



Facultad de Posgrados

Tema del proyecto de titulación

**La Gestión de Procesos Operativos y su Impacto en la Productividad en
Ventas: Caso Empresa ESADRIN**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el Título de Magister en Dirección de
Empresas, mención gestión de Empresas de Servicios**

PROFESOR GUÍA

Ing. Roberto Carlos Herrera A. MsC.

AUTOR

- Estefanía Rugel;
- Viviam Rugel

Año

2023



FACULTAD DE POSGRADOS

Tema del proyecto de titulación

La Gestión de Procesos Operativos y su Impacto en la Productividad en Ventas,
Caso Empresa ESADRIN

Autores/as del proyecto de titulación

- Estefanía Rugel;
- Viviam Rugel

Año

2023

Resumen

El presente plan de investigación se enfocó en un estudio sin método experimental donde se revisó como la gestión de procesos operativos tiene un impacto en la productividad de la empresa ESADRÍN, se realizó un estudio exhaustivo de la situación productiva actual y el entorno externo e interno de la empresa para conocer los puntos críticos o de riesgos que posee. El desarrollo de este plan de investigación se apoyó en el uso de técnicas, instrumentos y matrices como: encuestas, la matriz 7 p's del marketing, matriz FODA y matriz blueprint, las cuales ayudaron a identificar una pérdida paulatina presente en la empresa a partir de enero del 2023 (20% menos en la productividad con relación al primer semestre del 2022), y esto es el resultado de la inconformidad del cliente por los despachos atrasados y equivocados, se evidencia que la empresa no posee un registro de proyección de ventas, problemas de stock y baja presencia de la marca en el mercado. Este estudio nos permitió establecer un plan estratégico enfocado en implementar informes de proyección de ventas mensuales para asegurar stock en más entregas, crear un área de calidad previo a entrega de productos para reducir errores en pedidos y diseños de branding en empaques biodegradables para posicionar a la marca en el mercado garantizando de esta manera el aumento del 5-10% de la productividad trimestral y llegar al 100% de la satisfacción del cliente en cada pedido y servicio de entrega de la empresa estudiada en este plan de investigación.

Palabras claves: Gestión, Procesos, Productividad, Ventas, Empresa.

Abstract

This research plan focused on a study without experimental method where it was reviewed how the management of operational processes has an impact on the productivity of the company ESADRÍN, an exhaustive study of the current production situation and the external and internal environment of the company was carried out to know the critical points or risks it has. The development of this research plan was supported by the use of techniques, instruments and matrices such as: surveys, the 7 p's of marketing matrix, SWOT matrix and blueprint matrix, which helped to identify a gradual loss present in the company from January 2023 (20% less in productivity compared to the first half of 2022), and this is the result of customer dissatisfaction due to late and wrong deliveries, it is evident that the company does not have a record of sales projection, stock problems and low brand presence in the market. This study allowed us to establish a strategic plan focused on implementing monthly sales projection reports to ensure stock in more deliveries, create a quality area prior to product delivery to reduce errors in orders and branding designs in biodegradable packaging to position the brand in the market, thus ensuring a 5-10% increase in quarterly productivity and reach 100% customer satisfaction in each order and delivery service of the company studied in this study.

Keywords: Management, process, productivity, sales, company.

Índice de Contenidos

Contenidos	Página N.
Objetivos.....	17
General	17
Determinar como la gestión de procesos operativos impacta en la productividad de las ventas en la empresa ESADRÍN.....	17
Específicos	17
Justificación	17
Antecedentes.....	19
Identificación de la Problemática.....	21
Metodología, Técnicas e Instrumentos	23
Tipo de Investigación.....	23
Capítulo I	27
Marco Teórico.....	27
Capítulo II.....	34
Desarrollo de los Resultados.....	34
Discusión.....	54
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Referencias.....	58

Glosario de Términos..... 62

Anexos 64

Índice de Figuras

Figura	Página N.
Figura 1	34
Figura 2	38
Figura 3	39
Figura 4	46
Figura 5	66
Figura 6	69

Índice de Tablas

Tabla N.	Página N.
Tabla 1	25
Tabla 2	26
Tabla 3	28
Tabla 4	41
Tabla 5	44
Tabla 6	50
Tabla 7	52
Tabla 8	67
Tabla 9	68

Índice de Anexos

Anexo N.	Página N.
Anexo 1	64
Anexo 2	66
Anexo 3	67
Anexo 4	68
Anexo 5	69

Declaración del Profesor Guía

"Declaro haber dirigido este trabajo “La Gestión de Procesos Operativos y su Impacto en la Productividad en Ventas: Caso Empresa ESADRIN”, a través de reuniones periódicas con las estudiantes Leonor Estefanía Rugel García y Viviam Elayne Rugel García en el semestre 2023-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

Declaración del Profesor Corrector

"Declaro haber revisado este trabajo, "La Gestión de Procesos Operativos y su Impacto en la Productividad en Ventas: Caso Empresa ESADRIN", en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

Declaración de Auditoria del Estudiante

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Estefanía Rugel

C.I.: 0928839331

Viviam Rugel

C.I.: 0953417466

Dedicatoria

Estefanía Rugel

A Dios por iluminar mi vida y por todas las bendiciones recibidas.

A mi esposo Dixon por su apoyo, a mis hijos Joao y Neymar.

A mi ejemplo a seguir que es mi madre Leonor.

A mis hermanos en especial a mi hermana Viviam que fue de gran ayuda en este proyecto.

Viviam Rugel

Todos mis triunfos se los dedico a Dios porque es mi motor principal. A mi amada Mamá Leonor porque sin su esfuerzo esto no fuera posible, a todos mis hermanos que me siempre oran por mí.

Y se lo dedico a mi compañero de vida Paterson por ser parte de mi inspiración.

Agradecimientos

Estefanía Rugel

Principalmente a Dios por que me brindo la salud y la fortaleza para llevar de la mano mi trabajo, familia y formación profesional.

A mi esposo Dixon por su comprensión y apoyo. A mis Hijos Joao y Neymar.

A mi mamá Leonor que desde la distancia me daba ánimos. A mis hermanos y de una manera especial a mi hermana Viviam por todo el amor y paciencia que tuvo conmigo.

Viviam Rugel

A Dios por darme fortaleza y sabiduría.

A mi hermosa Mamá Leonor que siempre está dispuesta a ayudarme y a darme consejos de motivación para seguir adelante, a todos mis hermanos por sus consejos durante el proceso.

Y a mi compañero de vida Paterson por enseñarme a amar todo lo que hago.

Introducción

Las empresas de servicios tienen un gran reto de demostrar una buena perspectiva en la satisfacción del cliente principalmente con una buena gestión en cada uno de sus procesos operativos, este es un factor crucial en la fidelización de la cartera de clientes y el aumento de la productividad y liquidez de las empresas (Augusto, 2022). La gestión es principalmente toda la actividad cuyo fin es obtener y asignar diferentes recursos que permitan con el cumplimiento de los objetivos planteados en cada empresa (Augusto, 2022).

En el estudio realizado por (Saldaña, 2018) pudo demostrar por medio del coeficiente de correlación de Spearman que existe una relación positiva entre la gestión de los servicios de tecnología de información y la entrega de valor de estos servicios a los clientes. Así como este estudio, en la problemática propuesta de este plan de investigación con ayuda de diferentes técnicas, instrumentos y métodos se plantea demostrar el impacto que tiene la gestión de procesos operativos en la productividad de la empresa ESADRÍN.

Con ayuda de una eficiente gestión de procesos implementados en las empresas se puede tener una importante crear anualmente diferentes planes estratégicos que generen valor con la necesidad de mejorar el rendimiento operativo y lograr la eficiencia en el cumplimiento de indicadores de medición (Mallar, 2010).

En este sentido, sabiendo que la gestión de procesos y la satisfacción del cliente van en sincronía, se plantea su impacto en la productividad de las empresas. Si bien es cierto, un cliente satisfecho es un cliente fiel y leal; lo que ayudaría a las empresas a que los clientes sean sus aliados y propaguen el buen servicio a clientes nuevos. La empresa ESADRÍN ha presentado una reducción en la productividad del primer semestre del 2023, han aumentado las quejas de los clientes por motivos de pedidos retrasados y equivocados, es por esto por lo que fue conveniente

realizar un análisis exhaustivo aplicando diferentes técnicas, instrumentos y metodologías para identificar las causas y los diferentes puntos críticos que existen en la empresa y corroborar la hipótesis principal de proyecto: existe algún impacto en la productividad a causa de no tener un buen control óptimo y eficiente en todos los procesos.

Con este estudio del análisis general y específico de empresa ESADRÍN que se dedica a la venta de cortes de carnes de cerdos según la elección de cada cliente y el análisis de su gestión de procesos en la toma y entrega de pedidos con el servicio de transporte que ofrecen, mediante el uso herramientas como las encuestas, el FODA, las 7 p's de marketing, la matriz blueprint se pudo evidenciar que la empresa ha sufrido una pérdida del 20% de las ventas del primer semestre del 2023 con la relación a las ventas del primer semestre del 2022 y que el 50% de sus clientes han presentado quejas e insatisfacción a causa de recibir un producto en condiciones no esperadas (cortes erróneos, tiempo retrasado), entre los principales puntos críticos presentes que se lograron identificar en este estudio fueron que la empresa no posee un registro de proyección de ventas, tiene problemas de stock, no hay personal que revise el pedido previo a la entrega para asegurar su correcto envío y la baja presencia de la marca en el mercado.

El estudio, nos permitió proponer un plan estratégico acorde a la resolución de los puntos críticos, como enfoque principal del plan se propone implementar informes de proyección de ventas mensuales para asegurar stock en más entregas, crear un área de calidad previo a entrega de productos para reducir errores en pedidos y diseños de branding en empaques biodegradables para posicionar a la marca en el mercado garantizando de esta manera el aumento del 5-10% de la productividad trimestral y llegar al 100% de la satisfacción del cliente en cada pedido y servicio de entrega de la empresa estudiada en este plan de investigación.

**La Gestión de Procesos Operativos y su Impacto en la Productividad en Ventas,
Caso Empresa ESADRIN**

Objetivos

General

Determinar como la gestión de procesos operativos impacta en la productividad de las ventas en la empresa ESADRÍN.

