

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL MERCADO DE EMBUTIDOS EN EL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN, AÑO 2022.**

**PRESENTADO POR**

BR. MARCOS ANTONIO HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

BR. ALEJANDRO ADONAY RAMOS BELTRÁN

BR. VÍCTOR LEONEL PÉREZ VENTURA

**CARNÉ**

HH17002

RB17011

PV16015

**PARA OPTAR AL GRADO DE**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**COORDINADORA GENERAL**

MSC. LIC. YANIRA YOLANDA GUARDADO JOVEL

**ASESOR METODOLÓGICO**

ING. LICDO. CÉSAR EMILIO CASTRO FIGUEROA

**ASESOR ESPECIALISTA**

MSC. LICDO. EDWIN RAÚL AGUILAR RIVAS

**SAN VICENTE, EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA**

## **AUTORIDADES CENTRALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR : Master Roger Armando Arias Alvarado  
VICERRECTOR ACADÉMICO : Doctor Raúl Ernesto Azcúnaga López  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO : Master Juan Rosa Quintanilla  
SECRETARIO GENERAL : Master Francisco Antonio Alarcón Sandoval

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

DECANO : Msc. Ing. Roberto Antonio Díaz Flores  
VICEDECANO : Msc. Lic. Luis Alberto Mejía Orellana  
SECRETARIO DE LA FACULTAD : Msc. Lic. Carlos Marcelo Torres Araujo

## **JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Msc. Licda.: Yanira Yolanda Guardado Jovel

## **ASESORES DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

COORDINADORA GENERAL : Msc. Lic. Yanira Yolanda Guardado Jovel  
ASESOR METODOLÓGICO : Ing. Licdo. César Emilio Castro Figueroa  
ASESOR ESPECIALISTA : Msc. Licdo. Edwin Raúl Aguilar Rivas

## **AGRADECIMIENTOS.**

Primeramente, agradecido con Dios todopoderoso por ser la fuente de sabiduría y fortaleza que ha guiado mi camino a lo largo de la carrera profesional, brindando todo lo necesario ante diversas adversidades hasta hoy en día.

Agradecimientos especiales a mis padres Lic. Félix Antonio Hernández Mejía y Sonia Gladis Hernández Delgado, quienes han contribuido a mi formación personal y profesional, brindando apoyo constante mediante sabios consejos, motivación personal y profesional; igualmente agradecido con mis hermanas y toda mi familia quienes han contribuido de alguna manera a mi formación académica.

Agradecido a la planta docente del departamento de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral, quienes han contribuido en mi formación profesional mediante conocimiento académico y experiencias de vida, las cuales han servido en diferentes experiencias personales en la rama laboral, mis agradecimientos especiales a los licenciados: Yanira Yolanda Guardado Jovel, Edwin Raúl Aguilar Rivas y Cesar Emilio Castro Figueroa, quienes apoyaron constantemente el proceso de investigación.

Expreso mis agradecimientos a todos aquellos que contribuyeron a la elaboración de la presente investigación, especialmente a los empresarios propietarios de las empresas embudidoras de Cojutepeque, quienes facilitaron la información para el desarrollo de la investigación.

Extiendo mis agradecimientos a los compañeros que contribuyeron a la realización de la presente investigación Alejandro Adonay Ramos Beltrán y Víctor Leonel Pérez Ventura, quienes han demostrado ser excelentes profesionales y compañeros de trabajo.

Finalmente, agradecido con el apoyo motivacional y profesional de los amigos y compañeros de estudio, especialmente con la compañera Lisbeth Margarita Echegoyen Ramírez y los licenciados: Ronald Alexander Hernández, Iris Marina Gámez Pérez y Karla Michelle Castro Alfaro, por su constante apoyo y motivación personal.

**Marcos Antonio Hernández Hernández**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Primeramente, agradecer a Dios Todopoderoso y la virgencita María por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi formación académica y por cuidarme cada en cada uno de mis pasos durante estos años.

De igual forma agradecer a mi familia que ha sido uno de los pilares fundamentales a lo largo de toda mi formación académica, a mi madre Ana Beatriz Pérez Ventura, a mi abuela Bertha Ventura de Pérez y en especial a mi amado y querido abuelo José Pérez Campos (Q.D.D.G), que fue mi consejero y apoyo en todos los sentidos para ser quien soy hasta el día de hoy, a mi tía Blanca Patricia Pérez de Soriano.

Seguidamente a Claudia Sofía Solorzano, infinitamente gracias por ser una persona muy especial, por cada uno de los consejos, a pesar de todo siempre estamos el uno para el otro, por haber brindado un granito a esta investigación, por cada una de sus enseñanzas y estar siempre que la necesito.

Agradecer infinitamente a América Lisseth Damas de Guerrero madre de mi compañera y amiga Alisson Fabiola Guerrero Damas por cada uno de los consejos y ejemplos de superación que brindaron ambas, los cuales, me ayudaron mucho para culminar con éxito mi carrera; el espacio que me abrieron en su familia y me trataron como un hijo en su núcleo familiar, quienes me vieron caer constantemente y estaban cuando más las necesitaba.

De igual forma a Elsa Noemy Renderos Aguilar madre de mi compañera, amiga, confidente y colega, Cindy Noemi Renderos Aguilar; por ser parte de este proceso, por sus consejos, por considerarme como un hijo el que siempre estará agradecido por permitirme un espacio en su hogar y por su fuerzas de motivación cuando todo se miraba oscuro ella siempre estaba presente; a mis

compañeros David Alexander Romero Calderón, Laura Ivonne Landaverde Rodríguez por sus apoyos y consejos en este largo caminar.

También, a cada uno de los docentes que formaron parte de mi carrera, en especialmente a los licenciados y maestros, Luis Ernesto Paz Quintanilla, Edwin Arnoldo Cerón, Yanira Yolanda Guardado Jovel, por brindar una excelente formación académica y a mi estimado licenciado, amigo y hermano Edwin Raúl Aguilar Rivas por cada uno de sus consejos y apoyo durante los últimos 3 años de mi carrera.

Finalmente agradecer a mi estimado licenciado, Eduardo José Rodríguez Abrego, Master Esmeralda del Carmen Quintanilla Segovia por sus consejos y apoyo profesional y motivacional para superar cada uno de los obstáculos presentados en mi formación académica.

**Víctor Leonel Pérez Ventura**

## **AGRADECIMIENTOS.**

A Dios, a nuestra madre Virgen María, mi madre, mi novia, mi familia, compañeros del presente trabajo y asesores, quienes han sido la guía y el camino para poder llegar a este punto de mi carrera, que con su ejemplo, dedicación y palabras de aliento nunca bajaron los brazos para que yo tampoco lo hiciera, aún en situaciones donde todo parecía complicado.

**Alejandro Adonay Ramos Beltrán.**

## ÍNDICE

Introducción.....	xvii
Resumen.....	xix
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>22</b>
1.1 Identificación del problema.....	22
1.2 Delimitación del problema.....	22
1.2.1 Delimitación espacial.....	23
1.2.2 Delimitación temporal.....	23
1.2.3 Delimitación poblacional.....	23
1.3 Formulación del problema.....	23
1.4 Preguntas que fundamentan el problema.....	24
1.5 Justificación del problema.....	24
1.6 Alcance de la investigación.....	25
1.7. Objetivos.....	26
1.7.1 Objetivo general.....	26
1.7.2 Objetivos específicos.....	26
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>28</b>
2.1. Definiciones.....	28
2.2. La administración con enfoque estratégico.....	29
2.2.1. Misión y visión de la empresa.....	30
2.2.2. Valores estratégicos.....	31
2.2.3. Objetivos estratégicos.....	31
2.2.4. Análisis PESTE.....	32
2.2.5. Análisis FODA.....	33
2.3. Fuerzas Económicas.....	33
2.3.1. Fuerzas sociales, culturales, demográficas, tecnologías, políticas y ambientales ..	34
2.4. Cultura organizacional.....	35
2.4.1. Componentes de la cultura organizacional.....	35
2.4.2. Características de la cultura organizacional.....	37
2.5. Estrategias empresariales.....	37
2.5.1. Estrategias de integración.....	38
2.5.2. Estrategias intensivas.....	38
2.5.3. Estrategias de diversificación.....	39

2.5.4. Estrategias defensivas .....	39
2.5.5. Matriz de Ansoff .....	40
2.6. Desarrollo competitivo artesanal e industrial .....	41
2.6.1. Desarrollo competitivo artesanal .....	41
2.6.2. Desarrollo competitivo industrial .....	42
2.7. Innovación.....	42
2.7.1. Necesidad de innovar .....	43
2.7.2. Generación de valor por medio de la innovación empresarial.....	44
2.8. Gestión de la calidad .....	44
2.8.1. Importancia de la calidad .....	46
2.9. Cinco fuerzas de Porter.....	47
2.9.1. Vida de Michael E. Porter.....	47
2.9.2. Descripción de las cinco fuerzas de Porter .....	48
2.9.3. Errores comunes en la aplicación de las 5 Fuerzas de Michael Porter .....	52
2.10. Ventaja competitiva .....	53
2.11. Cadena logística de los embutidos.....	55
2.11.1. Cadena de abastecimiento de embutidos .....	55
2.11.2. Pasos para la elaboración de los embutidos .....	56
2.11.3. Canales de distribución.....	58
2.12. Antecedentes del mercado de embutidos en El Salvador .....	58
2.13. Antecedentes del mercado de embutidos en Cojutepeque.....	60
2.13.1. Embutidos la Española.....	62
2.13.2. Embutidos Doña Evita .....	63
2.13.3. Embutidos Amparito.....	64
2.13.4. Embutidos El Carmen.....	64
2.14 Componentes básicos de los embutidos.....	65
2.14.1. Carne .....	65
2.14.2. Grasa .....	65
2.14.3. Sal .....	65
2.14.4. Azúcares.....	66
2.14.5. Nitrato y nitritos.....	66
2.15. Cadena de Valor en la elaboración de embutidos.....	66

2.15.1. El proceso de transformación.....	67
2.15.2. Transformación primaria .....	68
2.16. Prácticas de manufactura implementadas por las empresas procesadoras de embutidos	68
2.17. Legislación aplicable vigente.....	69
2.17.1. GSFA la Norma General del Codex Alimentarius (versión actualizada 2010) .....	69
2.17.2. Norma General del Codex para los Aditivos Alimentarios Codex Stan 192-1995 ..	70
2.17.3. Código Internacional de Prácticas Recomendado para Principios .....	71
2.17.4. TLC Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y México .....	71
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	74
3.1. Metodología de la investigación. ....	74
3.2. Tipo de investigación. ....	74
3.3. Población de la investigación.....	75
3.3.1 Población o universo de la investigación.....	76
3.4. Técnicas utilizadas para la recolección de la información.....	77
3.5. Validación de los instrumentos .....	77
3.6. Plan de levantamiento de datos .....	78
3.7. Procesamiento de la información .....	78
3.8. Presentación de la información .....	78
3.9. Análisis de la información.....	80
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	82
4.1. Análisis de los resultados.....	82
4.2. Situación actual del mercado de embutidos en Cojutepeque.....	83
4.3. Generalidades de las unidades de las unidades de estudio.....	84
4.4. Planificación.....	93
4.5. Organización. ....	100
4.6. Integración de personal.....	105
4.7. Dirección.....	108
4.8. Control .....	112
4.9. Contabilidad y finanzas.....	115
4.10. Comercialización. ....	118
4.11. Producción y procesos .....	127
4.12. Diagnóstico de la situación actual de las empresas del mercado de embutidos en Cojutepeque. ....	131

Conclusiones .....	161
Recomendaciones .....	167
<b>CAPÍTULO V: APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) CICLO Y PHVA A LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE EMBUTIDOS DE COJUTEPEQUE.</b> .....	<b>173</b>
5.1. Justificación de la propuesta de solución. ....	173
5.2. Aplicación del sistema HACCP en las empresas de embutidos en Cojutepeque .....	173
5.2.1. Descripción del producto.....	174
5.2.2. Intención de uso y destino del producto. ....	174
5.2.3. Diagrama de flujo propuesto para las operaciones .....	175
5.2.4. Principio 1: Análisis de peligros.....	180
5.2.5. Principio 2: Determinación de los puntos críticos de control.....	189
5.2.6. Principio 3: Establecimiento de límites críticos para cada punto crítico de control. ....	193
5.2.7. Principio 4: Establecimiento del sistema de vigilancia .....	194
5.2.8. Principio 5: Establecimiento de medidas correctivas. ....	196
5.2.9. Principio 6: Establecimiento de medidas de verificación.....	196
5.2.10. Principio 7: Establecimiento de un sistema de documentación y registro .....	197
5.3. APLICACIÓN DEL CICLO PHVA (PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR).....	206
5.3.1. Justificación. ....	206
5.3.2. Etapa de Planear.....	206
5.3.3. Etapa de Hacer .....	210
5.3.4. Etapa de Verificar .....	210
5.3.5. Etapa de Actuar.....	211
Referencias.....	212
Glosario.....	216
Anexos. ....	217

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Matriz FODA para el análisis del entorno .....	32
<b>Tabla 2</b>	Matriz FODA para el análisis interno .....	32
<b>Tabla 3</b>	Principales componentes de la cadena de abastecimiento de embutidos.....	55
<b>Tabla 4</b>	Pasos para la elaboración de embutidos.....	56
<b>Tabla 5</b>	Diferentes canales de distribución de embutidos en El Salvador .....	58
<b>Tabla 6</b>	Tiempo de permanencia de las empresas de embutidos en Cojutepeque .....	88
<b>Tabla 7</b>	Descripción de cada producto a elaborar .....	174
<b>Tabla 8</b>	Análisis de peligros.....	180
<b>Tabla 9</b>	Evaluación de peligros.....	185
<b>Tabla 10</b>	Determinación de Puntos Críticos .....	189
<b>Tabla 11</b>	Establecimiento de límites críticos para cada punto de control.....	193
<b>Tabla 12</b>	Establecimiento del sistema de vigilancia .....	194
<b>Tabla 13</b>	Modelo de tarjeta KARDEX para empresas embutidoras .....	201
<b>Tabla 14</b>	Check list para la puesta en marcha de maquinaria para la elaboración de embutidos .....	202
<b>Tabla 15</b>	Formato para la recepción de materias primas .....	203
<b>Tabla 16</b>	Formato para la recepción de materia prima (especies, verduras, etc.) .....	204
<b>Tabla 17</b>	Formato para el control de materia prima en almacenamiento.....	205
<b>Tabla 18</b>	Plan operativo .....	208
<b>Tabla 19</b>	Formato de verificación del cumplimiento de actividades .....	210
<b>Tabla 20</b>	Fuerza del entorno tecnológico y económico .....	222

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Mapa de Cojutepeque.....	23
<b>Figura 2.</b> Modelo de administración estratégica.....	30
<b>Figura 3.</b> Niveles de la cultura organizacional según Sechin. ....	36
<b>Figura 4.</b> Matriz Ansoff.....	40
<b>Figura 5.</b> Componentes básicos de la Calidad.....	46
<b>Figura 6.</b> Las Cinco Fuerzas que forman la competencia en la industria.....	50
<b>Figura 7.</b> Género de los productores de embutidos en Cojutepeque. ....	84
<b>Figura 8.</b> Edad de los propietarios y administradores de las empresas embutidoras.....	85
<b>Figura 9.</b> Nivel educativo del entrevistado. ....	86
<b>Figura 10.</b> Nivel de conocimientos sobre el mercado de embutidos. ....	87
<b>Figura 11.</b> Tiempo de permanencia dentro del mercado de embutidos. ....	88
<b>Figura 12.</b> Número de salas de venta por empresa embutidora. ....	89
<b>Figura 13.</b> Número de empleados por empresa embutidora. ....	90
<b>Figura 14.</b> Instituciones que han brindado apoyo a las empresas de embutidos en Cojutepeque. .....	91
<b>Figura 15.</b> Uso de marca empresarial como signo distintivo.....	92
<b>Figura 16.</b> Permisos con los que cuentan las empresas de embutidos en el mercado de embutidos de Cojutepeque.....	93
<b>Figura 17.</b> Planificación de corto, mediano y largo plazo. ....	94
<b>Figura 18.</b> Misión y visión de las empresas del mercado de embutidos en Cojutepeque.....	95
<b>Figura 19.</b> Formulación y aplicación de objetivos estratégicos.....	96
<b>Figura 20.</b> Valores y principios organizacionales de las empresas del mercado de embutidos en Cojutepeque. ....	97
<b>Figura 21.</b> Formulación de documentos de planificación anual. ....	98
<b>Figura 22.</b> Descripción de los procedimientos operativos y administrativos de la empresa. ....	99
<b>Figura 23.</b> Formulación de presupuestos como herramienta de planificación. ....	100
<b>Figura 24.</b> Formulación de la estructura organizacional de la empresa.....	101
<b>Figura 25.</b> Aplicación del organigrama y división de responsabilidades. ....	102

<b>Figura 26.</b> Formulación y aplicación de manuales organizacionales. ....	103
<b>Figura 27.</b> Distribución de la autoridad por medio de la estructura organizativa.....	104
<b>Figura 28.</b> Inducción y formación continua del personal en las empresas de embutidos de Cojutepeque. ....	105
<b>Figura 29.</b> Proceso de selección de personal en las empresas embutidoras de Cojutepeque. ..	106
<b>Figura 30.</b> Descripción del sistema de remuneración de acuerdo al tipo y duración de actividad en las empresas de embutidos de Cojutepeque. ....	107
<b>Figura 31.</b> Definición del tipo de liderazgo por empresa embutidora. ....	108
<b>Figura 32.</b> Influencia del liderazgo en el logro de objetivos y planes. ....	109
<b>Figura 33.</b> Implementación de mecanismos de motivación hacia los empleados de las embutidoras de Cojutepeque.....	110
<b>Figura 34.</b> Implementación de medios para informar los planes de acción a las diferentes áreas de la empresa.....	111
<b>Figura 35.</b> La comunicación dentro de la estructura organizacional de las empresas embutidoras de Cojutepeque.....	112
<b>Figura 36.</b> Establecimiento de criterios de desempeño de los objetivos, planes y metas para las empresas productoras de embutidos de Cojutepeque. ....	113
<b>Figura 37.</b> Control de inventarios de materiales y productos terminados. ....	114
<b>Figura 38.</b> Definición de la estructura de costos y gastos en las empresas embutidoras de Cojutepeque. ....	115
<b>Figura 39.</b> Aplicación de sistemas de contabilidad en empresas embutidoras de Cojutepeque. ....	116
<b>Figura 40.</b> Gestión de información actualizada sobre posibles fuentes de financiamiento y de su posible utilización. ....	117
<b>Figura 41.</b> Apoyo financiero a las empresas de embutidos de Cojutepeque. ....	118
<b>Figura 42.</b> Formulación de planes de mercadeo por parte de las empresas embutidoras de Cojutepeque. ....	119
<b>Figura 43.</b> Canales de distribución que son utilizados para comercializar los productos. ....	120
<b>Figura 44.</b> Metodología utilizada para el establecimiento del precio de venta de los productos de las embutidoras de Cojutepeque. ....	121
<b>Figura 45.</b> Control sobre registros de las ventas realizadas por productos y clientes.....	122

<b>Figura 46.</b> Medios que las empresas embutidoras han utilizado para dar a conocer su empresa. .....	123
<b>Figura 47.</b> Principales clientes de las empresas de embutidos de Cojutepeque. ....	124
<b>Figura 48.</b> Principales supermercados donde las empresas embutidoras colocan sus productos. .....	125
<b>Figura 49.</b> Tipo de seguimiento que se da a los clientes.....	126
<b>Figura 50.</b> Métodos para incentivar a los principales clientes.....	127
<b>Figura 51.</b> Diversidad de embutidos ofrecidos por las empresas embutidoras de Cojutepeque. .....	128
<b>Figura 52.</b> Grado de tecnificación del proceso productivo.....	129
<b>Figura 53.</b> Aplicación de la descripción de procesos de las actividades. ....	130
<b>Figura 54.</b> Estructura de almacenamiento para el mantenimiento de materias primas de acuerdo a necesidades de abastecimiento.....	131
<b>Figura 55.</b> Diagnóstico de la situación actual Embutidos Carmen. ....	132
<b>Figura 56.</b> Diagnóstico de la situación actual Embutidos Amparito. ....	134
<b>Figura 57.</b> Diagnóstico de la situación actual Embutidos las Delicias. ....	135
<b>Figura 58.</b> Diagnóstico de la situación actual Embutidos Cojute Cojute. ....	136
<b>Figura 59.</b> Diagnóstico de la situación actual embutidos El Chanchito. ....	138
<b>Figura 60.</b> Diagnóstico de la situación actual Embutidos Doña Evita.....	139
<b>Figura 61.</b> Diagnóstico de la situación actual Embutidos La Española.....	140
<b>Figura 62.</b> Diferenciación de la producción en relación a la competencia. ....	142
<b>Figura 63.</b> Nivel de acceso al mercado de embutidos para las nuevas empresas. ....	143
<b>Figura 64.</b> Acciones que los empresarios tomarían en cuenta ante nuevos competidores. ....	144
<b>Figura 65.</b> Posibilidad de que una empresa nueva venda a clientes formales como los principales supermercados del país. ....	145
<b>Figura 66.</b> Tipo de compradores al que podrían venderle nuevas empresas competidoras en el mercado de embutidos. ....	147
<b>Figura 67.</b> Nivel de aceptación que tienen los productos sin marca específica en el mercado. ....	148
<b>Figura 68.</b> Frecuencia con la que ingresan los productos sustitutos al mercado. ....	149
<b>Figura 69.</b> Frecuencia con la que se posicionan los productos sustitutos en el mercado. ....	150

<b>Figura 70.</b> Impacto del ingreso de productos sustitutos a las empresas embutidoras de Cojutepeque. ....	151
<b>Figura 71.</b> Dependencia de un único proveedor de materia prima por parte de las empresas de embutidos de Cojutepeque. ....	152
<b>Figura 72.</b> Número de proveedores de materia prima con los que cuenta la empresa. ....	153
<b>Figura 73.</b> Razones por las que las empresas embutidoras diversifican su cartera de proveedores de materia prima. ....	154
<b>Figura 74.</b> Requisitos para seleccionar proveedor. ....	155
<b>Figura 75.</b> Nivel de competencia que existe entre los proveedores. ....	156
<b>Figura 76.</b> Días de financiamiento otorgados por los proveedores. ....	157
<b>Figura 77.</b> Nivel de confianza de los proveedores de mantener la oferta pactada inicialmente. ....	158
<b>Figura 78.</b> Tipos de clientes con los que negocia sus productos la empresa. ....	159
<b>Figura 79.</b> Diagrama de flujo del proceso de producción de embutidos ....	178
<b>Figura 80.</b> Empresas embutidoras inscritas en la alcaldía municipal de Cojutepeque ....	217
<b>Figura 81.</b> diagnóstico de la situación actual ....	218
<b>Figura 82.</b> Matriz de análisis competitivo ....	221

## **Introducción.**

La competitividad empresarial definida como la capacidad que tiene una organización de hacer las cosas mejor que su competencia, ya sea en términos de producto o servicios, precios, costos y calidad, determina el éxito organizacional de muchas empresas hoy en día.

Cojutepeque es un municipio reconocido por la producción y comercialización de embutidos, tanto a nivel local como internacional; sin embargo, el nivel competitivo de dichas empresas se ha visto limitado durante muchos años, es por ello que la investigación se enfoca en identificar el nivel de competitividad de las empresas del mercado de embutidos en el municipio de Cojutepeque.

La investigación está compuesta por cinco capítulos, en los cuales se aborda el planteamiento del problema, marco teórico, metodología de la investigación, análisis de resultados y propuesta de solución respectivamente, dichos capítulos se detallan a continuación:

Capítulo I, contiene el planteamiento del problema, el cual es fundamental para identificar la problemática de estudio para las empresas del mercado de embutidos de Cojutepeque, la justificación de la investigación, delimitación poblacional, temporal y espacial, así mismo se enmarcan los objetivos de la investigación, los cuales servirán de guía durante todo el desarrollo de la temática.

Capitulo II, para el desarrollo de este capítulo se ha considerado los aportes teóricos necesarios que sirvan de fundamento para la investigación, dentro de las teorías expuestas se encuentran: administración estratégica, competitividad artesanal e industrial, innovación empresarial, gestión de la calidad, cadena logística de los embutidos, ventaja competitiva, antecedentes del mercado de embutidos, cadena de valor y componentes básicos de los embutidos.

Capitulo III, dentro de este capítulo se desarrolla la metodología a utilizar durante el proceso de investigación, se presenta la operacionalización de objetivos y matriz de correspondencia, también se define la población a estudiar, el tipo de investigación, instrumentos para recolectar información y el proceso que se seguirá para procesar la información recolectada, así mismo se definen los recursos a utilizar en la investigación.

Capitulo IV, se presenta el análisis de los resultados, en el cual fue necesario el empleo de gráficos y tablas para una mejor interpretación de los resultados.

Capítulo V, se detalla la propuesta de solución, de acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo cuatro, dicha propuesta se enfoca en la mejora de la calidad e inocuidad de los alimentos, por medio de la implementación de una guía del sistema de análisis de Puntos Críticos de Control, de igual forma se enfatiza en la mejora continua de las embutidoras de Cojutepeque, para lo cual se propone la implementación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)

## Resumen.

El desarrollo competitivo empresarial constituye una de las principales herramientas de crecimiento organizacional debido a que proporciona insumos para competir en el mercado actual considerando las peculiaridades del ambiente empresarial

La presente investigación aborda la temática: competitividad de las empresas del mercado de embutidos en Cojutepeque departamento de Cuscatlán año 2022, donde se estudiaron las empresas de embutidos inscritas en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, considerando las condiciones organizacionales, productivas y de mercadeo de cada una de ellas.

La investigación pretende dar solución a la problemática de competitividad por medio de herramientas técnicas y administrativas diseñadas para la mejora de las condiciones de competencia de las empresas embutidoras de dicho municipio, considerando los fundamentos teóricos que apoyen la implementación de dichas herramientas.

A partir de la obtención de información relacionada a la población en estudio se determinó que las empresas embutidoras consideradas dentro de la investigación fueron:

1. Embutidos Doña Evita.
2. Embutidos Amparito.
3. Embutidos la Española.
4. Embutidos el Chanchito.
5. Embutidos Cojute Cojute.
6. Carnes y embutidos la Delicia.
7. Venta de embutidos Carmen.

Las empresas mencionadas anteriormente han sido consideradas debido a que, se encuentran inscritas en los registros de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, y, además, se encuentran funcionando a la fecha de la investigación.

La información proporcionada por las empresas embutidoras sirvió como parámetro para determinar las necesidades y herramientas técnicas administrativas a utilizar para mejorar los niveles de competitividad.

**Palabras claves:** *crecimiento organizacional; competitividad; embutidos; empresas del mercado; parámetro.*

## ABSTRACT

Business competitive development is one of the main tools for organizational growth because it provides inputs to compete in the current market considering the peculiarities of the business environment.

The present investigation addresses the topic of: competitiveness of the companies in the sausage market in Cojutepeque department of Cuscatlán, year 2022, where the sausage companies registered in the Municipal Mayor's Office of Cojutepeque were studied, considering the organizational, productive and marketing conditions of each one. of them.

The research aims to provide a solution to the problem of competitiveness through technical and administrative tools designed to improve the conditions of competition of the stuffing companies of said municipality, considering the theoretical foundations that support the implementation of said tools.

From the obtaining of information related to the population under study, it was determined that the stuffing companies considered within the investigation were:

1. Doña Evita Sausages.
2. Amparito Sausages.
3. The Spanish Sausages.
4. Sausages “El Chanchito”
5. Sausages Cojute Cojute.
6. Meats and Sausages the Delight.
7. Sale of Sausages Carmen.

The companies mentioned above have been considered because they are registered in the records of the Municipal Mayor's Office of Cojutepeque, and, in addition, they are operating at the date of the investigation.

The information provided by the stuffing companies served as a parameter to determine the administrative technical needs and tools to be used to improve the levels of competitiveness.

**Keywords:** *organizational growth; competitiveness; sausages; market companies; parameter.*



# CAPÍTULO I

- Identificación del problema
- Delimitación del problema
- Formulación del problema
- Preguntas que fundamentan el problema
- Justificación del problema
- Alcance de la investigación
- Objetivos

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Identificación del problema**

La existencia de empresas de embutidos en Cojutepeque, es un factor de reconocimiento del municipio, sin embargo, las prácticas de competitividad han sido muy variadas en las empresas, debido a que no todas tienen el mismo ritmo de crecimiento por lo tanto el tema a investigar se ha vuelto importante, dando paso a nuevos procesos como la innovación y mejora continua.

En la actualidad la competitividad y nivel de posicionamiento en el mercado ha dado como resultado que algunas de estas empresas de embutidos en Cojutepeque destaquen, entre ellas se pueden mencionar: Embutidos la Española, Embutidos Evita y Embutidos Amparito, esto se debe principalmente a la trayectoria de dichas empresas en el mercado; hoy en día existen muchas empresas de este tipo, sin embargo, los niveles de competitividad son notorios en relación a otras empresas del mismo rubro.

La competitividad de las empresas de embutidos en Cojutepeque ha sido limitado debido a factores internos y externos, dando como resultado en el largo plazo poca innovación en las empresas del mismo rubro, por tal motivo cada día son menos las empresas dedicadas a esta actividad económica, lo que significa una falta de apoyo a este sector; en consecuencia la investigación se enfoca en brindar herramientas administrativas y técnicas de innovación en el mercado para una mejor percepción por parte de los consumidores locales y extranjeros.

La falta de crecimiento y competitividad constituyen el problema fundamental de las empresas del mercado de embutidos en Cojutepeque, así como el bajo nivel de posicionamiento de dichas empresas, lo cual se identifica a partir de la poca expansión del producto y la marca.

La investigación se basa en la identificación de esos factores que hacen que algunas empresas productoras de embutidos sean más competitivas que otras, así como también, en la identificación de debilidades internas que frenan el crecimiento de dichas organizaciones; es así como, mediante dicho estudio se pretenden facilitar herramientas técnicas y administrativas que contribuyan a dar solución a las problemáticas anteriormente expuestas, considerando el impacto que dichas empresas tienen en aspectos económicos, sociales y culturales.

### **1.2. Delimitación del problema**

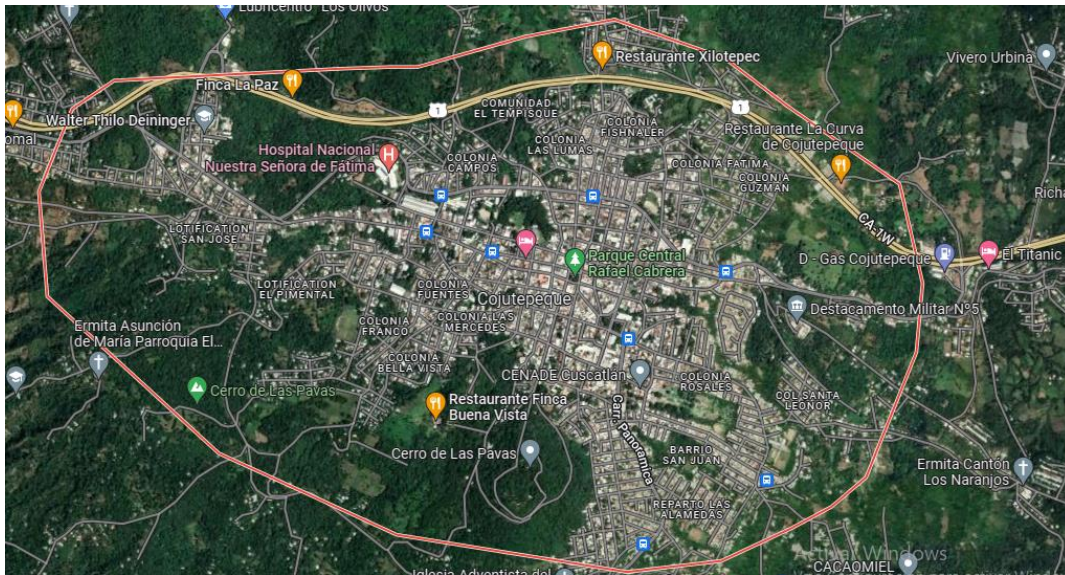
Para la realización de la presente investigación se consideró la delimitación espacial, temporal y poblacional, las cuales se detallan a continuación:

### 1.2.1 Delimitación espacial

La investigación se centró en el mercado de embutidos del municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán, debido a que el estudio sobre competitividad se desarrolló con la información proporcionada por las empresas de dicho municipio.

**Figura 1**

*Mapa de Cojutepeque*



*Nota.* Fuente. Municipio de Cojutepeque. (2010). Google Maps. URL <https://www.google.com/maps/@13.7165637,-88.9540485,14z>

### 1.2.2 Delimitación temporal

La investigación se llevó a cabo durante el año 2022

### 1.2.3 Delimitación poblacional.

La investigación fue dirigida a las empresas del mercado de embutidos de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán

## 1.3 Formulación del problema

El municipio de Cojutepeque, cabecera departamental de Cuscatlán, es reconocido por la elaboración y venta de embutidos, actualmente el mercado de embutidos en Cojutepeque se encuentra centralizado en la zona urbana de dicho municipio, las siete empresas investigadas están

ubicadas en la zona urbana, dando paso a distintos niveles de competitividad y un lento crecimiento en algunas de ellas.

De acuerdo a la observación realizada al mercado de embutidos, en Cojutepeque se percibe que las empresas tienen distintos niveles de crecimiento en relación al ciclo de vida de permanencia en el mercado, lo cual es un factor determinante de estudio, debido a que es importante conocer los factores que inciden en dicho fenómeno, así mismo, el nivel de competitividad empresarial se ha visto limitada en relación a empresas con modelos de negocio similares como: Kreef (Embutidos El Salvador S.A de C.V) y Embutidos la Única.

La competitividad empresarial de las empresas de embutidos en Cojutepeque contribuye en el desarrollo económico y social de dicho municipio, debido a la generación de empleos, aumento del comercio, mayor distinción y posicionamiento del sector a nivel local y nacional, por lo tanto, la investigación se centra en desarrollar un estudio sobre la competitividad de las empresas de embutidos en Cojutepeque, departamento de Cuscatlán.

#### **1.4 Preguntas que fundamentan el problema**

- ¿Cuáles son las estrategias empresariales que han contribuido al desarrollo competitivo de las empresas de embutidos en Cojutepeque?
- ¿Cómo beneficia el desarrollo competitivo en las empresas de embutidos del municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán?
- ¿Cuáles son los factores externos e internos que contribuyen al desarrollo competitivo y la innovación dentro de las empresas de embutidos del municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán?
- ¿Cuál ha sido el conjunto de factores de éxito de las empresas de embutidos de Cojutepeque?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad del mercado de embutidos en Cojutepeque?

#### **1.5 Justificación del problema**

El comercio es fundamental para la economía a nivel regional y local, dado que, las empresas deben estar en constante Innovación para la mejora de los procesos productivos, que son necesarios para la fidelización de clientes y consumidores y de tal manera lograr un constante crecimiento a lo largo del tiempo.

La investigación busca realizar un estudio sobre la competitividad de las empresas de embutidos en Cojutepeque, con el propósito de identificar y describir las principales estrategias implementadas por dichos negocios.

De acuerdo al nivel de competitividad de las empresas de embutidos en Cojutepeque así es el nivel de impacto en la economía local del municipio y sus alrededores, es por ello que, como parte de los propósitos de la presente investigación, se considera brindar herramientas administrativas y estratégicas que sirvan de referencia a las empresas de embutidos de Cojutepeque, con la finalidad de generar mayor competitividad y mejorar los procesos.

Con lo antes expuesto se tiene como finalidad que la investigación contribuya al fortalecimiento de las empresas del mercado de embutidos de Cojutepeque, mediante la elaboración de herramientas técnicas y administrativas para el posicionamiento de dichas empresas tanto en el mercado local como extranjero.

La investigación se enfoca en darle reconocimiento a las diferentes empresas de embutidos de Cojutepeque, lo cual representa un tema novedoso.

Con esta investigación se pondrá en práctica todos los conocimientos aprendidos a lo largo del proceso de formación académica de la Licenciatura en Administración de Empresas, brindando apoyo a las empresas de embutidos a través de herramientas de planificación y administrativas, mediante la cual se obtendrán beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

El desarrollo competitivo en las empresas de embutidos en el municipio de Cojutepeque, es un factor muy importante en el comercio local, además, es uno de los productos por los cuales el municipio es reconocido a nivel nacional e internacional, por sus tradiciones en el rubro de los embutidos; por lo tanto, la propuesta del tema de investigación se titula de la siguiente manera: “Competitividad de las empresas del mercado de embutidos en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán, año 2022”

### **1.6 Alcance de la investigación**

La investigación sobre la competitividad de las empresas de embutidos en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán tiene como finalidad brindar herramientas técnicas y administrativas que contribuyan a la mejora de procesos y comercialización de dicho producto en el mercado salvadoreño, dicho estudio tiene un alcance descriptivo y exploratorio.

- a) **Exploratorio:** porque se analiza un problema que hasta la fecha no ha sido estudiado, es decir, no existe un estudio previo sobre competitividad de las empresas del mercado de embutidos en Cojutepeque.
- b) **Descriptivo:** se propondrá dar solución a la problemática con base a los resultados obtenidos en el proceso de investigación, por medio de herramientas estadísticas y administrativas.

## 1.7. Objetivos

### 1.7.1 Objetivo general

- Identificar el nivel de competitividad de las empresas de embutidos del municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán, año 2022

### 1.7.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los aspectos relevantes de la dinámica de desarrollo de las empresas embutidoras en El Salvador.
- Describir los factores que influyen en el desarrollo competitivo de las empresas de embutidos de Cojutepeque, en relación al tiempo de permanencia en el mercado.
- Proponer estrategias que fortalezcan la dinámica de desarrollo competitivo de las empresas de embutidos del municipio de Cojutepeque, para la mejora de la calidad de producción y comercialización de embutidos.



# CAPÍTULO II

## Marco teórico

- Definiciones
- la administración con enfoque estratégico
- Fuerzas económicas
- Cultura organizacional
- Estrategias empresariales
- Desarrollo competitivo artesanal e industrial
- Innovación
- Gestión de la calidad
- Cinco Fuerzas de Porter
- Ventaja competitiva
- Cadena logística de los embutidos

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Definiciones

El desarrollo competitivo empresarial comprende aspectos relevantes propios de la rama económica y administrativa, es por ello que a continuación se presenta una serie de definiciones que contribuyen a construir concepciones teóricas respecto a la temática de investigación.

- Administración: Según Serrano (2011), “medio que facilita a un gerente definir y lograr objetivos estratégicos rentables, usando efectivamente los recursos disponibles y conduciendo equipos altamente motivados; hacia la generación responsable de valor sostenible, para los clientes, trabajadores, sociedad y accionistas” (p. 4).

Para Amaru (2009), “la administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control” (p. 6).

- Organización: Para Chiavenato (2011), “una organización es un sistema de actividades conscientes coordinadas de dos o más personas” (p.6).

De acuerdo a Serrano, (2011), “la organización es una caracterización jerárquica de unidades administrativas y personas, con diferentes funciones, responsabilidades e interrelaciones, que se estiman necesarias para alcanzar metas y objetivos comunes en un periodo determinado” (p.143).

- Estrategia: de acuerdo a Amaru, (2009), “la estrategia es el camino para asegurar el desempeño y supervivencia de la organización. Abarca la definición de los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlos” (p. 183).

En términos generales se define la estrategia como una serie de acciones encaminadas hacia un objetivo determinado.

