

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA
LA EMPRESA PRODUCTORA DE CHOCOLATES YACHANA
GOURMET S.A.**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

SILVIA PAMELA OÑA RODAS

silvy_pa@hotmail.com

DIRECTOR: ING. VÍCTOR PUMISACHO, MSc.

victor.pumisacho@epn.edu.ec

2009

DECLARACIÓN

Yo, Silvia Pamela Oña Rodas, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada 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 a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

SILVIA PAMELA OÑA RODAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Silvia Pamela Oña Rodas, bajo mi supervisión.

Ing. Víctor Pumisacho, MSc.

DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a Dios, por haberme concedido el don de la vida y por iluminarme, darme fortaleza y guiarme para culminar con éxito esta etapa de estudios. A mis amados padres y hermanos, por su amor, apoyo y paciencia incondicional en toda circunstancia, pues ellos han sido mi luz en todos los momentos de mi vida. A Rodrigo por el amor incondicional brindado. Un agradecimiento muy especial al Ing. Víctor Pumisacho, MSc., por su apoyo y guía para la consecución de este objetivo muy importante en mi vida académica.

De la misma forma, hacer partícipe mi agradecimiento a todos los profesores de la carrera, fuentes de conocimiento. A mis compañeros y amigos, en especial a mis queridas amigas Gaby y Diany por su desinteresada amistad hermandad y compañerismo.

Silvia Pamela Oña Rodas

DEDICATORIA

El esfuerzo de este proyecto va dedicado con todo mi amor a mis padres, Manolo y María, creadores de la mujer que soy, quienes con su amor, cariño, cuidado, comprensión, paciencia y sabiduría supieron darme su apoyo para la culminación de esta etapa de mi vida. Los amo mucho.

A mis queridos hermanos Andrea y Darío, gracias por ser mis compañeros en todo momento, porque a pesar de su juventud supieron apoyarme y brindarme palabras de aliento cuando más las necesité. Este trabajo se los dedico a ustedes para que sigan luchando por sus sueños y no decaigan.

A Rodrigo por su amor y apoyo incondicional durante esta dura etapa de mi vida, porque has sabido acertar con tus palabras brindándome fuerza para salir adelante cada día a pesar de los problemas que se presenten. Por enseñarme que los riesgos son necesarios para fortalecernos. Te amo.

A mis abuelitos Luis y Luisa, porque sé que desde el cielo me han guiado y cuidado en todo momento, porque aún recuerdo sus consejos y nunca los olvidaré.

Y a la vida, por enseñarme que de los errores se aprende y se hace más fuerte.

Silvia Pamela Oña Rodas

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
PRESENTACIÓN	vi
1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	1
1.1 ANTECEDENTES DE YACHANA GOURMET S.A.....	1
1.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	1
1.1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	3
1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
1.1.4 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	4
1.1.5 PRODUCTOS	5
1.1.5.1 Ventajas de los productos de YACHANA GOURMET	7
1.1.5.2 Proceso Productivo Actual	8
1.1.6 MAQUINARIA	9
1.1.7 CLIENTES	10
1.1.8 PROVEEDORES	10
1.1.9 COMPETIDORES	11
1.1.10 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	11
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	12
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
2 MARCO TEÓRICO	15
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	15
2.1.1 MISIÓN.....	15
2.1.2 VISIÓN	16
2.1.3 OBJETIVOS.....	16
2.1.4 ESTRATEGIAS	16
2.1.5 POLÍTICAS.....	17
2.1.6 PRINCIPIOS Y VALORES	17
2.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	18
2.2.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA ORGANIZACIÓN.....	18
2.2.2 PROCESOS	19
2.2.2.1 Definición de Proceso.....	19
2.2.2.2 Elementos de un Proceso	19
2.2.2.3 Importancia de los Procesos	20
2.2.2.4 Clasificación de los Procesos.....	21
2.2.2.5 Jerarquía de los Procesos	21
2.2.2.6 Los Clientes del Proceso.....	23
2.2.3 MAPA DE PROCESOS	23
2.2.4 SELECCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS.....	25

2.2.5	LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS	25
2.2.5.1	Levantamiento de Procesos	25
2.2.5.2	Diseño de Procesos.....	26
2.2.5.2.1	Representación gráfica de los Procesos.....	26
2.2.5.2.2	Diseño de Flujogramas.....	27
2.2.5.2.3	Simbología del Flujograma	27
2.2.6	MANUAL DE PROCESOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	28
2.2.6.1	Manual de Procesos.....	28
2.2.6.1.1	Objetivos del Manual de Procesos	29
2.2.6.1.2	Contenido del Manual de Procesos	29
2.2.6.2	Manual de Procedimientos	30
2.2.6.2.1	Objetivos del Manual de Procedimientos.....	30
2.2.6.2.2	Contenido del Manual de Procedimientos.....	31
2.3	INDICADORES DE GESTIÓN	31
2.3.1	IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	33
2.3.2	VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	34
2.4	MEJORAMIENTO CONTINUO	34
2.4.1	IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	36
2.4.2	CICLO PEEA	36
2.4.2.1	Planear.....	37
2.4.2.2	Ejecutar.....	37
2.4.2.3	Estudiar.....	37
2.4.2.4	Actuar	37
2.4.3	MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	38
2.4.3.1	Principios de la Modernización	38
2.4.3.2	Beneficios de la Modernización	38
3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN YACHANA GOURMET S.A.	40
3.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	40
3.1.1	ANÁLISIS EXTERNO	40
3.1.1.1	Macro Ambiente	40
3.1.1.1.1	Variable Económica.....	41
3.1.1.1.2	Variable Política.....	56
3.1.1.1.3	Variable Legal	56
3.1.1.1.4	Variable Social.....	57
3.1.1.1.5	Variable Tecnológica	59
3.1.1.1.6	Variable Ambiental	61
3.1.1.2	Micro Ambiente.....	62
3.1.1.2.1	Proveedores.....	62
3.1.1.2.2	Clientes.....	67
3.1.1.2.3	Competencia.....	69
3.1.2	ANÁLISIS INTERNO	71
3.1.2.1	Auditoría Gerencial	72
3.1.2.1.1	Diagnóstico Organizacional	72
3.1.2.1.2	Diagnóstico de Planeación	73
3.1.2.1.3	Diagnóstico de Control.....	74
3.1.2.1.4	Diagnóstico de Personal.....	75
3.1.2.1.5	Diagnóstico de Dirección	75
3.1.2.2	Auditoría de Producción.....	76
3.1.2.3	Auditoría de Calidad.....	77
3.1.2.4	Auditoría Financiera	78
3.1.2.5	Auditoría de Mercadeo	78
3.1.3	ANÁLISIS FODA	79
3.1.3.1	Resumen del Análisis FODA.....	80
3.1.3.1.1	Resumen de Oportunidades.....	80

3.1.3.1.2	Resumen de Amenazas.....	81
3.1.3.1.3	Resumen de Fortalezas.....	82
3.1.3.1.4	Resumen de Debilidades.....	83
3.1.3.2	Matrices.....	84
3.1.3.2.1	Matriz de Ponderación.....	84
3.1.3.2.2	Matrices EFE y EFI.....	88
3.1.3.2.2.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	88
3.1.3.2.2.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	90
3.1.3.2.3	Matriz FODA.....	92
3.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	95
3.2.1	MISIÓN.....	95
3.2.2	VISIÓN.....	97
3.2.3	PRINCIPIOS Y VALORES.....	98
3.2.3.1	Principios.....	98
3.2.3.2	Valores.....	99
3.2.4	POLITICAS.....	100
3.2.4.1	Política de Calidad.....	100
3.2.5	ESTRATEGIAS.....	101
3.2.5.1	Estrategia Corporativa.....	101
3.2.5.2	Estrategias.....	101
3.2.6	OBJETIVOS.....	105
3.2.6.1	Objetivo Corporativo.....	106
3.2.6.2	Objetivos Estratégicos.....	106
4	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE YACHANA GOURMET S.A.	109
4.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.....	109
4.2	DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA.....	110
4.3	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	112
4.3.1	DIAGRAMAS DE FLUJO.....	112
4.3.2	FICHAS DE PROCESOS.....	112
4.4	SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	112
4.4.1	MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS.....	113
4.5	DISEÑO Y PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	116
4.6	PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	118
4.6.1	EJECUCIÓN DE COMPRAS LOCALES.....	118
4.6.2	PREPARACIÓN DE CACAO.....	120
4.6.3	PREPARACIÓN DE FRUTAS.....	120
4.6.4	PREPARACIÓN DE CAFÉ.....	121
4.6.5	ELABORACIÓN DE CHOCOLATE.....	122
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
5.1	CONCLUSIONES.....	124
5.2	RECOMENDACIONES.....	125
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127

ANEXOS	130
---------------------	------------

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 <i>Yachana Jungle Chocolate con Piña.</i>	5
Figura 1.2 <i>Yachana Jungle Chocolate con Nuez de Macadamia.</i>	6
Figura 1.3 <i>Yachana Jungle Chocolate con Nuez de Brasil y Esencia de Café.</i>	6
Figura 1.4 <i>Yachana Jungle Chocolate con Coco y Pasas.</i>	7
Figura 1.5 <i>Diagrama del proceso productivo de Yachana Jungle Chocolate.</i>	9
Figura 1.6 <i>Diagrama explicativo de la ubicación geográfica de Yachana Gourmet.</i>	12
Figura 2.1 <i>Elementos de un Proceso.</i>	20
Figura 2.2 <i>Jerarquía de un Proceso.</i>	22
Figura 2.3 <i>Mapa de Procesos.</i>	24
Figura 2.4 <i>Representación gráfica del ciclo PEEA.</i>	36
Figura 3.1 <i>Variación Porcentual Anual del IPC.</i>	42
Figura 3.2 <i>Índice de Precios al Productor 2007 - 2008.</i>	44
Figura 3.3 <i>Balanza Comercial (millones de dólares) 2000 – Noviembre 2008.</i>	46
Figura 3.4 <i>Exportaciones e Importaciones (millones de dólares) 2001 – Noviembre 2008.</i>	47
Figura 3.5 <i>Exportaciones de cacao y elaborados (Miles de dólares FOB) Enero 2007 – Octubre 2008.</i>	49
Figura 3.6 <i>PIB (miles de dólares) y Variación del PIB 1998 – 2008.</i>	50
Figura 3.7 <i>Variación PIB Total y PIB Sector Industria Manufacturera 1998 - 2008.</i>	51
Figura 3.8 <i>Tasas de Interés Activa y Pasiva Enero – Diciembre 2008.</i>	53
Figura 3.9 <i>Riesgo País Ecuador Diciembre 09, 2008 – Enero 12, 2009.</i>	54
Figura 3.10 <i>Índice de desempleo Ecuador Julio 2007 – Diciembre 2008.</i>	58
Figura 3.11 <i>Evaluación de proveedores de Yachana Gourmet.</i>	65
Figura 3.12 <i>Ventas de Yachana Gourmet (en miles de dólares).</i>	68
Figura 3.13 <i>Organigrama Yachana Gourmet.</i>	72
Figura 4.1 <i>Propuesta de Mapa de Procesos para Yachana Gourmet.</i>	111

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1.1 <i>Crecimiento de Ventas (Kg) Yachana Gourmet.</i>	8
Tabla 1.2 <i>Descripción de la maquinaria de Yachana Gourmet.</i>	10
Tabla 1.3 <i>Proveedores de Materia Prima Directa de Yachana Gourmet.</i>	11
Tabla 1.4 <i>Proveedores de Materiales de Empaque de Yachana Gourmet.</i>	11
Tabla 2.1 <i>Simbología de los Diagramas de Flujo.</i>	28
Tabla 3.1 <i>Variación Porcentual Anual del IPC.</i>	41
Tabla 3.2 <i>Índice de Precios al Productor 2007 - 2008.</i>	43
Tabla 3.3 <i>Balanza Comercial (millones de dólares) 2000 – Noviembre 2008.</i>	45
Tabla 3.4 <i>Exportaciones e Importaciones FOB (millones de dólares) 2001 – Noviembre 2008.</i>	47
Tabla 3.5 <i>Exportaciones de cacao y elaborados (Miles de dólares FOB) Enero 2007 – Octubre 2008.</i>	48
Tabla 3.6 <i>Proveedores de Materia Prima Directa de Yachana Gourmet.</i>	63
Tabla 3.7 <i>Proveedores de Materiales de Empaque de Yachana Gourmet.</i>	63
Tabla 3.8 <i>Evaluación de proveedores de Yachana Gourmet.</i>	64
Tabla 3.9 <i>Clientes de Yachana Gourmet.</i>	67
Tabla 3.10 <i>Resumen de Oportunidades de Yachana Gourmet.</i>	81
Tabla 3.11 <i>Resumen de Amenazas de Yachana Gourmet.</i>	82
Tabla 3.12 <i>Resumen de Fortalezas de Yachana Gourmet.</i>	82
Tabla 3.13 <i>Resumen de Debilidades de Yachana Gourmet.</i>	84
Tabla 3.14 <i>Matriz de ponderación de oportunidades de Yachana Gourmet.</i>	85
Tabla 3.15 <i>Matriz de ponderación de amenazas de Yachana Gourmet.</i>	86
Tabla 3.16 <i>Matriz de ponderación de fortalezas de Yachana Gourmet.</i>	87
Tabla 3.17 <i>Matriz de ponderación de debilidades de Yachana Gourmet.</i>	88
Tabla 3.18 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).</i>	90
Tabla 3.19 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).</i>	91
Tabla 3.20 <i>Matriz FODA.</i>	93
Tabla 3.21 <i>Preguntas para la reformulación de la Misión.</i>	96
Tabla 3.22 <i>Preguntas para la reformulación de la Visión.</i>	98
Tabla 3.23 <i>Impulsores Perspectiva Financiera.</i>	102
Tabla 3.24 <i>Impulsores Perspectiva del Cliente.</i>	103
Tabla 3.25 <i>Impulsores Perspectiva de Procesos Internos.</i>	104
Tabla 3.26 <i>Impulsores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.</i>	105
Tabla 3.27 <i>Objetivos Perspectiva Financiera.</i>	106
Tabla 3.28 <i>Objetivos Perspectiva del Cliente.</i>	107
Tabla 3.29 <i>Objetivos Perspectiva de Procesos Internos.</i>	108
Tabla 3.30 <i>Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.</i>	108
Tabla 4.1 <i>Procesos reales identificados en Yachana Gourmet.</i>	110
Tabla 4.2 <i>Factores de Impacto en las expectativas del cliente.</i>	113
Tabla 4.3 <i>Escala de relación entre procesos y factores de impacto de Yachana Gourmet.</i>	114
Tabla 4.4 <i>Mediciones realizadas para cada proceso crítico de Yachana Gourmet.</i>	115
Tabla 4.5 <i>Indicadores de gestión para los procesos críticos de Yachana Gourmet.</i>	117
Tabla 4.6 <i>Tabla comparativa entre AVA – Situación Real vs. AVA – Propuesta de Mejora.</i>	123

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO N° 1: FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE YACHANA GOURMET	131
ANEXO N° 2: DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE YACHANA GOURMET	133
ANEXO N° 3: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE YACHANA GOURMET	147
ANEXO N° 4: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE YACHANA GOURMET – SITUACIÓN REAL	149
ANEXO N° 5: PROPUESTA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA YACHANA GOURMET	155
ANEXO N° 6: PROPUESTA DE MEJORA - MANUAL DE PROCESOS CLAVES DE YACHANA GOURMET	157
ANEXO N° 7: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE YACHANA GOURMET – PROPUESTA DE MEJORA	185

RESUMEN

Yachana Gourmet es una empresa dedicada a la elaboración y exportación de chocolate, que ha logrado mantenerse dentro del mercado aproximadamente ocho años, en la actualidad Yachana Gourmet se presenta como una empresa sólida, basada en el procesamiento del cacao, el cual es traído desde la Amazonía y comprado directamente a los agricultores de la región, pagando un 25% más que el precio que ofrecen los intermediarios. En el Capítulo 1 del presente documento se detalla la descripción total de la empresa.

El Capítulo 2 está constituido por un conjunto estructurado y coherente de conceptos sobre el direccionamiento estratégico, la metodología para la implantación de la gestión por procesos y el mejoramiento continuo de éstos, marco teórico utilizado como guía básica para el desarrollo del presente proyecto de titulación.

En el capítulo 3, se presenta los resultados del análisis del entorno externo que rodea a la empresa y de su ambiente interno para conocer su situación actual de Yachana Gourmet, sus productos, sus procesos y la estructura organizacional bajo la cual funciona. Terminado el análisis se procedió a plasmar el direccionamiento estratégico con el objetivo de que la empresa conozca quien es y a dónde quiere llegar, estableciendo así un horizonte de trabajo para todo el personal involucrado.

La investigación realizada para Yachana Gourmet S.A. se la realizó gracias a la colaboración de todo el personal de la empresa que supo dar la información requerida para realizar el proyecto.

A continuación, en el Capítulo 4 se presenta la identificación y levantamiento de los procesos de cada una de las áreas de Yachana Gourmet S.A., mismos que fueron objeto de análisis para establecer los procesos críticos de la empresa. Para cada uno de los procesos críticos encontrados se presenta una propuesta de

mejoramiento para disminuir su tiempo de ciclo y buscar un aumento en su efectividad. También se determinaron indicadores de gestión para cada proceso clave a fin de lograr tener un control e información útil de su desempeño.

Finalmente, después de la información que se presenta en los capítulos anteriores, en el Capítulo 5 se detallan las principales conclusiones del proyecto y las recomendaciones para que la gestión de la empresa Yachana Gourmet mejore notablemente.

PRESENTACIÓN

Este proyecto se ha realizado con la finalidad de aportar con un lineamiento a seguir dentro de la empresa Yachana Gourmet. Es importante para cada empresa, identificar sus objetivos principales, conocer como está conformada la empresa, a qué se dedica, que procesos maneja y a manera de conclusión, conocer la estructura interna y en qué área necesita aplicar mejoras para volverse más eficiente.

En la actualidad la aplicación de la gestión por procesos en las grandes instituciones, marca el paso a seguir para cumplir con los objetivos organizacionales, es por eso que en este proyecto se enfatiza el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa Yachana Gourmet, pues son los que están directamente relacionados con los clientes externos.

De la misma forma, éste estudio abarca el direccionamiento estratégico de la empresa, realizado a través de la investigación y análisis del ambiente externo e interno de la empresa.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En este capítulo se expone información general de la compañía Yachana Gourmet; su historia, giro del negocio, productos que fabrica, materiales y maquinaria utilizada para su producción, clientes, proveedores y competidores de la industria.

1.1 ANTECEDENTES DE YACHANA GOURMET S.A.

1.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

En 1991, Douglas McMeekin creó la Fundación para la Educación y Desarrollo Integral, FUNEDESIN, la cual es una organización sin fines de lucro dedicada a mejorar las condiciones de vida de las familias indígenas de la Amazonía ecuatoriana, mediante el diseño, financiamiento y administración de proyectos, los cuales se han enfocado en el fomento de la agricultura y el turismo en la zona como pilares fundamentales de la auto sustentabilidad para la educación y salud; siempre enfocándose hacia la conservación del medio ambiente y adaptando los proyectos a la realidad de la zona amazónica.

En 1995, FUNEDESIN adquiere un extenso terreno en la comunidad de Mondaña en donde construyó un complejo turístico ecológico al que se lo llamó Yachana Lodge, el mismo que se encuentra rodeado por una selva primaria protegida. El nombre de este complejo surgió de la palabra en Quechua “*yachana*” que significa “un lugar para aprender”. Este hotel es producto de uno de los proyectos más ambiciosos en el afán de proteger la biodiversidad y fomentar el trabajo

autosustentable de las comunidades indígenas aledañas. Este Lodge independientemente de sus objetivos sociales brinda a los turistas la oportunidad de visitar la Amazonía, aprender y conocer las diversas actividades que los moradores de la zona realizan.

En este mismo lugar se constituyó una reserva ecológica reconocida como tal por el Ministerio de Ambiente de Ecuador y la cual actualmente cuenta con más de 3600 acres.

Yachana Lodge se creó como la primera organización con fines de lucro, con el objetivo de sustentar a FUNEDESIN, generando fondos propios a través de sus utilidades, las cuáles son destinadas en su totalidad a FUNEDESIN y así la Fundación no tendría que depender exclusivamente de las donaciones que otras entidades generosamente les entregaba.

A mediados de los años 90 hubo una crisis cafetalera a nivel mundial, en la cual el precio del café bajo drásticamente, lo cual afectó a los agricultores de la zona amazónica, por esta razón, FUNEDESIN empezó a promover el cultivo de cacao entre los agricultores de la zona, así como les proporcionó la asistencia técnica necesaria para mejorar sus cultivos. Básicamente este incentivo se debió a que el cacao es un producto nativo de las selvas tropicales, su precio se ha mantenido estable a través de los años y su cultivo representa menos riesgos que el café.

En el 2000 se crea Yachana Gourmet, la segunda compañía creada con el fin de sustentar a FUNEDESIN, que empezó sus actividades con la producción de mermeladas y chutneys que era una salsa de frutas que se untaba en la carne. Tanto las mermeladas como los chutneys se elaboraban con frutas amazónicas y se las comercializaba en mercados extranjeros.

Pasó el tiempo y la comercialización de estos productos resultó muy difícil y costosa, debido a dos factores: 1) el peso de los frascos en los que se empacaba la mermelada hacía que el costo de transporte sea alto y 2) en el mercado de las mermeladas era más difícil competir que en el mercado de los chocolates.

Para entonces FUNEDESIN ya había promovido el cultivo de cacao en los moradores de la zona y de ello surgió la brillante idea producir NIBS de cacao, que en un principio solo eran trocitos de cacao con sabor a chocolate pero un tanto amargos. Es por esa razón que Douglas McMeekin con su personal de producción a cargo de producción empieza a mezclar los NIBS (trocitos de cacao) con miel de caña para endulzarlos, usando la maquinaria con la que se producía la mermelada.

El producto que surgió luego de algunas pruebas fue único, innovador y exquisito al paladar, elaborado artesanalmente usando maquinaria básica. El chocolate de Yachana Gourmet resultó ser un producto de fácil comercialización debido a que su empaque era mucho más liviano y de bajo costo, y la combinación de NIBS de cacao con miel de caña y con otros ingredientes naturales como piña, nueces, café, coco y pasas, se convirtieron en productos únicos e innovadores muy apetecidos tanto en el mercado nacional como internacional.

En primera instancia la fábrica de este exquisito chocolate se encontraba ubicada en Mondaña, la misma comunidad en la que se encontraba el Hotel, en la Amazonía ecuatoriana, sin embargo por las dificultades de la ubicación geográfica; como clima y transportación, se decide finalmente trasladar a Yachana Gourmet a la ciudad de Quito, después de realizado un estudio en el cual se establecía como un lugar estratégico que permitiría la comercialización de sus productos en la forma y condiciones requeridas que aseguren calidad a bajo costo.

1.1.2 GIRO DEL NEGOCIO

Yachana Gourmet se constituyó con un directorio conformado por Douglas McMeekin, como el Fundador de la compañía, Arturo Yáñez – Socio Fundador y Delfín Gualinga – Presidente.

Su creación fue una respuesta a la necesidad de garantizar la sustentabilidad a largo plazo de las iniciativas de FUNEDESIN (Fundación para la Educación y Desarrollo Integral) como son; el financiamiento de proyectos de salud, reducción de la pobreza, conservación del bosque tropical, atención médica comunitaria y asistencia micro empresarial y agrícola en la región amazónica del Ecuador.

1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Yachana Gourmet se despliega de la siguiente manera: Lars Vorveck encargado de la Gerencia General, de Marketing y Ventas y de Producción, y Karina Revelo como Contadora General en el área administrativa, además, la compañía cuenta con cinco personas en el departamento de producción.

1.1.4 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La empresa Yachana Gourmet está dedicada a la elaboración y exportación de chocolate. Es una compañía ecológicamente consciente y socialmente progresista que apoya prácticas de Comercio Justo, razón por la cual Yachana Gourmet es reconocida por la Federación de Comercio Justo (Fair Trade Federation FTF) como una empresa responsable, ya que el 100% de sus ganancias sustenta la conservación del bosque tropical y los programas de desarrollo sostenible de FUNEDESIN.

En la actualidad Yachana Gourmet se presenta como una empresa sólida, basada en el procesamiento del cacao, el cual es traído desde la Amazonía y comprado directamente a los agricultores de la región, pagando un 25% más que el precio que ofrecen los intermediarios.

1.1.5 PRODUCTOS

La compañía Yachana Gourmet ofrece a sus clientes el Yachana Jungle Chocolate, que es un chocolate diferente a cualquier otro existente en el mercado, ya que es un chocolate 100% puro grano de cacao tostado, endulzado con apenas un toque de miel de caña.

Es por esta razón, que su producto se lo puede considerar como “producto artesanal”, destacando la ausencia de este tipo de chocolates con estas características innovadoras.

Entre sus variedades están las siguientes:

1. **Yachana Jungle Chocolate con Piña.**- Exquisitos granos de cacao tostados, gruesamente molidos y mezclados con lonjas de exquisita piña nacional, todo cubierto de una delicada película de miel de caña y finalmente horneados.



Figura 1.1 Yachana Jungle Chocolate con Piña.

2. **Yachana Jungle Chocolate con Nuez de Macadamia.**- Exquisitos granos de cacao tostados, gruesamente molidos y mezclados con una porción de delicada nuez de Macadamia, todo cubierto de una delicada película de miel de caña y finalmente horneados.



Figura 1.2 *Yachana Jungle Chocolate con Nuez de Macadamia.*

- 3. Yachana Jungle Chocolate con Nuez de Brasil y Esencia de Café.-** Exquisitos granos de cacao tostados, gruesamente molidos y mezclados con nueces del Brasil cubiertos con café, el conjunto es cubierto de una delicada película de miel de caña y horneado.



Figura 1.3 *Yachana Jungle Chocolate con Nuez de Brasil y Esencia de Café.*

- 4. Yachana Jungle Chocolate con Coco y Pasas.-** Exquisitos granos de cacao tostados, gruesamente molidos y mezclados con coco rallado y pasas, finalmente horneados.



Figura 1.4 *Yachana Jungle Chocolate con Coco y Pasas.*

1.1.5.1 Ventajas de los productos de YACHANA GOURMET

Todos los productos de Yachana Gourmet cuentan con algunas ventajas y beneficios que se citan a continuación:

- 100% Natural, es chocolate en su forma más pura.
- No se derrite.
- Disminuye la presión arterial y mejora la circulación.
- Disminuye la tasa de mortalidad por ataques al corazón.
- Mejora la actividad de las células que protegen los vasos sanguíneos.
- Mejora la digestión y estimula la función de los riñones.
- Estudios indican que su consumo reduce las células cancerígenas.
- Mejora el apetito y reduce el riesgo de anemia.
- Posee un alto contenido de Antioxidantes.

Debido a las ventajas y beneficios que el Yachana Jungle Chocolate brinda, el crecimiento de producción de Yachana Gourmet ha sido representativo a través de los años, como se muestra a continuación:

Año	2004	2005	2006	2007	2008
Kg Producidos	6.000,00	17.000,00	42.000,00	53.000,00	68.000,00*

(*) Cifra prevista

Tabla 1.1 Crecimiento de Ventas (Kg) Yachana Gourmet¹.

1.1.5.2 Proceso Productivo Actual

Los Yachana Jungle Chocolates, descritos en anteriormente son el resultado del siguiente proceso de producción:

El cacao se fermenta cuidadosamente para obtener un delicioso sabor a chocolate, después se lo seca al sol, se tuesta lentamente, se lo muele y finalmente se mezcla con un fino toque de miel de caña e ingredientes naturales como piña, nueces, café, coco y pasas.

Para mayor comprensión del proceso de producción, se adjunta el siguiente diagrama explicativo:

¹ Fuente: Yachana Gourmet.

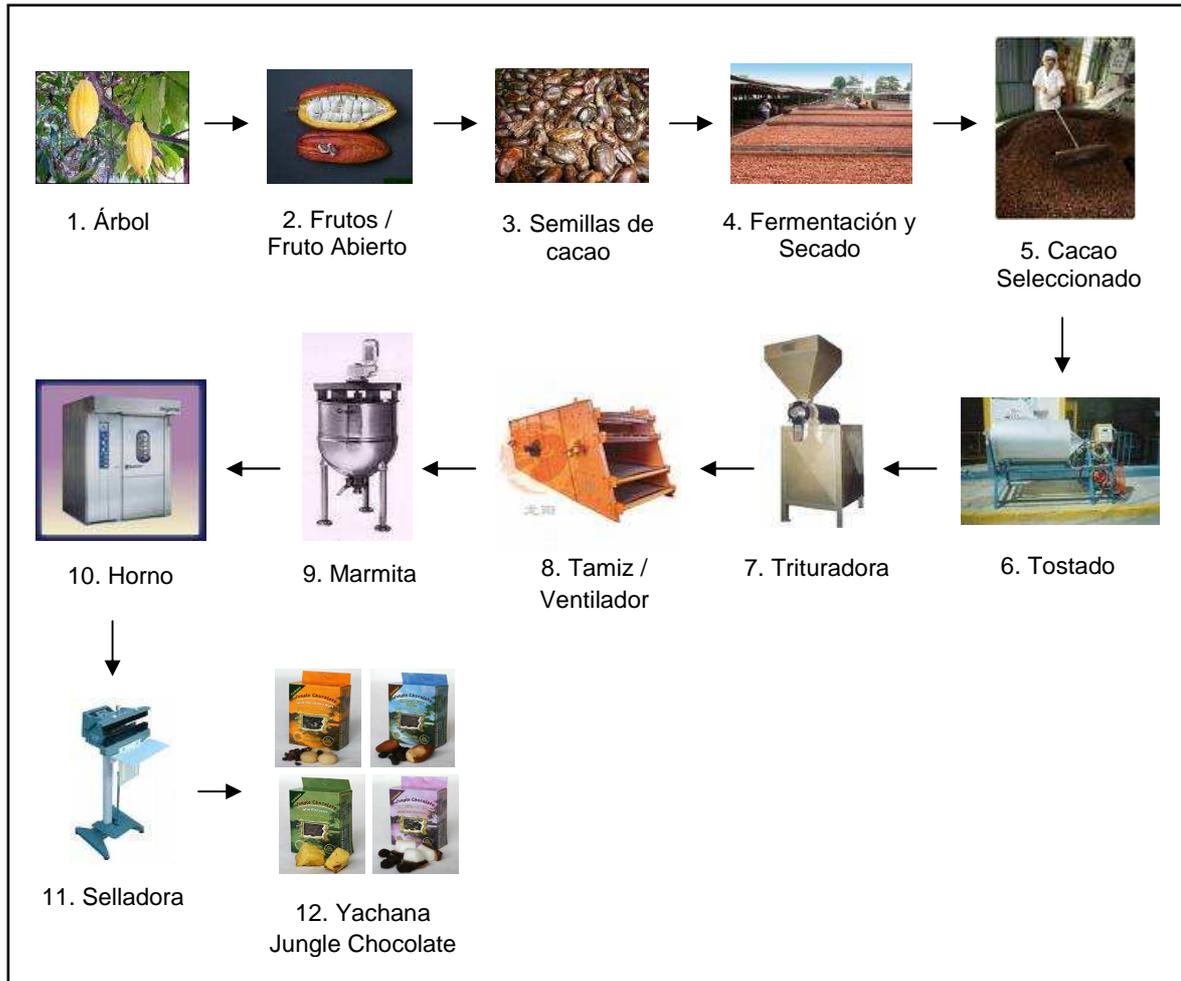


Figura 1.5 Diagrama del proceso productivo de Yachana Jungle Chocolate.

1.1.6 MAQUINARIA

Yachana Gourmet es una empresa que cuenta con la maquinaria básica para la producción artesanal de chocolates, como se muestra en la siguiente tabla:

CANTIDAD	MAQUINARIA
1	Tostadora 
1	Triturador/Molino 

1	Tamiz/Ventilador	
2	Marmitas	
2	Hornos	
2	Selladoras	

Tabla 1.2 Descripción de la maquinaria de Yachana Gourmet.

1.1.7 CLIENTES

Los lugares a los que llega este exquisito producto son: Estados Unidos de Norteamérica, Inglaterra, Dinamarca, Holanda, Australia, Canadá y Francia. Además de las ventas locales dentro del Ecuador que se realizan en menor proporción.

De las ventas totales que realiza Yachana Gourmet en el mercado, el 95% son exportaciones, mientras que tan solo el 5% son ventas locales.

1.1.8 PROVEEDORES

Yachana Gourmet se abastece de la materia prima y los materiales que ofrecen los proveedores que se mencionan en las tablas 1.3 y 1.4:

MATERIA PRIMA DIRECTA	PROVEEDOR
Cacao	Asociación de Productores "Aroma Amazónico"
	Asociación de Productores "Amanecer Campesino"
Miel de Caña	Asociación de Mujeres de San Jorge
Nuez de Macadamia	ITMA-T Cía. Ltda.
Nuez de Brasil	Candela Perú
Coco	La Quiteña

Pasas	Negasmart S.A.
Piñas	Mercado Mayorista

Tabla 1.3 Proveedores de Materia Prima Directa de Yachana Gourmet².

MATERIAL EMPAQUE	PROVEEDOR
Cajas	Imprenta Impredis
	Imprenta Centro Gráfico
Fundas	Oyempaques

Tabla 1.4 Proveedores de Materiales de Empaque de Yachana Gourmet³.

1.1.9 COMPETIDORES

La competencia para Yachana Gourmet la representan todas las marcas ya posicionadas en el mercado, identificando como amenaza la preferencia de comprar chocolates de marcas conocidas, antes que un producto natural.

En cuanto a la producción de NIBS crudos y pasta (licor) de cacao, el principal competidor local es SKS Ecuador, empresa que cuenta con un factor adicional favorable que es la Certificación Orgánica de sus productos, lo que los hace más apetecidos a nivel internacional.

1.1.10 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa productora y comercializadora de chocolates, Yachana Gourmet, se encuentra localizada en el Distrito Metropolitano de Quito, en la Calle Vicente Solano E12-61 y Av. Oriental, Sector La Vicentina. Su horario de atención es de lunes a viernes de 8h30 a 17h30.

² Fuente: Yachana Gourmet.

³ Fuente: Yachana Gourmet.



Figura 1.6 *Diagrama explicativo de la ubicación geográfica de Yachana Gourmet.*

1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la práctica cotidiana, los procesos y procedimientos que se desarrollan en YACHANA GOURMET no se encuentran respaldados físicamente por ningún tipo de documentación, lo que ocasiona que las tareas se hagan a criterio individual, con errores repetitivos en la ejecución de las mismas. Esta situación ha creado malestar en los clientes internos y externos de la empresa, pérdida de tiempo y dinero al realizar las actividades, desperdicio de recursos durante el proceso productivo, capacidad instalada subutilizada, calidad de productos y servicio deficientes, relaciones empresa-clientes (internos y externos) y proveedores-empresa muy débiles, fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos.

Otro problema que tiene la empresa es no tener indicadores que le proporcionen información veraz y oportuna, lo que le dificulta tomar las decisiones adecuadas para mejorar su competitividad en la industria.

Además, se presentan problemas de duplicidad de actividades o desconocimiento de ellas, debido a que no existe un organigrama formalmente

documentado, que establezca las funciones y responsabilidades de cada persona en cada área de trabajo.

Los problemas antes mencionados desembocan en una inestabilidad empresarial y de mantenerse ésta situación podrá provocar que la empresa caiga en un débil posicionamiento en el mercado.

A partir de los enunciados manifestados anteriormente se ha considerado la necesidad de cambiar su forma de administración actual por una de gestión basada en procesos, que les permita desarrollar un sistema completo de evaluación continua para las diferentes áreas de la empresa; aumente la capacidad competitiva de la empresa, mejorando el uso de los recursos disponibles y llegando a centrarse en la satisfacción de sus clientes.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión por procesos para la empresa YACHANA GOURMET S.A., que al ser implantado le permita a la empresa incrementar sus niveles de eficiencia y eficacia y definir un plan de desarrollo sostenible y mejora continua para lograr la satisfacción de las partes involucradas y mejorar su capacidad competitiva en el mercado.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Realizar un análisis de situación actual de la empresa YACHANA GOURMET S.A.
- ii. Plantear el Direccionamiento Estratégico de la empresa.

- iii. Identificar y levantar la información de los procesos de la empresa.
- iv. Diseñar el mapa de procesos de YACHANA GOURMET S.A.
- v. Documentar los procesos de la empresa, a través del desarrollo del manual de procesos.
- vi. Crear e implementar indicadores de gestión, mediante la realización de un tablero de indicadores.
- vii. Estudiar los procesos de la empresa para determinar los posibles problemas en el desarrollo de los mismos.
- viii. Analizar y proponer mejoras en los procesos de la empresa.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Este capítulo está constituido por un conjunto estructurado y coherente de conceptos sobre el direccionamiento estratégico, la metodología para la implantación de la gestión por procesos y el mejoramiento continuo de éstos.

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El punto de partida para cualquier organización que desee construir una cultura de calidad, es la definición de su dirección estratégica. El Direccionamiento Estratégico define a una organización; contiene y declara su misión y visión, sus objetivos, estrategias, políticas y, principios y valores que la rigen. En su conjunto, estas declaraciones tienen el potencial suficiente para motivar, y hasta inspirar, a los miembros actuales y futuros de la organización⁴.

2.1.1 MISIÓN

El contenido de la misión varía de una organización a otra, aunque de forma general contiene la declaración de sus clientes internos y externos, productos o servicios, mercado, objetivos de la organización, filosofía o valores esenciales de la compañía⁵. En otras palabras, la misión da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser? La exposición de la misión debe ser corta y clara.

⁴ CERTO, Samuel, Administración Moderna, Editorial Pearson, Bogotá-Colombia, 8va Edición, 2000.

⁵ SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial Legis, Bogotá-Colombia, 1994.

2.1.2 VISIÓN

La visión debe establecer a dónde quiere llegar y en donde desea ubicarse la organización, en un horizonte de tiempo; debe ser una declaración coherente que establezca claramente la dirección y el destino de la misma. Además declara sus valores y principios organizacionales.

2.1.3 OBJETIVOS

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de la organización pues suministran dirección, ayudan con la evaluación, crean sinergia, establecen prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas⁶.

Los objetivos contestan a la pregunta ¿Qué? Se establecen dos tipos diferentes de objetivos: a largo y corto plazo⁷. Los objetivos a largo plazo de una organización, deben guardar coherencia con la misión y visión fijando metas alcanzables en un plazo de tres a cinco años. Los objetivos a corto plazo se derivan de los objetivos de largo plazo y su finalidad es conducir hacia el logro de los mismos.

2.1.4 ESTRATEGIAS

La formulación de las estrategias de una organización implica el desarrollo de un plan para el logro de los objetivos. Es decir, las estrategias responden a la pregunta ¿Cómo cumplir el o los objetivos?

La estrategia busca materializar a futuro los sueños de una organización: cómo posicionar sus productos frente a los de sus competidores, cómo estrechar sus

⁶ //web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm.

⁷ CERTO, Samuel, Dirección Estratégica, Editorial Irwin, Madrid-España, 1996.

vínculos con la clientela, cómo prepararse para los cambios ambientales, cómo diversificar su oferta de productos, etc.

La clave de la formulación de una estrategia consiste en centrarse en las oportunidades y amenazas encontradas a través del análisis FODA.

2.1.5 POLÍTICAS

Son las normas o planes vigentes que proporcionan varios parámetros para guiar la toma de decisiones y que rigen el accionar de la organización. Es el conjunto de procedimientos que contestan a las interrogantes ¿Qué hacerse y cómo debe hacerse?

2.1.6 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores son generadores de compromiso que de alguna u otra forma se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa; pero, que se desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo.

Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta, mientras que los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ello se pretende integrar hábitos a la conducta de las personas.

2.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS

Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como Gestión por Procesos.

2.2.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Actualmente los clientes son más exigentes, pues no solo se conforman con recibir un producto sino que evalúan la gestión que realiza la empresa para entregárselo. En consecuencia, para captar la satisfacción total del cliente es necesario aplicar una gestión de calidad y eficiencia en los procesos de la organización.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos del negocio, de sus fortalezas y debilidades⁸.

Por ello se considera a la gestión por procesos un elemento fundamental no solo para acertar y satisfacer las necesidades de sus clientes, sino también para tener la suficiente habilidad para adaptarse continuamente a los cambios del entorno.

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y visión establecidas. La implantación de la gestión por procesos se

⁸ www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8.

ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones⁹.

2.2.2 PROCESOS

2.2.2.1 Definición de Proceso

La palabra proceso proviene del latín, *processus*, que significa avance y progreso.

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio. Un proceso se puede definir como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos¹⁰.

También se puede definir a un proceso como una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso¹¹.

2.2.2.2 Elementos de un Proceso

Un proceso dentro de una organización consiste en un grupo de actividades que se relacionan de manera lógica empleando los recursos de la empresa. La siguiente figura muestra los elementos de un proceso:

⁹ www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf.

¹⁰ HARRINGTON, James, *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, McGraw-Hill, Bogotá, 1993.

¹¹ ROURE, J.; RODRIGUEZ, M.; MOÑINO M., *La Gestión por Procesos*, Ediciones IESE, España, 1997.

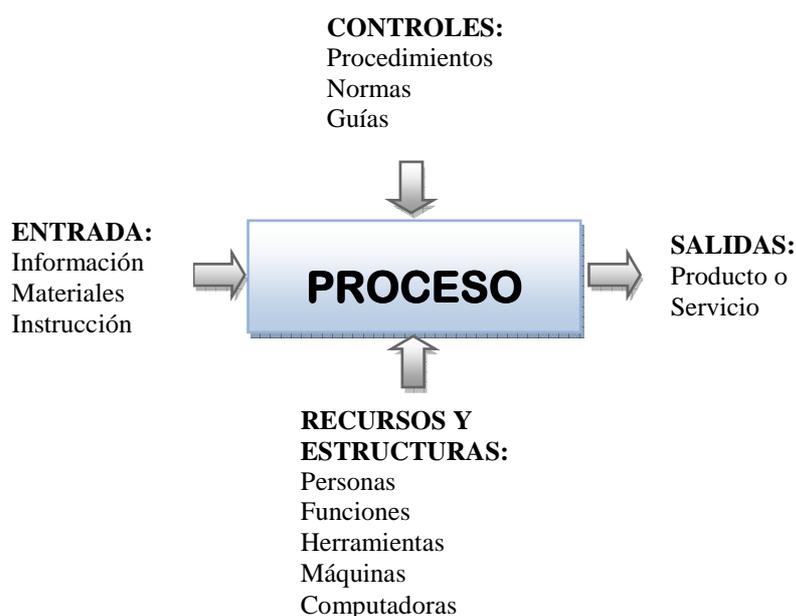


Figura 2.1 *Elementos de un Proceso.*

- **Entrada:** “Insumo” que responde al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- **Recursos y estructuras:** Para transformar el insumo de la entrada.
- **Salida:** Producto que representa valor para el cliente interno o externo.
- **Controles:** Sistema de medidas y control de funcionamiento del proceso.