Específicos

1. Diagnosticar la situación productiva actual de la empresa ESADRIN.
2. Analizar el entorno interno y externo de la empresa.
3. Elaborar la propuesta de mejora para resolver los puntos críticos de la empresa.

Justificación

Con la investigación propuesta se espera analizar la calidad del servicio y producto que se entrega con la lealtad generada al cliente; teniendo en cuenta que, si mejora la calidad en el servicio de entrega de los productos, aumentarían no sólo las ventas sino la cartera de clientes fidelizados a la empresa.

Existen grandes cantidades de supermercados de carnes en el país, siendo estos los principales clientes para las empresas que se dedican a la venta de cortes de carnes, se suele pensar que al ofrecer cortes de carnes frescas a un precio justo se iba a mantener a los clientes felices y satisfechos, sin embargo, existen errores en la entrega de los productos (tipo de carnes, número de cortes, etc.) que han hecho que se pierda la confianza de los clientes, bajen las ventas y reduzcan las ganancias.

Con este trabajo de investigación se quiere crear estrategias para reducir errores en la gestión de la entrega del producto y que ayuden en el crecimiento de la empresa y de otras empresas que se dediquen al mismo objetivo; obteniendo efectos positivos en la liquidez de las empresas de cortes de carnes y que a su vez puedan generar mayor empleo y mejor economía al país.

Antecedentes

(Gelfgoth, Marina, & Díaz, 2017) en su investigación realizada en un frigorífico ubicado en el Partido de Mar Chiquita, evaluó el impacto que hay en la distancia del recorrido al momento de transportar la carne porcina. Para efectuar la investigación tomó una muestra de 42 cerdos divididos en dos recorridos: 21 cerdos fueron trasladados en una distancia corta de < 10 km y 21 cerdos a una distancia mayor de 300 km para evaluar diferentes parámetros como pH, terneza, capacidad de retención de agua (CRA) y color. Con la medición de los parámetros, se observó que los animales con un recorrido más corto, el pH a las 24 horas fue de 6, con un color, jugosidad y terneza normal; mientras que los que estuvieron en un recorrido más largo tuvieron problemas de estrés dando como resultado carnes con características oscuras, firmes y secas. Tras el análisis se concluyó que la distancia del recorrido impacta significativamente en la calidad de la carne que se entrega como producto final (Gelfgoth, Marina, & Díaz, 2017).

Esta investigación nos ayuda a encontrar mejores estrategias de entrega de productos de acuerdo con el objetivo del estudio.

(Carrión, 2011) en la investigación que realizó en el mercado municipal de la ciudad de piñas, provincia de El Oro, determinó en qué condiciones higiénicas sanitarias realizar el proceso de faenamiento, transporte y comercialización de la carne de bovino, en conjunto con las características físicas, sensoriales y microbiológicas de estas. Las muestras estudiadas fueron recolectadas de los puestos de venta del mercado en diferentes horas del día 6 am, 12 pm y 16 pm, dando un total de 120 muestras analizadas. Mediante la observación, medición de parámetros y análisis biológicos se concluyó que el proceso de faenamiento requiere de una mejor metodología

de insensibilización, que los transportes requieren de plan de mantenimiento y limpieza para entregar productos en mejor calidad libre de bacterias y microbios (Carrión, 2011).

Los datos de esta investigación nos acercan al objetivo en mejorar las condiciones de transporte para entregar los cortes de carnes con buena calidad.

Identificación de la Problemática

Un bajo seguimiento en la calidad y entrega de los productos de cortes de carnes ofrecidos ha estado disminuyendo el 20% de las ventas del primer semestre del 2023 con la relación a las ventas del primer semestre del 2022. Se han generado algunos intentos y plan de mejora para entregar un producto satisfactorio para el cliente involucrando a todo el personal, pero estas propuestas no han tenido ningún efecto positivo y significativo en el aumento de las ventas y en la cartera de clientes.

Se ha observado que la reducción de ventas ha afectado la liquidez de la empresa y esto ha obligado a la empresa a disminuir ciertos beneficios con los empleados, a detener las mejoras en la infraestructura y transporte; que esto a su vez aumenta la insatisfacción del cliente a un 50%, ya que no se le ofrece mejor entrega en los productos. Abordar este problema va a generar beneficios para la empresa y contribuirá en mejorar la fidelización con los clientes.

El objetivo de esta investigación es encontrar estrategias que ayuden a reducir los errores de entrega de productos y a mejorar la calidad y el tiempo de entrega de estos, para aumentar la participación de ventas en el mercado.

Planteamiento Hipotético

Para el planteamiento del problema se han considerado las siguientes preguntas de investigación; ¿cómo influye la gestión de procesos operativos en el incremento de las ventas?, de la misma manera, ¿cómo una mejor gestión de procesos operativos en la empresa va a ayudar a ser más competitivo en el mercado?, y al tener mejor competitividad ¿cómo influye en la satisfacción del cliente el impacto de este proyecto?, conociendo las necesidades del cliente ¿cómo aporta este proyecto en la mejora de la calidad del servicio de la empresa?, y finalmente ¿cómo el proyecto de investigación mejora el sistema de pedidos de la empresa?

Metodología, Técnicas e Instrumentos

Enfoque de la investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo, ya que se requiere de datos estadísticos para la resolución del problema. Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014) indica que el “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y análisis estadísticos con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.”

Tipo de Investigación

Para este estudio, se utilizó el tipo de investigación descriptiva, “la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (Bernal, 2010, pág. 113). “La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (Ibujés-Villacís, 2017).

Métodos de investigación

Según (Bernal, 2010) los métodos de investigación son “la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social a modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarlas”. Para este proyecto de investigación se usó el método de investigación cuantitativa; “este método tiende a generalizar y normalizar resultados” (Bernal, 2010).

Diseño de investigación

Para este estudio no se realizó ningún experimento por lo que será un diseño de investigación no experimental. Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 152) indica que la investigación no experimental es “el estudio en los

que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos”.

Muestra

“Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (Bernal, 2010, pág. 161).

El tamaño de muestra para esta investigación fue de 110 personas con el objetivo de recolectar información para resolver la problemática ((HerreraR., Mecanismos de recolección de la información, 2022), de forma aleatoria y con gusto específico de cortes de carnes para conocer acerca de cómo esperan la calidad del producto y servicio a la hora de adquirir un corte de carne en específico.

Técnicas e instrumentos

“En investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas” (Ibujés-Villacís, 2017). Las técnicas e instrumentos que utilizaremos en este proyecto para la resolución de los objetivos serán las siguientes:

En el objetivo 1 se realizó mediante una entrevista según (Bernal, 2010) con el desarrollo de un cuestionario, con el fin de conocer el estado actual de la empresa y cómo se está manejando hasta ahora (ver tabla 1).

Tabla 1

Técnicas e instrumentos aplicados para la resolución de objetivo 1.

Técnica	Instrumento	Alcance
Encuesta (García, Alfaro, Hernandez, & Molina, 2006)	Cuestionario	El formulario será realizado en Google forms y el enlace será enviado a las personas vía WhatsApp, Facebook, Instagram y correos electrónicos para recolectar información para la ejecución de la variable de gestión de servicios
Entrevista (Bernal, 2010)	Cuestionario	Recolectar información sobre la variable productividad en ventas.

Nota: “Analizar la situación productiva actual de la empresa ESADRIN” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014).

Para el objetivo 2, se utilizaron 3 herramientas para conocer la satisfacción del cliente y sus puntos de dolor o críticos: la matriz 7 p's de marketing (Bacilio, Gabriela, & Cinthia, 2022), matriz blueprint (Ceron Palacios & Yucra Gutierrez, 2019) y matriz FODA (Ramírez, 2009), las cuales se realizaron mediante un cuestionario que fue desarrollado por medio de Google forms y fue enviado a 110 personas (tamaño de muestra) por medio de redes sociales: WhatsApp, Facebook, y correos electrónicos para recolectar la información necesaria que nos ayudó a conocer la satisfacción del cliente y en la ejecución de la variable de gestión de servicios (ver tabla 2).

Tabla 2

Técnicas e instrumentos aplicados para la resolución del objetivo 2

Técnicas	Instrumento	Alcance
Matriz 7 p's marketing (Dominguez & Muñoz, 2010)	Cuestionario	Conocer la relación entre las 7 p's de marketing y la fidelización del cliente.
Matriz Blueprint (Ceron Palacios & Yucra Gutierrez, 2019)	Cuestionario	Conocer los puntos de dolor y de riesgo que existe en el proceso de entrega hasta el cliente.
FODA (Ramírez, 2009)	Cuestionario	Conocer los puntos de mejoras y de desarrollo para ser más competitivo en el mercado.

Nota: “Análisis de investigación en el ámbito externo e interno de la empresa” (Pita Fernández, 2002).

En el objetivo 3, se utilizó una matriz de propuesta para plantear el plan estratégico, con sus acciones correctivas y estrategias de mejoras en cada punto de dolor y de riesgo para aumentar satisfacción del cliente y, por ende, la productividad de la empresa; en conjunto con la inversión que se requiere para poner el plan de investigación en marcha.

Capítulo I

Marco Teórico

1. Gestión por procesos

“La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente” (Cantabria, 2019).

La Organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para conseguir alcanzar los resultados planificados (según Plan Estratégico Marco de los Servicios Universitarios u otro elemento existente en la Universidad). Para ello tiene que basarse en datos objetivos surgidos de la realización de un seguimiento y una medición adecuados (Cantabria, 2019).

1.1. Calidad del servicio. La calidad del servicio es la conformidad del servicio prestado con las especificaciones y expectativas del cliente. Las organizaciones de servicio deben de determinar qué beneficios esperan recibir los clientes y de procurar producir los servicios que puedan colmar y si es posible exceder sus expectativas (Lara López, 2002).

Las organizaciones deben de formular normas específicas de servicio que sean transmitidas a su personal para su cumplimiento. Además, se debe tener en claro que los trabajadores de primera línea, como los cajeros de los bancos, recepcionistas, meseros, personal de cabina en aviones, etc., viene siendo el recurso más crítico (Lara López, 2002).

