

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANALISIS COMPARATIVO DE LOS BENEFICIOS OBTENIDOS  
POR LAS MICROEMPRESAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS  
ALIMENTICIAS EN EL CANTON QUITO QUE TIENEN EL  
CERTIFICADO DE BPM - BUENAS PRACTICAS DE  
MANUFACTURA-, O NOTIFICACION SANITARIA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**HERNAN SANTIAGO TENE SOTOMAYOR**

ing\_stene@hotmail.com

**Director: Antonio Alexander Franco Crespo**

antonio.franco@epn.du.ec

**2020**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación “Análisis Comparativo de los beneficios obtenidos por las microempresas y pequeñas empresas alimenticias en el Cantón Quito que tienen el certificado de BPM –Buenas Prácticas de Manufactura-, o Notificación Sanitaria” desarrollado por HERNAN SANTIAGO TENE SOTOMAYOR, estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**Antonio Alexander Franco Crespo, PhD**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Hernán Santiago Tene Sotomayor, 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.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Hernán Santiago Tene Sotomayor**

## DEDICATORIA

A quién en vida fue mi Señor Padre el Dr. Floresmilo Tene Sinche quién tuvo que partir antes de que pueda ver terminado el presente trabajo de investigación. Por todo su cariño y amor, por su ejemplo, por haberme enseñado a no rendirme y a terminar lo que se comienza, por haberme inculcado que la mejor herencia que se puede dejar a un ser humano es la Educación.

A mi mamá la Lcda. María Sotomayor por ser el apoyo anímico moral siempre, por su paciencia, dedicación y entrega desinteresada a su esposo e hijos.

A mis hermanos Andrés y Wladimir por su apoyo anímico y ayuda incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por regalarme salud, fortaleza, sabiduría y entendimiento para seguir adelante en este largo y bonito camino que se llama vida.

A mi director de tesis, Ing. Antonio Franco MBA, por haberme brindado su tiempo, conocimientos y consejos hasta la terminación del presente trabajo de investigación.

A todos los maestros que fueron parte del postgrado y que brindaron su aporte en mi formación académica.

A los propietarios de la empresa Chocofacadi (Carol Marcial) y la empresa Condelsius (Jorge Espinoza) quienes proporcionaron información y facilidades para el desarrollo del presente trabajo.

Al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Ing. Giovanni D'Ambrosio MBA por brindarme su ayuda y apoyo en todo el proceso que con lleva la culminación de este trabajo de investigación.

A familiares y amigos que me han apoyado siempre.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	I
LISTA DE TABLAS .....	II
LISTA DE ANEXOS .....	III
RESUMEN .....	IV
ABSTRACT .....	V
1. INTRODUCCIÓN .....	6
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.2. OBJETIVO GENERAL .....	8
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.4. MARCO TEÓRICO .....	8
1.4.1. Buenas Prácticas de Manufactura –BPM .....	9
1.4.2. Notificación Sanitaria .....	12
1.4.3. Cadena de Valor .....	14
1.4.4. Beneficios.....	19
2. METODOLOGÍA.....	21
2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	21
2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	21
2.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
2.4.1. Preparación de la guía de preguntas .....	22
2.4.2. Explicación previa sobre el tema al entrevistado .....	22
2.4.3. Realización de las entrevistas semiestructuradas .....	22
2.4.4. Análisis de las entrevistas realizadas .....	23
2.4.5. Utilización del programa NVIVO .....	25
2.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....	25
2.6. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	25
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	26
3.1. RESULTADOS.....	26
3.1.1. Identificación de las empresas objeto de estudio .....	26
3.1.2. Resultados del análisis de la información .....	37
3.2. DISCUSIÓN .....	53
3.2.1. Notificación sanitaria .....	53
4.1.2. Buenas Prácticas de Manufactura –BPM .....	56
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	61
4.1. CONCLUSIONES .....	61

4.2. RECOMENDACIONES .....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
ANEXOS .....	66
ANEXO 1: GUÍA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA ....	66
ANEXO 2: NODOS O CÓDIGOS IDENTIFICADOS EN NVIVO.....	68

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Requisitos organizacionales para la administración de la cadena de valor...	15
Figura 2: Componentes de la cadena de valor según Porter.....	16
Figura 3: Estructura organizacional de la empresa A .....	27
Figura 4: Diagrama del proceso de producción de la empresa A .....	28
Figura 5: Cadena de valor de la empresa A .....	28
Figura 6: Estructura organizacional de la empresa B .....	32
Figura 7: Diagrama del proceso de producción de la empresa B .....	33
Figura 8: Cadena de valor de la empresa B .....	34
Figura 9: Marca de Nube – Microempresa A (Notificación Sanitaria).....	37
Figura 10: Marca de Nube – Microempresa B (Buenas Practicas de Manufactura).....	44



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño.....	6
Tabla 2: Codificación de los entrevistados de la microempresa A.....	24
Tabla 3: Codificación de los entrevistados de la microempresa B.....	24
Tabla 4: Elementos variables identificados para notificación sanitaria y certificación en BPM .....	51

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de preguntas de la entrevista semiestructurada .....	66
Anexo 2: Nodos o códigos identificados en NVIVO .....	68

## RESUMEN

En el Ecuador, las empresas que desean producir y comercializar productos alimenticios, deben cumplir con determinados requisitos y normativas, que garanticen que el producto que ofertan es adecuado para el consumo humano, una de las normas es la obtención de la notificación sanitaria del producto o bien la certificación en buenas prácticas de manufactura –BPM-. La presente investigación indaga sobre los beneficios obtenidos por dos microempresas A y B derivados de la aplicación de la Notificación sanitaria, así como la certificación BPM, que, constituyen dos formas diferentes de cumplir con los requisitos determinados por las autoridades sanitarias para poder producir y comercializar sus productos alimenticios manufacturados. El estudio se realizó aplicando un enfoque cualitativo. Se trata de un estudio de caso, que, recopila la información mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a funcionarios y miembros de las dos microempresas para posteriormente analizarla y determinando categorías representativas de las ideas más relevantes. Se determinaron cinco categorías relevantes para la notificación sanitaria y seis categorías relevantes para la certificación en BPM, algunas de las cuales constituyen o están inmersas dentro de las actividades de la cadena de valor de su empresa. Los beneficios obtenidos, así como los elementos variables definidos dependen de las necesidades y realidad a la que se enfrenta cada empresa, por lo tanto, su elección va a estar supeditada a las decisiones conjuntas de sus gerentes en relación con un análisis concienzudo realizado respecto a sus costos y beneficios.

**Palabras clave:** Notificación sanitaria, BPM, procesos, cadena de valor, beneficios

## ABSTRACT

In Ecuador, companies that want to produce and market food products must comply with certain requirements and regulations that guarantee that the product they offer is suitable for human consumption, one of the rules is to obtain the Sanitary Notification of the product or the certification in Good Manufacturing Practices –BPM-. This investigation studies the benefits obtained by two micro-companies A and B derived from the application of the Sanitary Notification, as well as the BPM certification, which are two different ways of complying with the requirements determined by the sanitary authorities to be able to produce and market their manufactured food products. The study was carried out applying a qualitative approach. This is a case study, which collects the information through semi-structured interviews carried out with employees from the two micro-companies, to later analyze it and determine representative categories of the most relevant ideas. Six relevant categories were identified for the Sanitary Notification and seven relevant categories for the certification in BPM, some of which constitute or are embedded within the activities of the value chain of your company. The benefits obtained, as well as the defined variable elements depend on the needs and reality that each company faces, therefore, its choice will be subject to the joint decisions of its managers in relation to a deep analysis carried out regarding its costs and benefits.

**Keywords:** Health notification, BPM, processes, value chain, benefits.

# 1. INTRODUCCIÓN

Esta sección denominada introducción presenta los cimientos de la presente investigación, en donde, se exponen los motivos para su realización, las preguntas y objetivos de investigación, el marco teórico y los beneficios obtenidos con su elaboración.

Según Eddson (2013), el sector económico, la rama de actividad, el origen de su capital, el tamaño, la conformación del capital, el pago de impuestos, el número de propietarios, la función social, la forma de explotación, son aspectos que se consideran para clasificar a una empresa.

Haciendo alusión puntualmente a la rama de actividad como característica de una Empresa; el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) tomó como referencia la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) elaborada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), y dividió e identificó a las empresas del Ecuador en diferentes clases conforme su sector productivo. Para el caso de las empresas de manufactura que elaboran alimentos la identificación corresponde al siguiente código alfa numérico: "CIIU Rev.4 C10". Otras de las características necesarias para poder entender a las empresas es su tamaño. Según el INEC (2015) una empresa se define de acuerdo con el Volumen de Ventas Anual y el número de personas ocupadas tal como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1:** Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño

<b>Clasificación</b>	<b>Ventas anuales (dólares)</b>	<b>Personal trabajando</b>
MICRO	< 100.000	1 - 9
PEQUENA	100.001 - 1'000.000	10 - 49
MEDIANA A*	1'000.001 - 2'000.000	50 - 99
MEDIANA B*	2'000.001 - 5'000.000	100 - 199
GRANDE	> 5'000.001	> 200

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Considerando lo expresado en líneas anteriores, donde se hace referencia a la clasificación de las empresas por su rama de actividad y por su tamaño, el presente estudio va a ir encaminado a las microempresas y pequeñas empresas manufactureras que se dedican a la elaboración de alimentos, que están identificadas de acuerdo al Código CIIU Rev.4 como C10 y que se encuentran ubicadas en el cantón Quito. Según el INEC (2015) en el cantón Quito al año 2015 existían 10.450 empresas de manufactura, de estas, 1.922 (18,3%) empresas se dedican a la elaboración de

productos alimenticios (Código CIIU Rev.4 - C10). A su vez, de las 1.922 empresas, 1.720 (93,1%) son microempresas 82 (4,2%) son pequeñas empresas, de las cuales, 1.474 micro y pequeña empresas de manufactura elaboran alimentos y están inscritas en el Ministerio de Industrias y Productividad. Sin embargo, no todas estas empresas están registradas en la Agencia de Regulación y Control (ARCSA).

Las empresas de manufactura que se dedican a la elaboración de alimentos para poder comercializar sus productos en el Ecuador cumpliendo con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Salud tienen dos opciones:

1. La obtención de la notificación sanitaria que es la información en la cual el interesado informa al ARCSA, bajo declaración jurada, que comercializará en el país un alimento procesado, fabricado en el país o en el exterior cumpliendo con condiciones de calidad, seguridad e inocuidad alimentaria. Requisitos detallados en la Norma Técnica RESOLUCION ARCSA-DE-067-2015-GGG.
2. La obtención del certificado de buenas prácticas de manufactura- BPM- expedido por los Organismos de Inspección acreditados, y que cumplen con todas las condiciones y requisitos detallados en la Norma Técnica ARCSA-DE-067-2015-GGG y que realicen las actividades que se detallan a continuación: fabricación, procesamiento, envasado o empaquetado de alimentos procesados.

De acuerdo con la ARCSA (2017), son alrededor de 800 empresas que se encuentran registradas en dicha institución. De estas empresas: 190 (23,7%) tienen sus líneas de proceso certificadas por BPM, 450 empresas (56,2%) han obtenido la notificación sanitaria, y la diferencia están registradas en la ARCSA, pero no han hecho la actualización ya sea de la notificación sanitaria o del certificado de BPM.

Si bien 80% de las empresas registradas en la ARCSA cuentan ya sea con la notificación sanitaria o la certificación de las BPM, no existe por escrito un comparativo de los beneficios que tienen las empresas que opten por la notificación sanitaria para sus productos y los beneficios que tienen las empresas que se inclinen por la certificación de BPM para sus líneas de producción.

Esta investigación pretende identificar los principales beneficios para cada caso, realizar un comparativo de estos beneficios identificando elementos variables. El presente trabajo es considerado un "estudio de caso" y utilizará varias fuentes de evidencia, las mismas que facilitarán la generación de información para la toma de decisiones de las nuevas empresas que van a incursionar en la elaboración de alimentos y que deben elegir cualquiera de las dos opciones. En la actualidad estas decisiones se

les toma de forma empírica sin un análisis científico previo. También facilitará información para la toma de decisión de las empresas que no han hecho la actualización en la ARCSA tanto de la notificación sanitaria de sus productos o del certificado de BPM para sus líneas de producción. Este estudio de igual forma será fuente de información para la ARCSA y para sus bases de datos.

### **1.1. Pregunta de investigación**

¿Qué beneficios tienen las microempresas y pequeñas empresas que se dedican a la elaboración de alimentos que han certificado sus líneas de producción según buenas prácticas de manufactura – BPM? y ¿Qué beneficios tienen las microempresas y pequeñas empresas que se dedican a elaboración de alimentos y que han optado por certificar sus productos bajo notificación sanitaria?

### **1.2. Objetivo general**

- Identificar los principales beneficios de las microempresas y pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de alimentos que han elegido la notificación sanitaria y la certificación en buenas prácticas de manufactura para comercializar sus productos.

### **1.3. Objetivos específicos**

- Identificar los beneficios de las microempresas y pequeñas empresas que se dedican a la elaboración de alimentos que han elegido la notificación sanitaria para comercializar sus productos.
- Identificar los beneficios de las microempresas y pequeñas empresas que se dedican a la elaboración de alimentos y que han elegido la certificación de BPM para expedir sus productos.
- Identificar los elementos variables el momento de la comparación de los beneficios de las micro y pequeñas empresas que tiene la notificación sanitaria y las micro y pequeñas empresas que tienen la certificación de buenas prácticas de manufactura.

### **1.4. Marco Teórico**

El marco teórico contiene el desarrollo de las principales teorías respecto a las variables cualitativas principales del presente estudio de investigación, y cuyo conocimiento es necesario, para un mejor entendimiento de su desarrollo.

### **1.4.1. Buenas Prácticas de Manufactura –BPM**

Con la publicación de la novela de Upton Sinclair titulada *La Jungla* y de investigaciones realizadas por Harvey Washington Wiley, a inicios del siglo veinte, se denunciaron algunas irregularidades en el tratamiento de productos alimenticios, específicamente de la industria cárnica y conservera de Estados Unidos. Los autores mencionaban, por ejemplo, la venta de carne de cerdo infectada por tuberculosis, el empleo de ganado vacuno en estado de preñez, la falta de prolijidad en las inspecciones realizadas por el gobierno, la falta de sanidad en las instalaciones de los mataderos, el tratamiento y traslado inadecuado de los animales, los conservantes intoxicados utilizados en los enlatados, el etiquetado engañoso en los productos, entre otros (Mariné Font & Vidal Carou, 2001).

Este punto álgido de la historia y de la literatura americana, marca una línea de cambio dirigida por el presidente Theodore Roosevelt en el tratamiento de los alimentos y de los medicamentos en ese país, que se deriva en la creación de la Ley de Alimentos y Fármacos Puros y la Food and Drug Administration –FDA- (Colado Santiago, 2013).

El 4 de julio de 1962, debido a los efectos secundarios determinados por el uso de un fármaco, se creó la primera guía de buenas prácticas de manufactura –BPM-, y en 1969, se adoptó el Código Internacional Recomendado de Prácticas – Principios Generales de Higiene de Alimentos, en donde se establecen lineamientos de carácter internacional, que garantizan la higiene de los alimentos desde la producción primaria hasta su consumo final, aplicando para este fin las BPM y el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control –HACCP- (Díaz Rodríguez & Uría, 2009).

En 1938 se introdujo el concepto de inocuidad en el documento titulado *Acta sobre Alimentos, Drogas y Cosméticos* (Díaz Rodríguez & Uría, 2009), lo cual indica que estos conceptos no son nuevos, sino más bien surgieron de las necesidades detectadas con el transcurrir del tiempo.

Las BPM también conocidas como buenas prácticas de fabricación o de elaboración, son un conjunto de principios y recomendaciones de tipo técnico para procesar alimentos que sirven para evitar su adulteración y garantizar su inocuidad y aptitud (Díaz Rodríguez & Uría, 2009).

Los distintos organismos mundiales ya de manera ordenada y organizada tratan entre sus prioridades el tema de la alimentación mundial, tal es así, que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura cuyas siglas en inglés son



–FAO–, señala que la Seguridad Alimentaria Mundial involucra además de otras condiciones, la obligatoriedad de que los alimentos deben ser de buena calidad e inocuos (Piñeiro, Trucco, Piñeiro, García Cebolla, & Rivers, 2010).

La inocuidad se refiere a la garantía de que el alimento no cause daño al que lo consume cuando sea preparado o ingerido acorde a su uso; y, a la calidad, como los atributos tanto positivos como negativos que incide en el valor que de un consumidor al producto (Piñeiro, Trucco, Piñeiro, García Cebolla, & Rivers, 2010).