- Competitividad: la competitividad constituye uno de los factores de éxito más importantes para las empresas en pleno siglo XXI es por ello que para Hernández (2010), “la capacidad que tiene una empresa o país para generar ingresos como resultado de un posicionamiento exitoso de sus productos o servicios en el mercado a través de la aceptación generada por el consumidor” (p.1).

- Ventaja competitiva: el objetivo principal de la administración estratégica es desarrollar y conservar una ventaja competitiva en relación a la competencia es por ello que, según David (2008), “una ventaja competitiva es todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva” (p.8).
- Segmentación de mercado: según Kotler y Armstrong (2008), “segmentación de mercado implica la división de un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o conductas distintivas que podrían requerir productos o combinaciones de marketing mix distintos” (p. 231).

## **2.2. La administración con enfoque estratégico**

Según David (2008). La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. (p.37). Este enfoque implica la integración de la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, las actividades de logística y operaciones, actividades de investigación y desarrollo de mercados para alcanzar el éxito empresarial.

El enfoque estratégico de la administración se ha vuelto sumamente importante para el éxito organizacional debido a que permite obtener mejores resultados a partir de su aplicación.

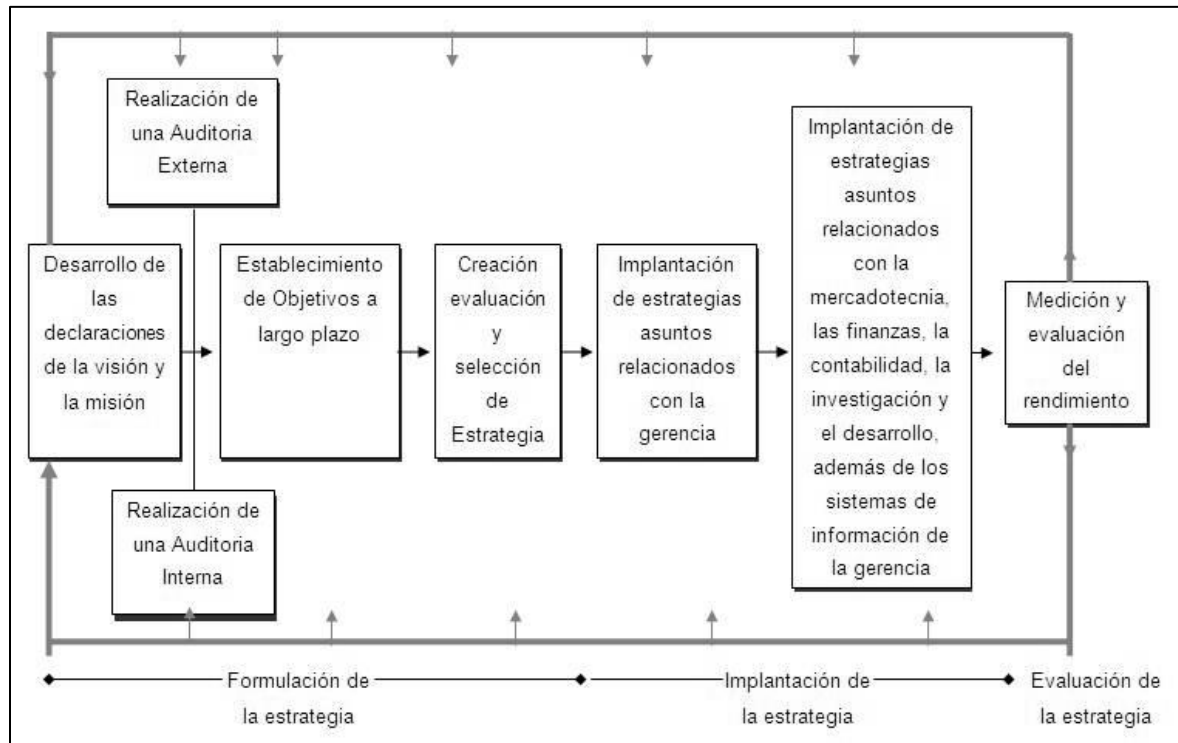
El proceso de administración estratégica comprende de forma general tres etapas las cuales son fundamentales en el proceso de planificación estratégica

1. Formulación: en esta etapa se desarrolla la misión y la visión, la identificación de factores externos e internos, establecer objetivos de largo plazo.
2. Implementación: La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.
3. La evaluación de la estrategia: es la etapa final de la administración estratégica, los gerentes necesitan saber si ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.

A continuación, se muestra el esquema de administración estratégica propuesto por Fred R. David en su libro conceptos de administración estratégica, sin embargo, no se incorporan los valores en el modelo

**Figura 2**

*Modelo de administración estratégica*



*Nota.* Fuente. David. (2008). Modelo de administración estratégica. (p. 15)

### 2.2.1. Misión y visión de la empresa

#### Misión

Según David (2008), “la misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas” (p.60). En consecuencia, la misión de una organización se enfoca en la expresión que refleja a que se dedica, a quien pretende satisfacer y con qué; considerando su capacidad y ventaja competitiva en el largo plazo.

## **Visión**

Para Serrano (2011), “la visión es la capacidad gerencial de crear un futuro empresarial promisorio y comprometedor de largo plazo, atendiendo las expectativas de sus clientes, trabajadores, sociedad y accionistas” (p. 101).

### **2.2.2. Valores estratégicos**

Uno de los elementos de la administración estratégica son los valores estratégicos, según la definición de Serrano (2011), “los valores estratégicos son las convicciones de alto significado o importancia que comparten los miembros de una organización, y que, convertidos en comportamientos visibles y medibles, representan un factor clave éxito empresarial” (p. 24). Es por ello que muchas organizaciones se preocupan por definir cada uno de los valores que representan a la organización poniendo especial cuidado con la integración de cada uno de sus miembros en la formulación de dichos valores, esto se hace con la finalidad de conseguir compromiso por parte de sus integrantes.

Considerando la importancia de los valores estratégicos en las organizaciones modernas es importante definir cuatro fuentes principales que deben considerarse al momento de definir los valores estratégicos.

1. Clientes
2. Trabajadores
3. Accionistas
4. Otros factores de interés relacionados con la empresa.

### **2.2.3. Objetivos estratégicos**

La definición de objetivos es parte importante de la administración estratégica es por ello que según Serrano (2011):

Los objetivos estratégicos buscan resultados como lograr mayor participación en el mercado, lanzar un nuevo producto antes de la competencia, mejorar la calidad del producto y servicio al cliente, generar una cultura de innovación etc.

La metodología SMART contribuye a definir los objetivos estratégicos de una forma sencilla y técnica, cada una de sus siglas posee un significado, el cual ayuda a evaluar cada objetivo según su criterio.

El conjunto de siglas SMART significa: S: específico, M: medibles y motivantes, A: alcanzables, R: relevancia, T: tiempo (en cuanto tiempo deben alcanzarse) (p.109)

#### 2.2.4. Análisis PESTE

Para Serrano (2011), El acrónimo PESTE contiene los factores más importantes para analizar en el entorno indirecto de la empresa, donde cada letra representa un factor. Las siglas PESTE significa: P: político, E: económico, S: social, T: tecnológico, E: ecológico (p.102).

El análisis PESTE ayuda a identificar los factores de entorno e interno que afectan a las organizaciones. Este análisis se desarrolla antes de llevar a cabo el análisis FODA, que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica

A continuación, se muestra un ejemplo de matriz FODA para el análisis de los factores internos y externos de una organización.

**Tabla 1**

*Matriz FODA para el análisis del entorno*

<b>Factores externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Fuente</b>
Político			
Económico			
Social			
Tecnológico			
Ecológico			

*Nota:* la matriz FODA para el análisis del entorno considera los factores externos PESTE.

**Tabla 2**

*Matriz FODA para el análisis interno*

<b>Factores internos</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Fuente</b>
Finanzas			
Mercadeo			
Personal			

*Nota:* los factores internos varían de acuerdo a la organización.

### **2.2.5. Análisis FODA**

Una de las herramientas más utilizadas hoy en día es el análisis FODA, la cual es una técnica que sirve para obtener insumos de la realidad empresarial y con base a ello se procede a generar una estrategia.

Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando se enfrentan amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades, de acuerdo a Serrano (2011):

La estrategia DO tiene como objetivo mejorar las debilidades internas para aprovechar las amenazas oportunidades externas

La estrategia FA usa las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

La estrategia DA es una estrategia defensiva que tiene como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (p. 112)

### **2.3.Fuerzas Económicas**

En la actualidad, Las fuerzas del mercado son la oferta y la demanda que hacen que funcione el intercambio de los bienes y servicios que se producen en una economía. Las fuerzas del mercado determinan la cantidad que se debe producir de cada bien y el precio al que se debe vender. Según David (2008) explica que:

Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o quedan fuera de alcance y, de igual manera, el ingreso discrecional se desploma y la demanda de bienes discretionales disminuye. Cuando los precios de las acciones aumentan, también se incrementa el atractivo de los valores bursátiles como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, las riquezas del consumidor y de la empresa se acrecientan. (p. 86)

Es decir, el análisis de los factores económicos de una empresa debería ser una parte sustancial en cualquier análisis estratégico que se lleve a cabo. Cualquiera que sea el modelo analítico escogido para profundizar en la realidad del negocio, las condiciones económicas y los factores económicos de una empresa a considerar.

### **2.3.1. Fuerzas sociales, culturales, demográficas, tecnologías, políticas y ambientales**

Una industria es un grupo de empresas que elaboran un producto o servicio similar, como refrescos o servicios financieros. El examen de los grupos importantes de partes interesadas, como proveedores y clientes, que se encuentran en el ambiente de tareas de una corporación específica forma parte del análisis de la industria. El factor social es de vital importancia, ya que influye en todos los aspectos de una población que vive en sociedad, así abarca los aspectos económicos, políticos, ambientales etc. ya que se refiere a la forma de organizarse de las personas. Según David (2008) menciona que:

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro. De cualquier manera, Estados Unidos es más diverso en la actualidad de lo que era en el pasado, y el mañana promete cambios aún más notorios.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están determinando la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los estadounidenses. Cada nueva tendencia genera un tipo distinto de consumidor y, por consiguiente, una demanda de productos, servicios y estrategias diferentes. En la actualidad son más los hogares de estadounidenses que viven solos o con personas con quienes no tienen ningún parentesco, que los hogares de parejas casadas con hijos. Cada día aumentan las compras online que realizan los hogares estadounidenses. El consumo de cerveza en ese país está creciendo a una tasa del 0.5% anual, mientras que el consumo de vino crece a un ritmo del 3.5% y el de bebidas alcohólicas destiladas lo hace en un 2.0%. (pp. 88-89)

Por otra parte, para analizar cuidadosamente su industria una corporación debe evaluar la importancia para su éxito de cada una de las seis fuerzas que mencionamos anteriormente. Cuanto

más poderosa sea cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas para aumentar sus precios y obtener mayores beneficios.

## **2.4.Cultura organizacional**

Todo grupo necesita resolver dos problemas fundamentales: la convivencia de sus integrantes y el proceso adaptativo dentro y fuera de las organizaciones, existen diversas conceptualizaciones de cultura organizacional, para algunos se considera un conjunto de percepciones, para otros es considerada como valores institucionales.

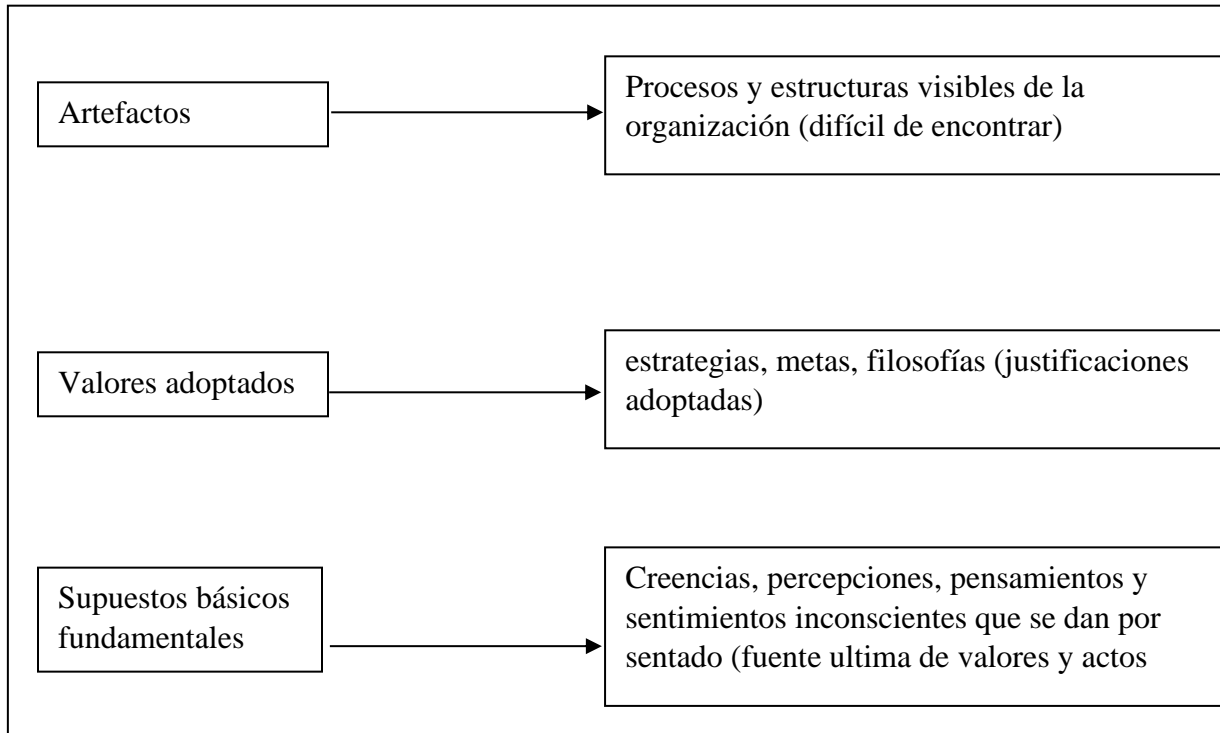
Toda organización desarrolla culturas organizacionales diferentes, cuyo contenido específico depende del aprendizaje adquirido en el proceso de resolver problemas de adaptación al medio ambiente y de convivencia interna. Según Amaru (2009), Todos los grupos desarrollan un lenguaje, así como las sociedades crean idiomas. El lenguaje integra el “juego de herramientas de supervivencia” (p.297). La cultura organizacional es la personalidad de la organización, corresponde a todas aquellas características que le dan una identidad y la diferencian de otras instituciones. Todas estas características, también engloban las fortalezas y debilidades de la empresa.

### **2.4.1. Componentes de la cultura organizacional**

El estudio de la cultura organizacional es complejo debido a que no todos los componentes son perceptibles a simple vista, es por ello que es necesario distinguir los componentes observables directamente de aquellos que requieren un análisis más profundo. A continuación, se muestran los diferentes niveles de cultura organizacional según Schein:

### Figura 3

#### *Niveles de la cultura organizacional según Schein*



*Nota:* tomado del libro fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo, Antonio Cesar Amaru (2009).

- Artefactos: es todo aquello perceptible a los sentidos cuando se encuentra ante un grupo nuevo con una cultura diferente y desconocida para uno, se considera el primer estrato según Schein porque en este nivel se encuentran patrones de conducta de los miembros de la organización.
- Valores adoptados: es considerado el segundo nivel según Schein debido a que implica todos aquellos motivos los cuales los miembros de la organización defienden para explicar la forma en que se hacen las cosas.
- Supuestos básicos fundamentales: son todas aquellas ideas y creencias tomadas por sentado por los miembros de la organización.

### **2.4.2. Características de la cultura organizacional**

La cultura organizacional crea sentimientos de pertenencia de los integrantes hacia las organizaciones, poniendo aspectos de su vida personal en común con la vida profesional, es por ello que es importante analizar algunas características de la cultura organizacional.

Según Chiavenato (2011), la cultura organizacional presenta seis características principales. (p.73)

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan.
4. Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes
5. Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo las acepte.
6. Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: como interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atiende a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.

### **2.5. Estrategias empresariales**

De acuerdo a David (2008), “La definición de la estrategia es parte fundamental de las organizaciones, en la actualidad existen diversas estrategias utilizadas por la gerencia, con las cuales pretenden alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico” (p. 172).

Para definir algunas estrategias se ha considerado la propuesta de Fred R Davis en su libro Conceptos de administración estratégica, quien propone los siguientes tipos de estrategias.

- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Estrategias de diversificación

- Estrategias defensivas.

### **2.5.1. Estrategias de integración**

A continuación, se presentan las principales estrategias de integración definidas por David (2008):

#### **Integración directa.**

Consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. La integración directa o hacia adelante es aquella que adquiere cualquier empresa o fabricante que decide tomar parte en las etapas finales del proceso productivo como puede ser la distribución. Esta integración genera que las empresas supriman los intermediarios. Tiene como finalidad llegar directamente al cliente.

#### **Integración hacia atrás.**

Es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa.

#### **Integración horizontal.**

Se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos (pp174-177).

### **2.5.2. Estrategias intensivas**

La definición de las estrategias intensivas responde a las necesidades de los mercados, de acuerdo a lo expuesto por David (2008), las estrategias intensivas son las siguientes:

#### **Penetración de mercado.**

Busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.

#### **Desarrollo de mercados.**

Consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

### **Desarrollo de productos.**

Es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo (pp. 178-179).

### **2.5.3. Estrategias de diversificación**

Existen dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas de acuerdo a David (2008):

#### **Diversificación relacionada.**

Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas interempresariales valiosas competitivamente.

#### **Diversificación no relacionada.**

Se dice que los negocios son no relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales competitivamente valiosas (pp. 180-181)

### **2.5.4. Estrategias defensivas**

Las estrategias defensivas constituyen el último de los niveles estratégicos descritos por David, (2008) quien las describe de la siguiente manera:

Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las organizaciones también disponen de estrategias como la reducción, desinversión y liquidación.

#### **Reducción.**

La reducción ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias.

#### **Desinversión.**

La desinversión a menudo se utiliza para reunir capital con el fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas (pp. 184-187)

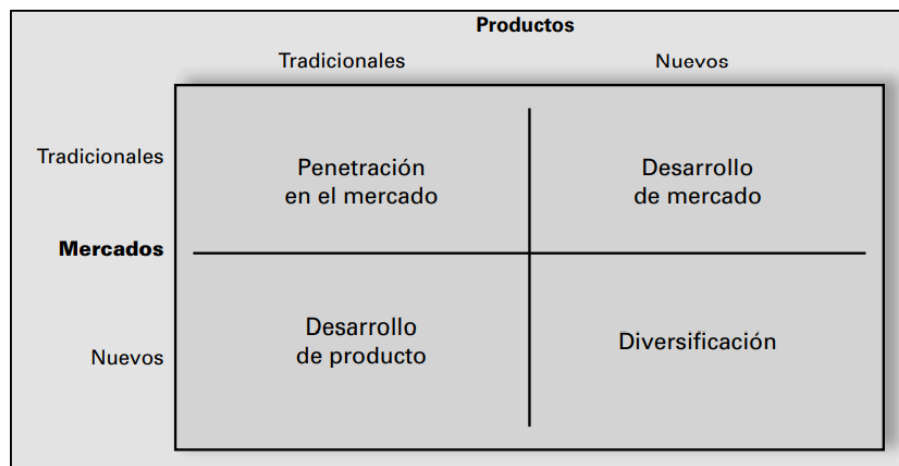
### 2.5.5. Matriz de Ansoff

El crecimiento empresarial es una de las tendencias más deseables en el mundo de las empresas, y este puede alcanzarse por medio de las inversiones, compra de competidores, proveedores o distribuidores, según Amaru (2009):

La matriz es una herramienta que analiza dos variables del crecimiento: el producto y el mercado. La matriz clasifica las estrategias empresariales en cuatro categorías: penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Esa idea puede utilizarse para estudiar y entender, planear o administrar, el crecimiento de una empresa. (p.192)

#### Figura 4.

*Matriz Ansoff*



*Nota:* tomado del libro fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo, Antonio Cesar Amaru (2009).

#### **Estrategias de crecimiento de la Matriz de Ansoff**

de acuerdo a la matriz Ansoff se pueden definir las siguientes estrategias, las cuales son clave para el desarrollo organizacional, de acuerdo a Amaru (2009):

**Estrategia de penetración de mercados:** esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con productos actuales en los mercados que actualmente opera.

**Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.

**Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

**Estrategia de diversificación:** la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso (pp. 192-193).

## **2.6. Desarrollo competitivo artesanal e industrial**

### **2.6.1. Desarrollo competitivo artesanal**

La competitividad empresarial es un concepto multidimensional y dinámico que hace referencia a la capacidad de una empresa para mantener e incrementar su cuota de mercado; y está muy ligado a su ventaja competitiva.

Una mejora en la competitividad del sector artesanal podría traducirse en empresas más consolidadas, más rentables, con mayor interés en crecer y en explorar las distintas vías para lograrlo. A mediano y largo plazo, la competitividad está determinada por un conjunto de procesos que, gestionados adecuadamente, mejoran el crecimiento y la rentabilidad de las empresas artesanales en el país, Según Pérez (2012):

“Los productos artesanales son los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación de cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente” (p. 87).

### **2.6.2. Desarrollo competitivo industrial**

Una empresa es competitiva si puede producir productos y servicios de calidad superior y costos más bajos que sus competidores locales e internacionales. La competitividad es sinónimo de un desempeño a largo plazo.

Según Hernández (2010), “La competitividad industrial a diferencia de la artesanal se basa en la implementación de herramientas tecnológicas, las cuales facilitan el proceso productivo y logístico de la empresa”, actualmente gran parte de las organizaciones empresariales cuentan con maquinaria industrial especializada para la producción de distintos productos, lo cual genera procesos más ágiles, producción a gran escala y mejora en la calidad de los productos finales

La diferencia fundamental entre la competitividad industrial y artesanal se basa en la metodología para elaborar los productos ofrecidos a los clientes, lo cual marca una brecha bastante amplia entre la producción artesanal y la industrial, esencialmente en el aspecto de producción en masa.

### **2.7. Innovación**

Según Pérez (2012), “Una innovación del modelo de negocio consiste en introducir nuevas formas de crear valor para los clientes, la forma en la que es entregado a los clientes y la forma en la que la organización captura valor para sí misma”(p.96), por consiguiente podemos decir que se considera innovación a la introducción de un bien o servicio o de un proceso nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas.

Para que haya innovación hace falta, que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos o significativamente mejorados para la empresa, según lo expresa Pérez (2012):

Las actividades innovadoras se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o que tienen por objeto conducir a la introducción de innovaciones. Algunas de estas actividades son innovadoras en sí mismas, otras no son nuevas, pero son necesarias para la introducción de innovaciones

La innovación debe ser considerada como un proceso continuo, sustentado en una metodología que genere conocimiento, el aprovechamiento de nuevas tecnologías, o la generación de oportunidades de innovación (p. 98).

### **2.7.1. Necesidad de innovar**

La innovación se ha vuelto un tema importante en el mundo empresarial, sin embargo, muchos pequeños negocios aun no visualizan la importancia de la innovación y el desarrollo empresarial, por ello es importante analizar las necesidades de innovar.

A continuación, se muestran cinco situaciones estratégicas en las que es necesario que exista un cambio en el modelo de negocios de acuerdo a Pérez (2012):

1. Cuando una nueva tecnología permite que un gran número de clientes puedan entrar en el mercado.
2. Cuando existe la oportunidad de capitalizar una nueva tecnología mediante la creación de un nuevo modelo de negocio para explotarla eficientemente.
3. Cuando dentro de un sector hay una necesidad que no está correctamente cubierta por sus integrantes.
4. Cuando dentro de un sector nace la necesidad de defenderse de competidores que bajan los precios.
5. Cuando es necesario responder a variaciones en las bases competitivas (p.108)

### **2.7.2. Generación de valor por medio de la innovación empresarial**

La innovación tecnológica no garantiza el éxito empresarial. Los nuevos desarrollos de productos deben ir acompañados de modelos de negocio enfocados al mercado y estrategias que generen valor, según Pérez (2012):

En el pasado la situación competitiva era más estable, por lo que las organizaciones estaban acostumbradas a operar con un modelo de negocio único. En este nuevo entorno competitivo cada vez más cambiante, en el que la tecnología y el conocimiento en red tienen una fuerza especial, el resultado es que ese modelo de negocio tradicional es imitado y superado con rapidez por otros modelos de negocio innovadores. Por ello, es necesario utilizar un nuevo enfoque de la gestión estratégica (p.57)

De acuerdo a Hernández (2010), “La nueva economía necesita nuevos enfoques de liderazgo y gestión en la que las capacidades y las estructuras se desarrollan y utilizan. Existe un cambio relativo a la forma de generar valor mediante la innovación” (p. 35). Las empresas que tienen éxito en la actualidad son aquellas que transforman el conocimiento en red en innovaciones que crean valor y lo utilizan para acceder a nuevas oportunidades y obtener beneficios adicionales

### **2.8. Gestión de la calidad**

La calidad en las empresas se representa en la manera como pueden elaborar bienes o servicios pensando en satisfacer las necesidades que los clientes presentan, por ello como parte importante es definir la calidad.

Una exigencia fundamental de los clientes es que los productos sean de calidad. Con respecto a esta característica existen varias definiciones; por ejemplo, Gryna y Chua (2007), sostienen que “la calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en la ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente” (p.48).

En las Normas ISO-9000 (2000), se define calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (p. 7). Entendiéndose por requisito una necesidad o expectativa por lo general implícita u obligatoria.

Desde el punto de vista de los clientes, las empresas y/u organizaciones existen para proveer un producto material o inmaterial, un bien o un servicio, ya que ellos necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Estos productos son resultado de un proceso, el cual es un conjunto de actividades entrelazadas o interrelacionadas que reciben determinados insumos (entradas) que son transformados en un resultado (salidas) o en un producto.

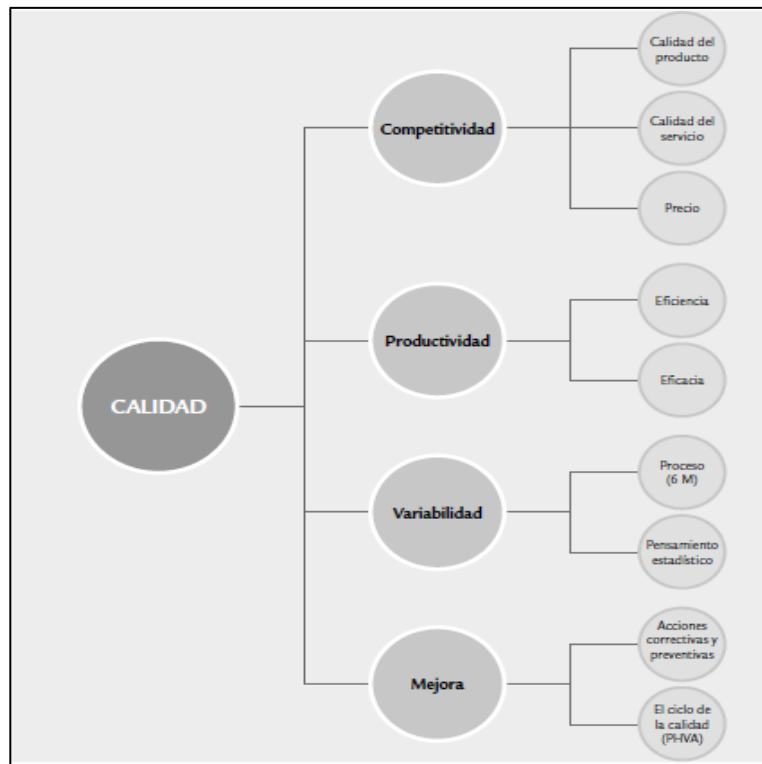
Por ello según Ishikawa (1989), define el control de calidad de la siguiente manera:

El control de calidad consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del coste y una utilidad, donde los clientes comprarán con satisfacción. Para alcanzar estos fines, todas las partes de una empresa (alta dirección, oficina central, fábricas y departamentos individuales tales como producción, diseño, técnico, investigación, planificación, investigación de mercado, administración, contabilidad, materiales, almacenes, ventas, servicio, personal, relaciones laborales y asuntos generales) tienen que trabajar juntos. Todos los departamentos de la empresa tienen que empeñarse en crear sistemas que faciliten la cooperación y en preparar y poner en práctica fielmente las normas internas. Esto sólo puede alcanzarse por medio del uso masivo de diversas técnicas tales como los métodos estadísticos y técnicos, las normas y reglamentos, los métodos computarizados, el control automático, el control de instalaciones, el control de medidas, la investigación operativa, la ingeniería industrial y la investigación de mercado. (pp. 2-3)

Claro está que la alta dirección de una empresa es totalmente responsable de los productos y servicios de esa empresa, pero los directores de fábrica, los de departamento, los de sección, los supervisores y los encargados son todos ellos responsables de la calidad de los productos y servicios producidos en sus respectivas fábricas, departamentos, secciones, grupos y equipos. Mientras tanto, el deber de los ingenieros y de los técnicos especialistas es preparar, revisar y mejorar sistemática y metódicamente las normas que harán que sus empresas puedan suministrar productos a la sociedad lo más baratos posible.

**Figura 5**

*Componentes básicos de la Calidad*



*Nota.* Fuente. Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma, Gutiérrez Pulido, Humberto; Salazar, Román de la Vara, p.3

### **2.8.1. Importancia de la calidad**

Particularmente, la calidad según Carro Paz y Gonzáles Gómez (2001), afecta a una empresa de cuatro maneras:

- Costos y participación del mercado: las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
- Prestigio de la organización: la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.
- Responsabilidad por los productos: las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de

su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.

- Implicaciones internacionales: en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio. (pp. 2-3)

En los últimos años, el paradigma de la gestión de la calidad ha tenido éxito en nuestro entorno empresarial. La extensión de dicho paradigma se ha basado, en síntesis, en dos grandes pilares: por un lado, de la difusión exitosa de las normas ISO 9000 para la implantación y certificación de sistemas de gestión de la calidad, y, por otro, en la también exitosa difusión del modelo de autoevaluación.

En términos menos formales, la calidad, definida por el cliente, es el juicio que éste tiene acerca de un producto o servicio. Un cliente queda satisfecho cuando se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Por lo tanto, calidad es ante todo la satisfacción del cliente, que está ligada a las expectativas que éste tiene con respecto al producto o servicio.

Las expectativas son generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio del producto, la publicidad, la tecnología, la imagen de la empresa, etc. Se dice que hay satisfacción cuando el cliente percibe del producto o servicio al menos lo que esperaba.

## **2.9. Cinco fuerzas de Porter**

### **2.9.1. Vida de Michael E. Porter**

Es importante mencionar la vida de Michael Eugene Porter, por ello se presenta según Costa Rico (2018) que:

Nació en Norteamérica en 1947, es economista, con especialidad en los temas de economía y gerencia, es el creador de la teoría de la gerencia estratégica y de las 5 fuerzas de Porter.

Michael Eugene Porter, es economista, investigador, autor, asesor, orador y docente. A lo largo de su carrera en Harvard Business School, ha aportado conceptos de teoría y estrategia económica para abordar muchos de los problemas más desafiantes a los que se enfrentan las empresas, las economías y las sociedades, como la competencia en el

mercado y la estrategia empresarial, el desarrollo económico, el medio ambiente y la asistencia sanitaria. Su extensa investigación es ampliamente reconocida en gobiernos, corporaciones, ONG y círculos académicos de todo el mundo. Su investigación ha recibido numerosos premios, y él es el erudito más citado hoy en economía y negocios. Si bien el Ph.D. Porter es, en el fondo, un estudioso, su trabajo también ha logrado una aceptación notable por parte de profesionales de múltiples campos.

La formación inicial del Ph.D. Porter fue en ingeniería aeroespacial en la Universidad de Princeton. Luego obtuvo una M.B.A. de Harvard Business School y un Ph.D. en Economía Empresarial del Departamento de Economía de Harvard. Su enfoque de investigación -la aplicación de la teoría económica a problemas sistémicos complejos- refleja estos fundamentos multidisciplinarios.

En 2000, Harvard Business School y la Universidad de Harvard establecieron conjuntamente el Instituto de Estrategia y Competitividad para proporcionar un hogar para su investigación.

“Michael E. Porter tiene el grado de Bishop William Lawrence University Professor de la Universidad de Harvard en la Harvard Business School de Boston, Massachusetts”. Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva. En 1984 fue cofundador de Monitor Group, una firma de consultoría en administración y estrategia. Porter es un afamado profesor en Harvard, institución en la cual enseña el método que él mismo desarrolló por medio de la estrategia de marketing para empresas. (pp.19-20)

### **2.9.2. Descripción de las cinco fuerzas de Porter**

Para Hernández Pérez (2011), las Cinco Fuerzas de Porter “es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, también llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter” (p. 3). Ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes. El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria.

De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial. Según Hernández Pérez (2011) se presentan los principales elementos:

- Competidores directos: Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- Productos Sustitutos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- Competidores potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado. (p. 4)

**Figura 6**

*Las Cinco Fuerzas que forman la competencia en la industria*



*Nota:* El Escenario de Competencia de la Industria Gastronómica de Cancún Basado en las Cinco Fuerzas de Porter, Estolano Cristema, D., & Berumen Calderón, M. F., p. 75

Entender una industria y la influencia de las Cinco Fuerzas de Porter sobre ésta, permite tener un marco general para anticipar la competencia y su rentabilidad en el tiempo. Estudiando cada una por separado y su interacción, permite desarrollar una estrategia favorable para una compañía o institución. Según Estolano Cristema y Berumen Calderón (2013), se mencionan a continuación las cinco fuerzas:

- I. La primera fuerza es la amenaza de los nuevos participantes, que generan capacidad y deseo de aumentar la participación de mercado, poniendo presión en los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir, su llegada de otros mercados con capacidades y flujos de efectivo nuevos agitan la competencia. La amenaza de nuevos participantes coloca un tope en el potencial de beneficios de la industria. Cuando la amenaza es alta, los participantes deben mantener sus precios bajos y acelerar sus inversiones para disuadir a los nuevos competidores.

La utilidad potencial de la industria se ve limitada por los nuevos participantes, en especial cuando éstos son muchos. Las barreras de entrada que se presentan para los nuevos participantes son: (a) Economías de escala constituida por los proveedores establecidos, que producen altos volúmenes a bajo costo, y que será difícil para los nuevos participantes obtener este beneficio, (b) Los beneficios de escala del lado de la demanda, cuando los participantes actuales reducen el precio para aumentar su alcance de mercado limitando el deseo de competencia de los nuevos participantes, (c) Cambio en los costos de comprador, que son los costos fijos que los compradores enfrentan cuando cambian de proveedores, (d) Requerimientos de capital, que contempla la necesidad de invertir fuertes sumas, (e) Ventajas de los participantes independientes del tamaño, donde se incluye la existencia de algunas ventajas en calidad y costo que no tengan los rivales, (f) Acceso desequilibrado a los canales de distribución, (g) Políticas restrictivas del gobierno, y (h) Reto esperado, cuando los participantes muestran su fuerza a los posibles nuevos retadores para disuadirlos a competir.

II. La segunda fuerza es el poder de los proveedores, quienes capturan más valor al aumentar los precios, limitando la calidad y los servicios, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria. Estos pueden exprimir la rentabilidad de una industria que es incapaz de transmitir el aumento de los costos a sus propios precios. Un grupo es poderoso cuando está más concentrado que la industria a la que le vende, es decir, no depende de la industria para sus ganancias; los proveedores siguen teniendo poder cuando la industria no puede hacer que se enfrenten entre ellos para otorgar mejores precios. Otra forma en la que ganan poder los proveedores es cuando no existen productos sustitutos de los bienes que ellos venden.

III. La tercera fuerza es el poder de los compradores. Los poderosos obtienen más valor a precio más bajo con mejor calidad al poner a los competidores de la industria uno contra otro, con el objetivo de obtener el mayor beneficio de esto disminuyendo el costo. Los compradores son poderosos cuando son pocos y cada uno compra en altos volúmenes; pueden poner a un proveedor en contra de otro y disminuir el costo, usando su influencia principalmente, en especial si son sensibles al precio; también pueden producir el producto que le compran al proveedor; o tienen capacidad de negociación sobre otros participantes de la industria. Los intermediarios pueden ser analizados de la misma manera, sólo que,

con una fuerza importante, influenciando las negociaciones con su poder de volumen de compra.

- IV. La cuarta fuerza es la amenaza de los productos sustitutos. Éstos se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los productos existentes en la industria, pero por medios diferentes. Siempre están presentes, pero es muy fácil pasarlos por alto ya que la forma en la que aparecen es inesperada, y limitan los precios y posibilidades de una industria. La amenaza de los sustitutos es significativa si ofrecen una relación desempeño-precio alta y/o el cambio de costo al sustituirlo es bajo.
- V. La quinta y última fuerza es la rivalidad entre los competidores existentes. Ésta toma diferentes formas, desde la disminución de precios, la introducción de nuevos productos, campañas de publicidad hasta mejoras en el servicio. La alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, lo que depende primero de la intensidad con la que éstos compiten y segundo, sobre las bases en las que la competencia se da. La rivalidad es intensa cuando existen muchos competidores del mismo tamaño y poder; o las barreras para salir son altas y existe hasta cierta devoción por el negocio, los competidores están altamente comprometidos y aspiran a ser líderes. Aquí una industria gana lo que otra pierde. La competencia por precio se da cuando: (a) los productos o servicios de los competidores son muy parecidos, (b) los costos fijos son muy altos y la utilidad marginal muy baja y hay que vender en volumen, (c) la capacidad debe crecer para ser más eficientes y existe sobreproducción, (d) el producto es perecedero y se puede vender cuando todavía tiene valor. La competencia en esta dimensión se también cuando se mejoran otras funciones del producto, servicios de soporte, tiempos de entrega, imagen, logrando una mejora en la percepción de valor de los clientes permitiendo aumentar los precios. (pp. 73-75)

### **2.9.3. Errores comunes en la aplicación de las 5 Fuerzas de Michael Porter**

Pueden suceder algunos errores a la hora de realizar el análisis a través de las Cinco Fuerzas Productivas a una empresa, Costa Rico (2018), plantea algunos:

- Utilizar términos muy amplios o también muy estrechos a la hora de definir el sector.
- Sustituir el análisis amplio y riguroso por un simple listado de situaciones.
- Considerar a las fuerzas con el mismo grado de intensidad, sin contemplar que existen algunas en las que es necesario ahondar más el análisis.

- No estar claros entre la sensibilidad de precios con la economía del comprador, o sea confundir el efecto con la causa.
- Realizar un análisis estático ignorando las tendencias que se operan en la empresa.
- No estar claros entre los cambios cíclicos o transitorios con un cambio que sea verdadero.
  - Decidir si la empresa es atractiva o no utilizando el análisis, sin utilizarlo como base para orientar las decisiones relacionadas con la estrategia. (p. 34).