2.2.2.3 Importancia de los Procesos

Los procesos dentro de una organización son de gran importancia por las siguientes razones:

- i. Permite que el cliente sea el centro de atención de la organización.
- ii. Permite a la organización predecir y controlar el cambio.
- iii. Aumenta la capacidad competitiva de la organización, optimizando los recursos disponibles.
- iv. Visualiza los errores y la manera de corregirlos.
- v. Brinda apoyo a la organización para manejar sus interrelaciones.
- vi. Ofrece una visión consecuente de las actividades de la organización.

- vii. Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- viii. Previene posibles errores.
- ix. Desarrolla un sistema de evaluación para las áreas de la organización.
- x. Prepara a la organización a fin de cumplir con desafíos futuros.

2.2.2.4 Clasificación de los Procesos

Los procesos pueden ser clasificados en función del papel que cumplen dentro de la organización, de esta manera se puede establecer la siguiente categorización:¹²

- **Procesos gobernantes o de dirección:** son los procesos gerenciales de la organización, prestan apoyo en la toma de decisiones sobre planificación y control, brindan una visión amplia sobre la planificación de la empresa.
- **Procesos operativos, de producción o institucionales:** el objetivo de estos procesos es entregar los productos o servicios que el cliente externo necesita.
- **Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa:** son los que tienen como objetivo contribuir con los procesos operativos para mejorar la eficiencia y proporcionar seguridad a las actividades de la organización.

En muchos casos, los procesos gobernantes se los incorpora en los de apoyo, dependiendo del tipo de organización que se analiza y su grado de complejidad.

2.2.2.5 Jerarquía de los Procesos

De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera¹³:

¹² www.wikilearning.com/clasificación_de_los_procesos-wkccp-12497-3.htm.

¹³ MARIÑO, Hernando, Gerencia de Procesos, Ediciones Alfaomega, Bogotá-Colombia, 2001.

- **Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede ser útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

La jerarquía de los procesos se puede apreciar en la siguiente figura:

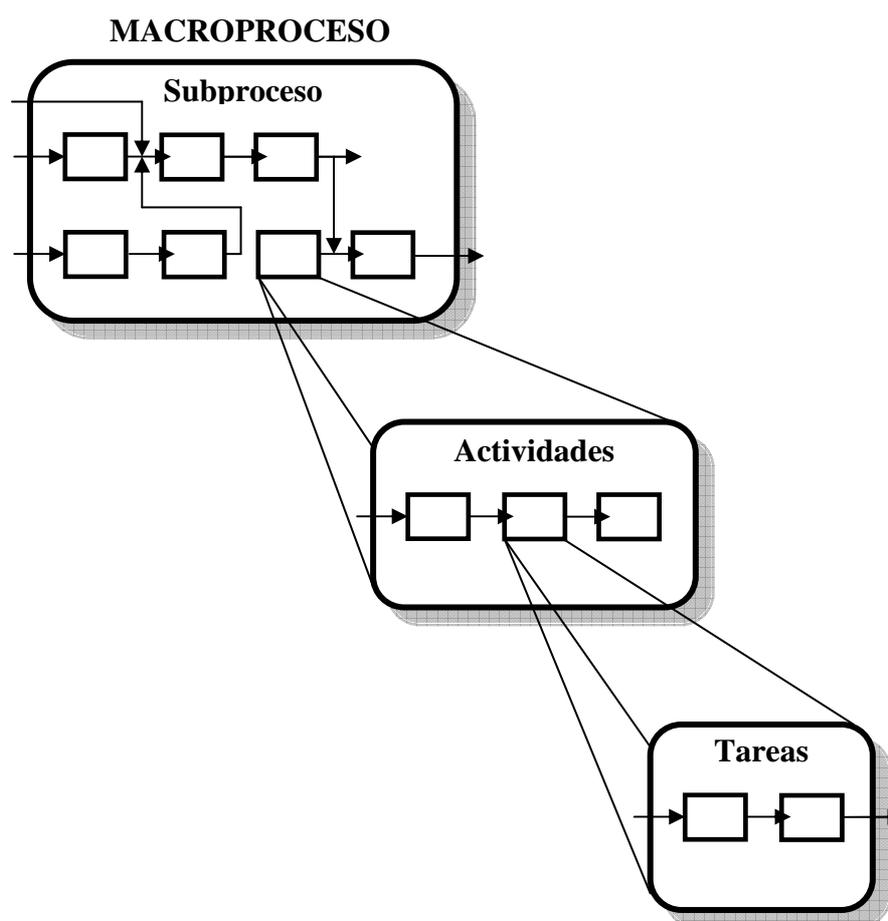


Figura 2.2 Jerarquía de un Proceso¹⁴.

¹⁴ HARRINGTON, James, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, McGraw-Hill, Bogotá, 1993.

Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades y procedimientos, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de estos conceptos:

- **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida.

2.2.2.6 Los Clientes del Proceso

El fin principal de cualquier tipo de organización es la satisfacción de las expectativas de sus clientes. Para identificar clientes, la organización debe hacerse la pregunta; ¿Quiénes reciben nuestros productos? El cliente es cualquier persona u organización que recibe directa o indirectamente, el producto del proceso. Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: internos y externos.

- **Clientes internos:** individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben bienes o servicios para utilizarlos en su trabajo.
- **Clientes externos:** son los clientes finales, los que disfrutan de los bienes o servicios de la organización, ejemplo; los pacientes de un hospital.

2.2.3 MAPA DE PROCESOS

Representación que define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados; el mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes internos y externos, proveedores y grupos de interés.

También se puede definir al Mapa de Procesos como: representación gráfica de un grupo de componentes de un sistema funcional o procesos funcionales de un área¹⁵.

A continuación se presenta un ejemplo de Mapa de Procesos:

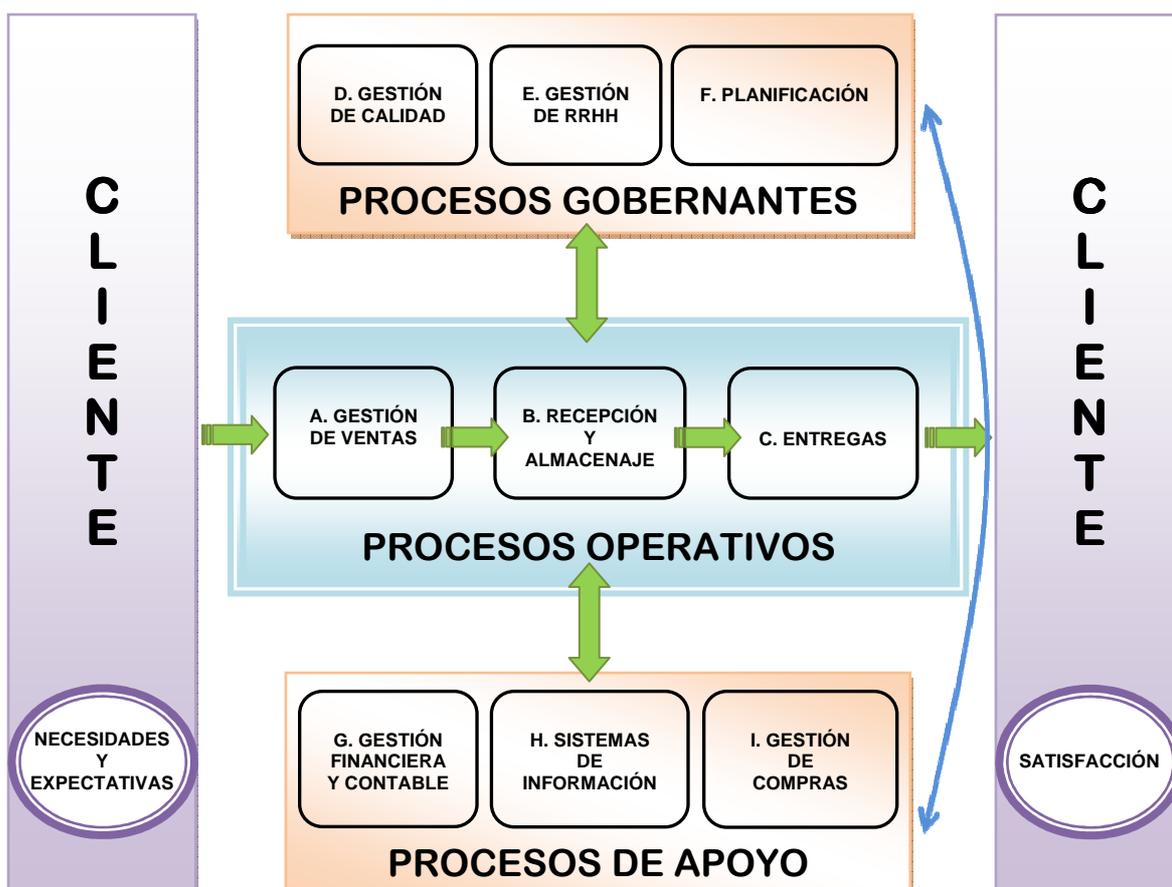


Figura 2.3 Mapa de Procesos.

Los mapas de procesos permiten a una organización proporcionar una clara comprensión jerárquica de sus procesos y responsables, mejorar la coordinación entre sus procesos claves, estratégicos y de soporte, esto constituye el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se debe actuar.

¹⁵ MARIÑO, Hernando, Gerencia de Procesos, Ediciones Alfaomega, Bogotá-Colombia, 2001.

2.2.4 SELECCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

Es importante seleccionar los procesos a mejorar, tomando en consideración los siguientes puntos:

- Problemas y/o quejas de los clientes internos y externos.
- Proceso con alto costo.
- Proceso con prolongados tiempos de ciclo.
- Existencia de una mejor forma conocida de realizar el proceso.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Pérdida de mercados.
- Mala comunicación interfuncional.
- No se está cumpliendo con las especificaciones establecidas.

2.2.5 LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS

2.2.5.1 Levantamiento de Procesos

En la práctica, uno de los factores que merece especial atención es el correspondiente a la identificación de los procesos pues permite ordenar los procesos de forma secuencial y comprender su verdadera dimensión.

El procedimiento para el levantamiento de procesos es el siguiente¹⁶:

- *Definir límites de los procesos.*- es decir identificar en dónde comienza y en dónde termina cada proceso, el inventario de subprocesos que lo componen, su secuencia e interconexión.

¹⁶ HARRINGTON, James, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, McGraw-Hill, Bogotá, 1994.

- *Recolectar los datos de los procesos.* - es decir, las actividades, tiempos de ciclo, responsables, área de desarrollo. El listado de actividades deben ser plasmadas en el orden en el que ocurren. Este procedimiento se ejecutará en base a entrevistas con cada uno de los encargados de las áreas a estudiar, así como reuniones individuales y grupales para esclarecer la información recopilada obteniendo una mayor exactitud.

Para llevar a cabo el levantamiento de procesos es necesario estudiar los tiempos ya que estos influyen en el trabajo desarrollado en cada proceso.

2.2.5.2 Diseño de Procesos

2.2.5.2.1 Representación gráfica de los Procesos

Ordenar los procesos nos permite visualizarlos en forma sistemática y comprenderlos en forma clara y sencilla. Mediante la representación gráfica (diagramas de flujo) de un proceso es posible ver como éste fluye a través de la organización.

Un diagrama de flujo es un método para representar en forma grafica un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que lo componen y su secuencia en el proceso¹⁷.

Los diagramas de flujo cumplen con el propósito de documentar un proceso para identificar de forma clara las actividades que lo conforman. La elaboración de diagramas de flujo es la base para analizar y mejorar los procesos, debido a que muestran las actividades o áreas en las cuales se producen cuellos de botella.

¹⁷ HARRINGTON, James, Mejoramiento de los Proceso de la Empresa, McGraw-Hill, Bogotá, 1993.

2.2.5.2.2 Diseño de Flujogramas

Braulio Mejía en su libro *Gerencia de Procesos* señala que para el diseño de flujogramas se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Emplear el mínimo de símbolos para simplificar el flujograma.
- En lo posible, utilizar solo una hoja con el fin de facilitar su manejo.
- El tamaño de los símbolos debe ser uniforme.
- Las líneas de unión se representan por líneas rectas.
- El texto dentro del símbolo debe ser breve.
- La presentación debe ser clara y explícita sin dar lugar a confusión.

2.2.5.2.3 Simbología del Flujograma

Los símbolos que más se utilizan en un Flujograma son los siguientes:

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Límites: Indica el principio y el fin del proceso. Dentro del símbolo aparece la palabra <i>inicio</i> o <i>comienzo</i> , <i>término</i> o <i>fin</i> .
	Operación: Denota una actividad. Dentro del símbolo se utiliza una descripción de la actividad.
	Decisión: Plantea la posibilidad de elegir una alternativa, incluye una pregunta clave.
	Documentación: Significa que se requiere de un documento para realizar el proceso.
	Espera: Se utiliza para indicar espera antes de realizar una actividad.
	Conector: Este símbolo se utiliza para establecer en una misma página la continuidad del diagrama y/o para conectar actividades distantes utilizando los números 1, 2,3, etc.
	Conector de página: Cuando el diagrama de flujo cambia a otra página se usa este símbolo que da continuidad al mismo, utilizando las letras A, B, C, etc.

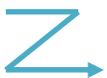
	Sentido de flujo: La flecha indica la dirección del flujo.
	Transmisión: Se utiliza para mostrar transmisión de datos por vía telefónica o fax.
	Transporte/Movimiento: La flecha ancha significa movimiento del output.
	Almacenamiento: Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado, esperando al cliente.
	Notación: Se utiliza para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado. Identifica la persona responsable de realizar una actividad o el documento que la controla.

Tabla 2.1 *Simbología de los Diagramas de Flujo*¹⁸.

2.2.6 MANUAL DE PROCESOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de sus clientes requiere identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos convirtiéndose estos en una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente del Direccionamiento Estratégico.

Además, se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo en las áreas productivas de la empresa y se logre un adecuado control interno.

2.2.6.1 Manual de Procesos

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

¹⁸ HARRINGTON, James, Mejoramiento de los Proceso de la Empresa, McGraw-Hill, Bogotá, 1993.

Es un documento que registra los procesos de una organización, segregando las actividades y tareas que realiza cada departamento o área.

2.2.6.1.1 Objetivos del Manual de Procesos

Los objetivos de un manual de procesos dentro de la organización son los siguientes:

- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como referencia para actividades de control interno y auditoria.
- Proporciona información sobre la marcha de los procesos.
- Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades.
- Ayudar a ofrecer productos y servicios más eficientes.
- Evitar la improvisación de labores.
- Gestionar de mejor manera los recursos de una organización.
- Estandarizar el trabajo que realizan los miembros de una organización.
- Ayudar a la orientación del personal nuevo.
- Facilitar la evaluación de los procesos.
- Facilitar la atención al cliente interno y externo.

2.2.6.1.2 Contenido del Manual de Procesos

Un Manual de Procesos cuenta, en general, con la siguiente estructura:

- Introducción.
- Cabecera.
- Objetivo.
- Alcance.
- Glosario de términos.
- Misión, Visión y Objetivos Institucionales.

- Organigrama.
- Mapa de Procesos.
- Representación gráfica de los procesos.
- Descripción de los procesos y actividades.
- Indicadores de gestión.
- Anexos.

2.2.6.2 Manual de Procedimientos

Un procedimiento es una forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa ya establecida.

El manual de procedimientos es un documento que registra y transmite, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilita la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y desarrollo de las funciones¹⁹.

También representa la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, que con el manejo conjunto de los trabajadores dentro de las prácticas definidas en la organización se logra afianzar la efectividad de la empresa.

2.2.6.2.1 Objetivos del Manual de Procedimientos

Los objetivos de contar con un manual de procedimientos dentro de la organización son los siguientes:

- Documentar y uniformizar todos los procesos que se realizan en la organización y sus responsables.
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.

¹⁹ GÓMEZ, Francisco, Sistema y Procedimiento Administrativo, Editorial Frigor, Caracas-Venezuela, 1993

- Precisar responsabilidad operativa en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente en flujo de los procesos y actividades.
- Facilitar las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- Mejorar la eficiencia de los empleados, indicándoles sus funciones a realizar y cómo deben desarrollarlas.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.
- Servir como medio de integración para el personal nuevo.

2.2.6.2.2 Contenido del Manual de Procedimientos

Para la elaboración del manual de procedimientos es necesario considerar la siguiente estructura:

- Introducción.
- Cabecera.
- Contenido.
- Objetivo.
- Alcance.
- Glosario.
- Simbología de la diagramación.
- Responsables y Autoridad.
- Descripción de las actividades.
- Diagramas de flujo.
- Anexos.

2.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar²⁰.

²⁰ //web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que permita evaluar el desempeño de la empresa.

La selección de indicadores tiene un impacto vital en la operación y dirección de la organización ya que mediante ellos se puede verificar el cumplimiento de los parámetros de eficacia y realizar el seguimiento de objetivos para localizar los puntos críticos, susceptibles de mejora.

Un indicador es la representación cuantificada de la información que permite identificar cómo se encuentra la situación de la empresa en relación con algún aspecto real que queramos conocer.

Se puede mencionar también que, los indicadores son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas²¹:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

El principal objetivo de los indicadores es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

²¹ //web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm.

Los indicadores de procesos deben establecerse de tal forma que mediante ellos se pueda verificar el cumplimiento de los parámetros de eficacia con el fin de realizar un seguimiento de objetivos, de esta manera se localiza los puntos susceptibles de mejora²².

Un conjunto balanceado de indicadores puede ser diseñado utilizando medidas de costo, calidad y tiempo, dependiendo de las herramientas que se definan para el establecimiento de indicadores y su forma de estructuración se podrá medir: la utilización de los recursos humanos, físicos y financieros, el tiempo, el cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias, el rendimiento físico promedio, etc.

2.3.1 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión permiten a la organización:

- Evaluar el desempeño de cada proceso.
- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos comparativos.
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Proveer medios para evaluar el proceso y sus responsables.
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.

²² www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf.

- Proporcionar guías para la planificación de la organización, toma de decisiones, procesos de prevención y mejoramiento de la calidad y productividad.

2.3.2 VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Las ventajas que registran los indicadores son²³:

- **Para el equipo de trabajo:** Motiva a los miembros de la organización a cumplir metas, estimula y promueve el trabajo en equipo, contribuyen al desarrollo y crecimiento personal y organizacional y genera un proceso de innovación y enriquecimiento de trabajo diario.
- **Para las actividades:** Impulsan la eficiencia, eficacia y productividad, permite disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, identifica oportunidades de mejoramiento y fortalezas de diversas actividades, y contribuye a priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos.
- **Para la organización:** Permite establecer prioridades de acuerdo a las necesidades y expectativas de la organización, establece una gerencia basada en hechos, permite evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves, y reorientar políticas y estrategias de la organización.

2.4 MEJORAMIENTO CONTINUO

El secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo es poseer una filosofía de calidad aplicada a todos los niveles de la organización, es decir, obtener altos

²³ //web.jet.es/amosarrain/gestion_indicadores.htm.

estándares de calidad para sus productos y empleados lo que implica un proceso de Mejoramiento Continuo.

Este proceso de Mejoramiento Continuo permite que una organización tenga un horizonte más claro y amplio de cómo orientar recursos y esfuerzos a satisfacer las necesidades de sus clientes para obtener un mejor nivel de competitividad en el mercado. Dicho proceso implica un profundo compromiso por parte de todos los integrantes de la organización en la cadena productiva, ya que ellos son los autores principales de su ejecución.

Según James Harrington, el mejoramiento de un proceso consiste en realizar cambios incrementales con el objetivo de hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

En resumen, el mejoramiento continuo es una metodología que describe muy bien lo que es la gestión de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a largo plazo. Esta metodología presenta las siguientes ventajas:

- **Para el cliente:** Recibe servicios oportunos, eficientes, de calidad, ahorra esfuerzos y dinero, al no tener que repetir pasos y documentación.
- **Para el personal:** Recibe el esfuerzo tanto físico como mental, aumenta el grado de satisfacción de sus actividades diarias, reduce las molestias derivadas de las sobrecargas o subcargas de trabajo, mejora el clima organizacional, promueve su iniciativa y creatividad.
- **Para la empresa:** Mejora la imagen ante clientes y empleados, brinda un servicio caracterizado por la cordialidad, tolerancia y responsabilidad, controla los procesos de acuerdo con su objetivo, mejora la utilización de los recursos, mejora las interrelaciones internas y externas, disminuye las demoras.

2.4.1 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a radicar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado hasta llegar a ser líderes.

2.4.2 CICLO PEEA²⁴

Es una mejora del ciclo PHVA. Ya que lo importante no es verificar si lo que se hizo estuvo o no de acuerdo con lo planeado, sino estudiar una y otra vez lo que sabemos acerca del proceso y establecer una estrategia de aprendizaje sobre lo que se desconoce del mismo, con el fin de tomar acciones tanto correctivas como preventivas.

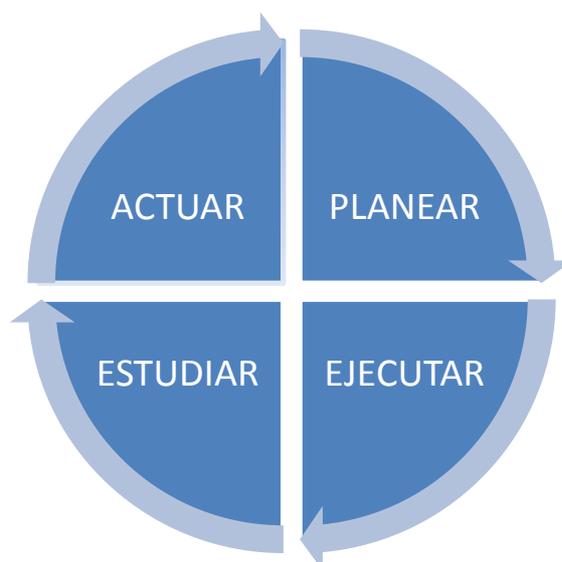


Figura 2.4 Representación gráfica del ciclo PEEA.

²⁴MARIÑO, Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega Ediciones, Bogotá-Colombia, 2001.

2.4.2.1 Planear

En la primera fase del ciclo de mejoramiento, se elabora un plan para mejorar el proceso, esto implica establecer las metas cuantitativas que permitan evaluar el objetivo de mejoramiento por lograr.

2.4.2.2 Ejecutar

Ejecutar el plan de acción es la segunda fase del ciclo de mejoramiento. Esto requiere invertir en educación, capacitaciones y entrenamiento de las personas que conforman el equipo humano responsable del proceso para mejorar su desempeño.

Por lo general, los cambios para mejorar el proceso existente, se prueban a pequeña escala, de manera piloto para analizar la relación causa-efecto entre los cambios realizados y los resultados obtenidos.

2.4.2.3 Estudiar

Estudiar los cambios en la prueba piloto, examinando su efectividad y logrando que todos los involucrados aprendan de lo que se ha hecho, cómo se ha hecho y que resultados arroje en el cambio.

2.4.2.4 Actuar

Finalmente, el ciclo se cierra adoptando el cambio y estableciendo un nuevo procedimiento para el proceso, si los resultados son beneficiosos. Si por el contrario, los cambios no surten los resultados esperados, entonces se debe actuar, abandonando el cambio propuesto y tomando acciones de tipo preventivo y correctivo, reanudando nuevamente el ciclo, girándolo una y otra vez hasta lograr el mejoramiento.

2.4.3 MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La modernización de los procesos implica la reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducir al mejoramiento del rendimiento y de la calidad.

2.4.3.1 Principios de la Modernización

La modernización describe de mejor manera el concepto de mejora de los procesos en lo referente a eficiencia, efectividad y aceptabilidad para lo que establece las siguientes herramientas²⁵:

- Eliminación de la burocracia.
- Eliminación de duplicación de actividades.
- Evaluación del valor agregado.
- Simplificación.
- Reducción del tiempo del ciclo del proceso.
- Prueba de errores.
- Eficiencia en la utilización de equipos.
- Lenguaje simple.
- Estandarización.
- Alianza con proveedores.
- Mejoramiento de situaciones importantes.
- Automatización.

2.4.3.2 Beneficios de la Modernización

Una vez modernizado el proceso se generan varios beneficios como son²⁶:

²⁵ HARRINGTON, James, Mejoramiento de los Proceso de la Empresa, McGraw-Hill, Bogotá, 1993.

²⁶ HARRINGTON, James, Mejoramiento de los Proceso de la Empresa, McGraw-Hill, Bogotá, 1993.

- Los clientes obtendrán lo que deseen cuando lo requieren.
- Se reducirá el tiempo de ciclo del proceso.
- Se reducirán los requerimientos de espacio.
- Se reducirá el número de pasos y aprobaciones.
- Se reducirá el costo del proceso.
- Se reducirá el costo de administración.

CAPÍTULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN YACHANA GOURMET S.A.

En este capítulo se investiga el macro y micro ambiente y se determinan las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, además se realiza el direccionamiento estratégico en el cual se reformula la visión, misión, principios y valores, se establecen objetivos y estrategias.

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis tiene como fin revelar las oportunidades y amenazas claves que afronta Yachana Gourmet, formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

3.1.1.1 Macro Ambiente

Los factores macro ambientales son fuerzas que en general no pueden ser controladas por los directivos de las empresas; pero puede lograrse influir en ellos. Están interrelacionados ya que un cambio en uno de ellos, ocasionará cambios en uno o más de los otros. Otra cosa que tienen en común, es que se

trata de fuerzas dinámicas, y esto quiere decir que están sujetas al cambio y a un ritmo creciente.

3.1.1.1.1 Variable Económica

a) Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del área urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares²⁷.

El IPC (Índice de Precios al Consumidor) es un indicador desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), con el fin de calcular mensualmente la evolución de la inflación. El IPC representa el valor del costo de la vida, ya que es un índice que recoge la variación que han tenido cada mes los precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares ecuatorianos.

La tendencia de la inflación de los últimos años en el Ecuador se muestra en la tabla y figura a continuación:

Mes Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2001	78,69	67,12	58,78	46,55	39,61	33,20	30,43	29,24	27,20	25,31	24,62	22,44
2002	16,53	14,44	13,24	12,99	13,36	13,25	12,90	12,90	11,28	10,70	9,71	9,36
2003	10,09	9,76	9,15	8,59	8,25	7,62	7,72	7,32	7,55	6,86	6,48	6,07
2004	3,92	3,84	3,98	3,65	2,97	2,87	2,20	2,17	1,60	1,88	1,97	1,95
2005	1,82	1,62	1,53	1,54	1,85	1,91	2,21	1,96	2,43	2,72	2,74	3,14
2006	3,37	3,82	4,23	3,43	3,11	2,80	2,99	3,36	3,21	3,21	3,21	2,87
2007	2,68	2,03	1,47	1,39	1,56	2,19	2,58	2,44	2,58	2,36	2,70	3,32
2008	4,19	5,10	6,56	8,18	9,29	9,69	9,87	10,02	9,97	9,85	9,13	8,83

Tabla 3.1 Variación Porcentual Anual del IPC²⁸.

²⁷ www.inec.gov.ec, Enero 06, 2009.

²⁸ www.inec.gov.ec, Enero 06, 2009.



Figura 3.1 *Variación Porcentual Anual del IPC.*

Análisis

De acuerdo con la figura, ocho años atrás, el Ecuador tenía una inflación muy alta que bordeaba el 40,27% como promedio anual, y a partir del 2003 la inflación empieza a bajar considerablemente, llegando a mantenerse por debajo del 4% anual hasta finales del año 2007, pero en el primer trimestre del 2008 vuelve a tender al alza con un promedio del 7%, llegando en agosto de ese año al 10% y se cierra el 2008 con un IPC del 8,83% lo que indica que el poder adquisitivo de los ecuatorianos ha disminuido, debido a que los precios de los bienes y servicios se han elevado.

Para el caso de Yachana Gourmet, la inflación mantenida en estos últimos seis meses, representa una amenaza en la compra de materia prima, insumos y maquinaria, ya que los precios se han vuelto inestables por el alza del nivel inflacionario.

AMENAZA

La tendencia al alza de la inflación expone la compra de materia prima, insumos y maquinaria, a precios altos e inestables.

Impacto: Nivel Alto.

b) Índice de Precios al Productor

Este índice mide las variaciones de los precios de bienes y servicios intermedios, es decir, de aquellos consumidores en el proceso de producción, tales como los precios de las materias primas.

El Índice de Precios al Productor (IPP) correspondiente al mes de diciembre del 2008 es de 1.595,50; si este índice es comparado con el índice del mes anterior (noviembre 2008) de 1.794,93 se establece que los precios al productor de bienes han bajado en 11% como se muestra en la siguiente tabla y figura:

	2007	2008
Enero	1.768,30	2.227,00
Febrero	1.896,40	2.320,20
Marzo	1.932,50	2.479,60
Abril	2.024,20	2.564,20
Mayo	2.009,70	2.753,80
Junio	2.029,40	2.922,11
Julio	2.039,60	2.970,71
Agosto	2.035,80	2.635,33
Septiembre	2.054,00	2.438,27
Octubre	2.154,90	2.108,14
Noviembre	2.262,30	1.794,93
Diciembre	2.226,40	1.595,50

Tabla 3.2 *Índice de Precios al Productor 2007 - 2008*²⁹.

²⁹ Boletín de Información Estadística Mensual No. 1882 Diciembre 2008 Banco Central del Ecuador.

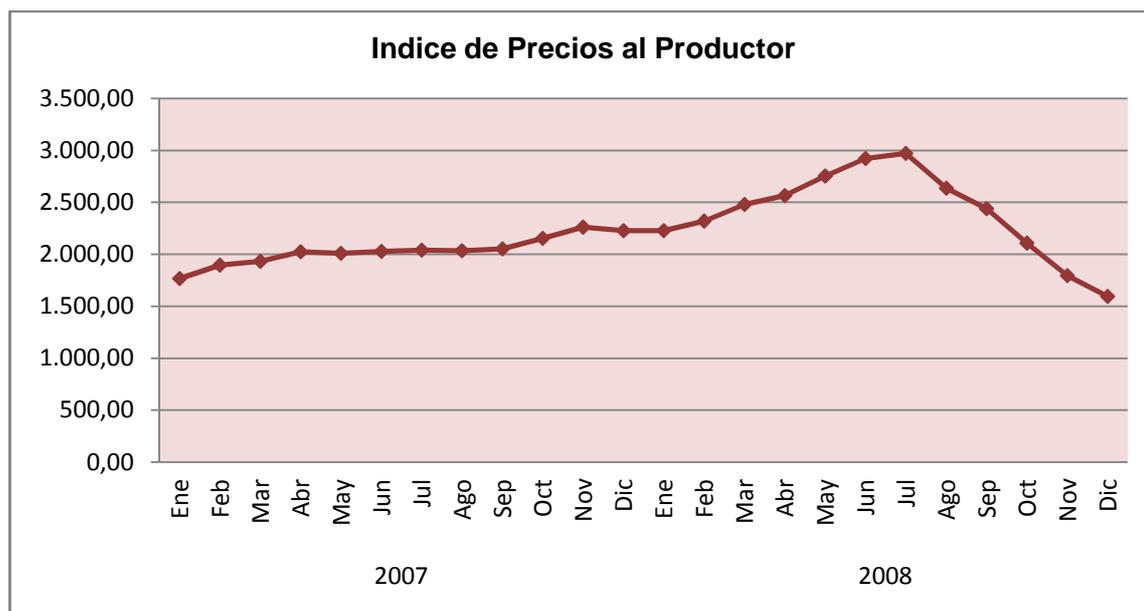


Figura 3.2 Índice de Precios al Productor 2007 - 2008.

Análisis

La variación anual del IPP tiene tendencia a la baja, como se observa en la figura anterior, lo que indica que se presentan dos oportunidades para Yachana Gourmet como son:

OPORTUNIDAD	<i>La tendencia a la baja del IPP permitirá que el precio del producto terminado sea más competitivo, ya que disminuyen los costos de la materia prima básica.</i>
Impacto: Nivel Alto.	

c) Balanza Comercial

La balanza comercial se define como la diferencia que existe dentro el total de las exportaciones menos el total de las importaciones del país.

Las *importaciones* se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos países al de destino.

Las *exportaciones* son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

En las siguientes tabla y representación gráfica se puede observar el comportamiento a través de los años de la balanza comercial del Ecuador:

Año / Meses	2000-2005	2006	2007	2008
	Valor (millones de dólares)			
2000	1.458,00			
2001	-302,12			
2002	-969,47			
2003	-31,55			
2004	177,72			
2005	531,67			
Enero		195,43	-97,50	298,44
Febrero		237,31	131,69	581,72
Marzo		68,61	-22,44	207,32
Abril		324,67	202,49	277,12
Mayo		71,24	-25,22	707,73
Junio		185,32	228,76	292,13
Julio		70,95	259,37	175,44
Agosto		129,44	116,29	87,46
Septiembre		48,88	154,10	-218,69
Octubre		-32,23	122,44	-535,44
Noviembre		56,23	68,79	-499,74
Diciembre		92,93	275,45	

Tabla 3.3 *Balanza Comercial (millones de dólares) 2000 – Noviembre 2008*³⁰.

³⁰ Boletín de Información Estadística Mensual No. 1882 Diciembre 2008 Banco Central del Ecuador.

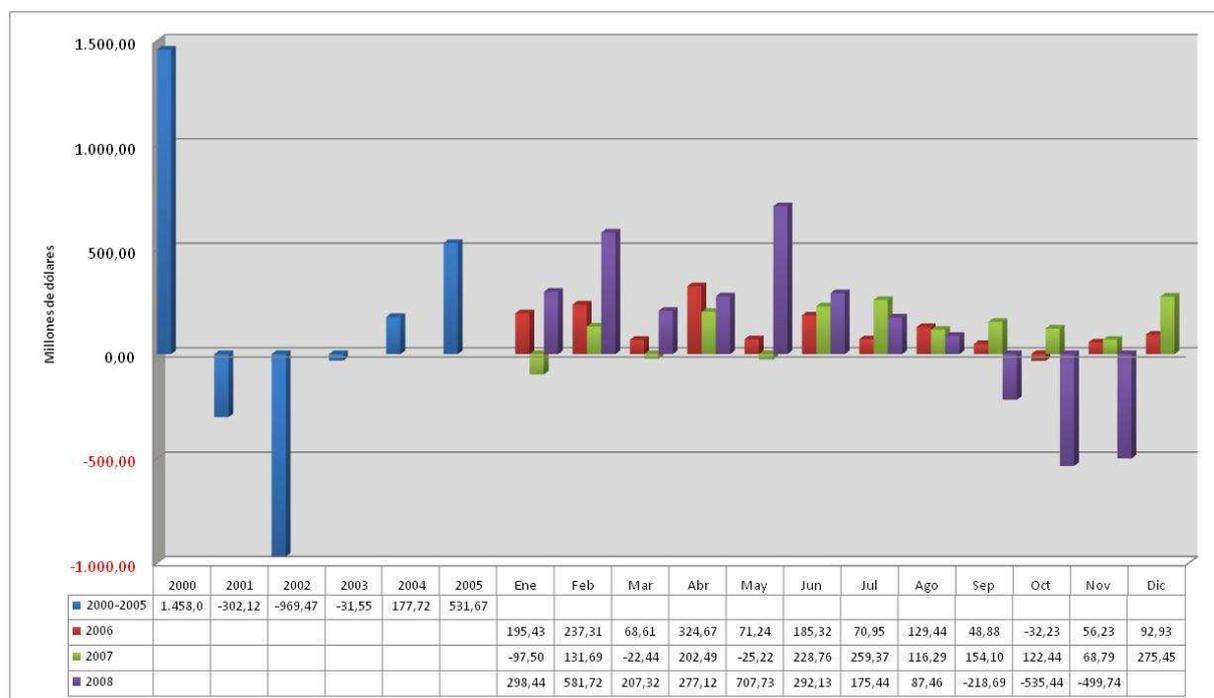


Figura 3.3 Balanza Comercial (millones de dólares) 2000 – Noviembre 2008.

Como se puede apreciar en la figura anterior, la balanza comercial en el Ecuador desde el año 2001 empezó a decrecer año a año, llegando a un déficit de 31,55 millones de dólares en el año 2003, en los siguientes años la balanza comercial se recupera notablemente llegando a un superávit de 92,93 millones de dólares con el cual se cerró el 2006, para el 2007 empezó reportando déficit de 97,50 millones de dólares en el mes de enero, y para junio hasta finales de año permaneció presentando superávit.

Para el año 2008 la balanza comercial ha reportado superávit constante para los meses entre enero y agosto con 87,46 millones de dólares para este último, según el informe del Banco Central del Ecuador, pero para septiembre del mismo año se reportó nuevamente un déficit de 218,69 millones de dólares, posición que se mantuvo hasta noviembre superando los 450 millones de dólares.

Exportaciones e Importaciones

Las exportaciones e importaciones a través de los años, en el Ecuador han tenido el siguiente comportamiento:

Período	Exportaciones FOB			Importaciones FOB			Balanza Comercial		
	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petrolera	No petrolera
	a=b+c	b	c	d=e+f	e	f	g=a-d	h=b-e	i=c-f
2001	4.678,44	1.899,99	2.778,44	4.980,56	249,58	4.730,97	-302,12	1.650,41	-1.952,53
2002	5.036,12	2.054,99	2.981,13	6.005,59	232,41	5.773,18	-969,47	1.822,58	-2.792,05
2003	6.222,69	2.606,82	3.615,87	6.254,24	732,79	5.521,45	-31,55	1.874,03	-1.905,57
2004	7.752,89	4.233,99	3.518,90	7.575,17	995,06	6.580,10	177,72	3.238,93	-3.061,20
2005	10.100,03	5.869,85	4.230,18	9.568,36	1.714,97	7.853,39	531,67	4.154,88	-3.623,21
2006	12.728,24	7.544,51	5.183,73	11.279,46	2.380,87	8.898,58	1.448,79	5.163,64	-3.714,85
2007	14.321,32	8.328,57	5.992,75	12.907,11	2.578,32	10.328,79	1.414,20	5.750,24	-4.336,04
Ene-Nov 08	17.566,06	11.322,59	6.243,48	16.192,57	3.035,20	13.157,37	1.373,50	8.287,39	-6.913,89

Tabla 3.4 Exportaciones e Importaciones FOB (millones de dólares) 2001 – Noviembre 2008³¹.

En la siguiente figura se puede observar de manera gráfica, la tendencia de las exportaciones e importaciones realizadas por Ecuador a partir del año 2001 hasta Noviembre del 2008:

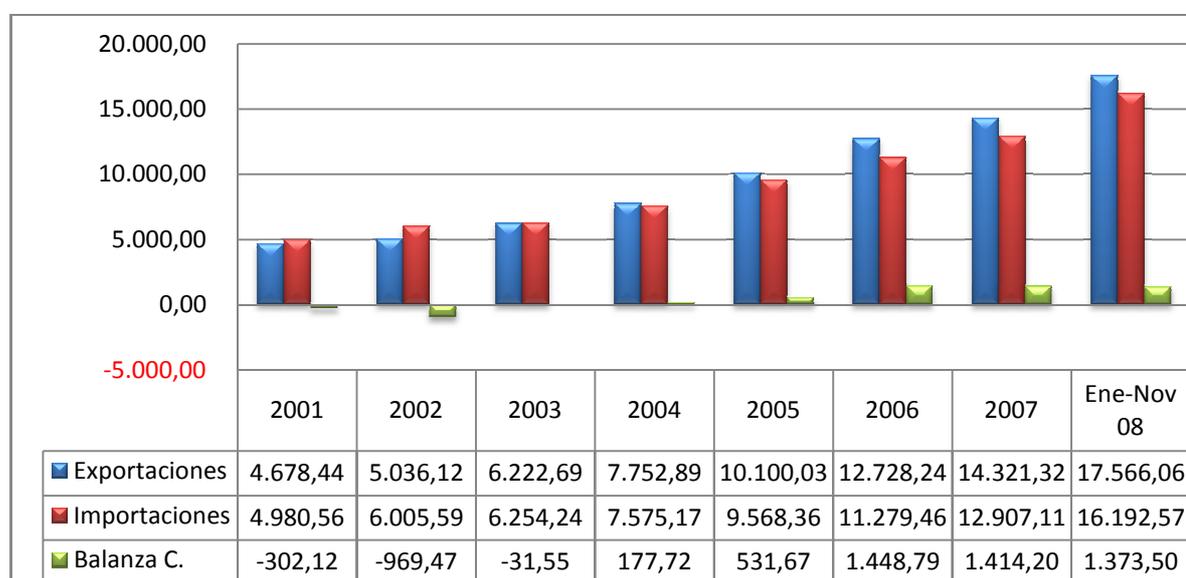


Figura 3.4 Exportaciones e Importaciones (millones de dólares) 2001 – Noviembre 2008.

De acuerdo con la tabla y figura anteriores, tanto las exportaciones como las importaciones han ido creciendo a través de los años, sin embargo en los años

³¹ Boletín de Información Estadística Mensual No. 1882 Diciembre 2008 Banco Central del Ecuador.

2001, 2002 y 2003, las importaciones son mayores que las exportaciones, dando como resultado un déficit comercial para el país, pero a partir del 2004 hasta noviembre del 2008 el crecimiento se ha mantenido constante reportando superávit.

En el 2007 las exportaciones llegaron a 14.321,32 millones de dólares y las importaciones a 12.907,11 millones de dólares cerrando el año con un superávit comercial de 1.414,20 millones de dólares.

Las exportaciones e importaciones durante enero y noviembre del 2008 ascendieron a 17.566,06 y 16.192,57 millones de dólares respectivamente dando como resultado una balanza comercial favorable de 1.373,50 millones de dólares.