En el 2010 los estudios y conjeturas realizadas indicaban que en Latinoamérica y en el Caribe existen problemas para vincular la seguridad alimentaria con los conceptos de calidad e inocuidad de los alimentos, porque justamente no existe una unión y cohesión entre los organismos de control para la aplicación de dichos conceptos, debido a los siguientes motivos (Piñeiro, Trucco, Piñeiro, García Cebolla, & Rivers, 2010):

- a) Muchos de los organismos creados se enfocan en resolver problemas de comercio internacional y no en las necesidades internas.
- b) La responsabilidad con respecto a la vigilancia de las condiciones de calidad e inocuidad de los alimentos para el consumidor local está, en muchos países, distribuida entre varios organismos, incluidos algunos que pertenecen al ámbito institucional de la sanidad humana, otros de la agricultura, industria, comercio, pesca, municipalidades, etc. Esto genera distintas normas, reglamentos y competencias y una desarticulación y descoordinación entre distintos organismos del gobierno central y entre éstos y los gobiernos locales (p. 41).
- c) Legislaciones desactualizadas en relación con el Código Alimentario Internacional, entre otras.

Debido a estos temas de Seguridad Alimentaria tratados por esta Organización, algunos países de Latinoamérica y del Caribe hicieron reformas mencionando para el año 2010, las siguientes:

- a) La nueva Agencia Chilena para la Inocuidad de Alimentos (ACHIPIA), que tiene como misión asesorar al poder ejecutivo en todo lo relacionado con la identificación, formulación y ejecución de políticas, planes, programas, medidas y demás actividades relativas a la inocuidad alimentaria.
- b) En el Ecuador se reemplazó el SESA Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del

Agro (Agrocalidad). Abarca más espacios de control, se encarga de la inocuidad de los alimentos (en su producción primaria, es decir no procesados; la producción orgánica y el establecimiento de buenas prácticas agrícolas (producción sana). También, controla la sanidad animal y vegetal, que eran las únicas competencias del SESA. De esta manera existe un nuevo ente con miras a una nueva imagen institucional que tiene su argumentación en la seguridad alimentaria.

c) ...La Autoridad Panameña de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria, que fue creada por el decreto ley N° 11 y que tiene como objetivo, dentro de otros, asegurar un nivel adecuado de protección a la salud humana, el patrimonio agropecuario del país y de los intereses de los consumidores con relación a los alimentos importados, exportados y de consumo nacional, además de establecer los principios, responsabilidades y procedimientos científicos y técnicos en materia de seguridad, calidad e inocuidad de los alimentos y facilitar el intercambio comercial de alimentos.

d) En República Dominicana... el Sistema Nacional de Inocuidad Agroalimentaria (SINIA) para aumentar la eficiencia del sector agrícola y fortalecer el cumplimiento de los acuerdos con la OMC sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (SPS) y Obstáculos Técnicos al Comercio (TBT). El establecimiento de este nuevo sistema permitirá proteger la seguridad e inocuidad alimentaria de la población y potenciar la competitividad del país, apoyando asimismo los ingresos generados por el sector alimentario. (Piñeiro, Trucco, Piñeiro, García Cebolla, & Rivers, 2010, p. 42)

En el Ecuador, hasta los años 2015-2016, era obligatorio el Registro Sanitario para el procesamiento y posterior venta de alimentos, cosméticos y productos farmacéuticos, el trámite podía demorar meses o años, por lo que, se asume, que debido a las definiciones de Seguridad Alimentaria propuesta por la FAO y también por las políticas de fomento a la Industria Ecuatoriana por parte del gobierno de Rafael Correa, en diciembre de 2015, se realizaron reformas importantes a la legislación de aquel tiempo, reemplazando el registro sanitario por la notificación sanitaria y dando opción a que las empresas obtengan el certificado en BPM, sin que la notificación sanitaria sea obligatoria (Maldonado, 2016).

Esto no significa que las leyes y normas ecuatorianas anteriores, no contemplaban las BPM, sin embargo, la diferencia radicaba en que antiguamente, a

pesar de que una empresa tenga una certificación BPM, de igual manera debía obtener el registro sanitario respectivo para la venta de sus productos (Noboa Bejarano, 2001).

En el 2015, se emite la Norma Técnica Sustitutiva de buenas prácticas de manufactura para alimentos procesados, señalando en sus definiciones, que las BPM son:

Un conjunto de medidas preventivas y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan así los riesgos potenciales o peligros para su inocuidad (ARCSA , 2015, p.4).

Esta norma, señala varios parámetros que la empresa debe seguir en relación con sus instalaciones, equipos y utensilios, personal, materias primas e insumos, operaciones de producción, envase, almacenamiento y calidad.

La empresa que desea obtener una certificación en BPM debe contratar los servicios de una empresa certificadora de esta norma acreditada en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria –ARCSA-, la cual emitirá un acta, guía de verificación, informe de la inspección, y por supuesto la certificación correspondiente. Posteriormente la empresa alimenticia debe registrar estos documentos en el ARCSA, el costo de este trámite depende del tamaño de la empresa, esta certificación tiene una duración de cinco años y sirve para la venta de varios productos alimenticios de una misma línea de producción (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria del Ecuador, 2018).

#### **1.4.2. Notificación Sanitaria**

Según la normativa vigente, la notificación sanitaria es:

La comunicación en la cual el interesado informa a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, bajo declaración jurada, que comercializará en el país un alimento procesado, fabricado en el territorio nacional o en el exterior cumpliendo con condiciones de calidad, seguridad e inocuidad (ARCSA , 2015, p.7).

Cuando una empresa no tiene el certificado de BPM, puede realizar este trámite de notificación sanitaria, por cada uno de los productos que elabora dentro del país, e inclusive se puede obtener este requisito cuando se importen productos. Sin embargo, se puede acoger a una sola notificación si: a. Es el mismo producto con diferentes

marcas, siempre y cuando el titular y el fabricante sea el mismo; b. Cuando se trate del mismo producto elaborado por el mismo fabricante en diferentes ciudades o lugares del país y en caso de productos extranjeros elaborados en diferentes países; c. Cuando el mismo producto tenga diferentes formas de presentación al consumidor; y, d. Cuando el mismo producto tenga envases de diferente naturaleza química con igual o diferente tiempo de vida útil; y, e. Cuando los productos tengan la misma fórmula de composición y solo difieran en aditivos y saborizantes alimentarios (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2014).

Este procedimiento difiere bastante con la certificación BPM, ya que la norma no exige nada relacionado a las áreas que conforman la fábrica alimenticia de forma tan específica como aplicando BPM, sino que se enfoca en la elaboración del producto.

Para la emisión de la notificación sanitaria, el ARCSA considera el perfil de riesgo del producto; de acuerdo con las características del alimento, el proceso, el tiempo de vida útil, la forma de conservación, entre otros; la matriz se encontrará publicada en el portal web de la Agencia (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2014).

El usuario debe ingresar al sistema informático del ARCSA, a través de una solicitud digital en la cual se envían los datos y documentos correspondientes, y para lo cual, previamente debe tener el Permiso de Funcionamiento de la fábrica (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria del Ecuador, 2018). Estos datos y documentos son:

1. Declaración de la norma técnica nacional bajo la cual se elaboró el producto;
2. Descripción e interpretación del código de lote;
3. Diseño de etiqueta o rótulo del o los productos;
4. Especificaciones físicas y químicas del material de envase;
5. Descripción general del proceso de elaboración del producto;
6. En caso de maquila, declaración del titular de la notificación obligatoria; y,
7. Para productos orgánicos se presentará la Certificación otorgada por la Autoridad competente (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2014).

Luego se genera una orden de pago de acuerdo con la categoría que consta en el permiso de funcionamiento. Se puede pagar hasta cinco días después. Si los alimentos procesados son de riesgo alto, se realizará la revisión documental y técnica, si los alimentos procesados son de riesgo medio y bajo, se realizará revisión del proceso

de elaboración del producto (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria del Ecuador, 2018).

Posterior a la revisión documental y técnica o a la revisión de ingredientes y aditivos según sea el caso, si no existieran observaciones se emitirá la notificación sanitaria, la cual deberá ser impresa de forma directa por el usuario, ingresando al sistema informático del ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria del Ecuador, 2018). Cabe indicar que, las empresas que manejan BPM no requieren de permisos de funcionamiento.

### **1.4.3. Cadena de Valor**

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter en 1986, mediante la cual se identifican las actividades primarias que crean valor hacia el cliente y las actividades de soporte que ayudan a las primarias. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012), es decir, que la cadena de valor involucra todas las actividades requeridas para que un producto o servicio transite por las distintas fases de producción...hasta su distribución (Kaplinsky & Morris, 2001), todas estas actividades, son interdependientes y están interrelacionadas.

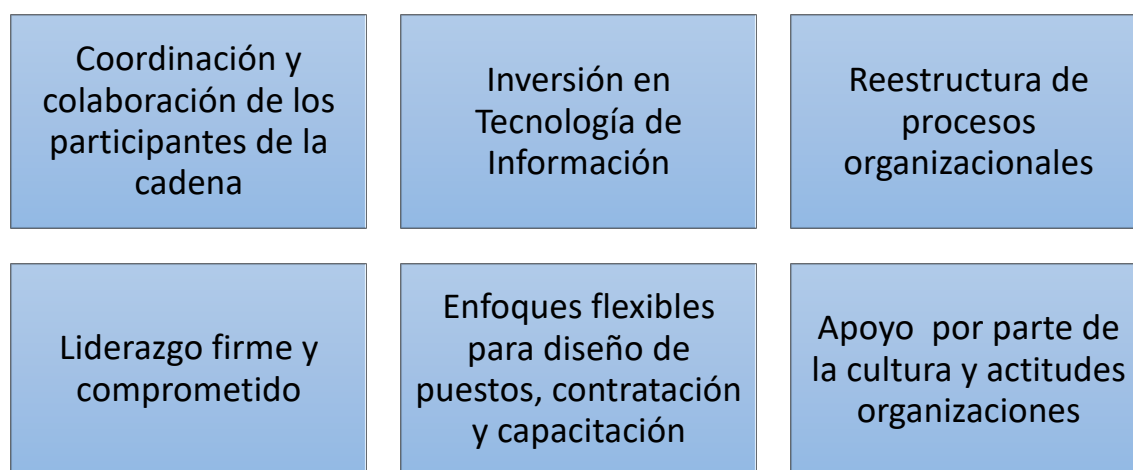
La cadena de valor desagrega todas las actividades relevantes o de valor de la empresa, permitiendo observar el costo de cada una de ellas y sus fuentes de diferenciación sean potenciales o reales (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2017).

La cadena de valor puede ser simple o extendida, la cadena de valor simple es aquella conformada por enlaces básicos, mientras que la extendida trabaja con varios enlaces de diversos sectores, industrias o áreas. A la vez, una cadena de valor puede servir como una herramienta meramente descriptiva o como una herramienta de análisis, ya sea a nivel macroeconómico o a nivel empresarial, con la correspondiente administración de la cadena de valor. (Kaplinsky & Morris, 2001)

La administración de la cadena de valor se enfoca en la eficacia y en la creación del valor más alto para los clientes frente a los competidores, este manejo, permite la creación de estrategias para satisfacer y exceder las necesidades de los clientes (Robbins & Coulter, 2010), y ayuda también a evaluar la competitividad de sus costos a través de la aplicación del costo basado por actividades y luego realizando comparaciones con las cadenas de valor de sus rivales (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

De los estudios realizados, una buena administración de la cadena de valor, genera cuatro beneficios importantes: 1) Mejoramiento en las adquisiciones; 2) Mejoramiento en la logística; 3) Mejoramiento en el desarrollo de productos; y, 4) Mejoramiento en la administración de las órdenes de los clientes (Robbins & Coulter, 2010).

Entre los requisitos que una organización necesita para administrar su cadena de valor se mencionan los siguientes:



**Figura 1:** Requisitos organizacionales para la administración de la cadena de valor  
Fuente: Robbins & Coulter, 2010

La presente investigación aplica esta herramienta con fines descriptivos, ya que, la información presentada de cada una de las microempresas estudiadas, se organizó utilizando los elementos de la cadena de valor, de igual manera, se tomaron algunas de las actividades que conforman la cadena de valor de las empresas sobre las cuales se presentarían beneficios cuando se escoge una notificación sanitaria o un certificado BPM para su correspondiente análisis, mediante el uso del cuestionario y la aplicación de la entrevista semiestructurada.

#### 1.4.3.1. Estructura de la cadena de valor

La conformación de las actividades primarias y de soporte va a depender del tipo de negocio. Los componentes básicos de la cadena son:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las actividades de logística y comercialización y los servicios de post-venta (Quintero & Sánchez, 2006).
- Las Actividades de Soporte de las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico como telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación; las de infraestructura empresarial como finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general. [Las actividades de infraestructura apoyan a las actividades primarias de forma total, mientras que recursos humanos, compras y tecnología puede apoyar a actividades primarias específicas] (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2017)
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total de ingresos y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor (Quintero & Sánchez, 2006, p.381).

En la siguiente figura se aprecia de forma organizada los componentes de la cadena de valor y sus actividades.

<b>Actividades de soporte</b>	<b>Infraestructura de la empresa</b>					<b>Margen</b>
	Finanzas - contabilidad - gerencia calidad - relaciones públicas - gerencia general - otros					
	<b>Gestión de Recursos humanos</b>					
	Reclutamiento - selección - capacitación - compensaciones					
	<b>Desarrollo de Tecnología</b>					
	Diseño de productos - investigación de mercados					
	<b>Compras</b>					
	Componentes - maquiarias - publicidad - servicios					
	<b>Logística interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicio post ventas</b>	
	Almacenamiento de materiales, acceso de clientes, recepción de datos	Montaje, fabricación	Procesamiento de pedidos, manejo de depósito, informes	Fuerza de ventas, promociones, publicidad, exposiciones, etc	Soporte al cliente, Quejas	
	<b>Actividades primarias</b>					

**Figura 2:** Componentes de la cadena de valor según Porter  
Fuente: (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2017)

A continuación, se va a explicar algunas de las actividades observadas en la figura.

#### 1.4.3.2. Contabilidad y finanzas

La realización de actividades de contabilidad y finanzas involucra la recopilación y preparación de información económica y financiera para emitir reportes contables, como estados financieros, cuadros informativos, etc. con fines analíticos y muchas veces como requisito obligatorio gubernamental, cuando se trata de impuestos.

Los autores Norton y Kaplan, mencionan que este tipo de actividades, debe establecer indicadores financieros estratégicos que apunten a tres conceptos básicos como los ingresos, los costos y la utilización de activos, lo cual debe estar relacionado con la fase o etapa en la que se encuentre el negocio, que son de crecimiento, de sostenimiento y de cosecha (Vidal Arizabaleta, 2004).

#### 1.4.3.3. Gerencias

El gerente es aquel individuo que realiza actividades de coordinación y supervisión del trabajo de otras personas o incluso de grupos o equipos para el logro de objetivos organizacionales.

En las empresas jerárquicas piramidales, las gerencias son de tres niveles: gerentes de primera línea que dirigen el trabajo operativo, de producción o del servicio a clientes, a veces se les llama también supervisores, gerentes de oficina o departamental, etc.; gerentes de nivel medio que ayudan o coordinan el trabajo de los gerentes de primera línea, conocidos como gerente de división, líderes de proyecto, etc.; y, gerente de nivel alto, que son responsables de coordinar y tomar decisiones de toda la empresa, se les llama también directores, vicepresidentes, etc.

Aunque la organización no tenga una estructura piramidal, se necesita de alguien que realice dicha actividad de coordinación y supervisión, es decir de un gerente, aunque tengo distinto título (Robbins & Coulter, 2010).

#### 1.4.3.4. Relaciones públicas

Las relaciones públicas son actividades de comunicación de la empresa hacia su entorno, algunas actividades pueden estar relacionadas con marketing y ventas.

#### 1.4.3.5. Recursos Humanos

La gestión del recurso humano debe garantizar que una empresa tenga el personal adecuado para un puesto de trabajo, esta gestión, involucra actividades de identificación y selección de personal competente, de capacitación para generar



conocimientos actuales y habilidades, y de retención de los mejores empleados (Robbins & Coulter, 2010).

#### 1.4.3.6. Desarrollo de tecnología

Se realizan actividades para desarrollar tecnología, como investigación y desarrollo, diseño de nuevos productos, etc.

#### 1.4.3.7. Abastecimiento

Involucra actividades para abastecer o realizar compras para toda la empresa para que pueda operar con normalidad, no solo en cuestiones de materia prima, sino de manera integral.