## **2.10. Ventaja competitiva**

La competitividad es un elemento inseparable de la economía, induce a que las ventajas que poseen las personas, compañías, industrias, naciones, aparezcan y desaparezcan en el transcurrir del tiempo. Según Arellano Diaz (2017):

En un mundo globalizado, las ventajas competitivas juegan un papel de gran importancia en el desarrollo de las empresas, por generar estructuras económicas sustentables, que reclaman la implementación de procesos de adaptación, aprendizaje, los que deben ser eficientes, modernos y en constante crecimiento, cooperación y gestión de políticas empresariales favorables al medio ambiente

La competitividad no tiene una definición estricta, la que a continuación se expone, se limita a una simple conceptualización debido a la complejidad que conlleva el campo económico; se la puede concebir como la capacidad que tiene una entidad para elaborar bienes o prestar servicios con calidad específica, que satisfagan eficientemente a las necesidades de mercados específicos, para lo cual, debe gestionar sus recursos, con una rutina inferior o igual a los usados por las industrias dedicadas a la producción de bienes o prestación de servicios semejantes (pp. 66-68)

Desde el punto de vista empresarial, Costa Rico (2018), define a la competitividad como “las capacidades organizativas de una entidad pública o privada, para sostener las ventajas comparativas que le facultan a mantener un nivel socioeconómico en su contexto, además, de permitir mejorar dicha posición” (p. 42). En este sentido, la competitividad está relacionada con las competencias sistémicas de la entidad y su capacidad para resolver problemas externos o internos.

La permanencia de las empresas en el mercado depende de su capacidad para captar y fidelizar a su cliente y esto, en relación con la competencia, se torna cada vez más difícil.

Actualmente, la herramienta más eficaz y usada por las organizaciones para lograr la diferenciación y así separarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible en el tiempo es el servicio al cliente.

Para Arellano Diaz (2017), el servicio al cliente “es aquel servicio que otorga toda compañía en soporte al producto principal” (p. 76). El servicio al cliente incluye frecuentemente, contestar preguntas, tomar órdenes, manejar quejas y tal vez hacer citas para mantenimiento y reparación.

Alrededor del mundo, las compañías que han alcanzado un liderazgo internacional emplean estrategias que difieren entre sí en todo sentido. Pero si bien cada compañía exitosa emplea su propia estrategia particular, el modo de operación subyacente el carácter y la trayectoria de todas las empresas exitosas es fundamentalmente el mismo.

Las empresas obtienen ventaja competitiva mediante actos de innovación. Abordan la innovación en su sentido más amplio, incluyendo tanto nuevas tecnologías como nuevas maneras de hacer las cosas. Perciben una nueva base para competir o encuentran mejores medios para competir de viejas maneras.

Según Manchinea (2007), “la innovación puede manifestarse en un nuevo diseño de producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo enfoque de marketing o en una nueva forma de entregar capacitación” (p. 5).

Buena parte de la innovación es trivial e incremental, dependiendo más de una acumulación de pequeños hallazgos y avances que de un único adelanto tecnológico importante. A menudo involucra ideas que ni siquiera son “nuevas”; ideas disponibles desde hace tiempo, pero que nunca han sido exploradas vigorosamente. Siempre involucra inversiones en habilidades y conocimiento, así como en activos físicos y reputaciones de marca.

Algunas innovaciones crean ventaja competitiva al percibir la oportunidad de un mercado totalmente nuevo o al atender a un segmento de mercado que otros han ignorado. Cuando los competidores son lentos en responder, tal innovación genera una ventaja competitiva. Por ejemplo,

en industrias tales como automóviles y artículos electrónicos para el hogar, las compañías japonesas obtuvieron su ventaja inicial enfatizando modelos más pequeños, compactos y de menor capacidad que los competidores extranjeros desdeñaban como menos rentables, menos importantes y menos atractivos.

## 2.11. Cadena logística de los embutidos

Los embutidos son derivados cárnicos caracterizados por la preparación de una masa que puede tener como base carne, grasa de cerdo, vísceras, despojos y condimentos. De acuerdo con el tipo de las materias primas utilizadas se clasifican en:

- Crudos
- Escaldados
- Cocidos

### 2.11.1. Cadena de abastecimiento de embutidos

Las cadenas de abastecimiento en las empresas tienen una importancia elevada, debido a que es ahí donde se suministran de los materiales necesarios para llevar a cabo la elaboración de los productos. A continuación, se presenta la cadena de abastecimiento para los embutidos:

**Tabla 3**

*Principales componentes de la cadena de abastecimiento de embutidos*

<b>CADENA DE ABASTECIMIENTO</b>		
<b>Proveedor de materia prima</b>	<b>Materia prima e insumos</b>	<b>Material de empaque</b>
Pequeños comerciantes	Carne	Bolsa para empacar al vacío
Mediano comerciante	Sal	Bolas para termo-encogibles
Gran comerciante	Grasa	Película termo-encogible
	Tripas	Bolsas de sistema Tetrapak
	Hilos	
	Espicias	
	Fosfatos	

*Nota:* Caracterización y análisis de la cadena de suministros de productos cárnicos: Embutidos en Ecuador período 2015, Orellana Espinoza, F. E., & Palacios Vásquez, K. E., p. 52

### 2.11.2. Pasos para la elaboración de los embutidos

Todo proceso de elaboración de productos en las empresas es fundamental, puesto que, determina los pasos a seguir, para que el resultado de producto final sea el óptimo.

A continuación, se presentan los diferentes pasos a seguir en la elaboración de embutidos:

**Tabla 4**

*Pasos para la elaboración de embutidos*

---

<b>ELABORACIÓN DE LOS EMBUTIDOS</b>	
<b>Recepción de la materia prima</b>	Acumulación temporal de los materiales e insumos que hacen parte de cada una de las actividades de transformación.
<b>Refrigeración</b>	La aplicación de frío permite la conservación de la carne y su posterior utilización, casi con las mismas características de la carne fresca.
<b>Troceado y picado</b>	La masa es troceada en fragmentos pequeños. Los embutidos crudos pueden tener un grado diverso de picado.
<b>Mezclado</b>	Las sustancias curantes, las especias, los aditivos, el azúcar y la sal suelen agregarse a la masa básica de carne y grasa picada, la mezcla puede realizarse en una amasadora o mezcladora, en la cutter o en molinos coloidales.
<b>Amasado</b>	Se amasa la pasta manualmente, formando pelotas, que se comprimen entre las manos. Se golpean en la cubierta de la masa para reducir el volumen y la cantidad del aire englobado.

---

---

<b>Embutido</b>	Tras mezclar todos los ingredientes, la pasta debe introducirse en las tripas para construir las piezas de embutido.
<b>Atado</b>	Para evitar la disminución de la presión en el interior del embutido, las tripas rellenas se atan de inmediato.
<b>Fermentación</b>	Los embutidos se cuelgan a continuación en cámaras de aire acondicionado o natural, y se mantienen a una temperatura variables.
<b>Curado o maduración</b>	Los embutidos se sitúan en la cámara de curado, donde empieza el proceso de maduración y, simultáneamente el secado del producto. Esta etapa implica el mantenimiento de los embutidos durante periodos variables de tiempo en condiciones de húmedas y temperaturas controladas.
<b>Envasado</b>	La elección de los envases y embalajes ha de hacerse en función a la naturaleza del producto e de las condiciones de cantidad, temperatura, estiba, transporte (el manipuleo del producto que deberá evitarse lo más posible).
<b>Almacenamiento de producto terminado</b>	El almacenamiento se hará a una temperatura entre 12-18°C, en un lugar seco, no exponer los embutidos al sol. En condiciones bajo las que se mantenga la calidad del producto.

---

*Nota:* Caracterización y análisis de la cadena de suministros de productos cárnicos: Embutidos en Ecuador período 2015, Orellana Espinoza, F. E., & Palacios Vásquez, K. E., p. 55

### 2.11.3. Canales de distribución

Toda empresa debe poseer los canales adecuados de distribución de sus productos, que le permita garantizar cubrir con la demanda, manteniendo la cantidad óptima de producto en todos sus puntos de venta.

A continuación, se presentan los diferentes canales de distribución de los embutidos:

**Tabla 5**

*Diferentes canales de distribución de embutidos en El Salvador*

<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	
<b>Centro de distribución</b>	Los productos se almacenan en cuartos fríos, generando temperaturas entre 0 y 4 °C con el fin de mantener su conservación. Los CEDIS se ubican en lugares estratégicos, con el fin de cubrir lo mayor posible a los mayoristas y los canales de comercialización, teniendo en cuenta los niveles de demanda en las áreas de cobertura, logrando así una distribución más eficiente.
<b>Canales de comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supermercados</li><li>• Restaurantes</li><li>• Hoteles</li><li>• Domicilios</li><li>• La web</li></ul>

*Nota:* datos tomados de Acevedo de Gómez, D. E., Juárez Cruz, J. R., & Perdomo Cubas, J. C (2019). Patrimonio Cultural Gastronómico de Cojutepeque: Los Embutidos como Producto de Origen. San Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador.

### 2.12. Antecedentes del mercado de embutidos en El Salvador

Según Castellón Osegueda (2013) presenta como el mercado de embutidos se desarrolló en El Salvador:

Durante la intervención española en el territorio, sucedieron muchos acontecimientos de los cuales se encuentran registros que describen lo sucedido a oficiales españoles entre ellos el Padre Fray Alonso Ponce quien fue Comisario General de las provincias de Nueva España en 1586.

El viaje que realizó en varias provincias de Centroamérica, el padre Comisario General celebra la Pascua y proclamaba la doctrina cristiana guiado por un indio iba de pueblecito en pueblecito, y después prosiguió su viaje camino a Guatemala. Saliendo de Obispado e indios, llamado Copulco, prosiguió su camino, y andadas otras tres leguas y media en que se pasan otros tres ríos, llegó al amanecer a otro pueblo de los mismos indios, Obispado y provincia, llamado Chiltepec, descanso allí un rato, y habiéndose desayunado con un poco de tocino fiambre (primera mención de embutidos) que el gobernador había dado a los compañeros, prosiguió su viaje, y salido el sol y andadas otras cuatro leguas (19.3 km.) de buen camino, llegó a otro buen pueblo llamado Ayutla, de los mismos indios, provincia y Obispado.

La presencia de ganado bovino en las provincias de San Salvador y Sonsonate, tiene su origen en la estrategia española de apropiación del territorio, la prístina visión de su tenencia y consumo como sinónimo de riqueza y el valor comercial del animal (mucho más estable que otro producto en aquella frágil economía) y sus derivados. Este último factor se incrementó llegando a la mitad del siglo XVIII en que el ganado creció en relevancia comercial debido al valor de su cuero, (que se exportaba a España y a la región, tanto como los pellones) al ser éste la materia prima más importante para la confección de los zurrones en que se transportaba el añil. La propiedad y cría del ganado vacuno fue exclusiva de los españoles y medianamente de los indígenas, hasta el siglo XVIII, en que finalmente se permitió a los indios, aunque para entonces las tiras de carne seca, era ya un complemento acostumbrado de su dieta.

El ganado porcino fue relevante por su producción de carne y manteca, principalmente por parte de las comunidades indígenas, como alternativa ante la poca o ninguna tenencia de ganado bovino, la facilidad de su crianza en el espacio doméstico y su generosa reproducción. Fue precisamente la costumbre española inmemorial muy extendida en el Nuevo Mundo, la de preparar las comidas con grasa de cerdo o de vaca, la que difundió el

hábito de freír las comidas con grasa animal en sustitución del escaso y caro aceite y, en consecuencia, lo que determinó la relevancia comercial del animal, así como el consumo de su carne y grasa. Su cría con propósitos comerciales, por lo demás, hizo del cerdo un animal doméstico que, en el siglo XVIII, como desde el principio de la Colonia, continuara vagando en libertad en casas, haciendas, ciudades y pueblos siendo no pocas veces objeto de inútiles normativas municipales; cuando se mantuvo a los cerdos en chiqueros fue más bien con el propósito de engordarlos y asegurar un destace provechoso.

En relación a la sal, para el siglo XVIII, se encontrará sazonando y conservando los alimentos, fundamentalmente en el tasajo y en menor medida en el pescado, así como en la fabricación de queso; además, fue útil en las curtiembres para tratar las pieles del ganado y considerada vital en la talabartería por la fabricación de zurrone para exportar tinta añil; además, se alimentaba con sal al ganado y hasta llegó a servir de moneda.

Según Acevedo de Gómez, Juárez Cruz y Perdomo Cubas (2019) en el orden de relevancia de consumo de carne se dio lo siguiente:

Por su valor comercial, el animal que siguió a la res en el consumo fue el cerdo. Si bien la presencia de este animal se encuentra referida al ámbito doméstico, en corrales o chiqueros, muy común fue que los mismos fueran alimentados con maíz por las mañanas y luego soltados al monte, o que se los dejara deambular por el campo y las calles de ciudades y villas. Para su consumo, entre las porciones y preparados de carne más preciados se encontraban el perril, el jamón y el tocino; pellejo y vísceras porcinas eran igualmente consumidas, aunque más asiduamente por quienes no podían pagar por las mejores partes. De orejas, cabeza, hígado, riñones, corazón y otros "menudos" se preparaba deseados y más accesibles platillos como la chanfaina; mientras de la sangre se hacía morcilla y de los cortes de baja calidad se obtenía charcutería, de la que se destacaban los chorizos. Aun con lo cara que resultaba, la manteca fue más accesible al consumo pues una pequeña ración de la misma era requerida para dar especial gusto a las comidas. (p. 23)

### **2.13. Antecedentes del mercado de embutidos en Cojutepeque**

Antes de abordar, el tema del mercado de embutidos en Cojutepeque, es necesario conocer como antecedente la historia de Cojutepeque, que es el punto de partida de esta producción. Según

Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador ([COMURES], 2018) menciona que:

La población originaria de lo que hoy es Cojutepeque fueron los indios yaquis o pipiles. El nombre proviene de dos palabras náhuatl: coju, que significa pava; y tepec, que significa cerro, montaña, localidad, por lo que Cojutepeque quiere decir “Cerro de Las Pavas”. Recibe el título de ciudad leal por Decreto Legislativo del 20 de noviembre de 1846, por el presidente Eugenio Aguilar, en agradecimiento por los servicios prestados al Gobierno para derrocar la gestión del General Francisco Malespín.

Cuando el 17 de abril de 1854 un terremoto destruyó la ciudad de San Salvador, el presidente de entonces, don José María San Martín, decidió trasladar la sede del Gobierno a Cojutepeque, que se convirtió en capital interina del país hasta el 28 de junio de 1858, cuando el Capitán Gerardo Barrios, en aquel momento encargado del Poder Ejecutivo, emitió en esta ciudad un Decreto ordenando la traslación de las autoridades a la antigua ciudad de San Salvador Cojutepeque fue capital interina de San Salvador por un periodo de cuatro años, durante el cual presidieron seis jefes de Estado: José María San Martín, Francisco Dueñas, Patricio Rafael Campos, Lorenzo Zepeda, Miguel Santín del Castillo y el General Gerardo Barrios. Cojutepeque es conocido a nivel nacional e internacional por la producción de embutidos, y que la Municipalidad promueve a través del Festival de Chorizo, que se realiza desde 2012. (p. 2)

Debido a todo esto el comercio de Cojutepeque creció de forma abundante y fue a la producción de embutidos que logro su fama, a nivel nacional e internacional, esto ha permitido el desarrollo económico local y es base fundamental para el crecimiento y el avance de la población de la localidad. Es decir que Cojutepeque, según Guillén (2020) tiene como objetivo:

Promover la comercialización de los tradicionales embutidos y sensibilizar a los fabricantes o comerciantes sobre la importancia de ampliar el mercado en este rubro culinario, que representa la base para muchos hogares del municipio, como la fuente principal de sus ingresos. (párr. 4)

Hay mucho emprendedurismo debido a que existen bastantes negocios, referente a los embutidos, en todo el municipio. Guillén (2020) menciona que:

Cojutepeque cuenta con más de 40 puestos de ventas artesanales de embutidos, así como dos procesadoras. Con todo eso brinda trabajo a más de 300 familias, lo cual genera una economía de más de 100 mil dólares. Es decir, los ingresos por ventas de embutidos equivalen al 30% de la economía del municipio. (párr. 7)

En general un tercio de la economía y sostenibilidad del municipio procede de la elaboración de los embutidos. Actualmente hay diversas industrias que se dedican y además son muy reconocidas a nivel municipal, nacional e internacional que se caracterizan directamente en esta elaboración algunas de estas son: embutidos La Española, Embutidos Doña Evita, Embutidos Amparito, Embutidos El Carmen, entre otros.

### **2.13.1. Embutidos la Española**

Es una de las industrias más conocidas y trayectoria en Cojutepeque, según la Dirección de Innovación y Calidad ([DICA], 2015) dice que:

La empresa tiene más de 50 años de existir iniciando en 1962 con la receta tradicional de origen español de butifarras y salchichones de doña Caridad de Saca, y retomando su trayectoria en 2007, donde además de los tradicionales embutidos se introdujo a la venta piernas y costilla de cerdo ahumada, lomos canadienses, chistorra, más una gran variedad y diferentes sabores de embutidos. (párr. 4)

Es decir, que esta empresa ha mantenido una larga trayectoria durante la historia de Cojutepeque, además es una empresa propia del municipio y se ha visto su crecimiento. Por otra parte, tiene una gama de productos tales como, según la Dirección de Innovación y Calidad ([DICA], 2015):

Butifarras, salchichones, chorizos de res, cerdo, español, gaucho, salchicha italiana, pierna y costilla ahumada, chicharrón, chistorra, encurtidos, entre otros son la oferta de embutidos que pone a disposición está innovadora empresa. "Algo que nos destaca es que somos los únicos en el mercado en ofrecer embutidos Cojutepecanos empacados al vacío y esto lo hacemos para mantener los altos estándares de calidad, así como el exquisito sabor de todo lo que producimos para siempre tener clientes satisfechos" afirmó Alma.

Controlar el proceso de producción de sus productos les permite no sólo asegurar el estándar de calidad que quieren alcanzar si no también ofrecer los precios más competitivos del mercado.

Los productos de La Española están disponibles en supermercados del Gran San Salvador y en su tienda Delimarket ubicada en el Centro Comercial L'Albero Plaza (ex árbol de Dios), donde los clientes pueden hacer pedidos especiales o solicitar el servicio a domicilio para tener productos. (párr. 5-7)

Debido a esta gran variedad de productos es muy famosa en el sector de la elaboración de embutidos tanto a nivel nacional como a nivel municipal

### **2.13.2. Embutidos Doña Evita**

Este negocio mantiene una larga historia familiar y es muy conocido debido a que la receta tiene medio siglo de existir, según mención Linares (2017) que:

Doña Evita sabía que a su esposo Roberto le gustaban los embutidos. Para que él comiera, comenzó a hacer chorizos, salchichones y butifarras con una receta materna especial que encontró en un cuaderno, sin imaginar que 54 años después sus productos ya serían un referente del municipio de Cojutepeque.

Pasó algún tiempo para que doña Evita comenzara a hacer embutidos para vender. La receta original de su madre no le terminaba de gustar.

Fue hasta después de probar varias especias y agregar (y quitar) otros ingredientes, que se convenció de que los salchichones quedaban bien y, para una feria de agosto en el pueblo, escribió en un pequeño cartel “se venden embutidos”.

Desde entonces, “los chorizos, butifarras y salchichones de la casa de esquina, frente al parque”, han deleitado el paladar de muchos salvadoreños y extranjeros, comentó el nieto de doña Evita y director comercial de la empresa familiar, Roberto Javier Dávila. (párr. 2-5)

Además, este negocio familiar ha ido creciendo a través del tiempo debido a los ingredientes que se usan en su elaboración, los cuales lo menciona Linares (2017) y estos son:

Con la receta de “productos artesanales, de 100 % carne y libre de gluten”, que llevó varios años perfeccionar, actualmente la compañía elabora cada día entre 300 y 500 libras de salchichones, chorizos, longanizas y butifarras. Además, en su portafolio de productos incluye lomito de cerdo, cebolla morada curtida gourmet, aceitunas marinadas con hierbas, un dip de cilantro y uno napolitano de tomate y especias. (párr. 7-8)

Por medio de estos ingredientes y su receta especial se ha adquirido una gran reputación en el mercado.

### **2.13.3. Embutidos Amparito**

La mayoría de negocios encargado en la elaboración de embutidos han sido heredados de familia en familia, tal es el caso de Embutidos Amparito, según Pineda (2017) menciona que:

Mantener una tradición que actualmente tiene casi 100 años no es tarea fácil; Ana Yolanda Herrera Martínez lo sabe muy bien, pues a sus 68 años está al mando de Embutidos Amparito, cuya fundación data de 1925 en una de las zonas más comerciales de Cojutepeque, en Cuscatlán. (párr. 4)

Según su historia Ana Yolanda Herrera, es hija de doña Amparito la creadora del negocio de embutidos, hasta el día de hoy ella es quien maneja el negocio familiar. Por el momento mantienen sus recetas anónimas, y se dedican a la elaboración de chorizos artesanales cocidos y crudos y butifarras.

### **2.13.4. Embutidos El Carmen**

Es un negocio familiar que desde hace 33 años elabora deliciosos embutidos de manera artesanal, en la ciudad de Cojutepeque. Según Peña (2020) dice que:

Ubicada en el kilómetro 34 de la antigua carretera Panamericana, en la zona conocida popularmente como "El Punto", se encuentra la venta de embutidos Carmen, uno de los últimos puestos ubicados en la zona dedicados a la elaboración artesanal y venta de embutidos en la ciudad de Cojutepeque. Embutidos El Carmen es un negocio familiar que tiene 33 años de existir y en la actualidad es administrado por Vanessa Ramos.

El puesto de embutidos Carmen es uno de los últimos tres que han quedado en ese sector de la antigua carretera, en donde antes hacían parada todos los autobuses que

viajaban hacia San Salvador desde el oriente del país, y muchos de sus pasajeros aprovechaban para comprar los famosos chorizos de Cojutepeque. (párr. 3-4)

Debido a su ubicación las personas que transitan hacia San Salvador, San Vicente y Cabañas tienen la oportunidad de conocer este reconocido lugar y la buena calidad del producto que ofrecen en Embutidos Carmen ha sido lo que hasta este día les ha permitido seguir ofreciendo sus productos.

## **2.14 Componentes básicos de los embutidos**

Dentro de los componentes básicos de embutidos según Melgar Ramírez et al. (2015) son: “la carne, grasa, sal, azúcares, nitrato y nitritos” (p. 12). En este apartado se definirán los componentes anteriormente expresados y su uso para la creación de los embutidos.

### **2.14.1. Carne**

Es el ingrediente principal de los embutidos, según SAGARPA (2008) citado por Melgar Ramírez et al. (2015):

Es el tejido muscular de los animales. Para elegir la carne debe tomarse en cuenta su color y su estado; la carne debe provenir de animales sanos y tratados higiénicamente durante su matanza. La carne de puerco es la que más se usa para estos fines, aunque se puede utilizar todo tipo de animal. (p. 11)

### **2.14.2. Grasa**

La grasa de los animales contiene grasa orgánica y grasa de tejidos según SAGARPA (2008) citado por Melgar Ramírez et al. (2015):

La grasa orgánica, como la del riñón vísceras y corazón, es una grasa blanda que normalmente se funde para la obtención de manteca. La grasa de los tejidos, como la grasa dorsal, la de pierna, es una grasa resistente al corte y se destina a la elaboración de los productos cárnicos (en el caso de querer realizar productos bajos en grasas saturadas, se puede sustituir por grasa vegetal). (p. 12)

### **2.14.3. Sal**

La sal se utiliza en todas las recetas de cocina, según SAGARPA (2008) citado por Melgar Ramírez et al. (2015):

Se utiliza con los siguientes objetivos: prolongar el poder de conservación, mejorar el sabor de la carne, aumentar el poder de fijación de agua y favorecer la penetración de otras sustancias curantes. (p. 12)

#### **2.14.4. Azucres**

El azúcar es importante para dar un toque agridulce, según SAGARPA (2008) citado por Melgar Ramírez et al. (2015):

Se agregan con la finalidad de servir como fuente de Carbono y energía para los microorganismos produzcan el ácido láctico y los otros compuestos generadores del sabor y del aroma. Los azucres más utilizados son la sacarosa, la glucosa, la lactosa y la maltosa. La concentración de pende del grado de acidez deseado en el embutido. (p. 12)

#### **2.14.5. Nitrato y nitritos**

Son componentes esenciales para la elaboración de embutidos, según SAGARPA (2008) citado por Melgar Ramírez et al. (2015):

Ayudan al proceso de curado ayudan al proceso de curado de las carnes, mejoran el poder de conservación, el aroma, el color, el sabor y la consistencia. Además, sirven para obtener un mayor rendimiento en peso, porque tienen una capacidad fijadora de agua. Pero lo más importante, es que el nitrato protege a las carnes del “Botulismo”, una de las peores formas de envenenamiento que conoce el hombre. Los nitratos y nitritos se usan en cantidades muy pequeñas y debe tenerse cuidado de no exceder la cantidad recomendada porque puede echar a perder sus productos. (p. 12)

#### **2.15. Cadena de Valor en la elaboración de embutidos**

El concepto de cadena de valor comprende todos los eslabones (etapas) necesarios para que un bien o servicio transite desde su concepción y diseño hasta su consumo y disposición final. Es decir que se analizan los principales actores que realizan alguna actividad relacionada con la transformación de la mercancía en cuestión a lo largo de su proceso productivo y su posterior comercialización y venta. Según Alvarado et al. (2017) menciona que:

El análisis de la cadena de valor inicia con el eslabón de los porcicultores, actores dedicados a la cría y/o engorda de ganado porcino para su venta en pie. El siguiente eslabón está representado por los rastros y obradores de tocinería, quienes realizan directamente entre

ellos sus operaciones de compra y venta. Los obradores de tocinería, por su parte, realizan cortes primarios y secundarios de la carne en canal. Dichos cortes abastecen principalmente el mercado de carne fresca (carnicerías mayoristas y minoristas) y en menor medida se venden como insumos a las empresas empacadoras. Las empacadoras utilizan determinados cortes primarios, especialmente la pierna, para elaborar embutidos y otras conservas. Posteriormente, los productos se distribuyen y comercializan hasta llegar al consumidor final. Tanto la distribución como la comercialización pueden realizarse por la misma empacadora o por empresas especializadas. (p. 16)

Para que este proceso se dé se necesita, un aspecto relevante de la cadena es su interacción con el mercado externo debido a la relevancia de las importaciones para todos los eslabones. Las importaciones de carne y embutidos de cerdo son significativamente mayores que las exportaciones del mismo rubro, siete veces lo exportado de carne de cerdo y cuatro veces lo exportado de productos procesados

### **2.15.1. El proceso de transformación**

El punto de partida del análisis de la cadena de valor es el sistema productivo porcino primario, que comprende el cuidado de los animales reproductores, la crianza de la descendencia y la engorda de los lechones. Dependiendo de su especialización, las granjas se pueden clasificar en granjas de ciclo completo, granjas de pie de cría, granjas lechoneras, granjas engordadoras y granjas de traspatio. Según Alvarado et al. (2017) menciona que:

De particular relevancia para la cadena de valor de embutidos y otras conservas son las granjas de ciclo completo y las granjas engordadoras, las cuales se dedican a criar cerdos para abasto. Las granjas de ciclo completo se establecen en demarcaciones únicas que cuentan con las siguientes áreas o sitios bien definidos: a) servicios - en esta área son confinadas las cerdas no gestantes que eventualmente serán inseminadas; b) gestación - en esta área son confinadas las cerdas gestantes; c) maternidad - en esta área son confinadas las cerdas próximas a parir y las lactantes; d) crianza o destete - en esta área son confinados los lechones recién destetados, donde permanecen por un período máximo de tres a cuatro semanas o hasta que alcanzan los 12 kg; e) crecimiento - en esta área la permanencia de los cerdos puede variar pero por lo general dura hasta que los animales alcanzan el peso de 25

kg, y f) finalización o engorda - fase última en la que el cerdo es preparado para ser enviado al abasto cuando alcanza el peso entre los 100 y los 120 kg. (p. 17)

### **2.15.2. Transformación primaria**

La cadena de transformación de los porcinos producidos en México inicia con la matanza (a cargo de los rastros) para continuar con el despiece (a cargo de los obradores) y, en su caso, la transformación en productos cárnicos (a cargo de las empacadoras). Según Alvarado et al. (2017) menciona que:

Los animales son transportados de su lugar de origen al rastro en camiones especializados. Después de ser desembarcados, son confinados en áreas específicas (corrales de descanso), donde reciben agua y permanecen por un lapso no mayor a 12 horas. (p. 19)

Luego de este proceso se conduce a la matanza del animal y para que pueda obtenerse la carne como materia prima.

### **2.16. Prácticas de manufactura implementadas por las empresas procesadoras de embutidos**

En este apartado se contemplará las prácticas de manufactura implementadas por las empresas de embutidos las cuales son: instalaciones, medidas higiénicas, los equipos y utensilios, el personal, la materia prima y operaciones. Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería ([MAG], 2009) describe las siguientes:

**Instalaciones:** Se deberá proteger los alrededores de la planta de empaque y procesamiento de alimentos para evitar el ingreso de cualquier tipo de contaminación como polvo, insectos, y animales domésticos o salvajes.

**Medidas higiénicas:** Si no se tiene una buena disposición de los desechos sólidos y líquidos que produce la planta, estos se pueden convertir en un foco de contaminación constante. Tener sistemas e instalaciones adecuadas de desagüe y eliminación de desechos. Estarán diseñados, construidos y mantenidos de manera que se evite el riesgo de contaminación de los alimentos o del abastecimiento de agua potable; además, deben contar con una rejilla que impida el paso de roedores hacia la planta.

**Los equipos y utensilios:** Cuando se utilizan equipos de aluminio estos reaccionan con el calor y desprenden trazas de aluminio, además, para la sanitización de estos equipos no se puede utilizar hidróxido de sodio (soda caustica) debido a que desprende el barniz que se

le coloca a estos equipos. Si se usa hierro o cobre estos reaccionan con los ácidos de las frutas, provocando desprendimiento de las trazas de estos metales y las frutas, toman sabor metálico. El único material que no reacciona es el acero inoxidable 304 y en caso de frutas muy ácidas se recomienda el uso de acero inoxidable 316.

**El personal:** En toda industria alimentaria todos los empleados deben velar por un manejo adecuado de los productos alimenticios y mantener un buen aseo personal que garantice la producción de alimentos inocuos. Muchas veces las personas que recogen, manipulan, almacenan, transportan, procesan o preparan los alimentos son responsables de la contaminación de los mismos. Todo manipulador puede trasladar microorganismos patógenos a cualquier tipo de alimento, sin embargo, esto puede ser prevenido, mediante la higiene personal y el comportamiento y manipulación adecuada de los alimentos.

**La materia prima:** Toda fábrica de alimentos no debe aceptar ninguna materia prima o ingrediente que contenga parásitos, microorganismos indeseables, pesticidas, medicamentos o tóxicos veterinarios, sustancias descompuestas

**Operaciones:** Todo el proceso de fabricación de alimentos, incluyendo las operaciones de envasado y almacenamiento deben realizarse en condiciones sanitarias siguiendo los procedimientos establecidos. (pp. 17-25)

## **2.17. Legislación aplicable vigente**

### **2.17.1. GSFA la Norma General del Codex Alimentarius (versión actualizada 2010)**

Esta normativa jurídica es una de las regulaciones más importante y en el área de seguridad alimentaria en el mundo porque da directrices y lineamientos generales acerca del tema y constituye uno de los referentes principales en casi todos los países, en la búsqueda de mejores políticas en materia de alimentación y es por ello que dicha fuente para establecer los principales parámetros normativas que ayuden al mejoramiento de la calidad de vida en el mundo. Según Rivas Rivas (2010) dice que:

El Codex Alimentarius es una colección de normas alimentarias y textos afines aceptados internacionalmente y presentados de modo uniforme. El objeto de estas normas alimentarias y textos afines es proteger la salud del consumidor y asegurar la aplicación de prácticas equitativas en el comercio de los alimentos. El objeto de su publicación es que sirva de guía y fomente la

elaboración y el establecimiento de definiciones y requisitos aplicables a los alimentos para facilitar su armonización y, de esta forma, facilitar, igualmente, el comercio internacional.

El Codex Alimentarius contiene normas sobre todos los alimentos principales, ya sean elaborados, semielaborados o crudos, para su distribución al consumidor. Deberá comprender, además todas las materias que se utilizan en la elaboración ulterior de los alimentos en la medida necesaria para lograr los fines definidos del Codex Alimentarius. El Codex Alimentarius contiene disposiciones relativas a la higiene de los alimentos, aditivos alimentarios, residuos de plaguicidas y medicamentos veterinarios, contaminantes, etiquetado y presentación, método de análisis y de muestreo e inspección y certificación de importaciones y exportaciones. (p. 84)

En las normas y textos afines del Codex se estipulan los requisitos que han de satisfacer los alimentos con objeto de garantizar al consumidor un producto seguro y genuino, no adulterado y que esté debidamente etiquetado y presentado.

### **2.17.2. Norma General del Codex para los Aditivos Alimentarios Codex Stan 192-1995**

En la presente Norma se establecen las condiciones en que se pueden utilizar aditivos alimentarios en todos los alimentos, se hayan establecido o no anteriormente normas del Codex para ellos. Según Rivas Rivas (2010) dice que:

El uso de aditivos en los alimentos para los que existan normas del Codex está sujeto a las condiciones de uso establecidas por las normas para productos del Codex y por la presente Norma. La Norma General para los Aditivos Alimentarios (NGAA) deberá constituir la única referencia de autoridad con respecto a los aditivos alimentarios. Los comités sobre productos del Codex tienen la responsabilidad y competencia para evaluar y justificar la necesidad tecnológica del uso de aditivos en los alimentos regulados por una norma sobre productos. El Comité del Codex sobre Aditivos Alimentarios (CCFA) también puede tener en cuenta la información facilitada por los Comités sobre productos al examinar las disposiciones relativas a los aditivos alimentarios en alimentos similares no sujetos a normas. Cuando un alimento no esté regulado por un Comité del Codex sobre productos, el CCFA evaluará la necesidad tecnológica. (p. 85)

Esta Normativa define las categorías de alimentos o los productos alimenticios individuales en los que el uso de aditivos alimentarios no está permitido o deberá restringirse. El objetivo principal de esta normativa establecer dosis máximas de uso para los aditivos alimentarios en

diversos grupos de alimentos es asegurar que la ingestión de un aditivo procedente de todos sus usos no exceda de su Ingestión Diaria Admisible (IDA) Los aditivos alimentarios regulados por la presente Normativa y sus dosis de uso máximas se basan en parte en las disposiciones sobre aditivos alimentarios establecidas en anteriores normas del Codex para productos o en peticiones de los gobiernos, tras someter las dosis máximas propuestas a un método apropiado a fin de verificar la compatibilidad de la dosis máxima propuesta con la Ingestión Diaria Admisible (IDA).

### **2.17.3. Código Internacional de Prácticas Recomendado para Principios**

Generales de Higiene de los Alimentos (CAC/RCP 1-2003) Todas las personas tienen derecho a esperar que los alimentos que comen sean inocuos y aptos para el consumo; las enfermedades de transmisión alimentaria y los daños provocados por los alimentos son, en el mejor de los casos, desagradables, y en el peor pueden ser fatales. Pero hay, además otras consecuencias los brotes de enfermedades transmitidas por los alimentos que pueden perjudicar al comercio y al turismo y provocar pérdidas de ingresos, desempleo. El deterioro de los alimentos ocasiona pérdidas, es costoso y puede influir negativamente en el comercio y en la confianza de los consumidores. Según Rivas Rivas (2010) dice que:

El comercio internacional de productos alimenticios y los viajes al extranjero van en aumento, proporcionando importantes beneficios sociales y económicos. Pero ello facilita también la propagación de enfermedades en el mundo. Los hábitos de consumo de alimentos también han sufrido cambios importantes en muchos países durante los dos últimos decenios y, en consecuencia, se han perfeccionado nuevas técnicas de producción, preparación y distribución de alimentos. Por consiguiente, es imprescindible un control eficaz de la higiene, a fin de evitar las consecuencias perjudiciales que derivan de las enfermedades y los daños provocados por los alimentos y por el deterioro de los mismos, para la salud y la economía. (p. 88)

Todos, agricultores y cultivadores, fabricantes y elaboradores, manipuladores y consumidores de alimentos, tienen la responsabilidad de asegurarse de que los alimentos sean inocuos y aptos para el consumo.

### **2.17.4. TLC Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y México**

Este acuerdo comercial que regula en un sentido muy amplio las relaciones comerciales de El Salvador y Estados Unidos clarifica y expone en una perspectiva muy clara la situación actual que El Salvador vive en el rubro comercial de los productos cárnicos, ya que, se establecen reglas

claras y parámetros muy importantes que surgen al descubierto, muchos vacíos y descuidos del aspecto higiénico sanitario en el proceso de crianza, producción y manufacturación de los productos cárnicos y los desafíos del gobierno actual por corregir estas deficiencias en sus políticas sanitarias y su papel como ente vigilante en esta actividad que es muy importante para El Salvador. Según Rivas Rivas (2010) dice que:

Dentro de las negociaciones de este acuerdo el rubro de los productos cárnicos fue uno de los puntos más discutidos, pero después de muchas reuniones se logró que este rubro pudiera entrar en dentro del tratado de libre comercio un beneficio positivo, pero con muchos desafíos para este sector para la mejorar la calidad de sus productos debido a que las exigencias y controles higiénico-sanitarios son muy altas. (p. 90)

Debido a ello esta normativa es importante porque determina la importancia de mejorar la calidad de en todos los procesos que intervienen los productos cárnicos y ver de qué manera esto pueda contribuir a solucionar la problemática que existe en nuestro país.



## CAPÍTULO III

- Metodología de la investigación
- Tipo de la investigación
- Población de la investigación
- Técnicas utilizadas para la recolección de la información
- Validación de los instrumentos
- Plan de levantamiento de datos
- Procesamiento de la información
- Presentación de la información
- Análisis de la información

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1. Metodología de la investigación.**

El proceso investigativo se basa en la aplicación del método científico, usando técnicas que contribuyan a la recolección y presentación de la información de acuerdo a la realidad en estudio. La metodología que se utilizó será mixta. Que según Hernández Sampieri et al. (2014) menciona que “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p. 533). Es decir, que aplicándola permitirá conocer la competitividad del mercado de embutidos del Municipio de Cojutepeque.

Por otra parte, aplicando la investigación de métodos mixtos requiere una combinación intencional de métodos en la recopilación de datos, el análisis de datos y la interpretación de la evidencia. La integración de datos con propósito permitirá una vista más panorámica viendo la situación desde diferentes puntos de vista y a través de diversos lentes de investigación. Así como lo menciona Hernández Sampieri et al. (2014):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 534)

Es decir, para el desarrollo de la investigación se seguirán procesos que necesitaran del apoyo de los métodos cuantitativos como lo que son la medición de la competitividad y procesos de producción, mientras que el cualitativo será dirigido a la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes.

### **3.2. Tipo de investigación.**

Para lograr la metodología mixta, se utilizó un tipo de investigación descriptivo y exploratorio. Según Hernández Sampieri et al. (2014): “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (p. 92), Es decir, se busca el “qué” del objeto de estudio, más que el “por qué”. como

su nombre lo indica, busca describir y explicar lo que se investiga, pero no dar las razones por las cuales eso tiene lugar.

En otras palabras, según Hernández Sampieri et al. (2014). este tipo de investigación: “pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p. 92). Es decir, se basa en la observación, por lo que son de gran importancia los cuatro factores psicológicos: atención, sensación, percepción y reflexión. El problema principal de dicho método reside en el control de las amenazas que contaminan la validez interna y externa de la investigación.

### **3.3.Población de la investigación**

La población se puede definir de acuerdo con Fracica (1988) citado por Bernal Torres (2010) como: “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 160). Por otro lado está la definición de Jany (1994) citado por Bernal Torres (2010): “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 160). Ambas definiciones explican directamente que la población es un conjunto de elementos o individuos.