Uno de los grupos de productos de exportación de mayor dinamismo durante el transcurso de este año es el cacao y sus elaborados como se muestra en las siguientes tabla y figura:

Mes/Año	Cacao		Elaborados de cacao	
	2007	2008	2007	2008
Ene	21.617,61	14.938,08	1.625,85	4.135,67
Feb	20.747,74	20.926,58	3.145,25	5.432,44
Mar	30.409,49	21.175,67	4.749,87	7.640,66
Abr	25.646,10	17.060,49	3.611,33	4.938,66
May	13.106,86	22.019,20	2.669,88	5.747,66
Jun	10.002,45	13.127,69	2.081,25	6.377,69
Jul	11.181,94	10.430,86	2.850,33	5.111,76
Ago	12.909,44	10.444,96	4.786,12	5.342,39
Sep	7.111,03	15.563,99	3.643,90	4.505,06
Oct	11.024,62	20.294,82	5.027,69	5.023,02
Nov	15.807,91		3.979,86	
Dic	17.717,63		3.907,23	

Tabla 3.5 Exportaciones de cacao y elaborados (Miles de dólares FOB) Enero 2007 – Octubre 2008³².

³² Boletín de Información Estadística Mensual No. 1882 Diciembre 2008 Banco Central del Ecuador.

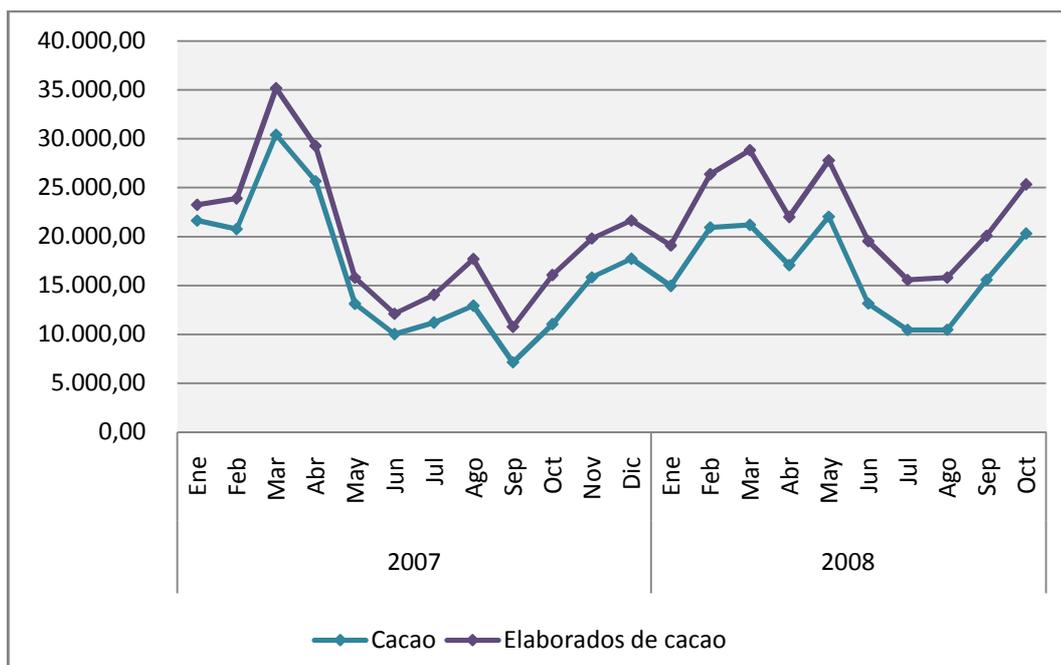


Figura 3.5 Exportaciones de cacao y elaborados (Miles de dólares FOB) Enero 2007 – Octubre 2008.

Análisis

La Balanza Comercial del Ecuador a través de los años demuestra que hay un crecimiento constante, por lo tanto, como Yachana Gourmet es una empresa cuyo 95% de sus ventas se destina a la exportación, y dado que uno de los grupos de exportación que mantiene mayor dinamismo a través de los años es el cacao y sus elaborados. La tendencia de crecimiento en las exportaciones, representa una oportunidad para Yachana Gourmet, al permitirle incrementar sus exportaciones y consecuentemente sus ventas.

OPORTUNIDAD

La tendencia de crecimiento de las exportaciones, abre la posibilidad de incrementar las ventas de Yachana Gourmet.

Impacto: Nivel Alto.

Adicionalmente según un informe presentado por la FAO (Food and Agriculture Organization)³³, las proyecciones indican que la producción mundial de cacao

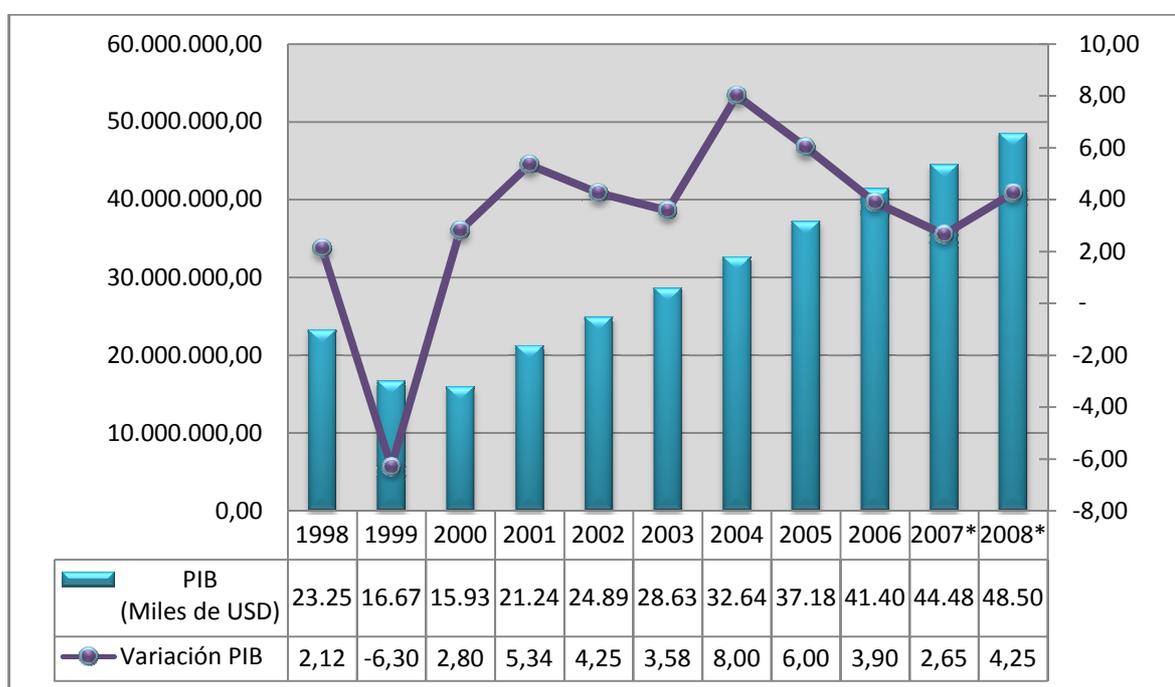
³³ www.fao.org, Diciembre 11, 2008.

tendrá una tasa de crecimiento anual de 2,2% a partir de 1998-2000 hasta el año 2010, comparado con una tasa de 1,7% presentada en los diez años anteriores, y llegará a 3,7 millones de toneladas, lo que implica que mientras haya cacao y se mantenga un precio estable, las exportaciones tanto de cacao como de sus productos elaborados seguirán creciendo, apoyando a que la Balanza Comercial tenga un superávit.

d) PIB

El producto interno bruto (PIB) es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado, que generalmente es un trimestre o un año.

En la siguiente representación gráfica se puede apreciar la trayectoria de crecimiento del PIB ecuatoriano en millones de dólares a través de los años:



(*) Cifras de previsión

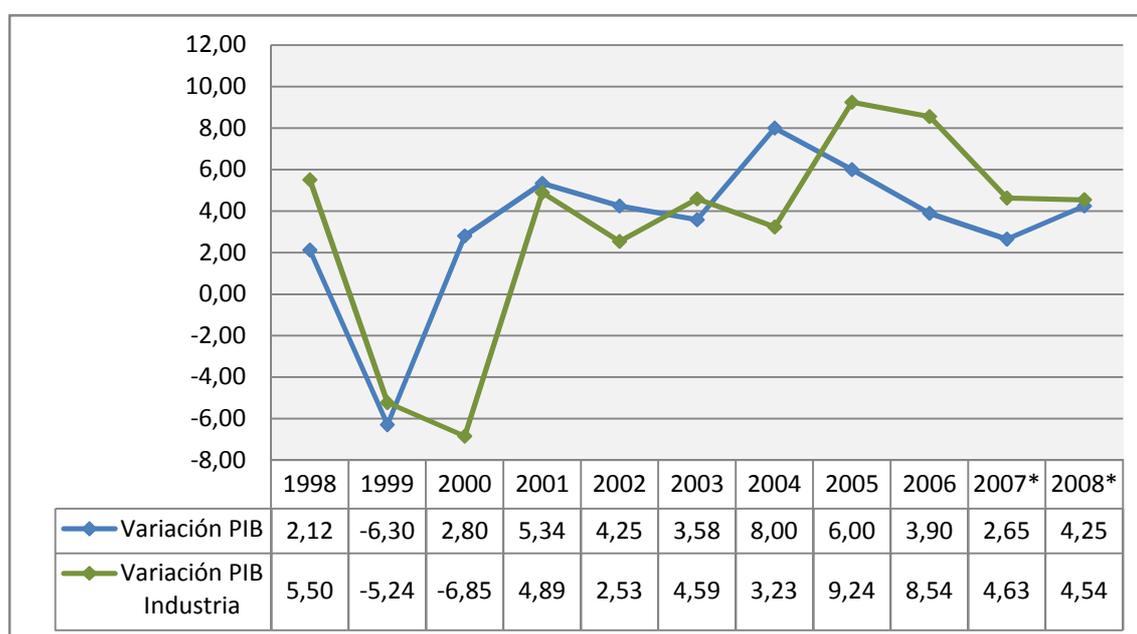
Figura 3.6 PIB (miles de dólares) y Variación del PIB 1998 – 2008³⁴.

³⁴ Boletín de Información Estadística Mensual No. 1880 Octubre 2008 Banco Central del Ecuador.

Aún así, el comportamiento del PIB a través de los años demuestra que ha crecido a partir del año 2001. Como se muestra en la Figura 3.6, en los años 1999 y 2000 el PIB decayó, debido a los cambios drásticos monetarios y financieros que el país estaba atravesando en ese momento. El lado positivo es que el Ecuador pudo recuperar paulatinamente el bienestar económico, y si bien es cierto el PIB no mide la salud de la población o la calidad de educación de los ecuatorianos, el PIB es un indicador del bienestar económico de la sociedad, que finalmente muestra que el país está trabajando por una estabilidad económica, que beneficiará tanto a las empresas como a las familias ecuatorianas.

PIB Sectorial

Para tener una ilustración más clara de la interacción del PIB Total y el PIB del sector de la industria, se muestra a continuación la siguiente figura:



(*) Cifras de previsión

Figura 3.7 Variación PIB Total y PIB Sector Industria Manufacturera 1998 - 2008³⁵.

Como se muestra en la figura anterior, el PIB total como el PIB del sector industrial decayó en el año 1999, debido a los cambios monetarios (dolarización)

³⁵ Boletín de Información Estadística Mensual No. 1880 Octubre 2008 Banco Central del Ecuador.

que el país empezó a vivir. Para el año 2000 el PIB se incrementa, pero el sector financiero todavía no logra recuperarse, ya que con la dolarización la mayoría de las industrias fueron afectadas. Entre el 2001 al 2006, el PIB total como el PIB del sector industrial empiezan a crecer, manteniendo un ritmo de crecimiento estable sin fluctuaciones atenuantes.

Análisis

El crecimiento del PIB total como del PIB del sector industrial, ofrece una oportunidad para Yachana Gourmet, ya que incentiva la inversión extranjera con el consecuente aumento de la productividad, al mostrarse como una empresa estable.

OPORTUNIDAD	<i>La tendencia de crecimiento del PIB, permitirá incrementar la inversión extranjera relacionado con el consecuente aumento de la productividad de Yachana Gourmet.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

e) Tasas de interés

- **Tasa de interés activa.-** es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta tasa siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa pasiva es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.
- **Tasa de interés pasiva.-** es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

A continuación se muestra el comportamiento de las tasas de interés activa y pasiva durante el año 2008, mediante una figura:

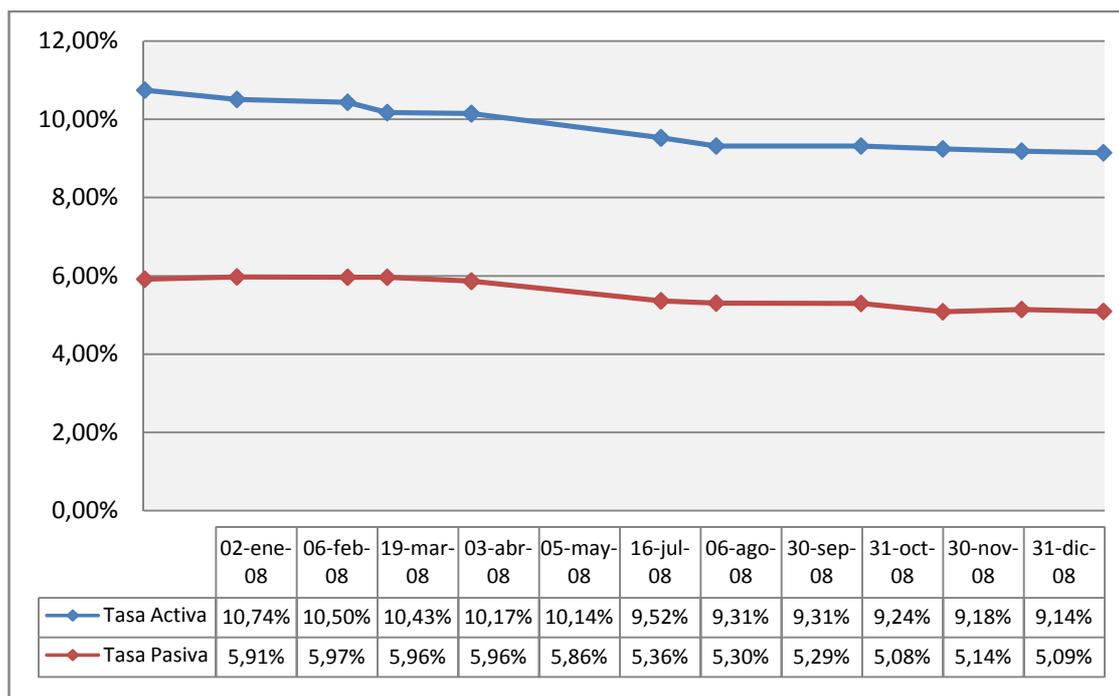


Figura 3.8 Tasas de Interés Activa y Pasiva Enero – Diciembre 2008³⁶.

Análisis

A través del tiempo, las tasas activas y pasivas en el Ecuador han tendido a mantenerse muy altas, para una economía dolarizada, esto se traduce en; elevados costos operativos de los bancos, junto a reducidos niveles de eficiencia y los banqueros por su parte han destacado la persistencia de un elevado riesgo país como la explicación de dichos márgenes. Sin embargo, en la Figura 3.8 podemos observar como la tasa de interés activa ha bajado en un porcentaje mínimo pero manteniéndose en un promedio de 9,79% mientras la tasa de interés pasiva se ha mantenido constante alrededor del 5,54%.

Por esta razón, los planes de inversión a través de un endeudamiento no están entre las prioridades de Yachana Gourmet, tomando como opción más adecuada en estos momentos la reinversión o la adquisición de bienes, materiales o equipos que aumentarán el capital de producción.

³⁶ Boletín de Información Estadística Mensual No. 1882 Diciembre 2008 Banco Central del Ecuador.

AMENAZA	<i>Las altas tasas de interés activa y pasiva representan una amenaza para los planes de endeudamiento y ahorro de Yachana Gourmet.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

f) Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole; desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos³⁷.

El comportamiento del riesgo país se muestra en la siguiente figura:

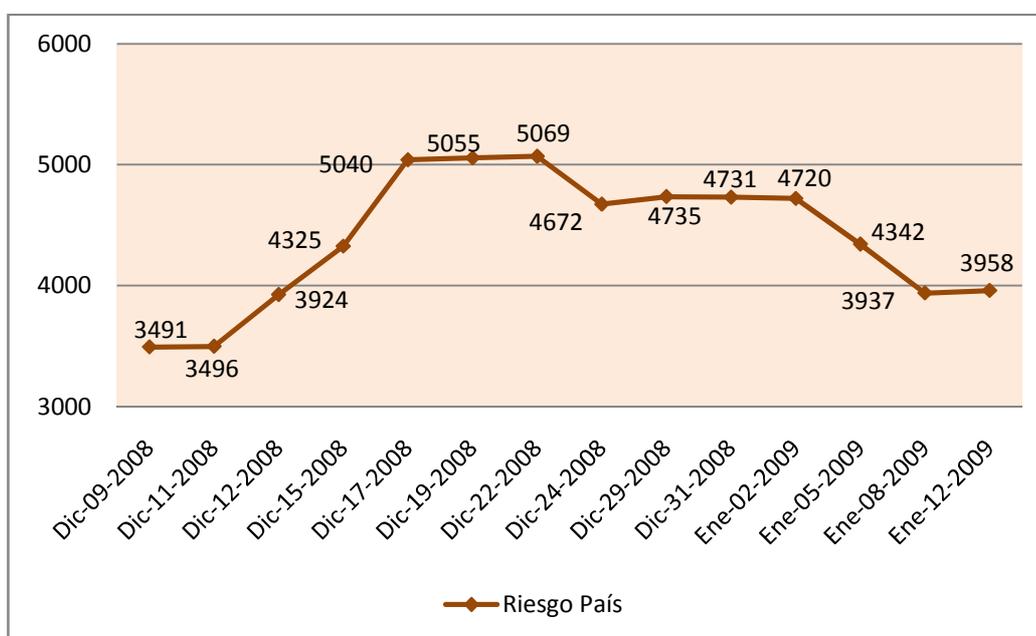


Figura 3.9 Riesgo País Ecuador Diciembre 09, 2008 – Enero 12, 2009³⁸.

³⁷ www.bce.gov.ec, Enero 16, 2009.

³⁸ www.bce.gov.ec, Enero 16, 2009.

De acuerdo con la figura, el Riesgo País en el 2008 presentó 3491 puntos a inicios de diciembre, para finales del mismo mes alcanzó los 4731 puntos y para el 12 de enero del presente año llegó a 3958 puntos.

Análisis

El Riesgo País ha tenido variaciones en los últimos siete años, a través de distintos gobiernos que han ejercido el poder en el Ecuador. Uno de los índices de Riesgo País más impactante se situó en 4.712 puntos el 5 de junio de 2000, año en el que Ecuador adoptó la dolarización.

El presidente ecuatoriano, Rafael Correa, asumió el gobierno el 15 de enero del 2007 con un riesgo país de 827 puntos. Sin embargo, el riesgo país subió a 1048 puntos a enero 24 del 2007 y volvió a bajar a 808 puntos al 9 de febrero del 2007 debido a los anuncios que hizo, en cuanto al pago de la deuda externa.

Las grandes variaciones del Riesgo País durante el año 2008 reflejan el veredicto de los participantes del mercado sobre la capacidad fiscal y la voluntad de las autoridades de cumplir con sus obligaciones externas. El 22 de diciembre del 2008 el Riesgo País alcanzó los 5.069 puntos, es decir 357 puntos más que el puntaje alcanzado el 5 de junio del 200.

Mientras menor sea el Riesgo País, mejoran las condiciones de inversión extranjera en el Ecuador, proyectando una imagen económica más estable ante el mundo. Por lo tanto, el incremento del Riesgo País del Ecuador representa una amenaza para la empresa, al frenar la inversión extranjera.

AMENAZA	<i>El incremento del Riesgo País de Ecuador, amenaza a Yachana Gourmet, al frenar la inversión extranjera.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

3.1.1.1.2 Variable Política

La transformación política del Ecuador es limitada. El desarrollo de una cultura política democrática en Ecuador es débil. Pruebas de ello son, la amplia desconfianza respecto a la política y sus instituciones, los legisladores ecuatorianos que tienen escasa profesionalización, la fragilidad de los partidos políticos y la inestabilidad ante la duración de un período presidencial.

Análisis

Esta inestabilidad e incertidumbre política que el país refleja hacia el exterior constituye un factor limitante en la capacidad de negociación con inversionistas extranjeros. El entorno empresarial ecuatoriano se ve afectado debido a la mala imagen que como país ha generado en los potenciales clientes extranjeros, sobre la estabilidad de las propias empresas para realizar negocios en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto la inestabilidad política amenaza a Yachana Gourmet, al frenar la posible inversión extranjera, debido a la mala imagen que el país expone.

AMENAZA	<i>La inestabilidad política amenaza a Yachana Gourmet, al frenar la posible inversión extranjera.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

3.1.1.1.3 Variable Legal

Tanto en el sistema administrativo como judicial existe un problema de aplicación efectiva de las reformas. Las tareas de control y supervisión que garantizan el cumplimiento de normas estableciendo sanciones y restricciones son demasiado débiles. Las instituciones judiciales muestran incapacidad de implementar efectivamente las decisiones tomadas.

La administración de justicia en el Ecuador sigue caracterizándose por la lentitud en la resolución de los casos, como consecuencia de la continuidad del sistema tradicional por encima de los métodos de trabajo, contrarios a la eficiencia en la prestación del servicio.

Análisis

Este bajo desempeño del sistema judicial ecuatoriano y la elevada corrupción, ha repercutido lamentablemente en una irrisoria confianza ciudadana en esta institución, por lo que, para Yachana Gourmet, la ineficiencia de este sistema representa una amenaza, al desenvolverse en un país en el cual la administración de justicia actúa bajo corrupción, injusticia y falta de transparencia.

AMENAZA	<i>El bajo desempeño del sistema judicial ecuatoriano, amenaza a Yachana Gourmet, al no sentirse respaldada por un sistema judicial correcto, sino que más bien actúa bajo corrupción, injusticia y falta de transparencia.</i>
Impacto: Nivel Bajo.	

3.1.1.1.4 Variable Social

a) Desempleo

El comportamiento del índice de desempleo en el Ecuador a través de los años es el siguiente:

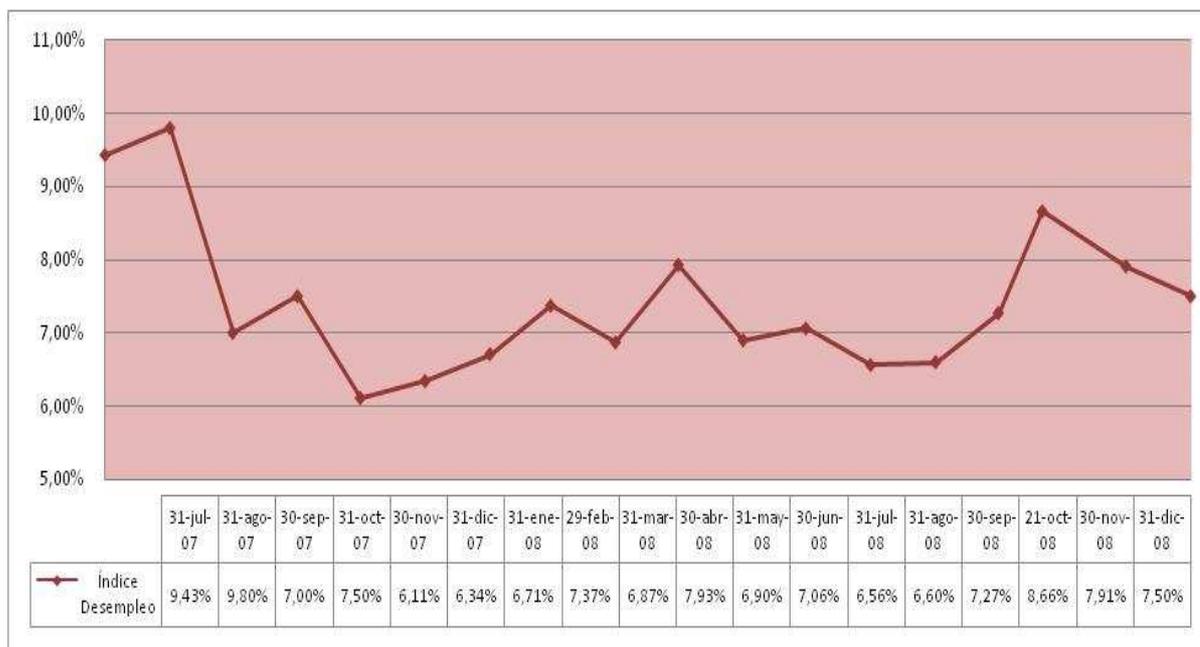


Figura 3.10 Índice de desempleo Ecuador Julio 2007 – Diciembre 2008³⁹.

El índice de desempleo en el Ecuador ha sufrido fluctuaciones severas. En el año de la crisis bancaria, 1999, se presentaron altas tasas de desocupación donde el índice alcanzó su valor máximo, 14,4%. Sin embargo la situación laboral ha ido mejorando con el pasar de los años. Desde el año 2000 al 2006 el desempleo alcanza el 9,03%, para el 2007 alcanzó un promedio de 8,78% y durante los últimos meses del 2008 el comportamiento del desempleo en este país sufrió mínimas fluctuaciones cerrando diciembre con un índice de desempleo de 7,50%.

Análisis

La estadística mensual arrojada durante el 2008 no es suficiente para evaluar y determinar una tendencia. No es un margen significativo, por lo cual no se puede hablar de una caída del empleo.

Las cifras de desempleo reflejan dos problemas: falta de inversión y ambiente político inadecuado. Hay ciertas políticas laborales del gobierno actual que ahuyentan la inversión y afectan a la creación de empleo.

³⁹ www.bce.fin.ec, Enero 16, 2009.

“El analista económico Pablo de la Torre reconoce que la tendencia de desempleo es similar a la de los últimos tres años, pero añade que la Ley de Equidad Tributaria pudo afectar al empleo y la eliminación de la tercerización obligó a cerrar empresas. Sin embargo, sostiene esperar dos o tres meses para ver el impacto de este último factor⁴⁰.”

De acuerdo con un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Ecuador es uno de los países de América Latina con mayor desempleo estructural. Los analistas han coincidido en culpar a la recesión económica, la falta de inversión y créditos para la producción, pero las leyes laborales tampoco están diseñadas para proteger ciento por ciento al trabajador.

Ante la falta de opciones, cada vez más ecuatorianos optan por el subempleo, como el comercio informal, que no paga impuestos y tampoco permite un aporte a la seguridad social.

AMENAZA	<i>La tendencia constante de la tasa de desempleo, no mejora la demanda de productos y servicios.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

3.1.1.1.5 Variable Tecnológica

La tecnología es determinante para el desarrollo de la competitividad industrial, ya que posibilita una mayor diversificación de productos y procesos industriales. La competitividad va a depender entonces, del avance tecnológico que las empresas implementen para elevar la productividad, la calidad y/o variedad de los bienes o productos producidos.

El reto para las industrias ecuatorianas está en la innovación y en la capacidad de absorber, asimilar, adaptar y difundir tecnologías existentes. El impacto real del desarrollo tecnológico sobre la competitividad del sector industrial depende de los

⁴⁰ www.spanish.xinhuanet.com, Enero 19, 2009.

esfuerzos y recursos que se destinen para la investigación y desarrollo a nivel local y así asimilar y adaptar el conocimiento desarrollado en el resto del mundo a las necesidades locales.

Análisis

Las herramientas tecnológicas utilizadas en el desarrollo de las actividades diarias tanto de comercialización como de producción de Yachana Gourmet son: telefonía celular, tecnologías de información y maquinaria.

Para Yachana Gourmet la tecnología celular es muy importante para mantener una comunicación rápida, oportuna y eficaz con clientes, proveedores y directivos de la empresa. La operadora de celular con la cual trabaja la empresa es Porta, por brindar una mayor cobertura y alcance en la Amazonía Ecuatoriana. Por otro lado, las tecnologías de información dan soporte a las operaciones diarias de Yachana Gourmet. Dentro de la tecnología de información encontramos el Internet, el Correo Electrónico y la Intranet, lo que ha agilizado y facilitado la oportuna transferencia de información.

Las ventas de Yachana Gourmet dependen de la tecnología de información, ya que los clientes realizan sus pedidos de productos, a través del Internet y el correo electrónico.

Actualmente, la empresa cuenta con una página WEB, por medio de la cual las personas que la visitan, conocen a la empresa, sus actividades, sus productos y pueden realizar pedidos directamente a través de esta página.

Así como también utilizan Microsoft Office Outlook en lo referente a correo electrónico y la Intranet está desarrollada y la utilizan internamente en la empresa.

Para Yachana Gourmet, el avance de tecnología en maquinaria industrial de procesamiento de alimentos, es una oportunidad de crecimiento en productividad e innovación tanto para los productos ya existentes como en el desarrollo de

nuevos productos. Yachana Gourmet tiene previsto para este año, comprar una empacadora, que les permita aumentar su rendimiento de empaque. La decisión de inversión surgió como resultado del crecimiento acelerado de las ventas en lo que va del año y del análisis de las proyecciones en ventas para lo que resta del año. Por lo tanto surgen las siguientes oportunidades para la empresa:

OPORTUNIDAD	<i>El desarrollo tecnológico de telecomunicaciones y de información, favorece a Yachana Gourmet, al contribuir de manera rápida y oportuna en la comunicación empresa-clientes internos y externos.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
OPORTUNIDAD	<i>El desarrollo tecnológico de la maquinaria industrial alimenticia, favorece a Yachana Gourmet, al incrementar su productividad, calidad y variedad de productos.</i>
Impacto: Nivel Alto.	

3.1.1.1.6 Variable Ambiental

El objetivo principal de Yachana Gourmet es la conservación del Bosque Tropical en la Amazonía Ecuatoriana, a través del financiamiento de programas de desarrollo sostenible en la Amazonía, desarrollados por FUNEDESIN. Por lo expuesto anteriormente, el factor ambiental influye notablemente en la empresa y se procede a analizarlo.

Yachana Gourmet cree que el bienestar de la gente y el futuro de la Amazonía, está estrechamente ligado a la conservación del bosque tropical, por esta razón con sus utilidades financian proyectos de salud, de conservación del bosque tropical y desarrollo comunitario de FUNEDESIN. Así mismo, la empresa practica el Comercio Justo y la compra directa de su materia prima (cacao) a cooperativas rurales y familias agricultoras en la Amazonía.

Por esta razón, si el daño al ecosistema sigue creciendo, se producirán cambios climáticos repentinos y fuertes, lo que amenaza los cultivos de las diferentes regiones del país, incluida la región Amazónica, la cual sufriría una disminución en la producción del cacao, produciéndose una escasez del mismo y amenazado el abastecimiento oportuno de materia prima básica.

Por otro lado la falta de concientización sobre la protección y conservación del bosque tropical de la Amazonía, amenaza también la sustentación del principal objetivo conservacionista para lo que fue creada la empresa.

AMENAZA	<i>El crecimiento del daño al ecosistema, producirá cambios climáticos repentinos, que afectarán los cultivos de cacao.</i>
Impacto: Nivel Alto.	
AMENAZA	<i>La poca concientización sobre protección y conservación del bosque tropical de la Amazonía, amenaza la sustentación del principal objetivo conservacionista para lo que fue creada Yachana Gourmet.</i>
Impacto: Nivel Bajo.	

3.1.1.2 Micro Ambiente

El microambiente abarca toda la información referente a las fuerzas competitivas del ambiente industrial en el que la empresa se desenvuelve, a fin de identificar lo que pueda afectar a Yachana Gourmet.

3.1.1.2.1 Proveedores

La materia prima principal de Yachana Gourmet es el cacao, el cual es traído directamente de la Región Amazónica. El resto de materia prima y material de empaque, se compra localmente o se importa cómo se muestra en las tablas 3.6 y 3.7, a continuación:

MATERIA PRIMA DIRECTA	PROVEEDOR
Cacao	Asociación de Productores "Aroma Amazónico" – Nueva Loja
	Asociación de Productores "Amanecer Campesino" – Tena
Miel de Caña	Asociación de Mujeres de San Jorge – Pastaza
Nuez de Macadamia	ITMA-T Cía. Ltda. – Quito Del Alba S.A. – Colombia
Nuez de Brasil	Candela – Perú
Coco	La Quiteña – Quito
Pasas	Negasmart S.A. – Quito
Piñas	Mercado Mayorista – Quito

Tabla 3.6 Proveedores de Materia Prima Directa de Yachana Gourmet⁴¹.

MATERIAL EMPAQUE	PROVEEDOR
Cajas	Imprenta Impredis – Quito
	Imprenta Centro Gráfico – Quito
Fundas	Oyempaques – Quito

Tabla 3.7 Proveedores de Materiales de Empaque de Yachana Gourmet⁴².

Los proveedores antes mencionados, fueron analizados por Yachana Gourmet, con el objeto de obtener oportunidades o amenazas, a través de la evaluación de puntos clave como cumplimiento en tiempos de entrega y en cantidad, calidad de la materia prima y términos de pago de cada proveedor, como se muestra a continuación:

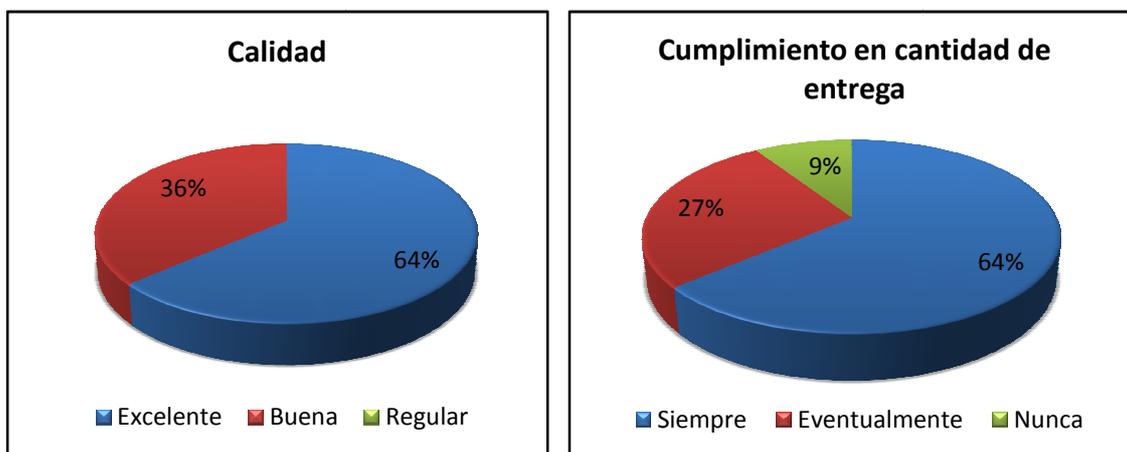
⁴¹ Fuente: Yachana Gourmet.

⁴² Fuente: Yachana Gourmet.

MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE	PROVEEDOR	Calidad			Cumplimiento en calidad de entrega			Cumplimiento en tiempos de entrega			Términos de pago
		Excelente	Buena	Regular	Siempre	Eventualmente	Nunca	Siempre	Eventualmente	Nunca	
Cacao	Asoc. de Productores "Aroma Amazónico"	X				X			X		Contado
	Asoc. de Productores "Amanecer Campesino"		X			X			X		Crédito 8 días
Miel de caña	Asoc. de Mujeres de San Jorge	X			X			X			Crédito 30 días
Macadamia	ITMA-T CIA. LTDA.	X			X			X			Crédito 30 días
	Del Alba S.A. - Colombia	X			X			Se rige a términos de importación			Crédito 30 días
Pasas	Negasmart S.A.		X		X			X			Crédito 30 días
Coco	La Quiteña	X			X			X			Crédito 30 días
Nuez de Brasil	Candela - Perú	X			X			Se rige a términos de importación			Pago Anticipado
Cajas	Impredis		X		X			X			Crédito 30 días
Fundas	OYEMPAQUES		X				X		X		Crédito 30 días
Cajas pequeñas decoradas	Centro Gráfico	X				X			X		Crédito 30 días

Tabla 3.8 Evaluación de proveedores de Yachana Gourmet.

Luego de analizar los proveedores en la tabla anterior, se procedió a representar los resultados en un diagrama pastel, en los que se observa lo siguiente:



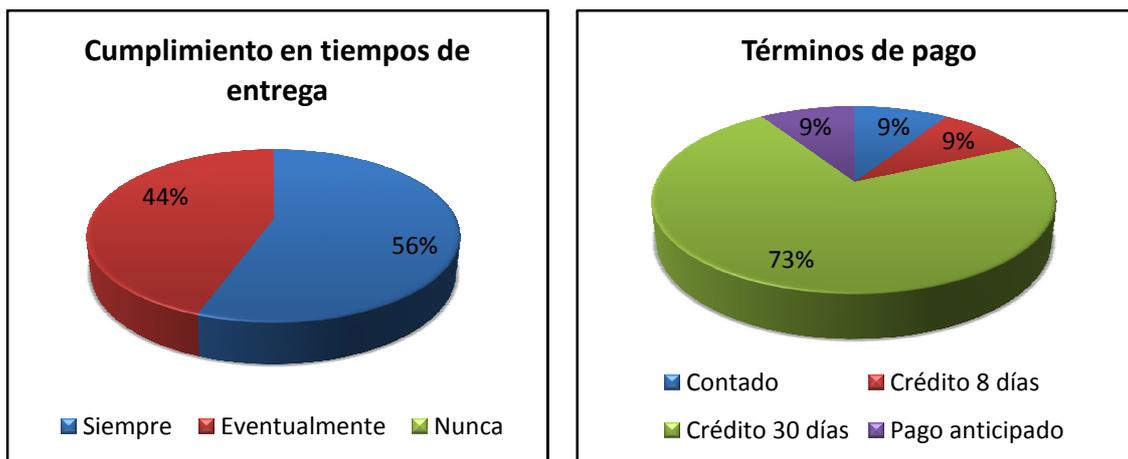


Figura 3.11 *Evaluación de proveedores de Yachana Gourmet.*

Calidad: El 64% de los proveedores entregan materia prima y materiales de calidad excelente y el 36% entrega materia prima y materiales de buena calidad.

Cumplimiento de cantidad de entrega: El 64% de los proveedores cumplen siempre con la cantidad de materia prima o materiales solicitados por la empresa, el 27% cumple eventualmente con la cantidad solicitada y apenas el 9% corresponde a un proveedor que nunca cumple con la cantidad solicitada en el pedido realizado.

Cumplimiento en tiempo de entrega: De acuerdo con la evaluación el 56% de los proveedores son cumplidos en el tiempo de entrega solicitado por la empresa y el 44% cumple eventualmente con el tiempo de entrega.

Términos de pago: El 73% de los proveedores trabajan con el crédito a 30 días, el 9% trabaja bajo crédito a 8 días, otro 9% de proveedores trabaja bajo pago de contado y el 9% restante solicita un pago anticipado, debido a que son productos que se importan.

Análisis

A pesar de que en este análisis no se evaluó el precio de cada proveedor, Yachana Gourmet tiene una oportunidad, en lo referente a proveedores de cacao,

ya que la empresa les paga un precio por encima del 50% del valor del mercado, con el objetivo mejorar los ingresos de los agricultores de la zona Amazónica, esto implica lealtad de parte del proveedor hacia la empresa y compromiso hacia el cumplimiento de todas las exigencias de la empresa en cuanto a calidad y cantidad.

Yachana Gourmet también tiene una oportunidad al trabajar con proveedores competitivos que se rigen a las necesidades de la empresa y que tienen una capacidad de reacción óptima; así como también surge una amenaza al contar con un solo proveedor para el abastecimiento de miel de caña, pasas, coco, cajas y fundas, los cuales no pueden competir en calidad, servicio y precio, por ser únicos en el abastecimiento de la materia prima mencionada. En este caso se recomienda desarrollar proveedores potenciales en el mercado, que permitan beneficiar a Yachana Gourmet de un abastecimiento rápido, oportuno, mejor calidad, buen cumplimiento, excelente servicio y precios competitivos.

AMENAZA	<i>El poder de negociación de los proveedores de cacao es alto.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
OPORTUNIDAD	<i>Los proveedores de cacao son leales y comprometidos en el cumplimiento de todas las exigencias de las empresas en cuanto a calidad y cantidad.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
AMENAZA	<i>En el país existe una limitada cantidad de proveedores de miel de caña, pasas, coco, cajas y fundas.</i>
Impacto: Nivel Alto.	
OPORTUNIDAD	<i>La mayoría de los proveedores ofrecen buena calidad y buen servicio.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

3.1.1.2.2 Clientes

Yachana Gourmet exporta el “Jungle Chocolate” hacia Estados Unidos, Canadá, Francia, Inglaterra y Dinamarca, además de las ventas locales que se realizan en menor proporción dentro del Ecuador.

Se considera que los principales clientes mayoristas de Yachana Gourmet se encuentran en los Estados Unidos como se muestra a continuación:

Cientes
Estados Unidos de Norteamérica
One World Projects
Brandstorm Inc.
Buy Global Direct
Francia
Guayapi Tropical
Inglaterra
Jungle Passion Ltd.
Dinamarca
Zoo Go Wild

Tabla 3.9 Clientes de Yachana Gourmet⁴³.

Existen también consumidores minoristas que compran los productos de Yachana Gourmet dentro de los Estados Unidos a través de One World Projects y Buy Global Direct que son distribuidores mayoristas.

Las ventas en Yachana Gourmet crecieron en estos últimos años como se muestra a continuación:

⁴³ Fuente: Yachana Gourmet.

