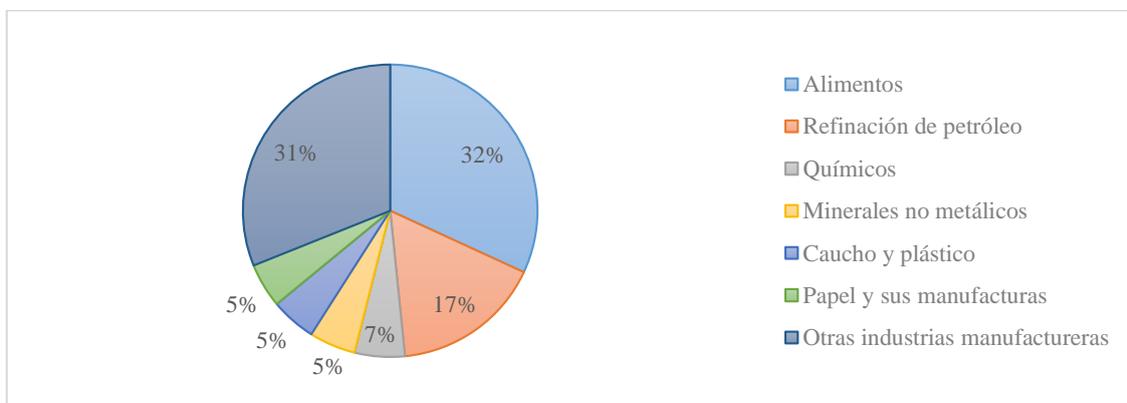


Figura 4. Participación de las ramas manufactureras en las ventas totales. Año 2017

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2017)

Las ventas son un indicador de desarrollo fundamental para establecer la relevancia del sector y el porqué de su estudio. En el año 2017 la industria alimenticia a la cual pertenece la empresa Productos Panda, obtuvo una participación del 32% de las ventas totales del sector, la mayor asignación en comparación con los demás niveles de producción manufacturera. Por lo tanto, es una dimensión importante de análisis y consecuentemente, los resultados de este estudio ayudarán a establecer una perspectiva mucho más amplia sobre el funcionamiento interno bajo el enfoque de procesos de las empresas alimenticias.

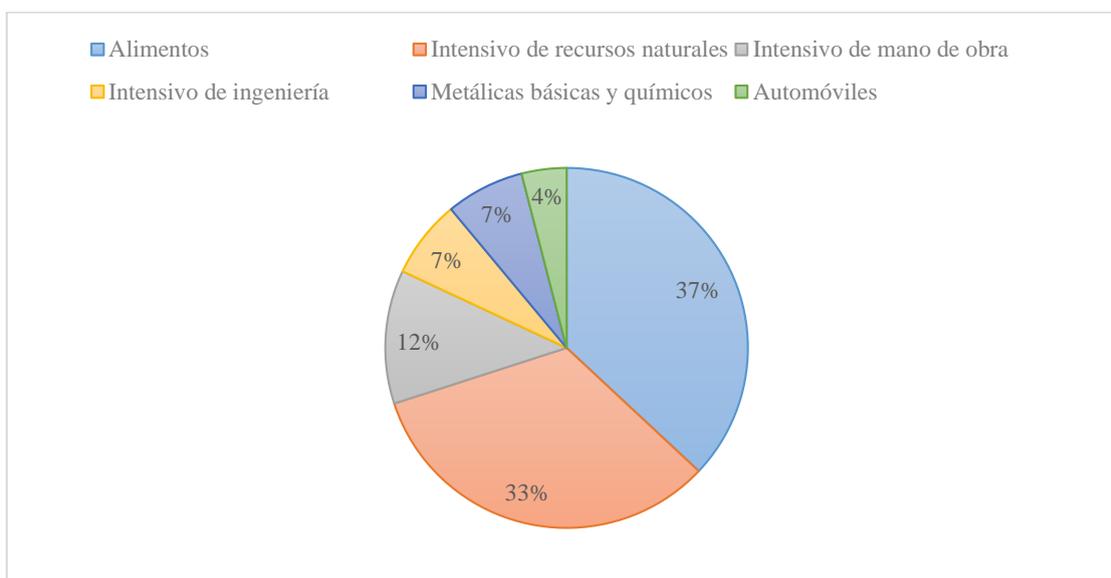


Figura 5. Ventas de la industria manufacturera, valores constantes. Desagregación según categoría de intensidad tecnológica. Año 2017

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2017)

La desagregación tecnológica es un indicador que muestra qué tipo de empresas dentro del sector manufacturero han logrado implementar procesos de mejora continua y tecnología siendo la industria alimenticia a la cual pertenece Productos Panda la que mayor avance representa con el 37%, siendo esto necesario por el tipo de actividad que realiza y por las características de los productos que oferta en el mercado, puesto que para

competir a nivel nacional e internacional es necesario producir con calidad. En este sentido el objeto de estudio seleccionado para la investigación es importante y relevante tanto en la dimensión macro como micro al formar parte de uno de los sectores con mayor proyección en el sistema productivo nacional.

De acuerdo a la información anteriormente analizada y descrita la investigación es importante puesto que busca establecer la relación entre el enfoque de las actividades basada en procesos y la productividad de la empresa Productos Panda, mediante un análisis sistemático que evidenciará las fortalezas y debilidades de la organización, y determinando el verdadero efecto de la gestión por procesos en la empresa. Al considerar el esquema actual de la organización se genera un flujo de información que sirve de base para el análisis de tareas, actividades y procedimientos derivados de los procesos de producción, administrativos, control y evaluación de la empresa. Al tener la estructura funcional de procesamiento interno la evaluación de los insumos técnicos de los cuales dispone la organización es factible y conlleva a generar información precisa sobre las dimensiones que conforman el diseño productivo, siendo este el centro de la operatividad, motor y eje transversal de Productos Panda. Adicionalmente, este estudio es relevante pues permite desarrollar un enfoque integral del funcionamiento de la empresa y a la vez establece los resultados de la integración de la mejora continua o calidad que es el objetivo de la gestión por procesos, de esta forma mediante los índices de rendimiento y desempeño es viable comparar los avances de este modelo.

Desde la perspectiva académica este trabajo de investigación es importante puesto que con los resultados obtenidos se genera una base de análisis útil para otros estudios similares en donde se integre la variable procesos como factor clave del desarrollo de una empresa, por lo tanto, con el fin de incrementar el valor del modelo de gestión actual que

ha implementado Productos Panda se ponen como referencia sus principales cambios, mejoras y ajustes realizados a partir de la implementación del ciclo de calidad.

1.5 Identificación y caracterización de variables

Las variables de estudio se convierten en las directrices para el desarrollo de la investigación puesto que de estas se desprenden los objetivos que como resultado se convierten en la propuesta del presente trabajo.

- a. Variable Dependiente:** Rentabilidad de la empresa Productos Panda.

- b. Variable Independiente:** Modelo de Gestión por Procesos en la producción de cereales extruidos.

1.6 Novedad y/o innovación

De acuerdo a los parámetros de la investigación se implementa un enfoque innovador al analizar tres dimensiones diferentes en relación a la implementación de un modelo de gestión enfocado en procesos. En este sentido el estudio es novedoso, puesto que al analizar la estructura funcional de la organización se establecen las fortalezas y debilidades del sistema interno que utiliza la empresa para la optimización de la producción de cereales extruidos; consecuentemente, mediante esta evaluación y mediante la medición de los indicadores de gestión definidos para los procesos tanto operativos como administrativos se puede establecer una relación directa entre la aplicación del modelo y la productividad de Productos Panda. Adicionalmente, a través de un análisis económico y financiero de los resultados de los años 2015, 2016 y 2017 se puede determinar si los cambios realizados por el enfoque en procesos han generado un incremento en la rentabilidad de la organización. De esta forma se abordan tres

dimensiones de la empresa; el primero es la mejora continua (objetivo de la reestructura con de los procesos), siguiendo con la productividad (optimización de los recursos) y finalizando con la rentabilidad (equilibrio entre los ingresos y la situación financiera).

Por las razones anteriormente mencionadas este estudio es novedoso considerando que el análisis que se busca realizar abarca una perspectiva multidimensional que servirá como punto de partida para el mejoramiento de los procedimientos de aplicación del modelo de gestión por procesos en el caso de encontrar deficiencias considerables o en su defecto reforzar aquellos aspectos que han resultado y que han resultado en un equilibrio tanto económico como financiero para la empresa.

2. El método

2.1 Nivel de estudio

La investigación descriptiva en este estudio surge por la naturaleza de las variables, de esta forma a través del estudio descriptivo se busca detallar las particularidades relevantes de las variables de investigación, a partir de su generación y procedimiento, o rigurosamente el investigador intentará describir los escenarios en los que se desarrolla. (Meller, 2012)

Para el desarrollo de la investigación se utilizará un nivel de estudio descriptivo, a través del cual se detallarán los componentes del modelo de gestión por procesos, así como las dimensiones económicas y financieras de la empresa Productos Panda para lograr establecer la relación entre el nuevo enfoque implementado por la empresa y su rentabilidad.

2.2 Modalidad de investigación

La investigación de campo hace referencia al lugar y a la dimensión abordada por el investigador para obtener la información, datos, registros e informes necesarios para abordar al objeto de estudio (Hernández, 2013).

En base a las características del estudio la modalidad de investigación es de campo pues toda la información que se utilizará para el análisis y evaluación será levantada directamente del lugar de la fuente, es decir, de la empresa Productos Panda.

De acuerdo a la modalidad de la investigación la información será tomada de la empresa Productos Panda mediante:

- Encuestas aplicadas al personal.
- Encuestas a los consumidores.
- Investigación cuantitativa, cualitativa y documental.

2.3 Método

Inductivo - Deductivo

- a) Método inductivo: está relacionado con el estudio cualitativo que se sustenta en la inacción de investigaciones específicas para después generalizar el problema (Hernández, 2013). En otras palabras, en esta investigación se indagará la incidencia del Modelo de Gestión por Procesos en la rentabilidad de la empresa Productos Panda, para después establecer la problemática general.
- b) Método deductivo: este a diferencia del método inductivo se conecta de forma general con el estudio cuantitativo cuyo objetivo principal es el de pasar de sucesos generales a particulares (Hernández, 2013). Complementariamente el fin de este método es generar un sentido adicional a la investigación pues al analizar

en primera instancia el Modelo de Gestión por Procesos de la empresa Productos Panda, se tiene una visión general del comportamiento productivo de la industria alimenticia.

2.4 Población y muestra

Población

La población es el conjunto de elementos que tienen las particularidades que se desean estudiar; ésta puede caracterizarse espacial y temporalmente. A cada unidad de la población bajo investigación se lo llama elemento de muestreo y al componente de la población de la cual se levanta información se lo llama elemento de información. (Stteiner, 2013)

En base a la información que se requiere obtener para el estudio se tiene dos tipos de población; la primera conformada por los consumidores del Productos Panda, misma que se extrae de la Población Económicamente Activa (PEA) del Distrito Metropolitano de Quito y de esta se obtiene el 32% de personas que consumen cereales (Jiménez & Manosalvas, 2017); la segunda está conformada por los 52 trabajadores de la organización y la cual se convierte respectivamente en la muestra para la aplicación de la encuesta.

Población 1 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016):

Población D.M. Quito: 2.239.191

PEA: 343.515

% Consumo de cereales: 109.924

Población 2: conformada por los 52 trabajadores de las áreas operativas y administrativas de la empresa Productos Panda.

Muestra

En los momentos en que no es viable o útil aplicar un censo (estudio de toda la población), la opción más recomendable es extraer una muestra, sabiendo que esta es un porcentaje representativo de la población. Para que la muestra sea significativa, y por consecuencia de utilidad, debe de manifestar las semejanzas y disconformidades que se generan en la población, ilustrar las particularidades de la misma. Cuando se dice que una muestra es representativa se indica que congrega cercanamente las características de la población que son fundamentales para el estudio. (Silva, 2010)

Existe únicamente una muestra que es posible extraer del 32% de consumidores de Productos Panda que ascienden a 109.924, a los cuales se les aplica muestreo aleatorio simple para obtener un grupo homogéneo de individuos.

Muestra 1:

$$N = \frac{z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * P * Q}$$

N= Tamaño de la población	109.924
Z2= Nivel de confianza	1,96
P= Proporción real estimada de éxito	50%
Q= Proporción real estimada de fracaso	50%
e = Error	5%

Desarrollo:

$$n = \frac{105.571,01}{275,7679}$$

n= 383

Muestra 2: La muestra dos se convierte en la población de la empresa Productos Panda, que asciende a 52 trabajadores.

2.4 Operacionalización de variables

Tabla 2. Variable Independiente: Modelo de Gestión por Procesos de la empresa Productos Panda.

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas Instrumentos
Modelo de Gestión por Procesos: Es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las	Organización	<i>Nº grados jerárquicos</i>	¿La organización tiene una comunicación fluida entre áreas?	Encuestas personal
	Niveles operativos	<i>Nº de procesos operativos</i>	¿Los procesos operativos se ajustan a las necesidades de la empresa?	Encuestas personal

<p>actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. (Contreras, Julio, & Matos, 2017)</p>	<p>Niveles administrativos</p>	<p><i>Nº de procesos administrativos</i></p>	<p>¿Los procesos operativos se ajustan a las necesidades de la empresa?</p>	<p>Encuestas personal</p>
--	--------------------------------	--	---	---------------------------

Tabla 3. Variable Dependiente: Rentabilidad de la empresa Productos Panda

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items Básicos	Técnicas Instrumentos
<p>Rentabilidad: La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos Financieros.</p>	<p>Ingresos</p>	<p><u>Beneficio operacional</u> Ventas</p>	<p>¿Los ingresos han crecido de acuerdo a los objetivos planteados por el modelo de gestión por procesos?</p>	<p>Encuesta consumidores</p> <p>Estados de resultados y balances (2015 - 2017)</p>
	<p>Márgenes</p>	<p><u>Ventas - Costo Ventas</u> Ventas</p>	<p>¿Los beneficios de la empresa han crecido desde la implementación del modelo de gestión por procesos?</p>	<p>Estados de resultados y balances (2015 - 2017)</p>

	Patrimonio	<u>Beneficio operacional</u> Patrimonio	¿Es adecuado el manejo financiero de la empresa?	Encuesta consumidores Estados de resultados y balances (2015 - 2017)
--	------------	--	--	---

2.5 Selección instrumentos investigación

Se emplearán los siguientes instrumentos para el presente estudio:

- A. **Encuestas:** las encuestas se diseñarán para obtener información del personal de la empresa con respecto a los resultados que han podido apreciar a partir de la implementación del modelo de gestión por procesos, tanto en la producción como en la economía de la organización. Además, se aplicarán encuestas a los consumidores de los productos de la empresa para conocer la imagen que representan para el público.

2.6 Validez y confiabilidad de instrumentos

Validez: Grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca evaluar. (Kerlinger, 2002)

En torno a la confiabilidad de las variables utilizadas se empleará la prueba estadística de Pearson.

Confiabilidad: Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. (Kerlinger, 2002)

Para establecer la confiabilidad de los instrumentos se utilizará la prueba estadística de Pearson y Spearman-Brown.

3. Aspectos administrativos

3.1 Recursos humanos

Humanos	\$320,00
a) Director	\$70,00
b) Codirector	\$70,00
c) Asesoría externa	\$50,00
d) Elaboración	\$80,00
e) Otros	\$50,00

3.2 Recursos técnicos y materiales

Materiales	\$275,00
a) Textos	\$50,00
b) Fotocopias	\$80,00
c) Internet	\$100,00 (\$25 mensuales)
d) Normas	\$20,00
e) Otros	\$25,00
Técnicos	\$235,00
a) Digitalización	\$40,00
b) Software especializado	\$20,00
c) Impresiones	\$120,00 (1200 impresiones)
d) Empaste	\$55,00

3.3 Recursos financieros

Financieros	\$830,00
a) Humanos	\$320,00
b) Materiales	\$275,00
c) Técnicos	\$235,00

3.4 Cronograma de trabajo

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	nov '18	dic '18	ene '19	feb '19	mar '19	abr '19
1						15	22	29	5	12	19
2						26	3	10	17	24	31
3		1. Elaboración del marco teórico-conceptual-referencial.	10 días	jue 25/10/18	mié 7/11/18						
4		2. Elaboración del marco contextual.	5 días	jue 8/11/18	mié 14/11/18						
5		3. Desarrollo metodológico	5 días	jue 15/11/18	mié 21/11/18						
6		3.1 Planificación de la investigación	5 días	jue 22/11/18	mié 28/11/18						
7	✓	Problematización	1 día	jue 22/11/18	jue 22/11/18						
8	✓	Justificación	1 día	vie 23/11/18	vie 23/11/18						
9	✓	Establecimiento de objetivos	1 día	sáb 24/11/18	lun 26/11/18						
10	✓	Establecimiento de hipótesis de trabajo	1 día	dom 25/11/18	lun 26/11/18						
11	✓	Establecimiento y definición de variables de estudio	1 día	lun 26/11/18	lun 26/11/18						
12	✓	Definición de la población	1 día	mar 27/11/18	mar 27/11/18						
13	✓	Determinación del tamaño de la muestra	1 día	mié 28/11/18	mié 28/11/18						
14	✓	Diseño y prueba de instrumentos de recolección de datos	1 día	jue 29/11/18	jue 29/11/18						
15		3.2 Trabajo de campo	20 días	vie 30/11/18	jue 27/12/18						
16		3.3 Análisis e interpretación de datos	10 días	vie 28/12/18	jue 10/1/19						
17	✓	4. Comunicación de resultados	1 día	vie 11/1/19	vie 11/1/19						

FASE 2: Fundamentación Teórica

1. Fundamentación teórica

1.1 Marco Conceptual

Proceso: Conjunto de tareas, actividades y procedimientos interrelacionadas que van integrando valor al servicio o producto y permiten lograr los objetivos empresariales (Rey, 2015).

Gestión de la calidad: Actividades y procesos sistematizados para controlar y evaluar una empresa en referencia a la calidad en lo relativo a la calidad (Rojas, 2015).

Cereal Extruido: cereal producido mediante cocción rápida, continua y homogénea (García, 2013).

Eficiencia: Es la capacidad de un individuo para realizar una actividad de manera adecuada para no afectar los niveles de productividad, siempre buscando el beneficio de la organización (Cegarra, 2012, pág. 243).

Sistema de control: Permite una operación del proceso más fiable y sencilla, en concordancia a las condiciones de operaciones estables, y corregir toda desviación que se pudiera producir (Fonseca, 2013, pág. 13).

1.2 Marco Teórico

Gestión por procesos

De acuerdo a Mintzberg (1997), la gestión por procesos es un elemento clave para administrar eficientemente los recursos de una empresa, a partir de las tareas, actividades y procedimientos resultantes de la descripción del trabajo, con el objetivo de detallar las funciones del personal, y consecuentemente alinear los objetivos de cada departamento o nivel con los de la empresa para sistematizar el funcionamiento interno.