#### 1.4.3.8. Logística interna

La logística interna consiste en todas aquellas actividades realizadas dentro de la empresa para cumplir con el objetivo de entregar los productos o servicios al cliente, puede implicar actividades como: procesamiento de órdenes, administración de inventarios y compras, transporte, distribución y almacenamiento (Vidal Arizabaleta, 2004).

#### 1.4.3.9. Producción

Aquí se realizan las actividades de producción del bien o servicio mediante diversos procesos de producción o fabricación.

#### 1.4.3.10. Logística externa

La logística externa implica actividades para la distribución del producto o del servicio hacia el cliente, es decir, actividades de almacenamiento de productos, sistemas de transporte, atención de pedidos y entregas efectivas (Vidal Arizabaleta, 2004).

#### 1.4.3.11. Marketing y ventas

El marketing es un conjunto de actividades para desarrollar relaciones con el cliente para que éste opte en primera instancia en comprar en nuestra empresa, normalmente se trabaja en cuatro aspectos básicos como el producto, el precio, la distribución o plaza y la comunicación (Vidal Arizabaleta, 2004).

Las ventas, en cambio son todas las actividades realizadas para la generación de ingresos (Vidal Arizabaleta, 2004) mediante el intercambio del producto o servicio con el cliente, estas actividades pueden darse por la acción de una sola persona o un grupo de personas, llamadas vendedores.

#### 1.4.3.12. Servicio posventas

Son actividades que se realizan posterior a la venta, como reparaciones, devoluciones, arreglo de problemas por defectos, ejecuciones de garantía, procesamiento de pagos, etc. (Vidal Arizabaleta, 2004).

#### 1.4.4. Beneficios

Semánticamente, la palabra beneficio, significa bien que se hace o se recibe (Editorial Sopena Argentina S.A., 1962), es decir que los beneficios están relacionados con aspectos positivos.

En proyectos de inversión, por ejemplo, ya sean estos de pre factibilidad o factibilidad los beneficios son medibles y cuantificables en términos monetarios, esta medición, normalmente consiste en determinar el nivel total de ventas, los valores de recuperación del capital de trabajo y el valor de desecho. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2000).

En el campo empresarial y desde el punto de vista económico, una empresa tiene capacidad para generar riqueza, que a su vez produce beneficios económicos los cuales le dan rentabilidad económica, entendiendo por capacidad, el conjunto de recursos tangibles o intangibles para realizar un proceso o acción (De Jaime Eslava, 2003).

En otras áreas como el Marketing, se enlistan un sinnúmero de beneficios derivados de la aplicación de distintas técnicas o métodos de mercadeo, o de un producto, claramente ahí diferencian los conceptos de ventaja frente a beneficios, indicando que la ventaja se da cuando las características de un producto o servicio son mejores frente a un mismo producto de un competidor directo, mientras que un beneficio, es aquella bondad del producto o servicio percibida por un cliente (Gomez Gordillo, 2017).

Según lo expuesto, pueden existir beneficios cuantitativos o cualitativos. Muchas empresas que han buscado determinar los beneficios de la aplicación de las Normas ISO lo han realizado desde el punto de vista económico, otros estudios en cambio, involucran distintas variables administrativas como el recurso humano, el liderazgo, etc.

En el caso del presente estudio, se pretende determinar los beneficios derivados de la aplicación de las diferentes normativas de producción de alimentos en las dos empresas alimenticias que son objeto de estudio para su posterior comparación, utilizando el análisis cualitativo, cuya principal herramienta para la recopilación de los

datos es la entrevista, para luego realizar el análisis de la información recopilada y obtener conclusiones en relación a los objetivos planteados dentro de la investigación.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Enfoque de la investigación**

La investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que los datos que se recolectan son cualitativos y no numéricos, lo cual se realiza a través de las entrevistas semiestructuradas planteadas. Tampoco se pretende comprobar ninguna hipótesis, ni determinar el impacto de la aplicación de la certificación BPM o la notificación sanitaria, sino únicamente exponer los beneficios de la utilización de la notificación sanitaria o de la certificación BPM, por lo tanto, este tipo de investigación no requiere de cuestionarios o encuestas susceptibles de medición e interpretación, sino de los criterios, pensamientos y sentimientos de los participantes o informantes de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Este tipo de enfoque tiene la particularidad, de que, el proceso de investigación puede ser ajustado o modificado según las necesidades del investigador y que es eminentemente reflexivo y le corresponde al investigador, la construcción de creencias (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

### **2.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación corresponde a un estudio de caso, cuyo objetivo general es analizar comparativamente los beneficios del uso de la normativa BPM y notificación sanitaria de las empresas seleccionadas.

Según Villareal & Landeta Rodríguez (2010):

El estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Por otra parte, ello conlleva el empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información (p.2).

### **2.3. Métodos de investigación**

Los métodos de investigación que se utilizarán para el desarrollo de la investigación serán:

- a. Método Analítico, que consiste en desagregar y detallar el objeto de estudio para luego realizar conclusiones, este método será realizado en el desarrollo de toda la investigación, ya que en primera instancia se analizará la teoría existente para

fundamentar la investigación, luego se va a analizar la información interna de las empresas; y, posteriormente se realizará un análisis de información recopilada a través de las entrevistas aplicadas.

b. Método Inductivo, que lleva de lo particular a lo general será utilizado para el desarrollo del segundo y tercer objetivo específico, ya que se requiere del análisis de partes pequeñas para sacar conclusiones sobre los beneficios.

## **2.4. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es cualitativa sistemática, ya que se han empleado pasos específicos para el análisis de datos, y se ha seguido algunos de los procedimientos establecidos por Corbin y Strauss (2007) en relación a la codificación de la información (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). De manera general se puede exponer el siguiente proceso de investigación.

1. Preparación de la guía de preguntas que conforman las entrevistas semiestructuradas.
2. Explicación previa sobre el tema al entrevistado.
3. Realización de entrevistas semiestructuradas
4. Identificadores de los entrevistados
5. Análisis de las entrevistas realizadas
6. Utilización del programa NVivo

### **2.4.1. Preparación de la guía de preguntas**

La guía de las preguntas de la entrevista semiestructurada (Anexo 1) fue elaborada en base a elementos del marco teórico en relación con los beneficios obtenidos por otras empresas que tienen certificaciones de calidad o de buenas prácticas de manufactura, según la investigación bibliográfica revisada. Se elaboraron preguntas en base a temas como: procesos, costos, nivel de compromiso del personal, tiempos en trámites, beneficios y desventajas percibidos, imagen de la empresa, comparación de la notificación sanitaria versus BPM, entre otras.

### **2.4.2. Explicación previa sobre el tema al entrevistado**

Previo a la realización de la entrevista semiestructurada y con el formato de la entrevista listo, se abordó a los entrevistados explicándoles de forma oral sobre el estudio, para que procedan a la aceptación del desarrollo de la misma.

### **2.4.3. Realización de las entrevistas semiestructuradas**

Las entrevistas semiestructuradas son una herramienta de investigación cualitativa, son realizadas de manera abierta, es decir, que a través de una guía

(semiestructura) de las preguntas útiles para la investigación, se conversa y se obtiene información de los participantes, los cuales pueden expresar su opinión, de forma libre, de igual manera, el investigador puede ampliar o adicionar las preguntas que crea convenientes (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Las entrevistas semiestructuradas, fueron realizadas a los dueños, directivos, mandos medios y personal operativo disponible de las dos empresas seleccionadas. Se entrevistaron a cuatro funcionarios de la microempresa A y cuatro funcionarios de la microempresa B. Cada entrevista se compuso de quince preguntas abiertas, para la microempresa A y diez y siete preguntas abiertas, para la microempresa B.

Luego de la aceptación de la entrevista y con el uso del formato de entrevista, se procedió a la realización de la misma. La entrevista fue semiestructurada, porque se plantearon preguntas previamente establecidas, pero también se dio lugar a respuestas abiertas, es decir, se trató de una entrevista en forma de diálogo. Las entrevistas realizadas a las ocho personas de las microempresas A y B, fueron grabadas con el teléfono celular y tuvieron una duración de 20 a 30 minutos cada una.

#### **2.4.4. Análisis de las entrevistas realizadas**

El análisis de las entrevistas fue de tipo interpretativo. El análisis de este tipo de entrevistas implicó el siguiente proceso:

1. Transcripción de las respuestas de las preguntas de la entrevista a hojas de Word
2. Codificación de los entrevistados
3. Creación de códigos o nodos
4. Categorización de la información

##### **2.3.4.1. Transcripción de las entrevistas**

Luego de realizadas las entrevistas, se procedió a la transcripción de las mismas con ayuda del ordenador, para lo cual se utilizó el programa Word de Office.

##### **2.3.4.2. Codificación de los informantes**

Previo a la explicación de la codificación de los informantes, se desea exponer sobre la protección de la identidad de las empresas participantes en el estudio, para lo cual, se utilizó las denominaciones Empresa A y Empresa B, con lo que, se pretendió guardar el nombre real de las empresas y sus datos, por razones éticas y de seguridad para las mismas.

De igual manera, a cada individuo entrevistado perteneciente a las empresas A y B se le asignó un código con el objetivo de proteger la identidad de los informantes. Los códigos utilizados fueron los siguientes:

**Tabla 2:** Codificación de los entrevistados de la microempresa A

<b>Numero de entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sexo</b>
Entrev01	Gerente General	Masculino
Entrev02	Jefe Administrativo	Masculino
Entrev03	Técnico Responsable Supervisor	Masculino
Entrev04	Preparador y envasador	Masculino

Fuente: Etapa de análisis de la información

**Tabla 3:** Codificación de los entrevistados de la microempresa B

<b>Numero de entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sexo</b>
Entrev01	Gerente General	Femenino
Entrev02	Asistente Administrativo Comercial	Femenino
Entrev03	Técnico Responsable Supervisor	Masculino
Entrev04	Preparador y envasador	Femenino

Fuente: Etapa de análisis de la información

#### 2.3.4.3. Creación de códigos o nodos

La información que fue transcrita en Word se trasladó a Excel, para organizarla, y posteriormente y mediante la ayuda del programa NVIVO identificar frases relevantes que permitiría la creación de nodos. En total de las 4 entrevistas realizadas y 15 preguntas formuladas por cada entrevista se crearon 61 códigos o nodos para la microempresa A y 48 códigos o nodos para la microempresa B. (Anexo 2). Estos códigos o nodos se crearon tomando como referencia el eje temático del guion de la entrevista.

#### 2.3.4.3. Categorización de la información

Luego de crear los nodos, el siguiente paso fue agruparla por categorías, acción que se hizo a partir de la identificación de palabras o ideas más relevantes de los registros textuales de cada uno de los códigos, generando conceptos provisionales que permitieron identificar estas ideas relevantes. Dicho concepto provisional fue representado por una palabra o conjunto de palabras, a este proceso se le denomina conceptualización. Se obtuvieron cinco categorías para la notificación sanitaria y seis categorías para la BPM.

#### **2.4.5. Utilización del programa NVIVO**

La aplicación NVIVO permite recopilar, organizar y analizar contenidos de entrevistas, grupos de opinión, páginas web, conversaciones de redes sociales, encuestas, observaciones, y literatura. A través de esta aplicación se puede realizar la categorización o la discriminación de las palabras más repetitivas e importantes de un texto.

Posterior a la creación de las categorías en Excel, se utilizó la aplicación NVIVO para obtener la Marca de Nube, misma que detalla las palabras más frecuentes e importantes de la información proporcionada por las entrevistas.

#### **2.5. Técnicas de recopilación de información**

La técnica para recolectar la información necesaria para el desarrollo de la investigación fue la entrevista, la cual, fue recabada de fuentes primarias, que en este caso corresponde a las microempresas objeto de estudio.

#### **2.6. Fuentes de información**

Las fuentes primarias de la información fueron las microempresas seleccionadas, representadas por sus funcionarios tanto de nivel ejecutivo como operativo.

Las fuentes secundarias están compuestas por, periódicos, revistas, artículos científicos, tesis y textos relacionados al tema de investigación.



### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Resultados**

Los resultados exponen de manera organizada la información pertinente para la consecución de los objetivos específicos planteados dentro de la investigación. En primer lugar, se expone la información de cada una de las microempresas, para posteriormente analizar los criterios de los informantes con respecto a la influencia de la obtención de la notificación sanitaria o la certificación en buenas prácticas de manufactura en las distintas áreas de sus empresas. Finalmente, el alcance de los objetivos específicos se observa en la Tabla 4, en donde se resume el análisis realizado y se especifican los beneficios de las normas y los elementos variables de las mismas, desde el punto de vista de los entrevistados.

##### **3.1.1. Identificación de las empresas objeto de estudio**

###### **Microempresa A**

Para identificar los beneficios de las microempresas y pequeñas empresas que se dedican a la elaboración de alimentos que ha elegido la notificación sanitaria para comercializar sus productos se ha escogido la microempresa que a partir de estos momentos la denominaremos “micro empresa A”. A continuación, se detalla algunos aspectos sobre la misma:

La microempresa A, es de tipo familiar, se dedica a la producción y comercialización de condimentos y especias, su línea consta de tres productos. Los dueños de la empresa son dos socios, el segundo socio, tiene participación minoritaria. La planta se encuentra en la ciudad de Quito, se ubica en una edificación de propiedad familiar, la cual fue acoplada para las necesidades de la fábrica y de las oficinas administrativas. Se puede detallar los siguientes datos:

Razón Social: Condeliacus Cía. Ltda.

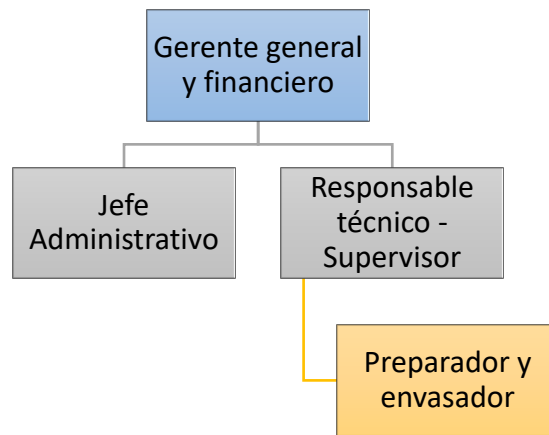
Años de antigüedad: Cuatro años

Número de empleados: 6

Ubicación: Estocolmo 153 y Amazonas

Nivel de ventas: La empresa se encuentra activa, pero no declara ingresos por ventas en el año 2019.