“Parte de lo que vende una empresa de servicios es, precisamente, su personal, es decir, la organización debe de convencerse de que su personal es el vínculo crítico de relación con el usuario del servicio” (Lara López, 2002).

1.2. Gestión de Servicios. “La gestión de servicios es un conjunto de disposiciones especializadas que permiten proporcionar valor al cliente, en forma de servicios. Estas disposiciones tienen la forma de funciones y procesos, para gestionar los servicios a lo largo de su ciclo de vida (Saldaña, 2018).

1.3. Indicadores. “Son los instrumentos que nos permiten evaluar la capacidad y eficacia asociados a un proceso, recogiendo de manera representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos” (Carrión, 2011). Existen variedades de indicadores de procesos que cumplen objetivos de poder realizar una gestión efectiva de un proceso (Ver Tabla 4):

Tabla 3

Tipos de indicadores que ayudan en el cumplimiento de la gestión efectiva de un proceso

Tipos de Indicadores	Generalidades	Objetivos
<i>De eficacia</i>	“Muestran el nivel en el que el proceso ha contribuido a la consecución de los objetivos generales de la organización.” ^a	<ul style="list-style-type: none"> - “Cubrir los aspectos más relevantes del proceso”^a - Reflejar fielmente lo que se quiere medir. - “Ser claros, sencillos y comprensibles”.^a
<i>De eficiencia</i>	“Miden los resultados obtenidos con respecto a los recursos utilizados”. ^a	<ul style="list-style-type: none"> - “Basarse en mediciones objetivas y fiables”.^a - “Asegurar el seguimiento de la evolución”.^a
<i>De flexibilidad</i>	“Miden la capacidad del proceso para adaptarse anticipadamente a las expectativas del cliente”. ^a	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener beneficios de su utilización. - “Ser comparable en el tiempo”.^a

Nota: En la tabla se detalla los indicadores que se pueden poner en práctica en las propuestas de mejoras del plan de investigación ^a (Cantabria, 2019).

2. Productividad

Se puede definir la productividad como la forma de utilizar los factores de producción en la creación de bienes y servicios para ofertar en un mercado, tiene el objetivo de optimizar los recursos utilizados, como recursos humanos, materiales, capital y financieros en el proceso de producción (Ramirez G, Magaña D., Ojeda R., 2022).

La productividad es vista como la eficiencia en la producción, determina cuánto se produce de un conjunto disponibles de insumos, es la razón entre las salidas de bienes y servicios y una o más entradas de insumos, como mano de obra, capital o administración, mejorar la productividad significa mejorar la efectividad (Ramirez G, Magaña D., Ojeda R., 2022).

2.1. Productividad empresarial. la productividad empresarial, emerge del uso eficiente y efectivo de sus recursos claves, trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información en la producción de bienes y servicios (Ramirez G, Magaña D., Ojeda R., 2022).

La productividad en la empresa se basa en un constructo que requiere de ser medido considerando todas las variables que se identifiquen y que intervienen en su ejecución, con el fin de asegurar condiciones favorables en el proceso de mejora continua (Ramirez G, Magaña D., Ojeda R., 2022).

Entre las ventajas que ofrece tener productividad en las empresas son: mayores utilidades, ingresos mayores para los empleados, mayor margen de seguridad en el mercado, inmejorables oportunidades de expansión, prestigio social (Moreno Villegas, Biblioteca Digital).

3. Gestión de Procesos

El producto que se transporta son los cortes de carne. La calidad de la carne se define, según la FAO, en función de su calidad composicional (coeficiente magro-graso) y de factores de

palatabilidad tales como su aspecto, olor, firmeza, jugosidad, ternura y sabor (Interempresas, 2018).

La calidad nutritiva de la carne es objetiva, mientras que la calidad ‘como producto comestible’, tal y como es percibida por el consumidor, es altamente subjetiva. Debido al uso del término ‘calidad’ como argumento de venta, el concepto se ha ido convirtiendo en ambiguo y confuso. A nivel técnico, sin embargo, la calidad es un concepto muy concreto y preciso (Interempresas, 2018).

El mercado busca productos sanos, contables y naturales. El sector cárnico necesita desarrollar nuevos productos de tamaño, precio, terneza, tiempo de conservación y preparación innovadores, a fin de satisfacer las nuevas demandas del consumidor, que quiere beneficios para su salud y es menos tolerante respecto a los productos que presentan inseguridad por cualquier tipo de razón (Interempresas, 2018).

1.1 Gestión de presentación del producto.

Húmeda. Esta presentación tiene la ventaja económica de la eficiencia propia de una cadena de montaje, ya que se mantiene durante semanas (hasta doce para la carne de vaca, de seis a ocho para la de cerdo y cordero) sin perder nada de peso. Si la carne se maneja con cuidado, bien empaquetada, será firme al tacto, húmeda y de color uniforme, olor suave y fresco (López, 2019).

Hay que tener en cuenta que la carne es un alimento tan nutritivo para los humanos como para los microbios. Siempre se debe dar prioridad al correcto tratamiento de las piezas. Si se les presentase la oportunidad, las bacterias se darían un banquete en la superficie de la carne y se multiplicarían, dando lugar a un producto tóxico no apto para la alimentación de las personas (López, 2019).

El mayor riesgo para la seguridad de la carne reside en su exposición a la luz y el oxígeno, ya que estos elementos hacen que su grasa se rancie. En ese caso, interpretaríamos esta señal de alarma como indicativo del tiempo límite de almacenamiento de esa carne (López, 2019).

El congelado es, sin duda, uno de los grandes aliados de la carne para su conservación. Permite extender la vida útil de las piezas por periodos muy largos y disponer del género en el momento deseado. Hay que poner especial cuidado en el proceso de descongelación para mantener la calidad (López, 2019).

Se puede descongelar en frigorífico, lentamente, durante un periodo mínimo de veinticuatro horas. En caso de urgencia para disponer de la carne, y si la pieza lo permite, otra buena opción es sumergirla completamente en un recipiente lleno de agua muy fría con hielo y secarla con cuidado posteriormente (López, 2019).

1.2 Gestión de transporte de carne. Para evitar contaminaciones durante el transporte deben tomarse las siguientes medidas (Tiburcio, 2023):

- Utilizar medios de transporte en buenas condiciones higiénicas (limpios y desinfectados) y de uso exclusivo para este fin (Tiburcio, 2023).
- No transportar nunca la carne junto con otros productos que puedan contaminarla.
- Transportar las canales o las piezas colgadas o en recipientes adecuados, evitando el contacto con las paredes o con el suelo del vehículo (Tiburcio, 2023).
- Realizar el transporte a la temperatura adecuada (refrigeración o congelación) (Tiburcio, 2023).

Las temperaturas recomendables máximas para el transporte de carne vacuna y vísceras son: 7°C para la carne y 3°C para las vísceras (Tiburcio, 2023).

Es importante destacar que no está permitido transportar carne en vehículos no refrigerados, por ello se recomienda que la empresa tenga a disposición un camión frigorífico destinado exclusivamente al transporte de la carne, del matadero al frial, del frial al lugar de almacenaje y viceversa (Tiburcio, 2023).

4. Productividad

La productividad, es uno de los principales objetivos empresariales y que consiste en brindarle al cliente externo productos o servicios que satisfagan sus necesidades y/o exceda sus expectativas, en el momento requerido con la mejor calidad y a un precio justo (Sandoval Ramos, 2018).

4.1. Productividad en la entrega y sus posibles fallas

Este es un tema de principal preocupación para el negocio ya que las equivocaciones muy constantes nos pueden dejar sin clientes, estos son algunos errores que se cometen:

- 1) No respetar la hora y día de llegada del producto; Cumplir con los plazos acordados significa, por ejemplo, tener un calendario de pedidos ordenado. También ayuda contar con un buen sistema para planificación de entrega (QUADMINDS, 2021).
- 2) No hay personal responsable para recibir el producto; Tratar de entregar al encargado o dueño ayuda a que revisen el pedido y estén conforme con lo que reciben (QUADMINDS, 2021).
- 3) Errores en la integridad, cantidad o calidad de productos solicitados; entregar un pedido equivocado o de la mala calidad engañando al cliente o entregando menos cantidad de la facturada (QUADMINDS, 2021).

- 4) Costos elevados en el transporte; Cobrar más de lo establecido o querer subir el precio en temporadas de mayor consumo (QUADMINDS, 2021).
- 5) Falta de guía o check de recibo; El último paso, que permite dar por concluida una entrega, es la certificación de recibido. Los distribuidores y repartidores no pueden olvidar esta acción bajo ningún punto de vista. Esto es lo que le permitirá al negocio constatar que sus productos fueron entregados en tiempo y forma. Si se presentan casos donde falte el check de recibido, deben considerarse como fallas a la hora de entregar el producto y esto afecta a toda la logística (QUADMINDS, 2021).
- 6) Falta de información al cliente sobre la hora exacta de llegada; Llevar un monitoreo constante de entrega donde se le pueda informar al cliente con exactitud a qué hora llegaría su pedido (QUADMINDS, 2021).