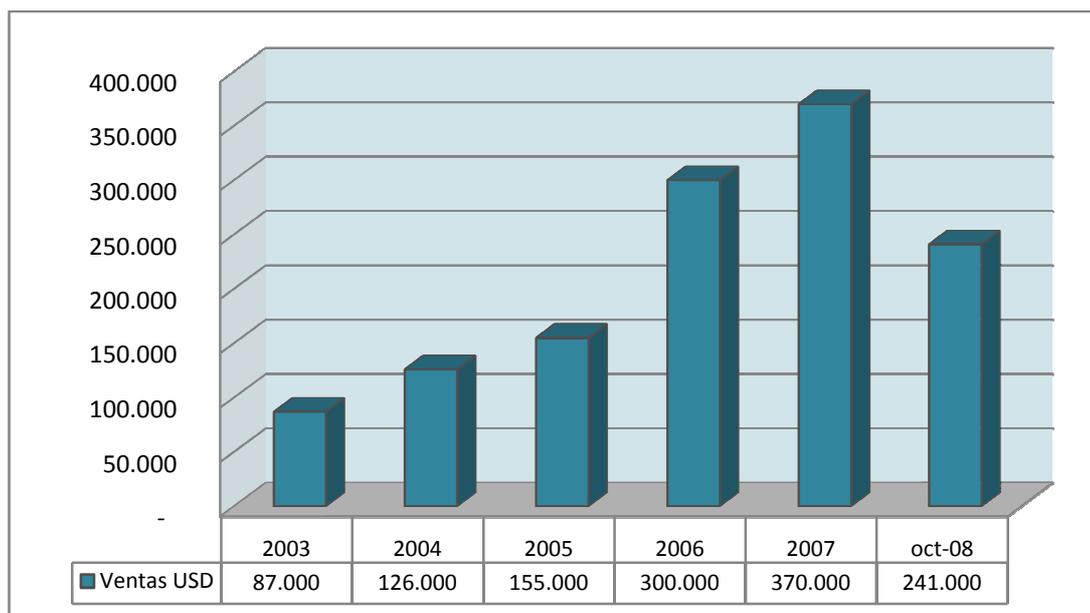


Figura 3.12 Ventas de Yachana Gourmet (en miles de dólares)⁴⁴.

De las ventas mencionadas anteriormente, el 95% corresponden a exportaciones y el 5% apenas a ventas locales directas.

Análisis

Debido a que las ventas se duplicaron del 2005 al 2006 y en el 2007 se registraron ventas totales por US\$ 370.000,00, para cerrar el 2008 se espera un crecimiento en la misma proporción, esto representa una oportunidad para la empresa, permitiéndole mostrarse al exterior como una empresa sólida que trabaja arduamente para brindar el mejor producto a sus clientes. Así mismo, la empresa se enfrenta a una amenaza, que es no contar con indicadores para medir la satisfacción del cliente.

OPORTUNIDAD	<i>Las ventas de elaborados de cacao muestran un crecimiento acelerado.</i>
Impacto: Nivel Alto.	
OPORTUNIDAD	<i>Existe un mercado local potencial por explorar para encontrar</i>

⁴⁴ Fuente: Yachana Gourmet.

	<i>nuevos clientes de elaborados de cacao.</i>
Impacto: Nivel Alto.	
OPORTUNIDAD	<i>Bajo poder de negociación de los clientes.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
AMENAZA	<i>No se conoce el comportamiento del consumidor final.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

3.1.1.2.3 Competencia

Las empresas consideradas competencia de Yachana Gourmet dentro del mercado ecuatoriano son: Nestlé, Ecuacocoa y SKS.

Nestlé, conocida en el mercado chocolatero por marcas como Tango, Galak y Manicero, fabrican chocolates de consumo (tabletas, barras, bombones, recubiertos) que se venden al mercado local y se exportan a Colombia y Perú, y semielaborados como manteca, torta y licor de cacao, que también van a al exterior.

Ecuacocoa, con siete años en el mercado, tiene su propia línea de chocolates Manicomio (barritas de chocolate con maní), Chocolitas (bombones con envolturas de balones deportivos), Mi Cocoa y semielaborados (manteca, torta y licor de cacao) que se comercializan dentro y fuera del Ecuador.

En lo referente al procesamiento del cacao, estas empresas pueden ser competidoras de Yachana Gourmet, pero el producto terminado y los semielaborados que cada competidor tiene no representan competencia para la empresa. El “Yachana Jungle Chocolate” de Yachana Gourmet es un producto 100% natural, diferente a los chocolates que se mezclan con licor de cacao, azúcar, leche y manteca de cacao.

En cuanto a la producción de NIBS crudos y Pasta de cacao (licor de cacao), el principal competidor es SKS del Ecuador, y esta empresa cuenta con un factor adicional favorable que es la Certificación Orgánica de sus productos.

A pesar de que el 95% de los productos de Yachana Gourmet se exportan, la competencia la representan todas las marcas ya posicionadas, establecidas en el mercado y que también se exportan, identificando como una amenaza la preferencia de comprar chocolates de marcas conocidas, antes que comprar un producto natural y hasta cierto punto artesanal. Por esta razón la oportunidad está enfocada en penetrar en el mercado local un producto 100% natural, original, diferente al chocolate tradicional.

AMENAZA	<i>Preferencia de comprar chocolates de marcas conocidas, en lugar de un producto natural y hasta cierto punto artesanal.</i>
Impacto: Nivel Alto.	

Barreras de entrada

Los competidores existentes tratan de establecer barreras para la entrada en la industria, por lo contrario los participantes potenciales buscan mercados en los que las barreras sean relativamente insignificativas. Existen varias barreras significativas como, las economías de escala, la diferenciación de productos, requerimientos de capital, acceso a los canales de distribución, política gubernamental, entre otras.

Yachana Gourmet, ha desarrollado medios eficaces para distribuir el producto en el extranjero. Este fácil acceso a los canales de distribución dentro de Estados Unidos, es una barrera de entrada para los competidores potenciales de Yachana Gourmet, al ser difícil de ubicar los productos competidores en las perchas del mismo distribuidor de Yachana, básicamente debido a que los distribuidores mayoristas y minoristas de la empresa están en Estados Unidos.

La diferenciación del producto “Yachana Jungle Chocolate” de Yachana Gourmet, es otra barrera de entrada para los competidores de la empresa, ya que este producto es diferente a los existentes en el mercado, por ser un chocolate en su forma más pura, 100% grano de cacao tostado, endulzado con miel de caña y con una ventaja competitiva al estar libre de lácteos, siendo 100% natural.

OPORTUNIDAD	<i>Existe un fácil acceso a los canales de distribución, especialmente en Estados Unidos.</i>
Impacto: Nivel Alto.	

Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que llevan a cabo las mismas funciones o similares que el producto final.

Yachana Gourmet no tiene productos sustitutos ya que el “Yachana Jungle Chocolate” puede considerarse como un producto único en el mercado, debido a que es producido con cacao, mezclado con ingredientes naturales, libre de lácteos, lo que le permite ser un producto saludable.

OPORTUNIDAD	<i>Los productos elaborados a base de nibs de cacao no tienen productos sustitutos representativos.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

3.1.2 ANÁLISIS INTERNO

Este análisis interno contempla un trabajo completo, pues comprende una investigación profunda de todos los elementos que conforman la empresa y su desempeño.

Para este análisis se consideró la guía de Humberto Serna por lo que se analizaron las siguientes áreas: Gerencia, Producción, Calidad, Financiera y Mercadeo.

La metodología usada para realizar el diagnóstico interno se basó en entrevistas personales con el Gerente General de Yachana Gourmet.

3.1.2.1 Auditoría Gerencial

El análisis gerencial comprende el estudio de los ámbitos; organizacional, planeación, control, personal y dirección de la empresa.

3.1.2.1.1 Diagnóstico Organizacional

Yachana Gourmet cuenta con un organigrama no establecido de manera oficial, que al igual que el diagnóstico de planificación, no se encuentra divulgado entre el personal de la empresa. La siguiente figura muestra el organigrama de la empresa.

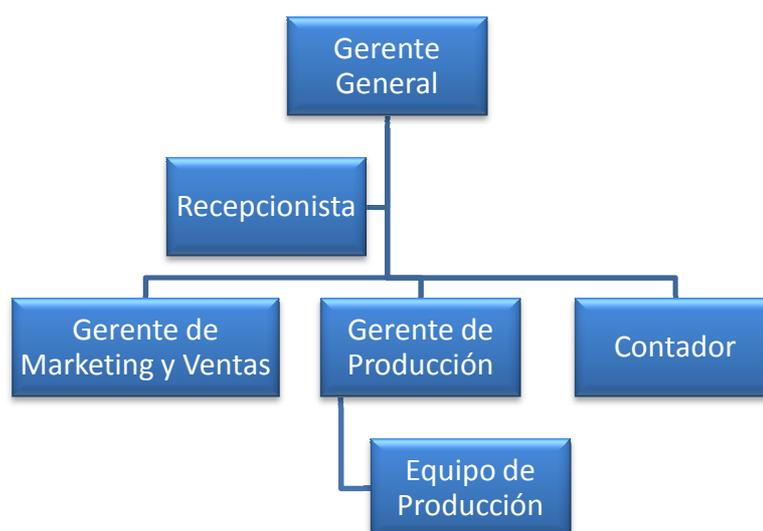


Figura 3.13 Organigrama Yachana Gourmet⁴⁵.

⁴⁵ Fuente: Yachana Gourmet.

Tal como se puede apreciar en la figura anterior, existe una estructura organizacional simple, debido al tamaño de la empresa, en la que no existe una interacción basada en procesos, dando como resultado que los procesos organizacionales no sean claros y que las áreas funcionales no tengan una adecuada coordinación entre ellas. Conjuntamente con ello, el personal no conoce claramente sus funciones y responsabilidades, por lo que hay duplicidad de actividades.

Además se puede decir que la actual estructura no es flexible pues no tiene la habilidad para adaptarse a cambios internos y externos.

DEBILIDAD	<i>La estructura organizacional no está establecida de manera oficial.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>No existe una gestión por procesos.</i>
Impacto: Nivel Alto.	
DEBILIDAD	<i>Desconocimiento de las funciones y responsabilidades del personal en su cargo.</i>
Impacto: Nivel Alto.	
DEBILIDAD	<i>Estructura organizacional no flexible con baja habilidad para adaptarse a cambios internos y externos.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

3.1.2.1.2 Diagnóstico de Planeación

Según la entrevista realizada se puede decir que no existe una correcta metodología para la realización de una planificación estratégica. Esta ausencia no le ha permitido a Yachana Gourmet, desarrollar el crecimiento empresarial esperado.

Además, Yachana Gourmet no utiliza herramientas de planificación para analizar su gestión, por consecuencia, no existe un modelo de medición de la gestión.

DEBILIDAD	<i>La empresa no utiliza ninguna herramienta administrativa de apoyo para la toma de decisiones.</i>
Impacto: Nivel Bajo.	
DEBILIDAD	<i>Filosofía corporativa no documentada y no conocida por el personal.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>No existe un direccionamiento estratégico explícito y documentado.</i>
Impacto: Nivel Alto.	
DEBILIDAD	<i>No existen indicadores de gestión.</i>
Impacto: Nivel Alto.	

3.1.2.1.3 Diagnóstico de Control

Después de la entrevista al Gerente General de la empresa, se puede decir que no existen mecanismos de control. En cuanto al departamento de producción, es indispensable llevar a cabo un control del desperdicio de materias primas y materiales de producción durante el proceso productivo.

En lo que se refiere al recurso humano de la empresa, no existen controles sobre los índices de ausentismo, rotación y accidentalidad, y tampoco existe un mecanismo para medir su desempeño y cumplimiento de objetivos.

Para el control financiero, se dispone de un software que permite registrar diariamente las transacciones y obtener informes y estados financieros fácilmente.

DEBILIDAD	<i>No existe un sistema de control de la gestión de cada área de la empresa.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

3.1.2.1.4 Diagnóstico de Personal

Debido a su pequeña estructura, Yachana Gourmet no cuenta con un departamento de recursos humanos, pero sin embargo si existe un proceso para la selección e inducción del personal por lo que éste trabaja con compromiso, respeto, honestidad y equidad, además la experiencia y el nivel académico de la gerencia es alto, así como la experiencia del personal operativo. Por otro lado, la empresa ha dado importancia a la puesta en marcha de un sistema de incentivos y sanciones más no a la capacitación continua de sus empleados.

FORTALEZA	<i>Si existe un proceso de selección e inducción de personal.</i>
Impacto: Nivel Bajo.	
FORTALEZA	<i>Personal comprometido e identificado con la empresa.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
FORTALEZA	<i>Alta experiencia y nivel académico del personal.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
FORTALEZA	<i>Si existe un sistema de incentivos y sanciones.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>Capacitación limitada del personal.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>Ausencia de un sistema de medición del desempeño., índices de ausentismo, rotación y accidentalidad.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>No existe un sistema adecuado de descripción de funciones.</i>
Impacto: Nivel Alto.	

3.1.2.1.5 Diagnóstico de Dirección

El liderazgo que se ejerce en la empresa tiene influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para alcanzar las metas propuestas.

Como resultado de un buen liderazgo, se ha desarrollado una comunicación abierta entre el nivel gerencial y operativo, y se ha fortalecido el trabajo en equipo permitiendo una toma de decisiones rápida y oportuna.

FORTALEZA	<i>Comunicación abierta entre la gerencia y el personal.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
FORTALEZA	<i>El trabajo en equipo es parte del desarrollo diario de las actividades.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
FORTALEZA	<i>Toma de decisiones rápida y oportuna.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>Los niveles de responsabilidad no están definidos.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

3.1.2.2 Auditoría de Producción

Actualmente, en la planta de producción de Yachana Gourmet se está desarrollando la seguridad industrial puesto que es indispensable para una planta de procesamiento de alimentos cumplir exigencias técnicas. De igual manera la innovación de productos está en continuo desarrollo.

El proceso de producción de chocolates es rápido a pesar de ser artesanal, sin embargo se ha encontrado que el proceso de empaque es lento, debido a que no cuentan con una empacadora industrial.

DEBILIDAD	<i>Infraestructura física limitada.</i>
Impacto: Nivel Alto.	
FORTALEZA	<i>Seguridad Industrial en desarrollo.</i>
Impacto: Nivel Bajo.	
FORTALEZA	<i>Innovación de productos en continuo desarrollo.</i>
Impacto: Nivel Alto.	

FORTALEZA	<i>Proceso de producción relativamente rápido.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>Proceso de empaque lento.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>Control de inventarios inadecuado.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
FORTALEZA	<i>Buena relación empresa-proveedores.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
FORTALEZA	<i>Existe un plan de producción.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>No se cuenta con un sistema de medición de desperdicios.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

3.1.2.3 Auditoría de Calidad

El sistema de calidad que maneja la empresa es alto debido a que sus productos son de exportación y tienen que cumplir normas internacionales para su comercialización pero a pesar de ello la empresa no cuenta con un proceso de calidad explícito. A pesar de que la organización cumple con las normas de calidad requeridas para exportar sus productos, ésta no cuenta con la certificación ISO 9000.

FORTALEZA	<i>La calidad de los productos es alta, por el hecho de ser productos de exportación.</i>
Impacto: Nivel Alto.	
DEBILIDAD	<i>No existe un proceso de calidad explícito.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>La empresa no se encuentra regularizada bajo la norma de calidad ISO 9000.</i>
Impacto: Nivel Bajo.	

3.1.2.4 Auditoría Financiera

En cuanto al ámbito financiero de la empresa, cabe recalcar que si se manejan registros contables diariamente y que actualmente se está implementando un nuevo sistema contable que incluye el modulo de costos de producción.

El acceso al capital es limitado por lo que la inversión para comprar maquinaria y satisfacer la demanda es baja. Además, el grado de endeudamiento de la empresa es alto, pero a pesar de ello tienen la capacidad de cumplir con sus obligaciones.

FORTALEZA	<i>Se maneja la contabilidad de manera adecuada.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
FORTALEZA	<i>Actualmente se está implementando un nuevo sistema financiero.</i>
Impacto: Nivel Bajo.	
DEBILIDAD	<i>Alto grado de endeudamiento.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>Rentabilidad intermedia sin evolución.</i>
Impacto: Nivel Alto.	
FORTALEZA	<i>La empresa cumple con todas las obligaciones.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

3.1.2.5 Auditoría de Mercadeo

Dado a que los productos de la empresa son alimentos artesanales, el sistema de ventas es bajo pedido, y se lo puede realizar vía correo electrónico y también accediendo a la página web de la empresa (www.yachanagourmet.com). El departamento de Marketing y Ventas cuenta con una cartera de clientes limitada, no maneja un sistema post-venta y no se ha impulsado la publicidad de sus productos en el Ecuador.

FORTALEZA	<i>La participación de Yachana Gourmet en el mercado internacional si ha evolucionado.</i>
Impacto: Nivel Alto.	
DEBILIDAD	<i>La empresa no cuenta con la Certificación Orgánica.</i>
Impacto: Nivel Alto.	
FORTALEZA	<i>La empresa si conoce el grado de satisfacción del cliente.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
FORTALEZA	<i>Sistema de atención al cliente aceptable.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>Fuerza de ventas insuficiente.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>No existe un servicio post-venta.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>Cartera de clientes limitada.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
DEBILIDAD	<i>No se ha impulsado la publicidad de los productos en el Ecuador.</i>
Impacto: Nivel Medio.	
FORTALEZA	<i>Eficiente y rápido sistema de comunicación empresa-cliente.</i>
Impacto: Nivel Medio.	

3.1.3 ANÁLISIS FODA

FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito, lo que conlleva al desarrollo de una estrategia efectiva⁴⁶.

⁴⁶ SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica, Editorial Legis, Bogotá-Colombia, 1994.

Para lograrlo, es necesario realizar un análisis matricial que tamice todos los aspectos más relevantes de la empresa; mismos que serán utilizados para el planteamiento de estrategias y objetivos en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

3.1.3.1 Resumen del Análisis FODA

En el resumen del FODA se muestra los resultados del análisis situacional externo e interno realizados anteriormente.

3.1.3.1.1 Resumen de Oportunidades

En la siguiente tabla se observa todas las oportunidades extraídas del análisis externo.

OPORTUNIDADES	
O1	La tendencia a la baja del IPP permitirá que el precio del producto terminado sea más competitivo.
O2	La tendencia de crecimiento de las exportaciones, abre la posibilidad de incrementar las ventas de Yachana Gourmet.
O3	La tendencia de crecimiento del PIB, permitirá incrementar la inversión extranjera relacionado con el consecuente aumento de la productividad de Yachana Gourmet.
O4	El desarrollo tecnológico de telecomunicaciones y de información contribuye de manera rápida y oportuna en la comunicación empresa-clientes internos y externos.
O5	El desarrollo tecnológico de la maquinaria industrial alimenticia, favorece a Yachana Gourmet, al incrementar su productividad, calidad y variedad de productos.
O6	Los proveedores de cacao son leales y comprometidos en el cumplimiento de todas las exigencias.
O7	La mayoría de los proveedores ofrecen buena calidad y buen servicio.
O8	Las ventas de elaborados de cacao muestran un crecimiento acelerado.
O9	Existe un mercado local potencial por explorar para encontrar nuevos clientes de elaborados de cacao.

O10	Bajo poder de negociación de los clientes.
O11	Existe un fácil acceso a los canales de distribución, especialmente en Estados Unidos.
O12	Los productos elaborados a base de nibs de cacao no tienen productos sustitutos representativos.

Tabla 3.10 *Resumen de Oportunidades de Yachana Gourmet.*

El resumen de las oportunidades obedece al orden de aparición pero no representan ninguna prioridad en particular.

3.1.3.1.2 *Resumen de Amenazas*

En la siguiente tabla se resumen todas las amenazas extraídas del análisis situacional externo:

AMENAZAS	
A1	La tendencia al alza de la inflación expone la compra de recursos a precios altos e inestables.
A2	Las altas tasas de interés activa y pasiva representan una amenaza para los planes de endeudamiento o planes de ahorro de Yachana Gourmet.
A3	El incremento del Riesgo País de Ecuador, amenaza a Yachana Gourmet, al frenar la inversión extranjera.
A4	La inestabilidad política amenaza a Yachana Gourmet, al frenar la posible inversión extranjera.
A5	El bajo desempeño del sistema judicial ecuatoriano, amenaza a Yachana Gourmet, al no sentirse respaldada.
A6	La tendencia constante de la tasa de desempleo, no mejora la demanda de productos y servicios.
A7	El crecimiento del daño al ecosistema, producirá cambios climáticos repentinos y fuertes, que afectarán los cultivos de cacao.
A8	La poca concientización sobre protección y conservación del bosque tropical de la Amazonía, amenaza la sustentación del principal objetivo conservacionista para lo que fue creada Yachana Gourmet.
A9	El poder de negociación de los proveedores de cacao es alto.
A10	En el país existe una limitada cantidad de proveedores de miel de caña, pasas, coco, cajas y fundas.

A11	No se conoce el comportamiento del consumidor final.
A12	Preferencia de comprar chocolates de marcas conocidas.

Tabla 3.11 Resúmen de Amenazas de Yachana Gourmet.

En la Tabla 3.11, se muestra el resumen de las amenazas extraídas del análisis externo. Este resumen obedece al orden de aparición pero no representan ninguna prioridad en particular.

3.1.3.1.3 Resúmen de Fortalezas

La siguiente tabla resume las fortalezas encontradas en el análisis situacional interno:

FORTALEZAS	
F1	Si existe un proceso de selección e inducción de personal.
F2	Personal comprometido e identificado con la empresa.
F3	Alta experiencia y nivel académico del personal.
F4	Si existe un sistema de incentivos y sanciones.
F5	Comunicación eficiente y efectiva entre la gerencia y el personal.
F6	El trabajo en equipo es parte del desarrollo diario de las actividades.
F7	Toma de decisiones rápida y oportuna.
F8	Seguridad Industrial en desarrollo.
F9	Innovación de productos en continuo desarrollo.
F10	Proceso de producción relativamente rápido.
F11	Buena relación empresa-proveedores.
F12	Existe un plan de producción.
F13	La calidad de los productos es alta, por el hecho de ser productos de exportación.
F14	Se maneja la contabilidad de manera adecuada.
F15	Actualmente se está implementando un nuevo sistema financiero.
F16	La empresa cumple con todas las obligaciones.
F17	La participación de Yachana Gourmet en el mercado internacional si ha evolucionado.
F18	La empresa si conoce el grado de satisfacción del cliente.
F19	Sistema de atención al cliente aceptable.
F20	Eficiente y rápido sistema de comunicación empresa-cliente.

Tabla 3.12 Resúmen de Fortalezas de Yachana Gourmet.

El resumen de fortalezas de la Tabla 3.12 obedece al orden de aparición del análisis situacional interno realizado anteriormente y no representa ninguna prioridad en particular.

3.1.3.1.4 Resumen de Debilidades

A continuación se resume las debilidades encontradas en el análisis situacional interno:

DEBILIDADES	
D1	La estructura organizacional no está establecida de manera oficial.
D2	No existe una gestión por procesos.
D3	Desconocimiento de las funciones y responsabilidades del personal en su cargo.
D4	Estructura organizacional no flexible con baja habilidad para adaptarse a cambios internos y externos.
D5	La empresa no utiliza ninguna herramienta administrativa de apoyo para la toma de decisiones.
D6	Filosofía corporativa no documentada y no conocida por el personal.
D7	No existe un direccionamiento estratégico explícito y documentado.
D8	No existen indicadores de gestión.
D9	No existe un sistema de control de la gestión de cada área de la empresa.
D10	Capacitación limitada del personal.
D11	Ausencia de un sistema de medición del desempeño., índices de ausentismo, rotación y accidentalidad.
D12	No existe un sistema adecuado de descripción de funciones.
D13	Los niveles de responsabilidad no están definidos.
D14	Infraestructura física limitada.
D15	Proceso de empaque lento.
D16	Control de inventarios inadecuado.
D17	No se cuenta con un sistema de medición de desperdicios.
D18	No existe un proceso de calidad explícito.
D19	La empresa no se encuentra regularizada bajo la norma de calidad ISO 9000.
D20	Alto grado de endeudamiento.
D21	Rentabilidad intermedia sin evolución.
D22	La empresa no cuenta con la Certificación Orgánica.
D23	Fuerza de ventas insuficiente.
D24	No existe un servicio post-venta.

D25	Cartera de clientes limitada.
D26	No se ha impulsado la publicidad de los productos en el Ecuador.

Tabla 3.13 Resumen de Debilidades de Yachana Gourmet.

El resumen de las debilidades de Yachana Gourmet obedece al orden de aparición en el análisis situacional interno y no representa ninguna prioridad en particular.

3.1.3.2 Matrices

3.1.3.2.1 Matriz de Ponderación

Esta matriz consiste en definir cuál es el impacto de cada oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad en la organización. Para el caso de Yachana Gourmet se tiene el siguiente resultado:

a) Matriz de ponderación de Oportunidades

A continuación se puede encontrar la ponderación de las oportunidades encontradas durante el análisis del entorno externo de la empresa:

OPORTUNIDADES		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
O1	La tendencia a la baja del IPP permitirá que el precio del producto terminado sea más competitivo.	X		
O2	La tendencia de crecimiento de las exportaciones, abre la posibilidad de incrementar las ventas de Yachana Gourmet.	X		
O3	La tendencia de crecimiento del PIB, permitirá incrementar la inversión extranjera relacionado con el consecuente aumento de la productividad de Yachana Gourmet.		X	
O4	El desarrollo tecnológico de telecomunicaciones y de información contribuye de manera rápida y oportuna en la comunicación empresa-clientes internos y externos.		X	

O5	El desarrollo tecnológico de la maquinaria industrial alimenticia, favorece a Yachana Gourmet, al incrementar su productividad, calidad y variedad de productos.	X		
O6	Los proveedores de cacao son leales y comprometidos en el cumplimiento de todas las exigencias.		X	
O7	La mayoría de los proveedores ofrecen buena calidad y buen servicio.		X	
O8	Las ventas de elaborados de cacao muestran un crecimiento acelerado.	X		
O9	Existe un mercado local potencial por explorar para encontrar nuevos clientes de elaborados de cacao.	X		
O10	Bajo poder de negociación de los clientes.		X	
O11	Existe un fácil acceso a los canales de distribución, especialmente en Estados Unidos.	X		
O12	Los productos elaborados a base de nibs de cacao no tienen productos sustitutos representativos.		X	

Tabla 3.14 Matriz de ponderación de oportunidades de Yachana Gourmet.

Las oportunidades que pasan al siguiente análisis son las que tienen un alto impacto para la empresa, las cuales representan grandes posibilidades de obtener ventajas competitivas.

b) Matriz de ponderación de Amenazas

La tabla 3.15 muestra la ponderación de las amenazas encontradas durante el análisis del entorno externo de la empresa.

AMENAZAS		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
A1	La tendencia al alza de la inflación expone la compra de recursos a precios altos e inestables.	X		
A2	Las altas tasas de interés activa y pasiva representan una amenaza para los planes de endeudamiento o planes de ahorro de Yachana Gourmet.		X	
A3	El incremento del Riesgo País de Ecuador, amenaza a Yachana Gourmet, al frenar la inversión extranjera.		X	
A4	La inestabilidad política amenaza a Yachana Gourmet, al frenar la posible inversión extranjera.		X	
A5	El bajo desempeño del sistema judicial ecuatoriano, amenaza a Yachana Gourmet, al no sentirse respaldada.			X

A6	La tendencia constante de la tasa de desempleo, no mejora la demanda de productos y servicios.		X	
A7	El crecimiento del daño al ecosistema, producirá cambios climáticos repentinos y fuertes, que afectarán los cultivos de cacao.	X		
A8	La poca concientización sobre protección y conservación del bosque tropical de la Amazonía, amenaza la sustentación del principal objetivo conservacionista para lo que fue creada Yachana Gourmet.			X
A9	El poder de negociación de los proveedores de cacao es alto.		X	
A10	En el país existe una limitada cantidad de proveedores de miel de caña, pasas, coco, cajas y fundas.	X		
A11	No se conoce el comportamiento del consumidor final.		X	
A12	Preferencia de comprar chocolates de marcas conocidas.	X		

Tabla 3.15 Matriz de ponderación de amenazas de Yachana Gourmet.

Las amenazas que pasan al siguiente análisis son las que tienen un alto impacto para la empresa, las cuales representan los puntos débiles más importantes que requieren de solución.

c) Matriz de ponderación de Fortalezas

A continuación se puede encontrar la ponderación de las fortalezas encontradas durante la auditoría situacional interna de la empresa:

FORTALEZAS		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
F1	Si existe un proceso de selección e inducción de personal.			X
F2	Personal comprometido e identificado con la empresa.		X	
F3	Alta experiencia y nivel académico del personal.		X	
F4	Si existe un sistema de incentivos y sanciones.		X	
F5	Comunicación abierta entre la gerencia y el personal.		X	
F6	El trabajo en equipo es parte del desarrollo diario de las actividades.		X	
F7	Toma de decisiones rápida y oportuna.		X	
F8	Seguridad Industrial en desarrollo.			X
F9	Innovación de productos en continuo desarrollo.	X		
F10	Proceso de producción relativamente rápido.		X	
F11	Buena relación empresa-proveedores.		X	

F12	Existe un plan de producción.		X	
F13	La calidad de los productos es alta, por el hecho de ser productos de exportación.	X		
F14	Se maneja la contabilidad de manera adecuada.		X	
F15	Actualmente se está implementando un nuevo sistema financiero.			X
F16	La empresa cumple con todas sus obligaciones.		X	
F17	La participación de Yachana Gourmet en el mercado internacional si ha evolucionado.	X		
F18	La empresa si conoce el grado de satisfacción del cliente.		X	
F19	Sistema de atención al cliente aceptable.		X	
F20	Eficiente y rápido sistema de comunicación empresa-cliente.		X	

Tabla 3.16 Matriz de ponderación de fortalezas de Yachana Gourmet.

Las fortalezas que pasan al siguiente análisis son las que tienen un alto impacto para la empresa, las cuales representan ventajas competitivas internas que se deben aprovechar.

d) Matriz de ponderación de Debilidades

La tabla 3.17 muestra la ponderación de las debilidades encontradas durante el análisis del entorno interno de la empresa.

DEBILIDADES		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
D1	La estructura organizacional no está establecida de manera oficial.		X	
D2	No existe una gestión por procesos.	X		
D3	Desconocimiento de las funciones y responsabilidades del personal en su cargo.	X		
D4	Estructura organizacional no flexible con baja habilidad para adaptarse a cambios internos y externos.		X	
D5	La empresa no utiliza ninguna herramienta administrativa de apoyo para la toma de decisiones.			X
D6	Filosofía corporativa no documentada y no conocida por el personal.		X	
D7	No existe un direccionamiento estratégico explícito y documentado.	X		
D8	No existen indicadores de gestión.	X		

D9	No existe un sistema de control de la gestión de cada área de la empresa.		X	
D10	Capacitación limitada del personal.		X	
D11	Ausencia de un sistema de medición del desempeño., índices de ausentismo, rotación y accidentalidad.		X	
D12	No existe un sistema adecuado de descripción de funciones.	X		
D13	Los niveles de responsabilidad no están definidos.		X	
D14	Infraestructura física limitada.	X		
D15	Proceso de empaque lento.		X	
D16	Control de inventarios inadecuado.		X	
D17	No se cuenta con un sistema de medición de desperdicios.		X	
D18	No existe un proceso de calidad explícito.		X	
D19	La empresa no se encuentra regularizada bajo la norma de calidad ISO 9000.			X
D20	Alto grado de endeudamiento.		X	
D21	Rentabilidad intermedia sin evolución.	X		
D22	La empresa no cuenta con la Certificación Orgánica.	X		
D23	Fuerza de ventas insuficiente.		X	
D24	No existe un servicio post-venta.		X	
D25	Cartera de clientes limitada.	X		
D26	No se ha impulsado la publicidad de los productos en el Ecuador.		X	

Tabla 3.17 Matriz de ponderación de debilidades de Yachana Gourmet.

Las debilidades que pasan al siguiente análisis son las que tienen un alto impacto para la empresa, las cuales representan puntos débiles que necesitan corrección inmediata.

3.1.3.2.2 Matrices EFE y EFI

Las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE) y de Evaluación de Factores Internos (EFI), permiten determinar el balance entre los aspectos positivos y negativos del entorno externo y del ambiente interno de la empresa.

3.1.3.2.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para la elaboración de la matriz EFE, se extraen las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo y se le asigna un peso relativo a cada una de ellas en una escala de 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.

A continuación se le asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar como está respondiendo la empresa a cada factor, donde 1 = respuesta mala, 2 = respuesta media, 3 = respuesta superior a la media y 4 = respuesta superior.

Luego se multiplica el peso de cada factor con su calificación para obtener el peso ponderado, se suma todos los pesos ponderados para determinar el total ponderado de la organización.

El puntaje ponderado al final de la tabla indica hacia donde están inclinadas las oportunidades con las amenazas. El valor de 2,5 significa un balance total entre las oportunidades y amenazas, un valor mayor indica que la empresa está respondiendo de la mejor manera frente a las oportunidades y amenazas y un valor menor a la media indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas.

Para el caso de las oportunidades y amenazas que se presentan para Yachana Gourmet, tenemos la siguiente Matriz EFE:

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	La tendencia a la baja del IPP permitirá que el precio del producto terminado sea más competitivo.	0,10	3	0,30
O2	La tendencia de crecimiento de las exportaciones, abre la posibilidad de incrementar las ventas de Yachana Gourmet.	0,10	2	0,20

O5	El desarrollo tecnológico de la maquinaria industrial alimenticia, favorece a Yachana Gourmet, al incrementar su productividad, calidad y variedad de productos.	0,07	1	0,07
O8	Las ventas de elaborados de cacao muestran un crecimiento acelerado.	0,10	2	0,20
O9	Existe un mercado local potencial por explorar para encontrar nuevos clientes de elaborados de cacao.	0,12	2	0,24
O11	Existe un fácil acceso a los canales de distribución, especialmente en Estados Unidos.	0,10	3	0,30
AMENAZAS				
A1	La tendencia al alza de la inflación expone la compra de recursos a precios altos e inestables.	0,10	3	0,30
A7	El crecimiento del daño al ecosistema, producirá cambios climáticos repentinos y fuertes, que afectarán los cultivos de cacao.	0,12	2	0,24
A10	En el país existe una limitada cantidad de proveedores de miel de caña, pasas, coco, cajas y fundas.	0,13	4	0,52
A12	Preferencia de comprar chocolates de marcas conocidas.	0,06	3	0,18
TOTAL		1,00		2,55

Tabla 3.18 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

El resultado ponderado arrojó el valor de 2,55, lo que indica que la empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por aprovechar las oportunidades y minimizar los efectos negativos de las amenazas de su industria.

3.1.3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para la elaboración de la matriz EFI, se extraen las fortalezas y debilidades encontradas durante el análisis interno y se le asigna un peso relativo a cada una de ellas en una escala de 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.

A continuación se le asigna una calificación de 1 a 4 a cada una de las fortalezas y debilidades, donde 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor.

Luego se multiplica el peso de cada factor con su calificación para obtener el peso ponderado, se suma todos los pesos ponderados para determinar el total ponderado de la organización.

El puntaje ponderado al final de la tabla muestra la posición interna de la empresa. El valor de 2,5 es la calificación promedio, donde los totales muy por debajo de la media caracterizan a empresas que son débiles en lo interno y los totales muy por encima de la media indican una posición interna fuerte.

FACTORES INTERNOS CLAVES		PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
F9	Innovación de productos en continuo desarrollo.	0,09	4	0,36
F13	La calidad de los productos es alta, por el hecho de ser productos de exportación.	0,13	4	0,52
F17	La participación de Yachana Gourmet en el mercado internacional si ha evolucionado.	0,04	3	0,12
DEBILIDADES				
D2	No existe una gestión por procesos.	0,10	1	0,10
D3	Desconocimiento de las funciones y responsabilidades del personal en su cargo.	0,10	1	0,10
D7	No existe un direccionamiento estratégico explícito y documentado.	0,11	1	0,11
D8	No existen indicadores de gestión.	0,10	2	0,20
D12	No existe un sistema adecuado de descripción de funciones.	0,10	1	0,10
D14	Infraestructura física limitada.	0,03	2	0,06
D21	Rentabilidad intermedia sin evolución.	0,06	1	0,07
D22	La empresa no cuenta con la Certificación Orgánica.	0,09	1	0,09
D25	Cartera de clientes limitada.	0,05	2	0,10
TOTAL		1,00		1,93

Tabla 3.19 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

El resultado ponderado arrojado en la evaluación de factores internos es de 1,93, lo que indica que la empresa es débil internamente, pues no está aprovechando sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades.

3.1.3.2.3 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Para el caso de Yachana Gourmet, se ha diseñado la siguiente Matriz FODA:

Tabla 3.20 Matriz FODA.

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1. Crecimiento de las ventas.</p> <p>O4. Desarrollo tecnológico en maquinaria industrial alimenticia.</p> <p>O7. Las ventas de elaborados de cacao muestran un crecimiento acelerado.</p> <p>O8. Mercado local potencial.</p> <p>O10. Fácil acceso a los canales de distribución.</p>	<p>A1. Tendencia al alza de la inflación.</p> <p>A3. La tendencia al alza del IPP (Índice de Precios al Productor).</p> <p>A9. Daños al ecosistema afectarán los cultivos de cacao.</p> <p>A12. Limitada cantidad de proveedores a nivel local.</p> <p>A14. Competidores de marcas posicionadas y conocidas.</p>
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>F9. Continua innovación de productos.</p> <p>F13. Alta calidad de los productos.</p> <p>F17. Creciente participación en el mercado internacional.</p>	<p>E1. Aprovechar el incremento de las exportaciones para desarrollar estrategias y objetivos de ventas.</p> <p>E2. Lograr la diversificación de la cartera de productos según las necesidades del cliente.</p> <p>E3. Invertir en nueva maquinaria que ayude a optimizar el proceso productivo.</p> <p>E4. Realizar estudios a mercados extranjeros diferentes de USA para conocer los requerimientos del cliente.</p> <p>E5. Diseñar un plan de marketing para penetrar en el mercado local, cuya publicidad resalte la calidad del producto.</p>	<p>E6. Aprovechar las ventajas que ofrecen los productos de Yachana Gourmet.</p> <p>E7. Diseñar programas de educación y apoyo dirigidos a los proveedores de cacao de la empresa, para que cuiden el medio ambiente y continúen con el cultivo de cacao.</p> <p>E8. Buscar y desarrollar potenciales proveedores locales de recursos.</p>
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>D2. No existe una gestión por procesos.</p> <p>D3. Desconocimiento de las funciones y responsabilidades del personal en su cargo.</p> <p>D7. No existe un direccionamiento estratégico explícito y documentado.</p> <p>D8. No existen indicadores de gestión.</p> <p>D12. No existe un sistema adecuado de descripción de funciones.</p> <p>D14. Infraestructura física limitada.</p> <p>D21. Rentabilidad Intermedia.</p> <p>D22. La empresa no cuenta con la Certificación Orgánica.</p> <p>D25. Cartera de clientes limitada.</p>	<p>E9. Levantar y evaluar los procesos operativos y administrativos para la optimización de tiempos y recursos.</p> <p>E10. Desarrollar, implantar y difundir un direccionamiento estratégico que le permita a la empresa ser más competitiva.</p> <p>E11. Crear y difundir una cultura de servicio al cliente para mantener su lealtad.</p> <p>E12. Diseñar indicadores que midan la gestión de la empresa.</p> <p>E13. Obtener la Certificación Orgánica y difundir su obtención para incrementar la cartera de clientes, especialmente en el mercado extranjero.</p> <p>E14. Iniciar planes de inversión en tecnología y mejora de la infraestructura.</p> <p>E15. Realizar un estudio para reducir los costos directos e indirectos.</p>	<p>E16. Diseñar e implantar un sistema de gestión por procesos para definir las funciones y responsabilidades del personal.</p> <p>E17. Diseñar un plan publicitario para posicionar a los chocolates de Yachana Gourmet como 100% naturales que brindan beneficios a la salud de sus consumidores.</p> <p>E18. Disminuir el grado de endeudamiento e iniciar planes de reinversión de utilidades.</p> <p>E19. Buscar alianzas estratégicas con proveedores estableciendo precios y condiciones.</p>

a) Estrategias FO

Para el caso de Yachana Gourmet se han desarrollado las siguientes estrategias ofensivas:

- E1.** Aprovechar el incremento de las exportaciones para desarrollar estrategias y objetivos de ventas.
- E2.** Lograr la diversificación de la cartera de productos según las necesidades del cliente.
- E3.** Invertir en nueva maquinaria que ayude a optimizar el proceso productivo.
- E4.** Realizar estudios a mercados extranjeros diferentes de USA para conocer los requerimientos del cliente.
- E5.** Diseñar un plan de marketing para penetrar en el mercado local, cuya publicidad resalte la calidad del producto.

b) Estrategias FA

Después del análisis FODA, se han planteado las siguientes respuestas estratégicas para aprovechar las fortalezas de la empresa y minimizar los efectos de las amenazas de su entorno:

- E6.** Aprovechar las ventajas que ofrecen los productos de Yachana Gourmet.
- E7.** Diseñar programas de educación y apoyo dirigidos a los proveedores de cacao de la empresa, para que cuiden el medio ambiente y continúen con el cultivo de cacao.
- E8.** Buscar y desarrollar potenciales proveedores locales de recursos.

c) Estrategias DO

Como estrategias de mejoramiento estratégico se han desplegado las siguientes:

- E9.** Levantar y evaluar los procesos operativos y administrativos para la optimización de tiempos y recursos.

E10. Desarrollar, implantar y difundir un direccionamiento estratégico que le permita a la empresa ser más competitiva.

E11. Crear y difundir una cultura de servicio al cliente para conservar su lealtad.

E12. Diseñar indicadores que midan la gestión de la empresa.

E13. Obtener la Certificación Orgánica y difundir su obtención para incrementar la cartera de clientes, especialmente en el mercado extranjero.

E14. Iniciar planes de inversión en tecnología y mejora de la infraestructura.

E15. Realizar un estudio para reducir los costos directos e indirectos.

d) Estrategias DA

Para minimizar efectos negativos de las debilidades y amenazas sobre la empresa se han desarrollado las siguientes estrategias defensivas:

E16. Diseñar e implantar un sistema de gestión por procesos para definir las funciones y responsabilidades del personal.

E17. Diseñar un plan publicitario para posicionar a los chocolates de Yachana Gourmet como 100% naturales que brindan beneficios a la salud de sus consumidores.

E18. Disminuir el grado de endeudamiento e iniciar planes de reinversión de utilidades.

E19. Buscar alianzas estratégicas con proveedores estableciendo precios y condiciones.