Esta se puede dividir en dos categorías, los cuales se conocen como población infinita y población finita. Población estadística finita según López-Roldán y Fachelli (2017) es “aquella en la que el número de valores que la componen tiene un fin” mientras que la población estadística infinita según López-Roldán y Fachelli (2017): “se trata de aquella población que no tiene fin”. En otras palabras, la población finita se conoce la cantidad de unidades a estudiar mientras en la población de infinita no. Para este estudio se utilizará la población finita debido a que son nueve empresas competitivas actualmente registradas en la elaboración de embutidos.

Para definir la muestra, primeramente, es necesario conocer su definición que según Bernal Torres (2010): “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” (p. 161). Para este estudio se utilizará un método de muestro probabilístico aleatorio simple, según Otzen y Manterola (2017) dice que “a partir de la población

blanco, se seleccionan al azar el número de sujetos necesario para completar la muestra necesaria a estudiar” (p. 229). Por ser una población finita pequeñas se ocupará el 100% de las empresas.

### **3.3.1 Población o universo de la investigación.**

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación es necesario definir cada una de las empresas que se dedican a la producción y fabricación de embutidos en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán:

1. Embutidos Doña Evita, ubicado en la 3ª calle oriente y 4ª avenida norte #14
2. Embutidos amparito Carretera Panamericana km 34 el punto RES/213-16
3. Embutidos la Española, Carretera Panamericana km 34 ½ B° Concepción.
4. Embutidos el Chanchito, Colonia Santa Lucia, pasaje 1 casa 4 BLOC K C
5. Lácteos y embutidos San Juan, Avenida Rafael Cabrera B° San Juan.
6. Embutidos Cojute Cojute 6ta Calle Poniente pasaje EDEN B° San Nicolás
7. Carnes y embutidos la Delicia, Colonia Quezada final avenida las brisas.
8. Merendero de embutidos y tacos, Cerro las Pavas.
9. Venta de embutidos Carmen, parque Rafael Cabrera

Sin embargo, resultado de la investigación, se consideró realizar la investigación dentro de siete de nueve embutidoras, dado que para el caso de la empresa Lácteos y Embutidos San Juan no se produce ningún tipo de embutido, de igual forma en la empresa denominada Merendero de embutidos y tacos no se elaboran embutidos, pues son adquiridos de otras embutidoras para la posterior comercialización

### 3.4. Técnicas utilizadas para la recolección de la información

La ejecución de los instrumentos se llevó a cabo en forma presencial, es decir se tuvo contacto directo con la población a estudiar, buscando la viabilidad y factibilidad de manera que se facilite recolectar la información de datos, para ello se hizo uso de formatos en Excel previamente elaborados los cuales contienen preguntas y opciones de respuestas las cuales permiten generar gráficos y tabular la información obtenida en el proceso de investigación.

Este proceso generó un ambiente de confianza, ya que los instrumentos se implementaron de forma anónima, donde los dueños de las empresas no se reusaron a participar ya que se evitó que se sintieran acosados, evaluados, señalados o criticados.

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes:

**Entrevista estructurada para obtener información:** se hizo uso de un cuestionario previamente definido por el grupo investigador. El cual según Briones (2002): deberá contener:

Información como la señalada se recoge mediante diversos procedimientos en un cuestionario preparado según los objetivos del estudio: 1) entrevistas directas con las personas seleccionadas; 2) entrega del cuestionario a las personas para que cada una de ellas lo responda sin la intervención de un entrevistador; y 3) mediante una entrevista telefónica. (p. 51)

Para este caso se hicieron entrevistas con el personal que está a cargo de la empresa.

**Encuesta:** se aplicó esta técnica por medio de un cuestionario. Según Briones (2002):

Es un método de obtención de información mediante preguntas orales o escritas, planteadas a un universo o muestra de personas que tienen las características requeridas por el problema de investigación. (p. 51)

### 3.5. Validación de los instrumentos

En la validación de los instrumentos se generó confiabilidad, la pertinencia o viabilidad de la aplicación de los instrumentos. Según Hernández Sampieri et al, (2014):

La confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables o dimensiones,

entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas (si se pueden sumar, si son aditivas). (p. 294)

Es decir, dependerá de la estructura y el diseño de los instrumentos. López Fernández et al. (2019)

Un instrumento debe cumplir con dos elementos fundamentales: validez y confiabilidad, para que coincida con el instrumento patrón de oro. De no existir, entonces debe cumplir una serie de requisitos, para ser suficientemente confiable, como para asumir los resultados en una investigación científica. (párr. 14)

Ambos criterios se tomaron en cuenta a la hora de realizar y ejecutar los instrumentos, para aplicar un nivel de eficacia a la hora de exponer los datos.

### **3.6. Plan de levantamiento de datos**

Este es un proceso mediante el cual se recopilaron los datos y la información con el propósito de identificar y describir la competitividad de las empresas del mercado de embutidos en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán, se llevó a cabo mediante el uso de instrumentos y técnicas como:

**Encuesta:** Estuvo dirigida al personal que trabaja de manera directa en la empresa.

**Entrevista:** se les realizaron a los dueños de las empresas para conocer el funcionamiento, nivel de producción, entre otros factores.

### **3.7. Procesamiento de la información**

La información recopilada luego de haber entrevistado a los productores de embutidos en el municipio de Cojutepeque, fue procesada de acuerdo a la necesidad de información en un documento Excel previamente elaborado, en el cual se hizo uso de fórmulas estadísticas y gráficos para presentar e interpretar la información.

### **3.8. Presentación de la información**

La información recopilada fue procesada mediante diferentes métodos de presentación de datos estadísticos, entre ellos, se tienen las tablas de datos y los gráficos, donde permite realizar una mejor comprensión de la misma.

A continuación, se presentan los diferentes tipos de tablas de datos y de grafios que, según Mendenhall, Beaver (2010), se toman para llevar a cabo el análisis:

- Gráficos de barras: En el gráfico de barras, los datos se representan por medio de rectángulos de igual base sobre el eje de conceptos; en tanto que la longitud del otro lado corresponde al valor del dato, según la escala utilizada en el eje de valores. Cuando se grafica más de una categoría existen diferentes modalidades de presentación.
- El ancho de la barra debe ser uniforme para todas las barras del diagrama.
- La longitud de la barra debe ser proporcional a la cantidad que representa.
- El espacio de separación entre barras por cada concepto debe ser constante.
- Las barras en estos gráficos pueden disponerse vertical u horizontalmente.
- Gráficos lineales: En este tipo de gráfica los valores del indicador se representan con un punto, los cuales se unen mediante líneas para facilitar la visualización del comportamiento del indicador.

Estos gráficos se emplean cuando es necesario representar las tendencias de una serie de datos, y éstos son numerosos o continuos; los gráficos de línea pueden cubrir períodos de minutos, horas, días, semanas, meses o años.

- Gráficos circulares: Estos gráficos nos permiten ver la distribución interna de los datos que representan un hecho, en forma de porcentajes sobre un total.

Los gráficos circulares son adecuados para recalcar la magnitud relativa de los componentes del total. Consiste en dividir un círculo en sectores cuyas superficies sean proporcionales a las cantidades correspondientes a cada categoría. Dado que los sectores circulares dependen de su ángulo central, éstos se determinan estableciendo la proporcionalidad respecto a  $360^\circ$ , que es el total de grado de la circunferencia.

- Tablas de datos estadísticos: Son arreglos de datos ordenados en filas y columnas que permiten sintetizar, comparar e interpretar de forma sencilla, un conjunto de características que describen el comportamiento de una o más variables.
- Tablas de distribución de frecuencias: La distribución de frecuencias o tabla de frecuencias es una ordenación en forma de tabla de los datos estadísticos, asignando a cada dato su frecuencia correspondiente.

### **3.9. Análisis de la información**

Luego de haber procesado y presentado la información de los datos recolectados a través de las encuestas por medio del censo a todos los productores de embutidos en la Ciudad de Cojutepeque, así también, de la información recolectada a través de las entrevistas realizadas, se realizó el análisis, interpretación y comprensión de la información.

Por medio de ello se elaboraron las conclusiones que permiten entender en su totalidad el entorno del mercado de embutidos y partiendo de ello, se procedió con la elaboración de las recomendaciones, las cuales fueron generalizadas para todo el mercado de embutidos.



## CAPÍTULO IV

### Análisis de los resultados de la investigación

- Análisis de los resultados
- Situación actual del mercado de embutidos en Cojutepeque
- Planificación
- Cultura organizacional
- Estrategias empresariales
- Organización
- Integración de personal
- Dirección
- Control
- Contabilidad y Finanzas
- Comercialización
- Producción y procesos
- Diagnostico de la situación actual
- Conclusiones y recomendaciones

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Análisis de los resultados.**

La investigación referida a la competitividad de las empresas del mercado de embutidos del municipio de Cojutepeque, en la que se estableció como unidades de investigación a nueve organizaciones registradas en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, de las cuales se obtuvo la información necesaria para el desarrollo del presente estudio, tomando en cuenta las siguientes embutidoras:

1. Embutidos Doña Evita
2. Embutidos la Española
3. Embutidos Cojute Cojute
4. Embutidos Carmen
5. Embutidos Amparito
6. Embutidos el Chanchito
7. Embutidos las Delicias
8. Lácteos y Embutidos San Juan
9. Merendero de embutidos y tacos

A partir de la información proporcionada por parte de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, se determinó que dos empresas mencionadas en el listado anterior no pueden ser tomadas en cuenta en el presente estudio debido a las siguientes razones.

En el caso de lácteos y embutidos San Juan no se ha considerado en la presente investigación debido a que no es productora ni comercializadora de embutidos, sin embargo, en los registros de la alcaldía municipal ha sido tomada en cuenta dentro de la categoría de empresa de embutidos, de igual forma la empresa denominada Merendero de embutidos y tacos se ha descartado del estudio en vista de que se provisiona de los productos de Embutidos Doña Evita y otras embutidoras de Cojutepeque. En consecuencia, para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta la participación de siete empresas, las cuales mostraron interés en apoyar el estudio de competitividad.

Como se ha hecho mención en el capítulo uno, el objetivo principal de la investigación es identificar el nivel de competitividad de las empresas de embutidos en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán, año 2022, por lo tanto, los resultados obtenidos están orientados en conocer los niveles de competencia entre las empresas embutidoras.

#### **4.2. Situación actual del mercado de embutidos en Cojutepeque.**

La industria de los embutidos en El Salvador se remonta a principios del siglo XIX tiempo durante el cual se trabajaban los productos embutidos de una forma totalmente artesanal, actualmente la producción se origina en un sub-sector industrial y un subsector artesanal.

Para estos días la porcicultura moderna exige un alto grado de tecnificación para lograr la mayor rentabilidad posible, tanto en aspectos de manejo raza, nutrición, personal calificado, instalaciones y aspectos de higiene, por ello de acuerdo a lo expresado por el representante de la principal cadena de supermercados nacional, los fabricantes de estos alimentos han comenzado una nueva etapa en el desarrollo de los embutidos que buscan complacer una clase media nueva que tiene más poder adquisitivo, con nuevos hábitos alimenticios y que exigen una serie de productos en los anaqueles que estén listos para llevar, que sean fáciles de preparar y rápidos de consumir.

Se busca también que los empaques transparentes y que brinden un alto aporte nutricional. Esta tendencia ha llevado a los supermercados a ofrecer productos que no requieren refrigeración y embutidos bajos en carbohidratos para una dieta saludable. Entre ellos podemos destacar todos los embutidos serranos cuya carne y ácidos grasos son de buena calidad, ya que los cerdos de los que proceden han sido criados en libertad y alimentados naturalmente.

Tomando en consideración todo esto se tiene que entre enero y septiembre de 2016 los países centroamericanos en conjunto importaron US \$74 millones en embutidos y productos similares de carne, a un precio promedio que osciló entre \$2.37 y US \$2.85 por kilo. En los primeros 3 trimestres de 2016 el principal importador de embutidos en Centroamérica fue El Salvador con US \$19 millones.

Ya en cuanto a la actualidad se tiene que en los primeros tres meses de 2022 el principal importador de embutidos en Centroamérica fue El Salvador con \$7.9 millones, seguido de

Guatemala con 6.5 millones, Nicaragua con \$4.8 millones, Costa Rica con \$4.2 millones, Honduras con \$3.8 millones y Panamá con \$3.6 millones.

En el país uno de los lugares pioneros en la producción de estos es la ciudad de Cojutepeque departamento de Cuscatlán, así mismo, este mercado no ha sido la excepción ante tales situaciones en donde se requieren nuevas maneras de desarrollo de los productos, pero se tiene que estas empresas se han apegado a dichos requerimientos en un bajo número, pero son quienes siguen expandiendo sus operaciones con el paso de los años.

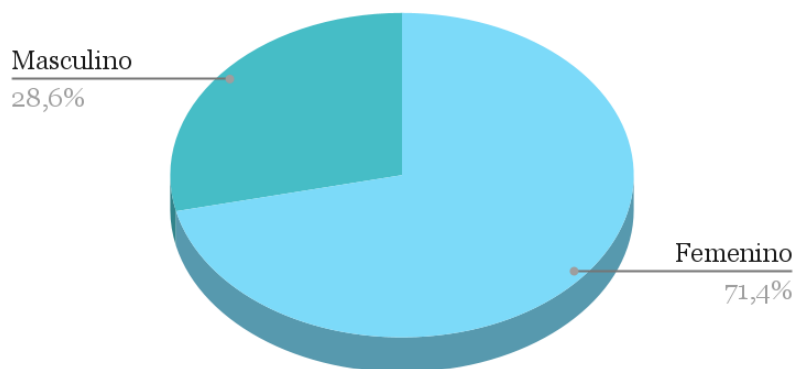
#### **4.3. Generalidades de las unidades de las unidades de estudio.**

##### **Género de las unidades de estudio.**

En la figura 7, se muestran los porcentajes del género de los productores de embutidos en el municipio de Cojutepeque, quienes formaron parte de la investigación. En esta se puede observar que el 71.4% de los entrevistados pertenecen al género femenino, mientras que 28.6% pertenece al género masculino del total de la población en estudio.

##### **Figura 7**

*Género de los productores de embutidos en Cojutepeque.*



La elaboración de embutidos en el municipio de Cojutepeque ha pasado de generación en generación en su mayoría son señoras quienes creaban las recetas, que con el paso de los años las han mantenido o mejorado de acuerdo a las expectativas de los clientes, además han logrado

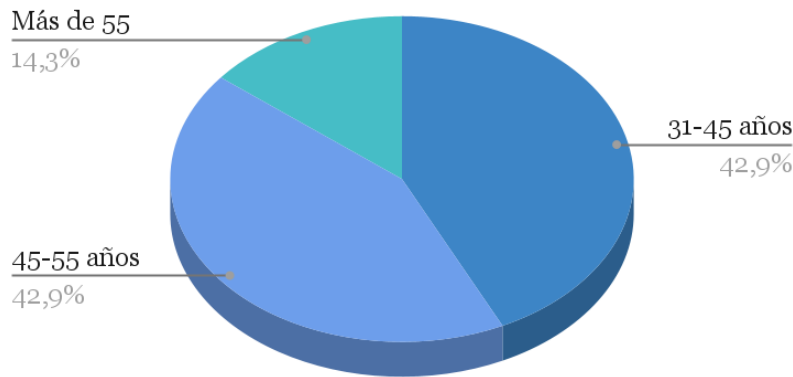
transmitirlas a quienes hoy en la actualidad están a cargo de las diferentes embutidoras, así mismo, la investigación refleja que todas las empresas de embutidos son negocios familiares.

### **Edad de los entrevistados de las empresas embutidoras.**

En la figura 8, se observa que el 42.9% de los entrevistados se encuentran en rangos de edad entre los 31 y 45 años, así mismo el 42.9% oscilan entre edades entre los 45 y 55 años de edad, de igual forma un 14.3% tiene más de 55 años.

### **Figura 8**

*Edad de los propietarios y administradores de las empresas embutidoras.*



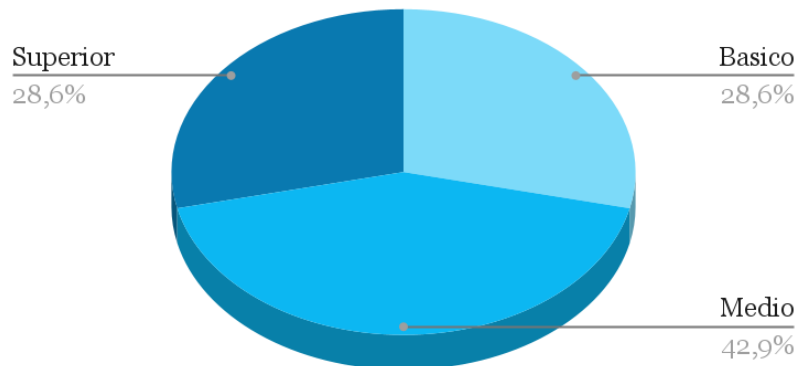
La población económicamente activa en El Salvador según datos del Banco Mundial es de 42 años, lo cual indica que la población productora de embutidos en Cojutepeque comprende rangos etarios mayores a 31 años de edad, dejando a un lado la población comprendida entre los 18 y 30 años de edad, quienes no tienen participación como productores de embutidos.

### **Nivel educativo de los entrevistados.**

En la figura 9, se observa el nivel educativo de los entrevistados, mostrando que el 28.6% de los sujetos de investigación cuentan con nivel básico de educación, de igual forma el 42.9% de los entrevistados, manifestaron poseer estudios a nivel medio (bachillerato), también el 28.6% detalló que cuentan con estudios superiores a nivel universitario.

## Figura 9

*Nivel educativo del entrevistado.*



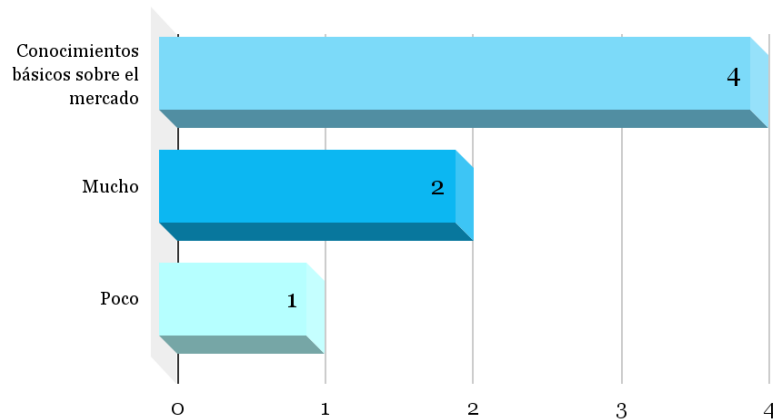
El nivel educativo de cada uno de los entrevistados constituye uno de los factores de interés para el análisis del mercado de embutidos, debido a la generación de ideas y creatividad innovadora de cada una de las empresas embutidoras, de acuerdo a la figura anterior un 28.6% poseen estudios superiores a nivel universitario (destacando la licenciatura en Administración de Empresas y la Ingeniería Agroindustrial) y un porcentaje igual corresponde a estudios básicos, seguidos de un 42.9% con estudios a nivel de bachillerato.

### **Conocimiento del mercado de embutidos**

En la figura 10, se observa que cuatro embutidoras no tienen pleno conocimiento de cómo se encuentra el mercado en el cual tienen participación, así mismo se detalla que dos entrevistados sí maneja y conoce sobre el funcionamiento del mercado de los embutidos, también se muestra que un entrevistado tiene conocimientos demasiados escasos del mercado en el cual participa actualmente.

## Figura 10

*Nivel de conocimientos sobre el mercado de embutidos.*



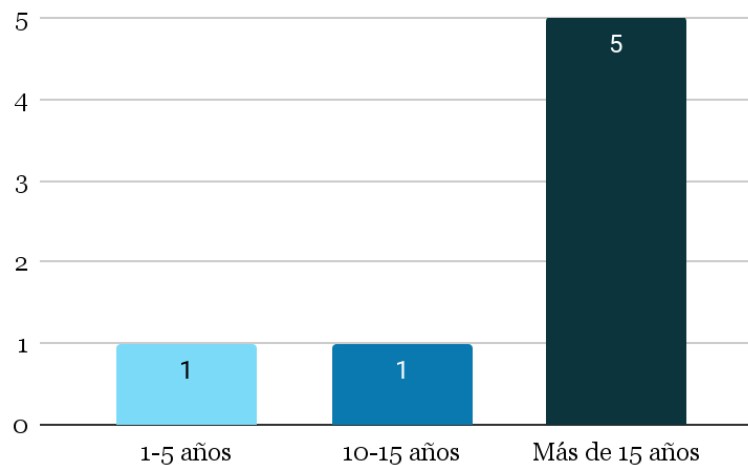
Tener pleno conocimiento del giro de la empresa y del funcionamiento del mercado en el que se encuentra es fundamental, porque debido a ello se toman las mejores decisiones, la cual sirve como parámetro de medición, sobre lo que necesita ser mejorado. De acuerdo a lo observado en la figura anterior, cuatro embutidoras poseen poco conocimiento sobre el mercado en el cual tienen participación, así mismo dos embutidoras manifestaron poseer mucho conocimiento sobre el mercado, lo cual les ha permitido conocer ampliamente la oferta y demanda de embutidos

### **Tiempo de permanencia de las empresas embutidoras dentro del mercado**

En la figura 11, se observa que un total de 5 embutidoras llevan operando en el mercado más de 15 años, de igual forma hay una embutidora que lleva en el mercado entre 10 a 15 años, además se muestra una empresa, la cual tiene menos de 5 años de operar en el mercado.

**Figura 11**

*Tiempo de permanencia dentro del mercado de embutidos.*



El tiempo que las empresas perduran dentro de un mercado específico está relacionado con muchos factores que deben de poner en práctica, como por ejemplo la correcta planeación a corto, mediano y largo plazo, la visión y misión, los objetivos que quieren alcanzar, el tener pleno conocimiento del estado del mercado en el que se encuentran contribuye a tomar mejores decisiones y formular estrategias de mercado en función del crecimiento empresarial. Los tiempos de permanencia en el mercado se detallan a continuación.

**Tabla 6**

*Tiempo de permanencia de las empresas de embutidos en Cojutepeque*

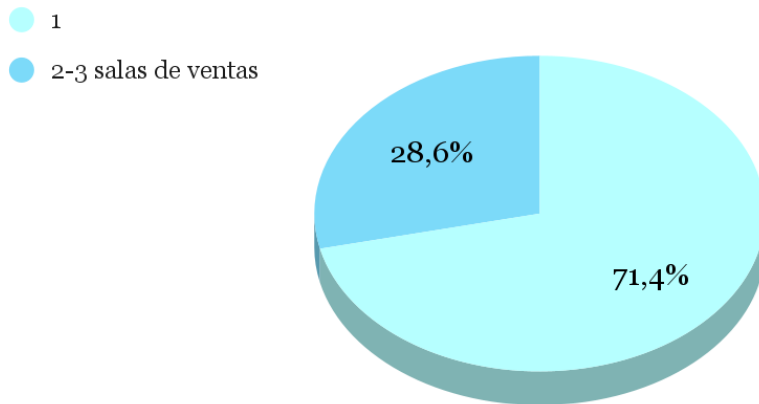
<b>Empresa embutidora</b>	<b>Tiempo de permanencia en el mercado</b>
Embutidos las Delicias	3 años
Embutidos Cojute Cojute	11 años
Embutidos Carmen	34 años
Embutidos el Chanchito	54 años
Embutidos Evita	60 años
Embutidos la Española	60 años
Embutidos Amparito	97 años

### **Número de salas de venta por empresa embutidora.**

En la figura 12, se observa que un total de cinco embutidoras posee solo una sala de venta lo cual representa el 71.4% de la población en estudio, mientras que el resto y en menor porcentaje tiene 2 salas de ventas, representadas por el 26.8% de las empresas de embutidos en Cojutepeque.

**Figura 12**

*Número de salas de venta por empresa embutidora.*



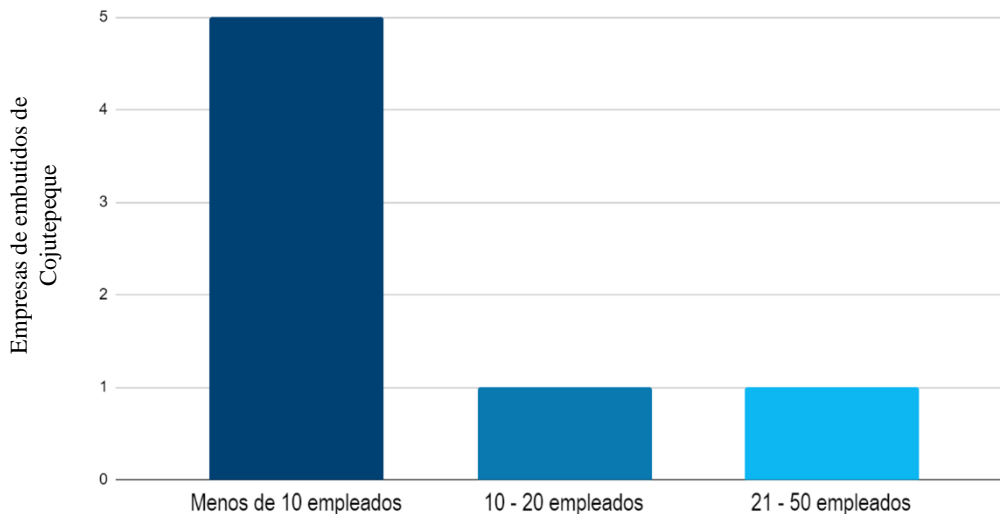
El crecimiento de las operaciones de producción y venta de embutidos genera ocasionalmente la expansión de las diferentes salas de venta, lo cual es beneficioso para las distintas embutidoras de Cojutepeque, y de acuerdo a la figura anterior tan solo un 28.6% de las embutidoras cuenta con dos salas de venta, de igual forma la gran mayoría de empresas representadas por el 71.4% cuentan con una sala de venta, sin embargo los entrevistados manifestaron su optimismo y proyectos de inversión futura que generen la expansión de las operaciones.

### **Recurso humano por empresa embutidora.**

En la figura 13, se observa que cinco empresas cuentan con menos de diez empleados, debido a los niveles de producción, lo cual determina los requerimientos de personal, por otro lado, una embutidora cuenta con más de diez empleados, de igual forma una empresa cuenta con más de 21 empleados

### Figura 13

*Número de empleados por empresa embutidora.*



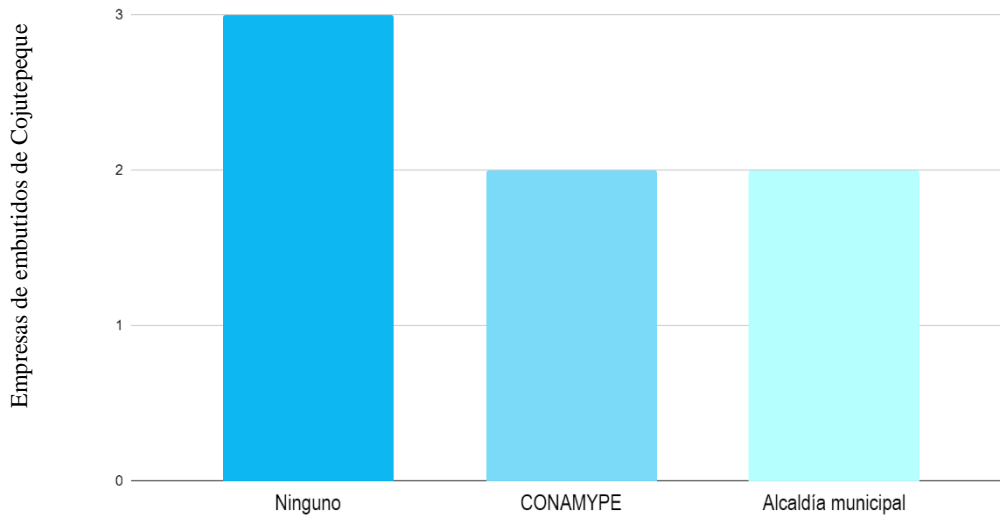
Los empleados con los que las empresas cuentan están directamente relacionados con la capacidad instalada y con los requerimientos que el mercado les exige, esto debido a las necesidades de producción para satisfacer la demanda de embutidos a nivel local y nacional.

#### **Instituciones que han brindado apoyo a las empresas de embutidos en Cojutepeque.**

En la figura 14, se observa que un total de tres embutidoras en lo que llevan operando dentro del mercado nunca han tenido que recurrir a la búsqueda de apoyo por parte de terceros, así mismo, un total de dos empresas detallan que han recibido el apoyo de CONAMYPE, tanto en lo financiero como en lo referente a la administración, por otro lado 2 embutidoras también dieron a conocer que han recibido el apoyo de la alcaldía del municipio de Cojutepeque.

## Figura 14

*Instituciones que han brindado apoyo a las empresas de embutidos en Cojutepeque.*



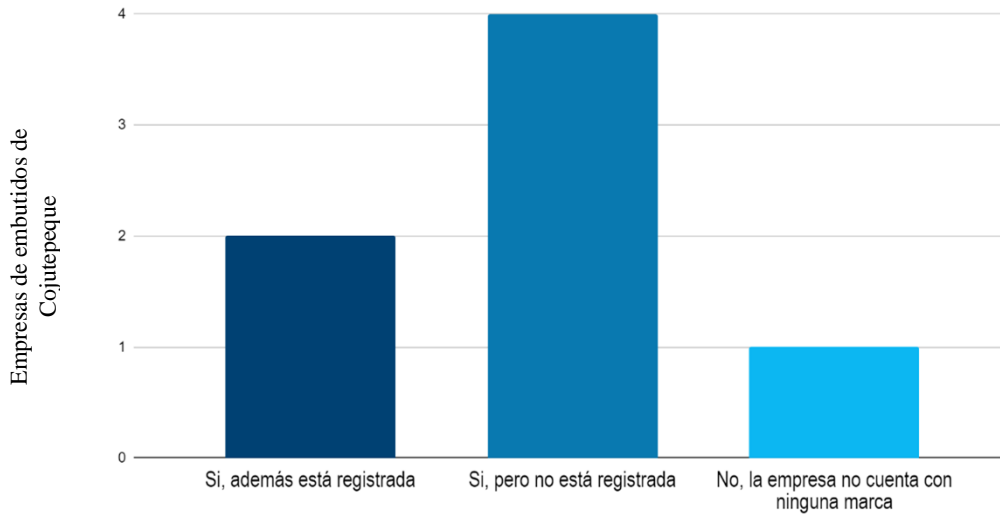
Muchas veces las empresas requieren de apoyo por parte de diversas instituciones tanto públicas como privadas, ya sea en sus inicios, así como con el paso de los años, puesto que el crecimiento empresarial puede verse incrementado por el aporte de dichas instituciones a través de insumos, financiamiento y capacitaciones que contribuyan al desarrollo organizacional, tal como se detalló por parte de algunas embutidoras que pusieron de manifiesto el impacto del apoyo de instituciones como CONAMYPE e instituciones municipales.

### **Marca empresarial como signo distintivo**

En la figura 15, se observa que un total de cuatro empresas cuentan con una marca, sin embargo, no cuentan con el registro respectivo, así mismo, hay dos empresas que cuentan con su marca y registro respectivo y también hay una empresa que no cuenta con una marca pues solo se dedica a la producción de embutidos, pero lo comercializa a proveedores, y son estos quienes lo hacen llegar a los consumidores finales.

**Figura 15**

*Uso de marca empresarial como signo distintivo.*



Dentro del mercado se pueden encontrar diferentes casos en relación con el registro de marca, en El Salvador esto se encuentra regulado en la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos, en donde regula la adquisición y protección de marcas, nombres comerciales, emblemas, expresiones o señales, entre otros aspectos más.

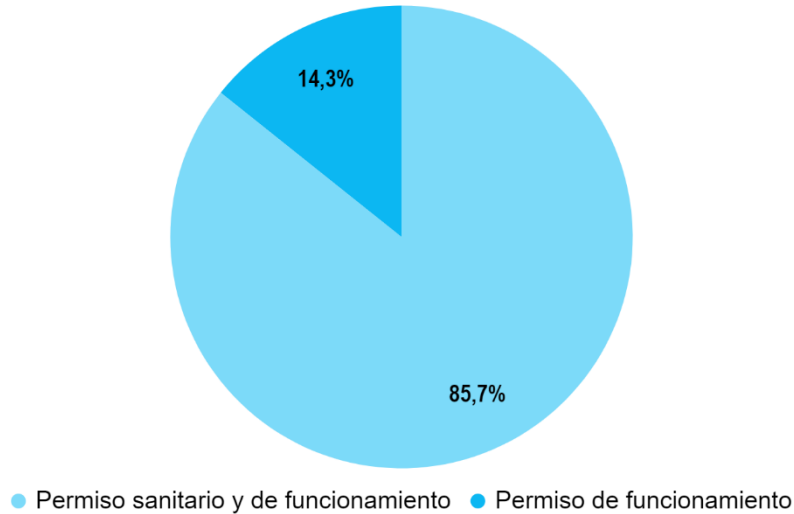
A partir de las diferentes regulaciones legales, dos empresas embutidoras manifestaron contar con el registro respectivo y los permisos para hacer uso de la marca legalmente, por otro lado, cinco empresas no cuentan con registros formales de sus marcas y demás distintivos comerciales.

**Permisos de operación de las empresas de embutidos en Cojutepeque.**

En la figura 16, se observa que el 85.7% cuenta con los permisos sanitarios y de funcionamiento otorgados por el ministerio de salud y alcaldía municipal respectivamente mientras que el 14.3% solo cuenta con el permiso de funcionamiento proporcionado por la alcaldía municipal.

## Figura 16

*Permisos con los que cuentan las empresas de embutidos en el mercado de embutidos de Cojutepeque.*



Contar con los permisos de funcionamiento dentro del mercado es fundamental sobre todo cuando el giro de las empresas es de alimentos, que son estrictos permisos de obligatorio cumplimiento, debido a la manipulación de productos alimenticios, los cuales deben ser aptos para el consumo humano, sin embargo, en el mercado de las empresas de embutidos en Cojutepeque tan solo el 14.3% cuenta con permisos sanitarios y de funcionamiento, y el restante 85.7 % cuenta solamente con el permiso de funcionamiento otorgado por la Alcaldía Municipal de Cojutepeque.

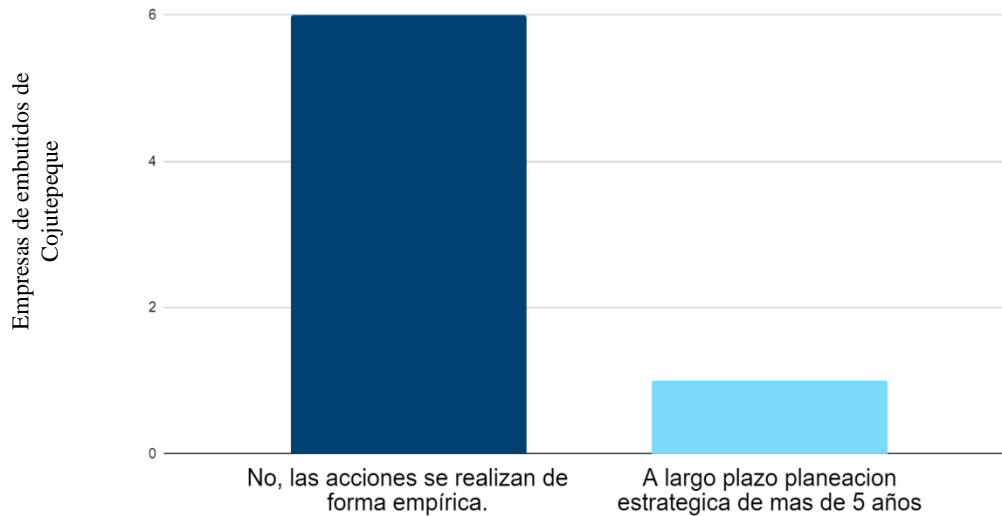
### 4.4. Planificación

#### Planificación de corto, mediano y largo plazo

En la figura 17, se observa que la mayor parte de las empresas de embutidos de Cojutepeque, no realizan la planeación adecuada, haciendo un total de seis embutidoras, las cuales manifiestan realizar las acciones de forma empírica, de igual forma una embutidora manifiesta realizar planeación estratégica de más de cinco años.

**Figura 17**

*Planificación de corto, mediano y largo plazo.*



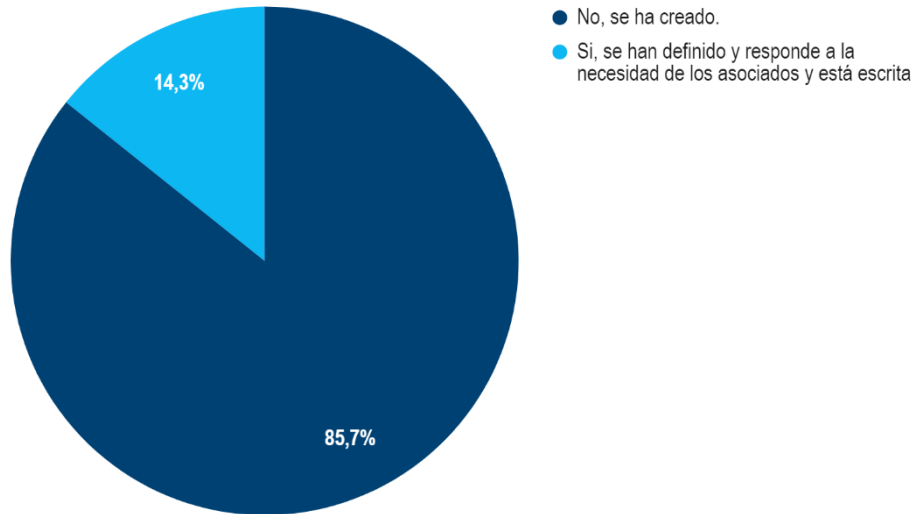
La planificación siempre es un factor fundamental que permite garantizar el buen funcionamiento de las empresas, a partir de distintos planes enfocados en el cumplimiento de objetivos organizacionales, es por ello que la planificación es una herramienta esencial para las empresas embutidoras, sin embargo, se observa en la figura anterior que seis embutidoras no cuentan con planes y por lo tanto las acciones son ejecutadas de manera empírica, así mismo una organización manifestó poseer planes estratégicos formulados para más de cinco años.

### **Misión y visión de las empresas del mercado de embutidos en Cojutepeque**

En la figura 18, se observa que dentro del mercado de embutidos no se lleva a cabo la elaboración de estos dos elementos muy importantes obteniéndose un valor del 85.7%, mientras que el restante 14.3% si cuenta con ambos elementos bien elaborados, lo que permitirá conocer lo que quieren lograr en el presente y en el futuro.