Capítulo II

Desarrollo de los Resultados

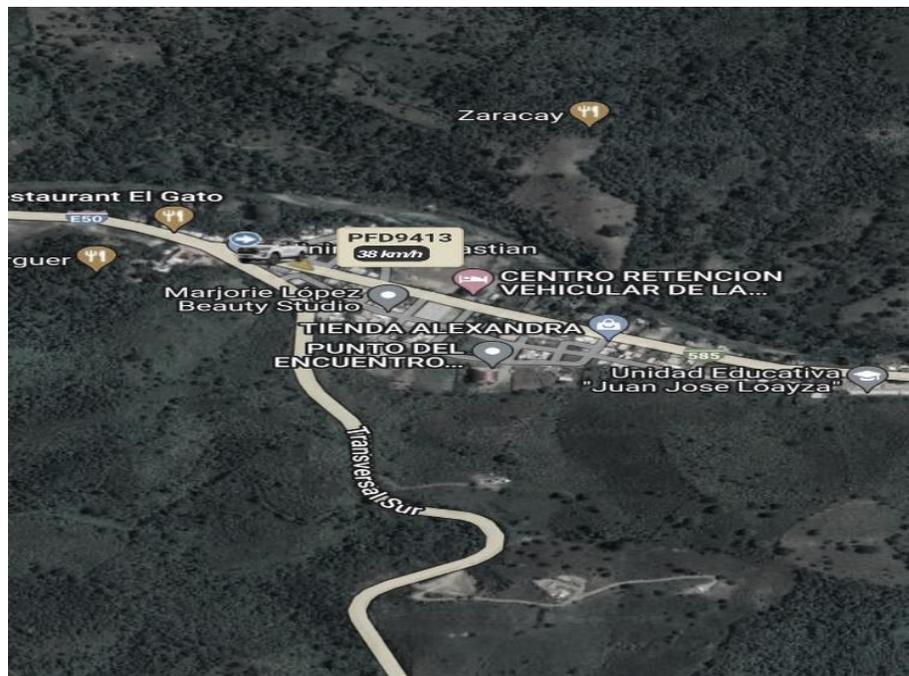
Diagnóstico de la situación productiva actual de la empresa ESADRIN.

Ubicación geográfica de la empresa.

La empresa ESADRIN, se dedica a la venta de cortes de carnes de cerdo, los cuales son criados en granjas cercanas de una empresa familiar, esta empresa se encuentra ubicada en Ecuador la provincia de El Oro, cantón Piñas parroquia Saracay, ciudadela La Inmaculada (ver figura 1). Posee servicios de transporte a domicilio hacia las empresas empacadoras que son los principales clientes.

Figura 1

Vista de Ubicación Geográfica de empresa Esadrín



Nota: Detalle de la ubicación de la empresa. Adaptado de Google maps, ubicación; 3° 38'

0" South, 79° 55' 0" West.

Cronológico/ histórico.

La empresa ESADRIN empezó sus actividades de transporte y venta de cortes de carne el 10 de octubre del 2021 al principio se vendía a los comerciantes de la zona y de ahí a los 3 meses tuvo su primer cliente fuera de El Oro, que es la embutidora Embuandes ubicada en la provincia de Azuay, luego de conocer la calidad esta empresa con buenas referencias se ofreció el producto a la provincia del guayas, donde se tiene en Duran la empresa La Vienesá y en Guayaquil al Señor Carlos Curipallo y una empresa reciente que es Ancisa, de esta manera se siguen haciendo conocer y creciendo en brindar este servicio.

Visión

Para el año 2026 ser la empresa líder en la comercialización de productos cárnicos en el mercado nacional, buscando que sus cortes sean reconocidos por su calidad y precio justo.

Misión

Ofrecer al mercado nacional cortes de carne exquisitos, con los mejores estándares de calidad, creando valor para nuestros clientes y satisfaciendo a todos los consumidores de nuestros productos.

Valores

- a Compromiso
- b Integridad
- c Respeto
- d Puntualidad

Situación actual de la Planificación estratégica.

La planificación estratégica que tiene actualmente la empresa Esadrín es ofrecer un precio estable a sus clientes durante todo el año, con el objetivo de tener un diferenciador en el mercado.

Es un beneficio para la empresa y para el cliente en el tiempo, esto quiere decir que cuando en el mercado los precios suban, por nuestro lado los precios estarán iguales y en este caso el cliente gana, pero, si en el mercado los precios bajan, nosotros podríamos ganar un poco más. Este precio que se ofrece es establecido también con el precio de la granja para que no haya pérdidas.

Gracias a esta estrategia seguiremos ganado clientes, ya que, nuestros fieles clientes indican que es más conveniente tener un contrato de precios estables y ellos se encargan de promocionarnos en el mercado.

Tamaño de la empresa / emplazamiento.

ESADRIN es una empresa pequeña cuenta con 15 trabajadores dentro de los cuales 2 están como choferes, 2 en el área de descarga, 2 en área contable y 9 entre faenamiento y selección de cortes. Actualmente estamos en la provincia del Guayas, Azuay y El Oro.

Situación del Mercado (oferta y la demanda) actual.

Al ser una empresa que ofrece cortes de carnes la demanda va a depender de los meses de mayor consumo, en la empresa Esadrín existe mayor demanda en los meses de febrero, julio, diciembre; mientras que en los otros meses del año existe bajas eficiencia productiva debido a la poca demanda de ventas y exceso de oferta en productos.

Adicional, actualmente la competencia ofrece como una estrategia de valor y diferenciador un menor precio según el corte o las libras que pida el cliente para ganar más presencia en el mercado, provocando que las pequeñas empresas se vean afectadas al no poder ofrecer el mismo precio.

La empresa Esadrín cuenta con 3 clientes fijos (embutidoras) que hacen un consumo mensual y varios clientes esporádicos que compran según su líquidos porque hacen pagos en efectivo.

Líneas de productos y servicios de la empresa.

La línea de producto que maneja la empresa ESADRIN es en base a los cortes de carne del Cerdo y nuestra línea de producto es:

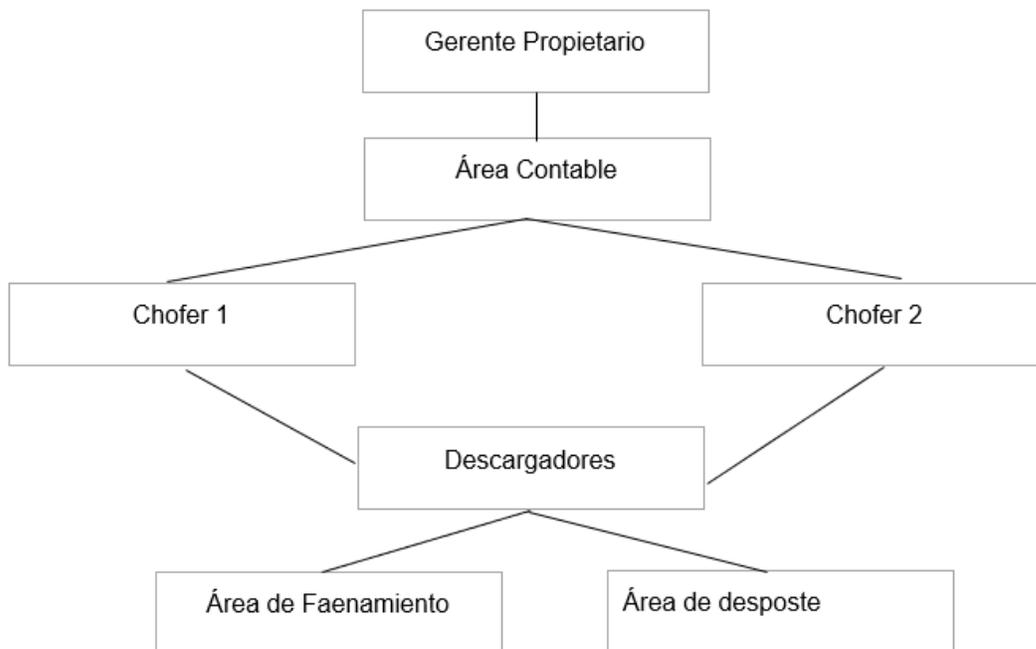
- ❖ Cerdos enteros
- ❖ Cerdos a la canal
- ❖ Lomo
- ❖ Costilla
- ❖ Panceta
- ❖ Empelle
- ❖ Patas
- ❖ Cabezas
- ❖ Paleta
- ❖ Adicional a eso tenemos el servicio de transporte refrigerado.

Estructura organizacional.

La empresa Esadrín actualmente cuenta con un Gerente propietario quién se encarga de revisar las nuevas propuestas en el mercado y actualizar su cartera de clientes; su área contable conformada por una administradora y el contador quienes se encargan de llevar las ventas, índices de eficiencia productiva y organización interna y externa. Los choferes encargados de transportar los cerdos para llevarlos al área de faenamiento y desposte donde se hacen los debidos cortes de carnes según los pedidos de cada cliente (ver detalle en figura 2).

Figura 2

Estructura organizacional de la empresa Esadrín.



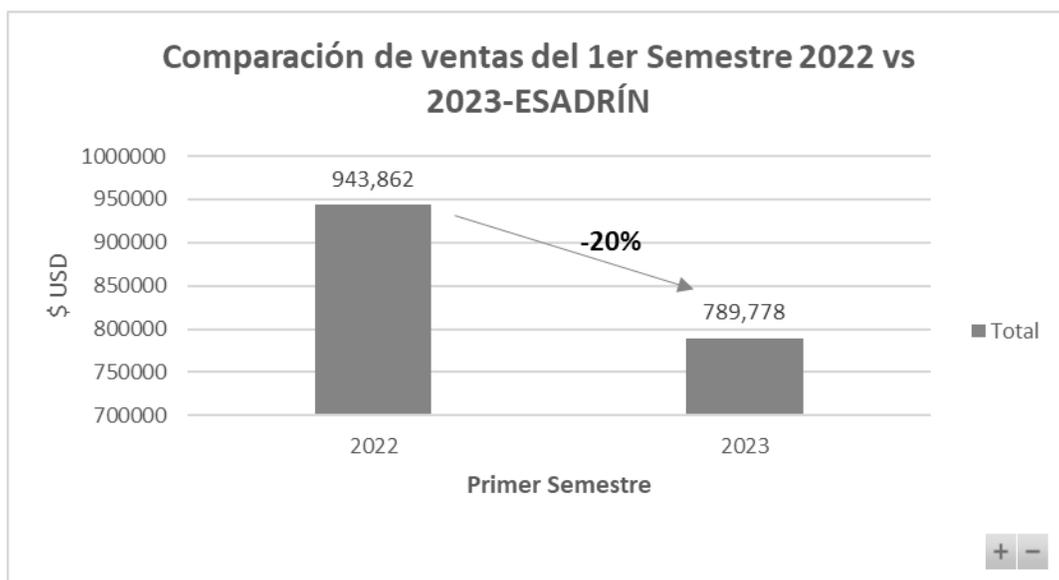
Nota: El organigrama representa cómo está estructurada la empresa para llevar a cabo cada gestión.

Situación actual Económica / financiera.