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

3.2.1 MISIÓN

Yachana Gourmet tiene como misión actual, la siguiente:

Misión Actual

“Proveer sustentabilidad a FUNEDESIN en sus varios proyectos de desarrollo comunitario y programas de conservación de la selva amazónica, a través de la venta de alimentos de calidad; tratando a los productores, empleados y clientes

Después de un análisis exhaustivo, se tiene que se debe reformular la misión de la empresa, para lo cual se procede a contestar las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes somos?	Somos una empresa ecológicamente consciente y socialmente progresista, que procesa y comercializa productos alimenticios naturales derivados de cacao.
¿Cuál es la causa por la que existimos?	Proveer sustentabilidad a FUNEDESIN en sus proyectos de desarrollo comunitario y progresista de conservación de la selva amazónica.
¿Qué productos ofrecemos?	Productos alimenticios 100% naturales.
¿Cuál es la filosofía de calidad?	Buena calidad.
¿Cuál es la modalidad operativa?	Utilizar materias primas amazónicas e ingredientes naturales sometidos a un proceso productivo técnico eficiente.
¿Cuál será la imagen institucional?	Empresa ecológica y social.
¿Cómo se vinculará la empresa con la comunidad?	Financiando los programas de desarrollo en educación y salud de la población de la región Amazónica a través de FUNEDESIN.

Tabla 3.21 Preguntas para la reformulación de la Misión.

Después de analizar las respuestas, se obtiene la misión reformulada como sigue:

Misión Reformulada

Producir y realizar de forma justa productos alimenticios naturales de calidad, utilizando materias primas amazónicas e ingredientes naturales, sometidos a procesos técnicos eficientes que junto con las capacidades y habilidades de capital humano, trabaja en armonía con el medio ambiente, para proveer sustentabilidad a FUNEDESIN.

3.2.2 VISIÓN

Yachana Gourmet tiene como visión planteada la siguiente:

Visión Actual

“Ser la mejor empresa de alimentos que transforma y comercializa materias primas amazónicas en productos naturales de alta calidad impulsando el desarrollo sustentable de la Amazonía Ecuatoriana y apoyando económicamente a FUNEDESIN”.

Después de analizar la actual visión de la empresa se tiene que se la debe reformular mediante la contestación a las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes queremos ser?	Ser una empresa reconocida de productos alimenticios naturales.
¿En qué momento nos proponemos lograrlo?	En un mediano plazo (5 años).
Posibilidad real de lograrlo	La empresa está creciendo en ventas y desarrollando investigaciones e

	innovaciones para sus productos.
Planes estratégicos que nos llevarán a cumplirla	Comercialización en el mercado local e internacional.
¿De qué manera se hará extensiva a la comunidad?	Financiando los proyectos de educación y salud en la región amazónica que impulsa FUNEDESIN.

Tabla 3.22 Preguntas para la reformulación de la Visión.

Contestadas las preguntas, se obtiene la visión reformulada como sigue:

Visión 2013
<i>Ser una empresa reconocida, procesadora de productos alimenticios naturales de calidad, comercializando de forma justa en el mercado extranjero y consolidándose en el mercado local impulsando así el desarrollo sustentable de la región amazónica a través del financiamiento entregado a FUNEDESIN.</i>

3.2.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios se los puede definir como elementos éticos que guían las decisiones de la empresa y definen su liderazgo, mientras que los valores son descriptores morales que demuestran la responsabilidad ética y social del personal en el desarrollo de sus labores diarias en la empresa.

3.2.3.1 Principios

Yachana Gourmet se ha planteado como principios organizacionales, los siguientes:

- **Comercio Justo.-** La empresa practica el Comercio Justo en todas las actividades de compra y comercialización de los productos, razón por la cual Yachana Gourmet es reconocida por la Federación de Comercio Justo (Fair Trade Federation FTF) como una empresa responsable.
- **Defensa del Medio Ambiente.-** La empresa es una compañía ecológicamente conciente y socialmente progresista, orientada a la conservación y protección del bosque tropical, a través de las actividades conservacionistas que FUNEDESIN lleva a cabo.
- **Calidad de Vida.-** La empresa ofrece sustentabilidad a las actividades que FUNEDESIN desarrolla para la integración y desarrollo comunitario de la Amazonía ecuatoriana. Así como también ofrece un trato cordial, justo y solidario a los empleados que laboran en la empresa.
- **Calidad.-** La empresa está orientada a producir con alta calidad un producto 100% natural.

3.2.3.2 Valores

Los valores corporativos sobre los cuales se fundamenta la empresa son los siguientes:

- **Respeto.-** La compañía respeta los valores, creencias y derechos de cada persona, sean empleados, clientes, proveedores o fundadores.
- **Honestidad.-** Todas las actividades de la empresa se realizan con transparencia y lealtad.
- **Equidad.-** La compañía está comprendida en cada una de sus actividades de trato justo y equitativo a cada persona; empleados, proveedores y clientes.

- **Responsabilidad.-** La compañía trabaja en forma responsable, cumpliendo con las normas y leyes establecidas por la Constitución Ecuatoriana y comprometida con un ideal de sustentar la conservación del medio ambiente, financiando los programas de desarrollo de FUNEDSIN.

3.2.4 POLITICAS

Las políticas son lineamientos que apoyan los esfuerzos por alcanzar los objetivos propuestos, para ello Yachana Gourmet se ha planteado las siguientes políticas:

- Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes con estándares de calidad internacional.
- Promover el desarrollo de la organización a través de la capacitación del personal.
- Fortalecer nuestra actividad a través de alianzas estratégicas, asociaciones y convenios con sectores afines.
- Desarrollar y mantener una gestión organizacional efectiva.
- Mejorar de manera continua los procesos y productos, haciendo que estos sean amigables con el medio ambiente y la sociedad.

3.2.4.1 Política de Calidad

Yachana Gourmet se ha planteado como política de calidad, la siguiente:

Mantener permanentemente un compromiso de servicio de calidad a nuestros clientes, entendiendo sus requerimientos, logrando su satisfacción con oportunidad y mejoramiento continuo.

3.2.5 ESTRATEGIAS

Las estrategias permiten cumplir con los objetivos, es decir son medios para alcanzarlos. Definen los cursos de acción y los programas de asignación de recursos para cumplir con los objetivos. Yachana Gourmet ha establecido las siguientes estrategias, para cumplir con los objetivos propuestos.

3.2.5.1 Estrategia Corporativa

Impulsar la producción y comercialización de productos naturales, utilizando materia prima amazónica e ingredientes naturales, trabajando bajo procesos técnicos eficientes que permitan el crecimiento sostenido de la empresa para garantizar la sustentabilidad de FUNEDESIN.

3.2.5.2 Estrategias

Del análisis FODA realizado anteriormente se despliegan las siguientes estrategias:

i. Perspectiva Financiera

“Tiene que ver con establecer objetivos económicos para la empresa, tales como, rentabilidad, endeudamiento, operación, liquidez, solvencia, generación de flujo de efectivo y el más reciente valor añadido, económico.”⁴⁷

De acuerdo a la Tabla 3.23, se tiene las siguientes estrategias en la perspectiva financiera:

E1. Aprovechar el incremento de las exportaciones para desarrollar estrategias y objetivos de ventas.

E15. Realizar un estudio para reducir los costos directos e indirectos.

⁴⁷ Kaplan, Robert, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Primera Edición.

E18. Disminuir el grado de endeudamiento e iniciar planes de reinversión de utilidades.

De las principales estrategias financieras de valor, Yachana Gourmet se va a centrar en las estrategias de crecimiento que se detallan a continuación:

- Crecimiento de ingresos.
- Maximización de utilidades.
- Minimización de costos y gastos.

Siguiendo con la metodología del Balanced Scorecard, se debe plantear impulsores claves para que ayuden a conseguir las estrategias en la perspectiva financiera son los siguientes:

VALOR	IMPULSORES CLAVES	ABREVIATURA
Recursos Financieros	Crecimiento de Ingresos	CI
	Productividad Financiera	PF

Tabla 3.23 *Impulsores Perspectiva Financiera.*

ii. Perspectiva del Cliente

De alguna manera el objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la satisfacción de sus necesidades y su consiguiente fidelidad. Las estrategias destacadas para la empresa en estudio son las siguientes:

E2. Lograr la diversificación de la cartera de productos según las necesidades del cliente.

E4. Realizar estudios a mercados extranjeros diferentes de USA para conocer los requerimientos del cliente.

E5. Diseñar un plan de marketing para penetrar en el mercado local, cuya publicidad resalte la calidad del producto.

E6. Aprovechar las ventajas que ofrecen los productos de Yachana Gourmet.

E11. Crear y difundir una cultura de servicio al cliente para mantener su lealtad.

E13. Obtener la Certificación Orgánica y difundir su obtención para incrementar la cartera de clientes, especialmente en el mercado extranjero.

E17. Diseñar un plan publicitario para posicionar a los chocolates de Yachana Gourmet como 100% naturales que brindan beneficios a la salud de sus consumidores.

Yachana Gourmet se enfocará en las relaciones con los clientes, cuyas estrategias de valor se detallan a continuación:

- Servicio al Cliente.
- Posicionamiento de la marca.

Los impulsores claves en la perspectiva de clientes son los siguientes:

VALOR	IMPULSORES CLAVES	ABREVIATURA
Valor para el cliente	Atributos Básicos	AB
	Atributos de Diferenciación	AD

Tabla 3.24 *Impulsores Perspectiva del Cliente.*

iii. Perspectiva de los Procesos Internos

Se encarga de diseñar objetivos para mejorar la gestión de la organización es sus operaciones, logrando así retener a los clientes y mejorar los resultados financieros. A continuación se presentan las estrategias de esta perspectiva:

E8. Buscar y desarrollar potenciales proveedores locales de recursos.

E9. Levantar y evaluar los procesos operativos y administrativos para la optimización de tiempos y recursos.

E10. Desarrollar, implantar y difundir un direccionamiento estratégico que le permita a la empresa ser más competitiva.

E12. Diseñar indicadores que midan la gestión de la empresa.

E16. Diseñar e implantar un sistema de gestión por procesos

E19. Buscar alianzas estratégicas con proveedores estableciendo precios y condiciones.

Para apoyar la perspectiva de procesos internos, Yachana Gourmet seguirá la siguiente estrategia de valor:

- Efectividad de las operaciones.

Los impulsores claves en la perspectiva de procesos internos son los siguientes:

VALOR	IMPULSORES CLAVES	ABREVIATURA
Efectividad de las operaciones	Gestión de Operaciones	GO
	Gestión de Clientes	GC
	Proceso de Innovación	PI
	Procesos Reguladores y Sociales	PRS

Tabla 3.25 *Impulsores Perspectiva de Procesos Internos.*

iv. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Se encarga de establecer objetivos de infraestructura en tres aspectos fundamentales: personas, sistemas y procedimientos de la organización. También, aspectos como la tecnología, las competencias de la empresa, la estructura organizacional, etc., son puntos de alto grado de interés a tener en

consideración es esta perspectiva. Las estrategias de la empresa en esta perspectiva son las siguientes:

E3. Invertir en nueva maquinaria que ayude a optimizar el proceso productivo.

E7. Diseñar programas de educación y apoyo dirigidos a los proveedores de cacao de la empresa, para que cuiden el medio ambiente y continúen con el cultivo de cacao.

E14. Iniciar planes de inversión en tecnología y mejora de la infraestructura.

Las estrategias de valor en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son las siguientes:

- Capacitación y motivación al talento humano.
- Actualización de la tecnología existente.
- Desarrollo de una cultura organizacional.

Los impulsores claves de esta perspectiva son los siguientes:

VALOR	IMPULSORES CLAVES	ABREVIATURA
Fortalecimiento del Capital	Capital Humano	CH
	Innovación Tecnológica	IT
	Cultura Organizacional	CO

Tabla 3.26 *Impulsores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.*

3.2.6 OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados puntuales que la empresa desea lograr mediante su misión, brindan apoyo al propósito de la empresa. Para el caso de Yachana Gourmet se detalla, a continuación, el objetivo corporativo y los objetivos estratégicos.

3.2.6.1 Objetivo Corporativo

Mantener un buen nivel de rentabilidad para asegurar un sólido crecimiento y proveer mayores recursos económicos, necesarios para seguir financiando los proyectos y programas de desarrollo en educación y salud de FUNEDESIN, así como la conservación de la selva amazónica.

3.2.6.2 Objetivos Estratégicos

De las estrategias desplegadas anteriormente se han desarrollado los siguientes objetivos estratégicos. Para el caso de Yachana Gourmet se incrementa una perspectiva adicional que es la de **Responsabilidad Social**, debido a que sus utilidades se destinan para los proyectos y programas de desarrollo comunitario de FUNEDESIN.

i. Perspectiva de Responsabilidad Social

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la región amazónica y la conservación del medio ambiente.
- Brindar apoyo técnico al agricultor amazónico.

ii. Perspectiva Financiera

A continuación se puntualizan los objetivos estratégicos de esta perspectiva:

Estrategia de Valor	Impulsores Claves	Abrev.	Objetivos Estratégicos
Crecimiento de Ingresos	Crecimiento de Ingresos	CI	Incrementar las ventas.
Maximización de Utilidades	Productividad Financiera	PF	Tener una rentabilidad sostenida.
Minimización de costos y gastos.			Minimizar costos directos e indirectos.

Tabla 3.27 *Objetivos Perspectiva Financiera.*

iii. *Perspectiva del Cliente*

Los principales objetivos que se proponen en esta perspectiva se señalan los siguientes:

Estrategia de Valor	Impulsores Claves	Abrev.	Objetivos Estratégicos
Servicio al Cliente	Atributos Básicos	AB	Proveer productos de calidad.
			Entregar a tiempo los pedidos.
			Mejorar la satisfacción del cliente.
Maximización de Utilidades	Atributos de Diferenciación	AD	Consolidar la marca de Yachana Gourmet a nivel internacional.

Tabla 3.28 *Objetivos Perspectiva del Cliente.*

iv. *Perspectiva de los Procesos Internos*

Entre los principales objetivos para la perspectiva de procesos internos se señalan los siguientes:

Estrategia de Valor	Impulsores Claves	Abrev.	Objetivos Estratégicos
Efectividad de las operaciones	Gestión de Operaciones	GO	Mejorar continuamente los procesos productivos.
	Gestión de Clientes	GC	Apuntar hacia clientes del mercado local y latinoamericano.
			Ampliar la cartera de clientes.
	Proceso de Innovación	PI	Investigar y desarrollar nuevos productos.
			Producir y lanzar nuevos productos.

	Procesos Reguladores y Sociales	PRS	Cumplir con las obligaciones legales y normativas medio ambientales y de seguridad.
--	---------------------------------	-----	---

Tabla 3.29 *Objetivos Perspectiva de Procesos Internos.*

v. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento muestra los siguientes objetivos:

Estrategia de Valor	Impulsores Claves	Abrev.	Objetivos Estratégicos
Capacitación y motivación al talento humano.	Capital Humanos	CH	Mejorar las condiciones de seguridad industrial e higiene laboral y salud ocupacional.
			Retener el mejor talento humano.
Actualización de la tecnología existente.	Innovación Tecnológica	IT	Desarrollar un sistema integrado de apoyo de información y tecnología.
Desarrollo de una cultura organizacional.	Cultura Organizacional	CO	Implementar un sistema de gestión y control.

Tabla 3.30 *Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.*

A manera de conclusión se puede mencionar que del análisis actual de la empresa se obtuvieron estrategias (E9, E10, E12 y E15) enfocadas a la aplicación de una gestión por procesos en Yachana Gourmet, respaldadas por el direccionamiento estratégico propuesto para la empresa en el punto 3.2., lo que respalda la realización del presente proyecto de titulación.

CAPÍTULO 4

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE YACHANA GOURMET S.A.

En este capítulo se realiza la identificación y levantamiento de los procesos en cada una de las áreas de Yachana Gourmet S.A., mismos que son objeto de análisis para establecer procesos críticos y presentar una propuesta de mejoramiento de estos últimos, incluyendo indicadores de gestión.

4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Para identificar los procesos de Yachana Gourmet fue necesario realizar las siguientes actividades:

1. Realizar una lista de los procesos que realiza la empresa.
2. Agrupar los procesos en macro procesos, según su afinidad y asignar a cada macro proceso un nombre representativo.
3. Definir los límites del proceso.
4. Identificar el resultado del proceso (salida).
5. Identificar los clientes del proceso.
6. Elaborar el diagrama de flujo de los procesos de la situación actual.

Yachana Gourmet S.A. no tiene identificados sus procesos, por ello los procesos y macro procesos que se señalan a continuación, son los que se han recopilado mediante observación y entrevistas con todo el personal de la organización, utilizando el Formato para identificación y levantamiento de procesos que se presenta en el ANEXO N° 1 “FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE YACHANA GOURMET”

	Macro Procesos	Procesos
PROCESOS OPERATIVOS	Gestión de Compras	Ejecución de compras locales
		Importación de materia prima
		Gestión de inventarios
	Producción	Preparación de cacao
		Preparación de frutas
		Preparación de café
		Elaboración de chocolate
	Gestión de Ventas	Gestión de pedidos
		Gestión de cobros
	PROCESOS DE APOYO	Gestión Financiera y Contable
Gestión de pagos		
Gestión de nómina		
Gestión de Recursos Humanos		Selección y contratación de personal

Tabla 4.1 *Procesos reales identificados en Yachana Gourmet.*

La tabla 4.1 sirve como referencia para estructurar el mapa de procesos de la empresa, desarrollado en el siguiente punto.

4.2 DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA

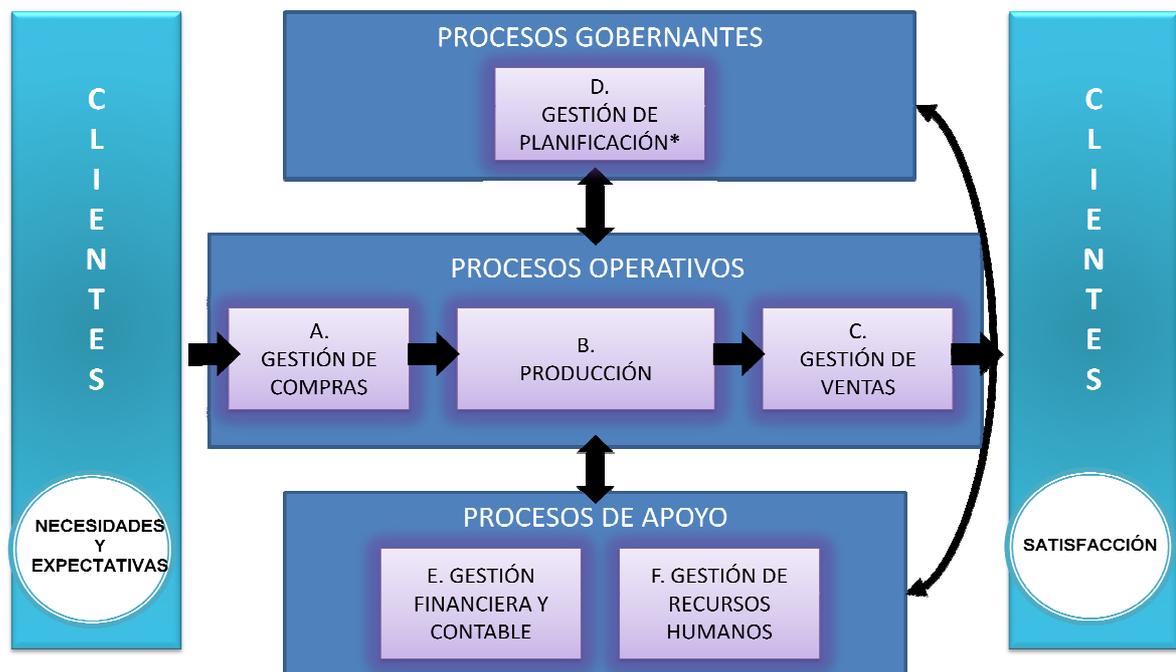
El mapa de procesos es la representación que define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados, mostrando como sus actividades están

relacionadas con los clientes internos y externos, proveedores y grupos de interés.

También ofrece una visión del sistema de gestión de la organización, identifica sus procesos y los clasifica según su afinidad.

En el mapa de procesos propuesto para Yachana Gourmet, representado en la Figura 4.1, se detallan los procesos gobernantes, procesos operativos, y procesos de apoyo. Cabe recalcar que se propone como Proceso Gobernante, a la Gestión de Planificación pues la empresa no la desarrolla. Este proceso se lo estudia en la propuesta de mejora.

Para que Yachana Gourmet logre su enfoque en procesos deberá desarrollar su gestión basándose en el mapa propuesto que se muestra a continuación.



(*) Proceso Propuesto

Figura 4.1 Propuesta de Mapa de Procesos para Yachana Gourmet.

4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

La descripción de los procesos tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se lleven a cabo de manera eficaz.

Los procesos pueden ser descritos mediante diagramas de flujo y fichas de procesos.

4.3.1 DIAGRAMAS DE FLUJO

Es un diagrama que utiliza símbolos gráficos para representar el flujo y las fases de un proceso, es básico en la gestión por procesos.

4.3.2 FICHAS DE PROCESOS

Se las considera como un soporte de información, el cual recaba las características relevantes de las actividades definidas en un proceso, para poder crear controles sobre ellas.

La información que se obtuvo de la identificación y levantamiento de los procesos de Yachana Gourmet permite describirlos a través de diagramas de flujo y fichas de procesos, que se presentan en el ANEXO N° 2 “DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE YACHANA GOURMET” y ANEXO N° 6 “PROPUESTA DE MEJORA - MANUAL DE PROCESOS CLAVES DE YACHANA GOURMET” respectivamente.

4.4 SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Dentro de algunas empresas, existen procesos que no son de vital importancia, es decir, que no afectan directamente en el cumplimiento de las expectativas del

cliente. Por lo cual, se debe poner especial atención en los procesos que agregan valor al cliente final.

Para determinar los procesos críticos de la empresa Yachana Gourmet, se utilizó una matriz que permitió calificar la relación que cada proceso tiene con la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo.

En base a entrevistas con los altos mandos de Yachana Gourmet, se inició identificando los factores que tienen impacto en la satisfacción de las expectativas del cliente, obteniendo los siguientes factores:

FACTORES DE IMPACTO		PESO
F1	Calidad del producto.	0,30
F2	Producto 100% natural.	0,25
F3	Precio justo y accesible.	0,30
F4	Consecución de la misión.	0,15
		1,00

Tabla 4.2 Factores de Impacto en las expectativas del cliente.

Luego se procedió a realizar la Matriz de Identificación de procesos críticos como se indica en el siguiente ítem.

4.4.1 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

El criterio de calificación que se usó para identificar los procesos críticos de la empresa se encuentran descritos en la siguiente tabla:

CALIFICACIÓN	
0	No tiene relación
1	Relación menos importante

2	Relación importante
3	Relación más importante
4	Relación muy importante

Tabla 4.3 *Escala de relación entre procesos y factores de impacto de Yachana Gourmet.*

Los pasos para elaborar la matriz de identificación de los procesos críticos de Yachana Gourmet son los siguientes:

1. En la primera columna ingresar el código de los procesos reales identificados.
2. En la segunda columna registrar el nombre de cada uno de los procesos.
3. Registrar, en la cabecera de la matriz, los códigos de los factores de impacto y su peso correspondiente, de acuerdo a la ponderación previamente establecida.
4. Cada factor de impacto ocupa dos columnas, en la primera se debe ingresar la calificación de la relación que existe entre el factor de impacto y el proceso detallado en esa fila de acuerdo a la escala propuesta en la Tabla 4.3. En la segunda columna se debe poner el resultado de la multiplicación entre el valor detallado en la primera columna del factor de impacto y el peso del mismo.
5. En la siguiente columna, se suman los valores registrados en la segunda columna de cada factor de impacto.
6. Ordenar los valores resultantes de manera ascendente.
7. Seleccionar los procesos con mayor puntaje.

Después de realizada la MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE YACHANA GOURMET (Ver ANEXO N° 3) se estableció como críticos los siguientes:

- Proceso A.1 - Ejecución de compras locales.
- Proceso B.1 - Preparación de cacao.
- Proceso B.2 - Preparación de frutas.

- Proceso B.3 - Preparación de café.
- Proceso B.4 - Elaboración de chocolate.

Como se puede observar, los procesos críticos detallados anteriormente son aquellos que crean valor agregado al cliente externo y que están directamente relacionados con la satisfacción de sus expectativas.

Yachana Gourmet, antes de realizar el presente proyecto de titulación, no tenía identificados ni levantados sus procesos, mucho menos había podido medir sus resultados, por lo que el alcance de este proyecto se orientó a levantar y describir sus procesos y no incluye la implementación de la gestión por procesos, paso fundamental para medir el desempeño de sus procesos.

Con el propósito de comparar el porcentaje de valor agregado que cada proceso crítico aporta para la satisfacción de las necesidades de la empresa y de sus clientes externos, se ha realizado el Análisis de Valor Agregado (AVA) de cada uno de ellos, ver ANEXO N° 4 “ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE YACHANA GOURMET – SITUACIÓN REAL”.

Para la toma de tiempos de cada proceso se utilizó dos cronómetros, un tablero, formatos impresos y una calculadora, y se realizaron las siguientes mediciones:

PROCESO	Nº MEDICIONES
A.1 Ejecución de compras locales	3
B.1 Preparación de cacao	5
B.2 Preparación de frutas	3
B.3 Preparación de café	4
B.4 Elaboración de chocolate	5

Tabla 4.4 *Mediciones realizadas para cada proceso crítico de Yachana Gourmet.*

Cabe recalcar que se realizaron únicamente las mediciones mencionadas en la tabla 4.4 debido a la falta de frecuencia en la realización de los procesos dentro

de la organización durante el período de medición. Sin embargo, se realizaron grandes esfuerzos para obtener los tiempos de cada proceso.

4.5 DISEÑO Y PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que permita evaluar el desempeño de Yachana Gourmet, para ello se debe contar con un mínimo número de posibles indicadores de gestión que garanticen contar con la información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la calidad, efectividad, eficiencia, productividad, etc.

Se debe tener muy claro que los indicadores de gestión deben orientarse a cada uno de los procesos considerados como críticos, para a partir de ello poder desarrollar restricciones y equilibrar el proceso a fin de evitar los denominados “cuello de botella” y generar un proceso balanceado.

Para Yachana Gourmet se han definido indicadores que permitan medir la situación de los procesos críticos encontrados en el punto anterior, éstos indicadores se han generado a partir de los criterios del gerente general, quien es la persona con más conocimiento acerca de la empresa y su mercado.

Los indicadores de gestión para los procesos críticos de Yachana Gourmet se detallan a continuación:

Tabla 4.5 Indicadores de gestión para los procesos críticos de Yachana Gourmet.

PROCESO CLAVE	Factor clave	Nombre del indicador	Descripción	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Mínimo
Ejecución de compras locales	Disminuir el número de pedidos a destiempo	Nivel de cumplimiento de proveedores	Mide porcentualmente el cumplimiento en la entrega de pedidos por parte de los proveedores	$(\# \text{ total de pedidos a destiempo} / \# \text{ total de pedidos recibidos}) * 100$	Porcentaje	Mensual	97%	95%
Preparación de cacao	Minimizar la cantidad de merma de cacao	Cacao fuera de especificaciones	Determina la cantidad kg. de cacao no aptos para ser utilizados en producción	$(\# \text{ total de kg. de cacao no conforme} / \# \text{ total de kg. de cacao preparados}) * 100$	Porcentaje	Mensual	0%	1%
	Aumentar la eficiencia del proceso	Nivel de eficiencia en la preparación de cacao	Mide el porcentaje de rendimiento del personal sobre una meta de kg. de cacao preparados cada día de trabajo	$(\# \text{ total de kg. de cacao preparados en un día} / \text{Promedio de kg. de cacao preparados en un día}) * 100$	Porcentaje	Semanal	100%	95%
Preparación de frutas	Minimizar la cantidad de desperdicio de frutas	Frutas fuera de especificaciones	Determina la cantidad kg. de frutas no aptos para ser utilizados en producción	$(\# \text{ total de kg. de frutas no conforme} / \# \text{ total de kg. de frutas preparados}) * 100$	Porcentaje	Mensual	0%	2%
Preparación de café	Minimizar la cantidad de desperdicio de café	Café fuera de especificaciones	Determina la cantidad kg. de café no aptos para ser utilizados en producción	$(\# \text{ total de kg. de café no conforme} / \# \text{ total de kg. de café preparados}) * 100$	Porcentaje	Trimestral	0%	2%
Elaboración de chocolate	Aumentar la eficiencia del proceso	Productividad	Mide la eficiencia del proceso	$(\# \text{ total de kg. de insumos utilizados} / \text{Kg. producidos}) * 100$	Porcentaje	Mensual	100%	98%
	Cumplimiento en la planificación	Índice de producción	Determina el porcentaje de cumplimiento de la producción en base a la planificación	$(\# \text{ total de kg. de producto terminado real} / \# \text{ total de kg. de producto terminado planificado}) * 100$	Porcentaje	Semestral	100%	95%

4.6 PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS CRÍTICOS

Para esta etapa, después de identificar, levantar, documentar y realizar el análisis de valor agregado de los procesos claves de Yachana Gourmet se procede a elaborar un esquema para el mejoramiento de los procesos basado en las necesidades de clientes internos y externos.

Con el fin de mejorar la gestión de Yachana Gourmet se propone la creación del proceso de Planificación Estratégica (ver ANEXO N° 5 “PROPUESTA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA YACHANA GOURMET”), el mismo que es el punto de partida para cualquier organización que desee construir una cultura de calidad, contiene y declara su misión y visión, sus objetivos, estrategias, políticas y, principios y valores que la rigen. La mejora de los procesos implica que todos los miembros de la organización se comprometan y se esfuercen en hacer las cosas de la mejor manera todo el tiempo.

Las mejoras propuestas para los procesos críticos en Yachana Gourmet, se las definió en reuniones con el Gerente General, el Jefe de Producción y el Contador, en las cuales cada uno de ellos aportó con ideas y sentido crítico de acuerdo a su amplia experiencia y conocimiento de la empresa.

A continuación se presentan claramente los problemas identificados y las mejoras propuestas para cada uno de los procesos claves identificados.

4.6.1 EJECUCIÓN DE COMPRAS LOCALES

Después de analizar el proceso de ejecución de compras locales, se identificaron los siguientes problemas y mejoras propuestas para minimizar su impacto.

Problemas Identificados:

1. Falta de empoderamiento en el Gerente de Producción para tomar decisiones pertinentes sobre la realización de compras locales.
2. No existe una listado de contactos de proveedores.
3. Se detecta actividades cuya responsabilidad cae en la recepcionista y puede ser transferida al Bodeguero para mejorar los tiempos de espera.
4. En este proceso se identifican actividades con un alto índice de tiempo en espera como el revisar lista y aprobar compra, contactar proveedores y solicitar cotizaciones, esperar cotizaciones y revisar las mismas.
5. Se han dado devoluciones de facturas de compra al proveedor por equivocaciones en la emisión del documento.

Mejoras Propuestas:

1. Proveer de poder de decisión al Gerente de Producción para que sea él quien directamente revise y apruebe las cotizaciones de proveedores además de que debe ser él quien directamente se comunice con el proveedor para realizar el pedido.
2. Elaborar una lista de proveedores locales según producto, que incluya números de teléfono, lo que facilitará el contacto con ellos.
3. El Gerente de Producción, debe llevar directamente la lista de insumos faltantes al Gerente General para aprobar la compra en el menor tiempo posible.
4. La persona encargada de la bodega debe realizar la actividad de contactar proveedores y solicitar cotizaciones, y si estas solicitudes se dan vía telefónica y se informan de manera inmediata se reducirían los tiempos de espera, unificando la actividad de contactar proveedores, solicitar y recibir cotizaciones.
5. El contador debe capacitar al bodeguero y personal de la planta de producción para revisar las facturas de las compras locales y así evitar la devolución de la misma al proveedor cuando existen errores. Por lo tanto se pasará la responsabilidad de revisar la factura al bodeguero encargado.

4.6.2 PREPARACIÓN DE CACAO

Conjuntamente con los directivos de Yachana Gourmet, se identificaron los conflictos que se generan durante el desarrollo de la preparación del cacao y se propuso soluciones que lleven a mejorar el proceso y su resultado. Tales problemas y sus soluciones se detallan a continuación.

Problemas Identificados:

1. La actividad de realizar clasificado 1 de pepas de cacao ocasiona que se produzca un considerable tiempo de espera pues hay que separar la basura del cacao.
2. El realizar el clasificado 2 de nibs de cacao conlleva mucho tiempo debido a la maquinaria obsoleta que se utiliza para esta actividad.

Mejoras Propuestas:

1. Establecer acuerdos, donde los proveedores de cacao entreguen cacao completamente limpio, sin basura, a la empresa y así se evita el clasificado 1 de pepas de cacao que conlleva mucho tiempo de espera.
2. Adquirir nueva maquinaria para realizar el clasificado 2 de nibs de cacao de una manera más efectiva y rápida.

4.6.3 PREPARACIÓN DE FRUTAS

A continuación se presenta el inconveniente encontrado durante la preparación de frutas y además se propone una solución.

Problemas Identificados:

1. Los proveedores de frutas envían algunas frutas en mal estado que son ocultadas bajo las que se encuentran en buen estado.

Mejoras Propuestas:

1. Establecer condiciones de compra de frutas que minimicen o eliminen la aceptación de frutas en mal estado, donde al momento de recibir el pedido se realice la revisión de las frutas y se devuelvan las que estén en mal estado solicitando reposición con frutas que cumplan los requisitos de la empresa.

4.6.4 PREPARACIÓN DE CAFÉ

Después de analizar el proceso de preparación de café se obtienen como resultado algunos conflictos, para los cuales también se proponen soluciones como se indica a continuación.

Problemas Identificados:

1. Los proveedores actuales de café de Yachana Gourmet son pequeños caficultores por lo que el café que le entregan a la empresa siempre trae consigo pequeñas cantidades de café que no cumple los requerimientos de la empresa que hacen que el proceso se vuelva más lento al tener que realizar un clasificado de café.
2. Al momento de tamizar el café molido se genera mucho desperdicio que podría ser utilizado pero debido a la maquinaria ineficiente utilizada para esta actividad no se lo hace.

Mejoras Propuestas:

1. Brindar asesoría técnica a los pequeños caficultores para asegurar la calidad del café adquirido y eliminar la actividad de clasificado de café.
2. Adquirir maquinaria exclusiva para el tamizado de café a fin de que se minimice la cantidad de desperdicios generada.

4.6.5 ELABORACIÓN DE CHOCOLATE

El análisis realizado para los procesos anteriores, también se lo realizó para el proceso de elaboración de chocolate, donde se encontró un problema y se buscó una propuesta de mejora.

Problemas Identificados:

1. El único problema detectado durante la ejecución de este proceso es la demora que conlleva la actividad de empaque y sellado de las cajas, ya que es totalmente manual.

Mejoras Propuestas:

1. Adquirir maquinaria para empaque, lo que reducirá notablemente el tiempo de espera en el empaquetamiento y sellado del producto final.

El análisis de valor agregado y los flujogramas de las mejoras propuestas para cada uno de los procesos claves de la empresa se pueden observar en el ANEXO N° 7 “ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE YACHANA GOURMET – PROPUESTA DE MEJORA” y ANEXO N° 6 “PROPUESTA DE MEJORA - MANUAL DE PROCESOS CLAVES DE YACHANA GOURMET” respectivamente.

A continuación se presenta una tabla comparativa del Análisis de Valor Agregado – Situación Real vs. el Análisis de Valor Agregado – Propuesta de Mejora:

Proceso Clave	AVA - Situación Real		AVA - Propuesta de Mejora	
	VAC	VAE	VAC	VAE
Ejecución de compras locales	0%	2%	2%	5%
Preparación de cacao	50%	0%	100%	0%
Preparación de frutas	63%	0%	100%	0%
Preparación de café	76%	0%	100%	0%

Elaboración de chocolate	6%	1%	95%	1%
--------------------------	----	----	-----	----

Tabla 4.6 *Tabla comparativa entre AVA – Situación Real vs. AVA – Propuesta de Mejora.*

En la tabla 4.6 se puede observar que el porcentaje de valor agregado que cada proceso entrega al cliente y a la empresa aumenta de la situación real a la situación de mejora. Cabe señalar que los datos tomados en cuenta para realizar el análisis de valor agregado en la situación de propuesta de mejora son estimados que se obtuvieron del análisis de los flujogramas mejorados de cada proceso crítico, esta información se obtuvo de las reuniones con los directivos de la empresa, quienes tienen un vasto conocimiento de los procesos productivos de la organización.

Es importante señalar que las mejoras en los procesos críticos, así como la creación del proceso de planificación estratégica, impactarán positivamente en el desarrollo organizacional ya que si todos tienen claro cuál es su norte, su objetivo común, entonces se lograrán mejoras para todas las áreas involucradas.

Dentro de la empresa, Yachana Gourmet, se han propuesto cambios y mejoras, principalmente el área de producción, con el afán de solucionar, corregir, controlar y proyectar a la empresa, permitiéndole volverse más competitiva.

El alcance de este proyecto se limitó a identificar, levantar y proponer opciones de mejora para los procesos claves encontrados durante la investigación, más no incluye la implementación de la gestión por procesos. Si Yachana Gourmet decide implantar la gestión por procesos, la responsabilidad de esta actividad recae únicamente sobre los directivos de la empresa, quienes deben tener en cuenta que mediante la formalización de los procesos identificados y la utilización de los indicadores de gestión propuestos, la empresa tendrá una valiosa fuente de información para realizar nuevas mejoras en el futuro.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo despliega las principales conclusiones del proyecto realizado así como las recomendaciones para que la gestión de Yachana Gourmet mejore notablemente.

5.1 CONCLUSIONES

Después del estudio de procesos realizado en la empresa Yachana Gourmet, se desprenden las siguientes conclusiones.

1. La identificación, levantamiento, diagramación y análisis de los procesos permite identificar oportunidades de mejora en cada proceso, corregir los procesos realizados de forma errónea y encaminar los recursos necesarios para ejecutarlos.
2. Con la documentación de los procesos, mediante la elaboración del manual de procesos, se obtiene una guía importante para la empresa, ya que es una herramienta de consulta para realizar las actividades de la manera correcta y consecuentemente contribuye a la consecución de sus objetivos.
3. Los indicadores de gestión le permiten a la organización, evaluar su desempeño, verificar el cumplimiento de sus parámetros de eficacia y realizar el seguimiento en la consecución de sus objetivos para localizar puntos críticos susceptibles de mejora.
4. El diagnóstico estratégico realizado a Yachana Gourmet, permite conocer sus falencias y fortalezas, entre ellas la falta de una gestión por procesos

que le permita ser más eficiente al cumplir con las expectativas de sus clientes internos y externos.

5. La elaboración del direccionamiento estratégico para Yachana Gourmet permite establecer un rumbo para la empresa, concienciar al personal sobre la importancia del mismo y buscar la forma de conseguir sus objetivos planteados y consecuentemente lograr el éxito empresarial.
6. El análisis de valor agregado de los procesos reales muestra un bajo porcentaje de valor agregado a la empresa y al cliente, dejando visualizar un gran número de actividades innecesarias o que generan un alto tiempo de espera.
7. Con la mejora de los procesos de la empresa, se disminuye notablemente los tiempos de espera y se aumenta el valor agregado para la empresa y sus clientes.
8. Para la empresa es factible y aplicable el adoptar la gestión por procesos considerando que los procesos del área productiva mostraron una notable mejora, dando muestras de un impacto positivo.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones propuestas para Yachana Gourmet:

1. Se debe tomar en consideración implantar la propuesta establecida en este proyecto, debido a que se ha podido determinar que con el manejo de la empresa Yachana Gourmet bajo la administración por procesos se generan mejoras en los procesos productivos de la organización.

2. Las responsabilidades de las actividades, su correcta ejecución y controles establecidos no se encontraban bien definidos por tanto es de vital importancia dar a conocer los manuales de procesos y procedimientos de los procesos claves de la empresa.
3. Es necesario dar un mayor énfasis al área de producción de la empresa implementando nueva tecnología, necesaria para que la producción se ajuste a la demanda creciente del mercado.
4. Es necesario mantener planificaciones y mediciones periódicas en conjunto con el personal involucrado en cuanto al manejo de sus procesos, identificando los objetivos generales y específicos de cada área y de la organización y su cumplimiento.
5. Es fundamental que se capacite continuamente a todo el personal en planificación estratégica y gestión por procesos porque así comprenderán la necesidad de implementar los dos enfoques y su compromiso con Yachana Gourmet será mayor.
6. Los cambios en la administración, en la estructura y en las estrategias adoptadas se las debe realizar gradualmente para que se vayan convirtiendo en una cultura organizacional y no en decisiones impuestas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS CONSULTADOS

1. BELTRÁN, J, Indicadores de Gestión, Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad, Editorial 3R Ediciones, Bogotá-Colombia, 1999.
2. BOWMAN, Cliff, La Esencia de la Administración Estratégica, Editorial Prentice-Hall, México, 1996.
3. CERTO, Samuel, Administración Moderna, 8va edición, Editorial Pearson, Colombia, 2001
4. CERTO, Samuel, Administración Moderna, Editorial Pearson, Bogotá-Colombia, 8va Edición, 2000.
5. CERTO, Samuel, Dirección Estratégica, Ediciones Irwin, Madrid-España 1996.
6. GÓMEZ, Francisco, Sistema y Procedimiento Administrativo, Editorial Frigor, Caracas-Venezuela, 1993.
7. HARRINGTON, James, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Editorial McGraw-Hill, Bogotá-Colombia, 1993.
8. HARRINGTON H., James, Administración Total del Mejoramiento Continuo, 2da Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1997.
9. MARIÑO, Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega Editores, Bogotá-Colombia, 2001.

10. MEJIA, García Braulio, Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.
11. PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, Editorial Continental, México, 1996.
12. ROURE J., RODRIGUEZ M., MOÑINO M., La Gestión por Procesos, Ediciones IESE, España, 1997.
13. SCHERKENBACH, William, La Ruta Deming hacia la Mejora Continua, Editorial Continental, 1994.
14. STRICKLAND, Thompson, Administración Estratégica-Conceptos y Casos, 11va Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.
15. SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Bogotá-Colombia, Ediciones Legis, 1994.
16. TRISCHLER, William, Mejorar el valor añadido en los procesos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1998.