## Figura 18

*Misión y visión de las empresas del mercado de embutidos en Cojutepeque.*



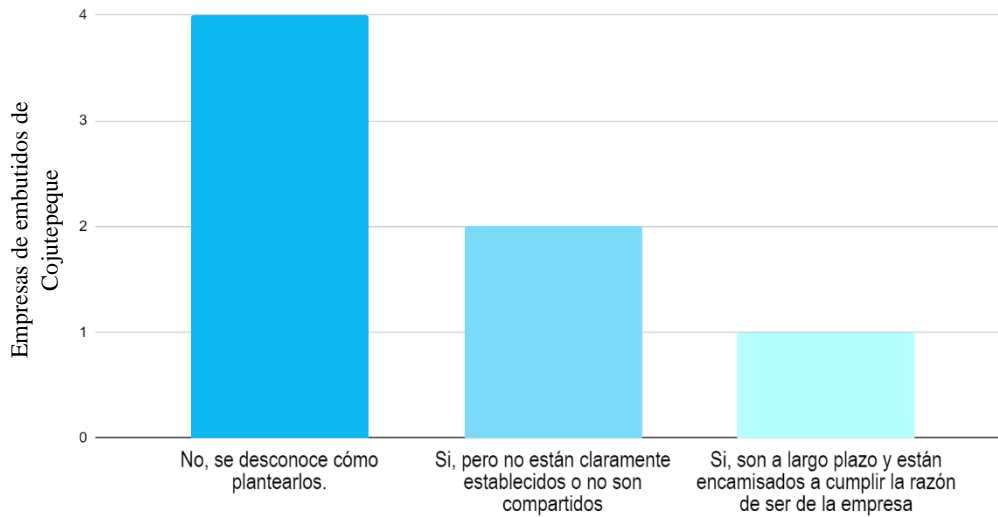
Contar con misión y visión y tenerla plasmadas es muy importante, y no de manera empírica. La misión ayuda a centrarse en los objetivos del presente, mientras que la visión ayuda a que las personas o empresas se plasmen las aspiraciones futuras que poseen, es por ello que el 14.3% de las empresas embutidoras han definido claramente la misión y visión empresarial, sin embargo, el 85.7% de las empresas en estudio no cuenta con dichos elementos

### **Formulación y aplicación de objetivos estratégicos.**

En la figura 19, se observa que cuatro de los elementos entrevistados, no cuentan con los objetivos respectivos y no saben cómo plantearlos, por otro lado, dos empresas entrevistadas si saben cómo plantearlos, sin embargo, no los tiene claramente definidos, mientras que una embutidora si sabe cómo plantearlos y por ende los elabora a largo plazo.

**Figura 19**

*Formulación y aplicación de objetivos estratégicos.*



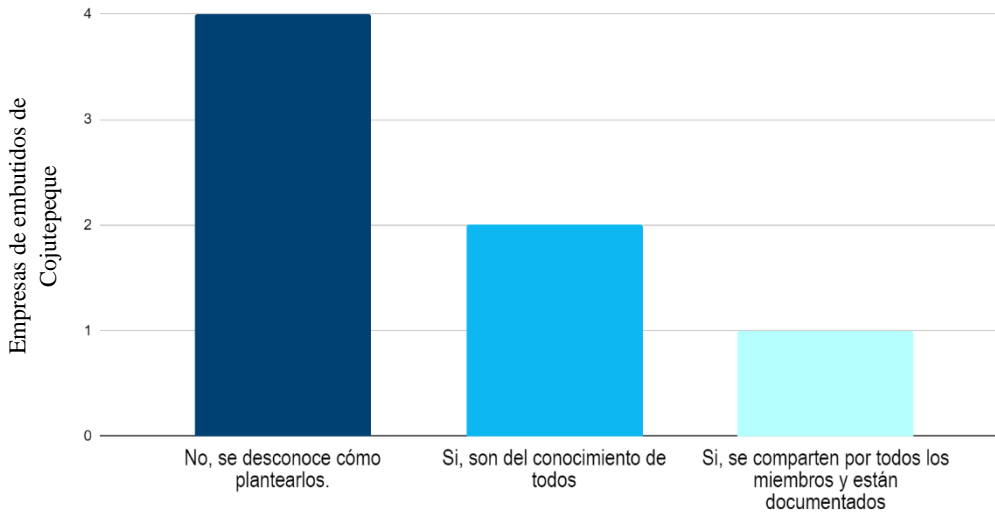
La formulación de objetivos estratégicos es una de las herramientas más importantes de la planificación, es por ello que su aplicación es de suma importancia dentro de las empresas embutidoras de Cojutepeque, sin embargo, la figura anterior muestra que cuatro embutidoras manifestaron desconocer como plantearlos, así mismo una empresa detallo tener conocimiento sobre el tema pero no se han establecido objetivos, por otro lado una embutidora expreso que posee objetivos estratégicos y están encaminados al cumplimiento de la razón de ser de la empresa

### **Valores y principios organizacionales de las empresas embutidoras de Cojutepeque**

En la figura 20, se observa que cuatro empresas embutidoras desconocen como formular los valores y principios organizacionales, así mismo, dos embutidoras manifestaron poseer valores y principios formulados y que además son del conocimiento de los miembros de la organización, de igual forma una embutidora detallo que los valores y principios se han formulado y documentado para el conocimiento general de los miembros de la empresa.

## Figura 20

*Valores y principios organizacionales de las empresas del mercado de embutidos en Cojutepeque.*



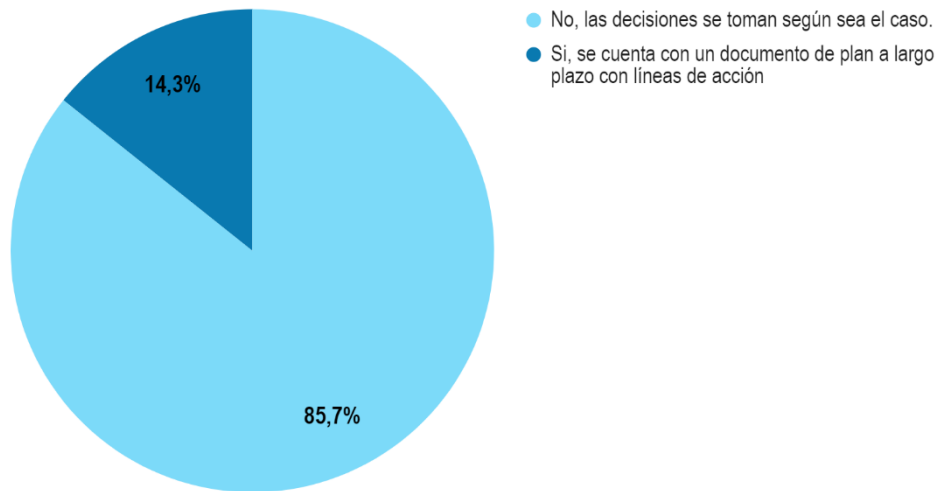
Las empresas de embutidos como se observa en la figura 20, no le dan mucha importancia a la formulación de valores y principios que regulen el trabajo organizacional, por ende, un total de cuatro embutidoras que, en cuanto al total de la población en estudio, representa más del 50% no cuentan con valores y principios organizacionales formulados y desconocen como plantearlos, mientras que las tres empresas restantes si los tienen elaborados y se lo comunican a todos los miembros de la organización . Esto permite que la cultura y el clima organizacional se mantenga por buen camino y genere un ambiente ameno y óptimo para el desempeño de sus labores.

### **Planificación anual.**

la figura 21, se enfoca en demostrar si las embutidoras realizan los diferentes tipos de planes. Para tal caso se obtuvo un valor del 85.7% en donde las decisiones son tomadas en base a la experiencia de igual forma se observa que el 14.3% manifiesta contar con un documento de plan a largo plazo con líneas de acción.

## Figura 21

*Formulación de documentos de planificación anual.*



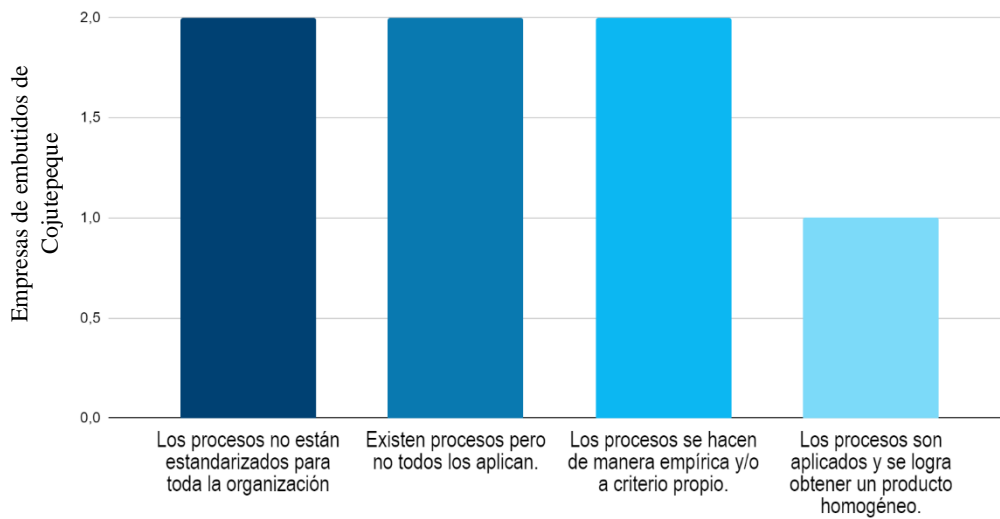
La planificación anual dentro de las empresas embutidoras de Cojutepeque, se pone de manifiesto de acuerdo a las decisiones que toman en su accionar diario, de acuerdo a la figura anterior en el 85.7% de las empresas embutidoras de Cojutepeque no se cuenta con planes documentados y en consecuencia no existen líneas de acción para su ejecución, sin embargo, el 14.3% de las embutidoras detallaron que cuentan con planes documentados de acuerdo a los objetivos empresariales.

### **Descripción de los procedimientos operativos y administrativos de las embutidoras de Cojutepeque**

En la figura 22, se observa que hay dos embutidoras que no elaboran los procedimientos administrativos y operativos, solo lo hacen de manera empírica es decir en base a los conocimientos que tienen del mercado de embutidos, por otro lado, hay dos embutidoras que, si elaboran los procesos, sin embargo, no están estandarizados para toda la organización, de igual manera se obtuvieron dos embutidoras que poseen procesos elaborados y están estandarizados, pero los empleados descuidan la aplicación de estos, también se observa que una embutidora es la única que cumple con todo lo antes descrito, por tal motivo los productos elaborados están garantizados en cumplir con los mismos lineamientos requeridos

**Figura 22**

*Descripción de los procedimientos operativos y administrativos de la empresa.*



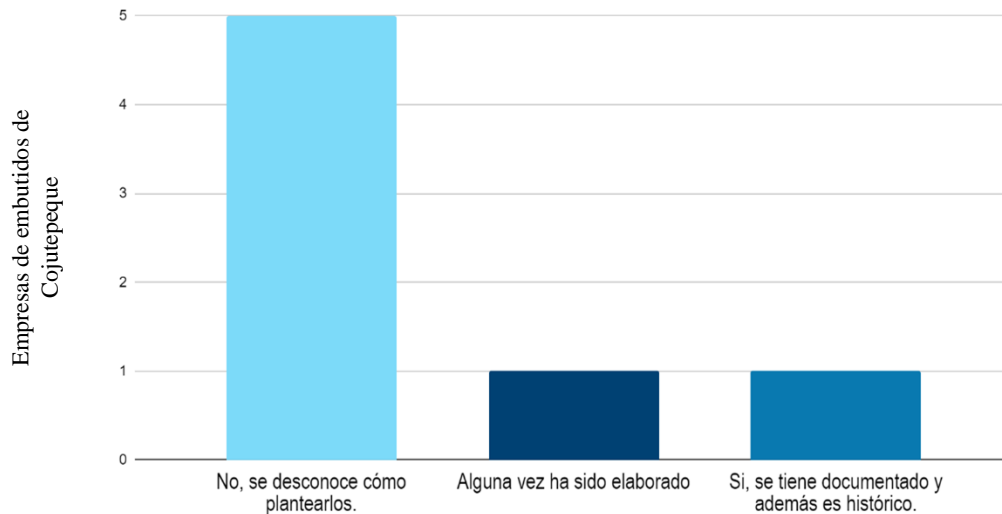
Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones o acciones administrativas que se llevan a cabo para captar y procesar información que permita desarrollar efectivamente los procesos operativos y generar información para la toma de decisiones y el control, es por ello que la descripción de los procedimientos operativos y administrativos se vuelve importante dentro de las empresas embutidoras de Cojutepeque

### **Formulación de presupuestos como herramienta de control**

En la figura 23, se tiene que cinco embutidoras de Cojutepeque no ponen en práctica la elaboración de esta herramienta de control y además se tienen falta de conocimiento sobre la elaboración presupuestaria, de igual manera se observa que una de ellas manifiesta que alguna vez realizó el ejercicio presupuestario, pero no lo puso en práctica de forma constante, mientras que otra embutidora respondió que, si se tiene el presupuesto documentado y que desde sus inicios siempre lo ha elaborado, puesto que es histórico.

**Figura 23**

*Formulación de presupuestos como herramienta de planificación.*



La elaboración de los presupuestos es fundamental para cuidar los aspectos financieros, debido a que en él se detallan los ingresos y egresos en los que la empresa está dispuesta en incurrir, y hasta donde es capaz de cubrir siempre buscando la manera de como contar con la liquidez y solvencia necesaria, lo cual es de mucho beneficio para las empresas embutidoras de Cojutepeque.

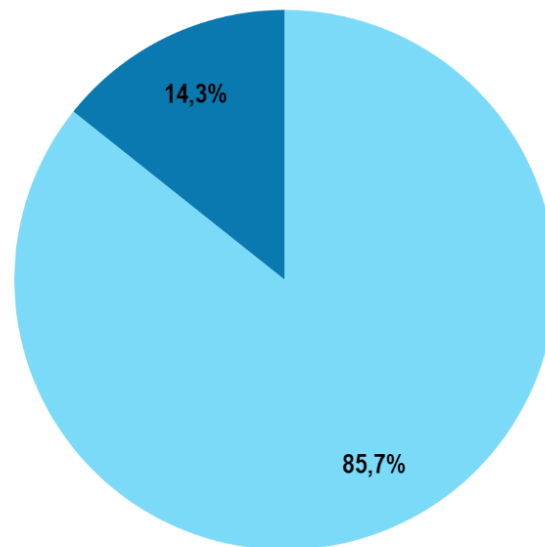
#### **4.5. Organización.**

##### **Estructura organizacional de las empresas embutidoras de Cojutepeque**

En la figura 24, el 85.7% de las empresas embutidoras no cuenta con una estructura organizativa definida, mientras que el 14.3% manifestó poseer un organigrama completo.

## Figura 24

*Formulación de la estructura organizacional de la empresa.*



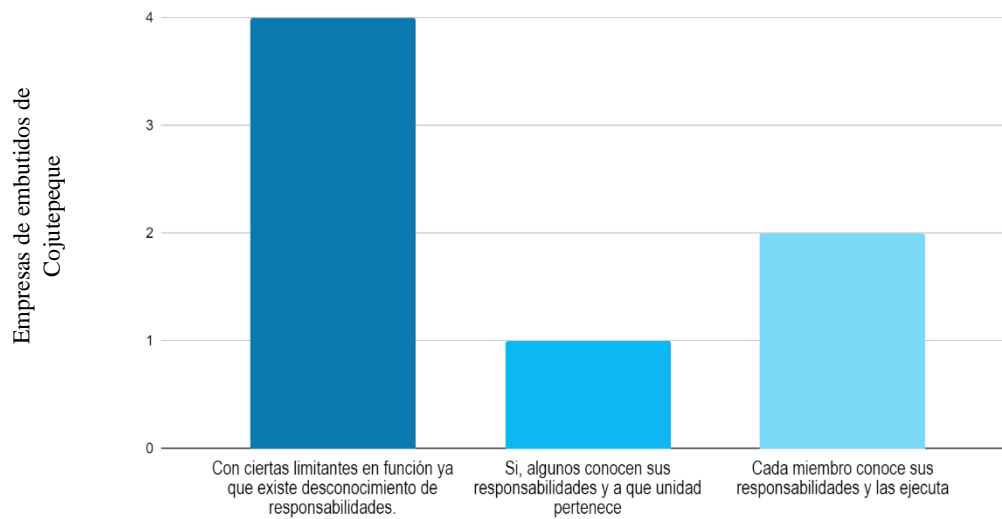
Un organigrama es importante dentro de las organizaciones debido a que permite dar a conocer cada uno de los puestos y quienes son los asignados a ellos, por ello en la presente investigación se consultó si en las empresas de embutidos del municipio de Cojutepeque se utiliza el organigrama como instrumento de organización y asignación de puestos, dando como resultado que el 85.7% de las embutidoras no tiene definido un organigrama, esto es así, pues el tamaño de estas no tienen una gran estructura, estas son pequeñas, y operan solo con el personal necesario de acuerdo a la producción además, la toma de decisiones es asumida por el propietario que en muchos casos también es operario de producción y ventas; el restante 14.3% respondió que, si posee una estructura organizativa, pues posee varios empleados y las operaciones que realiza son en mayor tamaño.

### **Estructura organizativa y división de responsabilidades**

En la figura 25, se observa que, en dos empresas, dieron respuestas relacionadas a que cada miembro conoce sus responsabilidades y por ende las ejecuta, aun sin contar con una estructura organizativa, pero en base a la experiencia en el puesto, es donde le permite realizar las actividades sin ningún problema, de igual forma Embutidos la Española manifestó que posee una estructura organizativa, y en base a ello cada uno de los empleados conocen sus responsabilidades.

## Figura 25

*Aplicación del organigrama y división de responsabilidades.*



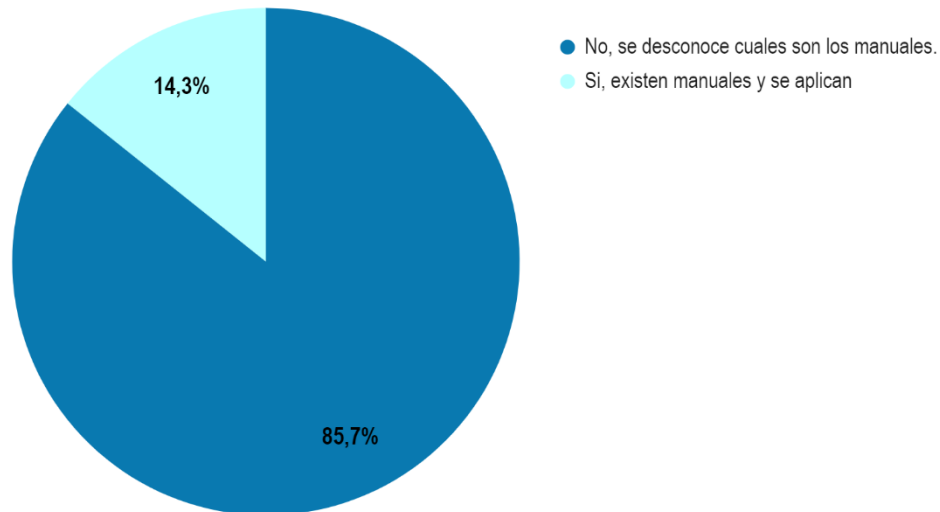
Muchas veces las responsabilidades de las actividades que se realizan en el día a día en las empresas pequeñas son delegadas de acuerdo con las necesidades, mientras que en las grandes empresas de acuerdo con el puesto que ocupan dentro del organigrama. Para el caso de las empresas de embutidos cuatro de estas lo hacen mediante la necesidad del momento, pues explican que hay limitantes debido a que existe desconocimiento de las responsabilidades específicas, debido a que en la interrogante anterior se demostró que no poseen un organigrama estructurado, así mismo dos embutidoras detallaron que cada miembro conoce sus responsabilidades y son ejecutadas de acuerdo a sus funciones, también una embutidora expresó que no todos conocen sus responsabilidades y la unidad a la que pertenecen.

### **Formulación y aplicación de manuales organizacionales**

En la figura 26, se muestra que las empresas de embutidos no conocen cuales son los manuales y por ende no son aplicados, así mismo se obtuvo un 14.3% si hace uso de manuales administrativos.

## Figura 26

*Formulación y aplicación de manuales organizacionales.*



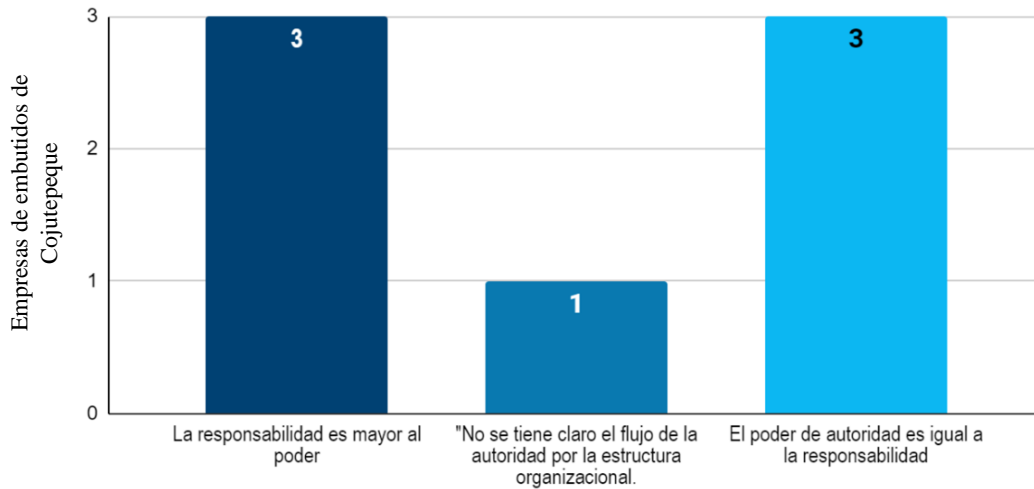
La aplicación de manuales organizacionales contribuye a la mejora de los procesos y actividades dentro de las organizaciones, en cuanto a las empresas embutidoras de Cojutepeque se ha puesto de manifiesto que el 85.7% de ellas, desconocen cuáles son los manuales y en consecuencia su aplicación, sin embargo, un 14.3% detalló que poseen manuales y se aplican de acuerdo a las necesidades de la organización.

### **Distribución de la autoridad por medio de la estructura organizativa.**

En la figura 27, se observa que tres empresas embutidoras consideran que la responsabilidad es mayor al poder, de igual forma se detalla que tres empresas embutidoras manifestaron que el poder de autoridad es igual a la responsabilidad, así mismo, una empresa embutidora desconoce el flujo de autoridad y poder dentro de la organización.

**Figura 27**

*Distribución de la autoridad por medio de la estructura organizativa.*



De acuerdo a la información obtenida en el estudio realizado a siete empresas productoras y comercializadoras de embutidos en el municipio de Cojutepeque, se ha determinado que tres empresas en estudio consideran que la responsabilidad es mayor al poder, lo cual significa que las obligaciones o deberes de las personas hacia la realización de las tareas y actividades es más importante que la capacidad de ejercer influencia sobre los demás, así mismo se observa que una empresa en estudio considera que no se tiene claro el flujo de la autoridad por la estructura organizacional, lo cual impacta en la organización de la empresa debido a que no se conocen la estructura de poder y autoridad empresarial, también se aprecia que tres empresas embutidoras de Cojutepeque consideran que el poder de autoridad es igual a la responsabilidad.

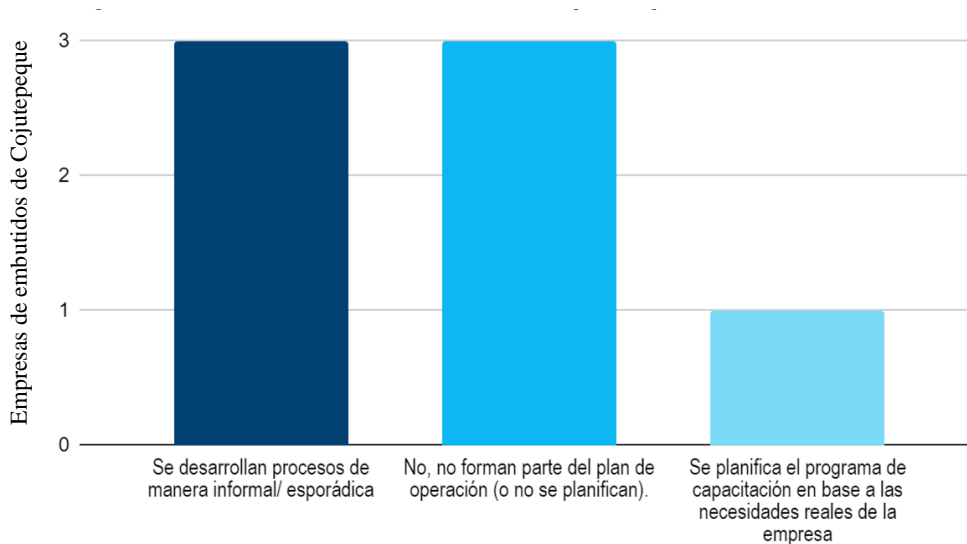
#### 4.6 Integración de personal.

##### Inducción del personal en las empresas de embutidos de Cojutepeque.

En la figura 28, se observa que tres empresas desarrollan procesos de formación de manera informal, de igual forma tres embutidoras detallaron que la formación de personal no es parte de la planificación organizacional, así mismo una embutidora manifestó que se planifica el programa de capacitación en función de las necesidades reales de la empresa.

**Figura 28**

*Inducción y formación continua del personal en las empresas de embutidos de Cojutepeque.*



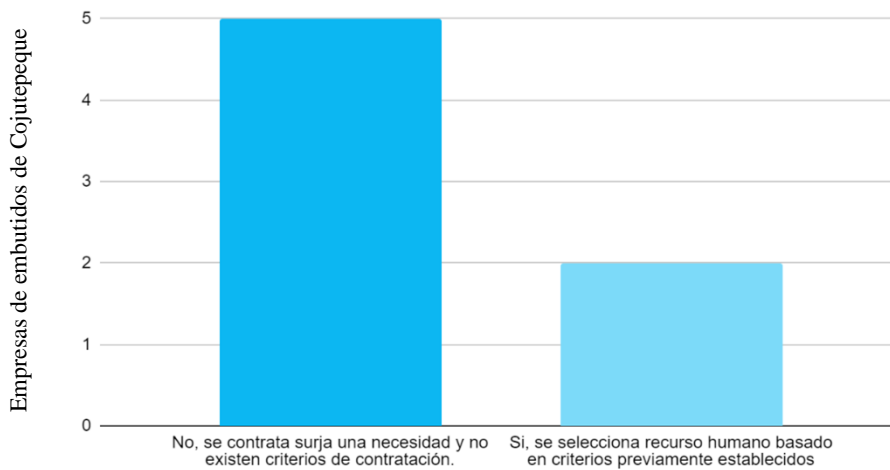
De acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de investigación, se ha determinado que tres empresas en estudio realizan procesos de inducción y capacitación de manera informal, es decir que no cuentan con un plan de capacitación e inducción que contribuya al desarrollo del personal dentro de la organización, así mismo tres empresas no planifican los procesos de capacitación e inducción de los colaboradores de la empresa, de igual forma una empresa ha determinado que se planifica el programa de capacitación en base a las necesidades reales de la empresa

## Selección de personal en las empresas embutidoras de Cojutepeque.

En la figura 29, se observa que cinco empresas embutidoras realizan las contrataciones de acuerdo a las necesidades existentes sin previa planificación, así mismo dos embutidoras detallaron que se selecciona al recurso humano con base a criterios previamente establecidos, es decir que se cuenta con planificación para el desarrollo de contrataciones.

### Figura 29

*Proceso de selección de personal en las empresas embutidoras de Cojutepeque.*



El elemento humano es uno de los factores más importantes dentro de todo tipo de organización, es por ello que la selección de personal constituye el primer paso de integración de recurso humano.

A partir de los datos obtenido por parte de las empresas del mercado de embutidos del municipio de Cojutepeque se ha determinado que cinco empresas consideran que las contrataciones se realizan según sea la necesidad de personal dentro, pero dichas contrataciones se realizan sin criterios de contratación, es decir que no se cuenta con un plan ni criterios de contratación, también se observa en la figura anterior que dos empresas embutidoras objeto de estudio cuentan con procesos definidos de selección de personal y también se desarrollan procesos

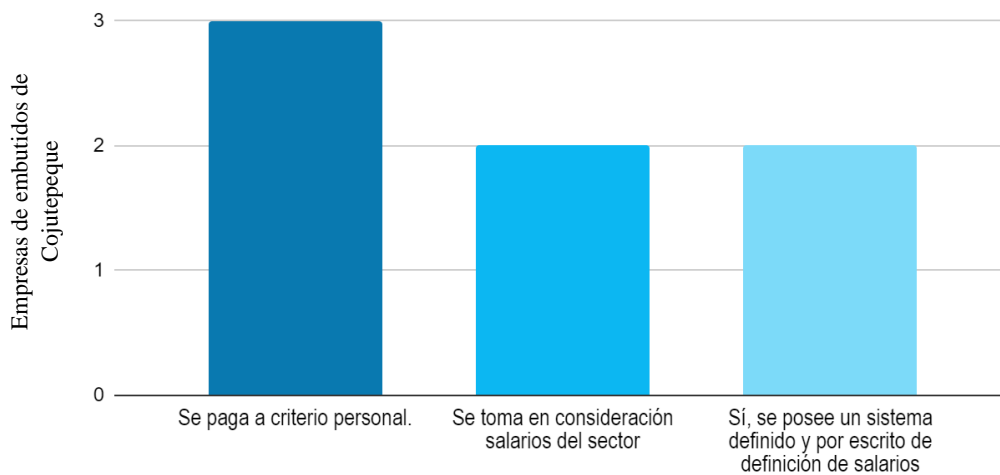
de selección basados en criterios previamente establecidos como experiencia, nivel académico dependiendo el área de contratación y otros requisitos establecidos por dichas organizaciones.

### Sistema de remuneración

En la figura 30, se observa que tres empresas del mercado de embutidos realizan los pagos de acuerdo a criterio personal, así mismo dos embutidoras han definido su sistema de remuneración considerando los salarios del sector, también dos organizaciones detallan que los sistemas de pagos se encuentran definidos y por escrito considerando diferentes criterios de acuerdo a las actividades desarrolladas por cada uno de los colaboradores.

### Figura 30

*Descripción del sistema de remuneración de acuerdo al tipo y duración de actividad en las empresas de embutidos de Cojutepeque.*



Toda organización desarrolla distintos sistemas de recompensa por rendimiento del personal, de igual forma las empresas del mercado de embutidos en Cojutepeque determinan con base a diferentes criterios el sistema de remuneración hacia cada uno de sus colaboradores, tomando en cuenta la durabilidad de las actividades, salarios del sector y criterio personal, sin embargo, es necesario recalcar que los sistemas retributivos deben estar basados en el pago legal y justo.

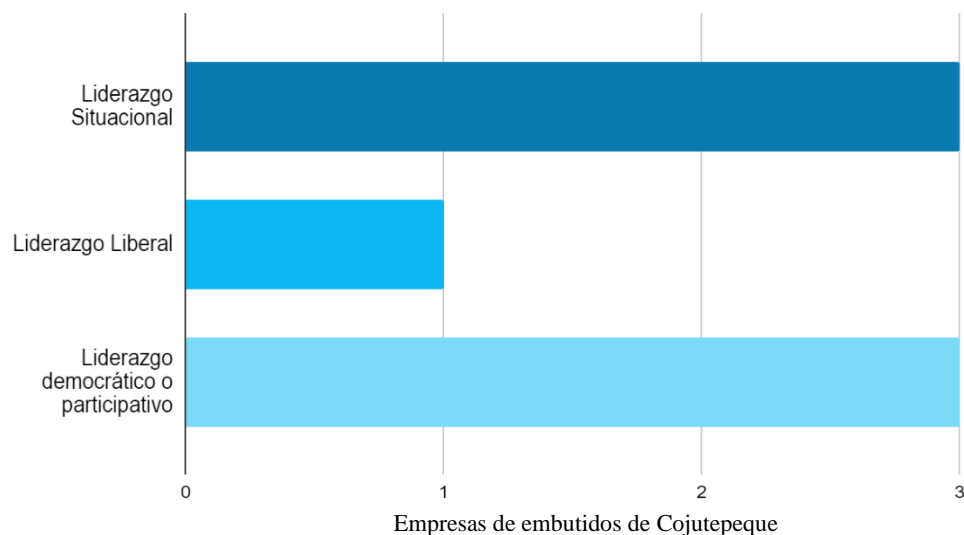
#### 4.7. Dirección

##### Tipo de liderazgo dentro de las empresas embutidoras.

En la figura 31, se observa que en tres empresas embutidoras se ejerce el liderazgo participativo, de igual forma en tres embutidoras se desarrolla el liderazgo situacional y en una empresa se fomenta el liderazgo liberal

**Figura 31**

*Definición del tipo de liderazgo por empresa embutidora.*



El liderazgo es uno de los papeles más importantes dentro de toda organización debido a que influyen en el comportamiento de uno o más seguidores que lo siguen o aceptan de alguna forma dicha influencia

De acuerdo a la información obtenida mediante el estudio realizado a siete empresas del mercado de embutidos en el municipio de Cojutepeque se ha determinado de acuerdo a la figura anterior que en tres empresas se desarrolla el liderazgo situacional, lo cual significa que el líder implementa el liderazgo de acuerdo a las situaciones que se presenten dentro de la organización, así mismo en tres empresas se ha detallado la presencia del liderazgo democrático o participativo, en el cual la persona que ejerce la función de líder pide la participación de los integrantes de la organización, también en una organización se puede visualizar la presencia del liderazgo liberal.

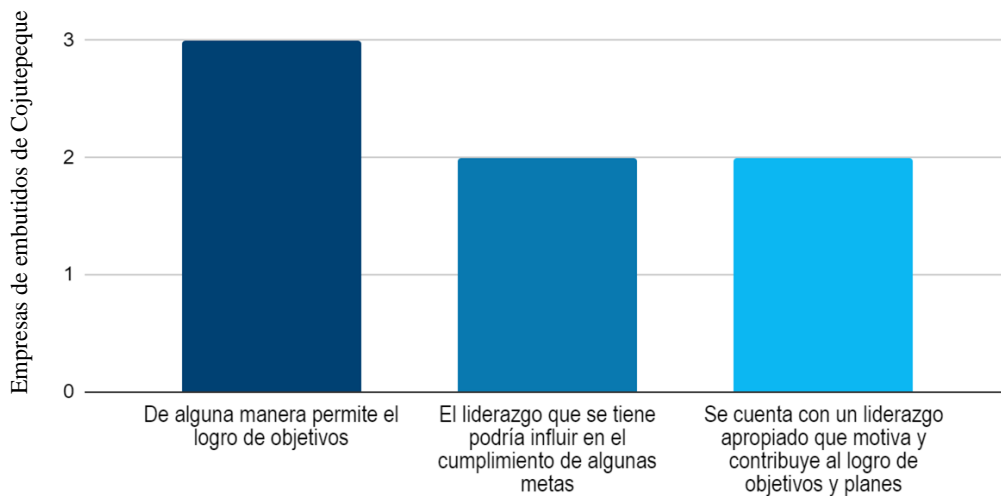
## Liderazgo y su influencia en las empresas de embutidos.

En la figura 32, se observa que tres empresas consideran que el estilo de liderazgo con el que se cuenta permite de alguna manera el logro de los objetivos empresariales, así mismo dos organizaciones detallan que el tipo de liderazgo que se tiene podría influir en el cumplimiento de algunas metas, y dos empresas expresan que se cuenta con el estilo de liderazgo apropiado que motiva y contribuye al logro de los objetivos y planes de la organización.

### Figura 32

*Influencia del liderazgo en el logro de objetivos y planes.*

El liderazgo ejerce influencia directa en el cumplimiento de objetivos y planes por ello se muestra la opinión de las productoras y comercializadoras de embutidos en el municipio de Cojutepeque respecto al estilo de liderazgo observado en cada una de las empresas y como esto les influye en ciertos aspectos para el logro de objetivos.

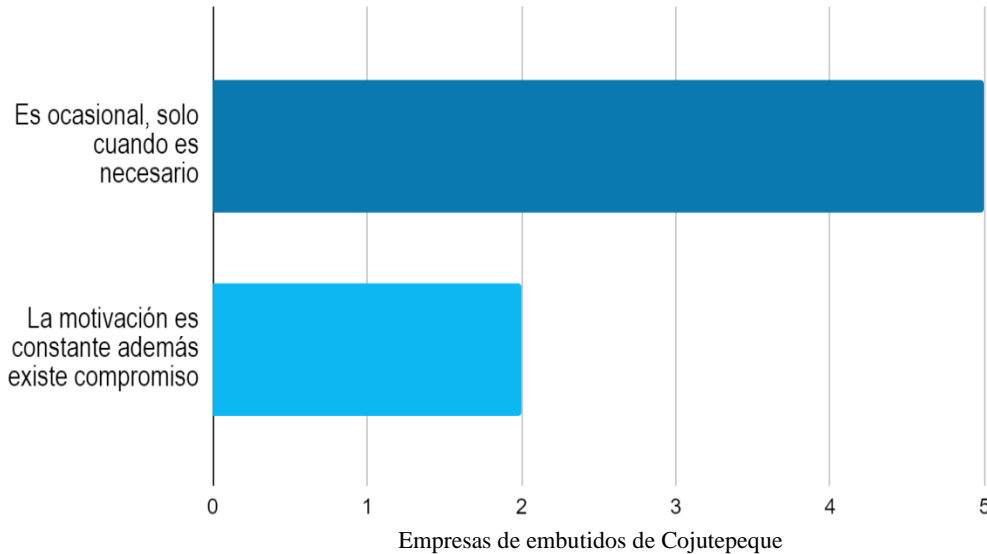


## Impacto de la motivación en los empleados

En la figura 33, se observa que cinco empresas consideran que se fomentan mecanismos de motivación hacia los empleados de manera ocasional, solo cuando es necesario y dos empresas detallan que la motivación se fomenta de manera constante y que además existe compromiso por parte de las personas encargadas de dirigir.

### Figura 33

*Implementación de mecanismos de motivación hacia los empleados de las embutidoras de Cojutepeque.*



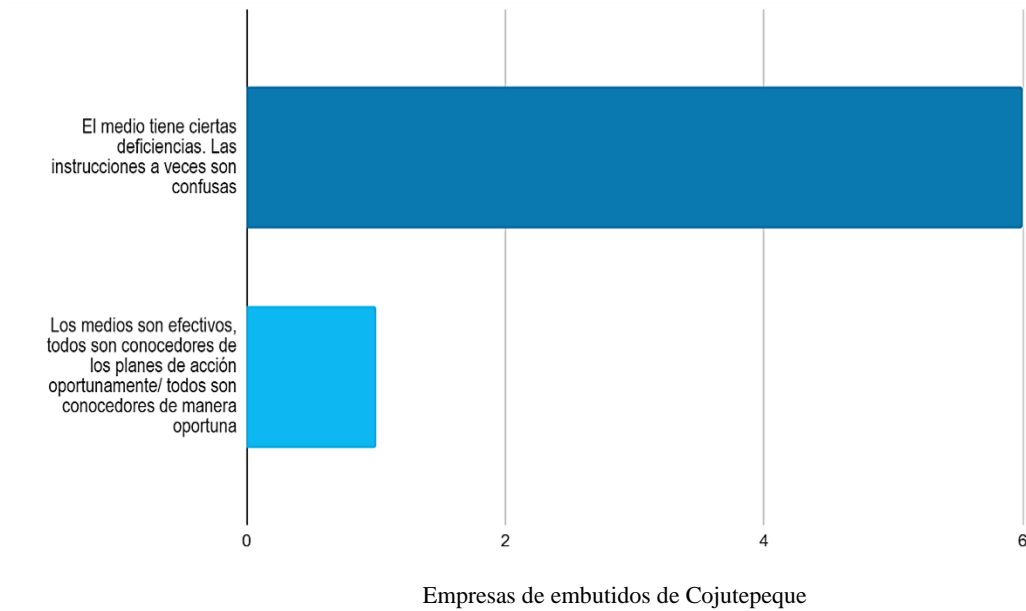
La motivación en las empresas sin distinción del giro que tengan y en este caso refiriéndose a las empresas del mercado de embutidos tiene participación fundamental, debido a que si los empleados se sienten motivados en su puesto de trabajo desarrollan capacidades que conducen a la materialización de objetivos de la organización.