Su estructura organizacional es la siguiente:

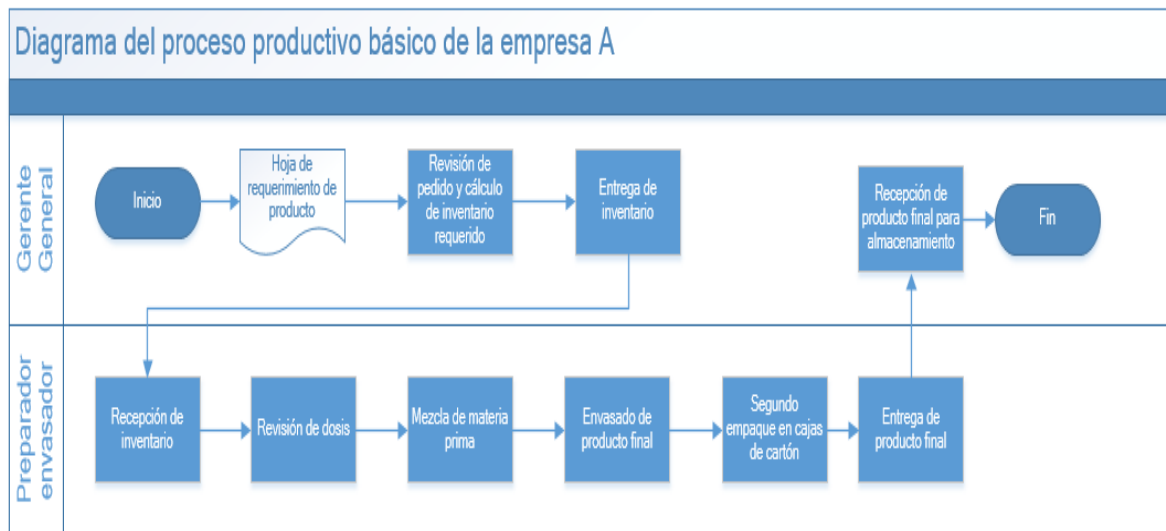


**Figura 3:** Estructura organizacional de la empresa A  
Fuente: Investigación realizada

El socio mayoritario se encarga de las funciones de gerente general y de gerente financiero, el otro socio es el subgerente comercial. El responsable técnico es una Ingeniera en Alimentos, una persona se encarga de preparar el producto y de envasarlo. El proceso productivo básico de esta microempresa es el siguiente:

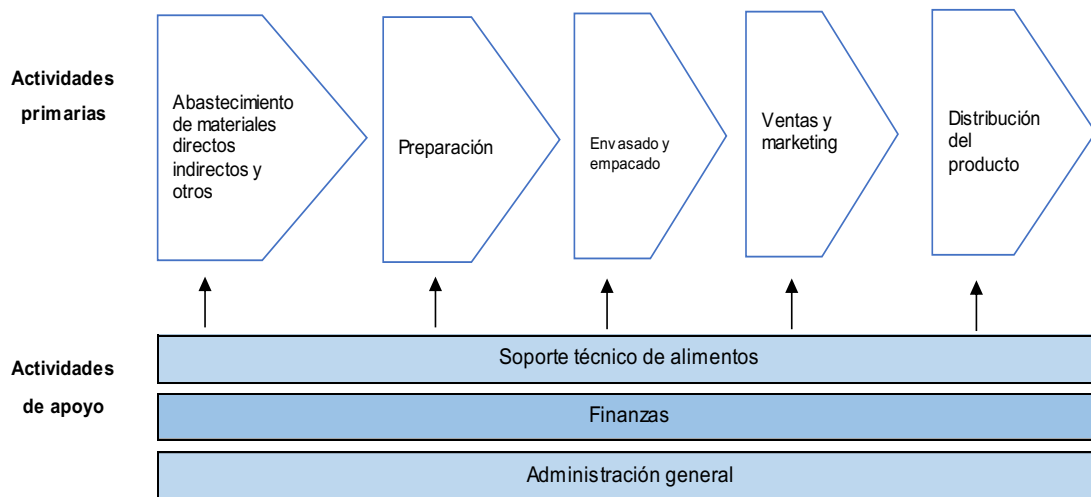
1. El vendedor – distribuidor o el subgerente comercial realiza la hoja de pedido del producto, la cual es entregada al gerente general.
2. El gerente general en base del pedido, calcula la materia prima necesaria para realizar ese lote de producción.
3. El gerente general realiza la entrega de la materia prima al preparador – envasador.
4. El envasador conjuntamente con el responsable técnico, luego de revisar las normas higiénicas y la receta de preparación del producto final, procede a organizar los materiales y a realizar las mezclas respectivas.
5. Cuando el producto final ya está listo, lo envasa en frascos plásticos y posteriormente estos productos son empacados en una caja de cartón.
6. Los productos finales empacados son entregados al gerente general para ser almacenados y luego despachados.

El siguiente diagrama de flujo permite observar gráficamente el proceso productivo de la empresa A.



**Figura 4:** Diagrama del proceso de producción de la empresa A  
Fuente: Investigación realizada

Las actividades primarias y de apoyo que conforman la cadena de valor de la microempresa A, son las siguientes:



**Figura 5:** Cadena de valor de la empresa A  
Fuente: Investigación realizada

### Actividades primarias

1. Abastecimiento de materiales directos, indirectos y otros

La negociación con los proveedores es realizada por el gerente general de la empresa, que se encarga de abastecer a la fábrica de:

### *Materias primas y materiales indirectos*

Este es uno de los procesos más importantes para esta empresa, ya que los proveedores son escogidos de manera minuciosa apoyándose en evidencia documental sobre los procesos que manejan y que garantizan que la materia prima es de primera calidad, así como los materiales indirectos como envases y otros. La entrega de productos internamente lo realiza de igual manera el gerente general, de acuerdo a los requerimientos detectados y a las hojas de pedido de producto final. No existen procedimientos formales levantados para la entrega ni formularios de entrega – recepción para control interno.

### *Materiales y útiles de oficina*

Los materiales y útiles de oficina son comprados a proveedores nacionales sin ningún tipo de preferencia, sino en base de la disponibilidad de recursos, no existen procedimientos de compras establecidos para este tipo de productos.

El resguardo de todos los materiales está a cargo del gerente general. Existe una pequeña bodega en donde se guardan materiales e insumos.

## 2. Preparación

La preparación del producto final lo realiza un operario contratado a tiempo completo, con experiencia en la rama alimenticia, para esta operación el preparador utiliza un uniforme proporcionado por la gerencia, tipo mandil de color claro, con protector de cabello y guantes.

Al surgir alguna novedad en cuanto a la preparación el operario realiza la consulta correspondiente al asesor técnico que es Ingeniero en Alimentos. El control de calidad se realiza esporádicamente por el Ingeniero en alimentos. No existen fichas de elaboración de productos ni de control de calidad.

La infraestructura de la planta fue realizada con indicaciones de los propietarios del negocio, sin lineamientos técnicos para este tipo de fábricas, puesto que el proceso es básico y no requiere de agua, la oficina en donde funciona la planta está dividida con gypsum de las oficinas administrativas.

La limpieza de estas áreas es realizada por una persona externa.

## 3. Envasado y empaçado

La misma persona que mezcla y elabora el producto final se encarga del envasado, este proceso se realiza utilizando una balanza electrónica para controlar el

peso del producto y espátulas para recoger el producto. Los envases son plásticos. Luego del envasado, se clasifican los productos, se cuentan y se empacan en una caja de cartón la cual es entregada al gerente general. No existen documentos de respaldos de entrega recepción del producto final.

#### 4. Ventas y marketing

Los procesos de ventas y marketing están a cargo del subgerente comercial, sin embargo, el gerente general también apoya en este proceso. Se encargan de promocionar el producto mediante redes sociales, contactos y amistades. Realizan sondeos y estudios de mercado necesarios para determinar las preferencias del cliente. Se apoyan mutuamente con el ánimo de abrir el mercado, ya que es una empresa relativamente nueva.

#### 5. Distribución del producto

La distribución del producto es un proceso importante en la cadena de valor, sin embargo, es realizado de forma externa para minimizar costos, la empresa contrata los servicios de una persona que tiene una camioneta que distribuye el producto en tiendas y micromercados de la ciudad, por cada entrega realizada, se paga un valor de \$3,00USD. La persona distribuidora realiza los cobros en efectivo y entrega la factura del producto, la cual es emitida por gerencia general.

### **Actividades de soporte**

#### 1. Soporte técnico de alimentos

La persona que realiza el proceso de soporte técnico tiene la formación de Ingeniería en Alimentos contratada a tiempo parcial, la cual se encarga de coordinar y supervisar los procesos productivos de los tres productos que componen la línea productiva. Esta persona también realiza el control de calidad del producto al azar, así como de verificar el buen estado de las materias primas requeridas para la producción.

#### 2. Finanzas

Los procesos financieros y contables están a cargo del gerente general y financiero, dueño de la fábrica. En la parte contable se registran los ingresos y gastos con la ayuda de Excel, las facturas y recibos son archivos en orden cronológico y el mismo organiza la información para entregarle a un contador contratado bajo la modalidad de servicios profesionales, que prepara los impuestos mensuales y reportes obligatorios requeridos por el SRI y Superintendencia de Compañías.

El presupuesto es preparado por el gerente financiero, así como la planificación de cobros y pagos, de igual manera si se requiere financiamiento para capital de trabajo, el gerente financiero tiene a cargo estos procedimientos.

Ningún gasto puede ser realizado sin la autorización del gerente financiero, para gastos menores a 15USD se trabaja con efectivo, mayores a 15USD se realizan transferencias bancarias.

### 3. Administración general

El proceso de administración general es llevado a cabo por el gerente general de la empresa, realizando todas las labores de los subsistemas de talento humano, como es una empresa pequeña, las principales actividades en relación a talento humano son: reclutamiento y selección, contratación, cálculo y pago de nómina, manejo de MRL e IESS, control de personal.

A su cargo está también la supervisión de los otros procesos, la coordinación de los procesos, así como también la representación legal de la empresa.

### **Microempresa B**

Para identificar los beneficios de las microempresas y pequeñas empresas que se dedican a la elaboración de alimentos que ha elegido la certificación en BPM para comercializar sus productos se ha escogido la microempresa que a partir de estos momentos la denominaremos “microempresa B”. A continuación, se detalla algunos aspectos sobre la misma.

La microempresa B, se dedica a la producción de productos de cacao, su línea consta de aproximadamente treinta productos. Es una empresa familiar, su dueña es una profesional en finanzas.

La planta se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en el sector de Nayón, en donde antes funcionaba un garaje y el cual fue acondicionado para instalar la fábrica, luego de acogerse a la norma BPM, realizando varias adecuaciones que la norma exigía. Actualmente la empresa realiza ventas nacionales y exportaciones.

Los productos que comercializan son: Barras de chocolate, chocolate a la taza, frutas deshidratadas cubiertas de chocolates y semielaborados de cacao. Se puede detallar los siguientes datos:

Razón social: Chocofacadi Cía. Ltda.

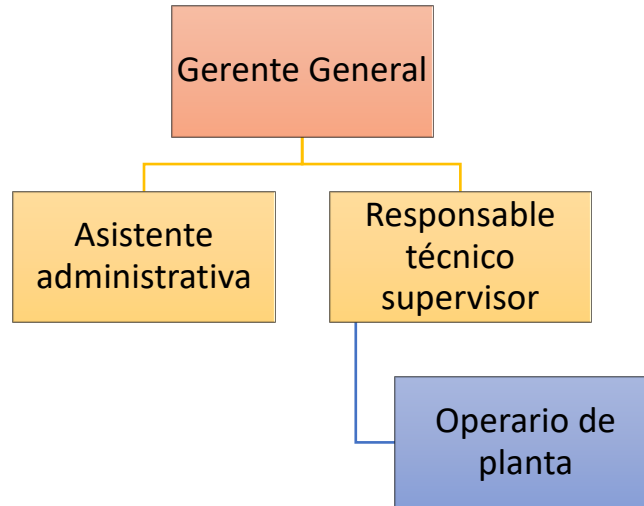
Años de antigüedad: Cinco años

Número de empleados: 7

Ubicación: Lomas de Monteserrín

Nivel de ventas: La empresa se encuentra activa, pero no declara ingresos por ventas en el año 2019.

Su estructura organizacional es la siguiente:



**Figura 6:** Estructura organizacional de la empresa B  
Fuente: Investigación realizada

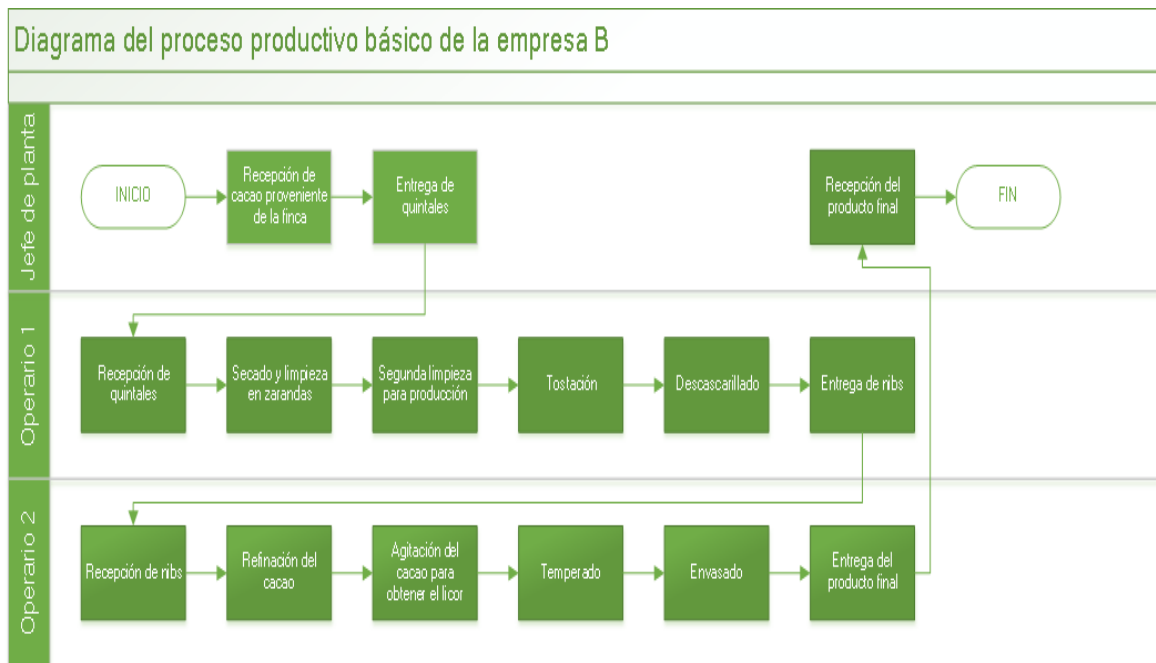
La gerente general es la dueña de la empresa, quién se encarga de manejar los procesos de recursos humanos, finanzas y marketing. La asistente administrativa, quien es una empleada contratada a tiempo completo, se encarga de aspectos como secretariado, archivo y ventas.

El responsable técnico – supervisor, supervisa todos los aspectos de producción, se centra en los elementos técnicos de producción y bajo su mando están dos operarios, quienes realizan todos los procesos productivos.

De los treinta productos que oferta la empresa, la mayor producción casi en un 80% es de licor de cacao, por lo tanto, el proceso productivo descrito a continuación corresponde a este producto.

1. Recepción de materia prima para limpieza: El cacao en grano que proviene de la finca de propiedad familiar es secado al natural para luego ser clasificado mediante zarandas eléctricas.
2. Limpieza para la producción con máquinas despedregadora, cribadora y aspiradora.
3. Tostación del cacao en máquinas tostadoras

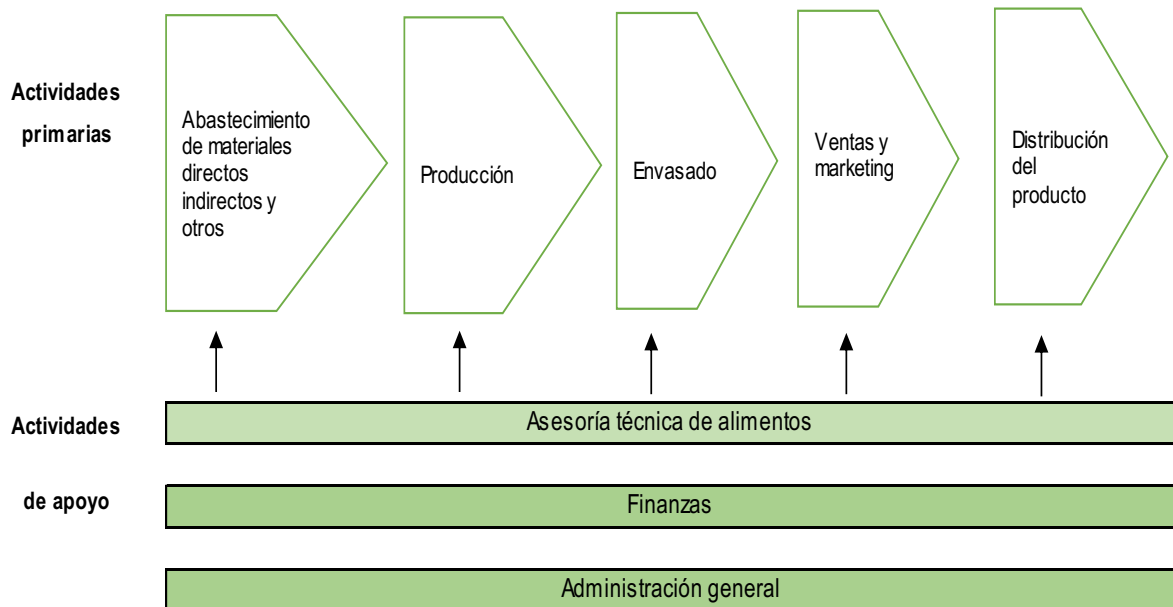
4. Descascarillado: El grano es triturado para quitar la cascarilla obteniendo los denominados nibs.
5. Refinación del cacao a través de la molienda de los nibs.
6. Obtención de la pasta de cacao utilizando tanques de agitación, la pasta de cacao es el llamado licor de cacao.
7. Temperado: Se utiliza un intercambiador de calor para que la pasta de cacao tome una temperatura adecuada para el envasado.
8. Envasado



**Figura 7:** Diagrama del proceso de producción de la empresa B  
Fuente: Investigación realizada



Las actividades primarias y de apoyo que conforman la cadena de valor de la microempresa A, son las siguientes:



**Figura 8:** Cadena de valor de la empresa B  
Fuente: Investigación realizada

### Actividades primarias

#### 1. Abastecimiento

El abastecimiento de materias primas es muy importante en la fábrica B, ya que el cacao debe ser de excelente calidad, lo cual es negociado y manejado por la gerente general, sin embargo, como ella mencionó existe una gran ventaja en este sentido, ya que manejan una estrategia hacia atrás, esto quiero decir que son propietarios de la finca donde se produce el cacao, pero que es manejada como otro negocio familiar.