SITIOS WEB CONSULTADOS

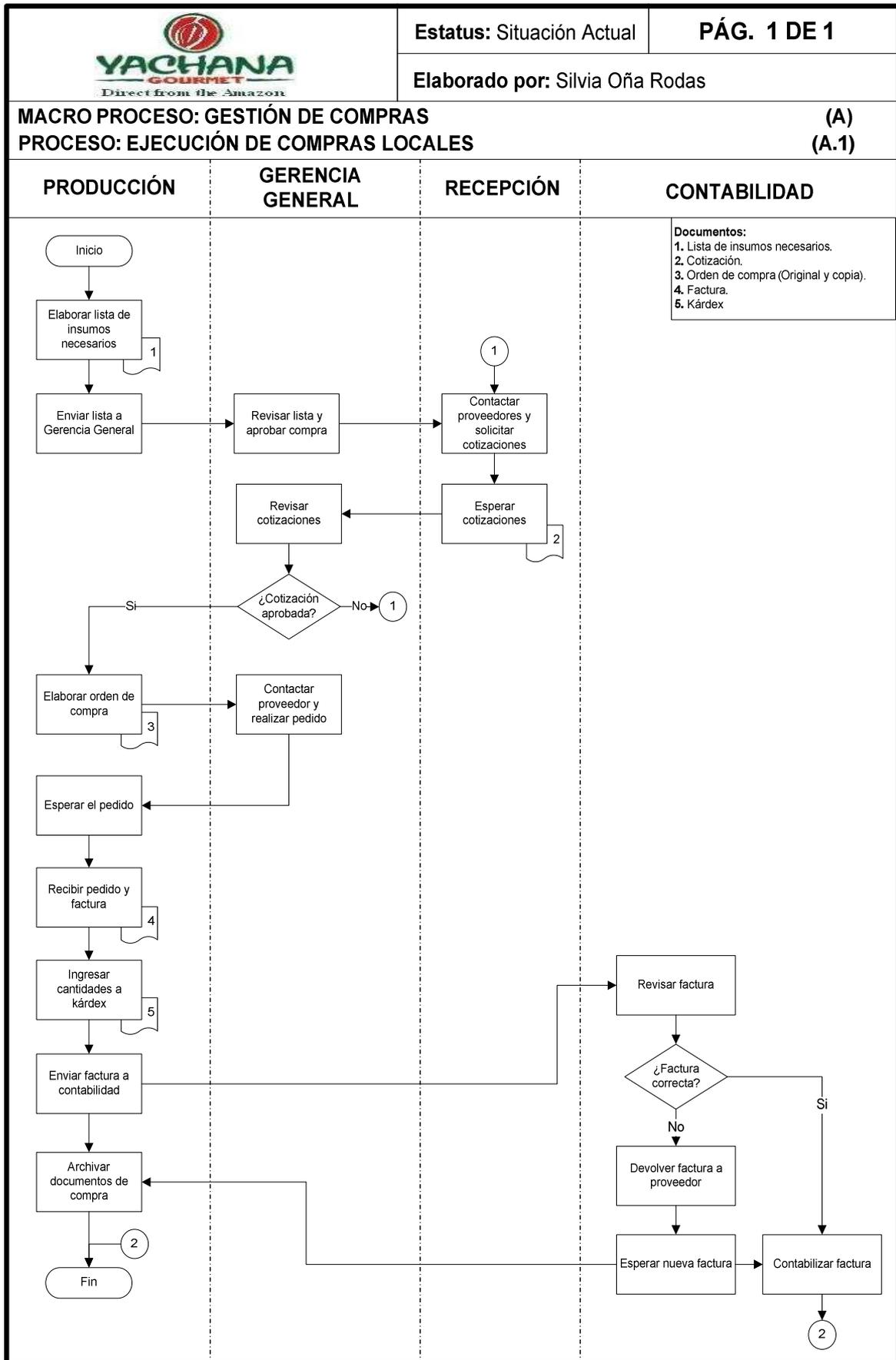
1. [//web.jet.es/amozarrain/gestión_indicadores.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestión_indicadores.htm)
2. www.gestiónempresarial.info/VerItemproducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8
3. www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestióndeprocesos.pdf.
4. www.wikilearning.com/clasificación_de_los_procesos-wkccp-12497-3.htm

5. www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf
6. [//calidad.umh.es/es/procesos.htm](http://calidad.umh.es/es/procesos.htm)
7. [//www.es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)
8. [//www.medellinmiempresa.com/documentos/padrinazgo/MEJORAMIENTO%20DE%20PROCESOS.doc](http://www.medellinmiempresa.com/documentos/padrinazgo/MEJORAMIENTO%20DE%20PROCESOS.doc)
9. www.inec.gov.ec
10. www.bce.fin.ec

ANEXOS

**ANEXO N°1: FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
DE YACHANA GOURMET**

**ANEXO N° 2: DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS
ACTUALES DE YACHANA GOURMET**





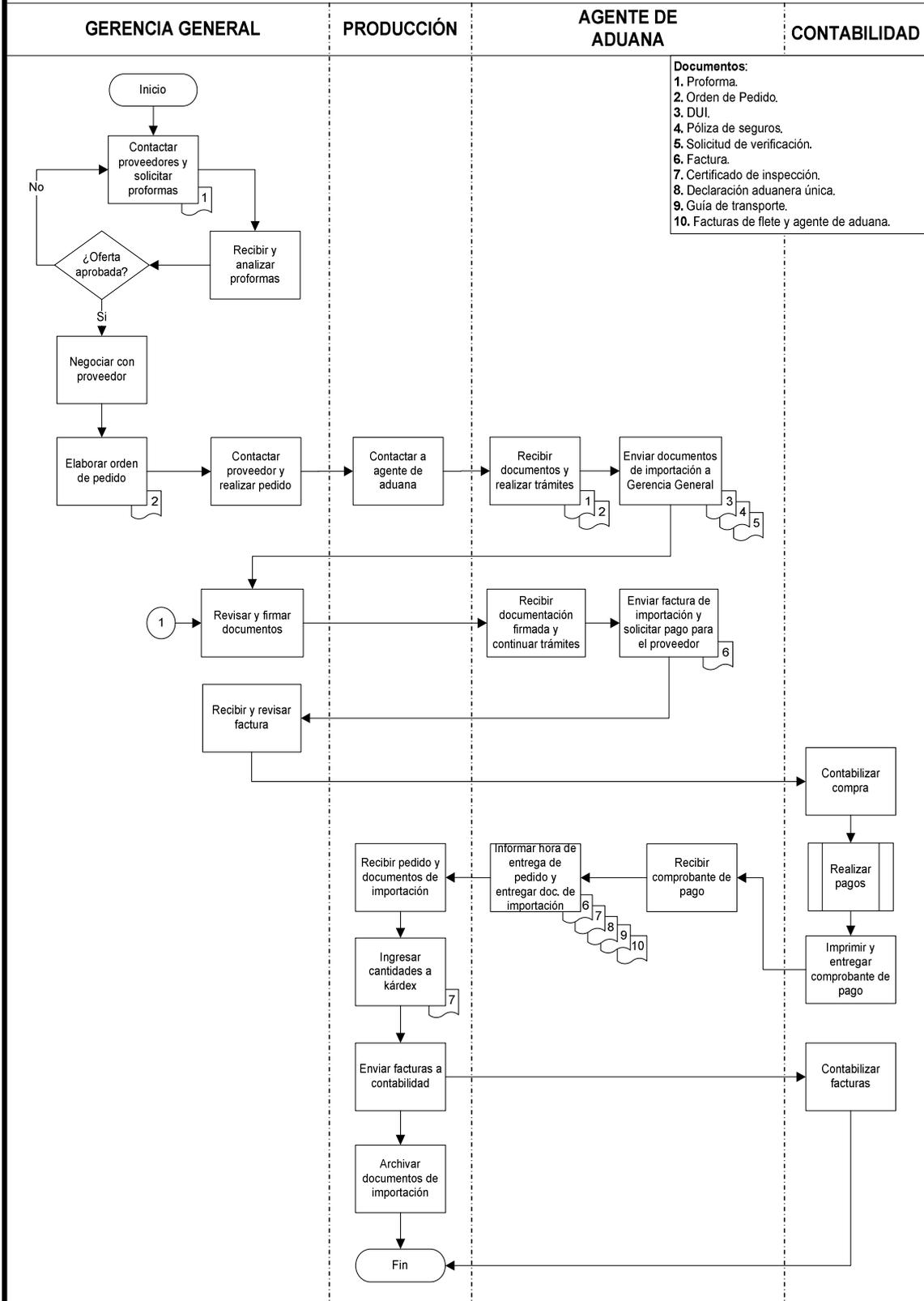
Estatus: Situación Actual

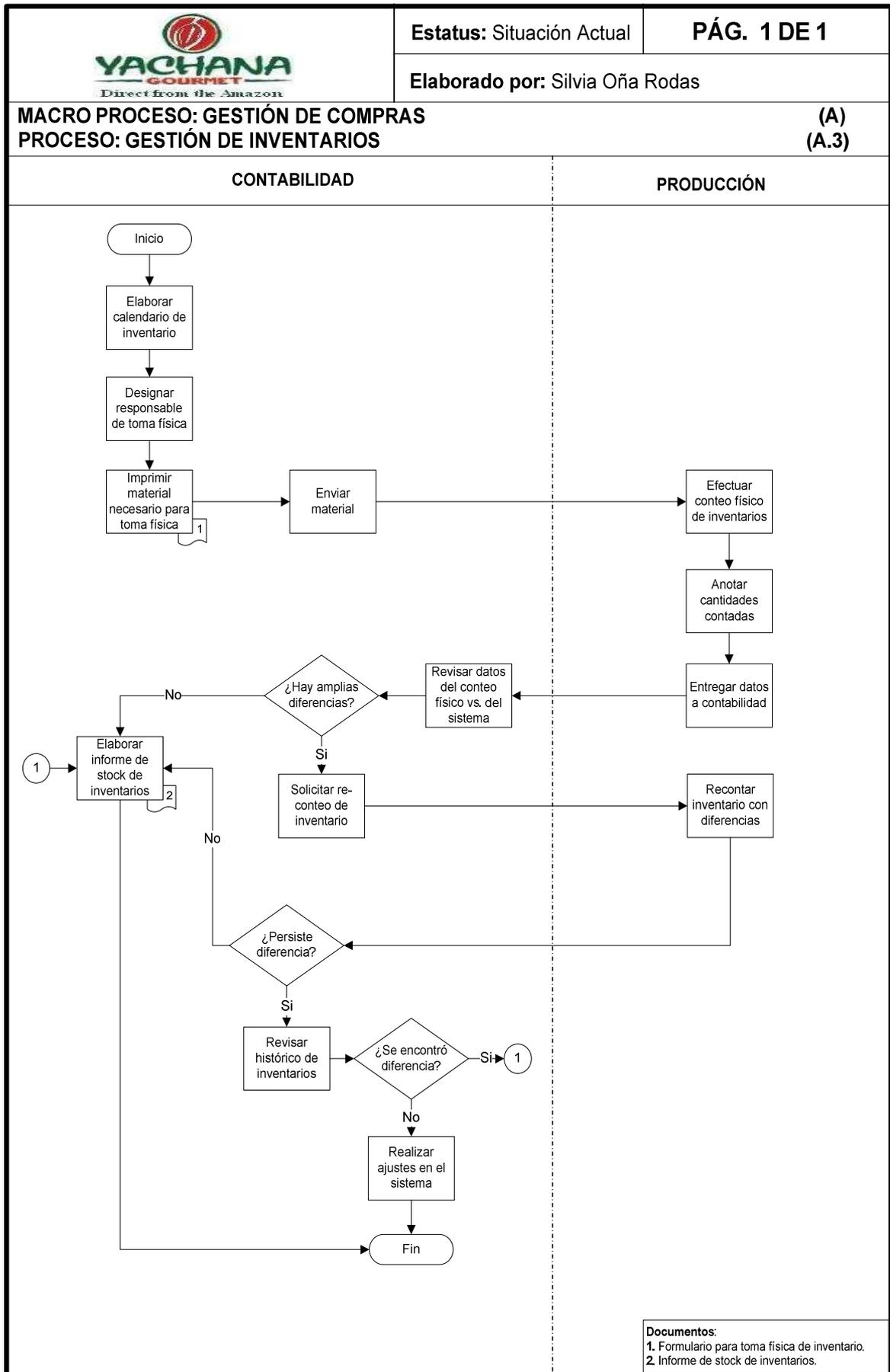
PÁG. 1 DE 1

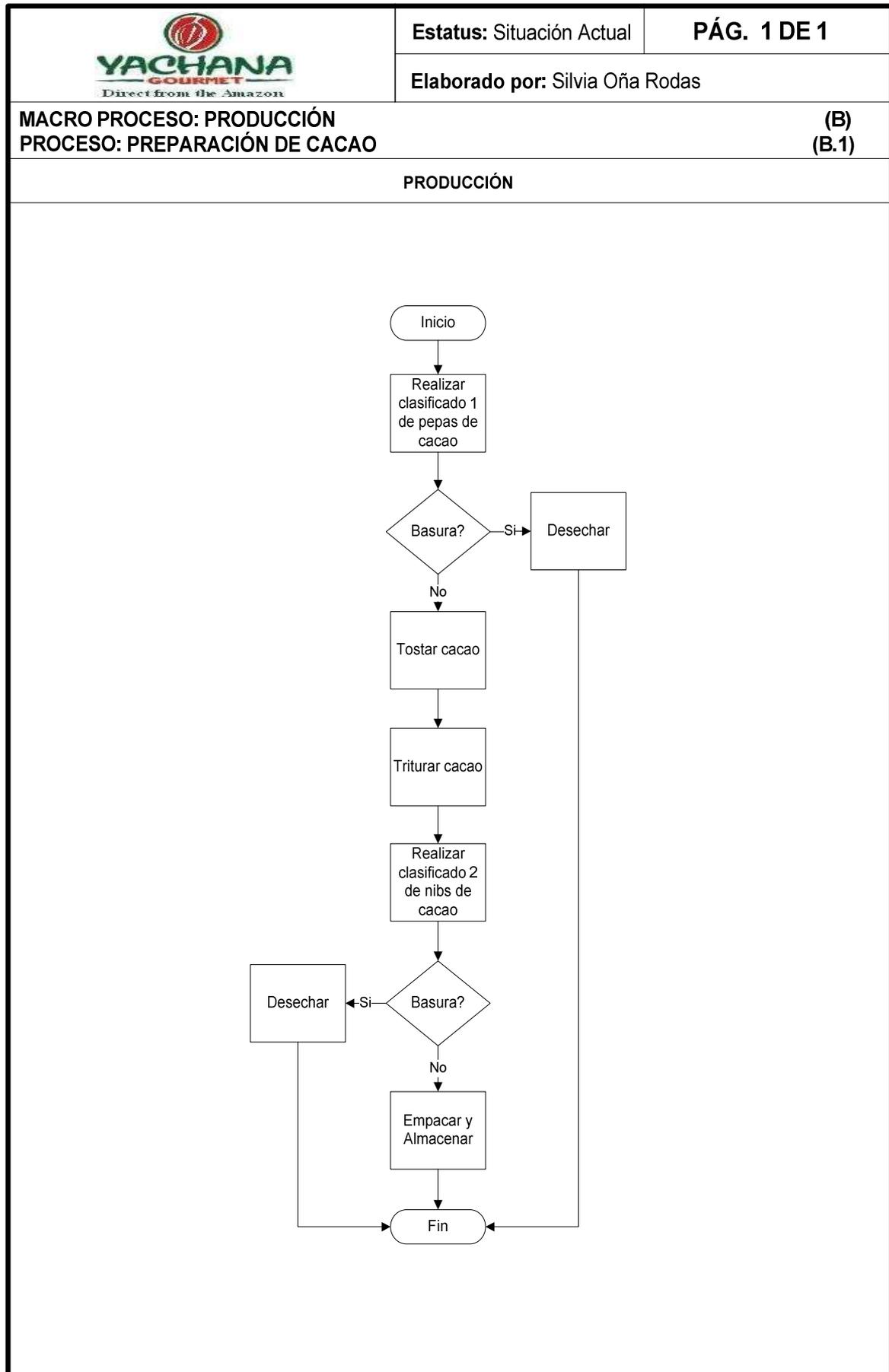
Elaborado por: Silvia Oña Rodas

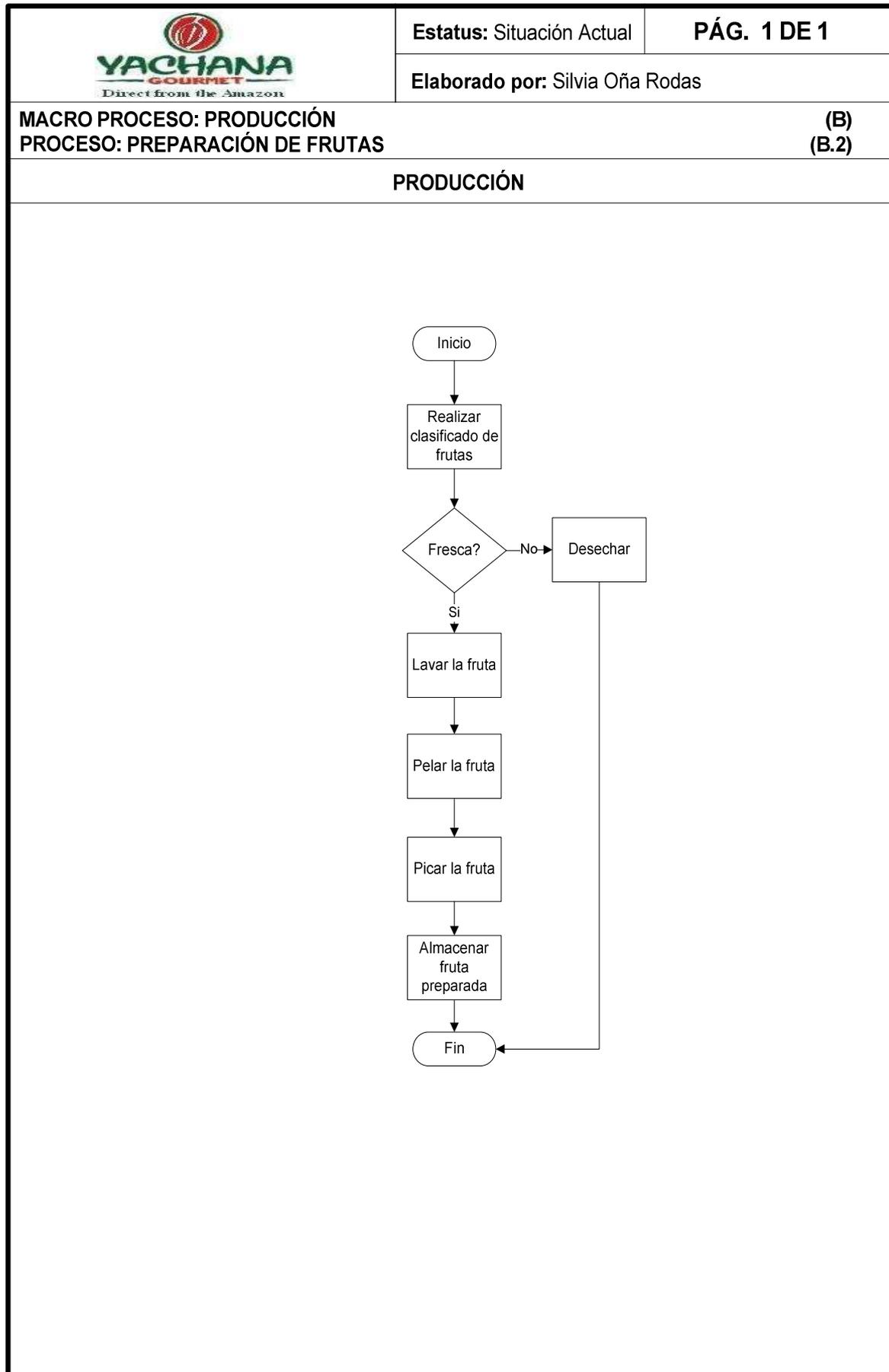
MACRO PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS
PROCESO: IMPORTACIÓN DE MATERIA PRIMA

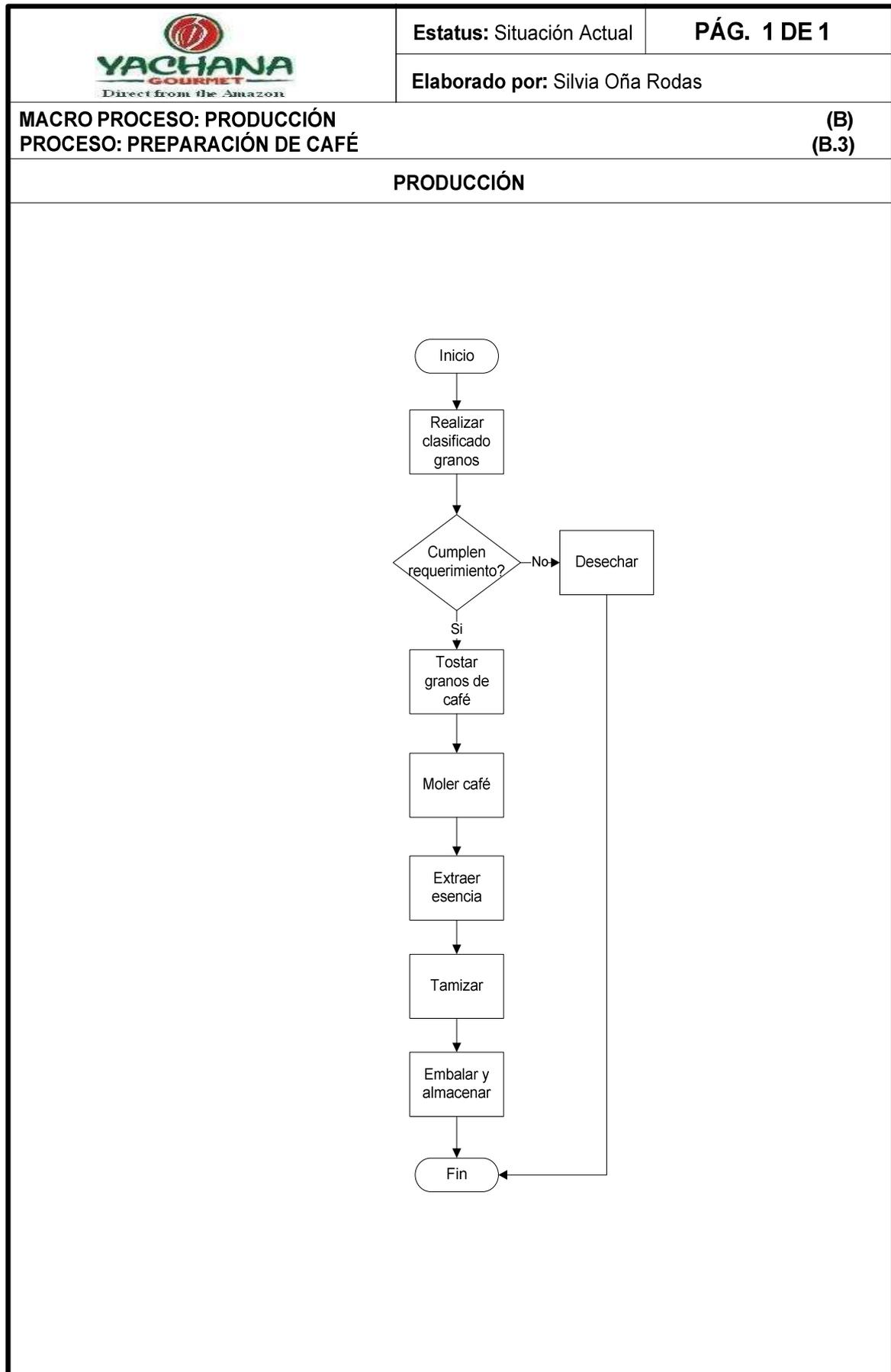
(A)
(A.2)

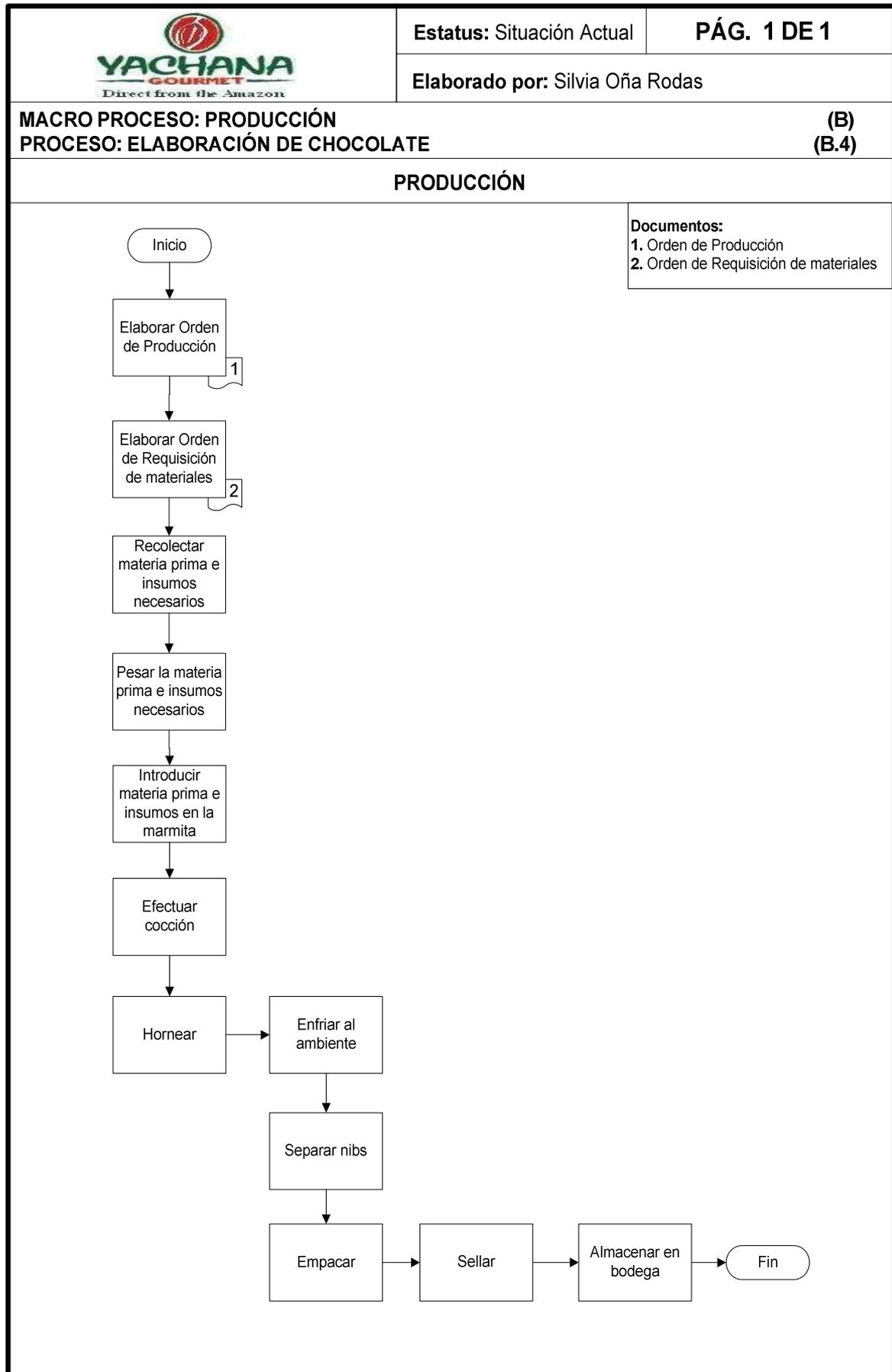














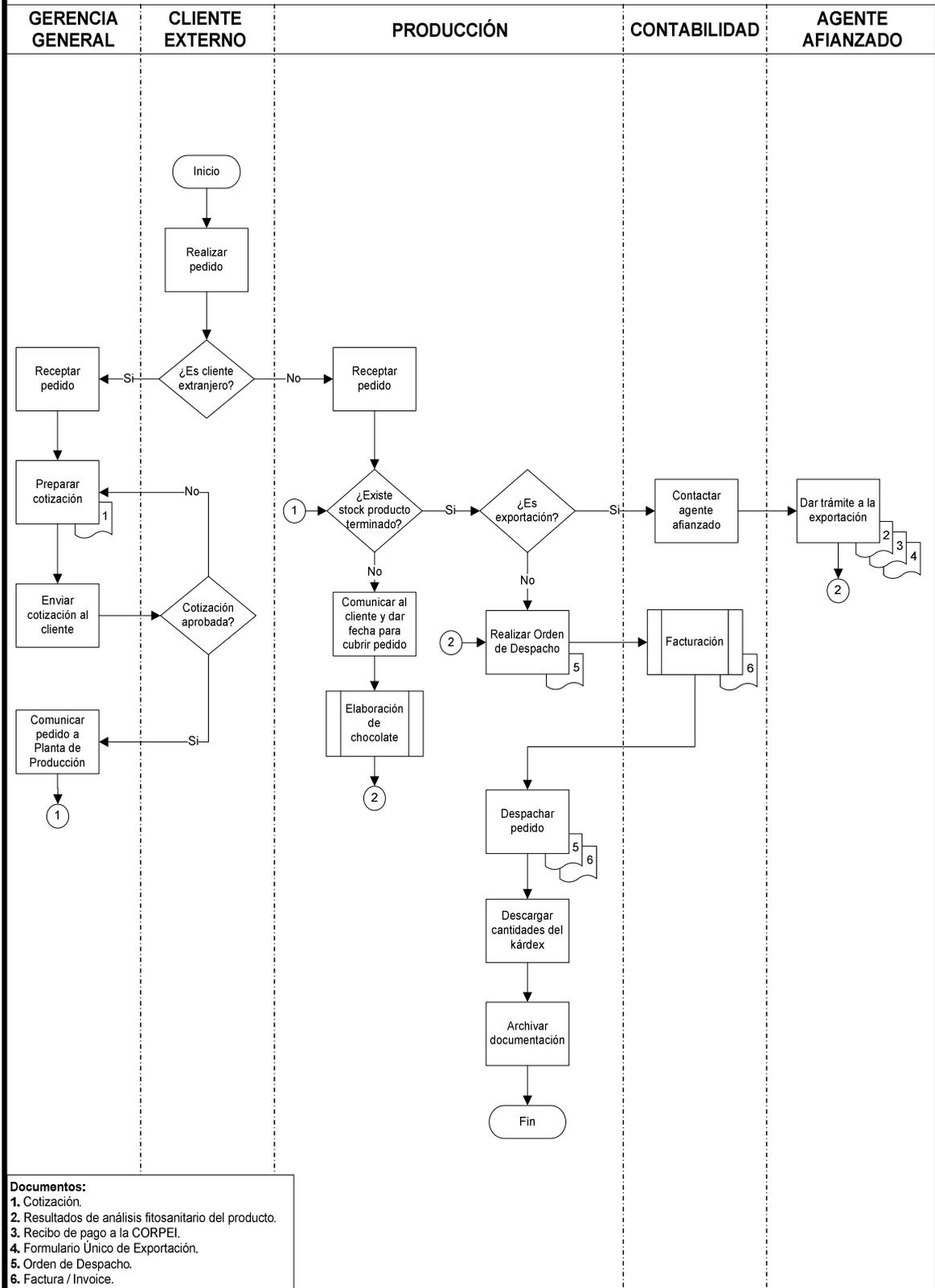
Estatus: Situación Actual

PÁG. 1 DE 1

Elaborado por: Silvia Oña Rodas

MACRO PROCESO: GESTIÓN DE VENTAS
PROCESO: GESTIÓN DE PEDIDOS

(C)
(C.1)



- Documentos:**
1. Cotización.
 2. Resultados de análisis fitosanitario del producto.
 3. Recibo de pago a la CORPEI.
 4. Formulario Único de Exportación.
 5. Orden de Despacho.
 6. Factura / Invoice.



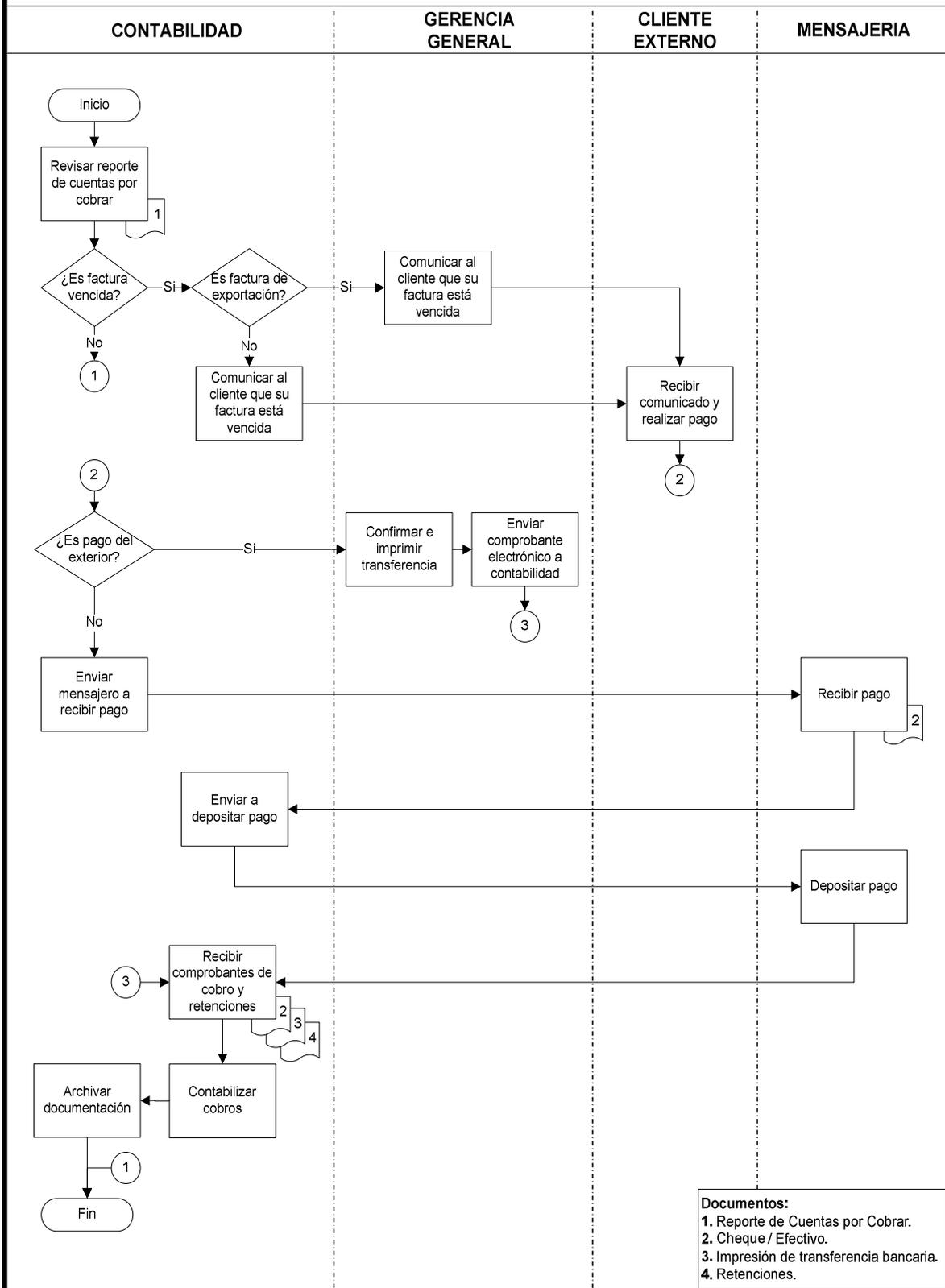
Estatus: Situación Actual

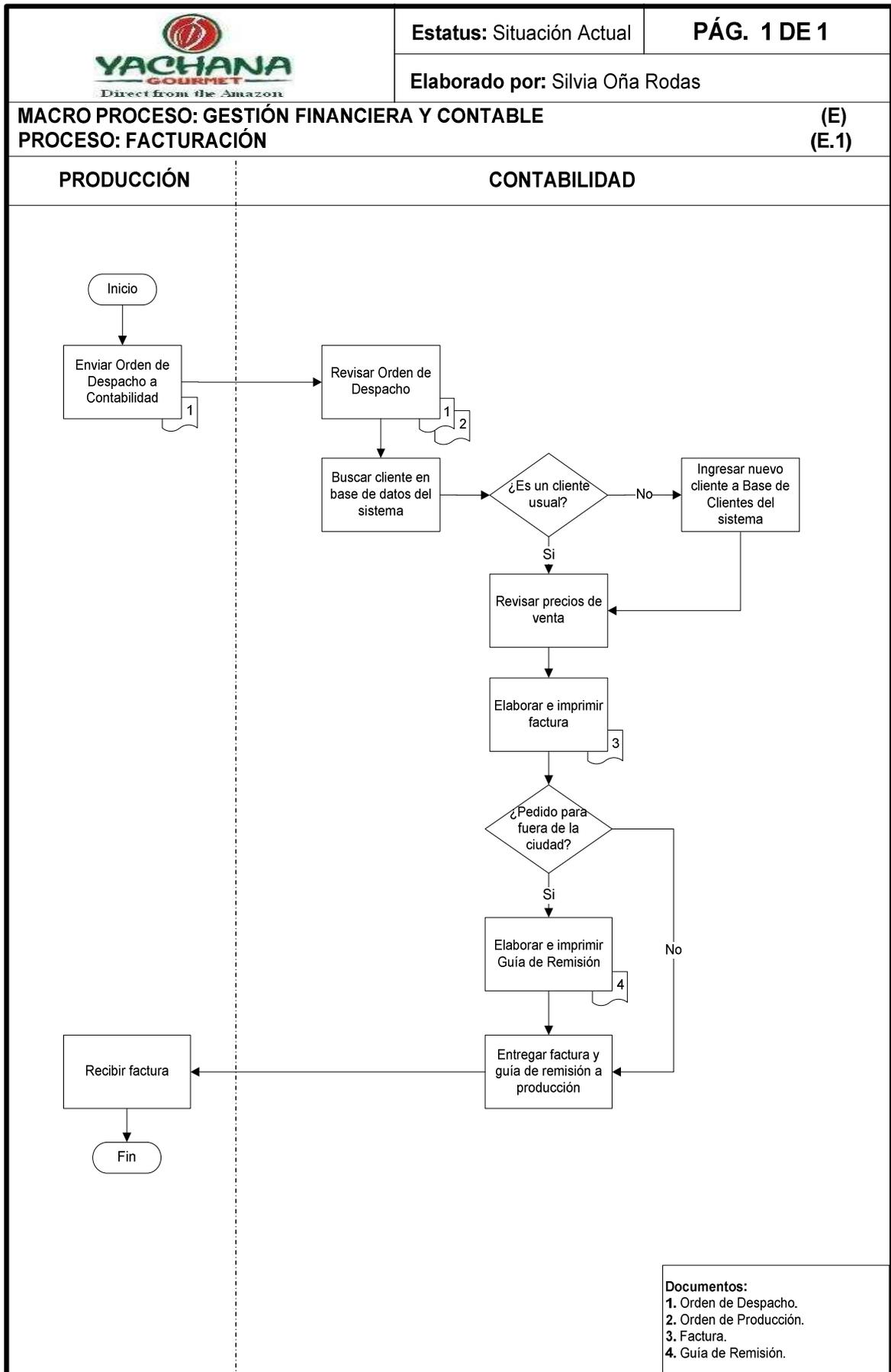
PÁG. 1 DE 1

Elaborado por: Silvia Oña Rodas

MACRO PROCESO: GESTIÓN DE VENTAS
PROCESO: GESTIÓN DE COBROS

(C)
(C.2)







Estatus: Situación Actual

PÁG. 1 DE 1

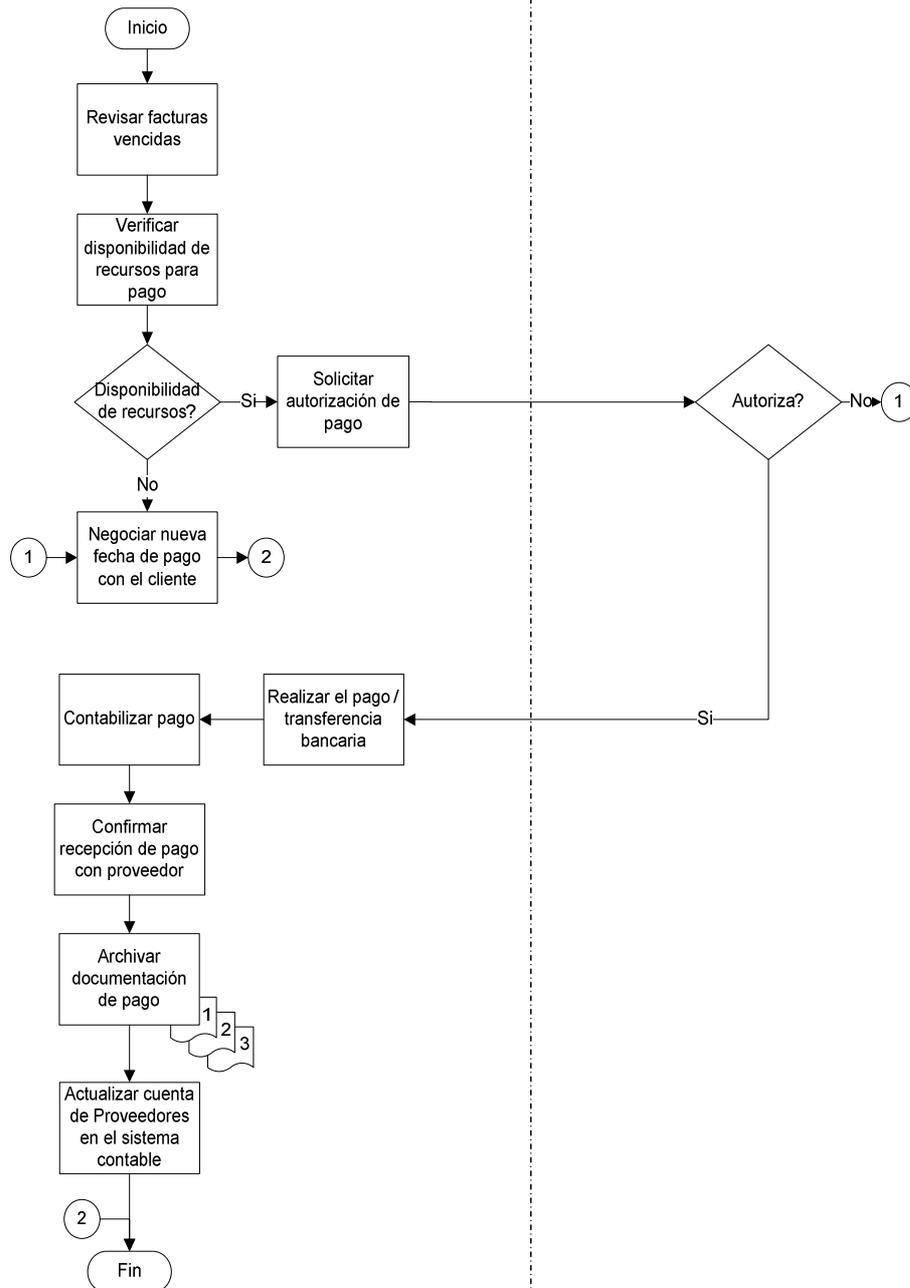
Elaborado por: Silvia Oña Rodas

MACRO PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE
 PROCESO: GESTIÓN DE PAGOS

(E)
 (E.2)

CONTABILIDAD

GERENCIA GENERAL



- Documentos:**
1. Factura de compra.
 2. Comprobante de retención.
 3. Comprobante de transferencia bancaria.