### La comunicación en las empresas de embutidos

En la figura 34, se tiene que cinco empresas consideran que el medio que se utiliza para informar los planes de acción tiene ciertas deficiencias, por ello las instrucciones a veces son confusas, de igual forma se tiene una empresa que detalla que los medios son efectivos y todos son conocedores de los planes de acción oportunamente.

### Figura 34

*Implementación de medios para informar los planes de acción a las diferentes áreas de la empresa.*



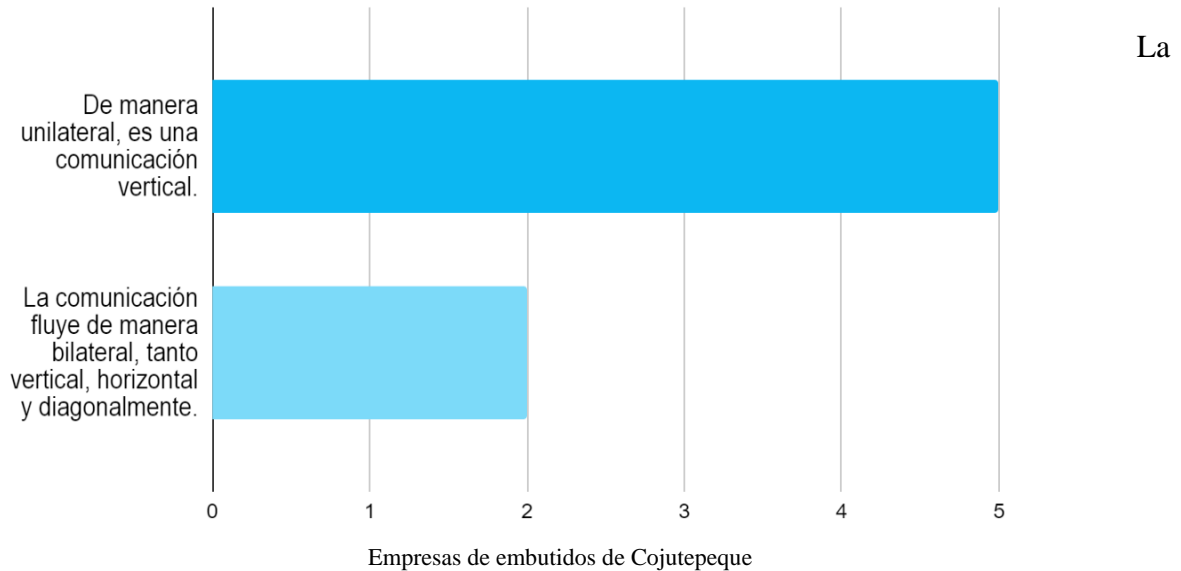
La comunicación de los planes de acción dentro de las organizaciones es fundamental para seguir una misma línea de acción por parte de los integrantes de la misma, es por ello que contar con una línea asertiva hacia cada uno de los miembros de la empresa es importante.

#### **Tipos de comunicación en las empresas de embutidos.**

En la figura 35, se observa que cinco embutidoras manifiestan que la comunicación fluye de manera unilateral, y que es una comunicación del tipo vertical, y por otro lado dos empresas detallan que la comunicación fluye de manera bilateral tanto de manera vertical, horizontal y diagonal, entre los miembros de la organización.

### Figura 35

*La comunicación dentro de la estructura organizacional de las empresas embutidoras de Cojutepeque.*



comunicación dentro de la estructura organizacional como un proceso de transmisión de información entre los miembros de la empresa, constituye el medio más importante para transmitir las diferentes decisiones y planes que guían el accionar de la organización.

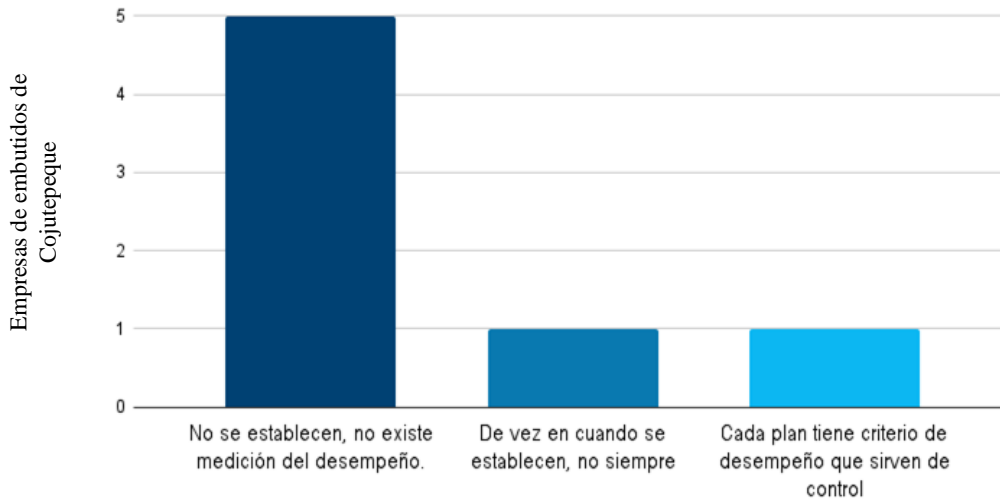
### 4.8. Control

#### **El desempeño y su aplicación en las empresas de embutidos.**

En la figura 36, se muestra que cinco empresas embutidoras no establecen criterios de medición de desempeño y por lo tanto no existe, de igual forma una considera que los criterios de desempeño de objetivos, planes y metas se establecen de vez en cuando pero no siempre, y una de ellas afirma que cada plan tiene criterios de desempeño que sirven de control organizacional.

### Figura 36

*Establecimiento de criterios de desempeño de los objetivos, planes y metas para las empresas productoras de embutidos de Cojutepeque.*



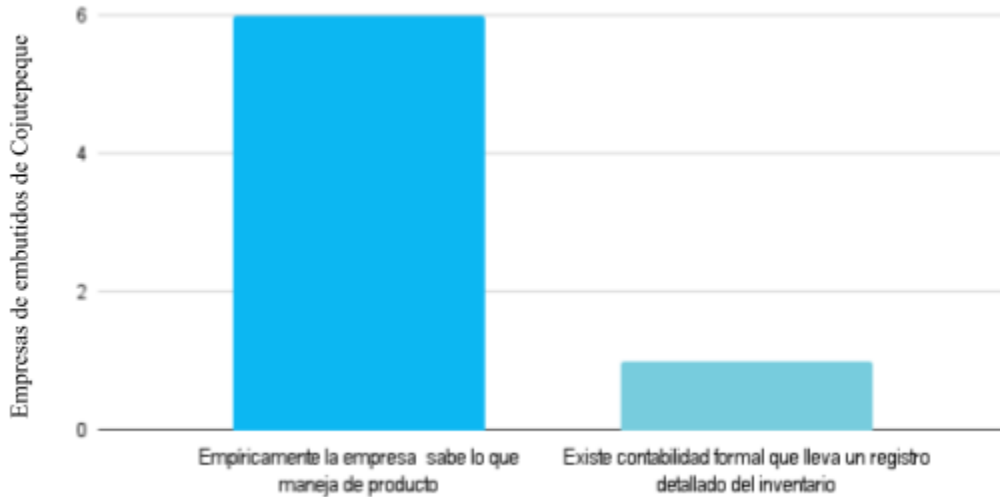
El cumplimiento de objetivos, planes y metas es de vital importancia para la organización desde el momento de su planificación, es por ello que el establecimiento de criterios de desempeño constituye un parámetro de cumplimiento para los objetivos, planes y metas

### **Aplicación de métodos de control de inventario en las empresas de embutidos**

En la figura 37, se observa que seis empresas embudidoras conocen empíricamente lo que manejan de productos, ya sea materias primas, productos en proceso y productos terminados, así mismo, se tiene que una empresa manifiesta llevar controles de contabilidad formal y que por lo tanto se lleva un registro de inventarios periódico que demuestra lo que se posee en existencias y las necesidades de compra.

### Figura 37

*Control de inventarios de materiales y productos terminados.*



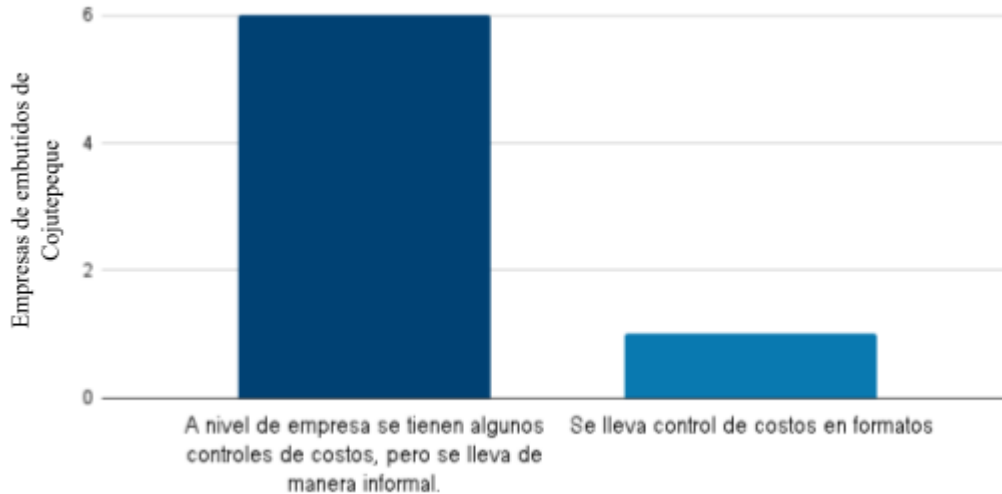
Los inventarios son parte esencial para el funcionamiento de la actividad empresarial por parte de las empresas que conforman el mercado de embutidos en Cojutepeque, por ello el control sobre los inventarios constituye una herramienta que garantiza el uso correcto de las materias primas y las necesidades de compra cuando sea necesario.

### **Estructura de costos y gastos en las empresas de embutidos**

En la figura 38, se observa que seis empresas tienen medición de costos, pero se llevan de manera informal, es decir que no se cuenta con una estructura definida de costos y gastos y todo se realiza de forma empírica y se tiene que una empresa posee controles de costos en formatos definidos, lo cual indica que hay una definición de costos y gastos en su estructura.

### Figura 38

*Definición de la estructura de costos y gastos en las empresas embutidoras de Cojutepeque.*



La determinación de resultados al final del periodo se ve influenciada luego de descontar a los ingresos, los valores obtenidos de costos y gastos, de tal manera que una definición de la estructura de dichas erogaciones determina las ganancias o pérdidas al final del periodo.

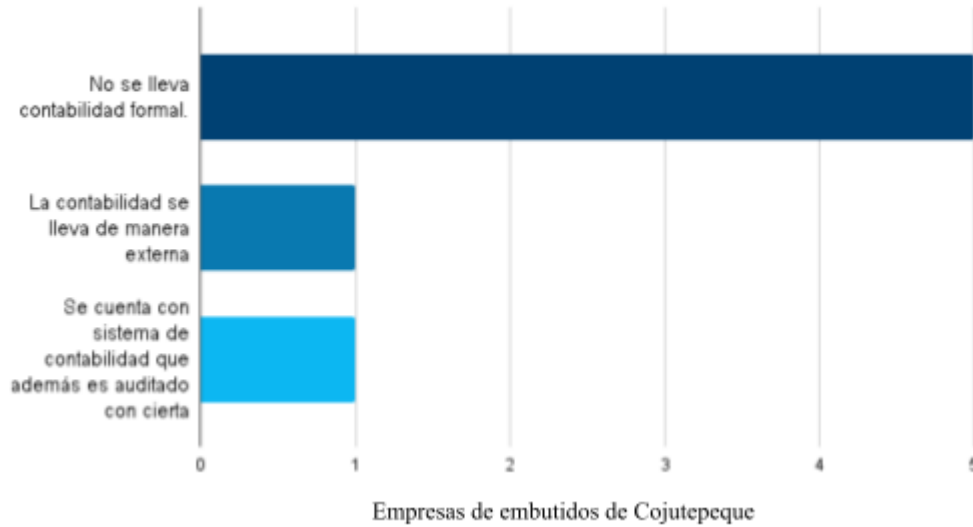
#### **4.9. Contabilidad y finanzas.**

##### **Implementación de contabilidad en las empresas de embutidos.**

En la figura 39, se observa que cinco empresas embutidoras manifiestan que no cuentan con un sistema de contabilidad formal y que los controles se determinan de manera empírica, así mismo, una empresa que la contabilidad es llevada de manera externa por medio de despachos contables, y una detalla que se cuenta con sistema de contabilidad formal y que además es auditado con cierta frecuencia.

### Figura 39

*Aplicación de sistemas de contabilidad en empresas embutidoras de Cojutepeque.*



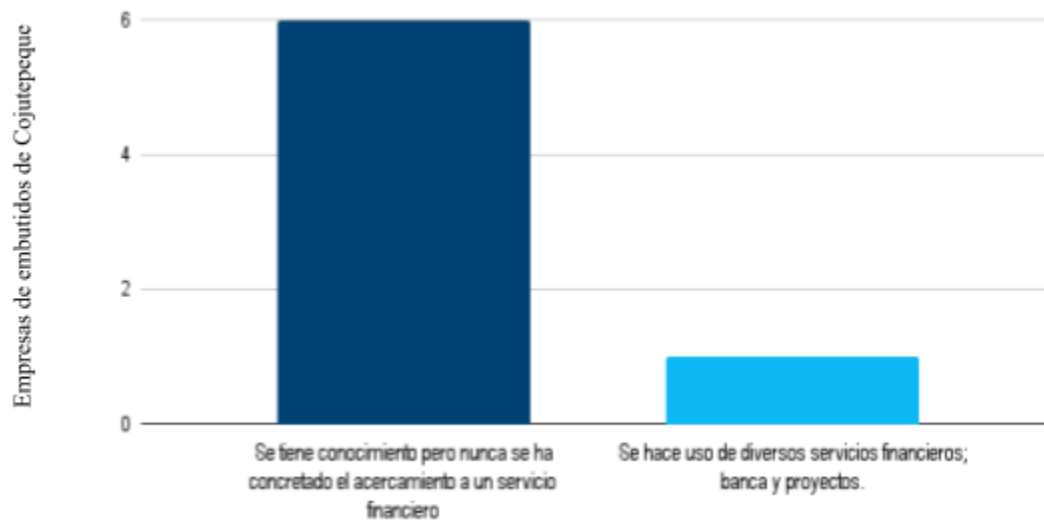
Un sistema contable contribuye a registrar de forma oportuna las transacciones que se realizan dentro de las organizaciones, de tal forma que contribuya a tomar decisiones acertadas referente a las finanzas. A partir de los resultados anteriores se observó que dentro de estas organizaciones se cuentan con permisos por parte del Ministerio de Hacienda y Alcaldía Municipal en materia tributaria, pagando impuestos de forma constante, sin embargo, la mayor parte no considera llevar contabilidad formal.

### **Conocimiento de fuentes de financiamiento en las empresas de embutidos.**

En la figura 40, se observa a seis embutidoras de Cojutepeque tienen conocimiento sobre las fuentes de financiamientos, pero nunca han concretado un acercamiento a un servicio financiero y se tiene que una empresa detalla que hace uso de los diversos servicios financieros de la banca y demás proyectos

## Figura 40

*Gestión de información actualizada sobre posibles fuentes de financiamiento y de su posible utilización.*



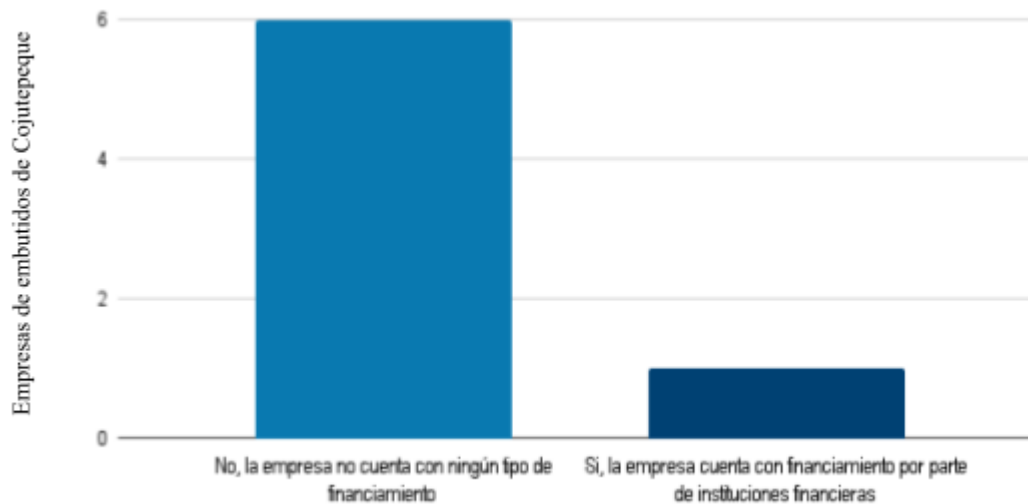
El uso de fuentes de financiamiento en las empresas depende de la manera de operar de cada una de estas, en el caso de las embutidoras de Cojutepeque, se aprecia que por políticas internas no se considera necesario el hacer uso de fuentes de financiamiento externo.

### **Implementación de fuentes de financiamiento**

En la figura 41, se aprecia que seis empresas participantes en la investigación manifiestan no contar con ningún tipo de fuente de financiamiento, y se tiene que una empresa hace uso de fuentes de financiamiento para el funcionamiento de sus operaciones.

**Figura 41**

*Apoyo financiero a las empresas de embutidos de Cojutepeque.*



El desarrollo de proyectos de inversión y el manejo de las finanzas de la empresa depende en gran medida de la capacidad financiera de la organización, es por ello que, actualmente muchas organizaciones recurren al financiamiento por parte de instituciones bancarias, lo cual les permite desarrollar proyectos e inyectar capital a la empresa

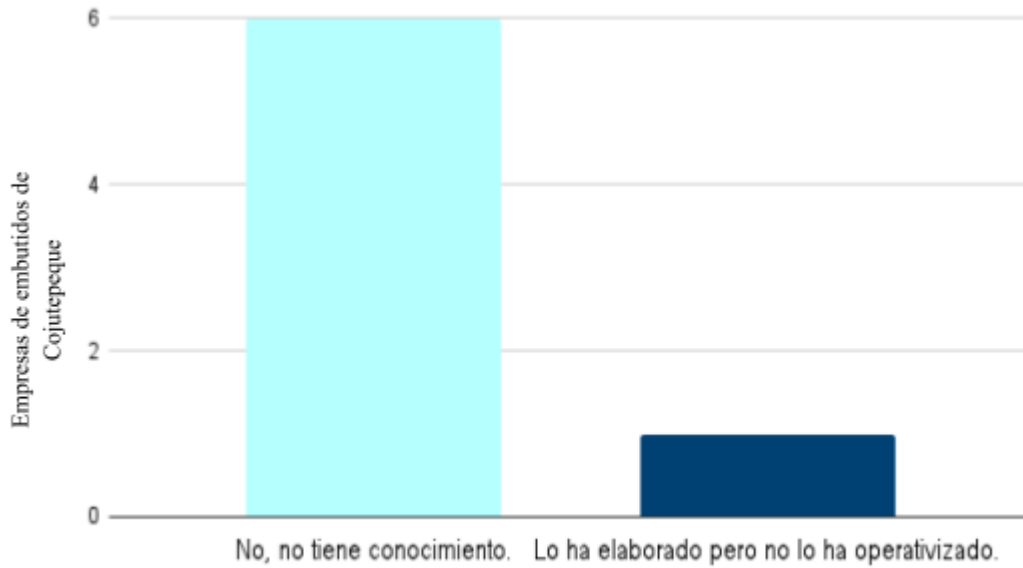
#### **4.10. Comercialización.**

##### **Plan de mercadeo de las empresas de embutidos.**

En la figura 42, se muestra que seis empresas no cuentan con un plan de mercadeo y tampoco tienen conocimiento de cómo elaborarlo, de igual forma una empresa detalla que cuentan con un plan de mercadeo pues ha sido elaborado, pero no se ha operativizado de acuerdo a las necesidades de la empresa embutidora.

**Figura 42**

*Formulación de planes de mercadeo por parte de las empresas embutidoras de Cojutepeque.*



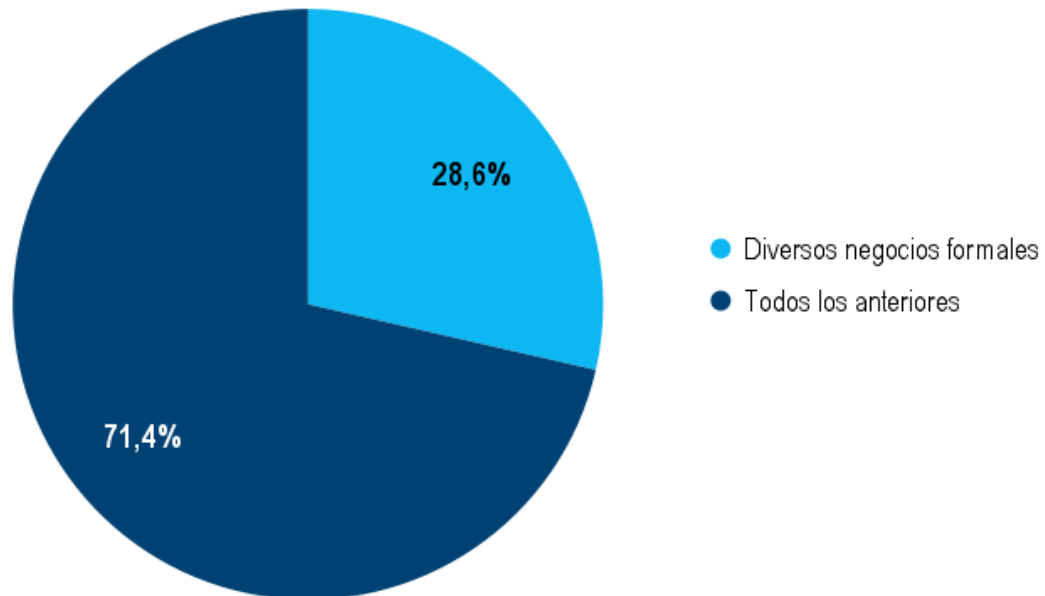
La implementación de un plan de mercadeo permite a las empresas alcanzar los objetivos, indicadores, métricas y los resultados mediante el uso de estrategias en un periodo de tiempo concreto. La implementación en las empresas de embutidos de Cojutepeque no es frecuente debido a la falta de conocimiento que se tiene con respecto al tema.

### **Canales de distribución de las empresas de embutidos.**

En la figura 43, se observa que el 71.4% expresa que su producción es distribuida por medio de intermediarios, mayoristas y todos aquellos detectados en el estudio de mercado incluyendo negocios formales como tiendas o supermercados y se tiene que el 28.6% manifiesta distribuir su producción de embutidos con diversos supermercados como súper selectos, Walmart, hoteles y demás empresas a nivel nacional

### Figura 43

*Canales de distribución que son utilizados para comercializar los productos.*



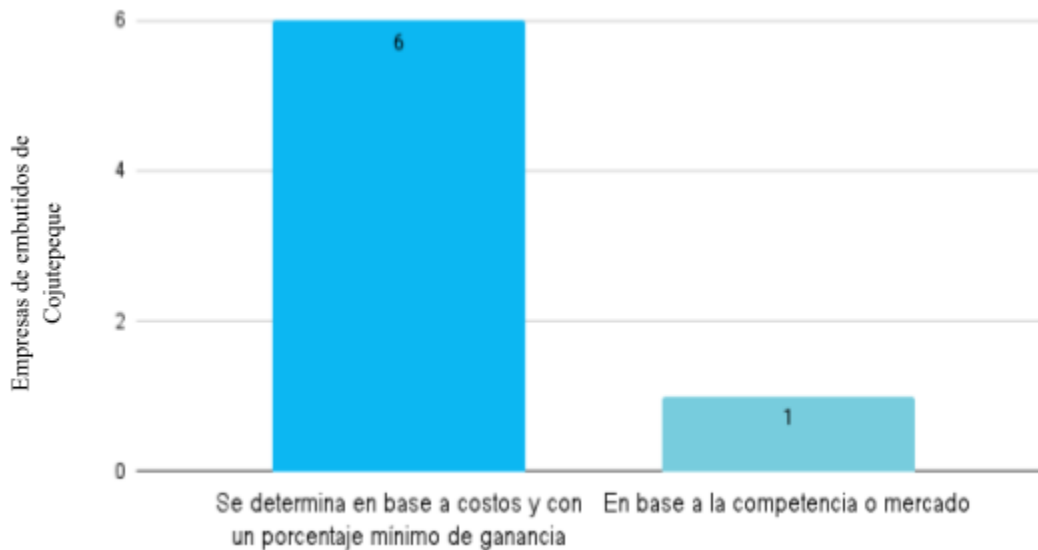
Los canales de distribución son fundamentales debido a que es la herramienta que permite a las empresas poder hacer llegar sus productos a los consumidores, ya que contempla las rutas que los productos o los servicios toman. Para la mayoría de las empresas de embutidos de Cojutepeque hay ciertos factores que no les permite distribuir sus productos a grandes cadenas, pues éstas exigen mayores estándares de calidad.

### **Método para la determinación de precios de embutidos.**

En la figura 44, se muestra que seis empresas manifestaron establecer el precio de venta considerando el costo de producción más un porcentaje mínimo de ganancia y una embutidora detallo tomar como base la competencia de mercado para el establecimiento de precios de venta.

#### Figura 44

*Metodología utilizada para el establecimiento del precio de venta de los productos de las embutidoras de Cojutepeque.*



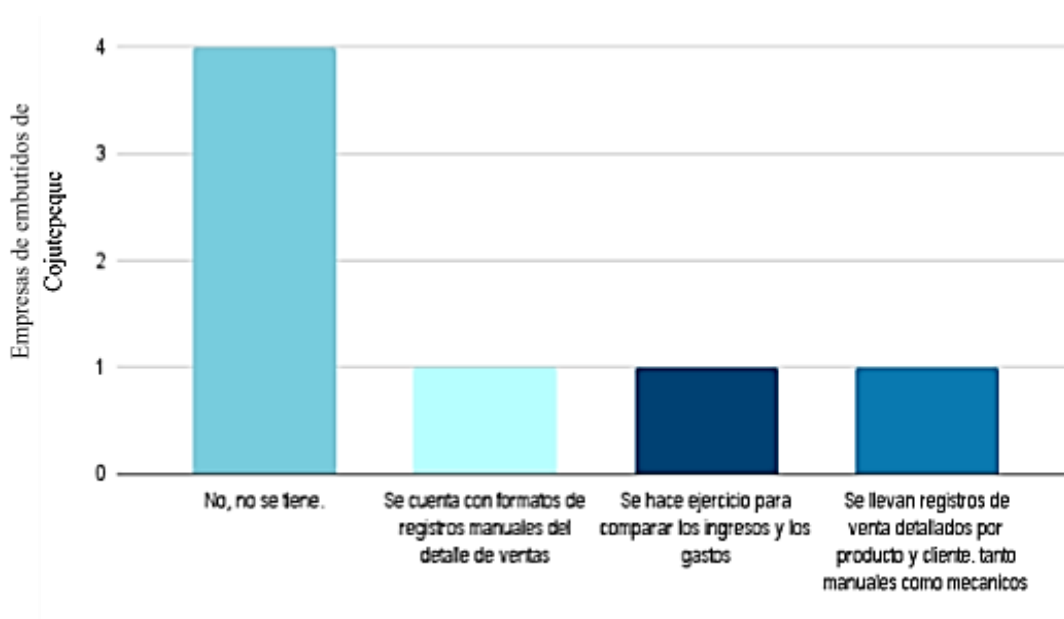
La fijación de precios es el proceso mediante el cual se determina la remuneración económica que recibirá una empresa por alguno de sus productos o servicios ofrecidos. En un mayor número las empresas de embutidos de Cojutepeque toman como base inicial los costos de producción y de distribución que conlleva la elaboración de los diferentes productos.

#### **Metodología de control de ventas.**

En la figura 45, se observa que cuatro de las embutidoras en estudio manifiestan no tener registros sobre las ventas realizadas por producto y cliente, así mismo una empresa detalla que se cuenta con formatos de registros manuales de las ventas ejecutadas, de igual forma se observa que una embutidora expresa que se hacen ejercicios para comparar los ingresos y gastos en los que incurre la empresa, y se aprecia que una organización manifiesta llevar registros de venta detallados por productos y clientes tanto manuales como mecánicos

**Figura 45**

*Control sobre registros de las ventas realizadas por productos y clientes.*



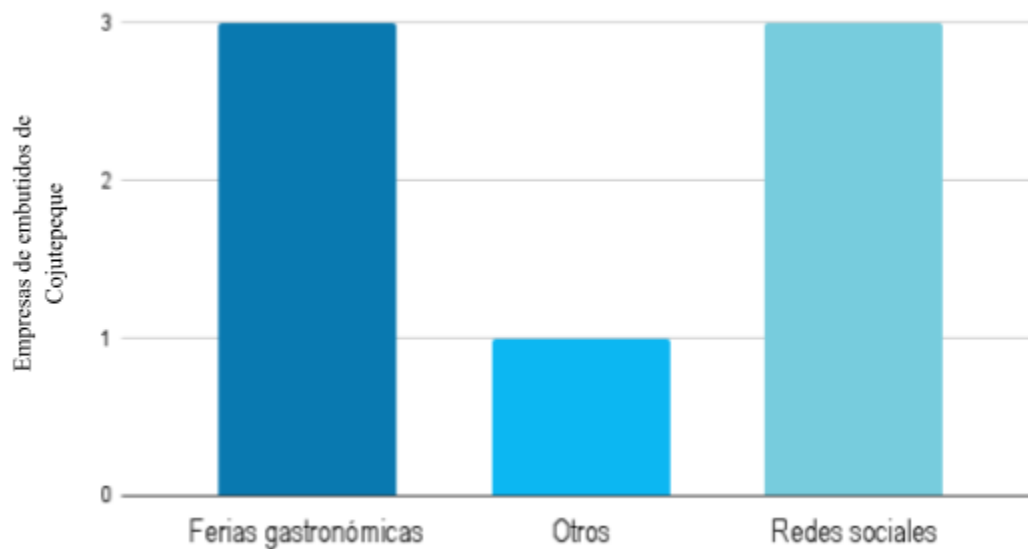
El control de ventas es un registro que asegura la productividad de la fuerza de ventas de una empresa, asociado a los productos y los vendedores. Llevar este tipo de control en las empresas de embutidos de Cojutepeque, les permitiría mejorar en ciertos aspectos como el aumento de las ventas y ganancias.

### **Medios de difusión de productos de las empresas de embutidos.**

En la figura 46, se observa que tres empresas manifiestan participar en ferias gastronómicas ofreciendo cada uno de sus productos por medio de degustaciones, lo cual les permite interactuar con los diversos clientes, de igual forma tres embutidoras detallan que hacen uso de redes sociales como medio de publicidad para sus empresas y diversidad de embutidos, y una embutidora detalla hacer uso de otros medios para dar a conocer su empresa como entrevistas por medios televisivos y aportes de diversos medios como Youtubers

**Figura 46**

*Medios que las empresas embutidoras han utilizado para dar a conocer su empresa.*



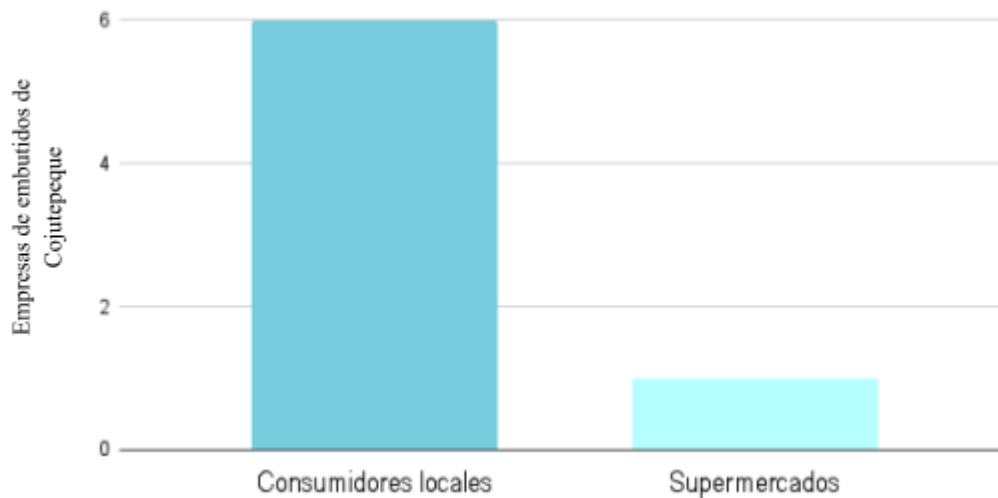
El contar con los medios publicitarios adecuados en las empresas permite la mejora de estos aspectos: incrementar la presencia de la marca, resaltar sobre la competencia, atraer y retener clientes, educar a los clientes sobre la empresa, mejorar la imagen de la marca.

### **Tipos de clientes de las empresas de embutidos**

En la figura 47 se detallan que seis embutidoras manifiestan que sus principales clientes son los consumidores locales quienes se acercan a los diversos establecimientos y hacen sus respectivas compras, y una empresa expresó que sus principales clientes están conformados por supermercados como Super Selectos, Walmart, entre otros.

**Figura 47**

*Principales clientes de las empresas de embutidos de Cojutepeque.*



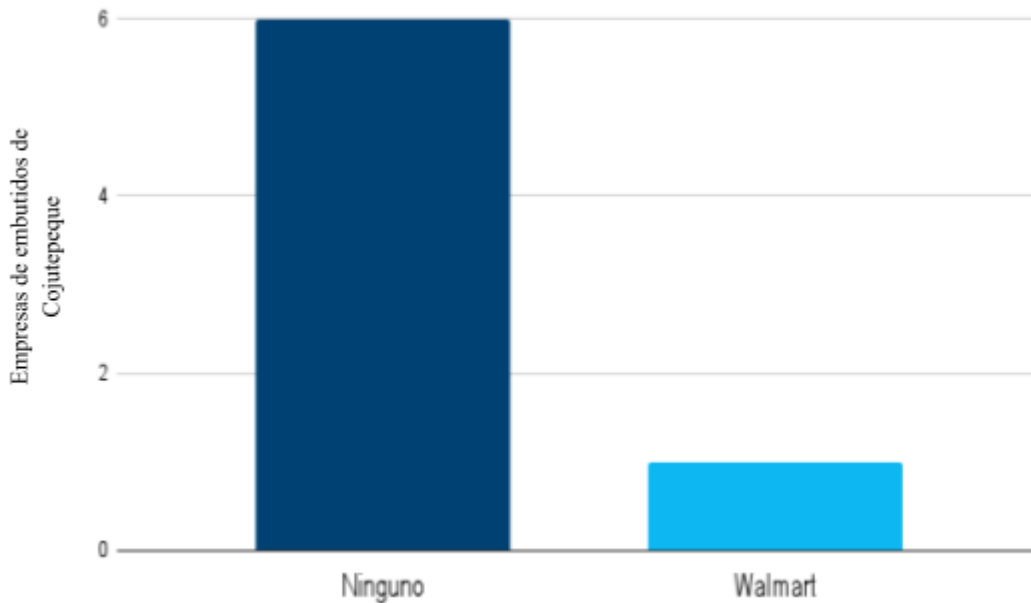
Los clientes representan uno de los elementos más importantes en las empresas debido a que les permite mantener sus niveles óptimos de ventas, cuando una empresa no se preocupa por contar con clientes fuertes, le es imposible crecer en el mercado. Para las empresas de embutidos se logra apreciar que la mayoría no cuenta con clientes fuertes, esto no les permite elevar sus niveles de ventas.

**Principales supermercados donde se colocan embutidos de Cojutepeque.**

En la figura 48, se observa que seis embutidoras no colocan sus productos en ningún supermercado del país, pues la mayor parte de producción se vende con consumidores locales, y una empresa manifiesta que sus productos son colocados en algunos supermercados con buen posicionamiento a nivel nacional.

**Figura 48**

*Principales supermercados donde las empresas embutidoras colocan sus productos.*



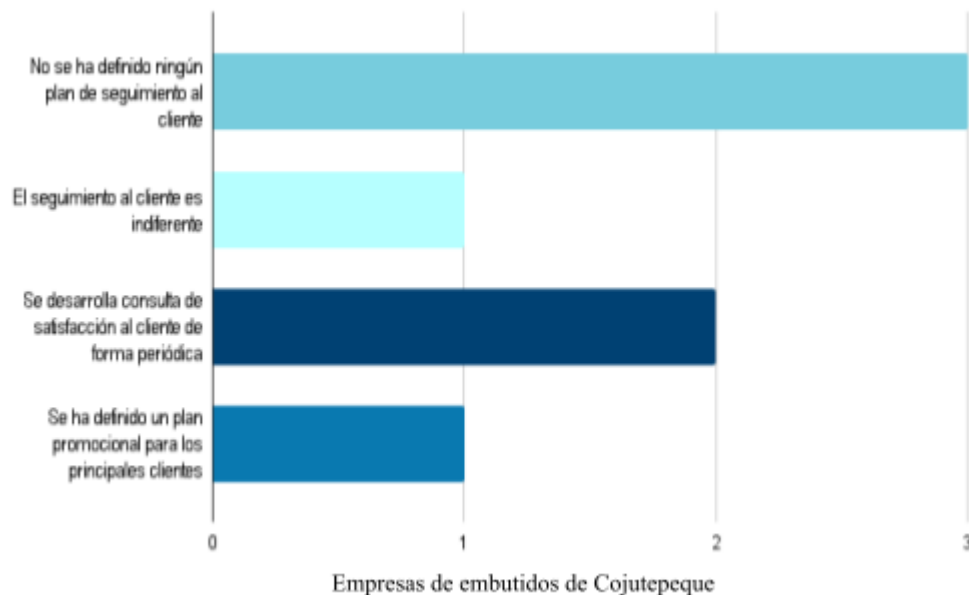
Este proceso de comercialización no se realiza por parte de la embutidora si no por un intermediario quien coloca la producción y asume las ganancias y pérdidas, de igual forma una embutidora manifiesta tener presencia en la mayoría de los supermercados del país, pero considera que su cliente potencial son toda la línea de Walmart.

**Seguimiento a clientes de las empresas de embutidos.**

En la figura 49, se detalla que tres empresas no han definido ningún plan de seguimiento al cliente, de igual forma dos empresas manifiestan que se desarrollan consultas de satisfacción al cliente de forma periódica, también una organización detalla que el seguimiento al cliente es indiferente y por tanto no se realiza, y una embutidora expresa que se ha definido un plan promocional para los principales clientes.