Los procesos en su función transformadora muestra ciertas características, que es fundamental conocer en el contexto de la investigación, dada la implicación que su correcta comprensión y análisis tiene sobre la problemática actual de las empresas que buscan cambiar su funcionamiento o sobre aquellas que ya han aplicado este enfoque y no han obtenido los resultados deseados (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

- La repetitividad: es uno de los elementos que argumento el hecho de que se realicen esfuerzos y se inviertan recursos para mejorarlos, pues el impacto del esfuerzo invertido se reproduce habitualmente por la cantidad de veces que se repita el proceso. Naciendo la importancia de diseñar procedimientos que detallen

con precisión las maneras de ejecutar las actividades del proceso y por lo tanto el proceso integralmente.

- La variabilidad: esta se muestra en las diferencias que se pueden lograr y efectivamente se consiguen frecuentemente, en los resultados después de realizarse en diferentes ocasiones el proceso, implicando en su eficiencia.

De esta forma Morocho (2014), establece el método de gestión de procesos como un aporte a los instrumentos de administración internos de la empresa, cuyo fin es el de diseñar los procesos en base a las necesidades y requerimientos organizacionales en referencia a su contexto de los recursos que dispone, estandarizando su funcionamiento y el flujo de información entre todos componentes, logrando mejorar la eficiencia, efectividad y calidad del producto o servicio. A la vez, permite la integración de experiencias para el manejo adecuado de procesos dependiendo del giro del negocio, convirtiéndose en la base para la reestructuración continua de los lineamientos de producción de bienes o servicios.

Para una eficiente gestión por procesos dentro de la organización se debe tener la información detallada de los puestos de trabajo realizada mediante un análisis de cargos, puesto que se debe valorar el desempeño de cada colaborador dentro de su área de desempeño, lo que fortalece el desarrollo de las habilidades y capacidades de cada trabajador conforme lo que requiere la empresa conseguir en el corto y mediano plazo. La rapidez conseguida con eficacia es lo que asegura la correcta aplicación de la gestión por procesos dentro de las organizaciones, de ahí, radica su importancia, relevancia e influencia en los nuevos modelos de producción marcados por innovación, flexibilidad y velocidad de adaptación al entorno cambiante.

Etapas de la gestión por procesos

Para el desarrollo de la gestión de los procesos es necesario dimensionar el alcance de la gestión y del proceso. En este sentido la gestión hace referencia a todas las acciones que realiza la empresa para administrar eficientemente los recursos que dispone para la producción de un bien o servicio, a través del control y evaluación permanente de sus resultados para detectar deficiencias y corregir de forma inmediata. Mientras que el proceso hace referencia al conjunto de tareas, actividades y procedimientos que agregan valor a un conjunto de recursos (materiales, económicos, financieros o de información). En definitiva, la gestión por procesos entonces hace referencia a la administración eficiente de las actividades de la organización que agregan valor.

Según el autor Oscar Morocho da conocer, los niveles de la gestión por procesos mismos que son:

1. Distribución y comunicación de la misión del proceso y los fines de calidad, duración y costo del mismo, relacionados con las necesidades del cliente y el direccionamiento estratégico organizacional.
2. Delimitar el proceso.
3. Estructurar el proceso, desarrollar la descripción gráfica del proceso y diseñar los índices y del proceso del proceso y del bien o servicio.
4. Determinar la sucesión de las actividades y procedimiento de cada proceso, así como sus diferentes interrelaciones.
5. Distribuir los recursos necesarios materiales, económicos, financieros o de información, para el desarrollo, control y evaluación del proceso.

6. Desarrollar el proceso.
7. Control y evaluación del proceso.
8. Diseñar acciones correctivas y aplicarse si se detectan desviaciones con referencia a los objetivos.
9. Iniciar el proceso de mejora continua del proceso.

En la figura N° 1 se puede visualizar un modelo de gestión de procesos de acuerdo al autor Oscar Morocho, en la que se puede verificar varios factores para un manejo adecuado de los procesos productivos de la organización.

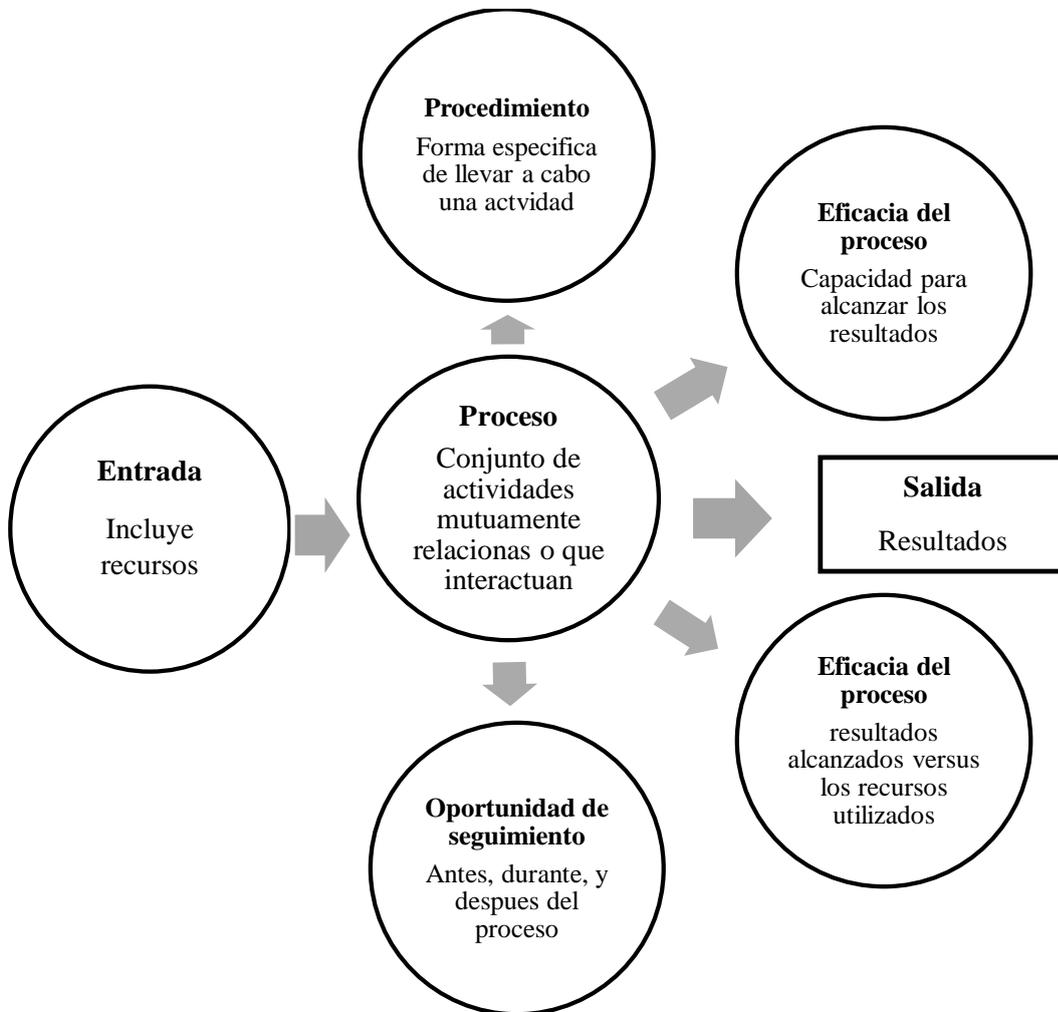


Figura 6. Modelo de Gestión de Procesos

Fuente: (Morocho, 2014)

Observación: Se parte de una entrada en donde se incluyen los recursos para realizar el proceso a través de métodos, procedimientos, oportunidad de seguimiento, mismos que permiten presentar una eficacia de este con la salida en donde se verifica los resultados en beneficio de la organización.

Clasificación de la gestión por procesos

Es importante establecer que los procesos que se desarrollan dentro de la empresa no necesariamente deben influir sobre los clientes (internos y externos), los objetivos, los costos, la imagen empresarial, o sobre el producto o servicio, motivo por el cual es fundamental entender su categorización, considerando la incidencia en diferentes aspectos, tal como menciona a continuación:

Según el autor, Domingo Rey, los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

Tabla 4. Clasificación de la gestión por procesos

CLASIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTION	
Procesos Estratégicos	Establecen “las estrategias y objetivos de la organización, son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes)” (Rey, 2015).
Procesos Clave	Son responsables de generar “valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos” (Rey, 2015).
Procesos de Apoyo	Se encuentran vinculados con “requisitos de las normas que establecen modelos de gestión, como Control de la Documentación Auditorías Internas, No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas, Gestión de Productos No

conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo” (Rey, 2015).

Fuente: (Rey, 2015)

Elaborado: El autor

Reconocimiento del marco estratégico

El desarrollo de un marco estratégico determina un elemento importante para el reconocimiento de procesos, pues muestra un avance en la estructuración de las tareas, actividades y procedimientos internos, considerando que a través del establecimiento de los lineamientos que orienten las acciones de la organización se está integra una perspectiva que añade sentido y orden al funcionamiento de la empresa (Rojas, 2015). En este sentido, se debe constatar si la organización tiene misión, visión, objetivos, principios, valores y estrategias, para a través de estos fortalecer los procesos y dar paso a la sistematización de las actividades internas de la empresa.

En la figura 2 se visualiza la Sistematización del direccionamiento estratégico, parámetro con el cual deben contar las organizaciones para presentar un camino claro y, alcanzar las metas propuestas en un corto, mediano o largo plazo.

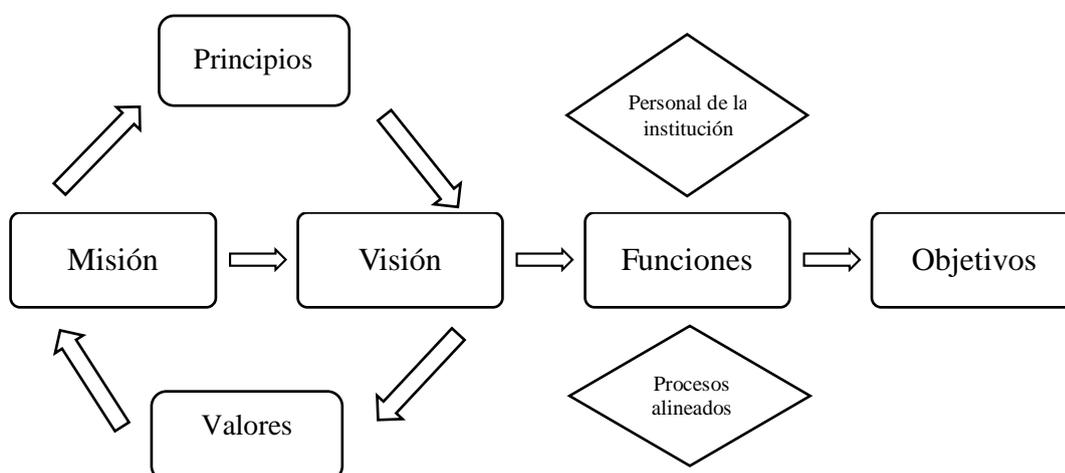


Figura 7. Sistematización del direccionamiento estratégico

Fuente: (Rojas, 2015)

Observación: Dentro de la sistematización del direccionamiento estratégico, se toma en cuenta la misión que corresponde a la razón de ser de la organización, la visión en cambio es lo que pretende alcanzar en un largo plazo conjuntamente para el alcance de los objetivos se deben contar con principios y valores de cada una de las personas que forman parte de la organización.

Mediante la estructuración de los factores del direccionamiento estratégico es posible conformar los procesos, ya que al tener la empresa una misión y una visión claras, la definición de actividades se realiza de forma eficiente, siendo esto el reflejo de la formación que tiene la organización internamente, teniendo la capacidad de generar operaciones enfocadas hacia la mejora permanente de los productos o servicios, implementando lineamientos de calidad en todos los niveles de la empresa. Este conjunto de esfuerzos se establece para el logro de las metas organizacionales de acuerdo a los y requerimientos del cliente interno y externo.

Mapa de procesos

El mapa de procesos es una representación sistematizada de la jerarquización de las actividades que se desarrollan en la institución, a través de su configuración se pueden identificar fácilmente aquellos macroprocesos y procesos que dan soporte al funcionamiento de la empresa. En este sentido el mapa de procesos está conformando por

tres niveles; estratégico, operativo y de apoyo o soporte, en la figura N° 3 se visualiza un modelo de un mapa de procesos.

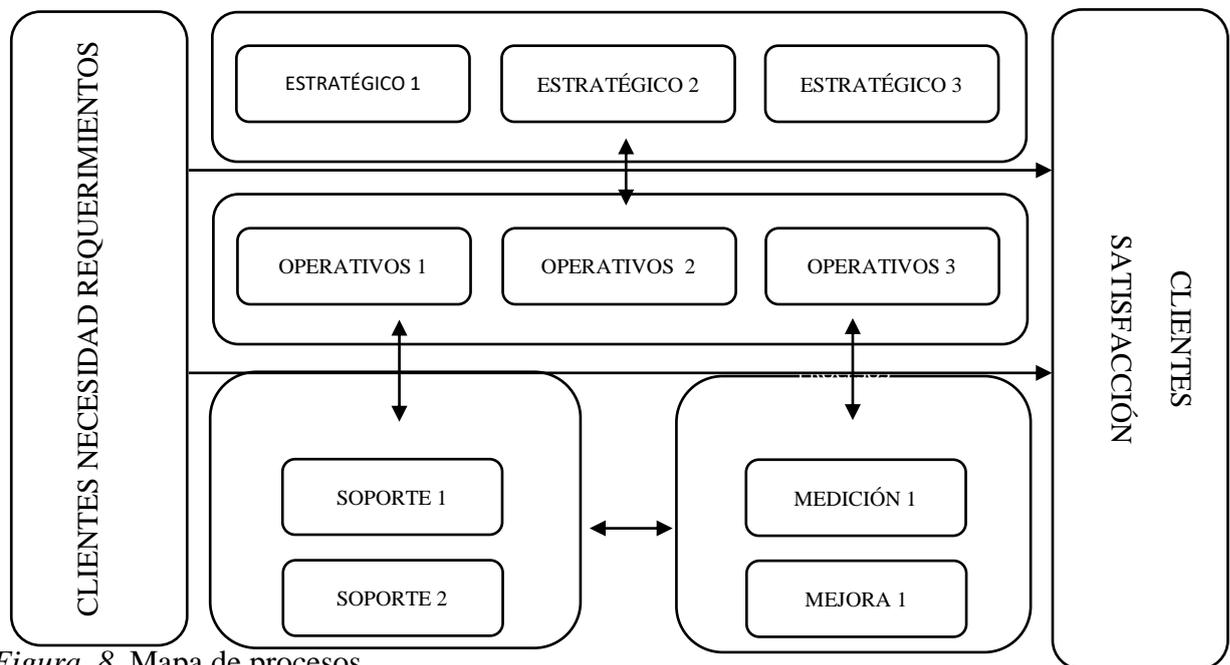


Figura 8. Mapa de procesos
Fuente: (Gonzalez, 2011)

Observación: El mapa de procesos permite tener una visualización gráfica del funcionamiento de la organización, así como sus principales funciones estratégicas y soportes para el cumplimiento de los objetivos propuestas en beneficio para el cliente o consumidor final, que permiten presentar réditos económicos para el desarrollo de la organización.

Procesos Estratégicos

Hacen referencia a la dimensión de funcionamiento de la organización, en el cual se desarrollan los lineamientos para la estructuración de estrategias y acciones para lograr los objetivos de la empresa. La importancia de esta clase de procesos es clave e incide en todos los niveles de la organización, tomando como base las objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo, establecidos de acuerdo a la variabilidad el entorno, en otras palabras por aquellos factores que no pueden ser controlados por la propia organización, (Gonzalez, 2011). Estos procesos consolidan el argumento para la definición de la misión,

visión y objetivos estratégicos de la empresa, por lo en razón a sus cambios requieren de una reestructuración oportuna para el equilibrio de las operaciones internas y su comunicación con el entorno.

Procesos Operativos

Es el conjunto de procesos que agregan valor agregado a los recursos utilizados para la transformación y da como resultado un bien o servicio, por lo que inciden directamente en su conformidad. Significan el giro e negocio de la empresa y se enfocan en la especialización del producto que entregan al consumidor/cliente o público general (Gonzalez, 2011). En el caso de las empresas manufactureras como Productos Panda estos procesos se centran precisamente en el procesamiento de cereales y se diferencian del resto de empresas por el valor añadido que se produce al utilizar tecnología especializada por fabricar productos con estándares altos de calidad, siendo esta su actividad central el direccionamiento estratégico se define de acuerdo a este nivel con el objetivo de aumentar permanentemente la satisfacción de consumidor.

Procesos de Soporte

Estos procesos se convierten en el puntal que tiene la empresa para lograr desarrollar todas funciones internas y externas. Su objetivo principal es el de ayudar en la ejecución tanto de los procesos estratégicos como operativos o clave, generado soporte a las acciones necesarios para producir un bien o servicio de calidad con la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente /consumidor /público general. No obstante, aunque no son determinantes para el funcionamiento integral su definición y delimitación fortalece la interrelación de los procesos en todos sus niveles para que estos generen resultados eficientes, optimizando los recursos que posee la organización (Gonzalez,

2011). También, estos procesos tienen el propósito de estructurar los instrumentos fundamentales para examinar, controlar, evaluar y mejorar las tareas, actividades y procedimientos, determinando los estados de desempeño de cada nivel administrativo y operativo para optimizar su cumplimiento.

1.3 Marco Referencial

De acuerdo a las características del estudio se tienen dos investigaciones que se han tomado como referencia para entender y dimensionar el alcance del Modelo de Gestión por Procesos.

La primera es la denominada “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS: CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- ESPAM MFL”, realizada por (Bravo, 2017) , se centra en levantar información de cada puesto de trabajo para sistematizar los procesos del servicio educativo.

La segunda es la titulada “GESTIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO A LAS UATH DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES”, desarrollada por (Chavéz, 2012), tiene por objetivo implementar la gestión por procesos dentro de la institución mencionada para realizar una correcta adaptación al entorno cambiante, mejorar su capacidad de atención y servicio al cliente.

La tercera se denomina “MEJORA DE PROCESO PRODUCTIVO DE SNACKS MEDIANTE EL USO DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE CALIDAD, ejecutada por la autora (Naranjo, 2018), tiene como objetivo mejorar los procesos

productivos de snacks, misma que permitirá monitorear a través de indicadores de gestión y lograr cumplir con los objetivos y metas propuestos por la organización.

2. Diagnóstico

2.1 Ambiente Externo

2.1.1 Macroentorno

Para la empresa Productos Panda el macroambiente se traduce en los elementos económicos, políticos y sociales que ha tiene la posibilidad de influir sobre el comportamiento del mercado en el cual se desarrolla la organización. También en este nivel del entorno se considera el análisis del microambiente como son los factores de competidores, clientes y proveedores.

Factor Económico

El factor económico para la empresa Productos Panda se convierte en todos los agentes que intervienen en la dinámica económica del país y que pueden llegar a ser significativos para su desarrollo, por lo que es necesario su análisis para determinar las oportunidades de la organización.

Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es un elemento económico que debe integrarse en el análisis del entorno de la empresa Productos Panda, puesto que este indicador presenta una perspectiva general del comportamiento de la economía nacional y por tanto ofrece información relevante para el desarrollo de la organización. Mediante el contraste de resultados se puede determinar la presencia de oportunidades o amenazas para el negocio.