En el año 2022 la empresa facturo un total cerca de 4 millones de dólares entre las 3 provincias, siendo la provincia Guayas la que obtiene casi el 53% de sus ventas. Sin embargo, por temas de inconformidad de los clientes a causa de las entregas de los pedidos (retrasos, errores, etc.), en el 2023 hubo una reducción del casi 20% en la productividad de la empresa en el primer semestre, lo que ha motivado a realizar un plan de mejora para aumentar las ventas y la fidelidad de sus clientes (ver figura 3).

Figura 3

Ventas proyectadas en dólares obtenidas en el primer semestre del 2022 vs el primer semestre del 2023.



Nota: En la figura se detalla la reducción del 20% de las ventas que se obtuvieron en la empresa Esadrín en el 2022 vs 2023.

Análisis del entorno interno y externo de la empresa**7 p's de Marketing-ESADRÍN**

Esadrín es una empresa poco conocida actualmente, ya que, tiene más o menos 2 años desde su creación. El producto que se ofrece son cortes de carnes frescas, con servicio de transporte a diferentes puntos. Una de las ventajas de los productos es que la empresa cría sus propios cerdos para posterior vender los cortes de carnes, es decir, el cliente puede tener la trazabilidad del producto que está consumiendo, y según el stock pueden llevar un número de cantidad de cortes con base a las necesidades (ver tabla 4).

Tabla 4

Criterios para evaluar de las 7 P'S del Marketing para la empresa ESADRÍN.

Criterios de 7 P'S MKT	P'S de MKT	Indicadores	Cumplimiento dentro de la empresa ESADRÍN	% De cumplimiento del criterio
Amplitud del área de ventas operativas y generales	Plaza	Aumentar la cartera de cliente de forma anual para asegurar el posicionamiento de la empresa.	Actualmente tiene un alcance de 3 provincias en Ecuador: Guayas, Azuay y El Oro. Pero con un solo cliente de cada zona (1 año y medio).	50%
Análisis del Stock mensual	Plaza	Establecer proyecciones de venta con cada cliente para garantizar un stock mensual.	La empresa realiza pedidos en marcha, sin proyección mensual, lo que ocasiona retrasos en los pedidos.	0%
Rentabilidad del Producto	Producto	El precio del producto final es mayor al costo de su producción.	la empresa cría sus propios cerdos para posterior vender los cortes de carnes, es decir, tiene costos de producción bajos.	100%
Beneficio y aceptación del producto dentro del mercado.	Producto	Alcanza fidelización con los clientes que continúan siendo parte de su cartera por más de 2 años consecutivos.	Los productos de la empresa tienen buena aceptación con sus 3 clientes principales, sin embargo, no hay un aumento de cartera de clientes.	50%
	precio			100%

Ajustes del precio del producto a través del tiempo		Se encuentra dentro de los estándares esperados en el mercado, sin sobrepuestos.	La estrategia del precio es ofrecer un precio estable, sin variaciones independiente de cómo se mueve el mercado	
Eficacia de la publicidad	Publicidad	Tienen un plan de marketing para llegar a otros clientes con publicidades dentro y fuera de las redes tecnológicas.	No realiza publicidad, no posee un logo distintivo en sus empaques de los productos que ofrece a las embutidoras.	0%
Alcance de las promociones	Promoción	Establecer promociones según fechas especiales, días negros, ventas al por mayor, recomendaciones, etc.	Promoción única: por compras al por mayor, obsequiar al cliente las partes del cerdo que no se venden como cortes de carnes (el empelle de cerdo).	25%

Nota: En la tabla se detalla los diferentes criterios que se usaron para evaluar las 7 p's de marketing en la empresa (Dominguez & Muñoz, 2010).

Luego de desarrollar la matriz de 7 P`S de marketing podemos encontrar entre los puntos críticos, que la empresa requiere de una presentación diferenciadora en el mercado, ya que todo su producto va directamente a las embudidoras donde usan sus propios empaques, siendo una desventaja importante para hacer mayor crecimiento y presencia en el mercado, sino únicamente el crecimiento de las embudidoras que adquieren el producto.

Otro punto crítico se encuentra en el proceso, ya que, no cuenta con un área de faenamiento donde puedan realizar ellos mismo la muerte, desangramiento y limpieza, creando esto un desajuste importante en los horarios de entrega ya que dependen de los camales municipales que atienden a otras empresas también.

Foda-Esadrín

Se realizó un análisis FODA, para conocer bajo que concepto se está desarrollando la empresa, cuáles son los criterios que nos ayuden a obtener oportunidades de mejora frente a la competencia y cuales hay que seguir mejorando como estrategias de valor, con ayuda de las entrevistas que se realizaron a la Gerencia se pudo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan actualmente en la empresa Esadrín y las cuales nos van a ayudar a encontrar las oportunidades de mejora (ver tabla 5).

Tabla 5

FODA informativo de empresa ESADRÍN.

Fortaleza	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de despostes para realizar los distintos cortes que se comercializan. • Furgón con refrigeración para transportar adecuadamente la carne. • Abastecimiento permanente del cerdo ya que se cría el total de lo que se comercializa. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de selección de cortes de carne para entrega es deficiente. • Baja coordinación en los horarios de entrega. • No contar con un camal propio para faenar el cerdo con el respectivo permiso de Agrocalidad. • Plazos de crédito a clientes mayor de 30 días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una demanda creciente en el consumo de carne de cerdo. • Constate apoyo en nivelación de precios gracias al MAGAP. • Frecuentes operativos a través de AGROCALIDAD para evitar el ingreso de cerdo de contrabando. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados costos de los servicios de faenamiento. • Desperdicios excesivos por el mal uso de los equipos de cortes de carne. • La corrupción que permite que ingresen cerdos de contrabando. • Creciente consumo de carne de pollo por ser más económica.

Nota: Tabla muestra el entorno interno y el externo mediante el FODA (Ramírez, 2009)

Desarrollar el FODA, nos permitió conocer cuáles son otros puntos críticos de mejora al momento de entregar los productos. Uno de ellos es el proceso de selección de los cortes de carnes antes de ser entregado a los clientes, por desconocimiento de los empleados y ciertas confusiones entre los cortes previo a la entrega.

Otro punto crítico, es la coordinación en los horarios de entrega, lo que ocasiona una insatisfacción con el cliente, ya que, en algunas ocasiones la empresa ha quedado mal con sus clientes debido a los atrasos de despachos en los horarios establecidos previamente.

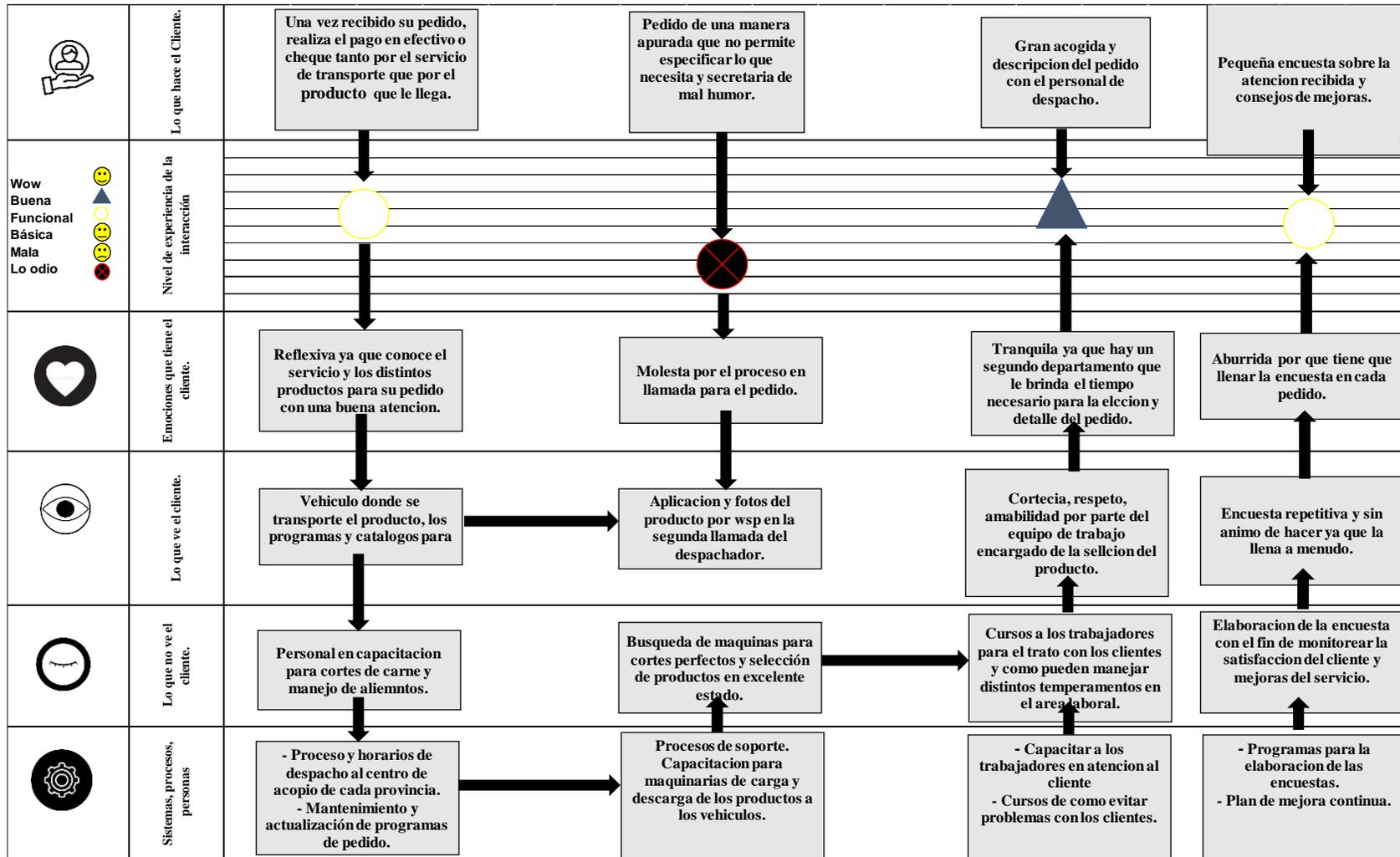
Matriz Blueprint-ESADRÍN

El análisis desarrollado de los puntos de dolor y puntos de riesgos en nuestros procesos con el contacto del cliente, nos ayudan a conocer los puntos críticos que existen antes, durante y después de la adquisición del producto y o servicio.