De igual manera el abastecimiento de materiales indirectos y otros insumos es realizado por la gerente general, optando por el producto de menor costo, con acceso al crédito y con la mejor calidad posible.

Físicamente, existe una pequeña bodega en las instalaciones de la fábrica, en donde se guardan debidamente los inventarios.

#### 2. Producción

La producción es la parte medular de la empresa, existen cuatro personas que realizan este importante proceso, el Gerente de Producción, el Jefe de Planta y los Operarios. Sin embargo, la gerente general indica que la rotación es alta en el puesto

de Gerente de Producción ya que no cumple con las expectativas que demanda el cargo, por lo que continuamente se queda vacante. Señala que el personal de este puesto clave, no tiene experiencia suficiente o los estudios necesarios para ejercerlo como ella quisiera.

Otro de los problemas a los que se enfrenta este proceso son los daños que sufre la maquinaria, ya que, aunque era nueva, es de procedencia nacional, y las empresas no efectúan un mantenimiento adecuado a las mismas para evitar paros de producción. El control de producción se encuentra a cargo del gerente de producción y jefe de planta.

### 3. Envasado

El envasado del producto es realizado por uno de los operarios, los envases para el caso del licor de cacao son fundas o sacos de 30kg con una vida útil de 12 meses. En la bodega se colocan los productos terminados, sin embargo, se trata de manejar niveles bajos de inventarios, es decir que lo producido en una 90% ya se encuentra vendido.

### 4. Ventas y marketing

Estos procesos son realizados de forma separada, la asistente administrativa se encarga de las ventas tanto nacionales como exportaciones, coordina la logística para el envío de los productos, y genera las órdenes de producción luego de que los pedidos de clientes hayan sido realizados, por supuesto bajo la supervisión de gerencia general.

La promoción del producto y demás elementos de marketing son administrados por la gerencia general, quien señala que su empresa maneja costos competitivos por lo que, ha logrado introducirse en el mercado. Para la promoción de sus productos utiliza esencialmente redes sociales, la imagen de sus productos es muy importante, obteniendo asesoría ocasional de empresas publicitarias y de diseño que le ayudan en este tema.

### 5. Distribución del producto

La empresa no tiene presupuesto para la adquisición de vehículos que le permitan realizar la distribución del producto terminado en su destino final, por lo que utiliza los servicios externos para distribuir su producto.

Todo producto enviado tiene su documentación de respaldo tal como la factura, orden de pedido, documento de exportación, entre otras. La persona que coordina la entrega del producto terminado es el Gerente de Producción.

## **Actividades de soporte**

### **1. Asesoría técnica de alimentos**

Este proceso es realizado por el Supervisor de planta quién tiene la formación de Ingeniería en Alimentos, el mismo, que brinda soporte para los problemas que se suscitan en el día a día de la producción, sin embargo, también cuenta con un consultor externo para asuntos de manejo y actualización de normas de Buenas Prácticas de Manufactura, el cual es contratado de manera ocasional. La Gerente General maneja hojas de control de proceso, y registra cualquier anomalía que se presente en la producción.

### **2. Finanzas**

La Gerente General se encarga de todos los procedimientos relacionado a las finanzas de la empresa. Los temas contables son asignados a un asesor externo, quien se encarga de tener al día los temas impositivos de la empresa y de preparar los estados financieros. Mientras que los temas álgidos como flujo de caja, capital de trabajo, financiamiento son manejados por la Gerente General, quien señala que la inversión para la implementación de este negocio fue bastante alto cuyo financiamiento se hizo a través del Banco Pichincha, y que, según los cálculos realizados, la inversión aún no se ha recuperado.

En temas de capital de trabajo y flujo de caja existe falta de efectivo, por lo que la gerente acude a buscar financiamiento de capital de trabajo mediante sobregiros contratados y préstamos familiares sin intereses, siendo este aspecto, la mayor debilidad de la empresa, ya que es difícil competir con otras empresas que cuentan con recursos financieros suficientes.

Para la administración de los temas financieros se hace uso de herramientas tecnológicas y formatos para la organización de la información. El consultor externo, le presenta la información contable de forma mensual.

### **3. Administración general**

Los procesos de administración general como planificación, organización, dirección y control son ejercidos por la gerente general.

En temas de planificación administrativa, la administración es reactiva, puesto que, al existir problemas financieros, el enfoque primordial es a este tipo de problemas y no se han generado herramientas administrativas para medir la gestión en otras áreas.

La organización, la dirección y el control se relacionan con el área de recursos humanos, debido al tamaño de la empresa, no se han levantado manuales de funciones

o de procesos. El control del personal se lo realiza a través de la observación y de la revisión del registro de entradas y salidas.

El reclutamiento, selección, desarrollo del personal lo realiza la gerente general. Normalmente se recluta utilizando anuncios en el periódico local, y la selección se realiza mediante las técnicas de la entrevista y aplicando una prueba técnica. La capacitación se encamina a temas de normas BPM.

La representación legal está a cargo de la gerente general.

### 3.1.2. Resultados del análisis de la información

#### 3.1.2.1. Resultados microempresa A - sobre notificación sanitaria

A continuación, en la siguiente gráfica se muestra la marca de Nube obtenida de las entrevistas realizadas a las personas que son parte de la microempresa A y que han elegido la notificación sanitaria para comercializar sus productos:



**Figura 9:** Marca de Nube – Microempresa A (notificación sanitaria)  
Fuente: Análisis NVIVO

La figura anterior muestra las palabras más frecuentes e importantes relacionadas con notificación sanitaria o registro sanitario entre las que se mencionan: calidad, controles, costos, procesos, retroalimentación, tiempo y conocimiento.

Luego de realizar el proceso de categorización, como se mencionó en la metodología, las categorías o conceptos obtenidos de la microempresa “A”, son las

siguientes: 1) Costos-Finanzas; 2) Procesos; 3) Requerimientos de Organismos de Control (ARCSA); 4) Calidad; 5) Recursos Humanos.

### **Costos – Finanzas**

Como se mencionó previamente, las actividades de costos-finanzas deben acarrear el análisis de elementos relevantes como los costos, los ingresos y la utilización de los activos (Vidal Arizabaleta, 2004), puesto que, generan un gran impacto en los resultados de la empresa. El aspecto financiero es tan importante, que dentro del Cuadro de Mando Integral es el primero de sus cuatro componentes que está interrelacionado con las otras áreas (Vidal Arizabaleta, 2004), ya que, el objetivo de todo inversionista es la obtención de rentabilidad (Sapag Chain & Sapag Chain, 2000).

En relación a este tema, la notificación sanitaria implica evidentemente un efecto en los costos y las finanzas de las empresas. El análisis realizado expone lo siguiente:

#### **Costos:**

El gasto económico para llegar a la obtención de la notificación sanitaria es beneficioso porque va a ser bajo, siempre y cuando no existan muchos productos a fabricar y se considere que este gasto está enfocado como una unidad aislada e individual. Dicho valor va a ser adjudicado al Organismo de Control ARCSA (Agencia de Regulación y Control Sanitario); sin embargo, el gasto económico para la obtención de la notificación sanitaria visto de forma sistémica implica desembolsos adicionales, valores que están relacionados con requerimientos suplementarios que se necesitan para la obtención de la notificación sanitaria. Estos requerimientos son proporcionados por Organismos de Control Gubernamental, citando ejemplos como: permiso de funcionamiento, obtención de la firma electrónica del representante legal y del representante técnico.

#### **Ingresos:**

Hay una relación enfocada desde el punto de vista costo-beneficio considerando calidad del producto desde la perspectiva del cliente, es decir, el gasto que se va a generar para la obtención de la notificación Sanitaria va a ser justificada por el beneficio de tener este y que va a ser relacionado por clientes y distribuidores con productos de calidad.

El tener la notificación sanitaria implica la apertura comercial del producto a diversas cadenas de distribución (canal tradicional, autoservicios, mercados, clientes directos y tiendas en general). Esta apertura comercial implica mayor número de ventas

y por ende mayores utilidades para la empresa, es decir existe una relación costo beneficio de tener la notificación sanitaria y apertura de mercado e incremento de ventas. La notificación sanitaria da beneficios relacionados con sus ventas, porque permite realizar ventas nacionales y buscar nuevos mercados, permite realizar exportaciones y la gente percibe que el producto tiene calidad al contar con este requisito.

La notificación sanitaria brinda beneficios en lo que se refiere al marketing y por ende, en sus ventas ya que ayuda a que el producto se poseione en el mercado, creando una ventaja competitiva, ayuda a fijar un precio justo del producto, y ayuda a que se promocione el producto por cualquier medio.

### **Control de Procesos**

“El área de producción tiene como objetivo principal la elaboración de productos o servicios de acuerdo con la programación de ventas e inventarios mínimos de existencias, con el mejor método y al más bajo costo” (Vidal Arizabaleta, 2004, p.217), los procesos de producción, por lo tanto, deben ser los mejores, lo cual acarrea conceptos de control de procesos y que está dentro de lo que se denomina ciclo de calidad (Zapata Gómez, 2015).

Siendo la notificación sanitaria un requisito para la producción y el expendio del producto, el análisis con respecto a este tópico señala que a pesar de que tener la notificación sanitaria es un requerimiento legal obligatorio debido a que se lo relaciona con tener productos de calidad resultado de tener procesos controlados, la notificación sanitaria no brinda un beneficio de control en la operación como tal; debido a que no exige tener controles específicos en la producción, lo que genera no tener una estructura de control y por ende no tener mejora ni generar valor agregado en los procesos productivos.

La notificación sanitaria no tiene como obligatoriedad el llevar procedimientos, instructivos y registros escritos en los procesos productivos. No hay exigencia en la documentación.

La notificación sanitaria al no exigir controles en la producción va a dejar a criterio de la administración los controles y mejoras. La administración no lo va a ver como un proceso operativo.

En el proceso de la obtención de la notificación sanitaria el Organismo de Control (ARCSA) que lo autoriza y emite no realiza inspecciones a los procesos productivos esto conlleva a que no existe una retroalimentación técnica por parte de este organismo a

las empresas sobre procesos y controles productivos lo que genera desconocimiento en el personal sobre estos tópicos

### **Requerimientos de Organismos de Control Externo (ARCSA)**

Un proceso gobernante también denominado gobernador, estratégico, de dirección, de regulación o de direccionamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas directrices, planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

Los gerentes cumplen diferentes funciones y roles. En relación con los roles, se puede mencionar que los roles decisorios implican que los gerentes manejen problemas, asignen recursos y negocien. Puesto que, la fabricación y venta de un producto depende de la obtención de la notificación sanitaria correspondiente, y esto implica asignación de recursos, es de responsabilidad de las gerencias el velar por el cumplimiento de dicho requisito, en cada una de sus fases, aunque, esta tarea haya sido delegada. Con respecto a este proceso, los informantes mencionaron lo siguiente:

El Organismo de Control Sanitario (ARCSA) establece una serie de requisitos para poder obtener la notificación Sanitaria, dentro de estos requisitos, se puede mencionar: permisos de funcionamiento, firmas electrónicas del representante legal de la empresa y representante técnico, muestras de productos, documentación y certificación de proveedores, descripción general del proceso de elaboración del producto, descripción e interpretación del código de lote, diseño de etiqueta o rótulos de los productos, especificaciones físicas y químicas del material de envase. Establece de igual forma períodos de duración y vigencia de la misma que es de cinco años. La obtención de dichos requerimientos en términos generales es sencilla de fácil acceso y obtención para la empresa y no involucran períodos de tiempo extensos ni gestiones extraordinarias. Lo que genera demora en la obtención de la notificación sanitaria es el tiempo que el Organismo de Control tarda en la revisión y la aprobación de estos requisitos.

La revisión de estos requisitos por parte del Organismo de Control se da en una sola ocasión en el período de duración y vigencia de la notificación sanitaria. El período de duración y vigencia de la notificación sanitaria es considerado un tiempo prudencial y moderado y por ende beneficioso para la microempresa A.

La notificación sanitaria se puede obtener para uno o más productos de forma individual. Los requerimientos para la obtención del mismo se los pide de manera digital y el seguimiento de todos los trámites se lo puede realizar de forma presencial o a través de la web. Los trámites para sacar son sencillos y se otorgan en menos tiempo que una

certificación de buenas prácticas de manufactura. La obtención del registro sanitario no presenta problemas ni errores a lo largo del tiempo

## **Calidad**

El término calidad es bastante abstracto y se puede definir como las propiedades de un servicio que permiten al usuario o cliente calificarlo de acuerdo con el grado de satisfacción que este le genere. Por ello, se puede decir que la calidad es un grado y que va desde un grado cero de muy baja calidad a un grado uno, de muy alta calidad, en donde los valores intermedios representan la tendencia de servicio a brindar alta o baja satisfacción (Acuña Acuña, 2005, p.18), sin embargo, aunque se trate de un concepto abstracto y de percepción de un tercero, la empresa puede realizar acciones tendientes a la mejora continua de la calidad, con el objetivo de que sus productos sean altamente competitivos (Zapata Gómez, 2015), lo cual involucraría por ejemplo, manejo de sistemas de calidad, o de círculos de calidad en áreas específicas, como en producción. Es decir, que la calidad percibida está interrelacionada con las actividades internas que realiza la empresa para mejorar procesos que afectan la calidad de productos y servicios.

La calidad también involucra los aspectos técnicos o características de un producto o servicio, es decir sus atributos, lo que conjuntamente con aspectos como la funcionalidad y la durabilidad, dan la percepción de calidad en el cliente, que adquiere o usa el producto para su satisfacción (Gutiérrez Pulido, 2010). En el caso de los alimentos, se podrían mencionar que uno de los principales atributos es que sea apto para el consumo humano, lo que significa que la empresa que los produzca, debe acatar ciertos procesos y especificaciones técnicas para su producción, con el objetivo de que dichos productos estén libres de contaminación: física, química y microbiológica.

Al respecto, los informantes mencionan que la notificación sanitaria relaciona tener productos de calidad con procesos productivos controlados lo que brinda una mayor seguridad y confianza a las cadenas de distribución y al cliente final. Sin embargo esta relación es subjetiva dado que la notificación sanitaria no exige gestión en sus procesos, quedando esta gestión a discreción de los administradores y personas que están al frente de las mismas.

La notificación sanitaria no es un sistema de calidad por lo mismo no puede ser la base para la implementación de otros sistemas de salud y gestión considerando estos como herramientas para que las empresas organicen, planeen, ejecuten y controlen sus actividades para el desarrollo de su misión.



## **Gestión del Recurso Humano**

Siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización; la forma en la que los objetivos individuales se satisfacen determina la percepción de la relación, que será considerada como satisfactoria por las personas que perciben que las recompensas exceden a las demandas que ellos hacen. Un individuo entra a una organización cuando espera que sus satisfacciones personales sean superiores a sus propios esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales son superiores a las satisfacciones, estará propenso a, si es posible, abandonar la organización (Chiavenato, 2011, p.83).

La implementación de una certificación o norma de una empresa, muchas veces implica que los empleados deban modificar actividades, procesos y hasta su conducta y actitud, algunos de estos cambios pueden inducirse mediante la capacitación, de tal manera, que el intercambio de servicios-recompensas entre empleado-empresa sea equilibrado.

En relación a este elemento, los informantes señalaron que la notificación sanitaria o registro sanitario en un producto para poderlo comercializar es de conocimiento general por distribuidores, clientes, empresas de alimentos y público en general. Esta familiaridad permite que la notificación sanitaria sea considerada como la principal opción para las empresas que fabrican alimentos lo que resultó ser un beneficio para la microempresa A, sin embargo, este conocimiento a pesar de ser general y común no es específico y no existe la divulgación ni la capacitación necesaria; principalmente en su forma de obtención y en los requerimientos que se necesitan para llegar a este objetivo. Un emprendedor que comienza a comercializar sus productos no tiene conocimiento de lo que trata una notificación sanitaria ni cuáles son los requerimientos para llegar a su obtención ni cuál es su función.

Previa a la obtención de la notificación sanitaria la Agencia de Regulación y Control Sanitario como parte del proceso categoriza a los productos basándose en su perfil de riesgo esto es positivo porque este Organismo de Control tiene la experiencia y al personal técnico adecuado para determinar dicha categorización. No existe una capacitación ni retroalimentación por parte de la Agencia de Regulación y Control hacia las empresas de alimentos de lo que trata los temas anteriormente mencionados (perfil de riesgos y categorización de los productos).