Estatus: Situación Actual

PÁG. 1 DE 1

Elaborado por: Silvia Oña Rodas

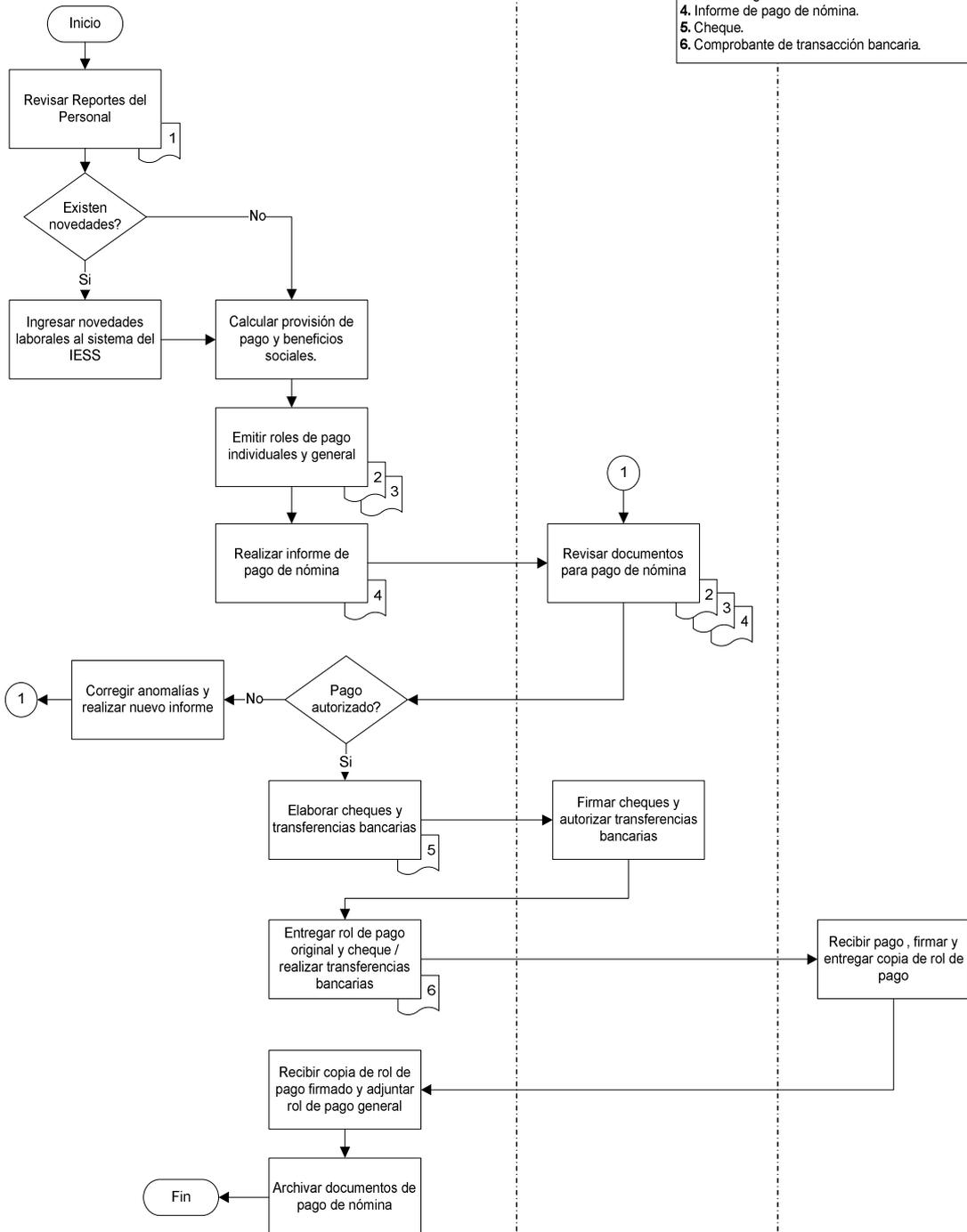
MACRO PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE
PROCESO: GESTIÓN DE NÓMINA

(E)
(E.3)

CONTABILIDAD

GERENCIA GENERAL CLIENTE INTERNO

- Documentos:**
1. Reportes de Personal.
 2. Rol de Pago Individual.
 3. Rol de Pago General.
 4. Informe de pago de nómina.
 5. Cheque.
 6. Comprobante de transacción bancaria.





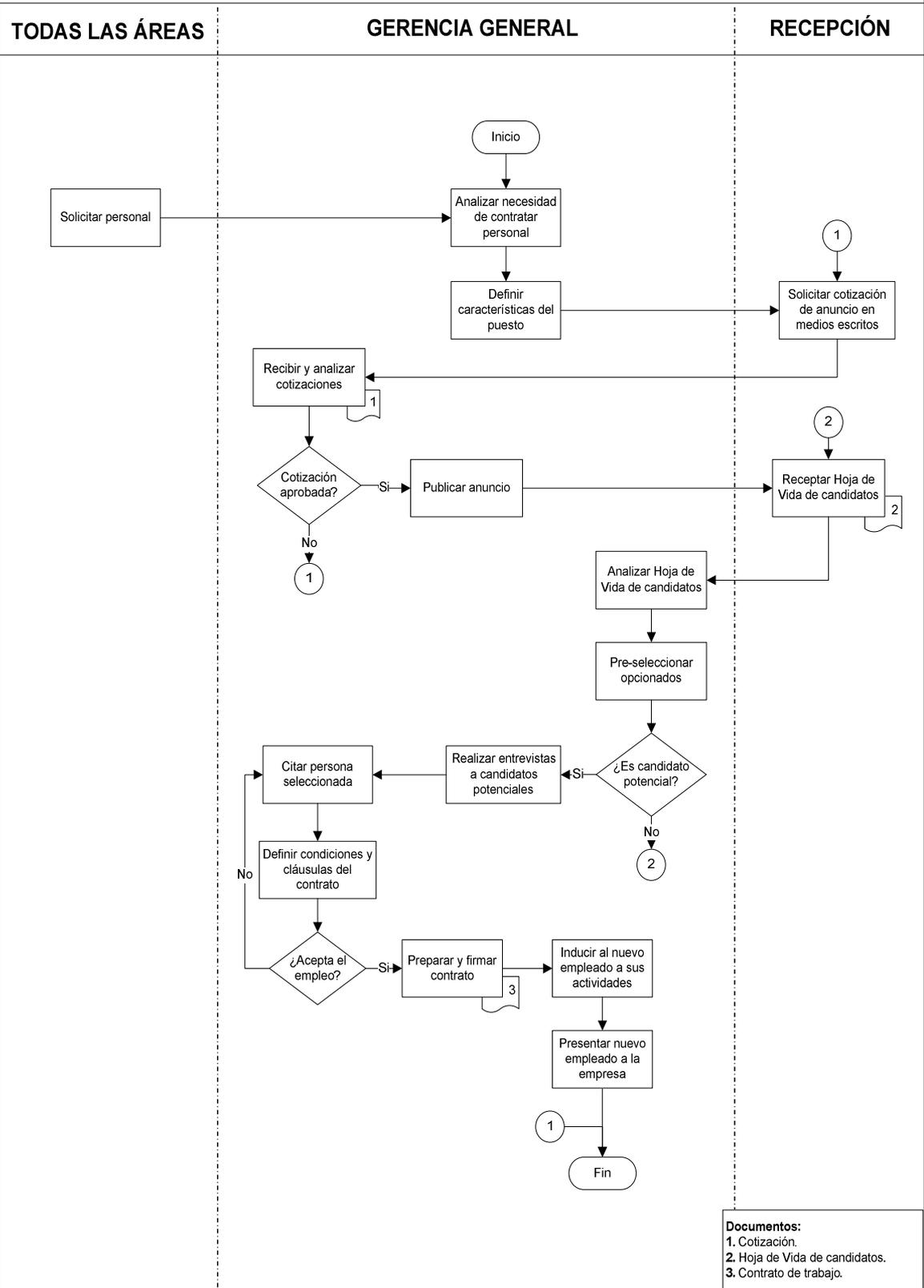
Estatus: Situación Actual

PÁG. 1 DE 1

Elaborado por: Silvia Oña Rodas

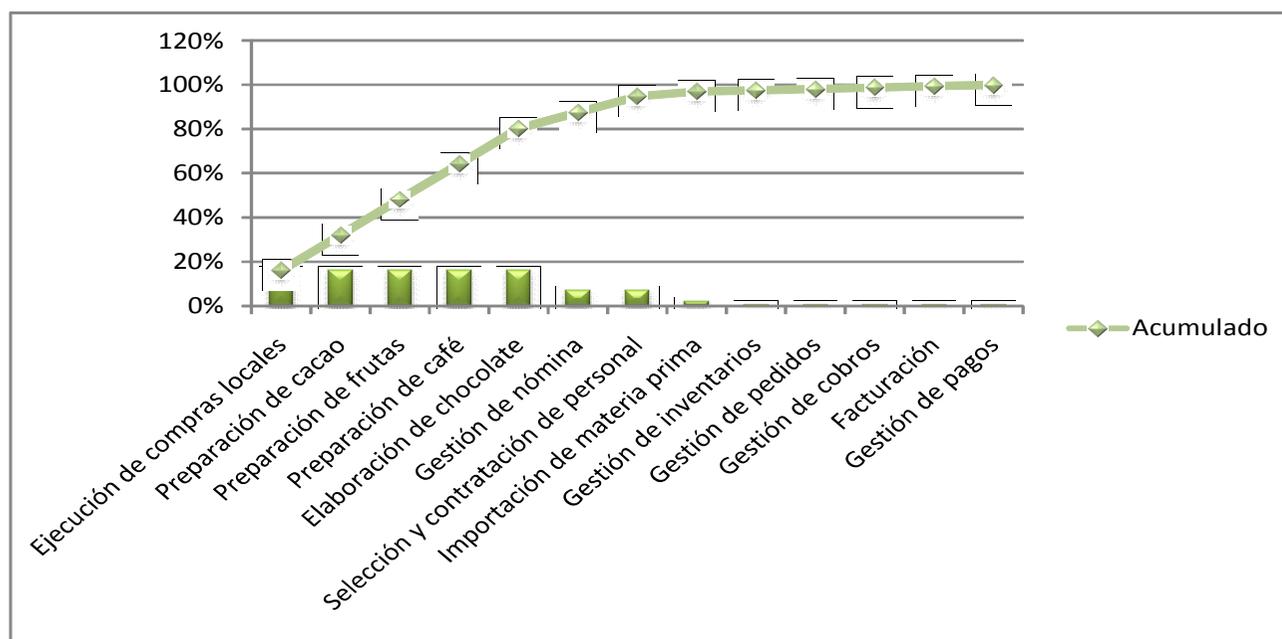
MACRO PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

(F)
(F.1)



**ANEXO N° 3: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS
CRÍTICOS DE YACHANA GOURMET**

Cód.	Proceso	FI1 0,30		FI2 0,25		FI3 0,30		FI4 0,15		Suma Total	%	Acumulado
A.1	Ejecución de compras locales	4	1,20	4	1,00	4	1,20	4	0,60	4,00	16%	16%
B.1	Preparación de cacao	4	1,20	4	1,00	4	1,20	4	0,60	4,00	16%	32%
B.2	Preparación de frutas	4	1,20	4	1,00	4	1,20	4	0,60	4,00	16%	48%
B.3	Preparación de café	4	1,20	4	1,00	4	1,20	4	0,60	4,00	16%	64%
B.4	Elaboración de chocolate	4	1,20	4	1,00	4	1,20	4	0,60	4,00	16%	80%
F.3	Gestión de nómina	2	0,60	0	0,00	2	0,60	4	0,60	1,80	7%	88%
G.1	Selección y contratación de personal	2	0,60	0	0,00	2	0,60	4	0,60	1,80	7%	95%
A.2	Importación de materia prima	1	0,30	1	0,25	0	0,00	0	0,00	0,55	2%	97%
A.3	Gestión de inventarios	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,15	0,15	1%	98%
C.1	Gestión de pedidos	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,15	0,15	1%	98%
C.2	Gestión de cobros	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,15	0,15	1%	99%
F.1	Facturación	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,15	0,15	1%	99%
F.2	Gestión de pagos	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,15	0,15	1%	100%
										24,90	100%	



**ANEXO N°4: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS
PROCESOS CRÍTICOS DE YACHANA GOURMET –
SITUACIÓN REAL**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACION: YACHANA GOURMET S.A.
MACRO PROCESO: GESTION DE COMPRAS
PROCESO: EJECUCION DE COMPRAS LOCALES
SITUACION: REAL

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Tiempos del proceso en días	Tiempos del proceso en horas	Tiempos del proceso en minutos	Tiempo calculado en minutos
1	Elaborar lista de insumos necesarios		1								6	6
2	Enviar lista a Gerencia General					1					2,5	2,5
3	Revisar lista y aprobar compra		1							1,65		99
4	Contactar proveedores y solicitar cotizaciones			1						6		360
5	Esperar cotizaciones				1				1,3			624
6	Revisar cotizaciones		1								23	23
7	Elaborar orden de compra	1									5	5
8	Contactar proveedor y realizar pedido	1									7	7
9	Esperar el pedido				1				2,4			1152
10	Recibir pedido y factura	1									10	10
11	Ingresar cantidades a kárdex		1								7	7
12	Enviar factura a contabilidad					1			6,3			3024
13	Revisar factura						1				2	2
14	Devolver factura a proveedor					1					8	8
15	Esperar nueva factura				1				1			480
16	Contabilizar factura		1								3,6	3,6
17	Archivar documentos de compra							1			2	2
		3	5	1	3	3	1	1				
TIEMPO TOTAL EN MINUTOS												5815,1
TIEMPO TOTAL EN DÍAS												12,11

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación actual		
		No.	Tiempo (Min.)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	22	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	138,6	2%
P	PREPARACION	1	360	6%
E	ESPERA	3	2256	39%
M	MOVIMIENTO	3	3034,5	52%
I	INSPECCION	1	2	0%
A	ARCHIVO	1	2	0%
TT	TOTAL	17	5815,1	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	160,6		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	2,76%		

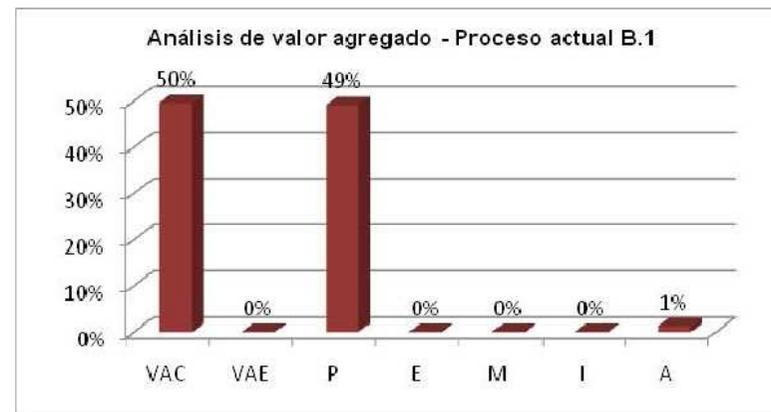


ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACION: YACHANA GOURMET S.A.
MACRO PROCESO: PRODUCCIÓN
PROCESO: PREPARACIÓN DE CACAO
SITUACION: REAL

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Tiempos del proceso en días	Tiempos del proceso en horas	Tiempos del proceso en minutos	Tiempo calculado en minutos
1	Realizar clasificado 1 de pepas de cacao			1					2,72			1305,6
2	Desechar							1			27	27
3	Tostar cacao	1								3,2		192
4	Triturar cacao	1								2,4		144
5	Realizar clasificado 2 de nibs de cacao	1							2			960
6	Desechar							1			8	8
7	Empacar y Almacenar	1									21	21
		4	0	1	0	0	0	2				
TIEMPO TOTAL EN MINUTOS											2657,6	
TIEMPO TOTAL EN DÍAS											5,54	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación actual		
		No.	Tiempo (Min.)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	1317	50%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACION	1	1305,6	49%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	2	35	1%
TT	TOTAL	7	2657,6	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1317		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	49,56%		

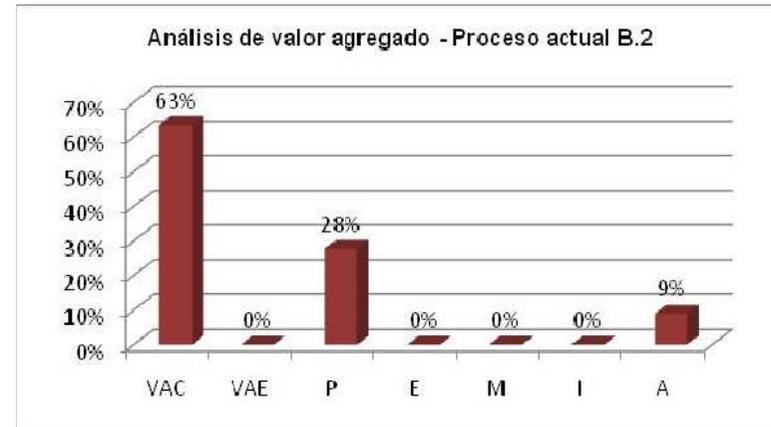


ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACION: YACHANA GOURMET S.A.
MACRO PROCESO: PRODUCCIÓN
PROCESO: PREPARACIÓN DE FRUTAS
SITUACION: REAL

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Tiempos del proceso en días	Tiempos del proceso en horas	Tiempos del proceso en minutos	Tiempo calculado en minutos
1	Realizar clasificado de frutas			1							56,6	56,6
2	Desechar							1			18,2	18,2
3	Lavar la fruta	1									22,9	22,9
4	Pelar la fruta	1									45,6	45,6
5	Picar la fruta	1									48	48
6	Almacenar fruta preparada	1									13	13
		4	0	1	0	0	0	1				
TIEMPO TOTAL EN MINUTOS												204,3
TIEMPO TOTAL EN DÍAS												0,43

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación actual		
		No.	Tiempo (Min.)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	129,5	63%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACION	1	56,6	28%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	1	18,2	9%
TT	TOTAL	6	204,3	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	129,5		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	63,39%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACION: YACHANA GOURMET S.A.

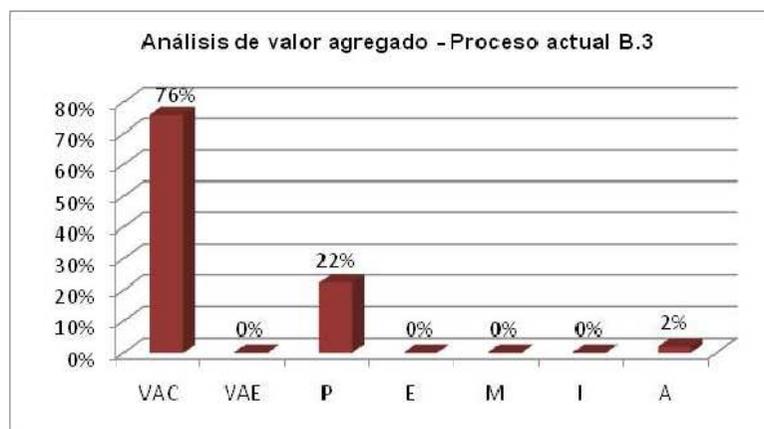
MACRO PROCESO: PRODUCCIÓN

PROCESO: PREPARACIÓN DE CAFÉ

SITUACION: REAL

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Tiempos del proceso en días	Tiempos del proceso en horas	Tiempos del proceso en minutos	Tiempo calculado en minutos
1	Realizar clasificado de granos			1						1,3		78
2	Desechar							1			7	7
3	Tostar granos de café	1								1,1		66
4	Moler café	1									50	50
5	Extraer esencia	1									28	28
6	Tamizar	1								1,8		108
7	Embalar y almacenar	1									14	14
		5	0	1	0	0	0	1				
TIEMPO TOTAL EN MINUTOS												351
TIEMPO TOTAL EN DIAS												0,73

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación actual		
		No.	Tiempo (Min.)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	266	76%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACION	1	78	22%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	1	7	2%
TT	TOTAL	7	351	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	266		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	75,78%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

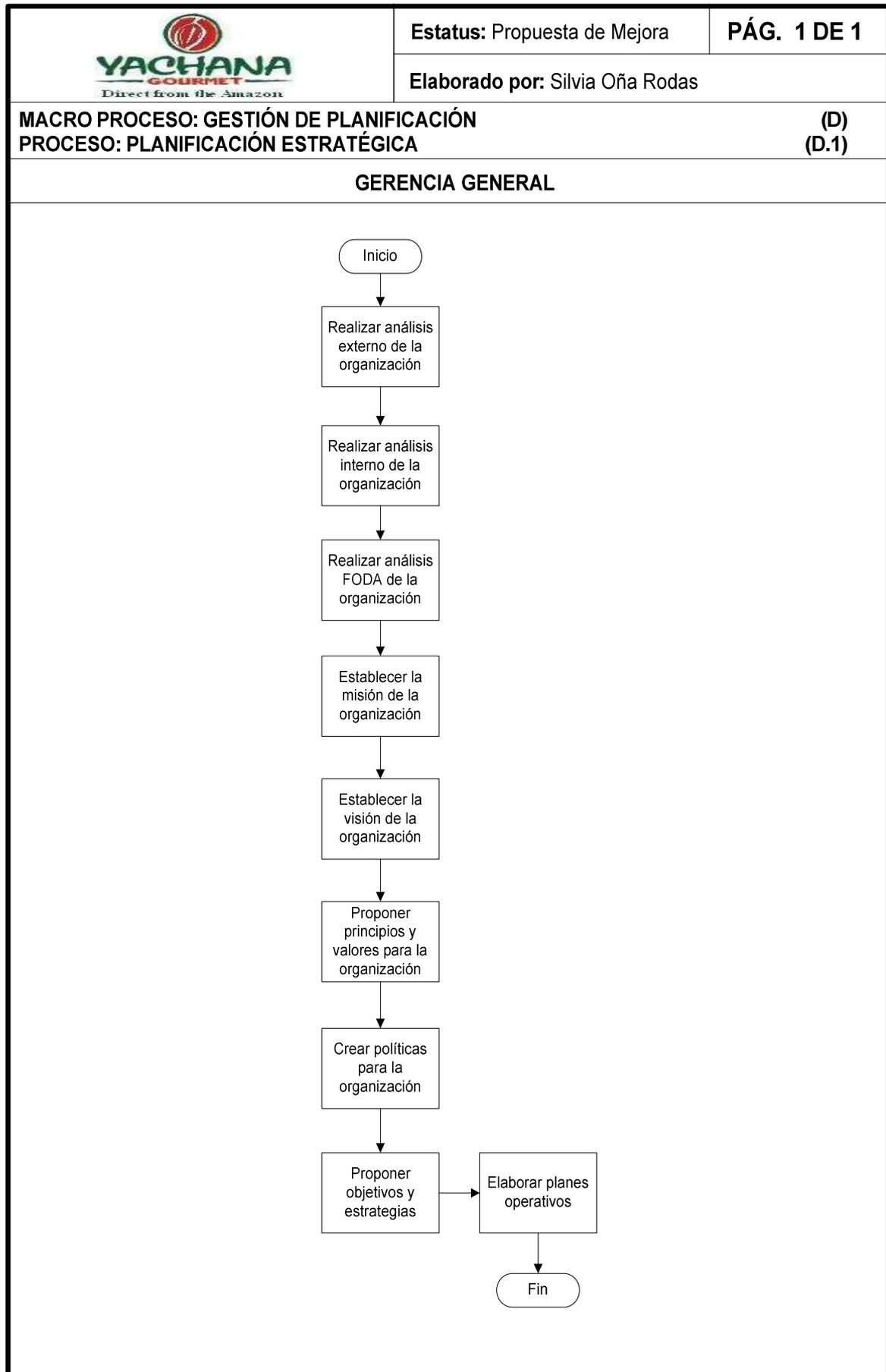
ORGANIZACION: YACHANA GOURMET S.A.
MACRO PROCESO: PRODUCCIÓN
PROCESO: ELABORACIÓN DE CHOCOLATE
SITUACIÓN: REAL

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Tiempos del proceso en días	Tiempos del proceso en horas	Tiempos del proceso en minutos	Tiempo calculado en minutos
1	Elaborar Orden de Producción		1								20	20
2	Elaborar Orden de Requisición de Materiales		1								11	11
3	Recolectar materia prima e insumos necesarios			1							18,6	18,6
4	Pesar la materia prima e insumos necesarios			1							25	25
5	Introducir materia prima e insumos en la marmita			1							13	13
6	Efectuar cocción	1								1,5		90
7	Hornear	1									45,2	45,2
8	Enfriar al ambiente				1						35	35
9	Remover nibs	1									18,2	18,2
10	Empacar				1				3,6			1728
11	Sellar y etiquetar				1				1,1			528
12	Almacenar en bodega					1					10	10
		3	2	3	3	1	0	0				
TIEMPO TOTAL EN MINUTOS												2542
TIEMPO TOTAL EN DÍAS												5,30

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación actual		
		No.	Tiempo (Min.)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	153,4	6%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	31	1%
P	PREPARACION	3	56,6	2%
E	ESPERA	3	2291	90%
M	MOVIMIENTO	1	10	0%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	12	2542	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	184,4		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	7,25%		



**ANEXO N°5: PROPUESTA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA YACHANA GOURMET**



**ANEXO N°6: PROPUESTA DE MEJORA - MANUAL DE
PROCESOS CLAVES DE YACHANA GOURMET**

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 1 de 27

MANUAL DE PROCESOS DE YACHANA GOURMET S.A.

2009

Elaborado por: Silvia Pamela Oña R.	Revisado por: Ing. Víctor Pumisacho MSc.	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 2 de 27

CONTENIDO

1. Objetivos
2. Alcance
3. Glosario
4. Mapa de Procesos
5. Descripción de los procesos
 - 5.1. GESTIÓN DE COMPRAS (A)
 - 5.1.1. Ejecución de compras locales (A.1)
 - 5.2. PRODUCCIÓN (B)
 - 5.2.1. Preparación de cacao (B.1)
 - 5.2.2. Preparación de frutas (B.2)
 - 5.2.3. Preparación de café (B.3)
 - 5.2.4. Elaboración de chocolate (B.4)

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 3 de 27

1. OBJETIVOS

Los objetivos del presente manual de procesos son los siguientes:

- Facilitar a la empresa toda la información sobre el funcionamiento de sus procesos, las actividades que se realizan en cada uno de ellos y los recursos que utilizan.
- Servir de guía para identificar claramente la mejor forma de mejorar el funcionamiento de los procesos de Yachana Gourmet para ofrecer productos de calidad al cliente externo.
- Facilitar el control del cumplimiento de las actividades de cada proceso de Yachana Gourmet.
- Ser un elemento esencial de consulta para orientar al personal involucrado en cada actividad o proceso.
- Orientar, mejorar el desarrollo y adaptación del personal nuevo y el conocimiento por los altos directivos para la toma de decisiones.

2. ALCANCE

El presente manual de procesos incluye el mapa de procesos de Yachana Gourmet, la representación de cada uno de ellos de manera gráfica en diagramas de flujo y fichas de proceso exponiendo la secuencia de sus actividades, componentes, recursos clientes internos, clientes externos, controles, mecanismos, indicadores, entradas y salidas.

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 4 de 27

3. GLOSARIO

Actividad.- Suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.

Calidad.- Conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.

Cliente Externo.- Es el cliente que recibe el producto o servicio final.

Cliente Interno.- Personal involucrado dentro del proceso en la organización.

Competitividad.- Capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a estas, cada vez a mayor velocidad.

Controles.- Sistema de medidas y control de funcionamiento del proceso.

Costo.- Gastos correspondientes a la totalidad del proceso.

Diagrama de flujo.- Representación gráfica de las actividades que conforman un proceso.

Eficacia.- Mide el grado de en que los elementos planificados se traducen en resultados satisfactorios.

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 5 de 27

Eficiencia.- Representa el punto en el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de la efectividad. La productividad es una medida de eficiencia.

Efectividad.- Es el grado hasta el cual los resultados de los procesos satisfacen al cliente.

Entrada.- “Insumo” que responde al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).

Gestión.- Acciones que se llevan a cabo para administrar para conseguir un objetivo.

Indicador.- Representación cuantificada de la información.

Macro proceso.- Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

Mapa de procesos.- Representación que define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados.

Mecanismos.- Recursos necesarios para realizar un proceso.

Proceso.- Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 6 de 27

Productividad.- Grado en el cual el uso de los recursos se minimiza y se eliminan los desperdicios en la búsqueda de la calidad.

Recursos.- Medios a disposición de la empresa para la realización de las actividades de un proceso.

Salida.- Producto que representa valor para el cliente interno o externo.

Valor Agregado.- Resultado de aquellas operaciones que la organización debe realizar para satisfacer los requerimientos del cliente.

4. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos de la empresa Yachana Gourmet en el cual se detallan los procesos gobernantes, procesos operativos, y procesos de apoyo es el siguiente:



	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 7 de 27

5. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

A continuación se presenta la descripción, diagrama de flujo y ficha de proceso de cada uno de los procesos de la empresa Yachana Gourmet.

5.1 GESTIÓN DE COMPRAS (A)

La Gestión de Compras se considera como un macro proceso y representa una parte fundamental dentro de Yachana Gourmet. El proceso clave que conforma este macro proceso es: Realizar compras locales (A.1).

5.1.1 Realizar compras locales (A.1)

Para la adquisición de recursos locales la negociación se realiza de manera sencilla debido a que la mayoría de los proveedores de Yachana Gourmet son hijos. Se dan casos en que se presentan falta de stock, cambios de precio, calidad, nuevas ofertas, etc., que llevan a la organización a buscar proveedores alternativos que cumplan con sus requerimientos.

A continuación se presenta la caracterización del proceso de realizar compras locales que representan aproximadamente el 80% de las adquisiciones que realiza Yachana Gourmet para cubrir la demanda de sus productos.

- **Alcance**

La compra de recursos e insumos locales empieza por elaborar la lista de insumos necesarios para luego contactar a los proveedores y solicitar una

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 8 de 27

cotización de lo requerido, se desarrolla con el análisis y elección de la cotización más conveniente para luego realizar el pedido coordinando los parámetros de entrega, control, ingreso y archivo de factura.

- **Responsable**

La administración de este proceso se centraliza en la Gerencia de Producción.

- **Entradas**

Las entradas de este proceso son las cotizaciones de proveedores y la orden de compra emitida por el área de producción.

- **Salidas**

Este proceso arroja como resultado la factura de compra emitida por el proveedor.

- **Recursos**

Los recursos necesarios para la realización del proceso de compras locales son los siguientes:

- *Recursos Humanos:* Gerente General, Gerente de Producción y Bodeguero encargado.
- *Recursos Físicos:* Oficina de Gerencia General, Planta de Producción, área de Recepción y suministros de oficina.

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 9 de 27

- *Recursos Técnicos:* Equipos de computación y equipos de comunicación.
- *Recursos Económicos:* Los necesarios para realizar este proceso.

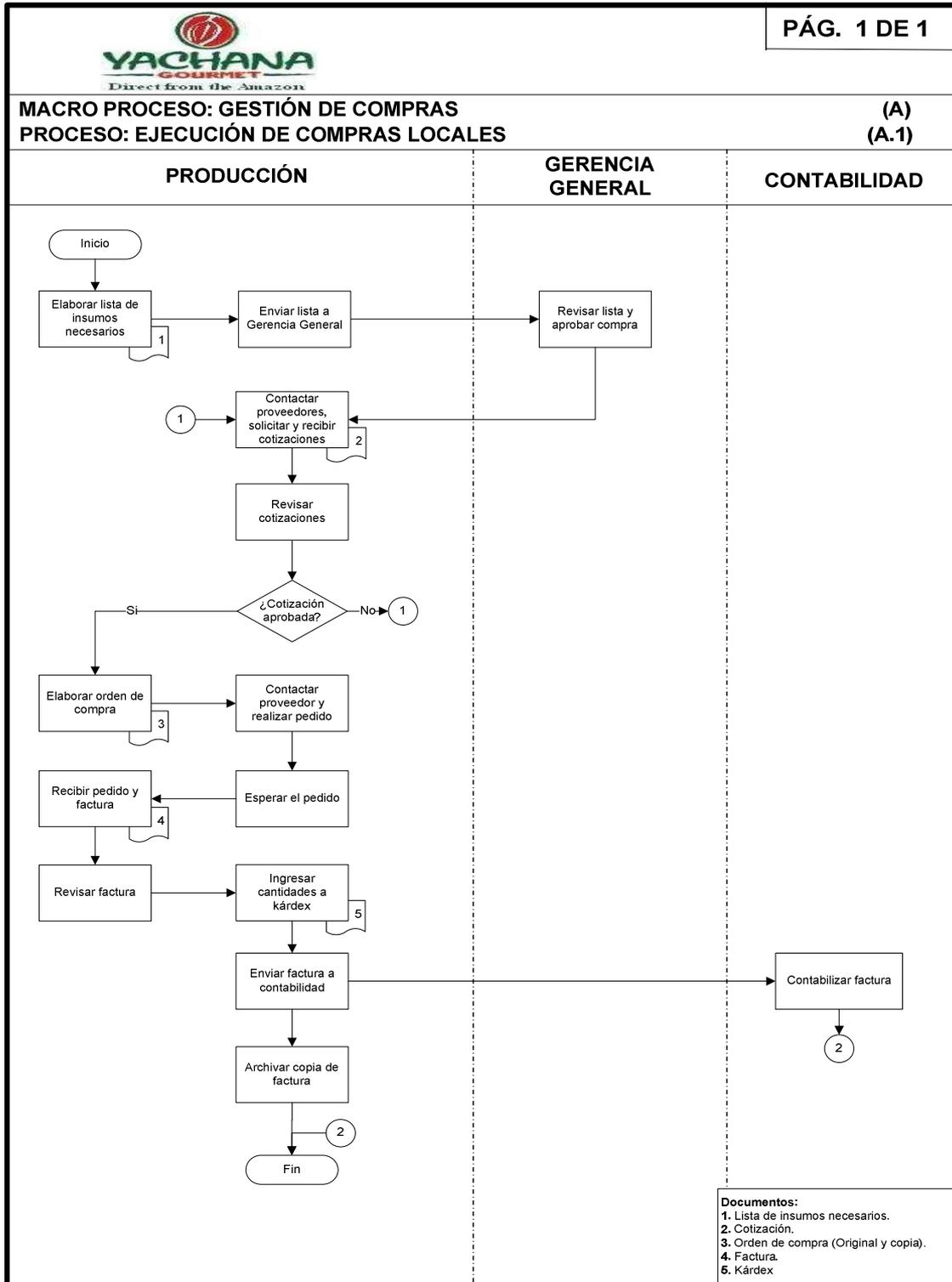
- **Controles**

Los controles para la ejecución y consulta de reportes de compras, stock y movimientos de inventario se manejan mediante el Sistema Memory Figaro Computación.

El Gerente de Producción, Contador General y Gerente general son las únicas personas autorizadas a manejar los módulos mencionados en el párrafo anterior.

A continuación se presentan el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio:

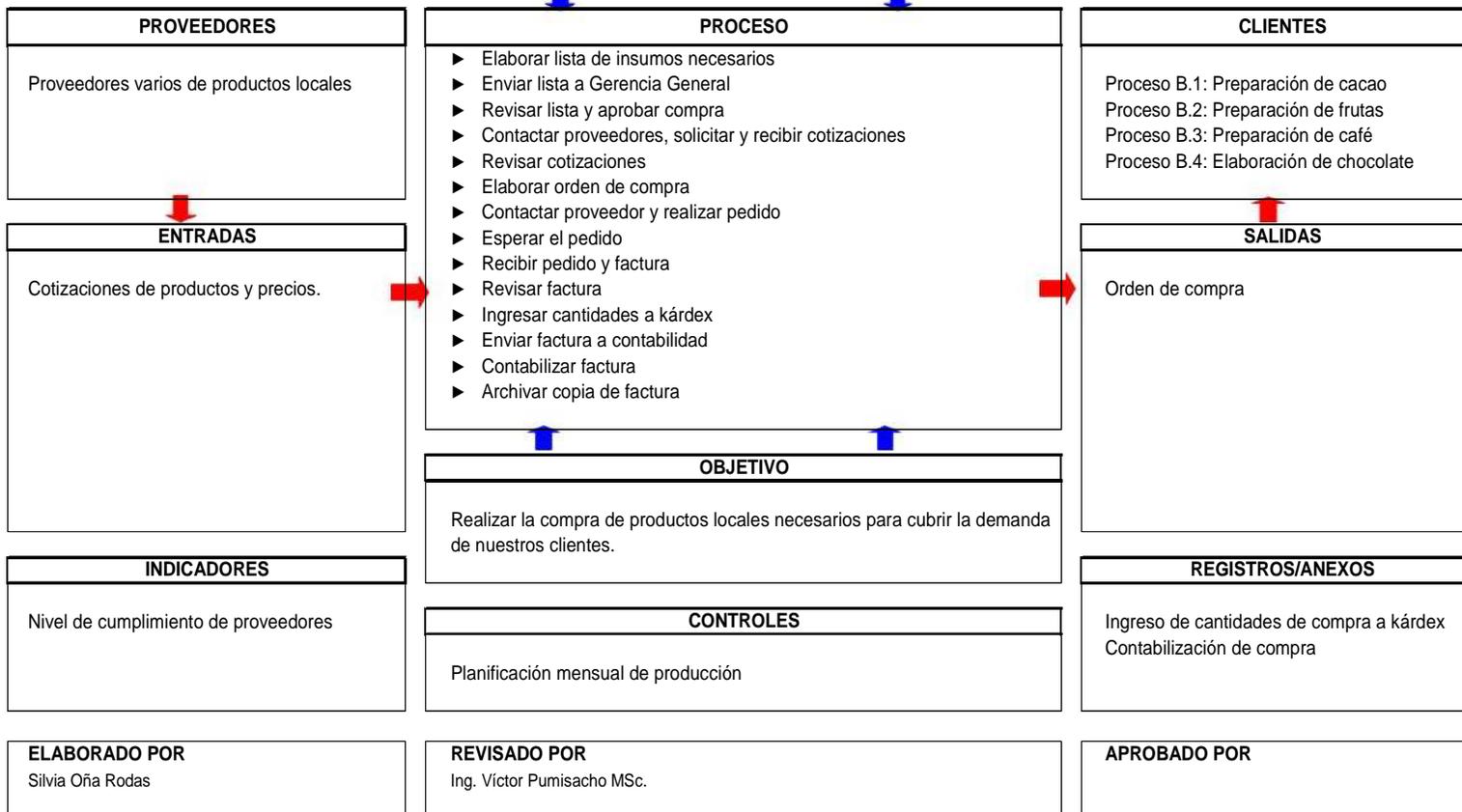
 YACHANA GOURMET direct from the Amazon	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	Pág. 10 de 27	



DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: EJECUCIÓN DE COMPRAS LOCALES	CODIFICACION: A.1	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: GERENTE DE PRODUCCIÓN	FECHA: 04/01/2009	
ALCANCE: Negociación y compra de productos locales.		

RECURSOS	
FISICOS: Oficina de Gerencia General, Planta de Producción y suministros de oficina.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso.
TECNICOS: Equipos de comunicación y computación.	RRHH: Gerente General, Gerente de Producción y Bodeguero encargado.



direct from the Amazon



YACHANA

GOURMET

MANUAL DE PROCESOS

YACHANA GOURMET S.A.

Pág. 11 de 27

Código:

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 12 de 27

5.2 PRODUCCIÓN (B)

La Producción se realiza dentro de la infraestructura de Yachana Gourmet, en la Planta de Producción. Los procesos que conforman este macro proceso son la razón de ser de la empresa, y son: Preparación de cacao (B.1), Preparación de frutas (B.2), Preparación de café (B.3) y la Elaboración de chocolate (B.4).

5.2.1 Preparación de cacao (B.1)

La preparación de cacao constituye un proceso fundamental para la elaboración del chocolate Yachana Gourmet. A continuación se presenta su caracterización:

- **Alcance**

El alcance de este proceso se extiende desde el tostado del cacao, pasando por la trituración y clasificado, hasta el empaque y almacenamiento de los nibs listos para la elaboración del chocolate.

- **Responsable**

La responsabilidad de este proceso recae sobre la Gerencia de Producción.

- **Entradas**

La entrada de este proceso es el cacao en pepa.

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 13 de 27

- **Salidas**

Este proceso arroja como resultado nibs de cacao.