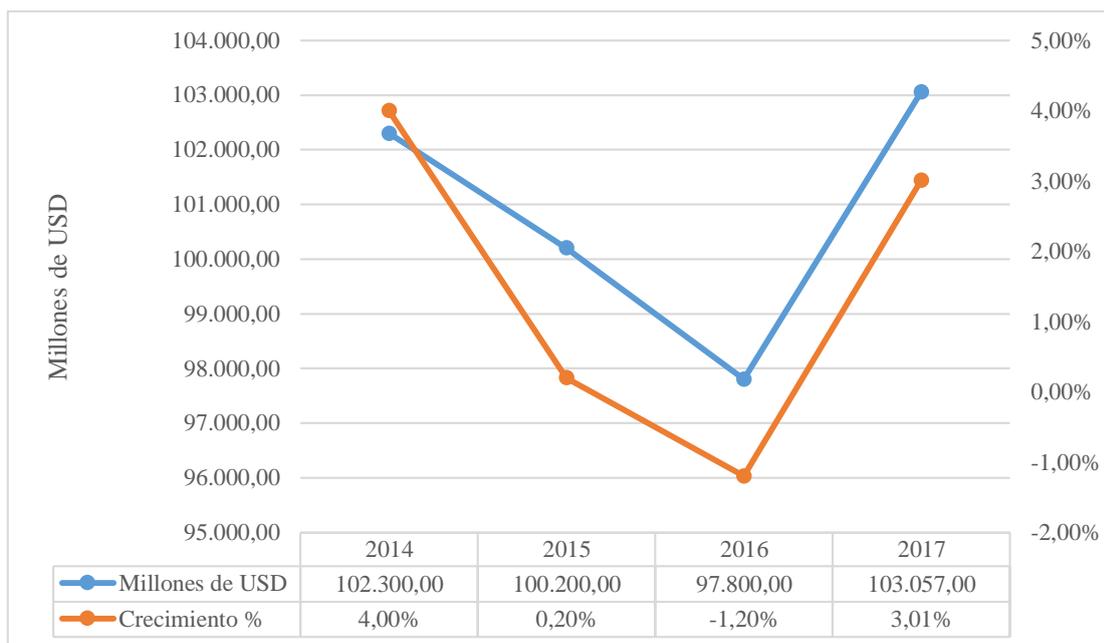


Figura 9. PIB (2014 – 2017)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

El desenvolvimiento de este indicador (PIB) ha sido heterogéneo entre los años 2014 y 2017, en este sentido, en el año 2017 se registra un crecimiento significativo del 3,01% lo que se traduce en un mejor desempeño de la economía ecuatoriana, es decir, esto es una oportunidad para Productos Panda en su afán de afianzar el modelo de gestión por procesos.

Para establecer el aporte que realiza el sector de la manufactura al cual pertenece la empresa, se desglosa el PIB en el Valor Agregado Bruto (VAB), el cual refleja el desempeño por industria. De esta forma se genera una perspectiva del comportamiento de las empresas productoras y comercializadoras de alimentos.

Tabla 5. Valor Agregado Bruto (2017)

Sector	TASAS DE VARIACIÓN POR INDUSTRIA	DE t/t-4	CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO DEL PIB
--------	----------------------------------	----------	-------------------------------------

Actividades profesionales, técnicas y administrativas	7,4	0,46
Enseñanza y servicios sociales y de salud	4,8	0,37
Manufactura	2,5	0,29
Comercio	2,3	0,24
Administración pública	3,8	0,24
Suministro de electricidad y agua	8	0,18
Transporte	2,3	0,15
Agricultura	1,5	0,11
Acuicultura y pesca de camarón	14,6	0,08
Otros Servicios	1,1	0,07
Pesca	5,9	0,04
Actividades de servicios financieros	1,1	0,03
Servicio doméstico	0,5	0
Alojamiento y servicios de comida	-1,7	-0,03
Correo y comunicaciones	-1,9	-0,07
Construcción	-1,1	-0,11
Refinación de petróleo	-21,2	-0,19
Petróleo y minas	-2,7	-0,27

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Con el análisis del VAB se determina que el sector manufacturero (sector al que pertenece la empresa Productos Panda), tiene una participación importante en la construcción del sistema productivo nacional. Esto se transforma en una oportunidad para la empresa pues se tiene la posibilidad de aprovechar el crecimiento y aporte del sector de manufactura para aumentar su capacidad de producción. En definitiva, este sector es uno de los que mayormente contribuye a la economía nacional con 0,29%, adicionalmente presenta una reducida de variación de 2,5 puntos.

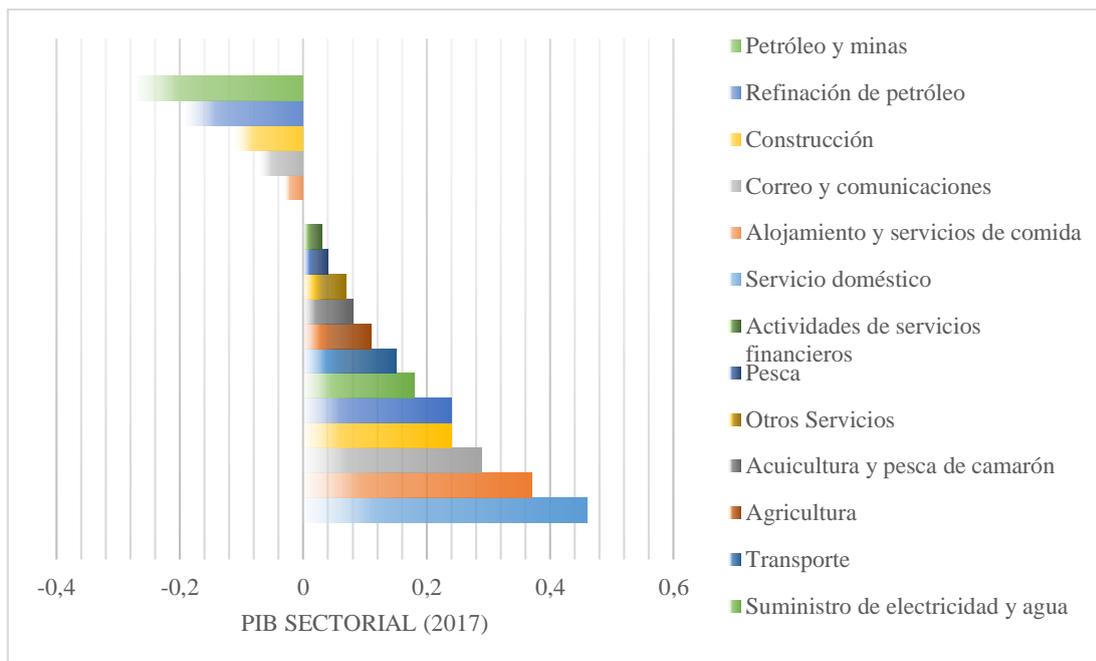


Figura 10. VAB 2017

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Mediante el análisis del Valor Agregado Bruto, se define que la organización pertenece a la industria de manufactura la cual contribuye a la económica nacional con el 0,29% siendo unos de los sectores que más aporta para el desarrollo de la matriz productiva.

Inflación

El elemento que debe ser considerado por la empresa Productos Panda es la inflación. Con el análisis de este indicador se establece qué, si los consumidores tienen la capacidad de comprar los productos alimenticios que ofrece la compañía. Consecuentemente, si el nivel de inflación es alto la población tenderá a consumir menos productos y por el contrario si esta es baja el consumo aumentará. Sin embargo, existen excepciones en donde la inflación baja y el consumo también.

Tabla 6. Inflación (marzo 2017 – marzo 2018)

FECHA	VALOR
Marzo-31-2018	-0.21 %
Febrero-28-2018	-0.14 %
Enero-31-2018	-0.09 %
Diciembre-31-2017	-0.20 %
Noviembre-30-2017	-0.22 %
Octubre-31-2017	-0.09 %
Septiembre-30-2017	-0.03 %
Agosto-31-2017	0.28 %
Julio-31-2017	0.10 %
Junio-30-2017	0.16 %
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

En base a la información generada por el Banco Central del Ecuador, la inflación en el país en el periodo marzo 2017 – marzo 2018 se ha desarrollado de forma teniendo un comportamiento a la baja, de esta forma en marzo del año 2017 este índice se estableció en 0,96%, y consecuentemente en marzo del año 2018 se registró en -0,21%, lo que muestra un decrecimiento del 1,10 %, situación que determina un escenario económico aparentemente equilibrado para el consumo, lo que demuestra la capacidad de adquisición de la población, lo que se convierte en una oportunidad para la Productos Panda pues con estos parámetros de la inflación se fortalece el consumo de productos alimenticios.

Tasa activa

De acuerdo a su composición se puede determinar la facilidad de acceso a crédito para la empresa Productos Panda, siendo este determinado por los parámetros económicos y financieros del país y por el desempeño de los participantes claves del sector sistema

productivo del Ecuador. A medida que esta tasa crece, decrece como contrapartida el flujo de créditos del sistema financiero.

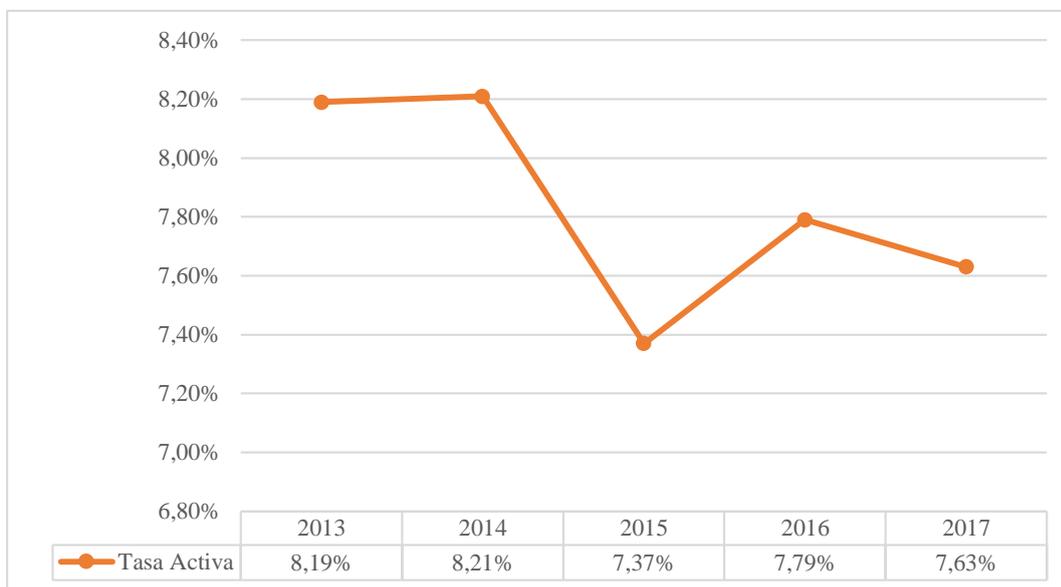


Figura 11. Tasa Activa

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

La tasa activa en los últimos tiempos ha experimentado un decrecimiento sustancial dentro del contexto ecuatoriano. Esto se refleja en la variación registrada en los dos últimos años, de esta forma en 2016 se tuvo una tasa de 7,79% y en 2017 una tasa de 7,63% en 2017, siendo esto una muestra clara del nivel de flexibilidad que ha desarrollado el sector financiero para incrementar el flujo crediticio, consecuentemente se puede definir como un elemento positivo u oportunidad para la empresa de producción de cereales extruidos, pues cuando la organización necesite financiarse para mejorar su capacidad operativa (producción y comercialización) lo podrá lograr mediante financiamiento con condiciones accesibles.

Factor Social

El factor social es determinante para el desarrollo de la empresa pues este elemento es el resultado del estado en el cual se encuentra la economía del país. En este sentido el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, en base a información tomada en el periodo 2016 – 2017, determina que en el año 2016 el desempleo como principal medida de desempeño social tuvo un nivel de 5,26%, mostrando un decreció en el año 2017 de 0,8% quedando en 4,6%, eso demuestra la recuperación que ha experimentado el Ecuador en los dos últimos años. Esto en consecuencia, es una oportunidad para la empresa Productos Panda pues al tener una tasa de desempleo disminuida el poder adquisitivo de los consumidores aumenta y por tanto el consumo de cereales extruidos se incrementa.

Factores culturales que inciden en la demanda

De acuerdo al estudio según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut – Ecu) efectuado en el Ecuador, se da conocer que el 84% de los jóvenes entre una edad de 15 a 19 años es considerado el mayor grupo de consumidores de snacks y gaseosas, de esta manera se considera que se presenta una demanda alta, para la comercialización de este producto (Ensanut- Ecu , 2014).

Factor Político

La estructura política del Ecuador establece el marco en el cuál las empresas se desarrollan y por tanto de los parámetros que se estabilizan depende el correcto funcionamiento de la empresa Productos Panda. Como elemento clave dentro de la gestión política se tiene al Plan Nacional de Desarrollo, el mismo que como parte de sus objetivos establece el incremento de la productividad (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , 2017), esto en base a la transformación de la Matriz Productiva,

promoviendo el fortalecimiento de las Pymes, dimensión en la cual se encuentra Productos Panda. Con esta visión se logra definir qué por parte del Gobierno se han generado los pilares para construir un entorno eficiente de producción y así fomentar el desarrollo económico ecuatoriano. Esto se transforma en una oportunidad para la empresa que está soportada por un marco político alineado al crecimiento productivo, y lo primordial que se generan fuentes de trabajo mejorando el índice negativo de desempleo y contribuyendo al desarrollo social y económico del país.

Factor Legal

En este nivel para la organización se debe citar el aporte logrado por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), mismo se genera las siguientes puntualidades dinamizar la productividad en el Ecuador.

Uno de los objetivos del COPCI es el de establecer un sistema integrado de emprendimiento sustentado por la ciencia y la tecnología. Se busca con dicho sistema el cambio de la matriz productiva. Con este marco legal se genera una oportunidad para la empresa Productos Panda cuyo crecimiento radica en el uso de tecnologías adecuadas para la producción de cereal extruido. Es importante recalcar que, utilizar maquinaria con mayor tecnología, favorece al nivel productivo reduciendo tiempos muertos y, beneficia al desempeño del recurso humano, bajo estos factores poder cumplir con las metas y objetivos propuestos por la organización.

Factor Tecnológico

En el contexto del elemento tecnológico es importante señalar el avance a nivel general que ha tenido la industria ecuatoriana en términos de tecnología, en este sentido

se toman en cuenta los datos del desarrollo del sistema productivo ecuatoriano. De esta forma se tiene que: menos del 1% de las exportaciones totales del país tienen avanzada tecnología. En este nivel se encuentran inmersos los productos manufacturados como los producidos por Productos Panda (El Comercio , 2017). De esta manera se constituye un factor un elemento negativo para la organización, pues en el Ecuador no se cuenta con tecnología de punta para incrementar y mejorar la producción. Consecuentemente, esto significa una amenaza para el desarrollo de la empresa.

Tabla 7 Tecnología que se utiliza

N°	TECNOLOGIA EMPRESA PRODUCTOS PANDA	TECNOLOGIA QUE UTILIZA LA COMPETENCIA
1	Maquinaria extrusora de 150 kg/h	Maquinaria extrusora de 700 kg/h
2	Equipos snacks 200 kg/h	Equipos para elaborar snacks 800 kg/h
3	Manejo de redes sociales	Software para el manejo de redes sociales
4	Envasadora para snacks 200kg/h	Envasadora para snacks 800 kg/h

Fuente: Investigación de campo

Observación: La competencia cuenta con maquinaria más avanzada, muchas de ellas se consideran como empresas ya posicionadas dentro del mercado objetivo, por lo que presenta una mayor productividad.

2.1.2 Microentorno

El microambiente está constituido por el contexto inmediato en el cual se desarrolla la empresa. En tal sentido las 5 fuerzas de Porter generan una perspectiva integral de los integrantes de esta dimensión, siendo los proveedores, competidores y

clientes lo que determinan el comportamiento de Productos Panda y su situación actual en base a la aplicación del modelo de gestión por procesos para mejorar su producción.

Análisis 5 Fuerzas de Porter

La perspectiva de las 5 fuerzas de Porter se transforma en un instrumento dinámico de análisis para determinar el entorno adyacente de la empresa Productos Panda.

Rivalidad entre competidores

A través de la rivalidad entre los competidores se determina que el nivel de desarrollo del sector productor de cereales se realiza de manera integral. El contexto en el que se desempeña la empresa está conformado por un conjunto de compañías parecidas, con una semejante capacidad de producción estando estas principalmente en la dimensión de PYMES. En base a los datos proporcionados por la (Corporación Financiera Nacional, 2017), se ha reconocido a 8 empresas productoras de cereal extruido en el cantón Quito, estas son;

- Cereales Andinos
- Lasoro Snacks
- Fortuna de Alimentos
- Tierras altas
- Gramolino
- Lanher Snacks
- Producto Castillo
- Cadepan

Este grupo de empresas es reducido, no obstante, la capacidad productiva que poseen estas compañías hace que las fuerzas competitivas se enfrenten para lograr más nichos de mercado y por tanto la competencia es alta. En conclusión, esto es una amenaza para Productos Panda.

Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de Perfil Competitivo permitirá analizar qué empresa se encuentra en mejor posicionamiento, en relación a las demás que se encuentran dentro del mercado objetivo.

Tabla 8 Matriz de Perfil Competitivo

Factores	Peso	Empresa Productora Panda		Cereales Andinos		Losoro Snacks		Fortuna de Alimentos		Tierras altas		Gramolino		Lanher Snacks		Producto Castillo		Cadepan	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Participación dentro del mercado	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Precios competitivos del mercado	0,15	4	0,59	2	0,30	4	0,59	4	0,59	4	0,59	4	0,59	4	0,59	4	0,59	4	0,59
Calidad del servicio	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Utilización de tecnológica	0,07	2	0,15	4	0,30	2	0,15	4	0,30	3	0,22	3	0,22	2	0,15	3	0,22	3	0,22
Fidelización al cliente	0,07	2	0,15	3	0,22	2	0,15	2	0,15	2	0,15	2	0,15	2	0,15	2	0,15	2	0,15
Infraestructura de la planta	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33	2	0,22	3	0,33	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Tiempo en el mercado	0,07	2	0,15	3	0,22	2	0,15	2	0,15	2	0,15	4	0,30	2	0,15	2	0,15	2	0,15
Posición financiera	0,07	2	0,15	3	0,22	2	0,15	2	0,15	2	0,15	2	0,15	3	0,22	3	0,22	2	0,15
Mejoras publicitarias	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Localización, ubicación de la empresa	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
TOTAL	1,00	27	2,85		3,26		2,74		2,89		2,81		2,96		2,81		2,89		2,93

Fuente: Investigación propia

Observación: Bajo el análisis de la matriz de perfil competitivo, se determina que la empresa Cereales Andinos con una calificación de 3,26 es la mejor posicionada dentro del mercado objetivo, seguido por la empresa Gramolino.

Entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores significa las dificultades que han producido generado el sector productor de cereales extruidos para ingresar el mercado. En este sentido mientras más alta es la probabilidad entrada de nuevos competidores es más fácil entrar al sector. De esta forma la industria de alimentos ha tenido un avance considerable concentrando a empresas de todos los tamaños (Pymes) que han implementado sistemas productivos sostenibles incrementando así el nivel de competencia. Esta se convierte en la barrera más importante de entrada en la industria. Siendo las empresas competidoras las que han colocado la vara alta en cuanto a estándares de producción, y, por tanto, dificulta el ingreso de nuevas empresas. Esto favorece al desarrollo de Productos Panda, es decir, es una oportunidad, al existir limitadas posibilidades de entrada de otras competidores.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de materia prima determina el grado de desarrollo de las empresas que tienen la función de complementar las funciones de Productos Panda, siendo parte importante de la calidad del producto que poseen los cereales extruidos. Bajo estos parámetros en el cantón Quito, específicamente en las parroquias rurales existen agricultores que se han especializado en la producción de maíz, quinua y amaranto materia prima de la empresa, cuya capacidad de dotación se extiende en todo el año, asegurando los recursos necesarios para la producción de cereales extruidos. En consecuencia, existir un número importante de proveedores su poder negociación es bajo, lo que se traduce en una oportunidad para el negocio pues puede flexibilizar los costos de producción.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de la empresa Productos Panda están compuesto por un conjunto de personas comprendidas en los siguientes ciclos de vida; niños – jóvenes – adultos – adultos mayores. Tanto hombres como mujeres consumen los cereales extruidos al ser un alimento completo y con altos beneficios nutricionales. En este sentido, al existir un alto número de clientes o consumidores que ascienden a 109.924 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016) personas y un total de 8 empresas competidoras, el poder de negociación de los clientes es bajo, pues la oferta de este tipo de productos al ser limitada establece sus precios en base a la dinámica del mercado.

Riesgo de Entrada de Productos Sustitutos

El riesgo de ingreso de productos sustitutos determina cómo los productos que tienen una función similar a los cereales extruidos ingresa al mercado. En este sentido en el mercado se tienen marcas reconocidas con amplia trayectoria en el mercado que ofrecen cereales logrados a través de un proceso diferente. Marcas como Kelloggs y McDougal son los productos por los cuales se podrían sustituir a los Productos Panda, pues ofrecen una diferenciación en cuanto a sabor, color y aroma, por tanto, su poder de entrada en alto, en otras palabras, esto es una amenaza para la empresa, pues es relativo que los consumidores cambien de marca por los atributos que ofrece.

2.2 Ambiente interno

El ambiente interno de la empresa Productos Panda está determinado por las capacidades que presenta para la producción y comercialización de cereales extruidos.

Dimensión administrativa

La estructura de la organización Productos Panda tiene una composición de tres niveles; el primero es el estratégico a través del cual se establece el direccionamiento estratégico de la empresa (misión, visión y objetivos estratégicos) lineamientos con los cuales se generan objetivos concretos para el mejoramiento de la producción.

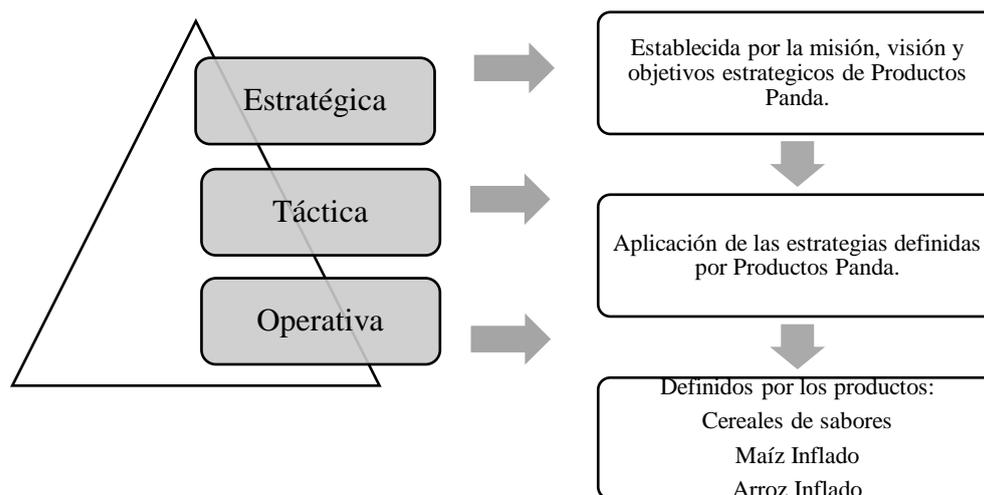


Figura 12. Diseño del sistema de gestión administrativa

Fuente: (Productos Panda, 2018)

La dimensión administrativa que actualmente tiene la empresa Productos Panda es la hoja de ruta que tiene la organización para sistematizar los procesos administrativos y operativos en base al modelo de gestión por procesos. En consecuencia, se dispone de niveles de acción para cada área de la empresa; quien lidera las acciones de estratégicas es la dirección, la cual se encarga de definir las estrategias para el mejoramiento de la producción; la gerencia de producción tiene la responsabilidad de transformar las estrategias en acciones listas para su ejecución; por otra parte y como elemento fundamental del ciclo los trabajadores que componen cada departamento son los que hacen posible que los niveles estratégico y tácticos puedan desarrollarse o ponerse en

práctica mediante la implementación de operaciones claras para el mejoramiento continuo de los procesos de producción de cereales extruidos.

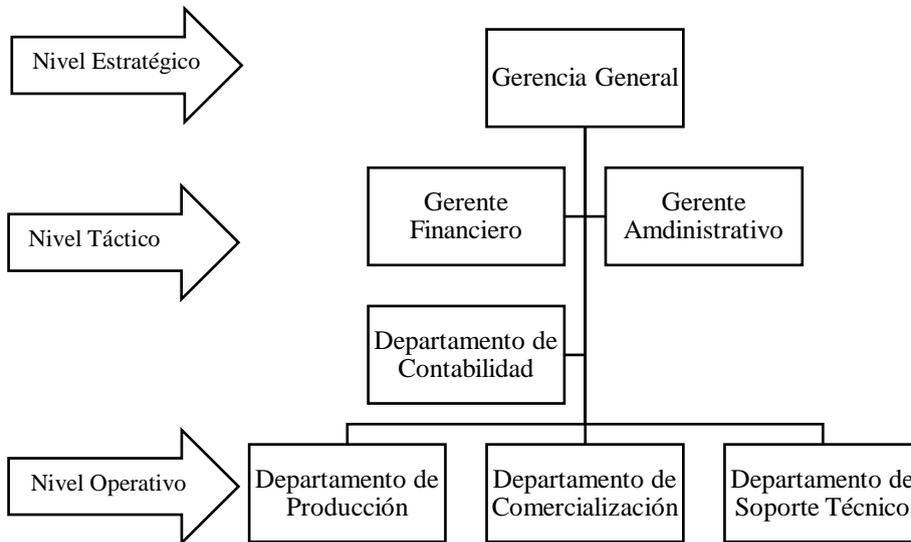


Figura 13. Nivel de la gestión administrativa

Fuente: (Productos Panda, 2018)

Dimensión productiva Enfoque en Procesos

La dirección y enfoque que ha tomado la empresa Productos Panda, es el modelo basado en procesos con lo cual tiene la consigna de disminuir sus costos de producción por el aprovechamiento eficiente de los recursos (materias primas – materiales – insumos) y el incremento de los ingresos mediante la formalización de planes de comercialización y ventas, en definitiva, los resultados responden a la eficiencia de la empresa a nivel productivo y administrativo. Con estas directrices se establece el modelo de gestión por procesos, teniendo la siguiente estructura:

- *Gestión estratégica:* planificación, control y evaluación de proyectos, toma de decisiones, desarrollo y adaptación de principios de calidad (Buenas Prácticas de Manufactura BPM).

- *Gestión de sistemas:* administración del aparataje de producción (maquinaria y equipo de producción) y de los sistemas de información dispuestos para la programación y automatización de la producción.
- *Gestión de mantenimiento:* mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo.
- *Gestión operativa:* tareas, actividades, procedimientos y procesos para la producción de cereal extruido.
- *Gestión del talento humano:* integración y formación de personal apto para el desarrollo de actividades administrativas y técnicas de producción de cereal extruido.
- *Gestión económica y financiera:* análisis control y evaluación de los resultados económicos y financieros derivados de la comercialización de cereales extruidos.
- *Gestión de comercial:* impulso de la marca, desarrollo de estrategias comerciales para la penetración del mercado, fidelización del consumidor.

En base a las necesidades y requerimientos de la empresa los procesos se clasifican de acuerdo a tres niveles según su significancia e incidencia en los mismos y consecuentemente en el funcionamiento de los elementos de la empresa (estratégicos, operativos y de soporte). Para comprender el funcionamiento interno de cada componente del proceso, es fundamental conocer su jerarquía y establecer un escenario de interacción

permanente entre los recursos de los cuales dispone la empresa para transfórmalos y generar un producto de acuerdo a las necesidades y preferencias del consumidor.

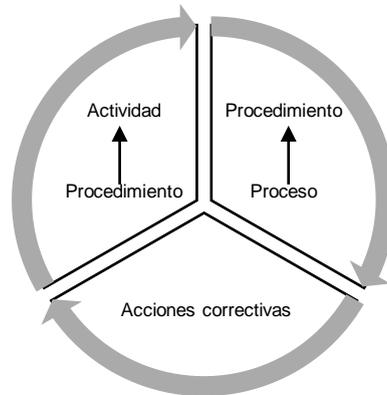


Figura 14. Organización de procesos Productos Panda

Fuente: (Productos Panda, 2018)

En este contexto todas las actividades que se desarrollan en la empresa corresponde a un procedimiento y a la vez este integra un proceso que tiene como propósito transformar los recursos de la organización para ofrecer un mejor producto al consumidor. Como resultado, al tener un ciclo tendiente mejorar las acciones correctivas son fundamentales para que el modelo de gestión por procesos tenga el efecto esperado.

Con esta interacción Productos Panda determina los procesos internos de la empresa, construyendo una perspectiva precisa y bien definida de lo que debe ejecutar para mejorar su productividad. Consiguientemente, todos los procesos de la empresa se alinean al esquema de mejora continua para mediante la realimentación constante considerar un número mayor de requerimientos del consumidor.

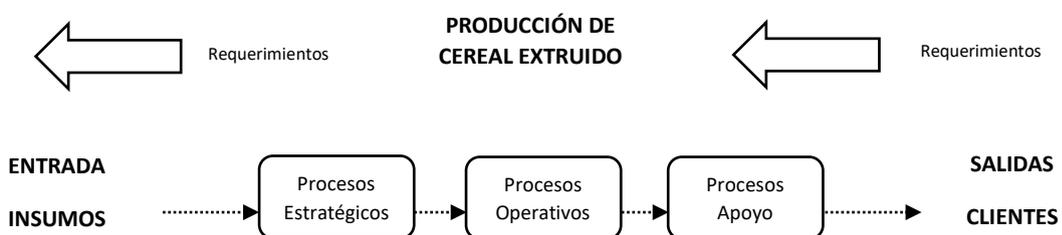




Figura 15. Relación básica de los procesos de Productos Panda

Fuente: (Productos Panda, 2018)

Como resultado de la relación básica de los procesos de la empresa Productos Panda se construye el mapa de procesos, cuyo diseño es el punto de partida para la ejecución de las tareas, actividades y procedimientos de los niveles administrativos y operativos.

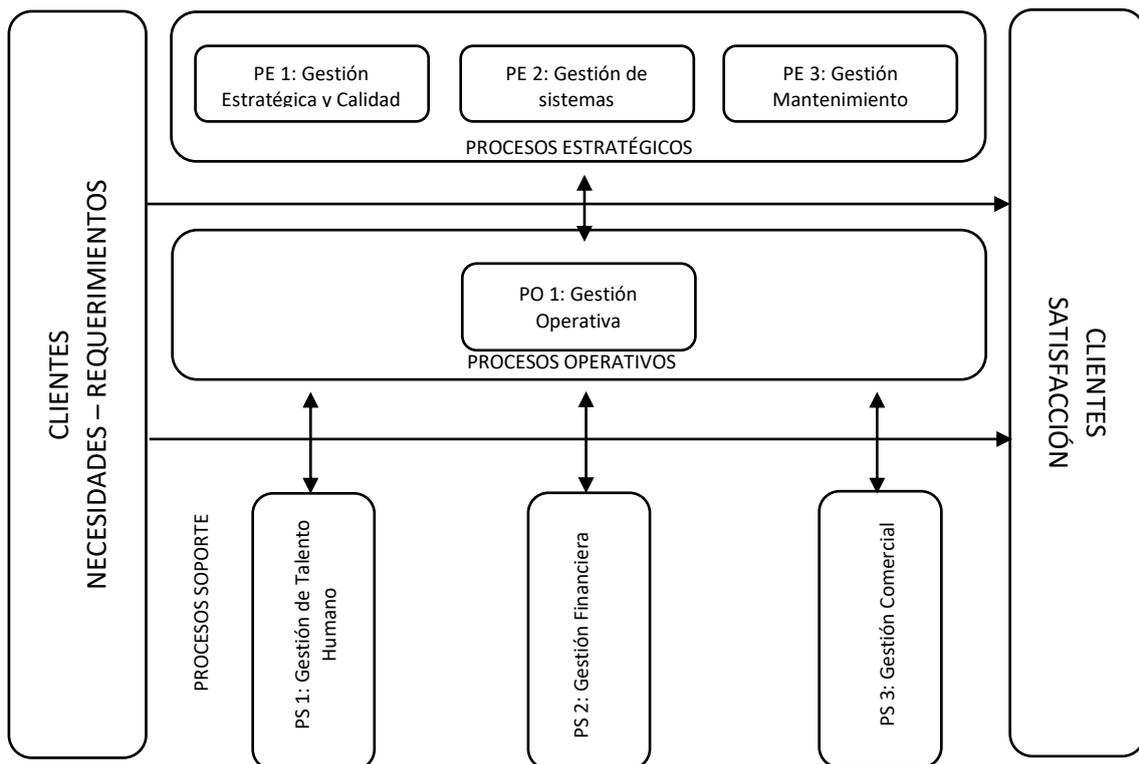


Figura 16 Mapa de Procesos Productos Panda

Fuente: (Productos Panda, 2018)

Producción de copos de maíz

El proceso parte de los granos de maíz crudos, y tiene las etapas que se ejemplifican en el diagrama de flujo.

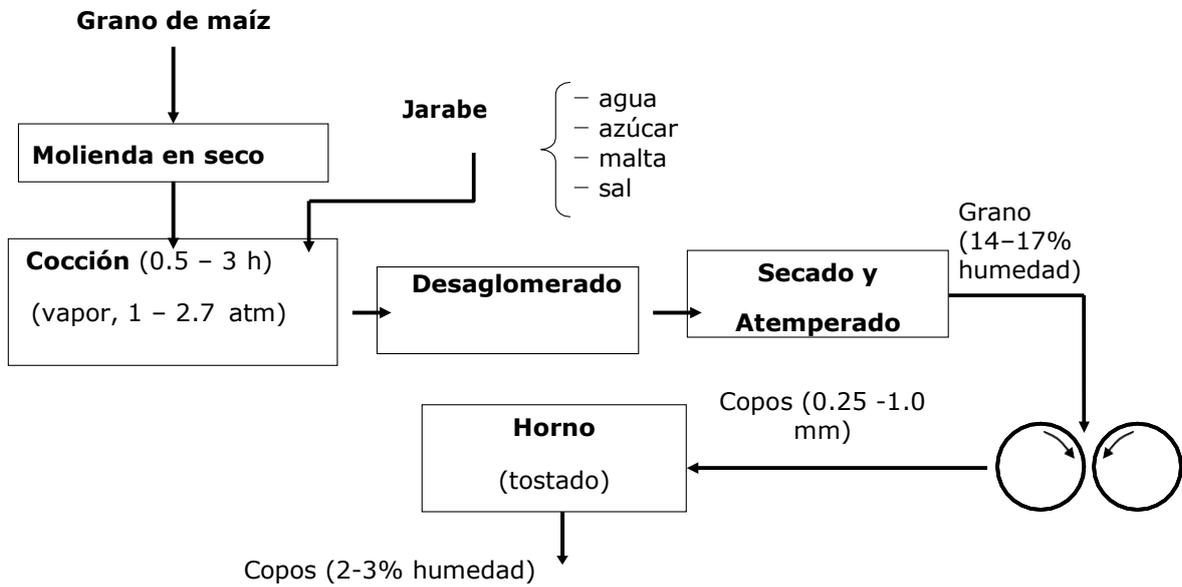


Figura 17. Proceso producción de copos de maíz

Fuente: (Productos Panda, 2018)

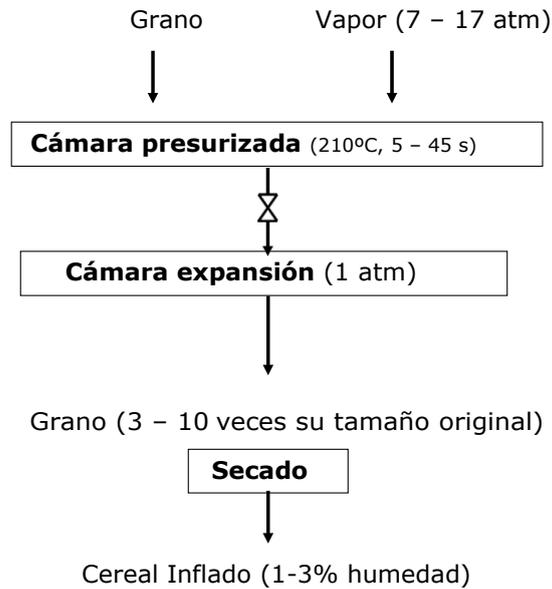


Figura 18 Proceso producción de snacks inflados

Fuente: (Productos Panda, 2018)

Dimensión económica

La dimensión económica de la empresa Productos Panda está constituida por el nivel de ingresos que se generan anualmente por la venta de cereales extruidos. De acuerdo a los datos obtenidos de la organización se tiene que en promedio la producción mensual de cereales extruidos asciende a 3,9 toneladas y 47,75 toneladas anuales.

Tabla 9. Ingresos y Costos

Año	2015		2016		2017	
Dimensión	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Producción (ton)	3,8	45,6	4,03	48,34	4,11	49,30
Costo de Producción (ton)	1.415	1.415	1.383	1.383	1.406	1.406
Precio Venta (ton)	2.304	2.304	2.304	2.304	2.304	2.304
Ingreso	8.757	105.083	9.282	111.388	9.468	113.616,00

Fuente: (Productos Panda, 2018)

El costo de producción promedio por tonelada producida de cereales extruidos es de 1.401 dólares, mientras que el precio de venta por tonelada es de 2.304 dólares. Esta estructura de costos e ingresos ha generado un crecimiento promedio de 4% anual, mostrando el desarrollo de la empresa a nivel económico.

3. Investigación de campo

3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación

La definición de los instrumentos de investigación se realiza de acuerdo a los objetivos de análisis; personal de la empresa y consumidores. La escala de medición se determina en base a 5 niveles; 1 bajo, 2 medio bajo, 3 medio, 4 medio alto y 5 alto.

Mercado objetivo (población)

En base a la información que se requiere obtener para el estudio se tienen dos tipos de población; la primera conformada por los consumidores del Productos Panda, misma que se extrae de la Población Económicamente Activa (PEA) del Distrito Metropolitano de Quito y de esta se obtiene el 32% de personas que consumen cereales (Jiménez & Manosalvas, 2017); la segunda está conformada por los 52 trabajadores de la organización y la cual se convierte respectivamente en la muestra para la aplicación de la encuesta.