Debido a que los requerimientos para la obtención de la notificación sanitaria son sencillos y de fácil acceso no hay el involucramiento de todas las departamentos y personas que forman parte de la empresa en este proceso. Normalmente es una

persona o departamento que gestiona la obtención de la notificación sanitaria. Por lo expuesto en líneas anteriores no existe una relación directa entre la obtención de la notificación sanitaria y el compromiso de los empleados en su trabajo y en las actividades que desarrollan en el mismo. Dicho compromiso se da principalmente por la relación que tienen los dueños de las empresas o administradores con sus empleados.



implementación el rubro económico es considerable por adecuaciones y mejoras que la empresa tiene que hacer en su infraestructura y en sus procesos porque la norma lo exige, la Empresa B lo considera como un beneficio porque esta inversión se recupera una vez que se haya obtenido la certificación en BPM. La certificación en BPM permite tener procesos más controlados de fabricación y por ende una mejor calidad del producto, lo que permite tener una mejor imagen y mayor credibilidad de la empresa ante los distribuidores y clientes lo que genera mayores ventas y mayor utilidad para la empresa.

La certificación en BPM es beneficioso para las finanzas de la empresa porque su impacto financiero es bajo en relación a la cantidad de productos que se producen y se ofertan al mercado.

Tener la certificación en BPM y la exigencia de la misma como se menciona en líneas anteriores implica tener procesos más controlados, productos con mejor calidad y por tanto las devoluciones de producto van a ser mínimas. Lo que se relaciona directamente con los costos y la utilidad.

Ingresos:

La certificación en BPM da beneficios relacionados con sus ventas, porque permite realizar ventas nacionales y buscar nuevos mercados.

## **Procesos**

La certificación en BPM es beneficiosa para la microempresa B porque a través de su exigencia genera pautas y lineamientos (estrategias) a sus procesos productivos, generan estructuras y metodología para que sean efectivos. Generan y definen mejores controles. Es decir, brindan un valor agregado a los procesos. La certificación en BPM tiene como obligatoriedad llevar procedimientos, instructivos y registros escritos de sus procesos. Exige llevar documentación de los controles y procedimientos que se implementen situación que puede complicar a microempresas y emprendedores donde el personal que la conforman es mínimo y llevar dicha documentación genera cargas laborales adicionales como es el caso de la microempresa B.

Existe un seguimiento por parte de la Agencia de Regulación y Control Sanitario a la microempresa B que implemento las BPM, este seguimiento lo realiza a través de visitas donde inspeccionan sus procesos, esto es un beneficio porque hay retroalimentación técnica por parte de un Organismo de Control a la empresa de cómo se está manejando la fabricación de los productos, lo que genera conocimiento e involucramiento del personal que labora en la misma.

## **Infraestructura**

Dentro de la función de producción, se encuentran actividades como la verificación de que la capacidad instalada de la fábrica sea adecuada, que la maquinaria y el equipo se encuentre en condiciones óptimas y permita llegar a la capacidad planificada, y, que las instalaciones sean las mejores para producir el bien o servicio (Vidal Arizabaleta, 2004). El otorgamiento de un certificado en BPM se da siempre y cuando estos elementos conjuguen con lo que la norma dicta y se da por una sola vez al lugar en el que se encuentra registrada la fábrica.

Los entrevistados manifestaron que la microempresa B por razones internas tuvo que cambiar de ubicación su planta de procesos y mover toda su infraestructura, esto genera una desventaja debido a que la certificación en buenas prácticas de manufactura que tiene actualmente se anula y tiene que empezar desde cero el proceso de certificación en BPM.

## **Requerimientos de Organismos de Control (ARCSA)**

El Organismo de Control Sanitario (ARCSA) establece una serie de requisitos para poder obtener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura requisitos dirigidos a los establecimientos donde se van a fabricar, procesar, almacenar y envasar los alimentos, a equipos y utensilios que se van a utilizar y al personal que va a estar a cargo de la operación. Establece de igual forma períodos de duración y vigencia de la misma que es de cinco años, para una posterior renovación. La implementación de dichos requerimientos en términos de tiempo depende de la Gestión Administrativa Interna esto para la microempresa B tiene beneficios porque delinea la forma de administrar sus recursos económicos y su recurso humano con límites de tiempos.

La implementación de dichos requerimientos en términos de tiempo también depende del tamaño de la empresa. Para la microempresa B por su tamaño y categorización su implementación en tiempos es beneficioso.

El seguimiento y el control (auditorias de seguimiento) de la implementación de las buenas prácticas de manufactura por parte del Organismo de Control se da anualmente en el período de duración y vigencia de la notificación sanitaria.

El período de seguimiento y control de la implementación de las buenas prácticas de manufactura por parte del Organismo de Control es considerado por la microempresa B como beneficioso.

El período de duración y vigencia de la certificación en BPM es considerado por la microempresa B de igual forma beneficioso.

La certificación de BPM abarca a toda la línea de producción y por ende aplica para uno o más productos, esto es un beneficio para la microempresa B dado que la misma cuenta con actualmente con la producción y comercialización de alrededor de 60 productos.

## **Calidad**

Como ya se mencionó, la calidad es la percepción del cliente frente al producto o servicio, y desde el punto de vista de la empresa, la calidad es crear valor al cliente con respecto al producto o servicio que se oferta, es decir, el cliente debe recibir más de lo que paga por el producto o servicio que compra, para lo cual, la empresa debe realizar simultáneamente cuatro acciones: 1) reducir el precio del producto, 2) incrementar los atributos de calidad y funcionalidad del producto o servicio, 3) mejorar la imagen de la empresa y 4) trabajar por relaciones convenientes para la empresa, y para lograrlo, la empresa debe crear un sistema de calidad en donde se diseñe y desarrollen nuevos productos y procesos, se monitoreen y controlen los procesos, y se mejoren los procesos (Gutiérrez Pulido, 2010). De tal manera que, la calidad es un concepto amplio, no solo relacionado al producto en sí, sino a los procesos para su producción, y otras variables importantes que generan valor al cliente.

La certificación en BPM relaciona tener productos de calidad con procesos productivos controlados lo que brinda una mayor seguridad y confianza a las cadenas de distribución y al cliente final. Dada la exigencia de las BPM en la gestión de sus procesos y controles, la relación BPM con calidad de productos no es subjetiva y es beneficiosa para la microempresa B.

Tener la certificación en BPM y su relación con productos de calidad e inocuidad alimentaria ha generado incremento de pedidos para la microempresa B.

Tener una certificación en BPM es tener las bases de un sistema de seguridad alimentaria estas bases serán los pilares para la implementación de otros sistemas de calidad y gestión.

## **Recursos Humanos**

No hay un conocimiento específico, divulgación ni capacitación necesaria por parte de la Agencia de Regulación y Control Sanitario sobre las BPM su forma de obtención y los requerimientos que se necesitan para poder certificar. Un emprendedor que comienza a comercializar sus productos no tiene conocimiento de que tratan las BPM.

Debido a que los requerimientos para la obtención de las BPM abarcan una serie de requisitos enfocados a gestión y control de procesos, instalaciones y recurso humano estrechamente relacionado con asignación de recursos económicos hay el involucramiento de todas los departamentos y personas que forman parte de la empresa en el proceso de certificación de buenas prácticas de manufactura porque se genera conocimiento, esto es un beneficio para la microempresa B porque existe una relación directa entre la obtención de la certificación en BPM y el compromiso de los empleados en su trabajo y en las actividades que desarrollan en el mismo. Existen ciertas áreas de la microempresa B que por sus funciones no tiene una relación directa con las BPM. Ejemplo: Asistencia Administrativa.

Las BPM es un sistema auto gestionable es decir el personal que labora en la microempresa B luego de haber adquirido los conocimientos en gestión y control de procesos requerimientos pedidos por las BPM está en capacidad de seguir haciendo gestión en el tiempo sobre el sistema.

### 3.1.2.3. Identificación de elementos variables derivados de la comparación de beneficios

Tanto la empresa A como la empresa B identifican beneficios por la aplicación de notificación sanitaria como de la norma BPM, estos beneficios están relacionados a los siguientes temas:

**Finanzas y Calidad:** La certificación en BPM, y la obtención de notificación sanitaria genera relación con tener productos de calidad esto produce mayores ventas mayores ingresos y mejor apertura comercial tanto en mercados nacionales como en mercados extranjeros a través de exportaciones. Genera seguridad y confianza en el cliente.

Si bien en términos generales el tener tanto la certificación en BPM como la obtención de notificación sanitaria está relacionado con calidad en productos, para la microempresa A esta relación es subjetiva mientras que para la microempresa B la relación es real dado que en el primer caso no hay exigencia a tener lineamientos sobre un control y gestión de sus procesos productivos, para el segundo caso si existe dicha exigencia. Entonces, la microempresa B al tener lineamientos control y gestión en sus procesos productivos, la calidad va a ser más tangible y por ende va a existir menos devoluciones de los productos que comercializa.

La microempresa B al tener la certificación en BPM tiene las bases de un sistema de seguridad alimentaria, estas bases sirven para la implementación de otros sistemas de salud y gestión alimentaria (HACCP – ISO 22.000).

**Procesos y Recurso Humano:** Como se comentó en líneas anteriores la microempresa B al tener la certificación en BPM ha generado lineamientos, estructura y metodología en sus procesos productivos, generando mejoras y valor agregado a los mismos para que los productos terminados sean de calidad.

La Agencia de Regulación y Control Sanitario a través de visitas de seguimiento donde se inspeccionan los procesos productivos genera una retroalimentación técnica que proporciona beneficios a la microempresa B porque brinda conocimiento y genera compromiso al personal que conforma la microempresa.

La Agencia de Regulación y Control Sanitario como parte del proceso para la obtención de la notificación sanitaria categoriza los productos basándose en el perfil de riesgos de los productos producidos en la microempresa A esto proporciona un beneficio por que lo hacen con personal técnico capacitado que tiene experiencia y las competencias necesarias.

**Requerimientos de Organismos de Control (ARCSA):** En lo que hace referencia a tiempos de duración y vigencia de la notificación sanitaria y de la certificación en BPM es adecuado para la microempresa A y para la microempresa B.

El período de visitas y seguimiento por parte de la Agencia de Regulación y Control es anual, tiempo adecuado para la microempresa B que tiene la certificación en BPM.

El tiempo que con lleva toda la implementación de los requisitos que exigen las BPM en una empresa catalogada como micro o artesanal también es conveniente. La obtención de requerimientos que exige la notificación sanitaria son sencillos y de fácil acceso que no han implicado períodos prolongados de tiempo para la microempresa A.

Todos los requerimientos para la obtención de la notificación sanitaria y el seguimiento del trámite y su estatus son digitales y puede ser revisado a través de la página Web.

Tanto la microempresa A como la microempresa B también identifican beneficios en lo que hace referencia a cantidad de productos producido debido a que las BPM y la notificación sanitaria aplican para uno o más productos de la misma línea. El elemento



variable en este punto es que las BPM están enfocadas a toda la línea de producción mientras que la notificación sanitaria es enfocada a la unidad de producto individual.

Para identificar los elementos variables de los beneficios de la microempresa A y de la microempresa B, se realizó la comparación de los resultados que se obtuvieron al tener beneficios de las entrevistas aplicadas tanto al personal que forma parte de la microempresa A y las entrevistas aplicadas al personal que forma parte de la microempresa B. Se eliminaron aquellos criterios que resultan ser desventajas o que no generan valor agregado de acuerdo con los entrevistados determinando lo siguiente:

La presente investigación como se mencionó en los aspectos metodológicos, es de tipo cualitativo. Su objetivo no es medir el impacto del uso de las normas en las ventas, en la productividad, ni en ninguna otra variable, ni tampoco se busca determinar correlaciones estadísticas entre distintas variables, sino que está enfocado en la realización de un análisis interno para definir los beneficios de obtener la notificación sanitaria o la certificación de las BPM, partiendo del problema que no existe un análisis comparativo en relación al tema, y que, los resultados de esta investigación, ayudarán a la generación de información para la toma de decisiones empresariales.

La información recabada corresponde a criterios y opiniones de los participantes del estudio. Por otro lado, cabe resaltar que la información de las ventas de las microempresas fue manejada de manera confidencial, y tampoco se pudo obtener dicha información de la Superintendencia de Compañías, debido a que no se encontraba debidamente reportada.

También es importante enfatizar que la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA es el ente regulador de las empresas que ofertan productos de consumo humano, como lo son las empresas de alimentos. El ARCSA se especializa en la vigilancia y control sanitario de productos alimenticios, y otorga la notificación sanitaria para la comercialización de productos alimenticios procesados o inscribe la certificación BPM para tal fin, dando esas dos opciones a las empresas que lo requieran.

La tabla inferior compila los resultados obtenidos de la recopilación de la información proporcionada por los entrevistados, debidamente codificada e interpretada, y que se relaciona a los beneficios obtenidos de la obtención de la notificación sanitaria, y de la certificación BPM, así como de los elementos variables derivados de la utilización de estos métodos por parte de la Microempresa A y de la Microempresa B, la cual, se ajusta a lo expresado por los informantes que conformaron el estudio.

**Tabla 4:** Elementos variables identificados para notificación sanitaria y certificación en BPM

Categoría	Beneficios notificación sanitaria y BPM	Elementos variables	
		Microempresa A notificación sanitaria	Microempresa B BPM
Finanzas y Calidad	<p>1. BPM y notificación sanitaria se relacionan con productos de calidad generan mayores ventas mejor apertura en mercados nacionales y extranjeros a través de exportaciones. Genera confianza en el cliente.</p>	<p>1. La relación con un producto de calidad es subjetiva porque no exige tener lineamientos de gestión y control de procesos productivos.</p>	<p>1. La relación con un producto de calidad es tangible porque exige tener lineamientos de gestión y control de procesos productivos generar menos devoluciones. Es considerada como inversión.</p> <p>2. Tiene bases de un sistema de seguridad alimentaria que sirve para la implementación de otros sistemas de gestión de calidad y gestión alimentaria.</p>
Procesos y Recurso Humano	<p>1. BPM y notificación sanitaria se relacionan con tener control en los procesos.</p> <p>2. BPM y notificación sanitaria tienen intervención de ARCSA con personal técnico capacitado con competencias necesarias.</p>	<p>1. La relación con el control en los procesos es subjetiva porque no exige tener lineamientos de gestión y control de procesos productivos</p> <p>2. La categorización de los productos en función del perfil de riesgos es por el ARCSA a través de personal técnico capacitado con competencias necesarias</p>	<p>1. Exige lineamientos, estructura y metodología en sus procesos productivos generando mejoras y valor agregado a los mismos para que los productos terminados sean de calidad, esto genera conocimiento y compromiso en el personal.</p> <p>2. Tienen inspecciones y visitas de seguimiento técnico especializado por parte del ARCSA lo que genera retroalimentación a la empresa brinda conocimiento y genera compromiso en el personal</p>

<p>Requerimientos de Organismos de Control (ARCSA)</p>	<p>1. Tiempos de duración y vigencia de notificación sanitaria y de BPM es adecuado</p> <p>2. Tiempos de gestión en implementación, control y seguimiento son adecuados para la notificación sanitaria y las BPM</p> <p>3. La notificación sanitaria y las BPM aplican para uno o varios productos de la misma línea.</p>	<p>1. Requerimientos exigidos por el ARCSA son sencillos de fácil acceso y su obtención no requieren de tiempos prolongados.</p> <p>2. Requerimientos exigidos por el ARCSA su estatus y seguimiento se lo lleva de manera digital y puede ser revisado a través de la página Web lo que involucra mejor gestión del tiempo.</p> <p>3. Está enfocado a la unidad de producto individual.</p>	<p>1. Período de visitas y control por parte de ARCSA es anual y se considera tiempo adecuado</p> <p>2. Tiempo de implementación de BPM en una empresa categorizada como micro o Artesanal es adecuado</p> <p>3. Está enfocado a la línea de producción.</p>
--	---	--	--

Fuente: Análisis realizado

## **3.2. Discusión**

A través de la presente investigación no se pretende parcializar ante la práctica de una u otra normativa, simplemente se pretende exponer los beneficios obtenidos en base de la experiencia de cada una de las microempresas que las aplican y determinar los elementos variables de la práctica de este tipo de requisito. Cabe resaltar también, que la configuración de este estudio de caso, no da pie para realizar ningún tipo de inferencia ni generalización con respecto al uso de una u otra norma.

### **3.2.1. Notificación Sanitaria**

La obtención de la notificación sanitaria en términos generales va a tener costos más bajos que una certificación de BPM, el condicionamiento estaría en la cantidad de productos que la empresa elabora, siendo lo óptimo de uno a tres productos de la misma línea. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “En un inicio se escogió por costos, porque se vio que era más conveniente porque se estaba sacando tres registros sanitarios versus hacer toda la práctica de buenas prácticas de manufactura entonces en función de costos analizaron en un principio para hacerlo son con registro sanitario” (Entrevistado 03, Entrevistas en la empresa A, 2019).