**Figura 49**

*Tipo de seguimiento que se da a los clientes.*



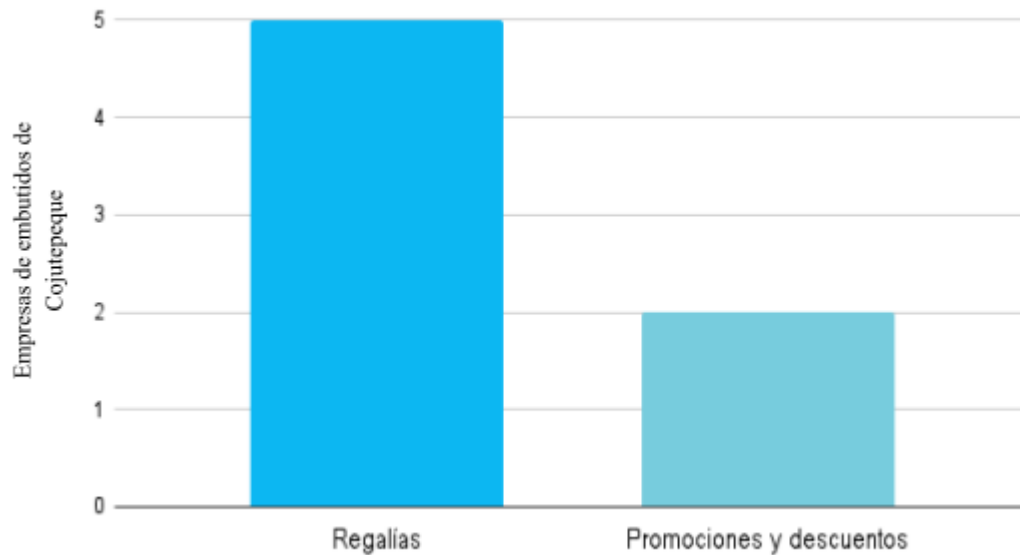
Las empresas de embutidos de Cojutepeque no consideran dar seguimiento a los clientes, no consideran necesario poner en práctica este proceso. Sin embargo al poner en práctica este tipo de proceso les permite a las empresas medir el éxito de las estrategias de venta actuales, así como encontrar áreas que se puedan mejorar.

### **Incentivos en empresas de embutidos**

En la figura 50, se observa que cuatro empresas incentivan a sus clientes por medio de regalías, y dos empresas manifiestan que se hace uso de promociones y descuentos como mecanismos de incentivo.

**Figura 50**

*Métodos para incentivar a los principales clientes.*



El reconocimiento por medio de incentivos a los principales clientes contribuye a fortalecer las relaciones entre proveedor cliente, brindándole importancia y reconocimiento para la empresa.

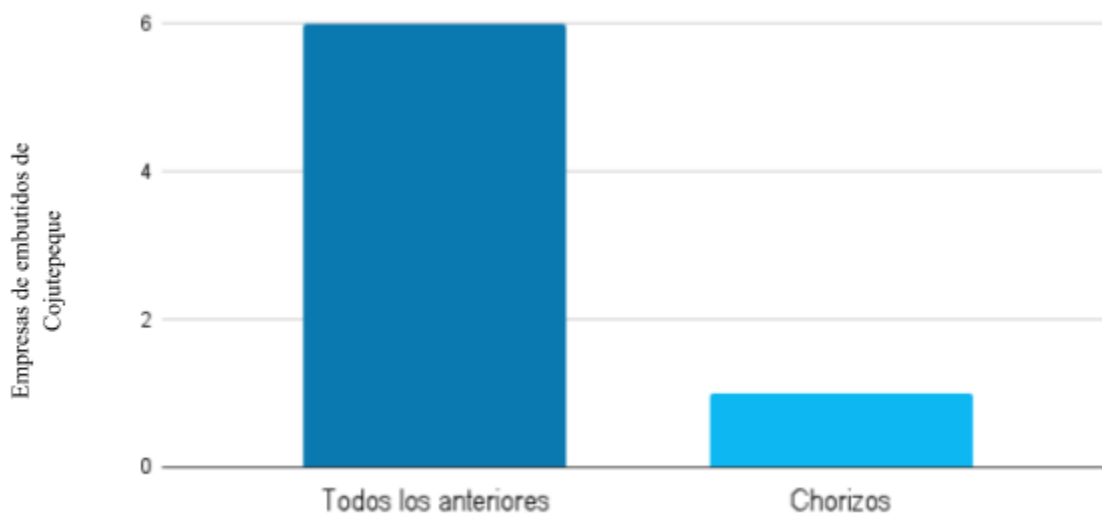
#### **4.11. Producción y procesos**

##### **Tipos de embutidos elaborados.**

En la figura 51, se detallan que seis embutidoras manifiestan que dentro de su producción se encuentran: Chorizos, butifarras, Salchichón y Longaniza, y una empresa detalla que su producción se limita solo a la elaboración de chorizos

**Figura 51**

*Diversidad de embutidos ofrecidos por las empresas embutidoras de Cojutepeque.*



La elaboración de embutidos en Cojutepeque es uno de los principales referentes de dicho municipio, dentro de los productos comúnmente elaborados se encuentran: chorizos, butifarras, salchichón y longanizas.

**Tipos de carne para producción de embutidos.**

De acuerdo al tipo de carne más utilizada para la producción de embutidos en el municipio de Cojutepeque es la carne de cerdo, según lo manifiestan las siete empresas embutidoras, quienes fueron tomadas como referencia para el presente estudio, así mismo, como información adicional se hizo énfasis en la utilización de carne de cerdo indio por parte de cinco embutidoras, y dos embutidoras detallan que hacen uso de carne de cerdo, pero es adquirida en granjas porcinas.

**Procedencia de carne para la elaboración de embutidos.**

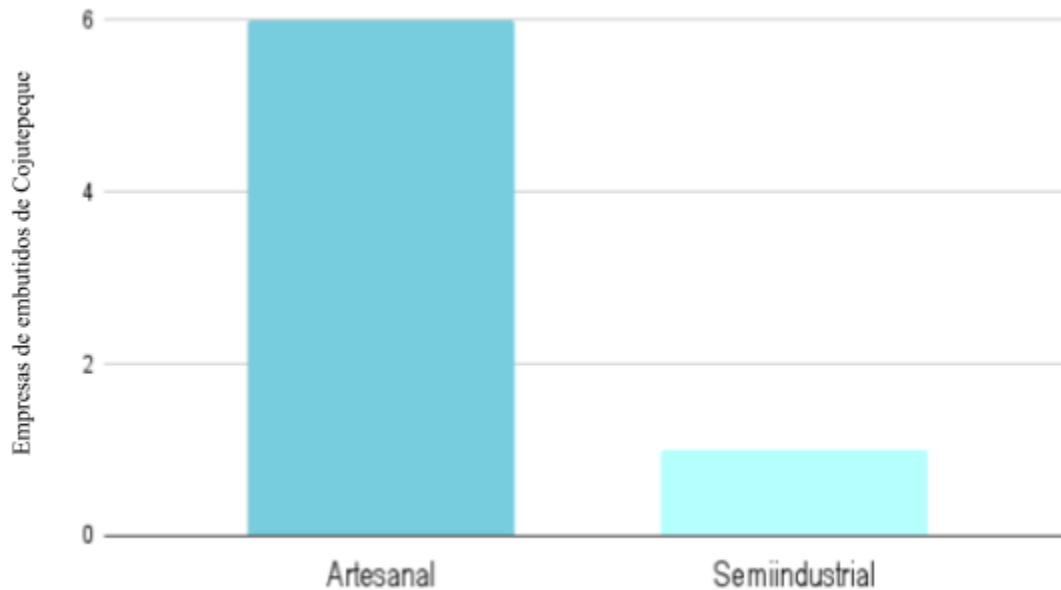
La procedencia de la carne utilizada para la producción de embutidos en el municipio de Cojutepeque, según la información brindada se tiene que el 100% de la principal materia prima es de procedencia nacional, y gran parte de la carne usada en la producción es de cerdo criollo es decir que la crianza de los cerdos se realiza en casas de campo en su mayoría.

## Tipo de producción de embutidos

En la figura 52, se detalla que seis empresas sometidas a la investigación manifiestan que el grado de tecnificación es artesanal, pues no hacen uso de maquinaria industrial para la elaboración y empaque de los mismos, y una embutidora detalla que el grado de tecnificación es semi industrial debido a que se hace uso de maquinaria industrial para la producción y empaque de los embutidos.

**Figura 52**

*Grado de tecnificación del proceso productivo.*



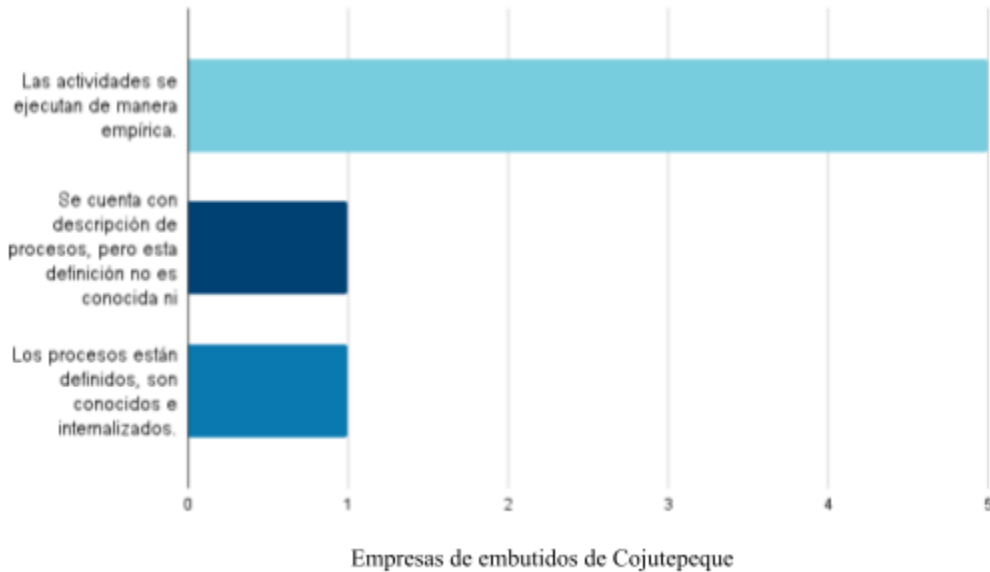
Las empresas de embutidos de Cojutepeque consideran que no es necesario pasar de la producción artesanal o semi industrial a una completamente industrial, pues en base a su experiencia conocen los niveles de venta que poseen, debido a ello no toman en cuenta el realizar una inversión tan grande.

## Procesos en las empresas de embutidos.

En la figura 53, se muestra que cinco embutidoras manifiestan que las actividades se ejecutan de manera empírica pues no existe una descripción de procesos de las actividades, así mismo, una embutidora detalla que se cuenta con descripción de procesos, pero esta definición no es conocida por todos los miembros de la organización, y una empresa explica que los procesos están definidos y son conocidos e internalizados por todos los miembros.

**Figura 53**

*Aplicación de la descripción de procesos de las actividades.*



Normalmente las empresas grandes siempre suelen crear un manual de procesos donde se detalla cada etapa del proceso productivo descrito en cómo se debe elaborar, los materiales y herramientas a utilizar, siempre con el afán de cumplir con una homogenización de sus productos terminados, sin embargo, en las empresas de embutidos de Cojutepeque, no cuentan con manuales, la elaboración de los productos es mediante a la experiencia adquirida con el paso de los años.

**Puntos críticos de evaluación de la calidad.**

La apreciación de las diferentes embutidoras respecto a los puntos críticos es que el 100% manifiesta que la calidad empieza desde la adquisición de las materias primas, pues las carnes y demás insumos deben cumplir con estándares de inocuidad para ser procesados, garantizando la calidad en cada uno de los productos terminados.

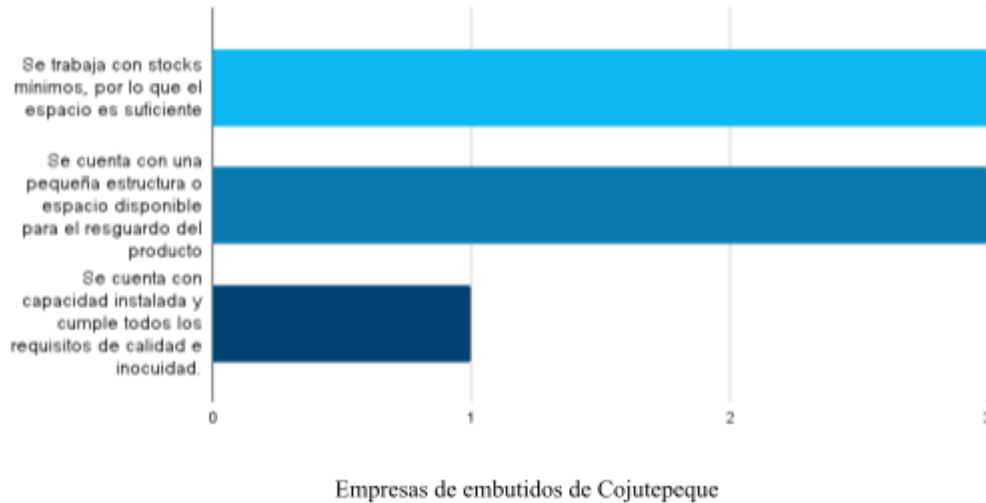
**Control de inventario en las empresas de embutidos**

En la figura 54, se detalla que tres empresas manifiestan que se trabaja con stocks mínimos de materia prima por lo que el espacio es suficiente debido a que no se mantienen mucho tiempo las materias primas para su procesamiento, de igual forma tres empresas detallan que se cuenta con una pequeña estructura o espacio disponible para el resguardo de las materias

primas y los embutidos terminados, y una empresa detalla que se cuenta con la capacidad instalada y cumple con todos los requisitos de calidad e inocuidad.

**Figura 54**

*Estructura de almacenamiento para el mantenimiento de materias primas de acuerdo a necesidades de abastecimiento.*



El control de inventario abarca el registro de todos aquellos movimientos de almacenamiento de materia prima, herramientas y productos de una empresa. Las empresas de embutidos de Cojutepeque consideran aspectos como la frescura de materia primas y demás materiales utilizados en la elaboración de sus productos, es por ello que no se suele manejar grandes cantidades de productos en existencia.

**4.12. Diagnóstico de la situación actual de las empresas del mercado de embutidos en Cojutepeque.**

Conocer la situación actual de cada una de las empresas embutidoras del municipio de Cojutepeque contribuye a tener una visión amplia de las necesidades y fortalezas que posee la empresa por cada área específica.

Para el desarrollo del análisis y diagnóstico se ha hecho uso de herramientas estadísticas estableciendo puntos óptimos por cada parte del proceso administrativo y área específica que contribuye al éxito de las empresas embutidoras del municipio de Cojutepeque, los puntos óptimos establecidos se detallan a continuación:

- Planificación: 27 puntos óptimos
- Organización: 18 puntos óptimos
- Integración de Personal: 15 puntos óptimos
- Dirección: 18 puntos óptimos
- Control: 18 puntos óptimos
- Contabilidad y finanzas: 45 puntos óptimos

El puntaje optimo se ha definido de acuerdo al área específica a evaluar tomando en cuenta un puntaje máximo de tres puntos por pregunta.

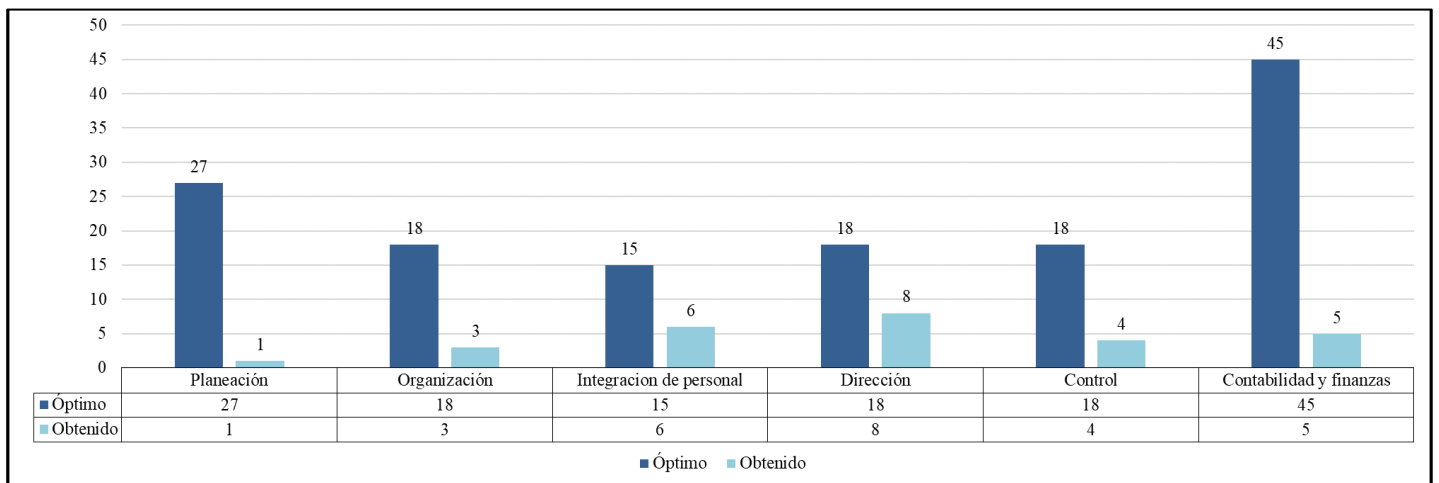
#### 4.11.1. Embutidos Carmen

##### Situación actual de embutidora el Carmen

En la figura 55, se detallan los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual para la empresa de embutidos Carmen del municipio de Cojutepeque, detallando cada uno de los aspectos internos de la empresa como se describe a continuación:

**Figura 55**

*Diagnóstico de la situación actual Embutidos Carmen.*



**Planificación:** en relación a la información proporcionada por parte de la propietaria de la embutidora, se ha determinado que Embutidos Carmen ha alcanzado solamente un punto de los 27 puntos óptimos definidos para el proceso de planificación empresarial.

**Organización:** De acuerdo a la figura 55 el puntaje obtenido es de un punto en relación al óptimo deseado de 18 puntos, debido al incumplimiento de gran parte de los principios organizacionales.

**Integración de personal:** En la figura 55 se muestra que Embutidos Carmen ha obtenido 6 puntos de 15 puntos óptimos deseados en relación a la integración de personal dentro de la organización.

**Dirección:** De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio se determinó que Embutidos Carmen ha obtenido 8 puntos de un total de 18 puntos óptimos deseados, resultado del cumplimiento de algunos lineamientos de dirección empresarial.

**Control:** El proceso de control se encuentra definido por una serie de herramientas administrativas que permite tomar acciones correctivas cuando las cosas no marchan bien, para el caso de Embutidos Carmen se observa que ha obtenido 4 puntos en relación a los 18 puntos del óptimo deseado.

**Contabilidad y finanzas:** En la figura 55 se detalla el puntaje obtenido en relación a contabilidad y finanzas dentro de Embutidos Carmen, el cual muestra que se ha obtenido 5 puntos en relación al óptimo deseado de 45 puntos.

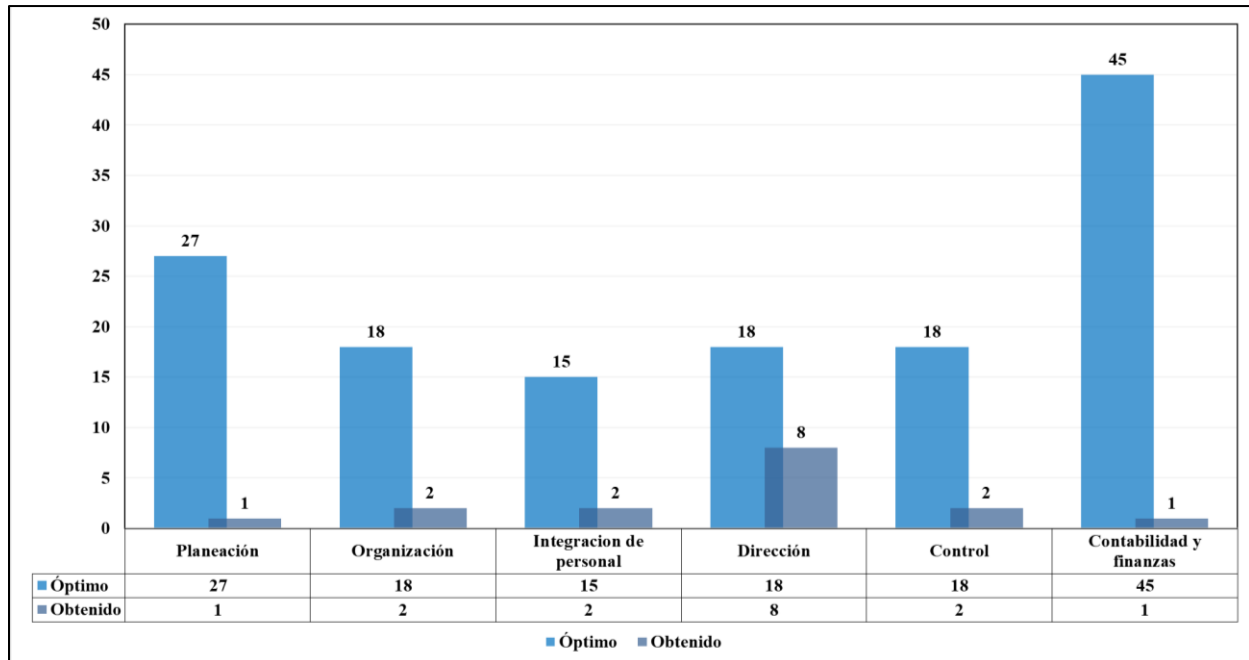
#### **4.11.2 Embutidos Amparito**

##### **Situación actual de embutidora Amparito**

En la figura 56, se detallan los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual para la empresa de embutidos Amparito del municipio de Cojutepeque, detallando cada uno de los aspectos internos de la empresa como se describe a continuación:

**Figura 56**

*Diagnóstico de la situación actual Embutidos Amparito.*



**Planificación:** en relación a la información proporcionada por parte de la propietaria de la embutidora, se ha determinado que Embutidos Amparito ha alcanzado solamente un punto de los 27 puntos óptimos definidos para el proceso de planificación empresarial.

**Organización:** De acuerdo a la figura 56 el puntaje obtenido es de dos puntos en relación al óptimo deseado de 18 puntos, debido al incumplimiento de gran parte de los principios organizacionales.

**Integración de personal:** en la figura 56 se muestra que Embutidos Amparito ha obtenido 2 puntos de 15 puntos óptimos deseados en relación a la integración de personal dentro de la organización.

**Dirección:** De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio se determinó que Embutidos Amparito ha obtenido 8 puntos de un total de 18 puntos óptimos deseados, resultado del cumplimiento de algunos lineamientos de dirección empresarial.

**Control:** para el caso de Embutidos Amparito se observa que ha obtenido 2 puntos en relación a los 18 puntos del óptimo deseado.

**Contabilidad y finanzas:** en la figura 56 se detalla el puntaje obtenido en relación a contabilidad y finanzas dentro de Embutidos Amparito, el cual muestra que se ha obtenido un punto en relación al óptimo deseado de 45 puntos.

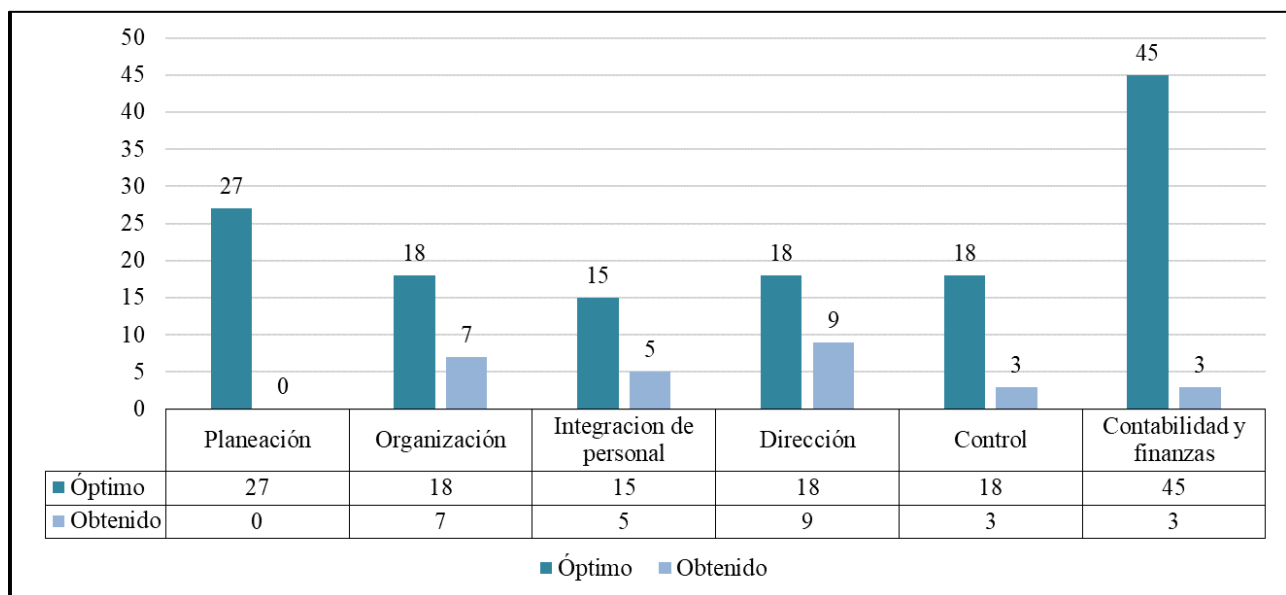
### 4.11.3. Embutidos las Delicias

#### Situación actual de embutidora las Delicias

En la figura 57, se detallan los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual para la empresa de embutidos las Delicias del municipio de Cojutepeque, detallando cada uno de los aspectos internos de la empresa como se describe a continuación.

**Figura 57**

*Diagnóstico de la situación actual Embutidos las Delicias.*



**Planificación:** en relación a la información proporcionada por parte de la propietaria de la embutidora las Delicias, se ha determinado que no ha alcanzado ningún puntaje respecto al óptimo deseado debido, a que no se hace uso de ninguno de los elementos de planificación, generando que todo se haga de forma empírica.

**Organización:** De acuerdo, al puntaje obtenido es de 7 puntos en relación al óptimo deseado de 18 puntos, debido al incumplimiento de gran parte de los principios organizacionales.

**Integración de personal:** se puede observar que Embutidos las Delicias ha obtenido 5 puntos de 15 puntos óptimos deseados en relación a la integración de personal dentro de la organización.

**Dirección:** De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio se determinó que Embutidos las Delicias ha obtenido 9 puntos de un total de 18 puntos óptimos deseados, resultado del cumplimiento de algunos lineamientos de dirección empresarial.

**Control:** para el caso de Embutidos las Delicias se observa que ha obtenido 3 puntos en relación a los 18 puntos del optimo deseado.

**Contabilidad y finanzas:** se detalla el puntaje obtenido en relación a contabilidad y finanzas dentro de Embutidos las Delicias, el cual muestra que se ha obtenido 3 puntos en relación al optimo deseado de 45 puntos.

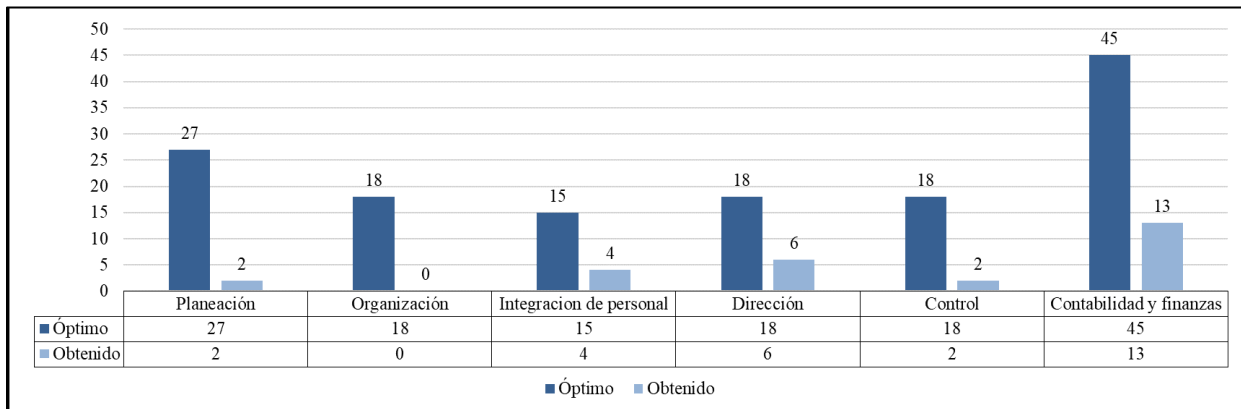
#### 4.11.4. Embutidos Cojute Cojute

##### Situación actual de embutidora Cojute Cojute

En la figura 58, se detallan los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual para la empresa de embutidos Cojute Cojute del municipio de Cojutepeque, detallando cada uno de los aspectos internos de la empresa como se describe a continuación:

**Figura 58**

*Diagnóstico de la situación actual Embutidos Cojute Cojute.*



**Planificación:** en relación a la información proporcionada por parte del propietario de la embutidora, se ha determinado que Embutidos Cojute Cojute ha alcanzado solamente dos puntos de los 27 puntos óptimos definidos para el proceso de planificación empresarial.

**Organización:** De acuerdo al estudio realizado, no se ha obtenido ningún punto en relación al óptimo deseado de 18 puntos, debido al incumplimiento de los elementos del proceso organizacional

**Integración de personal:** se muestra que Embutidos Cojute Cojute ha obtenido 4 puntos de 15 puntos óptimos deseados en relación a la integración de personal dentro de la organización.

**Dirección:** De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio se determinó que Embutidos Cojute Cojute ha obtenido 6 puntos de un total de 18 puntos óptimos deseados, resultado del cumplimiento de algunos lineamientos de dirección empresarial.

**Control:** para el caso de Embutidos Cojute Cojute se observa que ha obtenido 2 puntos en relación a los 18 puntos del óptimo deseado.

**Contabilidad y finanzas:** detalla el puntaje obtenido en relación a contabilidad y finanzas dentro de Embutidos las Delicias, el cual muestra que se ha obtenido 13 puntos en relación al óptimo deseado de 45 puntos.

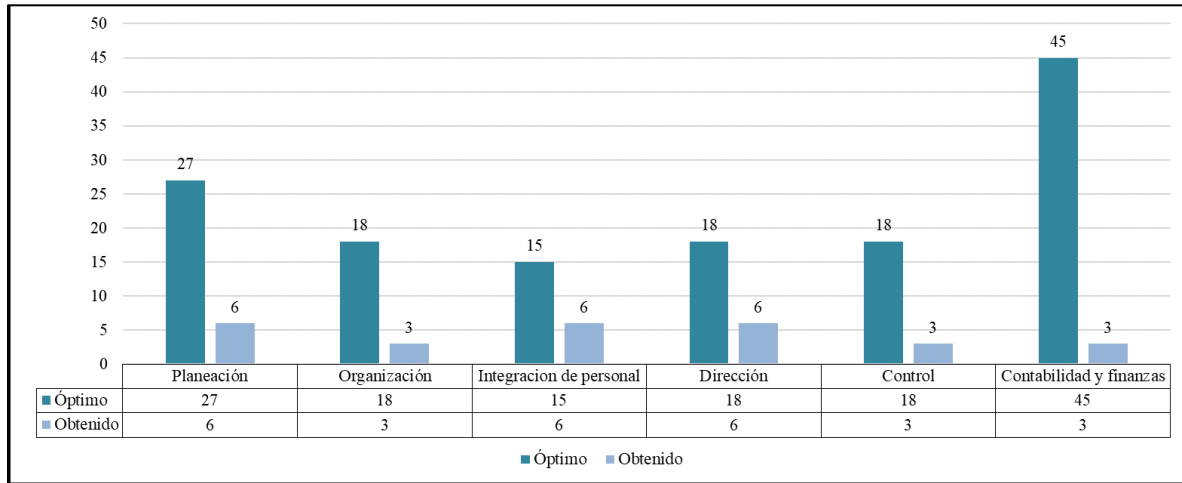
#### **4.11.5. Embutidos el Chanchito**

##### **Situación actual de embutidora el Chanchito**

En la figura 59, se detallan los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual para la empresa de embutidos el Chanchito del municipio de Cojutepeque, detallando cada uno de los aspectos internos de la empresa como se describe a continuación:

**Figura 59**

*Diagnóstico de la situación actual embutidos El Chanchito.*



**Planificación:** en relación a la información proporcionada por parte de la propietaria de la embutidora, se ha determinado que Embutidos el Chanchito ha alcanzado solamente 6 puntos de los 27 puntos óptimos definidos para el proceso de planificación empresarial.

**Organización:** con base al estudio realizado se ha obtenido tres puntos en relación al optimo deseado de 18 puntos, debido al incumplimiento de los elementos del proceso organizacional

**Integración de personal:** se muestra que Embutidos el Chanchito ha obtenido 6 puntos de 15 puntos óptimos deseados en relación a la integración de personal dentro de la organización.

**Dirección:** De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio se determinó que Embutidos el Chanchito ha obtenido 6 puntos de un total de 18 puntos óptimos deseados, resultado del cumplimiento de algunos lineamientos de dirección empresarial.

**Control:** para el caso de Embutidos el Chanchito se observa que ha obtenido 3 puntos en relación a los 18 puntos del optimo deseado.

**Contabilidad y finanzas:** se detalla el puntaje obtenido en relación a contabilidad y finanzas dentro de Embutidos las Delicias, el cual muestra que se ha obtenido 3 puntos en relación al optimo deseado de 45 puntos.

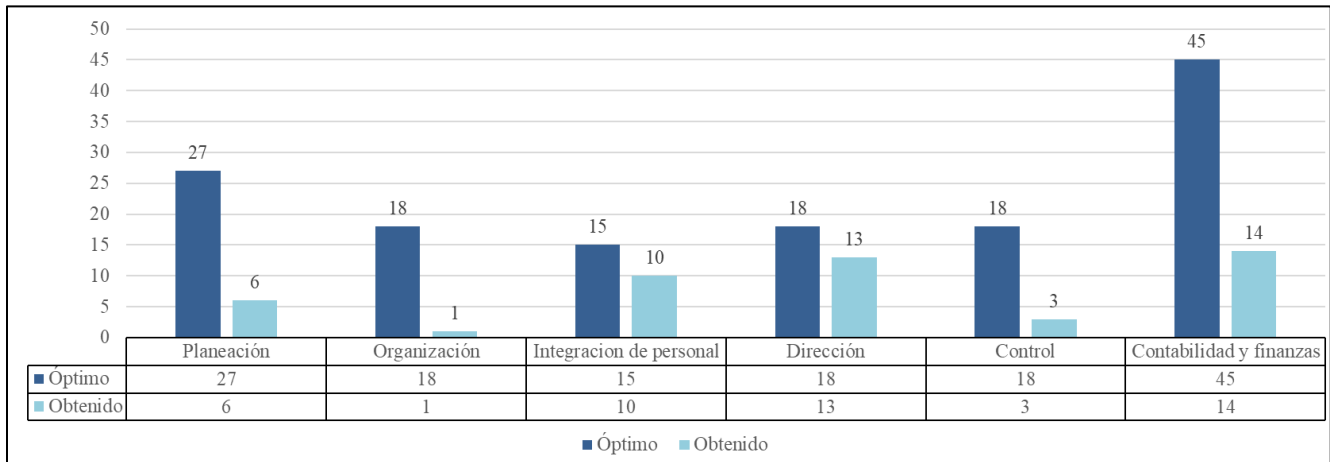
#### **4.11.6. Embutidos Doña Evita**

## Situación actual de embutidora Doña Evita

En la figura 60, se detallan los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual para la empresa de Embutidos Doña Evita del municipio de Cojutepeque, detallando cada uno de los aspectos internos de la empresa como se describe a continuación:

**Figura 60**

*Diagnóstico de la situación actual Embutidos Doña Evita.*



**Planificación:** en relación a la información proporcionada por parte de la propietaria de la embutidora, se ha determinado que Embutidos Doña Evita ha alcanzado solamente 6 puntos de los 27 puntos óptimos definidos para el proceso de planificación empresarial.

**Organización:** se ha obtenido un punto en relación al óptimo deseado de 18 puntos, debido al incumplimiento de los elementos del proceso organizacional

**Integración de personal:** se muestra que Embutidos Doña Evita ha obtenido 10 puntos de 15 puntos óptimos deseados en relación a la integración de personal dentro de la organización.

**Dirección:** De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio se determinó que Embutidos Doña Evita ha obtenido 13 puntos de un total de 18 puntos óptimos deseados, resultado del cumplimiento de algunos lineamientos de dirección empresarial.

**Control:** para el caso de Embutidos Doña Evita se observa que ha obtenido 3 puntos en relación a los 18 puntos del óptimo deseado.

**Contabilidad y finanzas:** se detalla el puntaje obtenido en relación a contabilidad y finanzas dentro de Embutidos Doña Evita, el cual muestra que se ha obtenido 14 puntos en relación al óptimo deseado de 45 puntos.

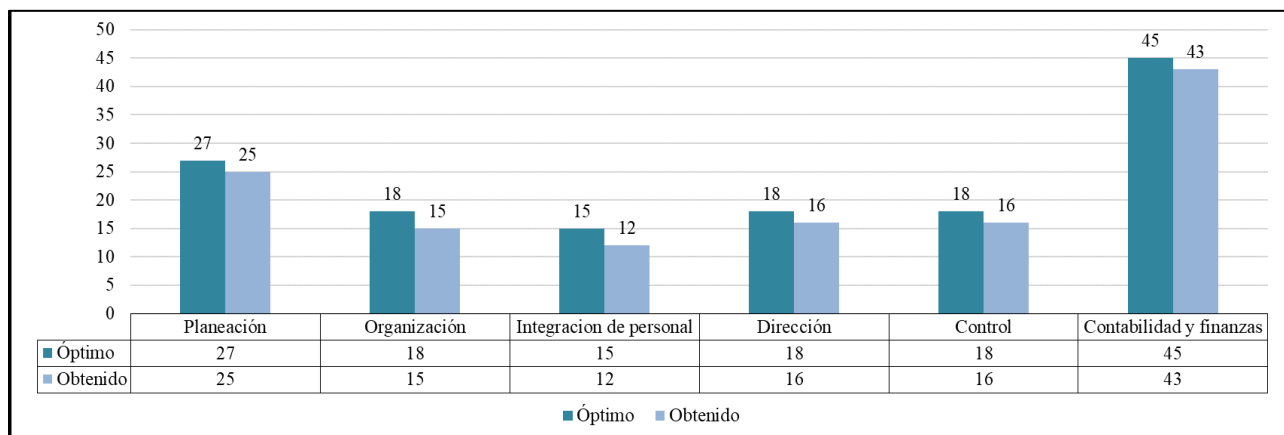
#### 4.11.7. Embutidos la Española

##### Situación actual de embutidora la Española.

En la figura 61, se detallan los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual para la empresa de Embutidos la Española del municipio de Cojutepeque, detallando cada uno de los aspectos internos de la empresa como se describe a continuación.

**Figura 61**

*Diagnóstico de la situación actual Embutidos La Española.*



**Planificación:** en relación a la información proporcionada por parte de la propietaria de la embutidora, se ha determinado que Embutidos La Española ha alcanzado 25 puntos de los 27 puntos óptimos definidos para el proceso de planificación empresarial.

**Organización:** se han obtenido 15 puntos en relación al óptimo deseado de 18 puntos, debido al incumplimiento de los elementos del proceso organizacional

**Integración de personal:** se determina que Embutidos la Española ha obtenido 12 puntos de 15 puntos óptimos deseados en relación a la integración de personal dentro de la organización.

**Dirección:** De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio se determinó que Embutidos la Española ha obtenido 16 puntos de un total de 18 puntos óptimos deseados.