Población 1 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016):

Población D.M. Quito: 2.239.191

PEA: 343.515

% Consumo de cereales: 109.924

Población 2: conformada por los 52 trabajadores de las áreas operativas y administrativas de la empresa Productos Panda.

3.3 Procesamiento, análisis e interpretación

Encuesta Personal “Productos Panda”

Pregunta 1: Existe una metodología de identificación y diseño de los procesos clave.

Tabla 10. Personal Pregunta 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	66	17,3	17,3	17,3
	Medio		21,2	21,2	38,5
	bajo	81			
	Medio	147	38,5	38,5	76,9
	Medio		21,2	21,2	98,1
	alto	81			
	Alto	7	1,9	1,9	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

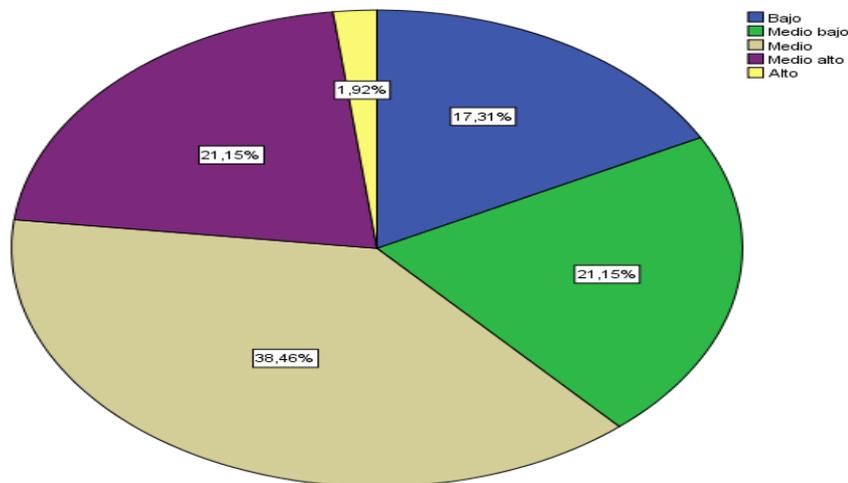


Figura 2. Personal Pregunta 1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la información obtenida a través de la encuesta aplicada al personal de la empresa se tiene que en su mayoría con el 38,46% los trabajadores consideran que existe una metodología de identificación y diseño de los procesos clave, la cual se deriva del modelo de gestión por procesos, sin embargo, este porcentaje es bajo con respecto a lo que la empresa quiere conseguir, es decir, un conocimiento pleno de los trabajadores sobre los procedimientos internos que se han desarrollado para la gestión por procesos.

Pregunta 2: Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso.

Tabla 11. Personal Pregunta 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	74	19,2	19,2	19,2
	Medio bajo	81	21,2	21,2	40,4
	Medio	110	28,8	28,8	69,2
	Medio alto	96	25,0	25,0	94,2
	Alto	22	5,8	5,8	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

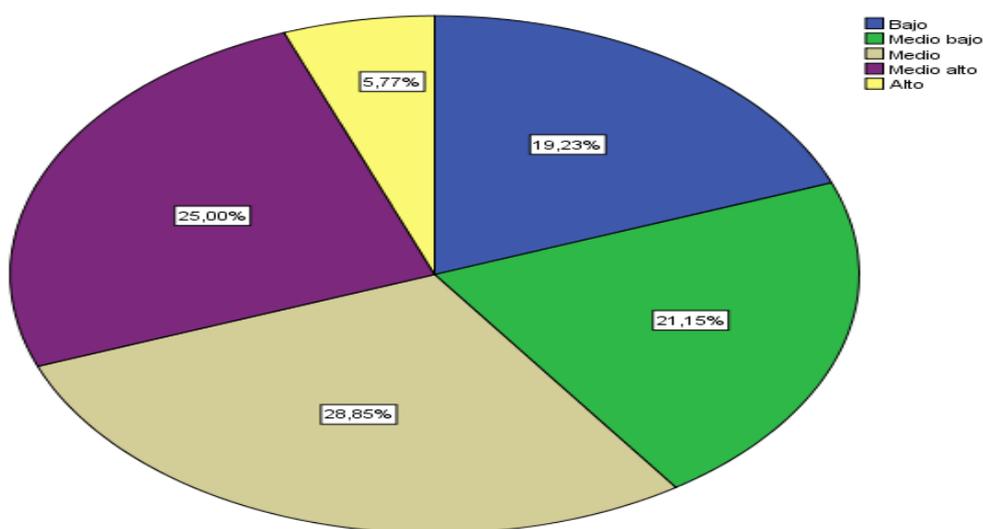


Figura 3. Personal Pregunta 2

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación de campo

Con un nivel medio representado por el 28,85 % de los trabajadores se tiene que en la empresa están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso, mostrando un avance en la implementación de la gestión por procesos, sin embargo, para que este tenga los resultados esperados por la empresa es necesario que las funciones y responsabilidades sean del conocimiento de cada colaborador esto acompañado de los objetivos que la organización desea lograr en cada periodo de trabajo.

Pregunta 3: Están identificados los grupos de interés de cada proceso.

Tabla 12. Personal Pregunta 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo	81	21,2	21,2	21,2
	Medio bajo	59	15,4	15,4	36,5
	Medio	118	30,8	30,8	67,3
	Medio alto	81	21,2	21,2	88,5
	Alto	44	11,5	11,5	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

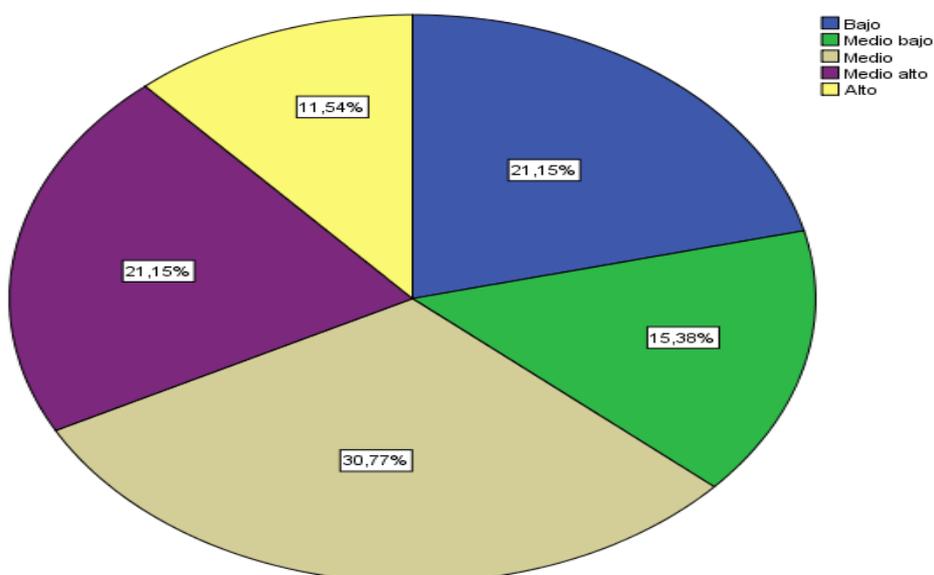


Figura 4. Personal Pregunta 3

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación de campo

El 30,77% de los trabajadores de la empresa Productos Panda considera que están identificados los grupos de interés de cada proceso en nivel medio, esto significa que no se ha logrado generar una interrelación armoniosa entre el personal, los objetivos y los procesos de producción, mostrando una de las principales deficiencias que presenta la organización con la aplicación del modelo de gestión por procesos.

Pregunta 4: Se identifican y asignan objetivos para los procesos administrativos y/u operativos.

Tabla 13. Personal Pregunta 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	15	3,8	3,8	3,8
	Medio bajo	103	26,9	26,9	30,8
	Medio	147	38,5	38,5	69,2
	Medio alto	103	26,9	26,9	96,2
	Alto	15	3,8	3,8	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

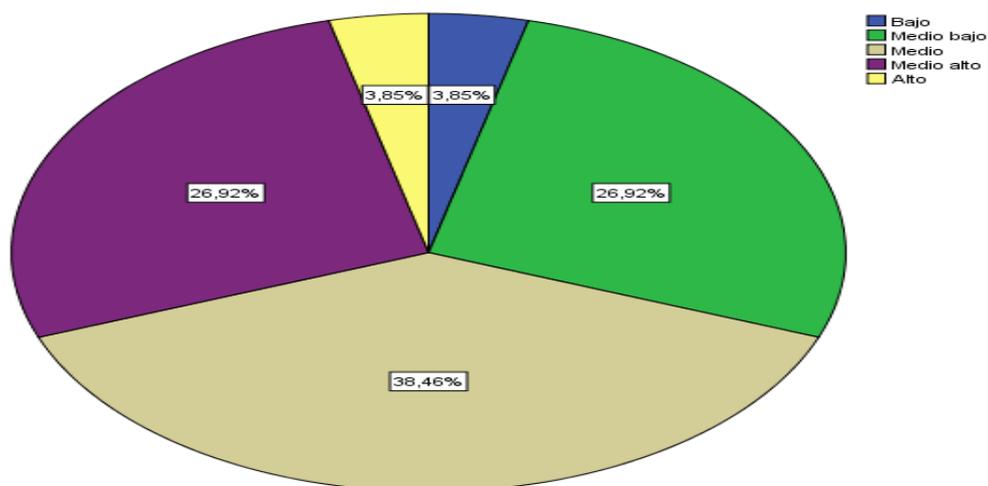


Figura 5. Personal Pregunta 4

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

El desarrollo e implementación del modelo de gestión por procesos en la empresa Productos Panda al parecer tiene un nivel de avance medio, pues el 38,46% de los trabajadores considera que no existe un total reconocimiento de los procesos administrativos y/u operativos y por lo tanto la asignación de objetivos no cumple su finalidad. En este sentido es necesario que en conjunto la organización pueda tener una adecuada planificación de sus procesos a través del reconocimiento de las necesidades de cada puesto de trabajo.

Pregunta 5: Se han identificado las interrelaciones entre procesos de las unidades y/o estructuras de la empresa.

Tabla 14. Personal Pregunta 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	44	11,5	11,5	11,5
	Medio bajo	110	28,8	28,8	40,4
	Medio	140	36,5	36,5	76,9
	Medio alto	37	9,6	9,6	86,5
	Alto	52	13,5	13,5	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

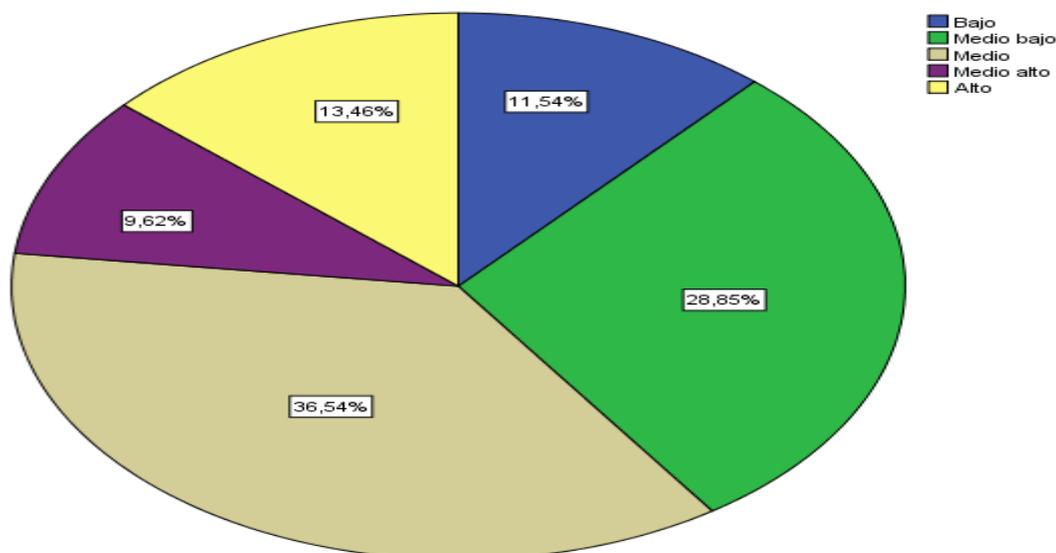


Figura 6. Personal Pregunta 5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la concepción de los trabajadores se tiene que la identificación de las interrelaciones entre procesos de las unidades y/o estructuras de la empresa, tiene un nivel medio de avance, es decir, no se ha completado la implementación del modelo de gestión por procesos, aunque muestra un avance significativo esto no es suficiente para que los objetivos que buscaba la empresa se hayan materializado en el corto y mediano plazo.

Pregunta 6. Se establecen indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos y se evalúa periódicamente los resultados obtenidos.

Tabla 15. Personal Pregunta 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	37	9,6	9,6	9,6
	Medio bajo	110	28,8	28,8	38,5
	Medio	155	40,4	40,4	78,8
	Medio alto	52	13,5	13,5	92,3
	Alto	29	7,7	7,7	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

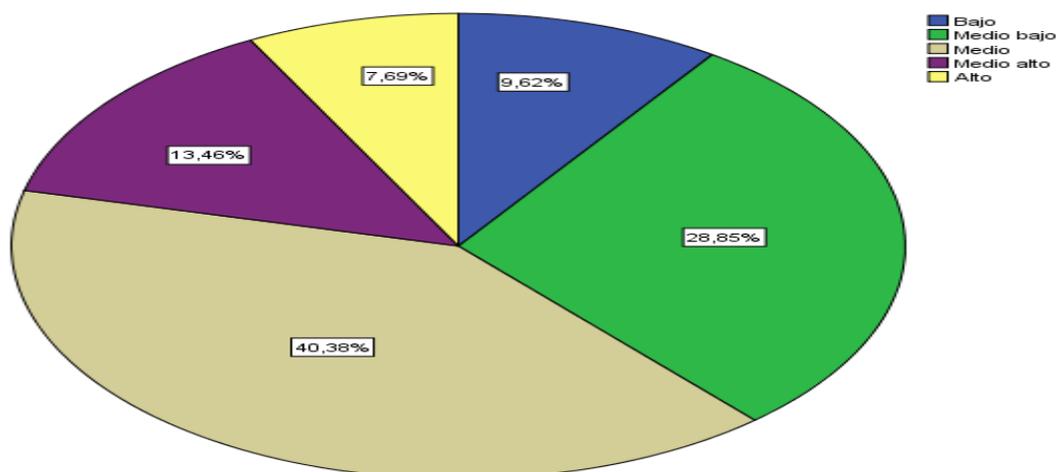


Figura 7. Personal Pregunta 6

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

El control y la evaluación es fundamental para que el modelo de gestión por procesos pueda adaptarse y mejorar el funcionamiento de la empresa Productos Panda, sin embargo, se tiene que en un nivel medio representando por el 40,38% de los trabajadores considera que se han establecido indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos y se evalúa periódicamente los resultados obtenidos. Mostrando el trabajo que aún le falta por hacer a la organización por completar la implementación del modelo de gestión por procesos.

Pregunta 7: El flujo de comunicación entre unidades administrativas y/o productivas ha mejorado a través de la implementación del enfoque en procesos.

Tabla 16. Personal Pregunta 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	81	21,2	21,2	21,2
	Medio bajo	66	17,3	17,3	38,5
	Medio	118	30,8	30,8	69,2
	Medio alto	81	21,2	21,2	90,4
	Alto	37	9,6	9,6	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

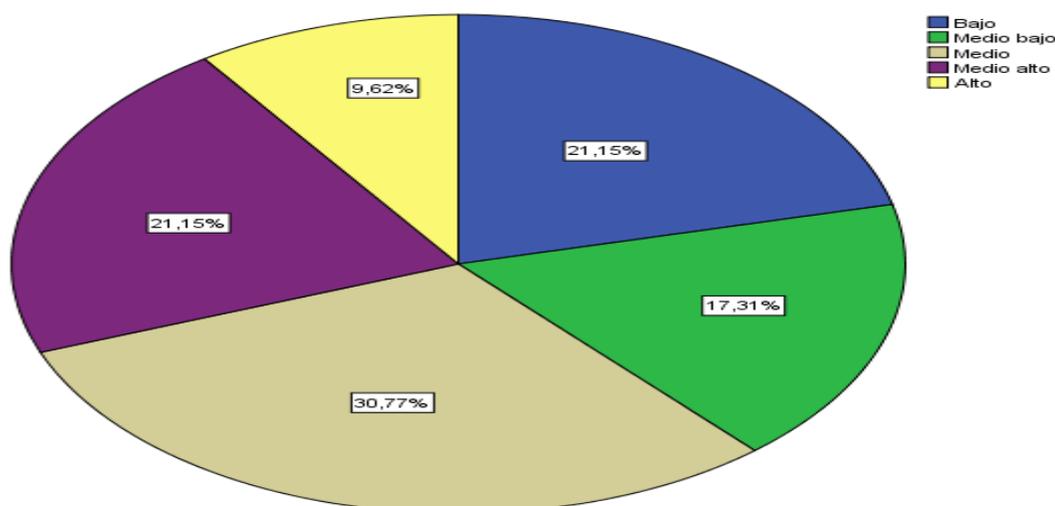


Figura 8. Personal Pregunta 7

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

La comunicación y transferencia de información es clave para desarrollar un modelo de gestión por procesos, sin embargo, esto no se muestra en el funcionamiento interno de la empresa Productos Panda puesto que los trabajadores establecieron que en un nivel medio con el 30,77%, el flujo de comunicación entre unidades administrativas y/o productivas ha mejorado a través de la implementación del enfoque en procesos. Por tanto, este es uno de los puntos a los cuales la organización le debería prestar más atención pues de esto depende la implementación correcta del modelo de gestión por procesos.

Pregunta 8: Se utilizan los resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos.

Tabla 17. Personal Pregunta 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	44	11,5	11,5	11,5
	Medio bajo	81	21,2	21,2	32,7
	Medio	118	30,8	30,8	63,5
	Medio alto	103	26,9	26,9	90,4
	Alto	37	9,6	9,6	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

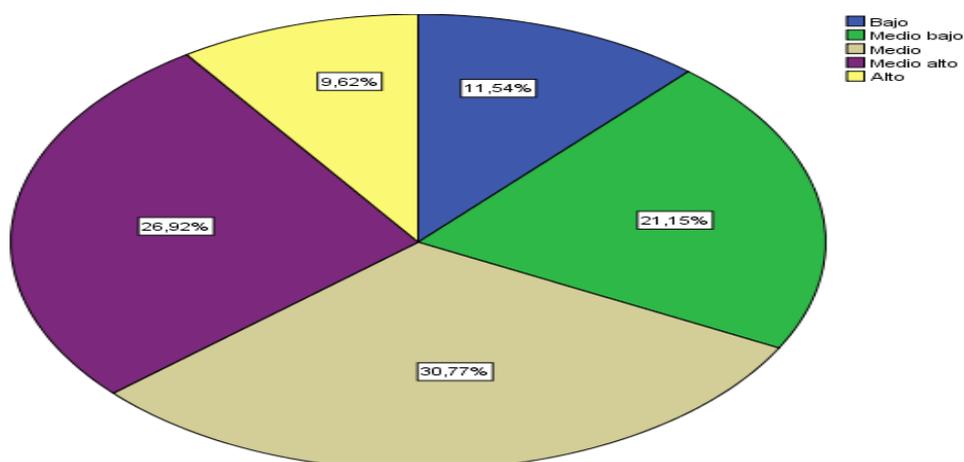


Figura 9. Personal Pregunta 8

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

El mejoramiento de los procesos que en definitiva resulta en la mejora del funcionamiento de la empresa y del incremento de la productividad es lo que busca la empresa Productos Panda mediante la implementación del modelo de gestión por procesos, en este sentido en un nivel medio se han utilizado los resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos. Este grado de avance muestra que es necesario un mejor enfoque de los objetivos que busca lograr la empresa en el corto y mediano plazo.