Los puntos críticos obtenidos en el desarrollo de la matriz fue la inconformidad del cliente al los horarios de despachos, la entrega equivocada de sus pedidos de carnes y el seguimiento post venta para conocer sus inconformidades y resolverlas en el menor tiempo posible. Lo que se ha estado observando en las otras técnicas aplicadas y en lo que se va a enfocar la propuesta de mejora para aumentar la satisfacción del cliente y el aumento de productividad de la empresa (ver figura 3).

Figura 4

Blueprint en el proceso de pedido y entrega del producto en empresa ESADRÍN



Nota: En la figura se desarrolla los puntos de dolor y de riesgo que existe en la satisfacción del cliente

Propuesta de mejora para resolver los puntos críticos de la empresa

Luego del análisis de los puntos críticos en las diferentes técnicas e instrumentos usados, se ofrece la propuesta de mejora para la empresa ESADRIN:

Puntos críticos:

- ❖ Plan de marketing para aumentar su presencia en el mercado sin implementación de logos en empaques, facturas, escasas de promociones de interés para el cliente.
- ❖ Productos sin presentación de empaque diferenciadora en el mercado, ya que todo su producto va directamente a las embudidoras donde usan sus propios empaques, siendo una desventaja importante para hacer mayor crecimiento y presencia en el mercado, sino únicamente el crecimiento de las embudidoras que adquieren el producto.
- ❖ Otro punto crítico se encuentra en el proceso, ya que, no cuenta con un área de faenamiento donde puedan realizar ellos mismo la muerte, desangramiento y limpieza, creando esto un desajuste importante en los horarios de entrega ya que dependen de los camales municipales que atienden a otras empresas también.
- ❖ Desarrollar el FODA, nos permitió conocer cuáles son otros puntos críticos de mejora al momento de entregar los productos. Uno de ellos es el proceso de selección de los cortes de carnes antes de ser entregado a los clientes, por desconocimiento de los empleados y ciertas confusiones entre los cortes previo a la entrega.
- ❖ Mala coordinación en los horarios de entrega, lo que ocasiona una insatisfacción con el cliente, ya que, en algunas ocasiones la empresa ha quedado mal con sus clientes debido a los atrasos de despachos en los horarios establecidos previamente.

- ❖ inconformidad del cliente al los horarios de despachos, la entrega equivocada de sus pedidos de carnes y el seguimiento post venta para conocer sus inconformidades y resolverlas en el menor tiempo posible.

Título de Propuesta de mejora: Plan estratégico para mejorar satisfacción del cliente y aumentar productividad.

Objetivo General

Mejorar la satisfacción del cliente y el aumento de productividad durante el primer año post aplicación de este.

Objetivos específicos

- Analizar la situación productiva de la empresa post aplicación del plan estratégico de la empresa ESADRÍN.
- Analizar la satisfacción del cliente de la empresa post aplicación del plan estratégico de la empresa ESADRÍN.

Planificación estratégica

Misión. Fomentar la confianza con el cliente con nuestros productos de buena calidad.

Visión. Ofrecer una mayor variedad de cortes de carnes de calidad con tiempos de entregas oportunos que cumplan con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Desarrollo del plan de mejoras

- Realizar una proyección de ventas con los clientes de forma mensual para con base a eso, se llegue a un acuerdo con los comales municipales y se genere un cronograma en donde la empresa pueda cumplir con sus tiempos de entrega y los clientes no tengan problemas de despachos. Esto garantizará un aumento de fidelización del cliente y por ende un aumento en las ventas (5-10% más por trimestre).

- Capacitar al personal de envoltura y entrega de pedidos con los diferentes tipos de cortes de carnes para que, al momento de despachar los cortes, sean los solicitados por el cliente y no haya equivocaciones al momento de entrega.
- Contratar personal de calidad, los cuales se encargue de corroborar que el pedido se encuentre en las mejores condiciones de entrega y que se encuentre detallado los cortes de carnes que se envían a cada cliente, de esta manera, habrá menos devolución de pedidos e insatisfacción del cliente. Lo que nos ayudaría a reducir las quejas y la insatisfacción del cliente (de un 50% que se tiene actualmente a 0%).
- Diseñar branding en empaques biodegradables con el logo de la empresa y de esta manera garantizar el conocimiento de la empresa en el mercado y aumentar la cartera de clientes.
- Dar seguimiento post venta a los clientes que adquieren el producto y servicio de entrega para garantizar que el pedido entregado ha sido correcto y en caso de que no, tener una opción de corrección de menos de 24 horas y esto ayuda con la reducción de insatisfacción del cliente (de 50% a 0%).

Presupuesto

La inversión requerida para poner en marcha el plan estratégico es de \$ 8.700,00. En este presupuesto se han colocado las horas que nos va a tomar llegar a cada plan, las nuevas contrataciones interna para el área de calidad y externa para la implementación de capacitaciones. Y finalmente, se colocan los posibles gastos en crear un nuevo diseño de branding para colocar en los empaques biodegradables con el objetivo de cumplir con el objetivo 13 (acción por el clima) de los objetivos de desarrollo sostenibles de la agenda 2030 (ver tabla 6).

Tabla 6

Matriz del plan estratégico como propuesta de mejora para la empresa ESADRÍN

Tipo de Estrategia		Plan Estratégico				
Objetivo estratégico de la empresa a cumplir con la estrategia		Mejorar satisfacción del cliente y aumentar productividad.				
N. Acciones Estratégicas (Actividades, Tareas, Acciones)	Nivel De Implementación De La Estrategia (Corporativo / Competitivo - De Negocio / Operativo - Funcional)	Responsables (Áreas /Departamentos A Implementar Las Acciones Estratégicas)	Indicadores	Variables / Rubros De Inversión	Presupuesto Estimado (\$ dólares De Los Estados Unidos De América)	
1 Implementar informes de proyección de ventas con clientes mensualmente.	Operativo	Administración/ Ventas	Al término del primer año, se ha generado más de 30 informes de proyección de ventas y aumento de satisfacción del cliente en el tiempo de entrega.	300	\$ 300.00	
2 Diseñar un programa de capacitación al personal de envoltura y entrega de pedidos.	Funcional	Talento humano	Al término del 1er Q del año, se ha capacitado el 50% de los empleados.	2000	\$ 2,000.00	

3	Programa de contratación personal de calidad para evaluar los pedidos entregados.	Corporativo	Talento humano/Operaciones	Al término del primer año, se tienen dos personas ubicadas en el área de calidad.	2400	\$ 2,400.00	—
4	Diseñar branding en empaques con el logo de la empresa para entrega de pedidos con material biodegradable.	Estratégico	Marketing	Al término del primer semestre se esperan tener diseños de branding. Y al término del primer año se lanzan los primeros empaques biodegradables con los diseños de la empresa.	3500	\$ 3,500.00	—
5	Programa de seguimiento post venta para clientes que adquieren los productos y servicios de transporte.	Funcional	Asesorías/Ventas	Al término del primer semestre se esperan 20 encuestas con satisfacción > 80%.	500	\$ 500.00	—
PRESUPUESTO REFERENCIAL DE LA ESTRATEGIA - SUMATORIA (1+2+3+4+5)						\$ 8,700.00	—

Nota: En la tabla se muestra los puntos de mejoras con los indicadores que nos van a ayudar a darle seguimiento a la efectividad de estos. Y la inversión que se requiere para ponerlo en marcha.

Cronograma de actividades

Con el objetivo de poder tener un cumplimiento en cada indicador se ha colocado fechas de cumplimiento con un periodo máximo a un año para evaluar la eficiencia del plan estratégico propuesto y darle seguimiento al aumento en la productividad de la empresa y la satisfacción del cliente (ver tabla 4).

Tabla 7

Detalle de cronograma de actividades para el cumplimiento del plan estratégico

Cronograma de actividades	2023				2024								
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Implementar informes de proyección de ventas con clientes mensualmente.	[Barra de actividad que cubre todos los meses de 2023 y 2024]												
Diseñar un programa de capacitación al personal de envoltura y entrega de pedidos.	[Barra de actividad que cubre los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre de 2023]												

<p>Programa de contratación personal de calidad para evaluar los pedidos entregados.</p>	
<p>Diseñar branding en empaques con el logo de la empresa para entrega de pedidos con material biodegradable.</p>	
<p>Programa de seguimiento post venta para clientes que adquieren los productos y servicios de transporte.</p>	

Nota: En la tabla se muestra los tiempos de cumplimiento para llevar a cabo el plan estratégico propuesto.

Discusión

Con base a los resultados que se obtuvieron del objetivo propuesto, respaldado por el empleo de diversas herramientas, tales como la matriz 7 P's de marketing, matriz blueprint y matriz FODA, permitieron tener una visión profunda sobre los puntos críticos que afectan o ejercen influencia en la empresa. Evidenciando que la satisfacción del cliente y la gestión de servicios dentro de la organización son los factores que más influyen respecto a la posición actual que tiene la empresa en el mercado frente a su competencia (Cruz, 2020).

Por lo cual, es crucial el apoyo de expertos en la materia para abordar estos temas, como es el caso, de IntoTheMinds una empresa especializada en ofrecer a las organizaciones herramientas para medir la satisfacción del cliente, permitiendo así comprender como estos pueden beneficiar o afectar a la misma (Intotheminds, 2023). Adicional, otra alternativa seria Salesforce, la cual ofrece consejos de como las empresas pueden mejorar la atención al cliente y que instrumentos aplicar para aumentar la satisfacción de los consumidores (Salesforce, 2023).

De acuerdo con (Guerrero Bejarano, M. A., Parra Suárez, R. J., & Arce Vera, M. F., 2018) el éxito de una empresa radica en su personal, es por ello por lo que, las empresas actualmente destinan sus recursos en promocionar una atención personalizada como valor añadido, con el fin de destacar y fidelizar a sus clientes. Es decir, están directamente relacionadas la satisfacción del cliente con la actitud que los empleados adoptan al llevar a cabo sus responsabilidades designadas. Por esta razón, las empresas cada año asignan recursos económicos para reclutar y mantener a profesionales de alta calidad.