La notificación sanitaria va a permitir ingresar a clientes (autoservicios) lo que incrementa las ventas y es beneficioso para el tema de ganancias para la compañía. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “...sino está más ligado a la parte comercial, este registro nos permite, nos da apertura a entrar a empresas grandes como autoservicios, Supermaxi como Santa María” (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa A, 2019).

La notificación sanitaria es relacionada en teoría por clientes y consumidores con calidad y por consiguiente va a facilitar una eventual exportación del producto. Dicho en palabras de los entrevistados: “...pero para el público creo que es importante porque le certifica la calidad del producto, certifica que estemos entregando un producto de buena calidad y sobre todo inocuo” (Entrevistado 03, Entrevistas en la empresa A, 2019); “Yo creo que si porque el registro sanitario es algo más común algo más usado para las personas escuchar entonces es algo más generalizado a nivel internacional desde mi punto de vista” (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa A, 2019); “Si ayuda, principalmente mercado estadounidense y canadiense por ejemplo al ver el registro sanitario asumen que has hecho las cosas bien y te sirve para exportar” (Entrevistado 03, Entrevistas en la empresa A, 2019)

La notificación sanitaria es un requerimiento legal obligatorio porque los Organismos de Control lo ligan a tener controles óptimos de fabricación y por tanto un producto de calidad. Dicho en palabras de los entrevistados: “Básicamente es un tema legal obligatorio y de una necesidad como empresa por ello te lo solicitan más que por un tema del día a día” (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa A, 2019); “Los beneficios que podrían conllevar a Condelicius el tema de registros sanitarios que la gente relaciona el nombre de registros sanitarios con calidad y con lo que se puede consumir” (Entrevistado 02, Entrevistas a la Empresa A, 2019)

En la practica la notificación sanitaria no tiene una exigencia formal en cuanto a implementación, estructura y mejoramiento en sus procesos productivos y por consiguiente tiene menos controles. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “El registro sanitario no impacta como tal en los procesos productivos de la planta porque justamente no te obliga a llevar los controles de cómo estas produciendo...” (Entrevistado 03, Entrevistas en la empresa A, 2019).

De igual forma las empresas que tienen la notificación sanitaria no tienen inspecciones periódicas por parte de los Organismos de Control quedando a voluntad de dueños y administradores los controles de fabricación. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “...ya que no nos han dado una retroalimentación previa no ha habido una inspección de control entonces realmente ese momento que te lo revisan y posteriormente ya no hay ningún tipo de control ni retroalimentación...” (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa A, 2019).

Los Organismos de Control no proporcionan una retroalimentación técnica después de haber otorgado la notificación sanitaria. Dicho en palabras de los entrevistados: “...pero hasta donde tengo entendido no hacen una retroalimentación a la empresa, porque la planta más bien debe presentar sus informes antes de sacar de un producto para dar el registro sanitario hasta donde tengo entendido el ARCSA no da retroalimentación en esa parte” (Entrevistado 04, Entrevistas a la Empresa A, 2019); “No, no hubo una retroalimentación de los registros de control basándose en el perfil de riesgo de nuestros productos, eso hasta donde tengo entendido y conozco” (Entrevistado 02, Entrevistas a la Empresa A, 2019).

La obtención de la notificación sanitaria desde el ARCSA demora un tiempo considerable, y requieren de documentación técnica específica extra. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “Se demoró alrededor de unos tres meses ya que te piden ciertos documentos previos te piden que tengas todos los documentos legales te piden

que tengas el permiso de funcionamiento te pide que tengas un token” (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa A, 2019).

La notificación sanitaria está relacionado en teoría con calidad, sin embargo, la obtención del mismo no significa tener un sistema de calidad implementado en la empresa. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “...no porque si bien se relaciona con calidad y la gente lo relaciona con esta palabra el registro no da los lineamientos necesarios como para tener un sistema de calidad implementado y al no haber un sistema implementado de calidad base no se podría implementar otro sistema en algo que no existe” (Entrevistado 02, Entrevistas a la Empresa A, 2019).

El tener la notificación sanitaria en el producto genera confianza en el consumidor y cliente. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “...solo te habla del registro sanitario entonces uno siempre relaciona con algo más confiable...” (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa A, 2019).

No existe una relación directa entre tener la notificación sanitaria y tener el compromiso de los empleados hacia la fabricación de un producto de calidad debido a que no generan un conocimiento técnico del producto que se está elaborando. Dicho en palabras de los entrevistados: “Es decir el compromiso del personal de la empresa no corre en función de un registro sanitario sino más como direccionamiento propio de la empresa. No hay una relación directa entre el compromiso del trabajador versus el registro sanitario” (Entrevistado 02, Entrevistas a la Empresa A, 2019); “Ahora hablando en relación con el registro sanitario no le da un mayor compromiso porque el registro sanitario es como una exigencia para comercializar un producto, pero no es para que el personal se comprometa...” (Entrevistado 04, Entrevistas a la Empresa A, 2019).

El emprendedor que está empezando a comercializar su producto no tiene conocimiento de lo que se trata la notificación sanitaria para que sirve y cuál es su funcionalidad. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “Quiero aportar algo como sugerencia a las empresas que determinar este tipo de certificaciones y permisos que den a conocer a los consumidores a los clientes y a las empresas que pueden sacar con este tipo de certificaciones” (Entrevistado 03, Entrevistas en la empresa A, 2019).

A nivel externo su nombre es común en mercados y clientes. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “Yo creo que si porque el registro sanitario es algo más común algo más usado para las personas escuchar entonces es algo más generalizado a nivel internacional desde mi punto de vista” (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa A, 2019).

El trámite de obtención de la notificación sanitaria es sencillo es digitalizado y de fácil seguimiento, puede obtenerse para todos los productos de fabricación y se otorga en menor tiempo en comparación con una certificación de BPM. Dicho en palabras de los entrevistados: “El ARCSA tiene todo por internet es fácil ver como esta todo tu trámite como está tu proceso si es que están dando seguimiento, si es que ya está en proceso de que ya salga, que te falta. Todo el proceso esta digitalizado y es mucho más fácil dar seguimiento” (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa A, 2019); “El registro sanitario es más sencillo el trámite solo tienes que presentar los exámenes nutricionales digamos del producto, exámenes microbiológicos, el problema es que se demoran un monto de tiempo en darlo entonces si es más sencillo sacar el registro sanitario versus sacar el BPM” (Entrevistado 03, Entrevistas en la empresa A, 2019); “Te comento un poco realmente nuestro proceso sencillo pero demorado” (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa A, 2019).

La obtención de la notificación sanitaria no presenta problemas a lo largo del tiempo. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “No hemos gozado de ningún tipo de problemas la obtención a lo largo del tiempo del registro sanitario ha sido todo con normalidad” (Entrevistado 02, Entrevistas a la Empresa A, 2019).

#### **4.1.2. Buenas Prácticas de Manufactura –BPM**

La obtención de buenas prácticas de manufactura (BPM) tiene costos más bajos desde la perspectiva de inversión debido a que lo ven como un sistema que mejora el control de los procesos por ende mejora la calidad del producto y se obtienen más ventas. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “No a mi parecer no ha sido costosa la implementación como te mencione es una inversión porque esta implementación nos permite tener un mejor control en mi producción al tener un mejor control puedo sacar un mejor producto un producto de calidad y vender más es decir lo que invertí al principio lo voy a recuperar después” (Entrevistado 03, Entrevistas a la Empresa B, 2013)

Los costos iniciales para la certificación en BPM son altos, pero se consideran como inversión. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “Más que afectado yo lo veo como inversión es decir al principio creo que los dueños de la empresa si gastan para la implementación en asesores, lo que cuesta la empresa certificadora, pero eso es al principio luego se torna una inversión porque ya no gastan más” (Entrevistado 03, Entrevistas a la Empresa B, 2013).

El condicionamiento de los costos estaría en la cantidad de productos que la empresa elabora, siendo lo óptimo mayor a tres productos de la misma línea. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “Mira hay un tema muy importante que es el tema de costos, un registro sanitario esta alrededor dependiendo de los parámetros aproximadamente entre 105 dólares por producto y yo que tengo varios productos, me conviene sacar las BPM...” (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa B, 2019)

La certificación en BPM es requerimiento legal porque los Organismos de Control lo ligan a tener controles óptimos de fabricación y por tanto un producto de calidad. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “Las buenas prácticas de manufactura han hecho que nosotros sigamos pasos estructurados para la producción de productos por ejemplo en la higiene, en el control de calidad el momento que sale el producto, la manipulación de los artefactos y maquinarias el momento de producir” (Entrevistado 04, Entrevistas a la Empresa B, 2019)

La certificación en BPM exigen una mejora en los controles de fabricación, dan estructura y generan un valor agregado a los procesos productivos con la finalidad de tener producto de calidad. Dicho en palabras de los entrevistados: “Si le da una mejora en el proceso porque como le explique antes nos olvidamos realizar algún paso en el proceso para seguir, ahora realizamos un producto siguiendo los pasos necesarios para que el mismo sea aceptable para la comunidad” (Entrevistado 04, Entrevistas a la Empresa B, 2019); “Si considero que te da estructura como te mencione antes se lo hacía a criterio de los dueños ahora ya hay una estructura en los procesos. Por ejemplo, limpiezas se las hacía a criterio de los dueños que no estaban mal pero no había una metodología una frecuencia. Ahora tenemos una metodología para hacer una limpieza de equipos por ejemplo y cada que tiempo tenemos que hacerlo” (Entrevistado 03, Entrevistas a la Empresa B, 2013); “Y al producto porque si bien es cierto dentro del producto viene un numero de obtención de buenas prácticas de manufactura que indica que el producto es apto para consumo y eso es valor agregado” (Entrevistado 02, Entrevistas a la Empresa B, 2019)

La certificación en BPM exigen documentación y registros por consiguiente generan más controles, esto genera complicaciones para emprendimientos y pymes. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “Bueno yo considero que en temas de producción una desventaja la consideraría exceso de documentación, de registros, de instrucciones que llenar si la empresa es pequeña una persona tendría que ser todóloga” (Entrevistado 03, Entrevistas a la Empresa B, 2013).



Las empresas que tiene certificación en BPM tienen inspecciones periódicas por parte de los Organismos de Control lo que hace que haya retroalimentación y oportunidades de mejora para la empresa. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: "...adicional el ARCSA te hace visitas periódicas a tus procesos y da retroalimentación a la empresa..." (Entrevistado 03, Entrevistas a la Empresa B, 2013)

Tanto los tiempos de renovación e implementación de las BPM son adecuados. Dicho en palabras de los entrevistados: "Tengo entendido que el tiempo de renovación de las buenas prácticas de manufactura es de cinco años, a mi criterio me parece un tiempo bueno porque por un lado no es tan corto considerando que son los mismos procesos, son los mismos registros, son las mismas prácticas y que en cinco años las podemos llevar..." (Entrevistado 03, Entrevistas a la Empresa B, 2013); "A mí me demoro un mes dos meses aproximadamente la implementación de la certificación. Un mes es suficiente para la primera vez de ahí, como uno ya sabe hace lo más rápido pero un mes está bien" (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa B, 2019); "De lo que tengo conocimiento la implementación del sistema de BPM en Chocofacadi fue de un mes y medio me parece que es un tiempo adecuado, me parece sin embargo que si va a depender del tamaño de la empresa para el tiempo que demore la implementación" (Entrevistado 03, Entrevistas a la Empresa B, 2013).

La certificación en BPM es un sistema de calidad y por tanto son la base para la implementación y obtención de otros sistemas de gestión de calidad. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: "Pienso que las buenas prácticas de manufactura son la base para conseguir otros certificados de calidad porque ya se tiene una estructura de implementación ya hay procedimientos establecidos" (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa B, 2019).

Las BPM son relacionadas con la calidad e inocuidad del producto, generan confianza en el cliente y el consumidor final lo que determina a incremento de pedidos. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: "...nos permite tener un mejor control en mi producción al tener un mejor control puedo sacar un mejor producto un producto de calidad y vender más es decir lo que invertí al principio lo voy a recuperar después" (Entrevistado 03, Entrevistas a la Empresa B, 2013)

Existe una relación entre tener BPM y tener el compromiso de los empleados hacia la fabricación de un producto de calidad, debido a que generan un conocimiento técnico del producto que se está elaborando. Dicho en palabras de los entrevistados: "A mi opinión el compromiso ha subido todos han puesto de su parte mas no para el bien de cada uno sino para el bien de la fábrica, se han seguido los pasos que son han decido y aceptado todos los procedimientos que se deben poner en práctica lo que ha permitido

que suba la producción” (Entrevistado 04, Entrevistas a la Empresa B, 2019); “Existe un compromiso de las personas, pero ese compromiso ha mejorado en función de las capacitaciones que se han dado esta exigencia es parte de las BPM” (Entrevistado 03, Entrevistas a la Empresa B, 2013); “Tengo entendido que dura entre dos y tres meses, este tiempo es adecuado porque así se puede aprender todo lo que si engloban las Buenas Prácticas de Manufactura” (Entrevistado 02, Entrevistas a la Empresa B, 2019).

Existen ciertas áreas de la empresa que no tienen conocimiento de las BPM y por ende no generan un compromiso, principalmente áreas administrativas. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “Una desventaja la consideraría para la parte administrativa porque las buenas prácticas de manufactura no se rigen a la parte administrativa dado que las buenas prácticas son para las áreas de producción” (Entrevistado 02, Entrevistas a la Empresa B, 2019).

El emprendedor que está empezando a comercializar su producto no tiene conocimiento de lo que se trata la certificación en BPM para que sirve y cuál es su funcionalidad. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “Pienso que debería haber una divulgación y capacitación a las empresas sobre que son las BPM, para que sirven y su funcionalidad” (Entrevistado 03, Entrevistas a la Empresa B, 2013).

Las BPM es un sistema que se lo puede auto gestionar a un mediano plazo. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “A mí me demoro un mes dos meses aproximadamente la implementación de la certificación. Un mes es suficiente para la primera vez de ahí, como uno ya sabe hace lo más rápido pero un mes está bien” (Entrevistado 01, Entrevistas a la Empresa B, 2019)

La obtención de la certificación en BPM generan menos devoluciones en comparación con la notificación sanitaria. Dicho en palabras de uno de los entrevistados: “Con la Buenas Prácticas de Manufactura que estamos llevando nos ha ayudado bastante porque realizamos ya productos que son aceptables y ya no hay devoluciones, ya no ha habido rechazos de la producción y se ha vendido lo que es y obviamente esto ha afectado en los costos de la empresa, además que se ha podido recuperar la inversión. Ha sido ganancia y ya no hay pérdidas” (Entrevistado 04, Entrevistas a la Empresa B, 2019).

El estudio de tipo descriptivo presentado por Torres (2014), mencionó por ejemplo, que los beneficios de la certificación en BPM para la empresa Lira S.A., están plasmados en las áreas productivas de la empresa objeto de estudio, incluso en áreas administrativas y de recursos humanos. Ese trabajo fue realizado utilizando la encuesta

como herramienta de recopilación de datos. Sin embargo, sus resultados son contrarios a los obtenidos en el presente estudio cualitativo, ya que, justamente los informantes, apartan de la inmersión en la certificación BPM a la parte administrativa.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

- La notificación sanitaria o anteriormente llamada registro sanitario es un requisito obligatorio para las empresas que deseen comercializar productos alimenticios procesados. Esta es aplicada para empresas artesanales, microempresas, empresas pequeñas, empresas medianas y empresas grandes de alimentos. Para su obtención es necesario reunir una serie de requisitos, tiene un período de vigencia de cinco años y es obtenida para cada uno de los productos fabricados.
- Las buenas prácticas de manufactura brindan lineamientos y una metodología que deben seguir y acatar las empresas donde se van a procesar, almacenar y envasar alimentos, sus normas se relacionan a la infraestructura, los equipos, utensilios y personal que va a estar a cargo de las operaciones de producción. La certificación BPM tiene un período de vigencia de cinco años y se obtiene para toda la línea de producción.
- Los entrevistados dieron sus puntos de vista respecto de los beneficios generados por la aplicación de la notificación sanitaria o de la certificación de BPM, definiendo distintas áreas internas de influencia de las normas tales como la calidad de los productos, en los procesos y su control, en las finanzas, en el recurso humano, y en los requerimientos que exige el organismo de control ARCSA.
- La certificación de BPM y la obtención de la notificación sanitaria relacionan la entrega de productos con calidad, debido a que la empresa debe cumplir con los requerimientos que exigen tanto la certificación en BPM como la obtención de la notificación sanitaria. El diferencial radica que para el caso de la obtención de notificación sanitaria esta relación producto - calidad es subjetiva, mientras que en la certificación de BPM esta relación es tangible dado los requerimientos obligatorios que exige esta certificación.
- Tanto la implementación de la notificación sanitaria como la certificación BPM implica que la empresa incurra en costos, sin embargo, los costos son percibidos de distinta forma por cada una de las empresas, ya que, si la pretensión de una empresa es producir y comercializar productos individuales, es mucho más económico la obtención de la notificación sanitaria, mientras que, si pretende producir y comercializar productos en cantidades mayores a la unidad de una misma línea, lo más conveniente es la certificación BPM.
- En cuanto a la generación de ingresos o ventas, los entrevistados relacionaron la implementación de la notificación sanitaria y la BPM con la posibilidad de generar

mayores ventas por la posibilidad de expansión del mercado tanto a nivel nacional como internacional.