Pregunta 9: Los mecanismos internos están establecidos para fomentar el incremento la productividad de la empresa.

Tabla 18. Personal Pregunta 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	59	15,4	15,4	15,4
	Medio bajo	52	13,5	13,5	28,8
	Medio	125	32,7	32,7	61,5
	Medio alto	88	23,1	23,1	84,6
	Alto	59	15,4	15,4	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

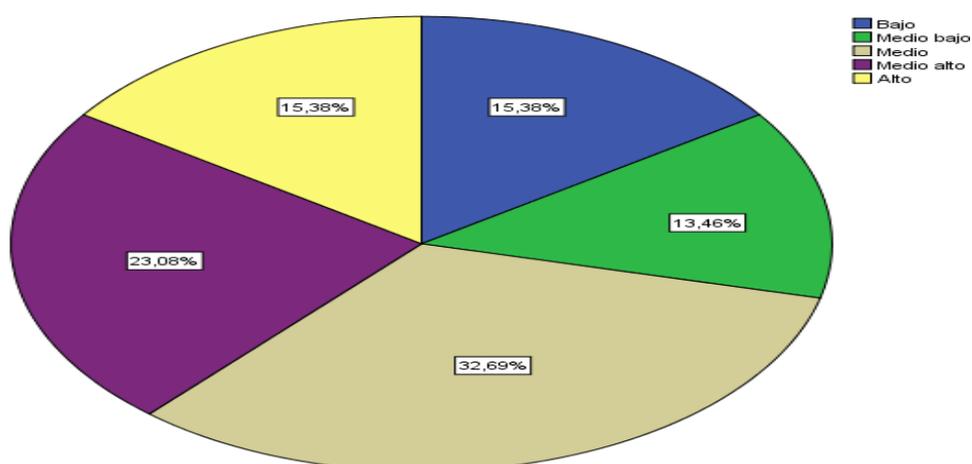


Figura 10. Personal Pregunta 9

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta al personal se tiene que en un nivel medio representando por el 32,69% de los trabajadores la empresa ha desarrollado mecanismos internos para fomentar el incremento de la productividad, por tanto, esta es una muestra de que el modelo de gestión por procesos no ha tenido el tiempo de maduración ni la adecuada aplicación para conseguir un incremento en la productividad notable.

Pregunta 10: En la planificación y gestión de los cambios o mejoras de los procesos se han considerado y atendido las necesidades de formación y capacitación necesarias.

Tabla 19. Personal Pregunta 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	66	17,3	17,3	17,3
	Medio bajo	74	19,2	19,2	36,5
	Medio	110	28,8	28,8	65,4
	Medio alto	66	17,3	17,3	82,7
	Alto	66	17,3	17,3	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

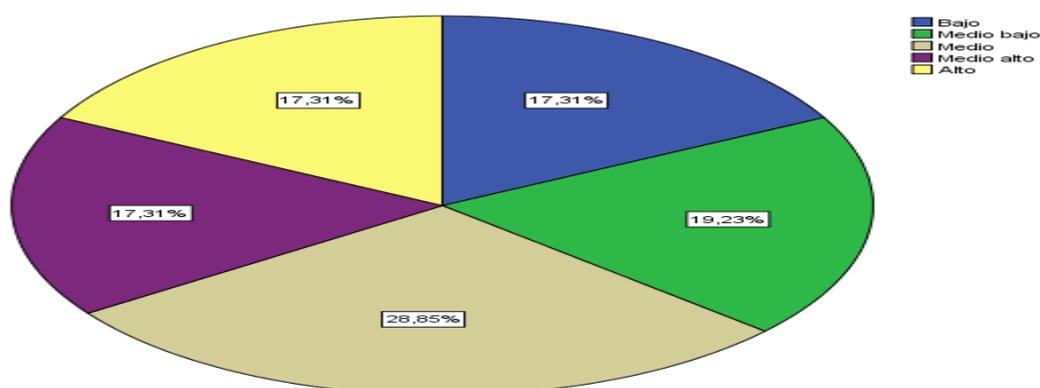


Figura 11. Personal Pregunta 10

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

La capacitación y formación del personal es fundamental para que cualquier tipo de modelo de gestión sea exitoso dentro de la empresa. Desde esta perspectiva los trabajadores de Productos Panda consideran que en un nivel medio con el 28,35% de representación dentro de la planificación y gestión de los cambios o mejoras de los procesos se han considerado y atendido las necesidades de formación y capacitación necesarias. Esto muestra que se debe hacer énfasis en la capacitación del personal pues de esto depende que los objetivos de la empresa se puedan desarrollar mediante el trabajo de los colaboradores.

Encuesta Consumidores

Pregunta 1: Califique la calidad del producto

Tabla 20. Consumidor Pregunta 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	11,5	11,5	11,5
	Medio bajo	15	28,8	28,8	40,4
	Medio	13	25,0	25,0	65,4
	Medio alto	16	30,8	30,8	96,2
	Alto	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

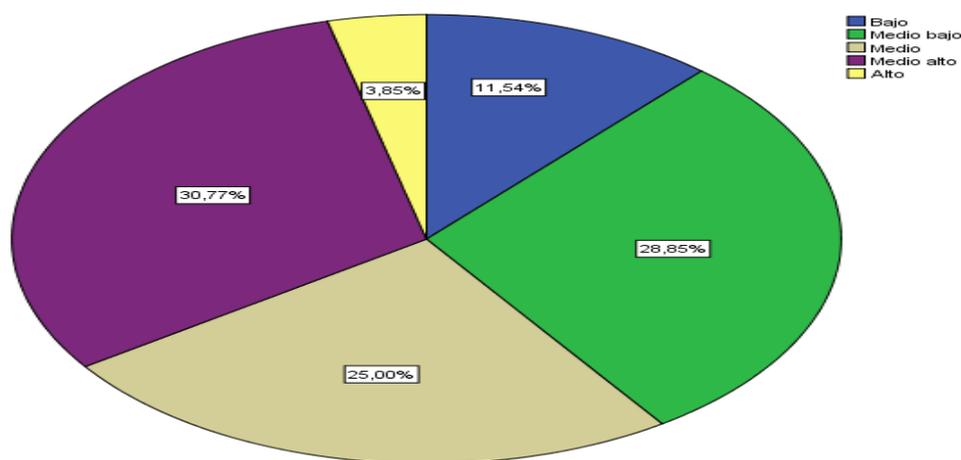


Figura 12. Consumidor Pregunta 1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

En definitiva, la calidad que percibe el consumidor del producto es media alta, esto como resultado de su calificación que asciende a 30,77%. En este contexto se puede establecer que el consumo de Productos Panda se debe a las características que presentan los productos extruidos, como elemento diferenciador entre las otras marcas y productos. Por lo tanto, es necesario que se sigan haciendo esfuerzos por mejorar la calidad del producto y tender a que esta sea alta.

Pregunta 2: Considera que se ha tomado su opinión sobre el producto para mejorarlo.

Tabla 21. Consumidor Pregunta 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	11,5	11,5	11,5

Medio bajo	5	9,6	9,6	21,2
Medio	16	30,8	30,8	51,9
Medio alto	14	26,9	26,9	78,8
Alto	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

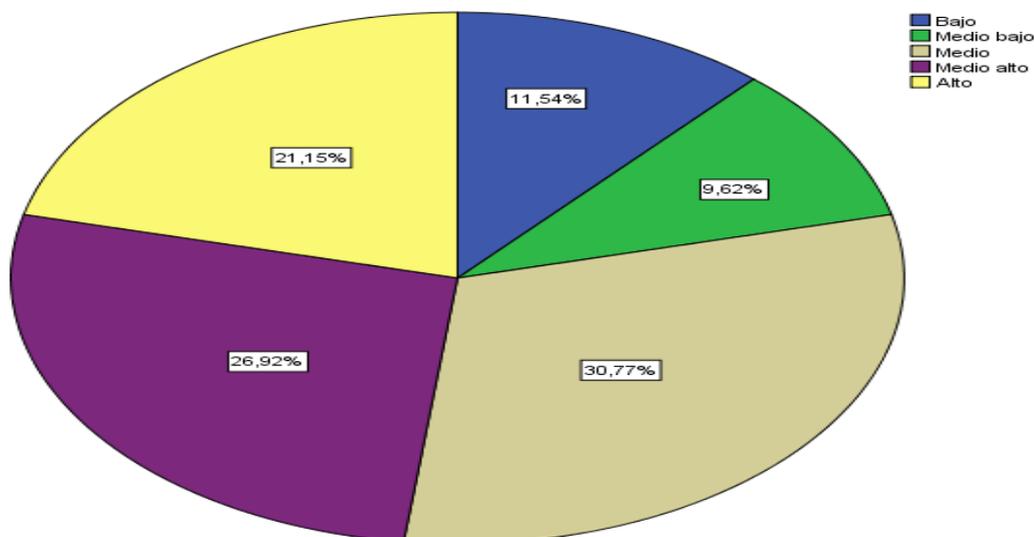


Figura 13. Consumidor Pregunta 2

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Uno de los objetivos de la gestión por procesos es la de generar un feedback continuo para mejorar la calidad del producto. En este sentido en un nivel medio con 30,77% los consumidores consideran que se ha tomado su opinión sobre el producto para mejorarlo. Esta percepción del cliente debe ser atendida y hacer esfuerzo para incrementarla, pues es necesario, en aras de tener un incremento en la productividad y ventas buscar la permanente opinión del consumidor y ajustar a sus necesidades y requerimientos el producto.

Pregunta 3: El producto refleja la búsqueda de innovación constante.

Tabla 22. Consumidor Pregunta 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	13,5	13,5

Medio bajo	11	21,2	21,2	34,6
Medio	21	40,4	40,4	75,0
Medio alto	9	17,3	17,3	92,3
Alto	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

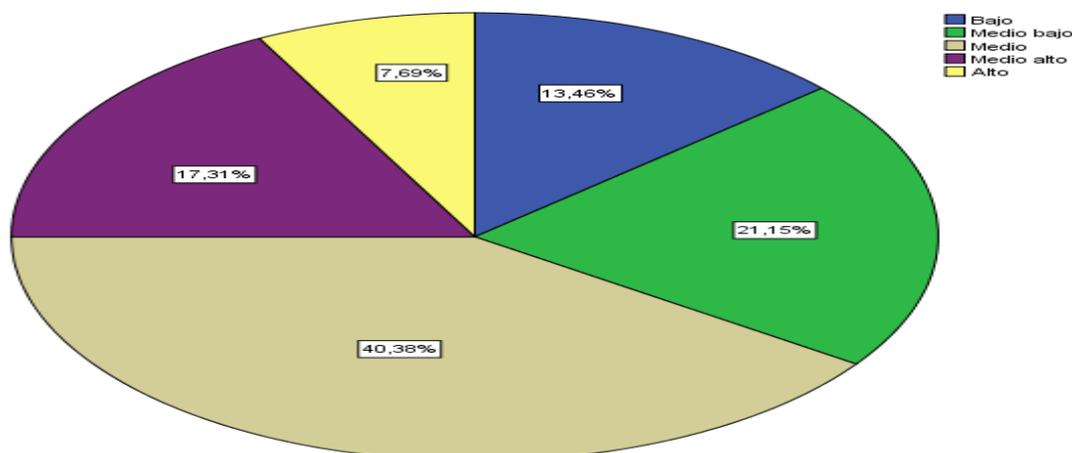


Figura 14. Consumidor Pregunta 3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

La innovación es un factor importante para diferenciar al producto de otras marcas, pues la oferta de productos similares presiona a la empresa a buscar nuevas formas de presentación, sabores, olores y formas. En tal contexto, el 40,38% de los consumidores establece que el producto refleja la búsqueda de innovación constante en un nivel medio. En este sentido se deben ejecutar planes de investigación al menos una vez por año en Productos Panda.

Pregunta 4: El producto es el resultado de un proceso de producción adecuado.

Tabla 23. Consumidor Pregunta 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	7	13,5	13,5	13,5

Medio bajo	15	28,8	28,8	42,3
Medio	14	26,9	26,9	69,2
Medio alto	11	21,2	21,2	90,4
Alto	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

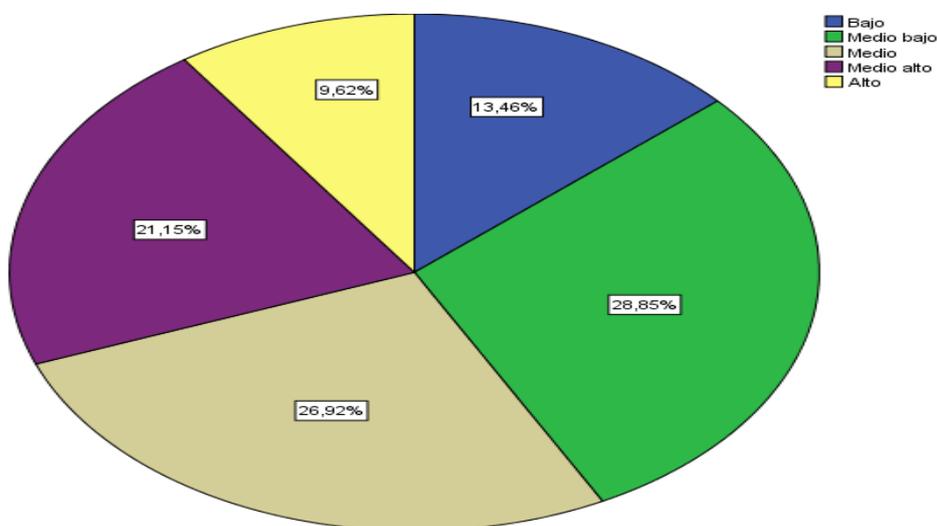


Figura 15. Consumidor Pregunta 4

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

El 28,25% de los consumidores encuestados considera que en un nivel medio bajo el producto es el resultado de un proceso de producción adecuado, lo que obedece a la calidad percibida por el mismo. En consecuencia, es evidente que la calidad debe mejorarse sustancialmente para fidelizar al cliente, esto se debe lograr con una aplicación eficiente del modelo de gestión por resultados.

Pregunta 5: La presentación del producto cumple con sus requerimientos y expectativas.

Tabla 24. Consumidor Pregunta 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	11,5	11,5

Medio bajo	19	36,5	36,5	48,1
Medio	14	26,9	26,9	75,0
Medio alto	10	19,2	19,2	94,2
Alto	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

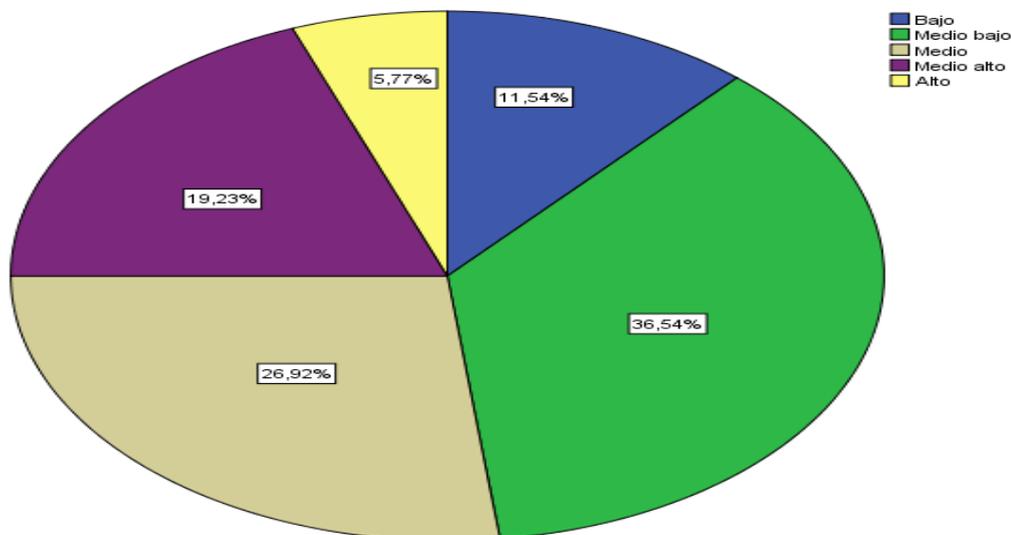


Figura 16. Consumidor Pregunta 5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

En cuanto a la presentación del producto el consumidor considera que cumple sus requerimientos y expectativas en un nivel medio bajo con el 36,54%. Esto demuestra que no se ha realizado un estudio de mercado adecuado por parte de Productos Panda y por tanto tampoco se ha generado una retroalimentación para mejorar el producto en todas sus dimensiones.

Pregunta 6. Considera que el producto está en constante cambio para mejorar su calidad.

Tabla 25. Consumidor Pregunta 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	17,3	17,3	17,3

Medio bajo	8	15,4	15,4	32,7
Medio	18	34,6	34,6	67,3
Medio alto	14	26,9	26,9	94,2
Alto	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

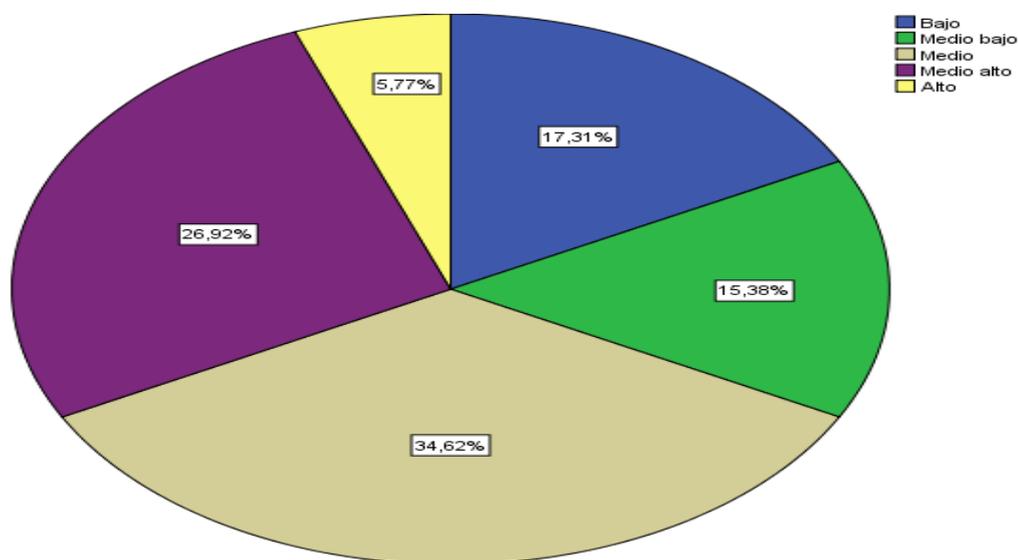


Figura 17. Consumidor Pregunta 6

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

En base a la retroalimentación lograda por parte de los consumidores se tiene que en un nivel medio representado por el 34,36% consideran que el producto está en constante cambio para mejorar su calidad. Esta percepción obedece al nivel de calidad que ofrece el producto que en definitiva debe incrementarse para aumentar el nivel de preferencia de los clientes.