Adicional, para abordar el sistema de capacitación de la que carece el personal en relación con los cortes de carne y la coordinación inadecuada de los horarios de entrega resalta la importancia de expertos en capacitación y calidad. En consecuencia, realizar una alianza

estratégica con una empresa como Saggezza que ofrece certificaciones y capacitaciones en procesos de calidad y temas de seguridad, aportaría de manera significativa a la organización para mejorar sus índices de rentabilidad (Saggezza, 2022).

Por consiguiente, un especialista en logística y cadena de suministro garantizaría entregas oportunas y consistentes, lo cual ayudaría a reducir la dependencia con los camales municipales. Por ejemplo, Beetrack está dedicada en ofrecer soluciones de seguimiento y gestión de la cadena de suministro (Beetrack, 2023).

Por último, la colaboración con profesionales en marketing y diseño gráfico, afianzarían la posición de la empresa en el mercado, las cuales se enfocarían en realizar un estudio de análisis de mercado para elaborar estrategias efectivas y eficientes, creando así una oportunidad para que la organización mejore su imagen empresarial (Arias, Viñán, Miño, & Viteri, 2020).

Conclusiones

Se realizó un análisis profundo de la situación actual de la empresa ESADRIN, haciendo uso de las herramientas como la matriz 7 P's de marketing, blueprint y FODA, gracias a las cuales, se pudo identificar los aspectos críticos que afectan las áreas esenciales de la empresa, como son la satisfacción del cliente, la posición de los productos en el mercado y en su "employer branding". En respuesta, la empresa buscara estrategias que le permitan aumentar la fidelidad del cliente y lograr su visión de liderar la comercialización de productos cárnicos a nivel nacional para el año 2026.

Adicional, se pudo identificar que la empresa atraviesa varios problemas con respecto a la coordinación en los horarios de entrega y el desconocimiento del personal en selección de cortes. Aunque, la empresa tiene claro su enfoque, basado en su estrategia de negocio en el precio, otorgándole así una ventaja competitiva al garantizar a sus clientes estabilidad y seguridad económica. La empresa ha adoptado un enfoque ágil al demostrar su capacidad para adaptarse a las demandas de los clientes y responder rápidamente a las circunstancias cambiantes del entorno.

En resumen, este proyecto tiene como propósito impulsar mejoras relevantes con respecto a la gestión de procesos operativos, potenciar la competitividad en el mercado, y elevar los indicadores de calidad del servicio. Adicional, de explorar formas para optimizar el sistema de pedidos de la empresa, buscando cultivar un enfoque integral de mejora y crecimiento constante, los cuales están alineados con los objetivos empresariales, la misión y los valores que han guiado a la empresa a lo largo de su historia.

Recomendaciones

En este sentido, se sugiere, que a la empresa ESADRIN fortalezca la experiencia del cliente y la gestión de servicios, para que así aumente su posición en el mercado, para lo cual se recomienda implementar un sistema de seguimiento de pedidos disponible 24/7. Además, invertir en la capacitación continua del personal en selección, empaquetado y entrega de los productos es primordial. Asimismo, implementar programas de fidelización para los clientes recurrentes, estas serían algunas de las medidas que la empresa ESADRIN debe considerar.

Adicional, se aconseja, implementar estrategias de marketing diferenciadas, con empaques distintivos que muestren detalles y calidad de los cortes de carne. También es importante que la empresa participe en ferias o eventos de degustación para atraer a nuevos clientes, lo que permitirá fortalecerá el reconocimiento de la marca en el mercado.

Tomando en cuenta los resultados mencionados, se propone gestionar alianzas estratégicas, con expertos en logística y cadena de suministro, para impulsar el crecimiento de la empresa. Establecer acuerdos con proveedores locales de carne para restaurantes y buscar agricultores locales para ingredientes complementarios puede diversificar ingresos. Asimismo, colaborar con empresas de distribución alimentaria para ampliar la disponibilidad de los productos en tiendas minoristas y supermercados en diferentes regiones.

Se sugiere fortalecer la gestión de procesos operativos, lo cual ayudará a mejorar las ventas y la competitividad en el mercado. Por lo cual, es importante priorizar la satisfacción del cliente, la capacitación continua y considerar expandir la distribución de los productos a nivel nacional e internacional aprovechando las alianzas estratégicas de manera eficiente y eficaz.

Referencias

- Augusto, O. (2022). *Gestión de los procesos operativos y la toma de decisiones en empresas de servicios*. Chicago.
- Arias, J., Viñán, J., Miño, G., & Viteri, A. (2020). *Impacto Financiero Y La Rotación De Personal En Las Áreas De Mercadeo Y Operaciones: Empresa Multinacional De Venta De Vacaciones Prepagadas En El Ecuador/Financial Impact and the Rotation of Personnel in the Marketing Areas and Operations: Multinational*.
<https://knepublishing.com/index.php/KnE-Engineering/article/view/6257>
- Bacilio, L., Gabriela, G., & Cinthia, H. (2022). *Marketing mix 7Ps y fidelización de clientes en la empresa "IOS & ANDES" de Huancayo - 2020*. Universidad Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11195/1/IV_FCE_308_TE_Bacilio_Galvan_Huatuco_2022.pdf
- Beetrack. (2023). *Monitorea tus entregas ultima milla*.
https://logistica.beetrack.com/es/monitorea-tus-entregas-ultima-milla?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Brand_Ecuador_brand&utm_source=adwords&utm_term=beetrack&utm_medium=ppc&utm_campaign=Beetrack+Colombia&hsa_src=g&hsa_ver=3&hsa_ad=594260839
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Cantabria, G. U. (15 de 01 de 2019). *Manual Gestion por procesos*. <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>
- Carrión, S. P. (2011). Control de calidad de la carne de bovino en el mercado municipal de la ciudad de piñas provincia de el oro. Piñas.

- Ceron Palacios, B. C., & Yucra Gutierrez, B. B. (2019). *Modelo de referencia para la mejora de procesos identificados a partir del análisis de la experiencia del cliente*. 53-60.
- Cruz, I. (2020 de 2020). *Análisis de experiencias de aplicación del endomarketing en la satisfacción del cliente interno de las empresas. una revisión de la literatura científica de los últimos diez años*.
- https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26051/Trabajo%20de%20Investigaci%C3%B3n_TOTAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Domínguez Doncel, A., Muñoz Vera, G. (2010). *Métricas del marketing*. España: ESIC Editorial.
- Empresa Metropolitana Rastro. (2017). *Faenamiento*.
- <http://www.epmrq.gob.ec/index.php/servicios/faenamiento/faenamiento-bovinos#:~:text=Es%20el%20proceso%20ordenado%20sanitariamente,las%20normas%20t%C3%A9cnicas%20y%20sanitarias>.
- García, F., Alfaro, A., Hernandez, A., & Molina, M. (2006). *Diseño de Cuestionarios para la recogida de información; metodología y limitaciones*. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 232-236.
- Gelfgoth, F. E., Marina, H., & Díaz, M. (2017). *Influencia del tiempo de transporte en la calidad*. Tandil.
- Guerrero Bejarano, M. A., Parra Suárez, R. J., & Arce Vera, M. F. (Agosto de 2018). *La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico*. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 140–146. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.879>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Primera ed.)*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta ed.)*. México: Mc Graw Hill Education. bit.ly/3v5hrUC

Herrera R. (2022). *Mecanismos de recolección de la información*. Proyecto de titulación. UDLA.

https://udla.brightspace.com/content/enforced/197310-202364-226-TTMZ0029-11/Presetaci%C3%B3n%20U8.html?ou=197310&d2l_body_type=3

Herrera R. (2022). *Organización y procesamiento de datos*. Proyecto de titulación. UDLA.

https://udla.brightspace.com/content/enforced/197310-202364-226-TTMZ0029-11/Presentaci%C3%B3n%20U7.html?ou=197310&d2l_body_type=3

Humberto Ñaupas, M. V. (2018). *Metodología de la investigación*. Perú: Ediciones de la U - Carrera 27 # 27-43.

Ibujés-Villacís, J. (2017). ICT Infrastructure in the Metal Mechanical SMEs of Quito and its Relationship with Business Management. 20-24.

Interempresas, R. (20 de 02 de 2018). *Cárnicas*. <https://www.interempresas.net/Industria-Carnica/Articulos/207193-Criterios-para-definir-la-calidad-de-la-carne.html>

Intotheminds. (2023). *Especialidad de satisfacción del cliente*

<https://www.intotheminds.com/es/especialidad-cliente-satisfaccion.html>

Lara López, J. R. (19 de 04 de 2002). *Conciencia tecnológica*.

<https://www.redalyc.org/pdf/944/94401905.pdf>

López, V. L. (2019). *Guía fácil para el manejo de la carne*. Spain: Ediciones Díaz de Santos.

Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Revista científica "visión de futuro", 3.

Moreno Villegas, O. A. (s.f.). Biblioteca Digital.

<http://www.bidi.uson.mx/tesisindice.aspx?tesis=7268>

Peluffo, M., & Monteiro, M. (20 de 07 de 2022). *Vacunos de carne*.

https://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R103/R103_18.pdf

Pita Fernández, S. P. (27 de 05 de 2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*.

<https://ocw.unican.es/pluginfile.php/355/course/section/154/Tema%25208.pdf>

QUADMINDS. (12 de ENERO de 2021). *6 fallas en la entrega de producto que afecta*

gravemente a tu negocio . <https://www.quadminds.com/blog/6-fallas-en-la-entrega-de-productos/>

Ramirez G, Magaña D., Ojeda R. (13 de 01 de 2022). *RASCENDER*.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v7n20/2448-6388-tcg-7-20-189.pdf>

Ramírez, J. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. 1-8.