- Tanto la obtención de la notificación sanitaria como la certificación BPM es un proceso continuo y obligatorio, ya que está sujeto a la supervisión del ARCSA y tiene un periodo de vigencia, por lo tanto, la comercialización de los productos alimenticios depende de esta continuidad.
- En relación al control de procesos, la notificación sanitaria, al ser obtenido de forma individual por producto, no exige ningún tipo de control de procesos de producción, lo que es contrario a lo que exige la certificación BPM, que involucra controles de procesos de producción.
- El compromiso del personal de la empresa difiere al obtener la notificación sanitaria o certificar por BPM, debido a que la certificación BPM involucra de manera obligatoria al personal, mientras que con la notificación sanitaria no ocurre lo mismo, recayendo la mayor responsabilidad en el gestor de la notificación sanitaria o en el gerente o administrador de la empresa.

## **4.2. Recomendaciones**

- Se recomienda a estudiantes y/o académicos realizar estudios donde se calcule o se mida el impacto de la obtención de la notificación sanitaria en las ventas, en la productividad y en la competitividad de la empresa, lo cual, crearía nuevo conocimiento científico académico y de aplicación empresarial.
- Realizar un análisis cuantitativo interno por parte de las empresas para determinar el costo-beneficio de la implementación de la notificación sanitaria o certificación en BPM, eligiendo la que mejor se adapte a sus necesidades y a su presupuesto.
- Es importante que el análisis sobre la mejor opción sea realizado en consenso, ya que, el punto de vista gerencial dentro de la empresa, generalmente propende al cuidado de los recursos, mientras que un gerente técnico toma una decisión basándose en los beneficios que representa la normativa para los procesos, procedimientos y actividades.
- Es necesario que las empresas que posean notificación sanitaria, fomenten el uso de sistemas de calidad, para que sus productos y/o servicios ofertados sean percibidos de alta calidad y pueden competir en el mercado nacional, aunque no posean certificación BPM.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la calidad un enfoque a los servicios* (Primera ed.). Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria del Ecuador. (2018). Retrieved from <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- ARCSA . (2015, julio 30). Norma Técnica Sustitutiva de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados. (R. o. 555, Ed.) Ecuador.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Colado Santiago, M. J. (2013). *El Impacto de La Jungla de Upton Sinclair en la Sociedad Americana de la Era Progresista (1900)*. Trabajo Fin de Máster, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- De Jaime Eslava, J. (2003). *Análisis Económico-Financiero de las Decisiones de Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC.
- Diario El Tiempo. (2020). *Portafolio*. Retrieved from Noticias de economía y negocios en Colombia y el Mundo: <https://empresas.portafolio.co/localidad/VITERBO/>
- Díaz Rodríguez, A., & Uría, R. (2009). *Buenas Prácticas de Manufactura: una guía para pequeños y medianos agroempresarios*. San José de Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Editorial Sopena Argentina S.A. (1962). *BREVIS Pequeño Diccionario Enciclopédico Ilustrado* (Tercera ed.). Argentina.
- Entrevistado 01. (2019). Entrevistas a la Empresa A.
- Entrevistado 01. (2019). Entrevistas a la Empresa B.
- Entrevistado 02. (2019). Entrevistas a la Empresa A.
- Entrevistado 02. (2019). Entrevistas a la Empresa B.
- Entrevistado 03. (2013). Entrevistas a la Empresa B.
- Entrevistado 03. (2019). Entrevistas en la empresa A.
- Entrevistado 04. (2019). Entrevistas a la Empresa A.
- Entrevistado 04. (2019). Entrevistas a la Empresa B.
- Gomez Gordillo, E. (2017, diciembre). *Ideas para Pymes*. Retrieved from <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-ideas-negocio-estrategia-comercial-comunicar-beneficios.html>
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad* (Tercera ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw-Hill.

- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001, noviembre). A handbook for Value Chain Research. (IDRC, Ed.)
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Maldonado, P. (2016, febrero 03). Una notificación reemplaza al Registro Sanitario de alimentos procesados. *Líderes*. Retrieved from <http://www.revistalideres.ec/lideres/notificacion-registrosanitario-alimentos-procesados-produccion.html>
- Mariné Font, A., & Vidal Carou, M. C. (2001). Seguridad y riesgo de la toxicidad de los alimentos: un debate actual. *Arbor*, 168(661), 43-63.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2014). Reglamento de registro y control sanitario de alimentos procesados.
- Moreno Jiménez, J. M. (2016, 11). El proceso analítico jerárquico (AHP). Fundamentos, metodología y aplicaciones. Chile: Universidad de Chile. Retrieved from [https://users.dcc.uchile.cl/~nbaloian/DSS-DCC/ExplicacionMetodoAHP\(ve%20rpaginas11-16\).pdf](https://users.dcc.uchile.cl/~nbaloian/DSS-DCC/ExplicacionMetodoAHP(ve%20rpaginas11-16).pdf)
- Noboa Bejarano, G. (2001, junio). Reglamento de Registro y Control Sanitario.
- Olmedo, F. O., Olmedo, F. A., & Plazaola, N. (2017). Cadena de valor. *Estrategia Magazine*, 1(19).
- Osorio Gómez, J. C., Díaz Mosquera, E., & Garro Astudillo, K. (2010, junio). Modelo multicriterio para determinar el beneficio derivado de la implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2000. *Rev. Fac. Ing. Univ. Antioquia*(53), 119-127.
- Osorio Gómez, J., & Orejuela Cabrera, J. (2008, septiembre). El proceso de análisis jerárquico (AHP) y la toma de decisiones. *Scientia et Technica*(39).
- Piñeiro, M., Trucco, M., Piñeiro, M., García Cebolla, J., & Rivers, R. (2010). *Políticas de Seguridad e Inocuidad Alimentaria en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2000). *Preparación y Evaluación de proyectos* (Cuarta ed.). Chile: McGraw-Hill.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica* (Décimo octava ed.). México D.F.: Mc-Graw Hill.

- Torres Saona, G. M. (2014, julio). Impacto de la aplicación de las BPM's en la productividad de la empresa farmacéutica "Lira S.A." en la ciudad de Quito. *Tesis de grado*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Zapata Gómez, A. (2015). *Ciclo de calidad PHVA* (Primera ed.). Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.



## ANEXOS

### Anexo 1: Guía de preguntas de la entrevista semiestructurada

#### Preguntas sobre Buenas Prácticas de Manufactura –BPM-

1. Según su criterio ¿cuál piensa que es el principal beneficio de certificar la empresa y a sus productos con BPM?
2. ¿Cree que la certificación con BMP afecta la imagen de la empresa de manera positiva
3. ¿Ha trabajado antes con notificación sanitaria, si es si, piensa que las devoluciones del producto bajaron o se incrementaron ahora que trabaja con BMP?
4. ¿Cómo ha afectado la implementación de BPM en los costos de su empresa?
5. ¿Cree que la implementación ha sido costosa para su empresa?
6. ¿Piensa que valió la pena esta implementación? ¿Por qué?
7. ¿Cree que el tiempo de renovación de este proceso es demasiado corto o largo? ¿Por qué?
8. ¿Ve la posibilidad de conseguir otro de certificación partiendo de su actual certificación en BPM?
9. ¿Cree que este tipo de certificación le da un valor agregado a los procesos o al producto? ¿Por qué?
10. ¿Piensa que este tipo de certificación le da una mejor estructura a sus procesos? ¿Por qué?
11. ¿Las BPM propenden hacia una mejora en los procesos? ¿Por qué?
12. ¿Qué opina del nivel de compromiso del personal a partir de la certificación BPM?
13. ¿Qué opina del tiempo de implementación de esta certificación? ¿es adecuada? ¿es demasiado larga?
14. ¿En cuanto al alcance de la BPM qué sugeriría al respecto?, ¿piensa que es adecuado el alcance de esta certificación?
15. ¿Qué desventaja podría explicar al respecto de su implementación, tanto en el ámbito productivo como administrativo?
16. ¿Qué pasaría si decide cambiar de planta de producción?
17. ¿Está consciente de las limitaciones sobre las BPM en esos casos de cambio de domicilio para la producción de sus productos?

### **Preguntas sobre notificación Sanitaria**

1. ¿Por qué prefiere trabajar con notificación sanitaria en lugar de BMPS?
2. ¿Qué beneficios podría conllevar la notificación sanitaria?
3. ¿Piensa que es mejor trabajar con notificación sanitaria que con BPM?
4. ¿Qué opina sobre los trámites que implica la obtención de notificación sanitaria frente a BPM?
5. ¿Por qué no trataría de obtener una certificación BPM?
6. ¿La notificación sanitaria puede obtenerla para todos los productos que usted produce?
7. ¿Los organismos de control generan algún tipo de retroalimentación basándose en los perfiles de riesgos de los productos?
8. ¿Cuál cree que es la principal falencia o debilidad al querer obtener una notificación sanitaria?
9. ¿Cree que el personal de su empresa se encuentra comprometido con su trabajo y que tiene alguna relación con la emisión de notificación sanitaria de sus productos? ¿Por qué?
10. ¿Cree que la notificación sanitaria impacta de alguna forma en sus procesos productivos? ¿Por qué?
11. ¿Cree que podría implementar un sistema de gestión de calidad con base de las notificaciones sanitarias que posee? ¿Por qué?
12. ¿Piensa que es positiva que una persona externa determine la categoría de su producto, aun cuando no esté involucrado en el proceso productivo? ¿Por qué?
13. ¿Qué debilidad o fortaleza tiene la obtención de una notificación sanitaria en los costos de sus productos?
14. ¿Cree que la notificación sanitaria le facilita los trámites de exportación en el caso de que usted exporte? ¿Por qué?
15. Las notificaciones sanitarias que ha obtenido a lo largo del tiempo, ¿han gozado de algún error o todo ha sido realizado con normalidad y apegado a los procedimientos establecidos? ¿Por qué?

## Anexo 2: Nodos o códigos identificados en NVIVO

Nombre	Archivos	Referencias
Ampliar el alcance de la auditoria BPM	1	3
Adecuado el alcance del sistema de BPM	1	2
Beneficio RS en la parte comercial	1	5
RS sirven para ingresar a autoservicios	1	2
RS te piden los clientes	1	1
BPM brindan mejora en los procesos	1	3
BPM como un sistema de calidad y control	2	9
BPM da estructura a los procesos	1	11
BPM permite generar estrategias lo que genera estructura	1	1
BPM permite generar una metodologia	1	1
BPM es un requisito legal obligatorio para comercializar	1	1
BPM es un sistema autogestionable	1	3
BPM exigen mucha documentacion y registros	2	3
Complicacion registros a microempresas y emprendedores	1	1
BPM generan conocimiento en sus empleados	1	2
BPM no generan devoluciones relacion con costos	1	1
BPM son exigentes en la implementacion	1	1
Clientes solo hablan de RS no hablan de BPM	1	3
Costo mas conveniente para obtener RS	1	6
Costos adicionales para sacar RS	1	1
Costos de implementacion BPM relacionadas con inversion	1	14

Nombre	Archivos	Referencias
Costos implican implementacion BPM	1	1
Costos mas conveniente para obtener BPM	1	5
Desconocimiento de la existencia de BPM	1	7
Desconocimientos de los controles y seguimiento BPM	1	1
Desconocimiento de riesgo del producto RS	1	2
Desconocimiento tiempo de renovacion BPM	1	1
Desconocimiento tiempos de implementacion	1	1
Desventaja BPM cambiar la ubicacion de la planta	1	6
No hay desventajas cambiar la ubicacion de la planta	1	1
Proceso sugerido para BPM en caso de cambio ubicacion de la planta	1	3
Desventaja tiempo de implementacion BPM	1	1
Direccionamiento OC del proceso y del producto RS	1	2
Falta de capacitacion e informacion RS	1	2
Falta capacitacion requerimientos para sacar RS	1	2
Hay desventajas sistema BPM	1	2
Hay relacion BPM con el compromiso de los empleados	1	5
Hay seguimiento y Control BPM por OC	1	1
Relacion tiempo y seguimiento y control BPM por OC	1	1
Incremento pedidos empresas con BPM en relacion empresas RS	1	1
Influye costos de implementacion BPM al inicio	1	2
Institucion externa no son expertos en procesos productivos RS	1	1
Institucion externa que regularice y categorice es positivo RS	1	6

Nombre	Archivos	Referencias
Mayor a 3 productos es mejor BPM	2	2
Menor a 3 productos es mejor RS	1	1
Menos devoluciones empresas con BPM relacion empresas RS	1	4
No es prioridad RS en la Compania	1	1
No hay beneficio RS en la operacion	1	1
No se lo ha visto RS desde el tema operativo	1	1
No hay desventajas sistema BPM	1	2
No hay inspecciones por parte del OC al inicio RS	1	3
No hay involucramiento de todo el equipo en RS	1	1
No hay relacion BPM con el compromiso de los empleados	1	3
No hay relacion RS con el compromiso de los empleados	1	9
Direccionamiento y estandares de calida lo pone la compania	2	6
No hay retroalimentacion Org. Control RS	1	7
Desventajas por todo el personal no se involucra sistema BPM	1	2
Obtencion de RS mas rapido que el de BPM	1	3
Poca informacion organismos reguladores RS	1	1
Relacion BPM con calidad del producto	2	13
Imagen positiva certificacion BPM relacion calidad del producto	1	1
Relacion BPM con calidad para clientes	1	5
Relacion BPM con capacitacion de empleados	1	3

Nombre	Archivos	Referencias
Relacion compromiso de los empleados con la compania RS	1	1
Relacion costo beneficio al tener producto de calidad con RS	1	1
Relacion costo beneficio al tener un prodcuto con RS	1	1
Relacion de obtencion RS con Calidad y Controles	1	2
Relacion RS con calidad	1	7
Relacion RS con cantidad de productos que tengo	1	1
Requisito para exportar RS	1	6
Revision de requisitos para RS una sola vez	1	1
Controles anuales un vez al ano	1	1
RS es conocido para empresas de produccion	2	2
RS es un requerimiento legal obligatorio	1	2
RS te exigen en autoservicios	1	2
RS mas facil de obtener es debilidad	1	1
RS no exigen mucha documentacion y registros	1	1
RS no involucra control produccion no hay impacto proceso productivo	1	5
No hay conocimiento de controles de produccion	1	1
No hay controles de produccion	1	7
RS no tiene errores en su obtencion	1	3
RS se lo saca una sola vez	1	2
RS se obtiene para uno o mas productos	1	5
Por cada producto es un RS	1	2
SC da mayor seguridad y confianza al consumidor	1	1

Nombre	Archivos	Referencias
Tener BPM es la base para otros SGC	1	4
Tener el RS no es tener un SGC	1	5
Tener RS es la base para otros SG	1	2
Tiempo adecuado de implementacion BPM	1	3
Tiempo de implementacion depende tamano de la empresa	1	1
Tiempos de renovacion de BPM	1	1
Relacion tiempo con seguimiento del sistema BPM	1	1
Tiempo adecuado de renovacion BPM	1	1
Tiempo muy largo de renovacion BPM	1	1
Tramite obtencion RS en ARCSA digitalizado	1	3
Fácil de dar seguimiento	1	2
Tramite para sacar el RS demorado	1	5
Requerimiento documentacion legal	1	2
Requerimiento documentacion proveedores	1	1
Requerimiento exámenes nutricionales	1	1
Requerimiento permiso de funcionamiento	1	1
Requerimiento pruebas de laboratorio	1	3
Aceptacion y devoluciones de producto	1	3
PL requerimiento individual para cada producto	1	1
Requerimiento token	1	1
RS demorado para el primer producto	1	1
Verificacion de documentacion al inicio del proceso	1	1
Tramite para sacar el RS sencillo	1	8

Nombre	Archivos	Referencias
Valor agregado BPM con procesos	2	12