Pregunta 7: El sabor del producto es agradable.

Tabla 26. Consumidor Pregunta 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	15,4	15,4	15,4
	Medio bajo	11	21,2	21,2	36,5
	Medio	11	21,2	21,2	57,7

Medio alto	14	26,9	26,9	84,6
Alto	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

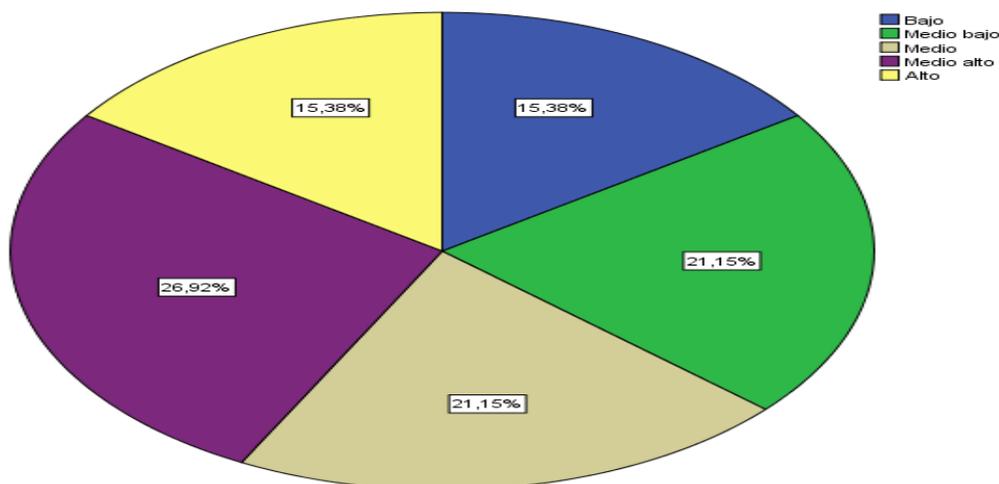


Figura 18. Consumidor Pregunta 7

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

El sabor es parte fundamental de los atributos que el producto puede tener sobre todo si este se plantea como un elemento atrayente para el consumidor. En este sentido de acuerdo a la consideración del consumidor con un nivel medio alto representado por el 26,92% se tiene que el sabor de Productos Panda es agradable. Siendo este un factor importante dentro de la construcción de la relación con el cliente pues se evidencia la implementación de un trabajo basado en procesos que recoge la opinión del consumidor. No obstante, esta debe mejorar para que los objetivos de la empresa de incremento de productividad puedan cumplirse.

Pregunta 8: El tamaño del producto es adecuado.

Tabla 27. Consumidor Pregunta 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	7	13,5	13,5	13,5

Medio bajo	11	21,2	21,2	34,6
Medio	19	36,5	36,5	71,2
Medio alto	9	17,3	17,3	88,5
Alto	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

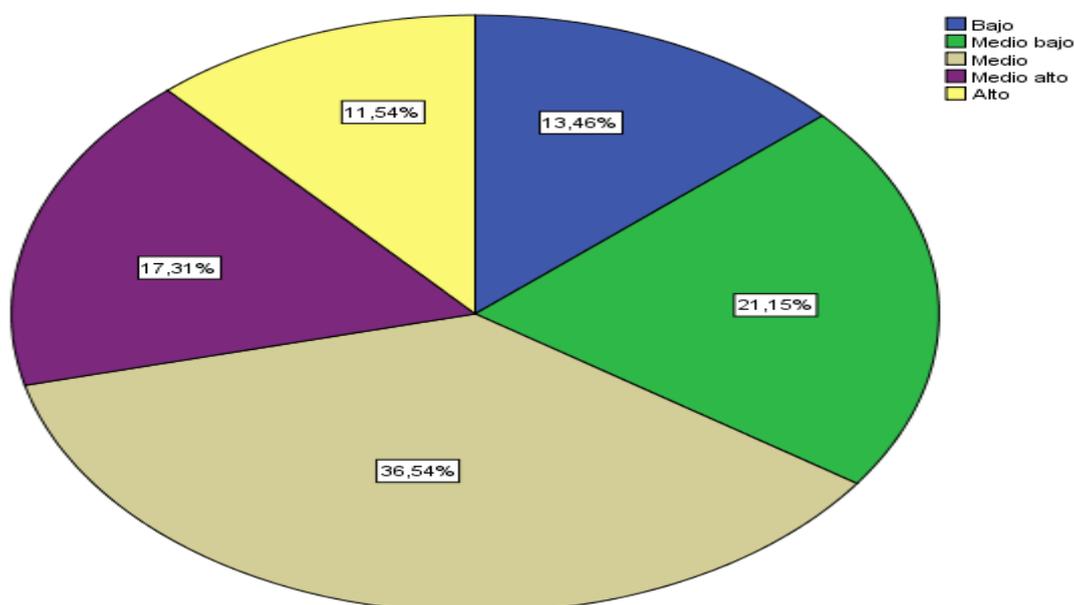


Figura 19. Consumidor Pregunta 8

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

En cuanto al tamaño del producto se tiene que el consumidor considera que en un nivel medio con el 36,54% es adecuado. Es posible que en cuanto a la cantidad que se dispensa por cada unidad deba incrementarse para que pueda suplir las necesidades de alimentación del consumidor, por lo tanto, se deben plantear ajustes a las diferentes presentaciones de Productos Panda.

Pregunta 9: El aroma del producto es atrayente.

Tabla 28. Consumidor Pregunta 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	7,7	7,7	7,7
	Medio bajo	15	28,8	28,8	36,5

Medio	11	21,2	21,2	57,7
Medio alto	13	25,0	25,0	82,7
Alto	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

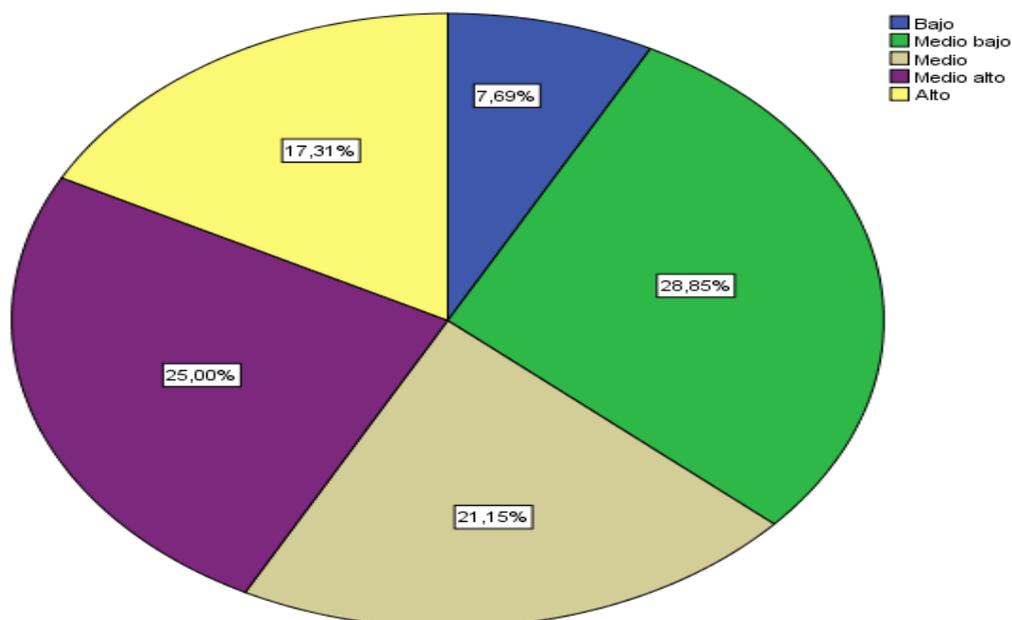


Figura 20. Consumidor Pregunta 9

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

El aroma es uno de los factores que contribuyen a que el consumidor vuelva a consumir el producto. De esta forma el con un nivel medio bajo el 28,85% de los consumidores considera que el aroma es atractivo. Este nivel es relativamente bajo, en consecuencia, la empresa Productos Panda debe desarrollar investigaciones para mejorar este atributo del producto para así fidelizar a un número mayor de clientes.

Pregunta 10: Existe valor nutricional en el producto.

Tabla 29. Consumidor Pregunta 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	37	9,6	9,6	9,6

Medio bajo	88	23,1	23,1	32,7
Medio	110	28,8	28,8	61,5
Medio alto	103	26,9	26,9	88,5
Alto	44	11,5	11,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

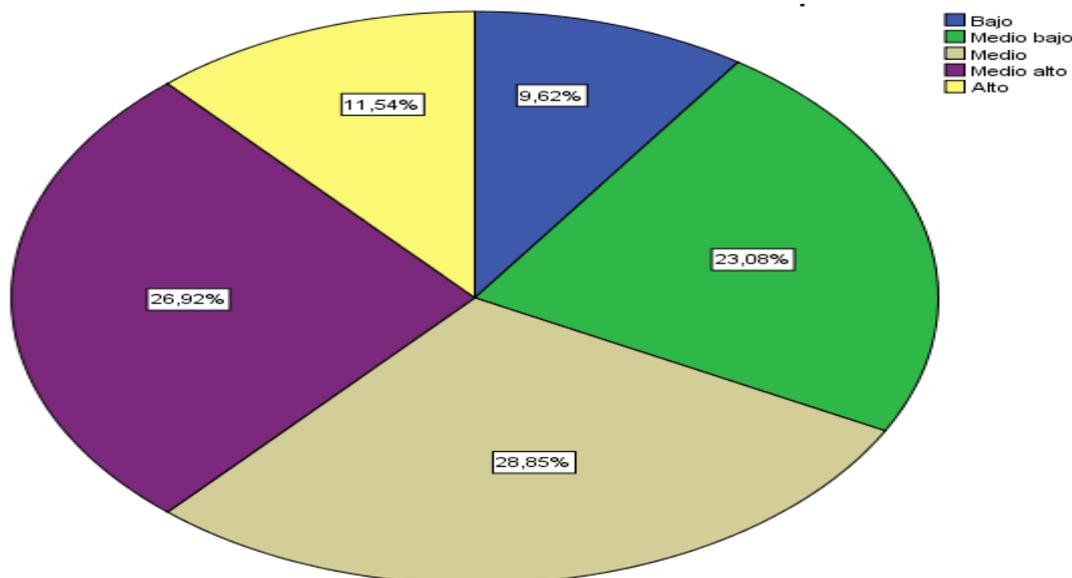


Figura 21. Consumidor Pregunta 10

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

El aporte que realiza un producto a la alimentación del consumidor es fundamental para desarrollar un valor agregado. La diferenciación de Productos Panda radica principalmente en los beneficios nutritivos que ofrecen los cereales extruidos, y, por tanto, esto se refleja en el nivel medio con el 28,85% de valor nutricional que los consumidores consideran que tienen los productos, no obstante, este debe incrementarse para tener una ventaja comparativa sólida dentro de la organización.

Fase 3: Validación del proyecto de investigación y desarrollo

1. Resumen de observación

En nivel de observación se compone de dos fases; con la primera se hace un acercamiento a la empresa Productos Panda en la cual se constató la forma de trabajo y la aplicación del enfoque de procesos para la producción de cereales extruidos; y la segunda realizada a los consumidores, en donde se pudo constatar su reacción ante la calidad de los productos que comercializa la empresa.

Fase 1: como parte del levantamiento de información primaria el procedimiento de observación se presenta como una de las primeras alternativas para tener una perspectiva del funcionamiento de la organización. Consecuentemente, al acudir a las instalaciones de la empresa se observaron las actividades del área administrativa y operativa. La impresión inicial da a notar un orden y organización acorde al giro del negocio, no obstante, se presentaron problemas entre los gerentes y niveles operativos pues la comunicación al parecer no es 100% fluida y existen sesgos principalmente en las ordenes de producción, denotando el primero problema existente aun con la aplicación del modelo de gestión por proceso aun considerando que el objetivo de este es mejorar eficientemente la comunicación. Otro de los factores que probablemente pueden incidir en la productividad de la empresa es la falta de supervisión y control de la producción pues en las estaciones de producción se generaban un número importante de producto no conforme, es decir, en cuanto a forma y tamaño el cereal no cumplía con las especificaciones de calidad. Esto también puede ser atribuido al funcionamiento de la maquinaria, que de acuerdo a la opinión de los operarios tiene frecuentemente fallos en la programación.

El gerente de la empresa el Ingeniero Fausto Benalcázar facilito los manuales tanto de funciones y de operaciones, con lo cual se corrobora que el modelo de gestión por procesos ha sido formalizado.

En cuanto al área administrativa muestro fluidez en el desarrollo de sus actividades, aunque en repetidas ocasiones los distribuidores se comunicaban con la empresa para solicitar celeridad en la entrega de productos y en otras ocasiones se solicita el cambio de producto o corrección en las características del pedido. Si bien, Productos Panda no ha implementado un sistema de gestión de calidad al optar por un modelo de gestión por procesos, este le acerca hacia un método de trabajo que debe mejorar continuamente su funcionamiento en todo nivel, en este sentido es necesario que el tratamiento de no conformidades y la comunicación con el cliente sea eficiente para evitar retrasos en la entrega y disminuir las no conformidades.

Fase 2: en esta fase de la observación se realizó un acercamiento a los consumidores de Productos Panda mediante un cronograma de levantamiento de información a través de encuestas guiado por los puntos de distribución mayorista que tiene la empresa. En esta instancia el cliente mostró una preferencia por la marca, aunque en el momento de levantar la información pudo expresar un requerimiento en referencia a la calidad, es decir, el sabor, color y aroma del cereal al parecer no responden a los gustos, por lo tanto, prefieren sabores fuertes con colores vivos y aromas llamativos. Aunque, esto no se relaciona directamente con el modelo de gestión por proceso es la tarea de la empresa generar retroalimentación para mejorar sus productos, en tanto, este podría ser uno de los elementos que disminuyen las ventas de la empresa.

2. Inducción

En base a la información derivada del proceso de observación es posible establecer el problema detectado en la empresa Productos Panda. El problema a nivel general se plantea mediante la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo incidió el Modelo de Gestión por Procesos en la producción de cereales extruidos en la rentabilidad de la empresa Productos Panda ubicada en Quito, en el periodo 2015 – 2017?

Las fases de observación establecen en este sentido que existen tres elementos que pueden haber incidido en la problemática, partiendo del hecho de que a través de la implementación del modelo de gestión por procesos la empresa Productos Panda no ha logrado obtener los resultados que esperaba medidos mediante la rentabilidad. Consecuentemente, se encontró a través del levantamiento de información primaria lograda con la encuesta, que la comunicación entre departamentos y áreas de la organización es deficiente, lo que se deriva en retrasos en la entrega. Esto se corrobora en la pregunta 7 de la encuesta al personal, en la cual se establece que en un nivel medio con el 30,77%, el flujo de comunicación entre unidades administrativas y/o productivas ha mejorado a través de la implementación del enfoque en procesos, siendo el escenario optimo un porcentaje por encima del 80%. Adicionalmente, se detectó la falta de control y evaluación de los procesos internos, sobretodo en el área de producción en donde no se hace un seguimiento oportuno de las actividades de procedimiento de cereales extruidos. Esto se complementa con la información obtenida en la encuesta aplicada al personal específicamente en la pregunta 6 en donde se establece que en un nivel medio (representando por el 40,38% de los trabajadores) se han aplicado indicadores para medir

el grado de consecución de los objetivos de los procesos y se evalúa periódicamente los resultados obtenidos, no obstante, este porcentaje debe acercarse al 100%, por lo tanto, es un indicador claro del deficiente control y evaluación.

Finalmente, un factor que no logro ser identificado en la etapa de observación, pero si en la aplicación de la encuesta fue la falta de capacitación del personal, puesto que en la pregunta 10, se establece que un nivel medio con el 28,35% de representación de los trabajadores dentro de la planificación y gestión de los cambios o mejoras de los procesos se han integrado y atendido las necesidades de formación y capacitación necesarias.

3. Hipótesis

Planteamiento de la hipótesis

Modelo Lógico (A):

Ho: La implementación del modelo de gestión por procesos no ha mejorado significativamente la productividad de la empresa Productos Panda.

Ha: La implementación del modelo de gestión por procesos si ha mejorado significativamente la productividad de la empresa Productos Panda.

4. Probar la hipótesis por experimentación

Variable Independiente: Modelo de Gestión por Procesos de la empresa Productos Panda.

Pregunta 6. Se establecen indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos y se evalúa periódicamente los resultados obtenidos.

Variable Dependiente: Rentabilidad de la empresa Productos Panda

Pregunta 9: Los mecanismos internos están establecidos para fomentar el incremento de la productividad de la empresa.

Modelo Matemático:

Ho: O = E (Hipótesis nula)

Ha: O ≠ E (Hipótesis alternativa)

Índice de significancia

$\alpha = 0,05$

95% de confiabilidad

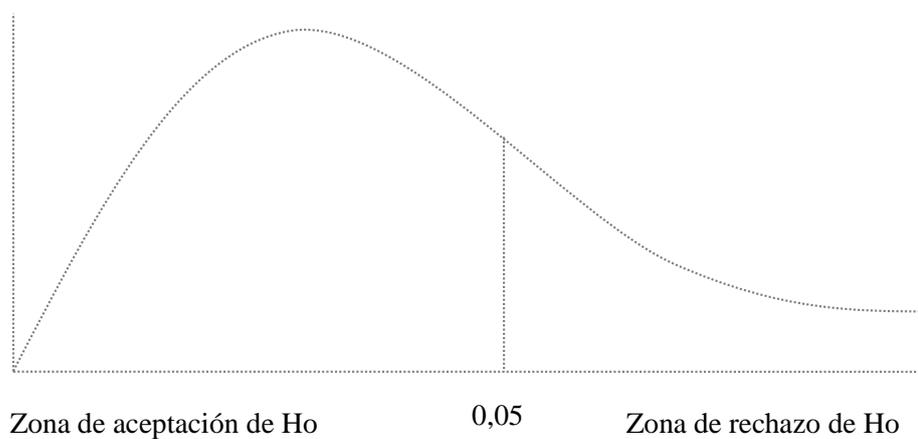


Figura 22. Zona de rechazo de Ho (Hipótesis nula)

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta Personal

Regla de decisión

Se rechaza la H0; si $\alpha > p$

Procedimiento estadístico

Tabla 30. Procedimiento estadístico

Correlaciones				
			Pregunta 6	Pregunta 9
Pregunta 6	Correlación	de	1	,823**
	Pearson			
	Sig. (bilateral)			,000
	N		52	52
Pregunta 9	Correlación	de	,823**	1
	Pearson			
	Sig. (bilateral)		,000	
	N		52	52

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

Fuente: Encuesta Personal

$p = 0,823$

Decisión estadística

$\alpha > p$

$0,05 > 0,823 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis

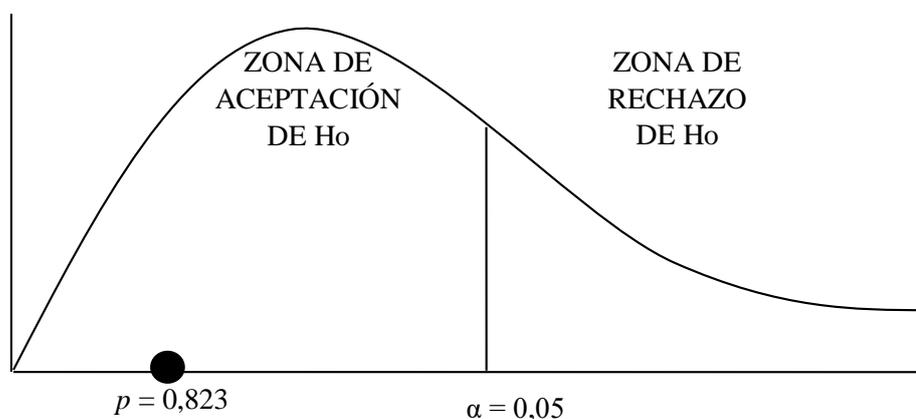


Figura 23. Zona de rechazo de Ho comprobación

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta Personal

5. Demostración de la hipótesis

Para la demostración de la hipótesis adicional al procedimiento estadístico se tienen los resultados de la estructuración de los indicadores de rentabilidad obtenidos mediante los estados de resultados proporcionados por la empresa Productos Panda. Para

esto se han establecido 3 dimensiones; *margen bruto*, *margen operacional* y *margen neto en ventas*, índices que se proponen como elemento para el análisis comparativo de los resultados de los años 2015, 2016 y 2017.