Saggezza. (2022). <https://saggezzacon.com/>

Saldaña, L. A. (2018). *La gestión de servicios y su relación con la entrega de valor de los servicios de tecnologías de información de un Laboratorio Analítico Universidad privada del norte*.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13535/Aliaga%20Salda%F1a%20Leoncio.pdf?sequence=7>

Salesforce. (2023). *Valor medición de satisfacción del cliente*.

https://www.salesforce.com/es/blog/2020/09/valor_medicion_satisfaccion_cliente.html

Sandoval Ramos, S. J. (2018). *La comunicación del talento humano en la productividad empresarial*. NNOVA Research Journal, 3(8.1), 167–175.

<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.760>

Tiburcio, C. (25 de Junio de 2023). *Transporte de la carne*.

<https://www.zonaeconomica.com/transporte-carne>

Glosario de Términos

Agrocalidad: Agencia de regulación y control Fito y Zoosanitario.

Branding: Se refiere a todas las estrategias puestas en marcha para darle realce a una marca y sea más conocida en la industria a la que se quiere implementar.

Características microbiológicas: En esta parte se hace referencia a la presencia de microorganismos que no se pueden identificar a simple vista y en donde se puede requerir de análisis de laboratorio o microscópicos.

Características sensoriales: Son las características que nos permiten identificar el estado de un alimento por medio de los sentidos (olor, signos físicos, apariencia, etc.).

Desposte. Proceso de división de cortes de carnes de un animal entero.

Empelle: Se conoce como empelle a la piel grasa del cerdo que se usa generalmente para hacer la manteca y chicharrón.

Employer branding: Marca del empleador.

Faenamamiento. Es el proceso ordenado sanitariamente para el sacrificio de un animal bovino, con el objeto de obtener su carne en condiciones óptimas para el consumo humano. El faenamamiento se debe llevar a cabo siguiendo las normas técnicas y sanitarias (Empresa Metropolitana Rastro, 2017).

Fluctuaciones: En el campo de las finanzas, la fluctuación es la pérdida monetaria que se produce por la reducción de una determinada cantidad de mercancías o por la actualización del stock. (Pérez Porto, 2009).

FODA: Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas.

MAGAP: Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca.

pH: es un parámetro que mide cuán ácida o alcalina es una sustancia.

Rancio. Producto con malas condiciones de sabor, olor y textura para no ser consumo del humano.

Terneza. Característica de calidad sensorial de las carnes, que tienen un buen sabor y jugosidad, con una buena palatabilidad para el consumo humano (Peluffo & Monteiro, 2022).

Inventario. Producto que tienen guardados la empresa para poder comercializar y en algunas ocasiones sirve de muestra para hacer conocer nuestros productos.

Desperdicios. Parte del cerdo que no sirve para la venta y que por lo general se bota y sirve en algunas ocasiones para abono de las plantas.

Selección de cortes. Separar detalladamente los cortes de cerdo que no contengan mucha grasa y que sean de una parte especial y suave del cerdo para ser vendidos a un valor superior.

Empaque. Forma en la que se envuelve los cortes de carne para ser vendidos (plástico, cartón, funda, etc.).

Anexos

Anexo 1

Cuestionario de encuestas enfocado a personas con perfil del cliente que necesita la empresa ESADRÍN para aumentar su cartera de clientes y su presencia en el mercado, con ayuda de las respuestas de las personas encuestadas, ayudaron a conocer de forma general las necesidades a satisfacer para generar buenas propuestas de mejoras en el plan estratégico propuesto y resolver la problemática del proyecto.

¿Cuál es el corte de carne de cerdo que usted más consume?

Lomo

Costilla

Jamón

Panceta

Paleta

¿Dónde prefieres comprar los cortes de carne?

Supermercados

Mercados de Carne

Tiendas cerca del domicilio

Embutidoras

¿Conoce usted la temperatura en la que debe conservar los cortes de carne en los transportes hasta destino?

Si/No

¿Cómo le gustaría recibir a usted la presentación de los cortes de carne de cerdo?

Sin grasa

Con grasa

¿Qué tipo de espesor de grasa en la carne consume con normalidad?

5%

10%

15%

¿Estaría de acuerdo con consumir carne artificial?

Si

No

¿Cuál es la razón por la cual prefiere la carne de cerdo?

Sabor

Beneficios saludables

Precios bajos

¿En qué tipo de empaque le gustaría recibir su producto?

Cajas de cartón

Envase de plástico

Envase de vidrio

¿Cuál es su preferencia de recibir el corte de carne de cerdo según el sacrificio del animal?

Sacrificio por corriente

Sacrificio por desangrado

¿Conoce usted el tiempo de lavado del cerdo previo a realizar los cortes de carne?

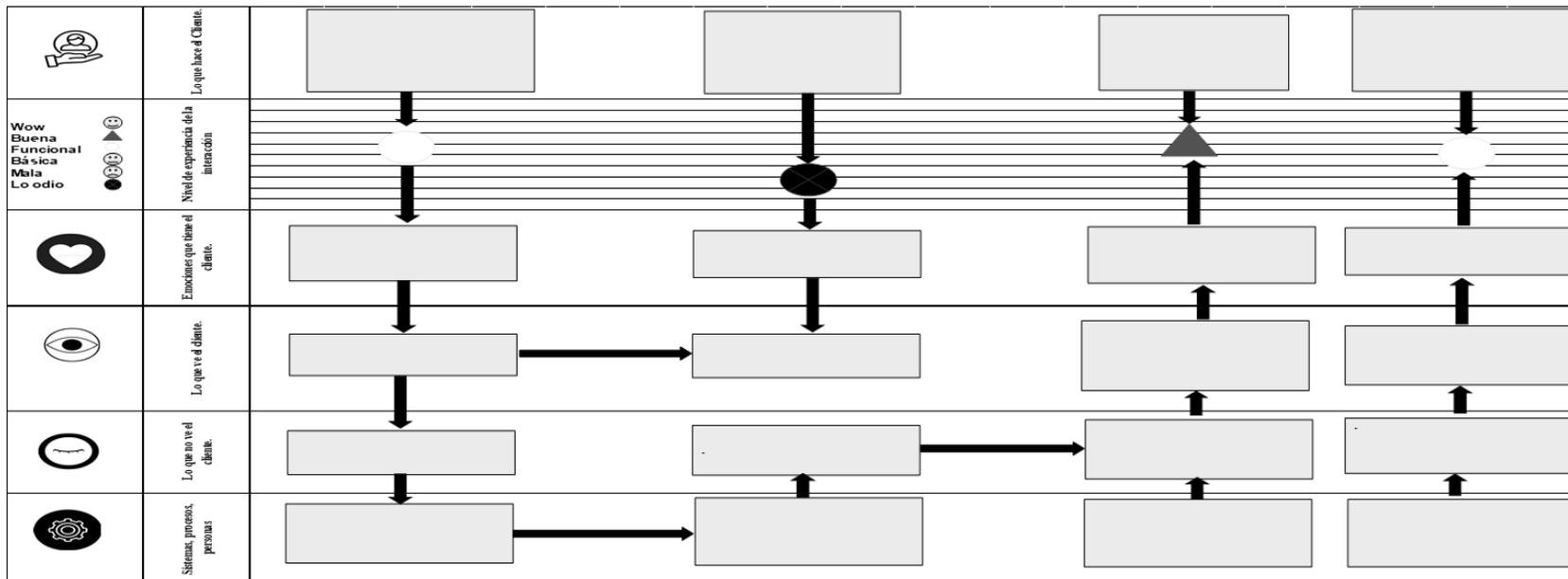
Si/No

Anexo 2

Matriz Blueprint para reconocimiento de los puntos de dolor y de riesgo en la gestión de procesos operativos para satisfacción del cliente al momento de la entrega y seguimiento post venta de los productos de la empresa ESADRÍN, con base a los análisis de esta matriz se identificaron puntos críticos para la resolución del objetivo 2 (ver figura 4).

Figura 5

Esquema de Matriz Blueprint usado en el plan de investigación



Anexo 3

La matriz FODA, ayudó a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se eligió como parte del desarrollo del objetivo 2, para conocer los puntos críticos y desarrollar las estrategias de mejoras que ayudarán a la empresa a mejorar en su productividad y satisfacción al cliente.

Tabla 8

Matriz FODA empleada en el desarrollo del objetivo 2.

Fortaleza	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
•	•	•	•

Anexo 4

La matriz 7 p's de marketing fue una técnica que sirvió en esta investigación para conocer el posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado y ayudó a identificar algunos puntos críticos que se van a poder solucionar con las estrategias planteadas en el plan estratégico propuesto. Los criterios que se evaluaron fueron desarrollados con base a la realidad de la empresa y con el texto guía de (Dominguez & Muñoz, 2010).

Tabla 9

Matriz de las 7 p's de marketing evaluada en el desarrollo del 2do objetivo del plan de investigación.

Criterios de 7 P'S MKT	P'S de MKT	Indicadores	Cumplimiento dentro de la empresa ESADRÍN	% De cumplimiento del criterio
Amplitud del área de ventas operativas y generales	Plaza			
Análisis del Stock mensual	Plaza			
Rentabilidad del Producto	Producto			
Beneficio y aceptación del producto dentro del mercado.	Producto			
Ajustes del precio del producto a través del tiempo	precio			
Eficacia de la publicidad	Publicidad			
Alcance de las promociones	Promoción			

Anexo 5

Matriz usada para armar el plan estratégico luego de reconocer los puntos críticos en cada objetivo planteado en el plan de investigación, la cual ayudó a colocar los indicadores de cumplimiento, las áreas encargadas de la aplicación de cada actividad propuesta y el presupuesto que se va a necesitar invertir para poner en marcha el plan estratégico propuesto (ver figura 5).

Figura 6

Matriz de la estrategia usada en el plan de investigación

TIPO DE ESTRATEGIA						
OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA A CUMPLIR CON LA						
N.	ACCIONES ESTRATÉGICAS (ACTIVIDADES, TAREAS, ACCIONES)	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA (CORPORATIVO / COMPETITIVO - DE NEGOCIO / OPERATIVO - FUNCIONAL)	RESPONSABLES (ÁREAS / DEPARTAMENTOS A IMPLEMENTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS)	INDICADORES	VARIABLES / RUBROS DE INVERSIÓN	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$US DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
PRESUPUESTO REFERENCIAL DE LA ESTRATEGIA - SUMATORIA (1+2+3+4+5+6)						\$ 0.00