- **Recursos**

A continuación se presentan los recursos necesarios para la preparación del cacao:

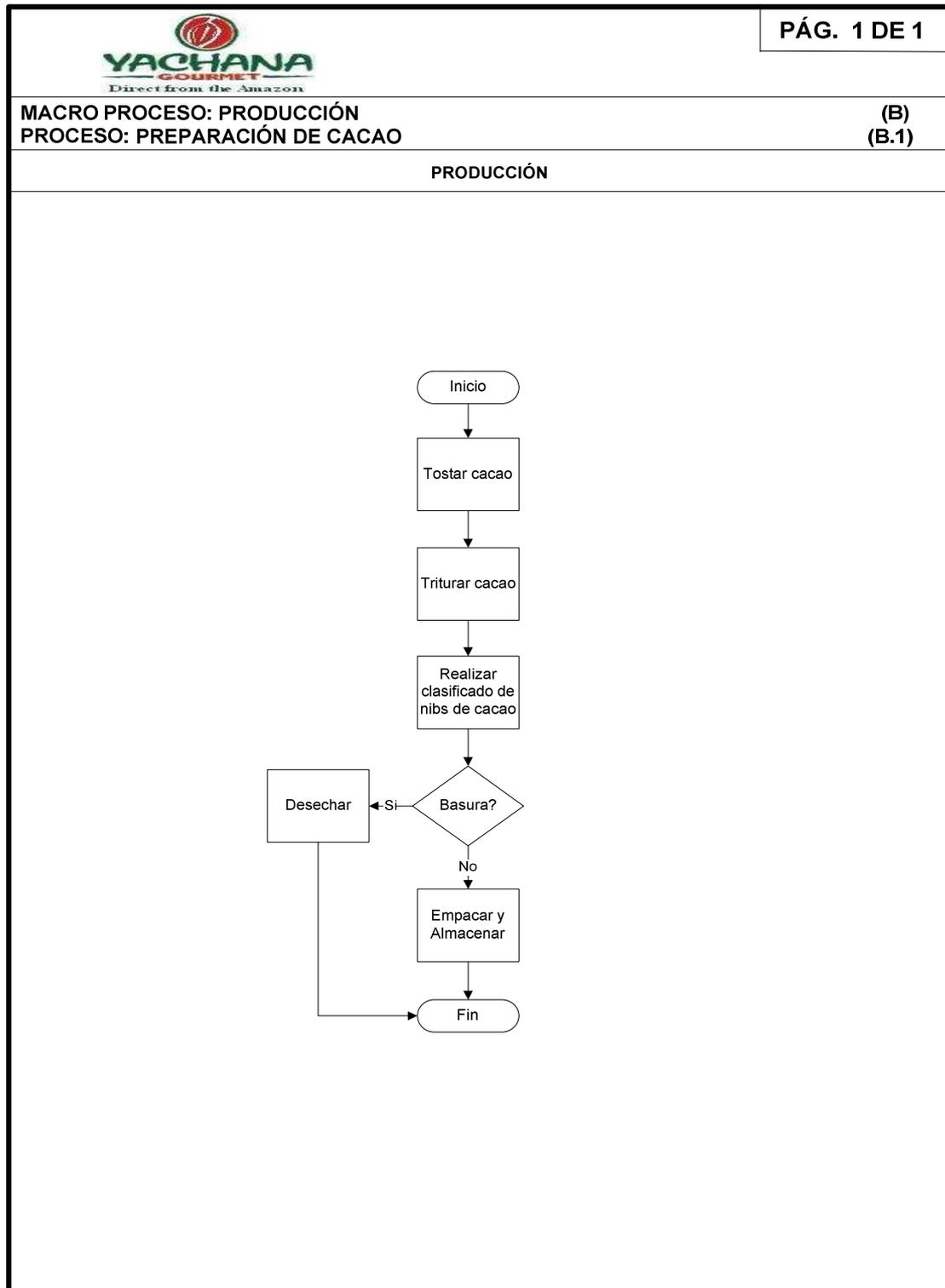
- *Recursos Humanos:* Gerente de Producción, Bodeguero, Operarios de Producción.
- *Recursos Físicos:* Planta de Producción, suministros de empaque.
- *Recursos Técnicos:* Máquina de tostado, Trituradora, Tamiz y Ventilador.
- *Recursos Económicos:* Los necesarios para realizar este proceso.

- **Controles**

Los controles de este proceso son: la planificación de la producción y el módulo de costos de producción del Sistema Memory Figaro Computación.

A continuación se presentan el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

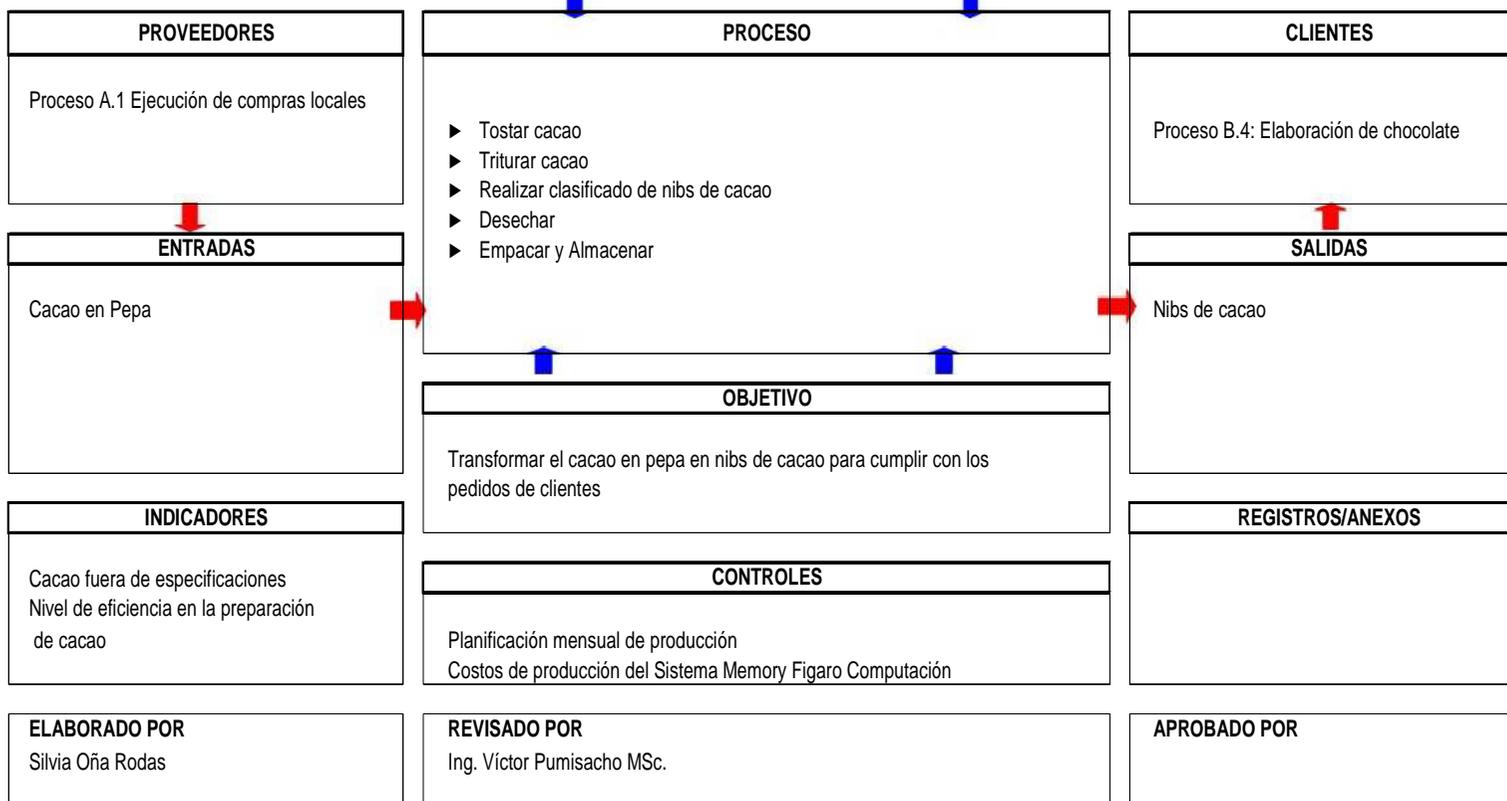
 YACHANA GOURMET direct from the Amazon	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 14 de 27



DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: PREPARACIÓN DE CACAO	CODIFICACION: B.1	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: GERENTE DE PRODUCCIÓN	FECHA: 04/01/2009	
ALCANCE: Tostado, trituración, clasificación, empaque y almacenamiento de nibs de cacao.		

RECURSOS	
FISICOS: Planta de Producción, suministros de empaque.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso.
TECNICOS: Máquina de tostado, Trituradora, Tamiz y Ventilador.	RRHH: Gerente de Producción, Bodeguero, Operarios de Producción.



direct from the Amazon



YACHANA

GOURMET

MANUAL DE PROCESOS

YACHANA GOURMET S.A.

Pág. 15 de 27

Código:

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 16 de 27

5.2.2 Preparación de frutas (B.2)

La preparación de las frutas necesarias para obtener el producto final de Yachana Gourmet (chocolate) constituye uno de los procesos principales en la empresa. A continuación se presenta su caracterización:

- **Alcance**

El alcance de este proceso se extiende desde el lavado de la fruta, para después pelarla, picarla y finalmente almacenarla.

- **Responsable**

El área responsable de este proceso es la Gerencia de Producción.

- **Entradas**

La entrada de este proceso es la fruta natural.

- **Salidas**

Este proceso arroja como resultado la fruta picada.

- **Recursos**

Los recursos necesarios para la preparación de las frutas son los siguientes:

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 17 de 27

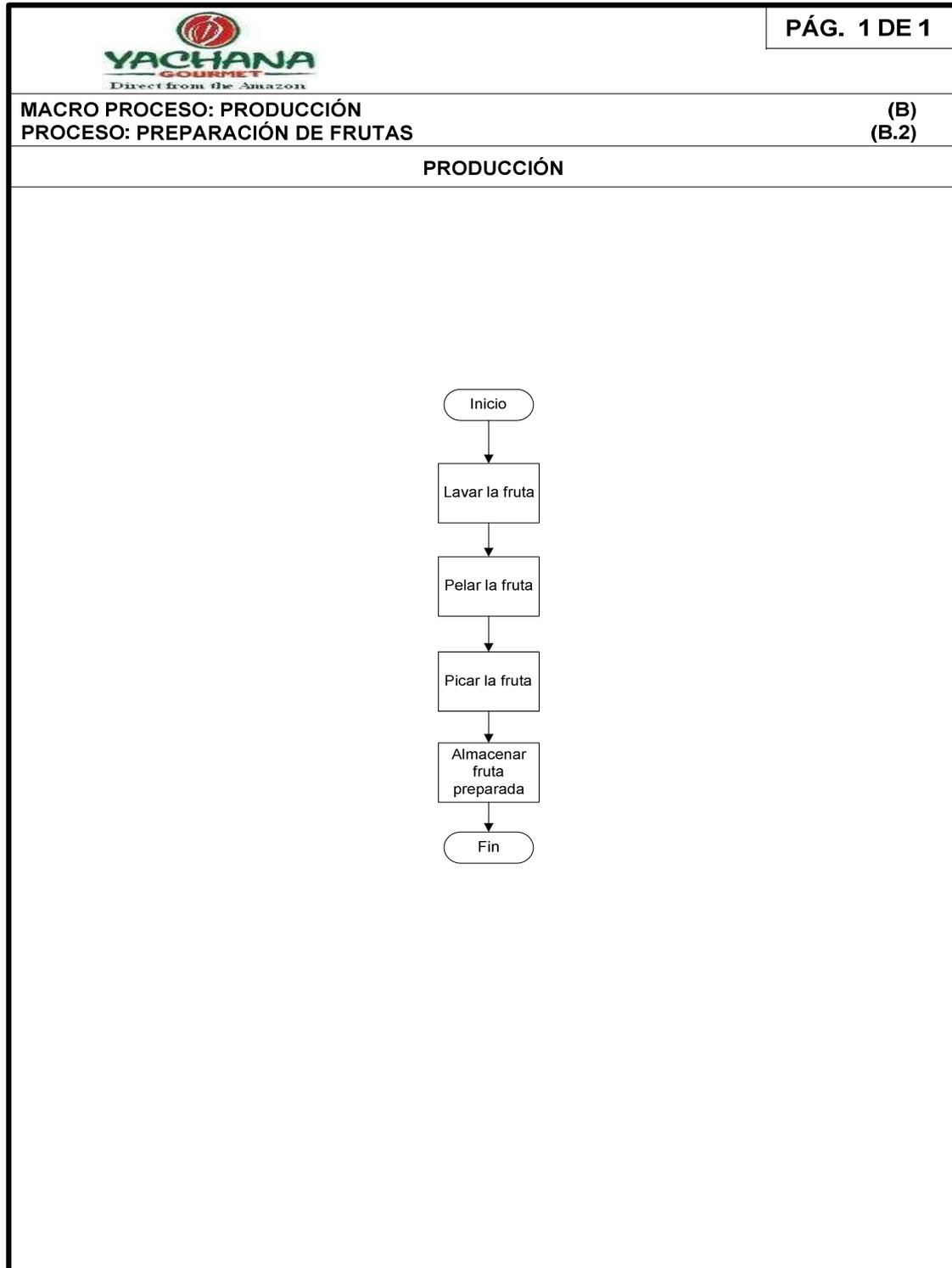
- *Recursos Humanos:* Gerente de Producción, Bodeguero, Operarios de Producción.
- *Recursos Físicos:* Planta de Producción, suministros de empaque.
- *Recursos Técnicos:* Cuchillos, tablas de picar.
- *Recursos Económicos:* Los necesarios para realizar este proceso.

- **Controles**

Los controles de este proceso son: la planificación de la producción y el módulo de costos de producción del Sistema Memory Figaro Computación.

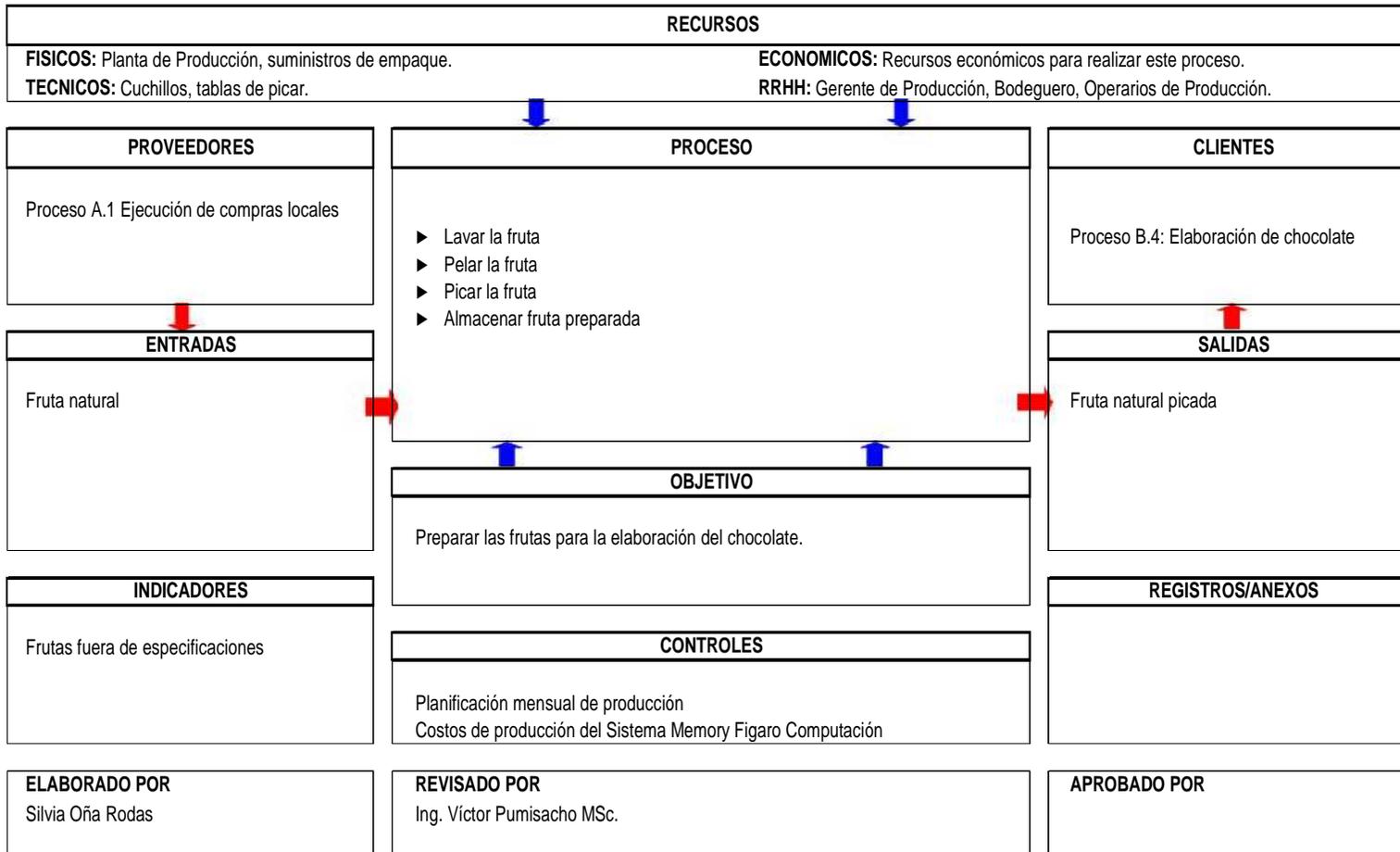
A continuación se presentan el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

 <p>YACHANA GOURMET direct from the Amazon</p>	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 18 de 27



DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: PREPARACIÓN DE FRUTAS	CODIFICACION: B.2	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: GERENTE DE PRODUCCIÓN	FECHA: 04/01/2009	
ALCANCE: Lavado, pelado, picado y almacenamiento de fruta.		



direct from the Amazon



YACHANA

GOURMET

MANUAL DE PROCESOS

YACHANA GOURMET S.A.

Pág. 19 de 27

Código:

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 20 de 27

5.2.3 Preparación de café (B.3)

Este proceso prepara el café, en esencia y café molido, para la elaboración de chocolate. A continuación se muestra la caracterización del proceso:

- **Alcance**

El alcance de este proceso se extiende desde el tostado de los granos de café, desarrollando la molienda de éstos y extracción de esencia hasta embalar y almacenar el café preparado para la siguiente fase.

- **Responsable**

La administración de este proceso recae en la Gerencia de Producción.

- **Entradas**

La entrada de este proceso es el café en grano.

- **Salidas**

Este proceso arroja como resultado esencia de café y café molido.

- **Recursos**

A continuación se mencionan los recursos que se necesitan para cumplir con la preparación de café.

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 21 de 27

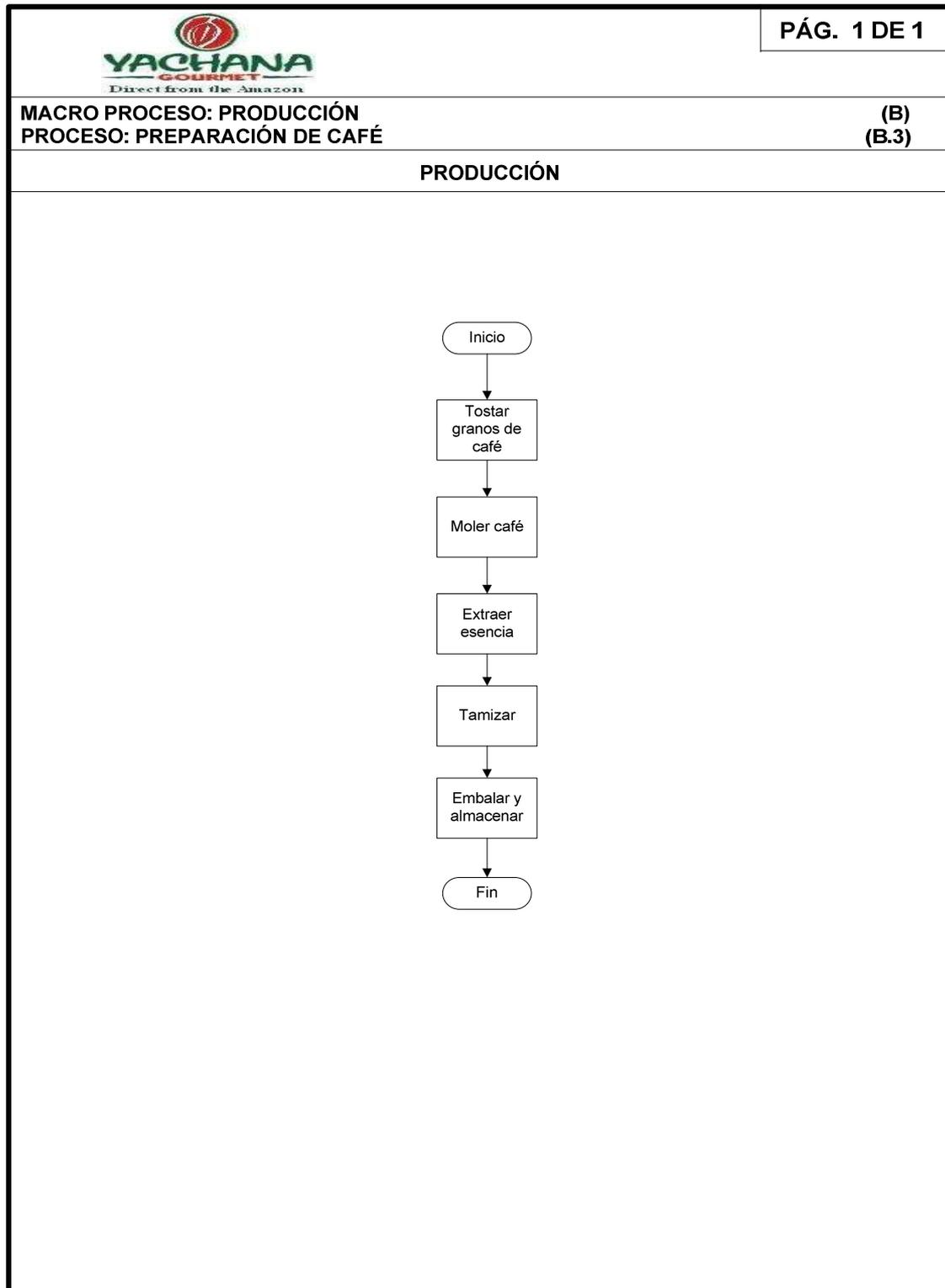
- *Recursos Humanos:* Gerente de Producción, Bodeguero, Operarios de Producción.
- *Recursos Físicos:* Planta de Producción, suministros de empaque.
- *Recursos Técnicos:* Máquina de tostado, Trituradora y Tamiz.
- *Recursos Económicos:* Los necesarios para realizar este proceso.

- **Controles**

Los controles de este proceso son: la planificación de la producción y el módulo de costos de producción del Sistema Memory Figaro Computación.

A continuación se presentan el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

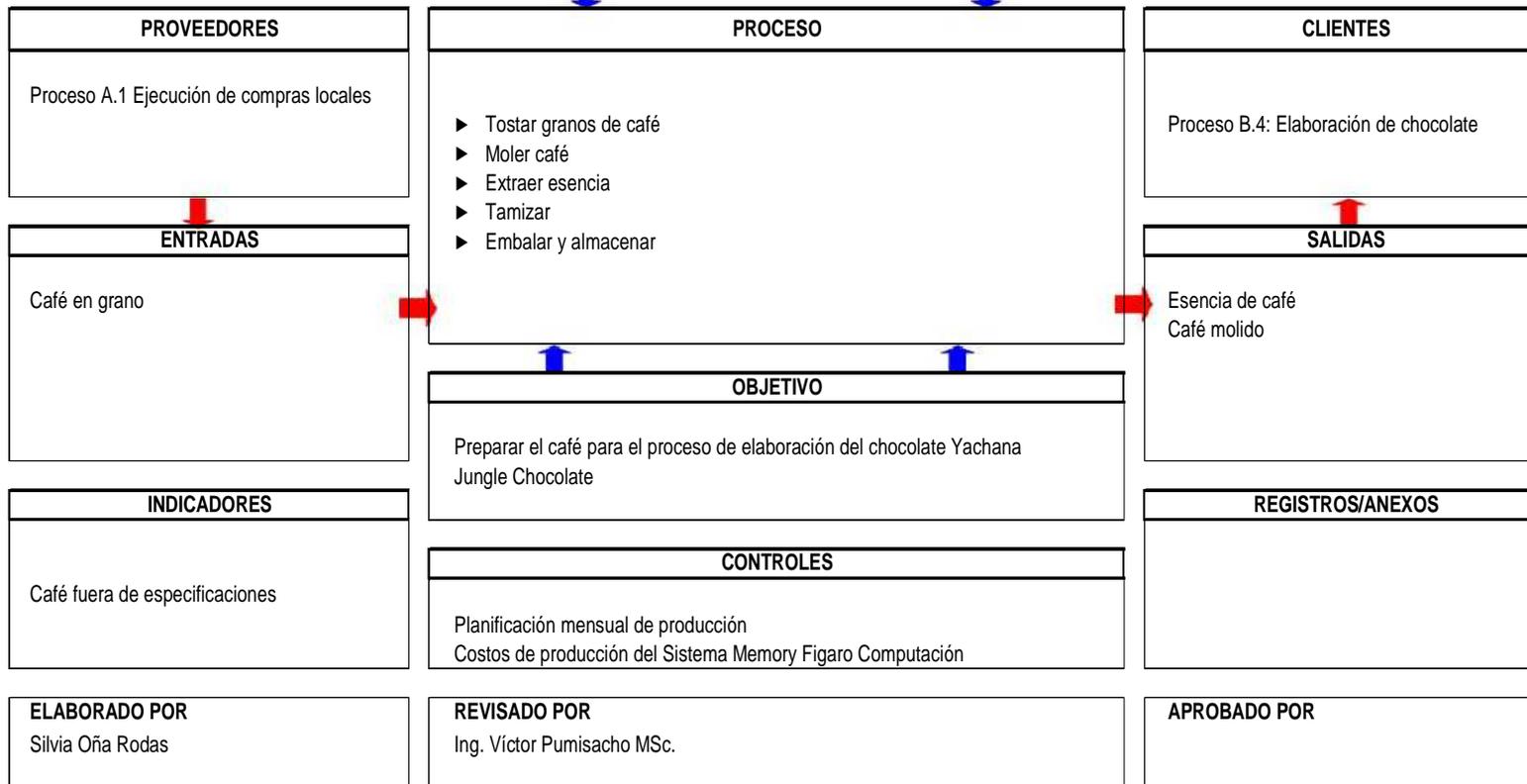
 YACHANA GOURMET direct from the Amazon	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 22 de 27



DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: PREPARACIÓN DE CAFÉ	CODIFICACION: B.3	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: GERENTE DE PRODUCCIÓN	FECHA: 04/01/2009	
ALCANCE: Tostado, molido, extracción de esencia, embalaje y almacenamiento del café preparado.		

RECURSOS	
FISICOS: Planta de Producción, suministros de empaque.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso.
TECNICOS: Máquina de tostado, Trituradora y Tamiz.	RRHH: Gerente de Producción, Bodeguero, Operarios de Producción.



direct from the Amazon



YACHANA
GOURMET

MANUAL DE PROCESOS

YACHANA GOURMET S.A.

Pág. 23 de 27

Código:

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 24 de 27

5.2.4 Elaboración de chocolate (B.3)

La elaboración del chocolate es el proceso de mayor importancia dentro de la empresa, pues ésta depende del producto terminado que se obtenga. A continuación se muestra la caracterización del proceso:

- **Alcance**

El alcance de este proceso se extiende desde la elaboración de una Orden de Producción hasta el almacenamiento en bodega del producto terminado.

- **Responsable**

La Gerencia de Producción se ha designado como la responsable de este proceso.

- **Entradas**

Las entradas de este proceso son: los nibs de cacao, la fruta picada, la esencia de café y el café molido.

- **Salidas**

La salida de este proceso es el producto terminado, es decir, el chocolate Yachana Jungle Chocolate.

	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 25 de 27

- **Recursos**

Los recursos necesarios para la elaboración del chocolate son los siguientes:

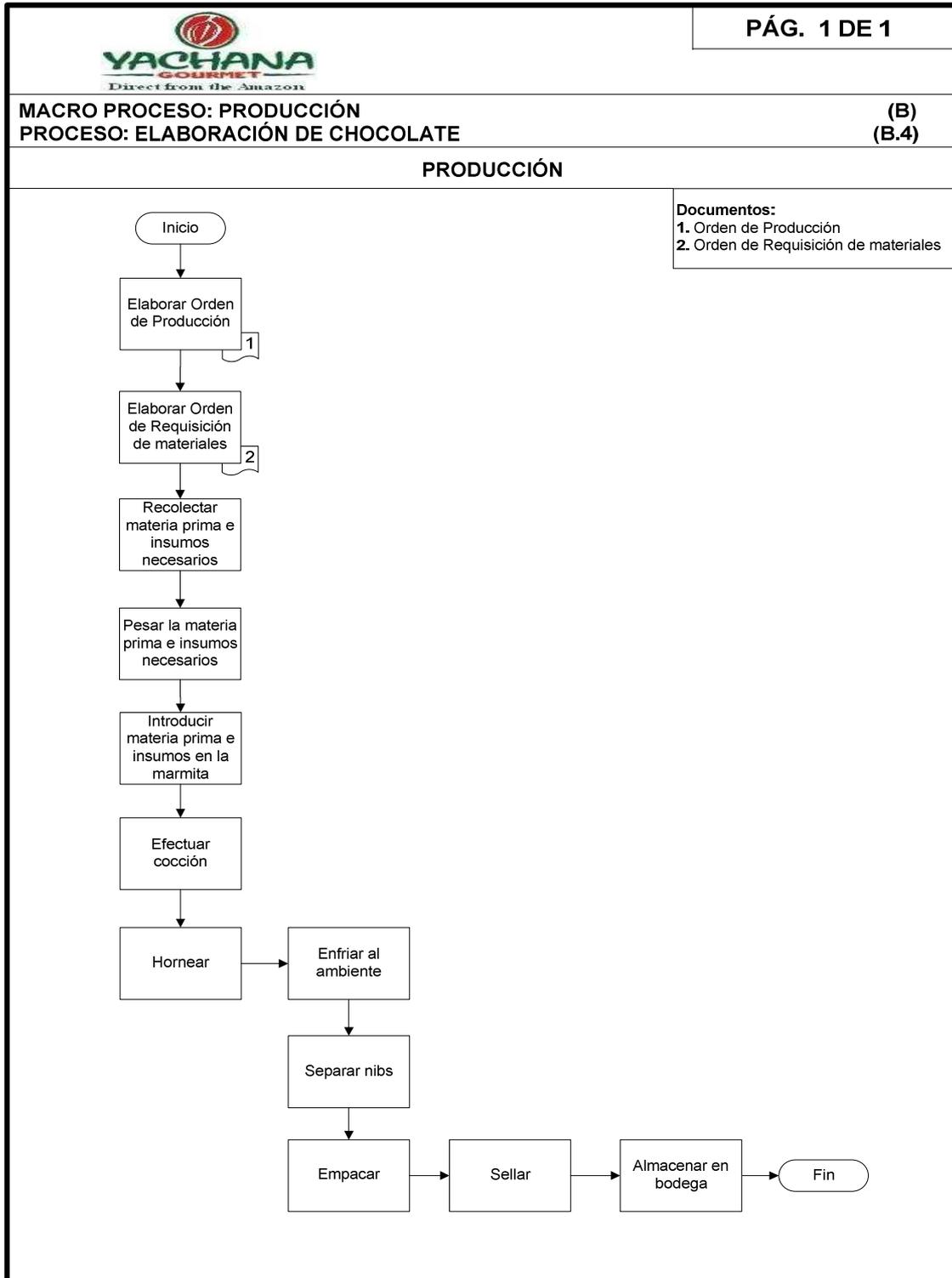
- *Recursos Humanos:* Gerente de Producción, Bodeguero, Operarios de Producción.
- *Recursos Físicos:* Planta de Producción, suministros de oficina y empaque.
- *Recursos Técnicos:* Balanza, marmita, hornos, paletas, máquina selladora y pallets.
- *Recursos Económicos:* Los necesarios para realizar este proceso.

- **Controles**

Los controles de este proceso son: la planificación de la producción y el módulo de costos de producción del Sistema Memory Figaro Computación.

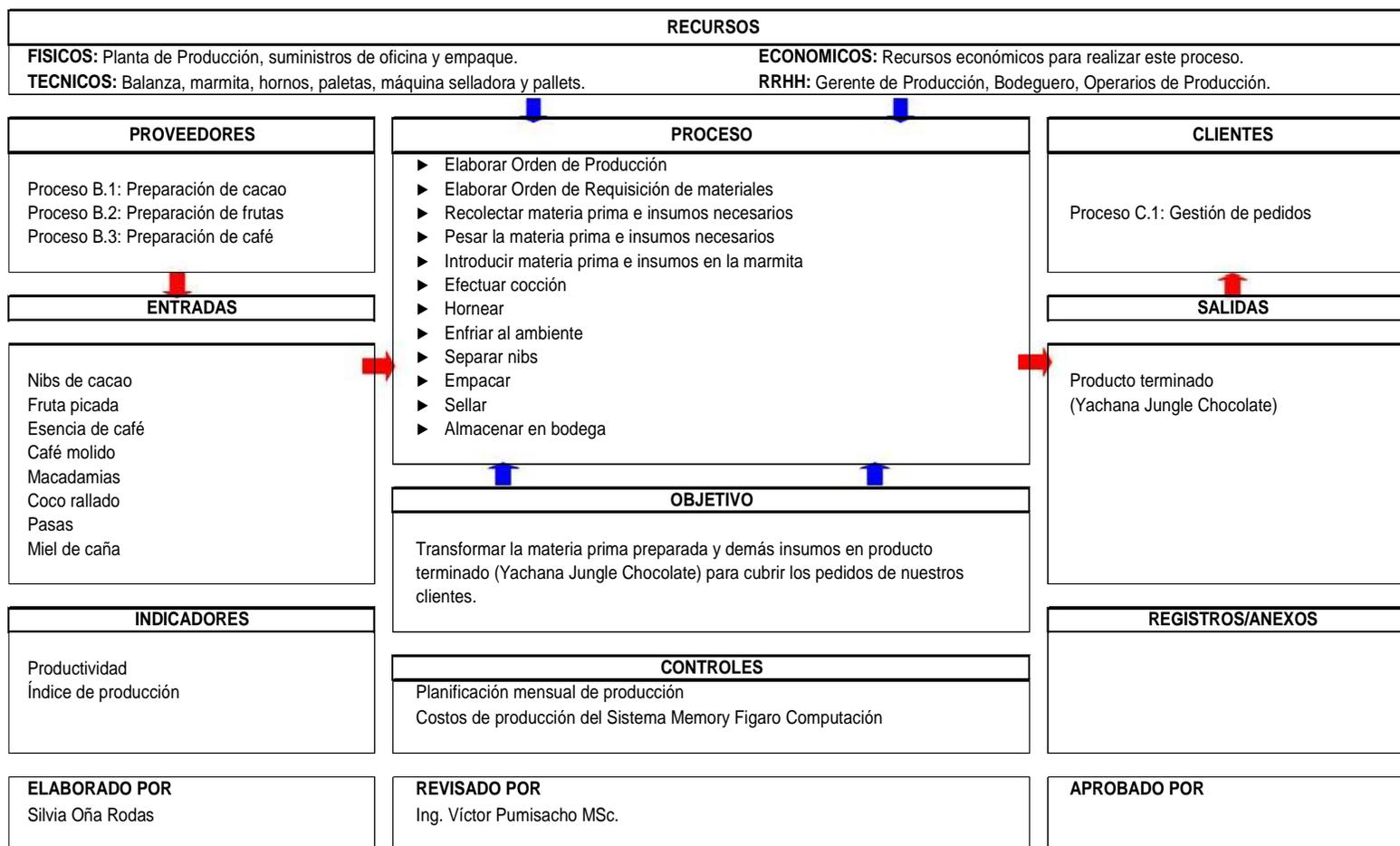
A continuación se presentan el diagrama de flujo y la ficha del proceso:

 <p>YACHANA GOURMET direct from the Amazon</p>	YACHANA GOURMET S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 26 de 27



DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACIÓN DE CHOCOLATE	CODIFICACION: B.4	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: GERENTE DE PRODUCCIÓN	FECHA: 04/01/2009	
ALCANCE: El proceso se encarga de transformar la materia prima y suministros en producto terminado.		



direct from the Amazon

YACHANA

GOURMET

MANUAL DE PROCESOS

YACHANA GOURMET S.A.

Pág. 27 de 27

Código:

**ANEXO N°7: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS
PROCESOS CRÍTICOS DE YACHANA GOURMET –
PROPUESTA DE MEJORA**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACIÓN: YACHANA GOURMET S.A.

MACRO PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS

PROCESO: EJECUCIÓN DE COMPRAS LOCALES

SITUACIÓN: PROPUESTA DE MEJORA

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Tiempos del proceso en días	Tiempos del proceso en horas	Tiempos del proceso en minutos	Tiempo calculado en minutos
1	Elaborar lista de insumos necesarios		1								6	6
2	Enviar lista a Gerencia General					1					2,5	2,5
3	Revisar lista y aprobar compra		1								16	16
4	Contactar proveedores, solicitar y recibir cotizaciones		1								28	28
5	Revisar cotizaciones						1				15	15
6	Elaborar orden de compra	1									5	5
7	Contactar proveedor y realizar pedido	1									7	7
8	Esperar el pedido				1				2,4			1152
9	Recibir pedido y factura	1									10	10
10	Revisar factura						1				3	3
11	Ingresar cantidades a kárdex		1								7	7
12	Enviar factura a contabilidad					1					2	2
13	Contabilizar factura		1								3,6	3,6
14	Archivar documentos de compra							1			2	2
		3	5	0	1	2	2	1				
TIEMPO TOTAL EN MINUTOS												1259,1
TIEMPO TOTAL EN DÍAS												2,62

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación actual		
		No.	Tiempo (Min.)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	22	2%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	60,6	5%
P	PREPARACION	0	0	0%
E	ESPERA	1	1152	91%
M	MOVIMIENTO	2	4,5	0%
I	INSPECCION	2	18	1%
A	ARCHIVO	1	2	0%
TT	TOTAL	14	1259,1	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	82,6		
IYA	INDICE DE VALOR AGREGADO	6,56%		

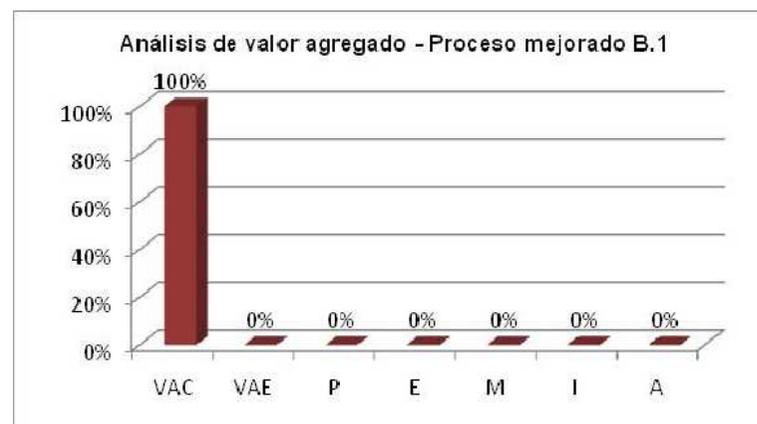


ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACIÓN: YACHANA GOURMET S.A.
MACRO PROCESO: PRODUCCIÓN
PROCESO: PREPARACIÓN DE CACAO
SITUACIÓN: PROPUESTA DE MEJORA

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Tiempos del proceso en días	Tiempos del proceso en horas	Tiempos del proceso en minutos	Tiempo calculado en minutos
1	Tostar cacao	1								3,2		192
2	Triturar cacao	1								2,4		144
3	Realizar clasificado 2 de nibs de cacao	1							1,1			528
4	Desechar							1			8	
5	Empacar y Almacenar	1									21	21
		4	0	0	0	0	0	1				
TIEMPO TOTAL EN MINUTOS												885
TIEMPO TOTAL EN DIAS												1,84

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación actual		
		No.	Tiempo (Min.)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	885	100%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACION	0	0	0%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	1	0	0%
TT	TOTAL	5	885	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	885		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	100,00%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACION: YACHANA GOURMET S.A.
MACRO PROCESO: PRODUCCIÓN
PROCESO: PREPARACIÓN DE FRUTAS
SITUACION: PROPUESTA DE MEJORA

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Tiempos del proceso en días	Tiempos del proceso en horas	Tiempos del proceso en minutos	Tiempo calculado en minutos
1	Lavar la fruta	1									22,9	22,9
2	Pelar la fruta	1									45,6	45,6
3	Picar la fruta	1									48	48
4	Almacenar fruta preparada	1									13	13
		4	0	0	0	0	0	0				
TIEMPO TOTAL EN MINUTOS												129,5
TIEMPO TOTAL EN DÍAS												0,27

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación actual		
		No.	Tiempo (Min.)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	129,5	100%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACION	0	0	0%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	4	129,5	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	129,5		
IYA	INDICE DE VALOR AGREGADO	100,00%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACION: YACHANA GOURMET S.A.

MACRO PROCESO: PRODUCCIÓN

PROCESO: PREPARACIÓN DE CAFÉ

SITUACION: PROPUESTA DE MEJORA

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Tiempos del proceso en días	Tiempos del proceso en horas	Tiempos del proceso en minutos	Tiempo calculado en minutos
1	Tostar granos de café	1								1,1		66
2	Moler café	1									50	50
3	Extraer esencia	1									28	28
4	Tamizar	1								1		60
5	Embalar y almacenar	1									14	14
		5	0	0	0	0	0	0				
TIEMPO TOTAL EN MINUTOS												218
TIEMPO TOTAL EN DÍAS												0,45

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación actual		
		No.	Tiempo (Min.)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	218	100%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACION	0	0	0%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	5	218	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	218		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	100,00%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACION: YACHANA GOURMET S.A.
MACRO PROCESO: PRODUCCIÓN
PROCESO: ELABORACIÓN DE CHOCOLATE
SITUACION: PROPUESTA DE MEJORA

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Tiempos del proceso en días	Tiempos del proceso en horas	Tiempos del proceso en minutos	Tiempo calculado en minutos
1	Elaborar Orden de Producción		1								20	20
2	Elaborar Orden de Requisición de Materiales		1								11	11
3	Recolectar materia prima e insumos necesarios			1							18,6	18,6
4	Pesar la materia prima e insumos necesarios			1							25	25
5	Introducir materia prima e insumos en la marmita			1							13	13
6	Efectuar cocción	1								1,5		90
7	Hornear	1									45,2	45,2
8	Enfriar al ambiente				1						35	35
9	Remover nibs	1									18,2	18,2
10	Empacar	1							3,6			1728
11	Sellar y etiquetar	1							1,1			528
12	Almacenar en bodega					1					10	10
		5	2	3	1	1	0	0				
TIEMPO TOTAL EN MINUTOS											2542	
TIEMPO TOTAL EN DÍAS											5,30	

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación actual		
		No.	Tiempo (Min.)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	2409,4	95%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	31	1%
P	PREPARACION	3	56,6	2%
E	ESPERA	1	35	1%
M	MOVIMIENTO	1	10	0%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	12	2542	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	2440,4		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	96,00%		