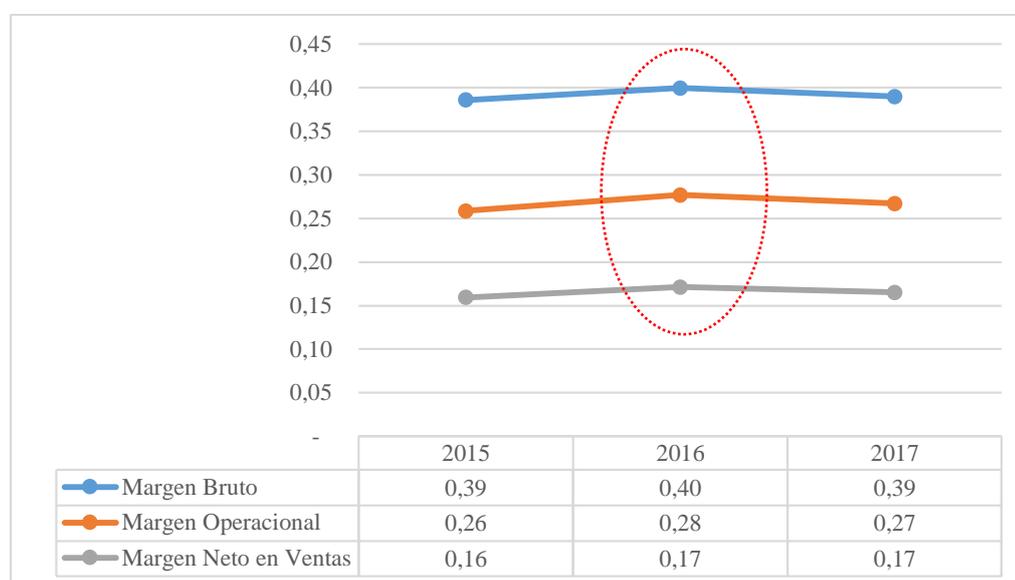


Figura 24. Evolución de la rentabilidad

Elaborado por: El Autor

Al analizar el desarrollo de la producción de la empresa Productos Panda es evidente que en el año 2016 luego de la implementación del modelo de gestión por procesos, la organización experimenta un decrecimiento considerable en la productividad, un ejemplo claro es el margen bruto que paso de 0,4 en 2016 a 0,39 en 2017, lo que muestra un crecimiento de los costos de producción, que como se había evidenciado en el levantamiento de información primaria (observación) y en la inducción se debe a retrasos en la entrega de productos ocasionados por la deficiente información entre departamentos y áreas de trabajo. También se involucra dentro de este análisis al margen operacional que disminuye en 0,01 entre los años 2016 y 2017, mostrando que el crecimiento de las ventas y de los costos y gastos fue desproporcional debido al limitado

de control y evaluación de los procesos de producción y a la falta de capacitación hacia personal en lineamientos de gestión por procesos.

En definitiva, ya sea a través de un procedimiento estadístico, por el levantamiento de información primaria (encuestas – inducción) o la comprobación numérica mediante el cálculo de indicadores de rentabilidad, se ha demostrado que el modelo de gestión por procesos implementado en la empresa Productos Panda no tuvo los resultados esperados por la dirección (incremento sostenido de la rentabilidad), pues en el año 2017 se identifica un decrecimiento en las ventas y un incremento en los costos de producción.

5.1 Elaboración del producto

El producto se basa en un conjunto de estrategias encaminadas hacia el mejoramiento de los procesos que utiliza actualmente Productos Panda para la producción de cereal extruido.

Tabla 31. Plan estratégico

Código	Acción	Indicador	Responsable	Tiempo	Costo
Gestión estratégica: planificación, control y evaluación de proyectos, toma de decisiones, desarrollo y adaptación de principios de calidad (Buenas Prácticas de Manufactura BPM).	<i>Diseñar un programa de control y evaluación de procesos administrativos y técnicos.</i>	N° de procesos administrativos controlados y evaluados x mes	Gerente	12 meses	1.000 \$
			Administrativo		
Gestión de sistemas: administración del aparataje de producción (maquinaria y equipo de producción) y de los sistemas de información dispuestos para la programación y automatización de la producción.	<i>Plan de renovación de maquinaria</i>	N° de máquinas renovadas x año	Gerente	-	500 \$
			Supervisor		
Gestión de mantenimiento:	<i>Plan de mantenimiento</i>	N° de máquinas intervenidas x mes	Supervisor	12 meses	1.000 \$

mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo. <i>Gestión operativa:</i> tareas, actividades, procedimientos y procesos para la producción de cereal extruido. <i>Gestión del talento humano:</i> integración y formación de personal apto para el desarrollo de actividades administrativas y técnicas de producción de cereal extruido. <i>Gestión económica y financiera:</i> análisis control y evaluación de los resultados económicos y financieros derivados de la comercialización de cereales extruidos. <i>Gestión de comercial:</i> impulso de la marca, desarrollo de estrategias comerciales para la penetración del mercado, fidelización del consumidor.	<i>preventivo y correctivo</i>					
	<i>Plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad</i>	Nivel de productividad	Gerente Supervisor	- 12 meses	10.000 \$	
	<i>Plan de capacitación</i>	Nº de personal capacitado por año	Gerente Supervisor	- 12 meses	2.500 \$	
	<i>Plan seguimiento financiero</i>	Nº de cuentas optimizadas	Supervisor	6 meses	1.500 \$	
	<i>Plan de marketing</i>	<i>Variación porcentual anual del nivel de ventas</i>	Gerente Supervisor	- 5 meses	3.100 \$	
		<i>Total</i>			19.600 \$	

Fuente: Elaboración propia

Como resultado se tiene que el costo total para la empresa es de 19.600 \$, con esto podrá poner en marcha el conjunto de estrategias establecidas para que puedan mejorar los procesos administrativos y operativos.

6. Evaluación financiera

Para el desarrollo de la evaluación financiera se tiene la siguiente información:

Tabla 32. Inversión plan

COSTO		TOTAL USD.
Plan de Acción	\$	19.600,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$	19.600,00

Fuente: (Productos Panda, 2018)

Tabla 33. Estado de fuentes y usos

INVERSIÓN		VALOR USD.	% INV. TOTAL
Inversión Propia	\$	9.800,00	50,00%
Apalancamiento	\$	9.800,00	50,00%
Inversión Total	\$	19.600,00	100,00%

Fuente: (Productos Panda, 2018)

De acuerdo con lo descrito en las Tablas 32 y 33 la inversión del presente plan es de \$19.600,00, siendo este valor conformado con un 50% de inversión propia de la empresa y el 50% restante apalancamiento gestionado con una institución del Sistema Financiero.

Tabla 34. Estado de Resultados

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	75.915,60	79.096,46	82.418,52	85.880,09	89.487,06
- Costos de Producción	52.131,00	54.028,57	55.995,21	58.033,43	60.145,85
= UTILIDAD BRUTA	23.784,60	25.067,90	26.423,31	27.846,66	29.341,21
-Gastos Administrativos	9.534,85	9.881,92	10.241,62	10.614,42	11.000,78
-Gastos Ventas	3.602,28	3.753,21	3.910,47	4.074,32	4.245,04
= UTILIDAD OPERACIONAL	10.647,47	11.432,76	12.271,21	13.157,92	14.095,39
- Gastos Financieros	1.418,05	1.194,35	935,84	637,11	291,88
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	9.229,42	10.238,41	11.335,37	12.520,81	13.803,51
- 15% de Participación Trabajadores	1.384,41	1.535,76	1.700,31	1.878,12	2.070,53
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	7.845,01	8.702,65	9.635,06	10.642,69	11.732,98
(25) % Impuesto a la Renta	1.961,25	1.914,58	2.119,71	2.341,39	2.581,26
= UTILIDAD NETA	5.883,76	6.788,07	7.515,35	8.301,30	9.151,73

Fuente: (Productos Panda, 2018)

Conforme lo indica la tabla 34, la Utilidad Neta de la empresa ha mantenido un crecimiento sostenido durante los 5 últimos años de los que se ha analizado la información de sus Estados de Resultados. Se puede identificar que en ventas, costos, gastos han

incrementado pero de una manera equilibrada pudiendo con esto obtener un crecimiento también en la Utilidad de la empresa.

Tabla 35. Flujo de caja

Años	Utilidad Neta	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización del K (-)	Flujo de efectivo (=)
0		19.600,00	9.800,00		-9.800,00
1	5.883,76			1.437,40	4.446,36
2	6.788,07			1.661,09	5.126,97
3	7.515,35			935,84	6.579,51
4	8.301,30			637,11	7.664,19
5	9.151,73			291,88	8.859,85

Fuente: (Productos Panda, 2018)

Si bien se ha obtenido Utilidad en los ejercicios de los años estudiados, se ha considerado la misma para saldar el apalancamiento obtenido, y como podemos ver en la Tabla 35, el valor del préstamo ha podido devengarse conforme la amortización negociada con la Institución Financiera, pero esto no ha afectado de manera negativa su Flujo de Efectivo.

Tabla 36. Tasa mínima de retorno

PRESTAMO	TASA ACTIVA	RECURSOS PROPIOS	RIESGO	INFLACION
50,00%	11,50%	50,00%	12,00%	3,64%
TASA MÍNIMA DE RETORNO	13,79%			

Fuente: (Productos Panda, 2018)

Conforme la Tabla 36 el presente estudio es rentable y por tanto recomendable, ya que la tasa mínima de retorno es mayor que la tasa activa de descuento de la inversión. El dato fue tomado de la tabla de crédito para PYMES Banco Bolivariano.

Tabla 37. VAN

AÑOS	FLUJO EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO
-------------	-----------------------	--------------------------

	0	\$	-9.800,00	\$	-9.800,00
	1	\$	4.446,36	\$	3.907,57
	2	\$	5.126,97	\$	3.959,72
	3	\$	6.579,51	\$	4.465,80
	4	\$	7.664,19	\$	4.571,67
	5	\$	8.859,85	\$	4.644,47
TOTAL				\$	11.749,23

Fuente: (Productos Panda, 2018)

$VAN > 0$: *factible*

De acuerdo al análisis obtenido en la Tabla 37 y al obtener un VAN mayor que 0 el estudio debe aceptarse, puesto que la inversión produce ganancias por encima de la rentabilidad requerida.

Tabla 38. Tasa Interna de Retorno

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	
	0	\$ -9.800,00
	1	\$ 4.446,36
	2	\$ 5.126,97
	3	\$ 6.579,51
	4	\$ 7.664,19
	5	\$ 8.859,85
TIR		50,4%

Fuente: (Productos Panda, 2018)

$TIR > Tasa\ mínima\ de\ retorno$: *Rentable*

$TIR > 13,79$

$50,4\% > 13,79\%$

Al obtener un VAN superior a 0 y superior a la misma TIR, como se muestra en la Tabla 38 se reafirma que el estudio es recomendable porque de este se obtendrán ganancias adicionales a las mínimas esperadas.

Tabla 39. Periodo de Recuperación de la Inversión

AÑOS	FLUJO DE CAJA	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
0	-9.800,00	-9.800,00	-9.800,00
1	4.446,36	3.907,57	-5.892,43
2	5.126,97	3.959,72	-1.932,71
3	6.579,51	4.465,80	2.533,09
4	7.664,19	4.571,67	7.104,76
5	8.859,85	4.644,47	11.749,23

Fuente: (Productos Panda, 2018)

En relación a la Tabla 39, se hace evidente que la inversión es recuperable en el tercer año; por ende, el análisis realizado es beneficioso para el desarrollo del negocio.

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

Al realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Productos Panda, mediante el análisis del micro y macroambiente, se estableció una situación favorable

para el desarrollo de la organización, considerando que la situación económica del país ha logrado estabilizarse hasta el año 2017, con el crecimiento del PIB y del VAB, adicional a la disminución de la inflación que recae sobre el incremento del consumo de la población. Adicionalmente, la industria de producción y comercialización de cereales extruidos al mostrar un desarrollo significativo dentro del sector manufacturero ha construido una barrera de entrada de competidores sólida, lo que disminuye las posibilidades de que nuevas empresas ingresen al mercado. Desde la perspectiva interna, la empresa ha logrado implementar un sistema administrativo dispuesto en tres niveles; estratégico, táctico y operativo lo que le ha permitido gestionar de forma equilibrada sus recursos para cubrir la demanda del mercado.

Uno de los principales cambios que se han generado en la empresa mediante la implementación del modelo de gestión por procesos es la organización y el enfoque que se ha aplicado en base a 3 tipos de procesos; los estratégicos liderados por la dirección, son los encargados de establecer estrategias para el mejoramiento de la producción; la gerencia de producción tiene la responsabilidad de transformar las estrategias en acciones listas para su ejecución; por otra parte y como elemento fundamental del ciclo los trabajadores que componen cada departamento son los que hacen posible que los niveles estratégico y tácticos puedan desarrollarse a través de la implementación de operaciones claras para la mejora continua de los procesos de producción de cereales extruidos.

Los efectos que ha generado a partir de la implementación del modelo de gestión por resultados no han sido los esperados por la empresa Productos Panda, pues la rentabilidad (margen bruto) en el último año (2017) ha decrecido pasando de 0,40 en 2016 a 0,39 en 2017, a razón del comportamiento de los ingresos que para el año 2015 crecieron en 3%, para el año 2016 un 6% y para el año 2017 un 2%. Esto refleja los problemas que

tiene la organización para aplicar de forma coherente y eficiente el modelo de gestión, presentando deficiencias en la comunicación entre departamentos, en el control y evaluación de procesos y en la capacitación del personal.

7.2 Recomendaciones

En primera instancia es necesario para tener una mejora perspectiva del desempeño de la empresa realizar un análisis sectorial en donde a través de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que se presentan en el entorno para determinar de forma cuantitativa la perspectiva de desarrollo de la empresa Productos Panda.

Es recomendable para tener un mejor acercamiento a los procesos internos de la empresa, analizar de forma sistemática el manual de procesos que posee la empresa para establecer la estructura de trabajo que actualmente se está utilizando a nivel interno y posteriormente mediante una comparación en un día normal de trabajo, establecer que se está haciendo realmente y que no.

Finalmente se debe hacer un examen exhaustivo a nivel financiero y económico de la empresa Productos Panda, para establecer los puntos críticos de atención como la gestión de activos y pasivos, y el tratamiento de ingresos y costos, para a través de una auditoria interna definir las principales deficiencias tanto administrativas como operativas que impiden el incremento de la rentabilidad de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ADEN . (2018). *Clima de negocios en la región*. Obtenido de <https://www.aden.org/business-magazine/clima-negocios-la-region-ranking-aden-competitividad-america-latina-2017/>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Indicadores macroeconómicos*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Bravo, Y. (2017). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS: CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- ESPAM MFL*. Ecuador: Revista Ciencias Pedagógicas .
- Caballero, S. (2014). *Diseño en implantación de un sistema de gestión por*. España: Qualitas hodie.
- Cegarra, J. (2012). *Evaluación de la eficiencia* . Madrid : Díaz de Santo .
- Chavéz, D. (2012). *GESTIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO A LAS UATH DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES*. Ecuador: UCE.
- Contreras, F., Julio, O., & Matos, F. (2017). *GESTIÓN POR PROCESOS, INDICADORES Y ESTÁNDARES PARA UNIDADES DE INFORMACION*. Lima, Peru: Oscar Ricardo Retamozo Ramos .
- El Comercio . (19 de Mayo de 2017). *1% de exportaciones tiene alta tecnología* . Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-tecnologia-ecuador-industria-manufacturas.html>
- Ensanut- Ecu . (06 de Mayo de 2014). *Mayor grupo de consumidores* . Obtenido de <https://www.eluniverso.com/vida-estilo/2014/05/06/nota/2928006/jovenes-15-19-anos-mayor-grupo-consumidores-gaseosas-ecuador>
- Fonseca, O. (2013). *Sistema de control interno* . Perú : Ico .
- García, M. (2013). *Cereales Extruidos*. España: Universidad de Granada.

- Gonzalez, J. (2011). *LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS*. Chile :
UNIVERSIDAD DE CHILE.
- Hernández, R. (2013). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Índice de Precios al Consumidor*.
Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2017). *Evolución del sector
manufacturero*. Obtenido de
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-
inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf)
- Jiménez, M., & Manosalvas, A. (2017). *CONSUMO DE SNACKS NUTRITIVOS EN LA
CUIDADE DE QUITO*. Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Kerlinger, F. y. (2002). *Investigacion del Comportamiento. Metodos de Investigacion en
Ciencias Sociales*. Mexico: McGraw Hill.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico* . México :
Pearson .
- Morocho, O. (2014). *La gestion por Procesos*. Barcelona.
- Naranjo, R. (01 de Marzo de 2018). Mejora del proceso productivo de snacks mediante
el uso de herramientas de gestión de calidad total. Quito, Pichincha , Ecuador :
UDLA .
- Peréz, V. (2012). *Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la
gestión de la organización*. España: ESIC.
- Rey, D. (2015). *La gestion por procesos* .
- Rojas, R. (2015). *Guía para Levantamiento de Procesos Institucionales y Diseño de
Indicadores*. Costa Rica : MOPT.
- Sánchez, L., Blanco, B., Serrano, M., & Pérez, Á. (2016). *LA GESTIÓN POR
PROCESOS, UNA HERRAMIENTA PARA LOGRAR LA SUPERVIVENCIA DE
LAS PYMES*. España: Universidad de Cantabria.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo . (2017). *Plan Nacional de Desarrollo*
. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Silva, E. D. (2010). *Introducción al muestreo*. México: Limusa.

Superintendencia de Control de Poder del Mercado . (2013). *Código Organico de la Producción, Comercio e Inversiones* . Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf>

Weinrach, J. (2016). *Processes or Process-ease Environmental Quality Management*. Estados Unidos : UAE.