**Control:** para el caso de Embutidos la Española se observa que ha obtenido 16 puntos en relación a los 18 puntos del óptimo deseado.

**Contabilidad y finanzas:** se detalla el puntaje obtenido en relación a contabilidad y finanzas dentro de Embutidos la Española, el cual muestra que se ha obtenido 43 puntos en relación al óptimo deseado de 45 puntos.

#### **4.12 Análisis de competitividad empresarial**

Para el análisis de la competitividad empresarial de las empresas de embutidos del municipio de Cojutepeque, se ha tomado en cuenta los factores clave expuestos por Michael Porter, siendo estos la rivalidad entre empresas competidoras, el ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores y capacidad de negociación de los clientes.

Para la ejecución de dicho análisis se ha desarrollado una serie de preguntas relacionadas con cada uno de los factores clave de competitividad, lo cual contribuye a orientar la exposición de los entrevistados, tal como se muestra en las siguientes gráficas.

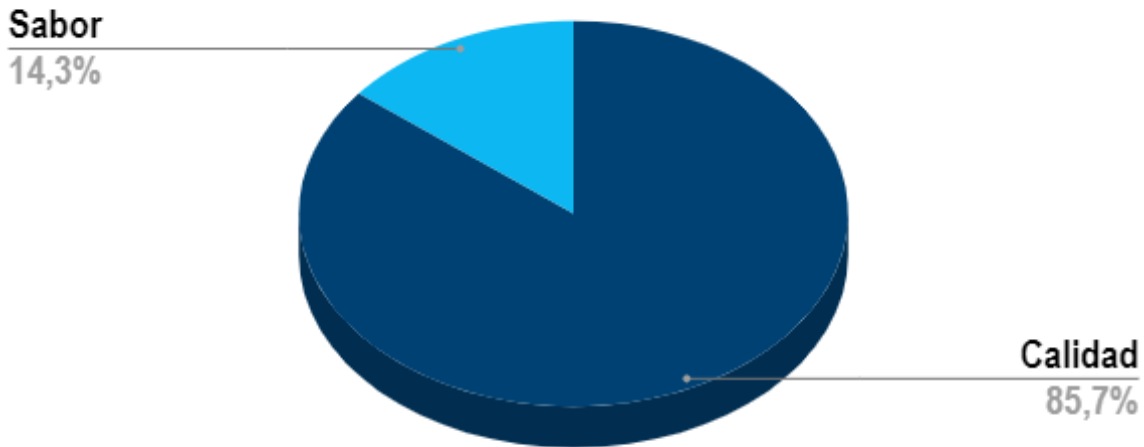
##### **Ingreso potencial de nuevos competidores**

##### **Diferencia entre la producción y competencia**

En la figura 62, se observa que se tiene un 85.7% de las empresas embutidoras buscan como distinguirse enfocándose en la calidad de los productos, mientras que el 14.3% dice que buscan diferenciarse a través del sabor de sus embutidos.

## Figura 62

*Diferenciación de la producción en relación a la competencia.*



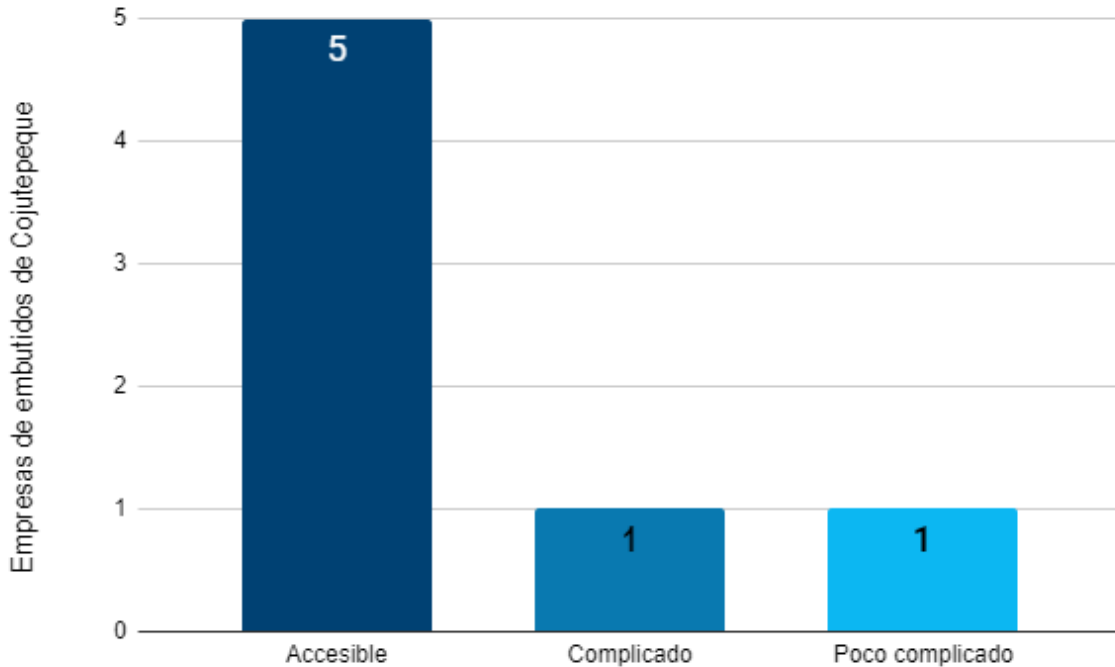
Los productos dentro del mercado suelen tener mucha competencia, sin embargo, las empresas se enfocan en garantizar la diferenciación de los productos que elaboran. Se entiende por diferenciación de productos como la forma en que se distingue lo que se vende de los productos de los competidores y aumenta la fidelidad de la marca, las ventas y el crecimiento.

### **Ingreso de nuevas empresas al mercado de embutidos**

En la figura 63, se observa como las empresas consideran el ingreso de nuevas empresas embutidoras, dando así, que cinco de ellas respondieron que consideran accesible el poder entrar, de igual forma, una embutidora respondió que es complicado el ingreso de nuevas empresas y la restante respondió que es poco complicado por el nivel de competencia que existe.

**Figura 63**

*Nivel de acceso al mercado de embutidos para las nuevas empresas.*



Las empresas cuando están dando sus primeros pasos, siempre se encuentran con muchas dificultades, y solo mediante una buena dirección estas pueden mantenerse dentro del mercado y seguir operando. Para el caso del mercado de embutidos en Cojutepeque, el ingreso de nuevas empresas productoras de embutidos en Cojutepeque se les es accesible para competir con las ya existentes y con base al estudio realizado de las empresas productoras al momento de ingresar una competencia; de igual forma para dos de ellas es bastante complicado por el nivel de aceptación que tienen en dicho mercado y saben que a lo largo del tiempo les será difícil la sostenibilidad de la misma.

**Estrategias implementadas por parte de los empresarios ante nuevos competidores.**

Las empresas dentro del mercado al sentir presión por parte del ingreso de nuevos competidores directos, pueden buscar alternativas y métodos de como bloquear que los nuevos competidores sigan creciendo. Para el caso de las embutidoras de Cojutepeque, todos respondieron que no buscarían la manera de generar bloqueos comerciales a los nuevos miembros del mercado.

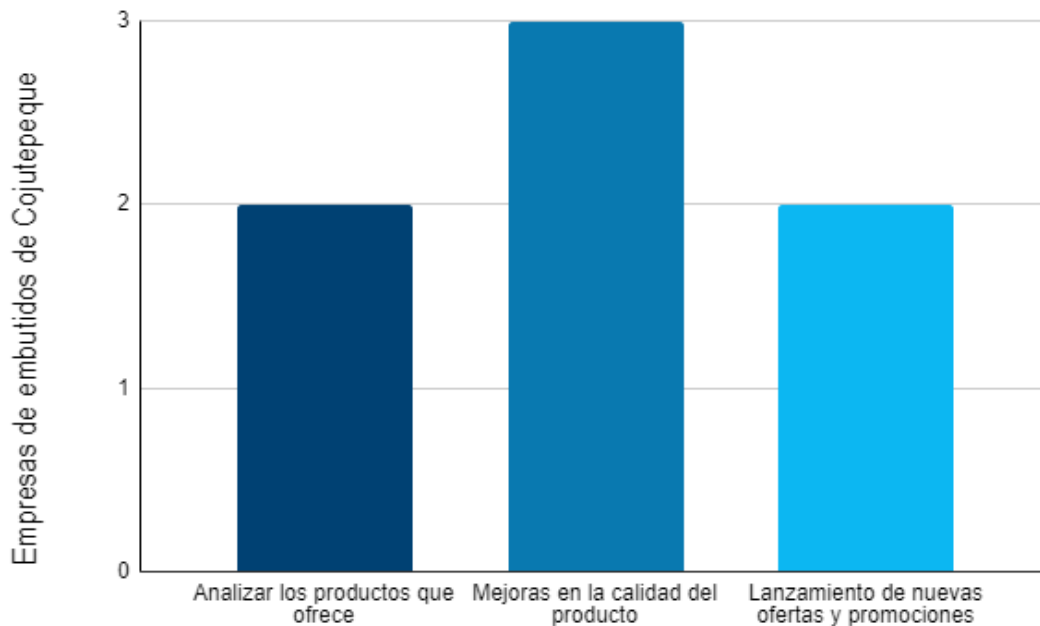
De igual forma, cada una de las empresas de embutidos del municipio de Cojutepeque a lo largo del tiempo solo dos de las siete están en constante innovación en los productos, esto mismo hace que nuevas empresas no ingresen al mercado a competir con las más posicionadas a nivel de Cojutepeque, de una u otra forma buscan como cerrar la competencia de nuevos empresarios, en comparación de las cinco restantes que de igual forma no buscan la forma directa de bloquear a las nuevas empresas, internamente aplican técnicas para la mejora continua de sus productos y de igual forma son exigentes con sus proveedores de materia prima, para no perder la calidad que los ha sostenido a lo largo del tiempo.

**Acciones a tomar por parte de las empresas embutidoras de Cojutepeque ante la competencia.**

En la figura 64, se observa, que tres empresas dieron su punto de vista de realizar mejoras en la calidad de los productos, de igual forma, dos embutidoras respondieron que otra acción se basa en analizar los productos que se ofrecen, asimismo dos embutidoras creen que la mejor opción es implementar el lanzamiento de nuevas ofertas y promociones.

**Figura 64**

*Acciones que los empresarios tomarían en cuenta ante nuevos competidores.*



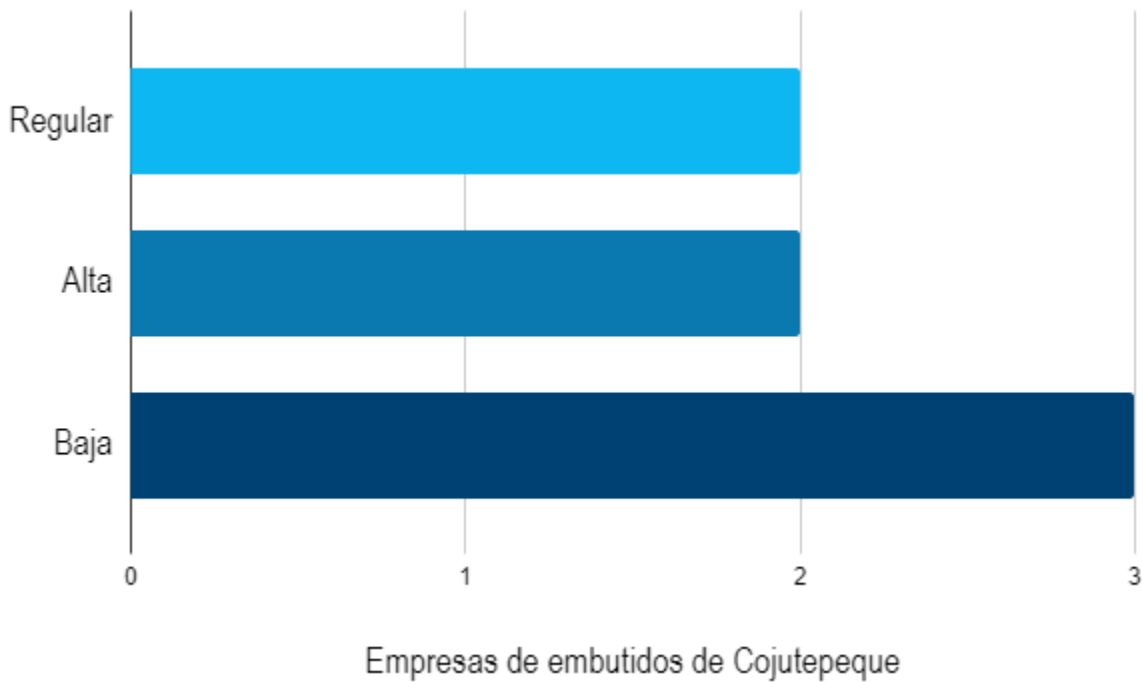
Para las empresas de embutidos consideran que hay tres acciones fundamentales para hacerle frente al percibir el ingreso de nuevos competidores dentro del mercado sobre el que se encuentran, tomando en cuenta que la calidad es el punto de mejora de los embutidos, dado que, esto les ayuda a un mejor crecimiento y posicionamiento en el mercado tanto local como nacional en los diferentes puntos de venta.

### **Posibilidad de vender a clientes formales en el país**

En la figura 65, se muestra que tres embutidoras respondieron que la posibilidad de que vendan empresas nuevas a cliente formales es baja, seguidamente dos respondieron que la posibilidad es regular y asimismo las restantes dos, dieron su punto de vista, sobre que consideran que la posibilidad es alta.

**Figura 65**

*Posibilidad de que una empresa nueva venda a clientes formales como los principales supermercados del país.*



Para brindar los productos a grandes empresas a nivel local y nacional se requiere de mucho requisitos, y es más difícil para las empresas que están empezando, el contar con clientes grandes y formales, de los cuales, la mayoría de las empresas embudidoras no cuentan con ellos por el alto nivel de exigencia que se requiere cumplir, dado que, cinco empresas no cuentan con la maquinaria necesaria para la producción en grandes volúmenes en comparación de las dos restantes que si cuentan con la maquinaria y personal necesario para cumplir con las exigencia de las grandes empresas a nivel nacional como lo es embudidora Española y embudidora Doña Evita.

### **Razones que permiten el acceso de un nuevo competidor a vender a clientes formales.**

La calidad en las empresas siempre es un factor sumamente importante, debido a que en eso se basa el garantizar la perdurabilidad de ellas en el mercado, definiendo este concepto como la totalidad de funciones y características de un bien o servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas.

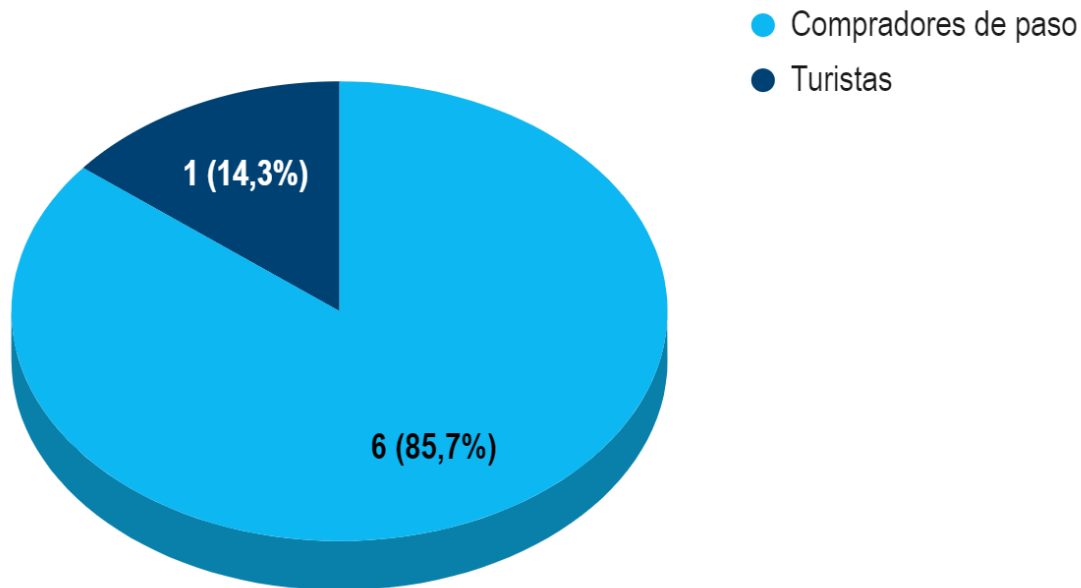
Para el caso de las empresas del mercado de embudidos de Cojutepeque, todas consideran en base a su experiencia y conocimientos que la calidad de los productos que elaboran es lo que les posibilita contar con clientes formales, lo cual, es de su importancia porque para venderle a clientes formales se debe cumplir cada uno de los lineamientos otorgados por cada empresa, dado que, es de suma importancia para el consumidor final.

### **Compradores a los que podrían venderles las empresas competidoras.**

En la figura 66, se observa que un 85.7% opinó que al tipo de compradores a los cuales podrían venderle las empresas competidoras son compradores de paso, mientras que el 14.3% opino que donde deben empezar a enfocar las ventas una empresa en surgimiento dentro de este mercado serán con los turistas.

## Figura 66

*Tipo de compradores al que podrían venderle nuevas empresas competidoras en el mercado de embutidos.*



Las empresas cuando empiezan operaciones dentro del mercado, deben implementar estrategias que les permitan dar a conocer sus productos y de esa manera incrementar la cartera de clientes.

Las empresas de embutidos de Cojutepeque consideran que las empresas deciden iniciar operaciones, deben enfocarse en compradores de paso, porque son los que permiten que el nuevo miembro del mercado se vaya dando a conocer, y de esa forma le permita crecer en el transcurso de los años como lo han realizado las empresas existentes.

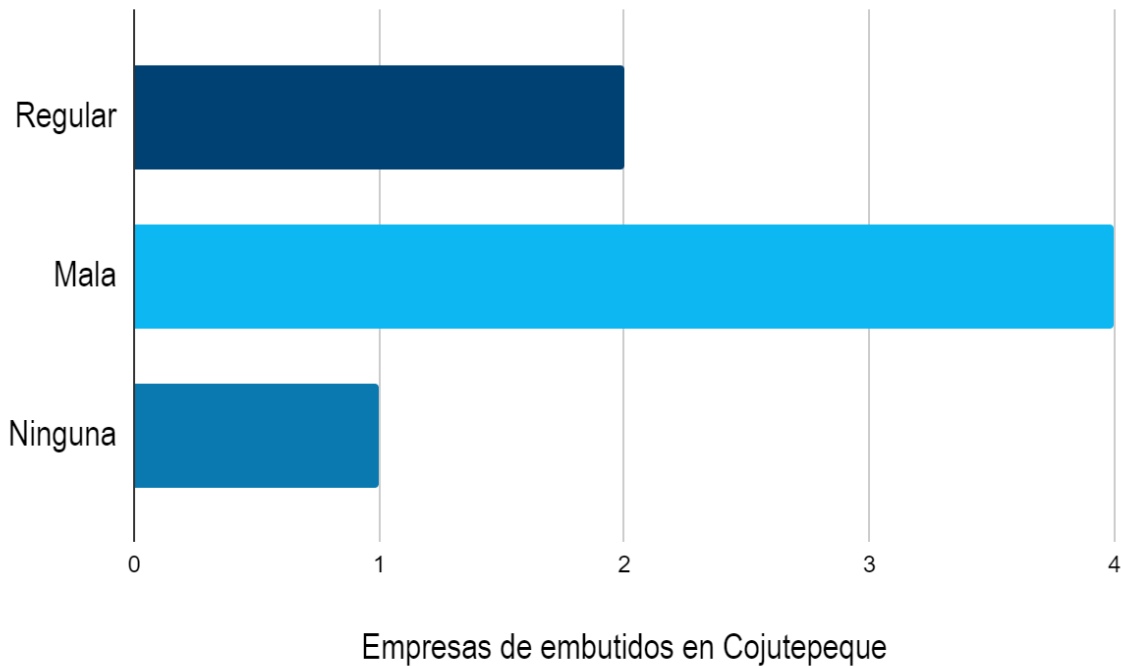
### **Desarrollo potencial de productos sustitutos.**

#### **Nivel de aceptación de los productos sin marca específica en el mercado**

En la figura 67, se observa que para el caso de las embutidoras de Cojutepeque al preguntar sobre como ellas captan la aceptación en el mercado al lanzar productos sin una marca registrada y por ende sin contar con los permisos necesarios, cuatro de ellas respondieron que la aceptación es mala, por otra parte, dos respondieron que la aceptación es regular, y por último una de ellas respondió que no tienen aceptación en el mercado.

**Figura 67**

*Nivel de aceptación que tienen los productos sin marca específica en el mercado.*



En el mercado de alimentos las personas se enfocan en adquirir productos inocuos, es decir, que cumplan con todos los estándares de calidad y salubridad, siendo aptos para el consumo humano, sin embargo, no todas las empresas que elaboran alimentos cuentan con los permisos necesarios, de ese modo no pueden registrar una marca, es decir desencadena varios aspectos que no son tomado en cuenta.

**Razones por las que los compradores prefieren los productos sustitutos.**

Los productos sustitutos afectan las empresas ya sea en sus ingresos, como en sus porcentajes de ventas o también en su cartera de clientes, ya que estos son bienes que satisfacen una misma necesidad o de una similar y, por lo tanto, pueden ser reemplazados por otro bien según los factores que hagan cambiar la decisión del comprador por elegirlos.

En cuanto a las empresas de embutidos de Cojutepeque, todas optaron por responder que los compradores muchas veces deciden adquirir productos sustitutos considerando los precios accesibles, y teniendo en cuenta que la calidad no es del mismo nivel de los productos que ellos

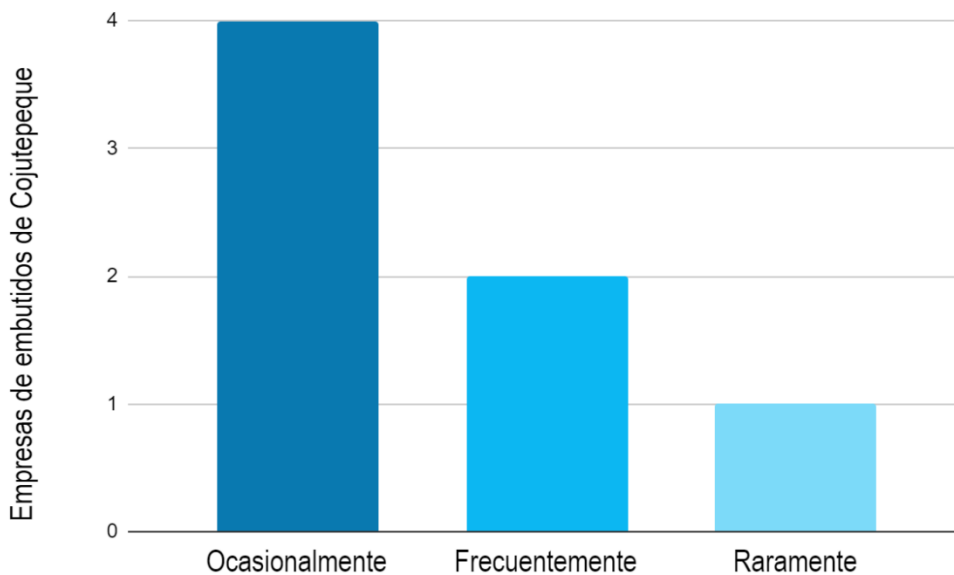
ofrecen, tanto así, que esto les genera pérdida de sus clientes, porque muchas veces deciden seguir con los productos sustitutos.

### **Frecuencia del ingreso de los productos sustitutos al mercado**

En la figura 68, se observa la información que se recolectó luego de consultar a los empresarios de embutidos de Cojutepeque, y sobre como perciben la frecuencia de ingreso de productos sustitutos en el mercado, cuatro consideran que es ocasionalmente, dos de ellos consideran que es frecuentemente y uno considera que se da raramente.

**Figura 68**

*Frecuencia con la que ingresan los productos sustitutos al mercado.*



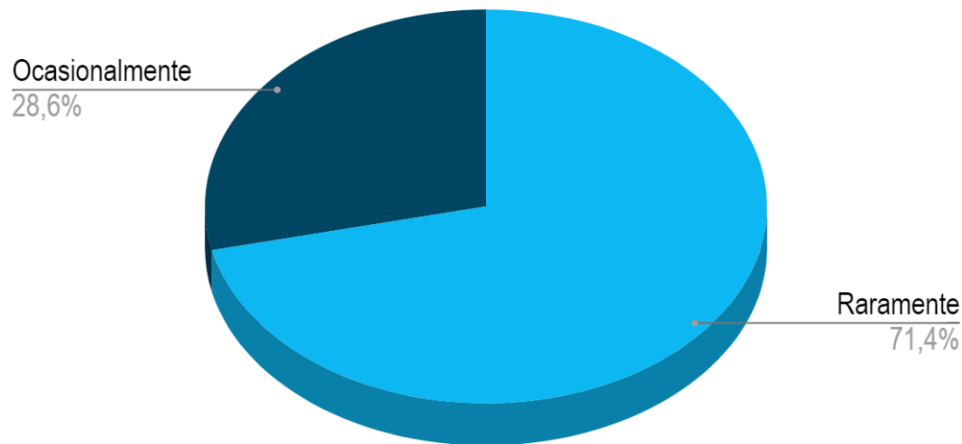
Los productos sustitutos no suelen ingresar al mercado de manera frecuente, en la mayoría de los casos aparece cuando se ha tenido un lanzamiento en el mercado de un bien o producto atractivo y con muy buena demanda de parte de los compradores, esto se hace con el fin de atraer más clientes para sus productos, esto les genera que en el transcurso del lanzamiento del producto se vayan abriendo nuevos canales de distribución.

### **Frecuencia del posicionamiento del producto sustituto en el mercado**

En la figura 69, se observan los datos que proporcionaron las empresas de embutidos, donde el 71.4% respondió que raramente logran posicionarse, pero un 28.6% respondió que los productos suelen posicionarse ocasionalmente.

## Figura 69

*Frecuencia con la que se posicionan los productos sustitutos en el mercado.*



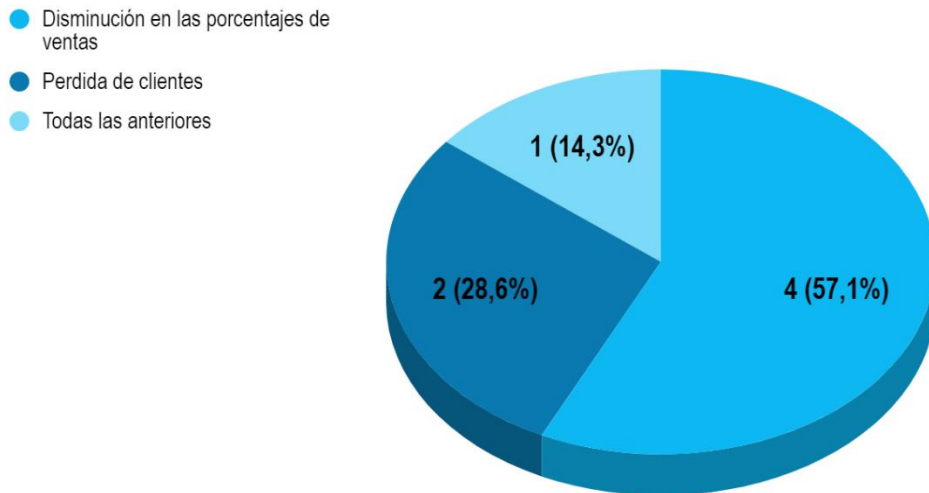
Los productos sustitutos no siempre se logran posicionar dentro del mercado, todo depende de la aceptación de parte de los compradores, tomando en cuenta que gran parte de los compradores son exigentes con la calidad de los productos que consumen, dado que, este es un producto fabricado con bajo estándares de calidad y además de esto son productos perecederos, es así, que raramente un producto de esa índole logre posicionar en el mercado de embutidos.

### **Impacto de los productos sustitutos en las empresas embutidoras de Cojutepeque**

En la figura 70, se observa que a las empresas embutidoras de Cojutepeque, se ven afectadas por la presencia de productos sustitutos, es por ello, que el 57.1% considera que las mayores afectaciones se dan en las disminuciones en las ventas, el 28.6% considera que afecta en la pérdida de los clientes y por último el 14.3% considera que el impacto se ve reflejado en la baja en ventas y pérdida de clientes en forma conjunta.

## Figura 70

*Impacto del ingreso de productos sustitutos a las empresas embutidoras de Cojutepeque.*



El ingreso al mercado de productos sustitutos genera grandes afectaciones en cada una de las empresas que se dedican a la elaboración de embutidos, esto en función de la aceptación del consumidor, así mismo, todo esto depende de la importancia que se le dé a cada uno de los productos sustitutos en el mercado.

### **Capacidad de negociación con los proveedores.**

### **Proceso de producción y abastecimiento de la principal materia prima por parte de las empresas de embutidos de Cojutepeque.**

El desarrollar la producción de la principal materia prima significa manejar la cadena de valor, en donde esta se entiende como el modelo de negocios que describe el rango completo de actividades necesarias para crear un producto o servicio. Para las empresas que producen bienes, esta cadena comprende los pasos que lleva un producto desde la etapa de concepción hasta la de distribución.

Las empresas de embutidos de Cojutepeque ante la interrogante respondieron que estas no cuentan con el manejo de la cadena de valor, sino que buscan la adquisición de la materia prima por proveedores de alta calidad, todo esto se debe al tipo de materia prima que se utiliza para la creación de las diferentes líneas de productos que se elaboran, la mayoría de estas son de cerdo

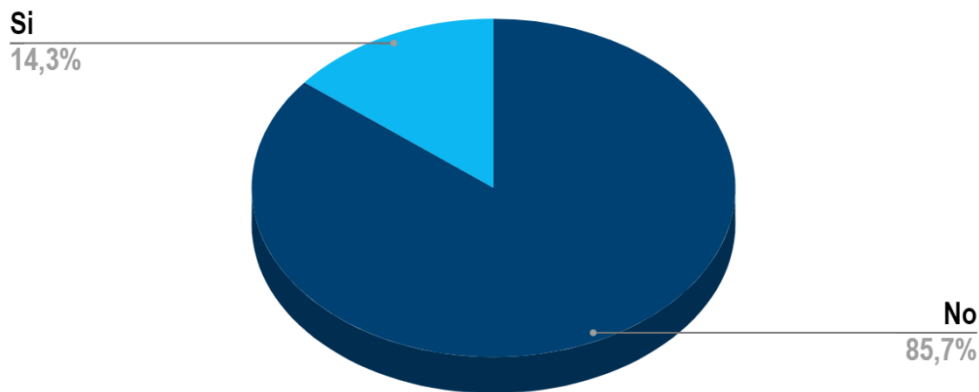
indio y para la producción y mantenimiento del cerdo se requiere de una gran cantidad de personal capacitado, con alto nivel de experiencia en el área.

### **Dependencia de proveedores por parte de las empresas embutidoras.**

En la figura 71, se observa que las empresas de embutidos de Cojutepeque en un 85.7% no cuentan solo con un proveedor, por otra parte, hay un 14.3% que depende solo de un proveedor para el abastecimiento de la principal materia prima.

#### **Figura 71**

*Dependencia de un único proveedor de materia prima por parte de las empresas de embutidos de Cojutepeque.*



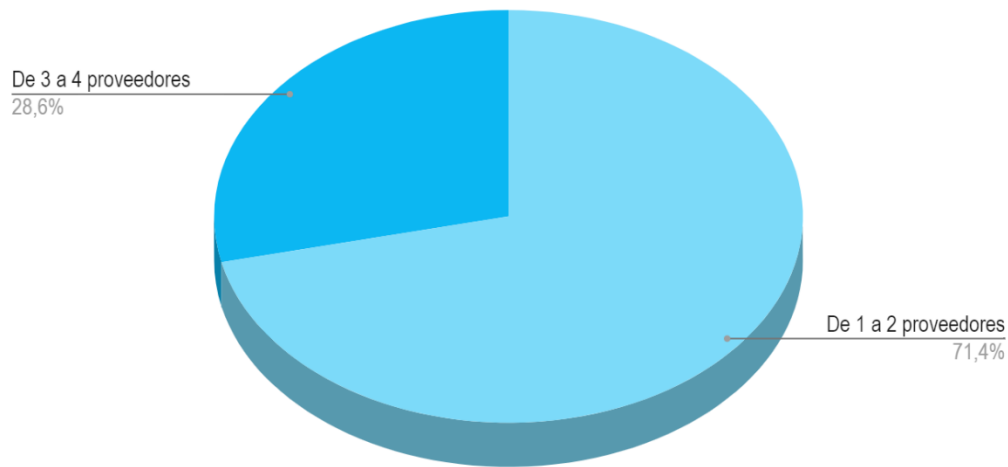
Al contar con una cartera diversificada de proveedores, les permite a las empresas optar por los precios y la disponibilidad de cada uno de sus proveedores, todo esto debido a momentos de emergencias, y se requiera producto en un momento no determinado. Mientras que si una empresa solo cuenta con un proveedor puede generarle problemas debido a que tendría mucha dependencia de un solo proveedor.

## Cantidad de proveedores con los que cuentan las empresas embutidoras

En la figura 72, se observa que el 71.4% de ellos cuenta con 1 o 2 proveedores de la materia prima, y por último se tiene que el 28.6% cuenta con 3 o 4 proveedores, es decir que estos tienen una mejor cartera de proveedores, de los cuales pueden elegir ante los distintos requerimientos que en un momento específico se necesiten.

### Figura 72

*Número de proveedores de materia prima con los que cuenta la empresa.*



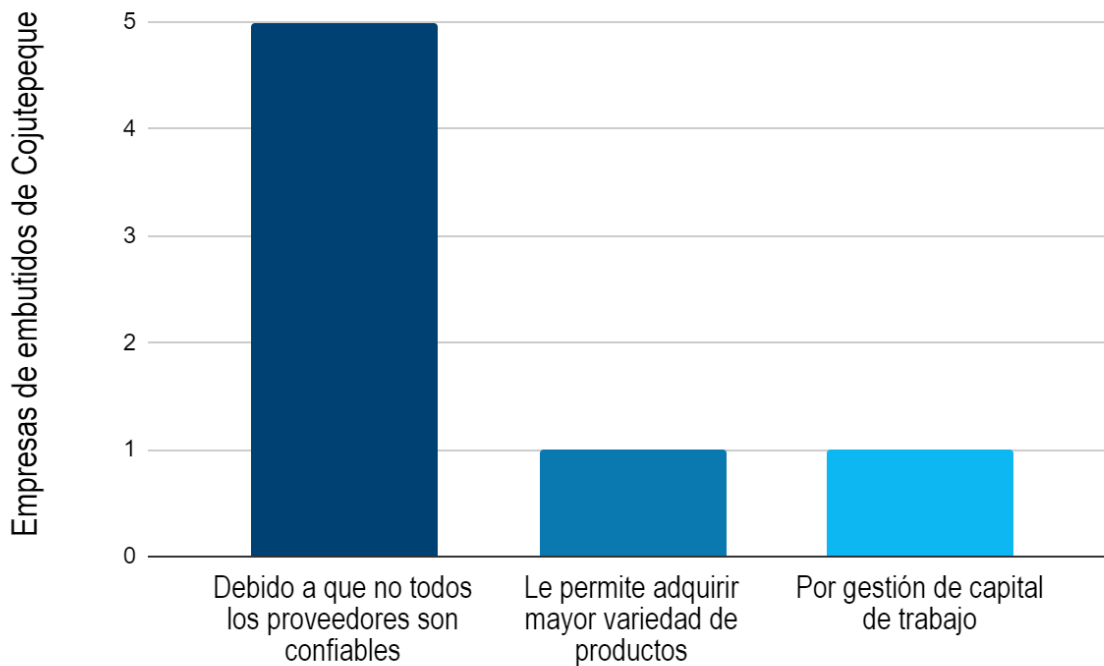
Cuando las empresas cuentan con una cadena de suministro muy amplia no se corre el riesgo de no contar con la materia prima en un momento determinado, todo esto conlleva a que si uno de los proveedores posee dificultades, siempre debe existir otro que deba proporcionar el producto sin ningún problema, además esto ayuda a la capacidad de la empresa en la producción, por otra parte, al contar con un solo proveedor se corre el riesgo de que, en un momento determinado el proveedor presente dificultades y no se tenga la materia prima en el tiempo requerido y esto lleva a que la capacidad de producción esté en riesgo en todo momento.

## Diversificación de la cartera de proveedores de materia prima

En la figura 73, se observa que cinco de las empresas lo hacen debido a que no todos los proveedores son confiables, una respondió que lo hace porque le permite adquirir mayor variedad de productos, y por último una lo hace debido a la gestión del capital de trabajo.

### Figura 73

*Razones por las que las empresas embutidoras diversifican su cartera de proveedores de materia prima.*



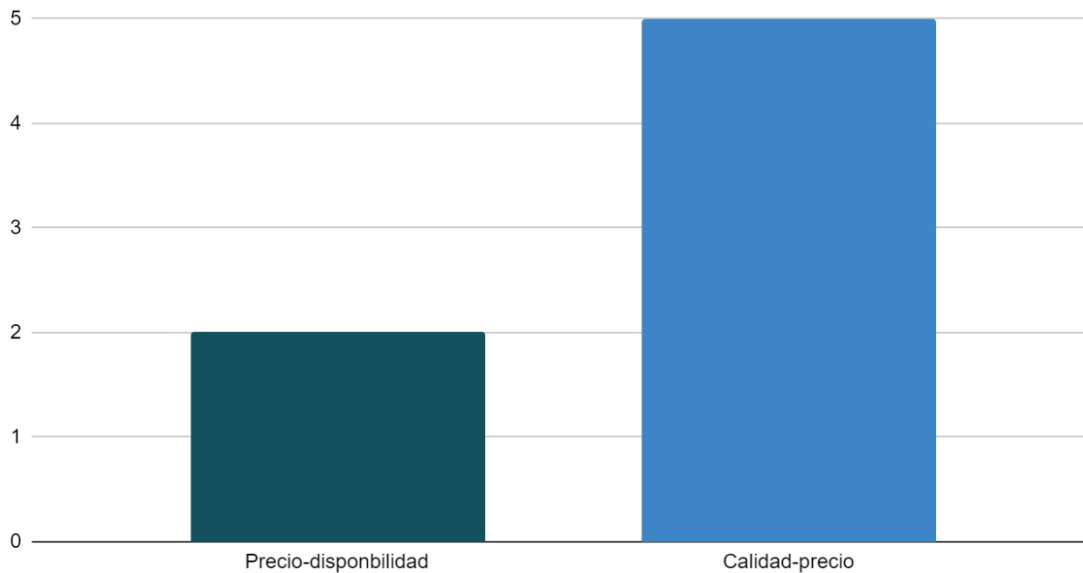
Al contar con una mayor diversificación de los proveedores las empresas corren un menor riesgo al momento de adquirir la materia prima, debido a que, los procesos de producción de se pueden detener al contar solo con proveedor, además, cuando se tiene más de un proveedor esto ayuda a adquirir una mayor variedad de precios y de igual forma la calidad de los productos a utilizar en la elaboración de embutidos.

## Requisitos para la selección de los proveedores

En la figura 74, se observa que cinco embutidoras toman como principal requisito al momento de seleccionar proveedor es la relación calidad precio, por otra parte, dos embutidoras manifiestan que lo esencial para seleccionar proveedor es la relación precio disponibilidad.

**Figura 74**

*Requisitos para seleccionar proveedor.*



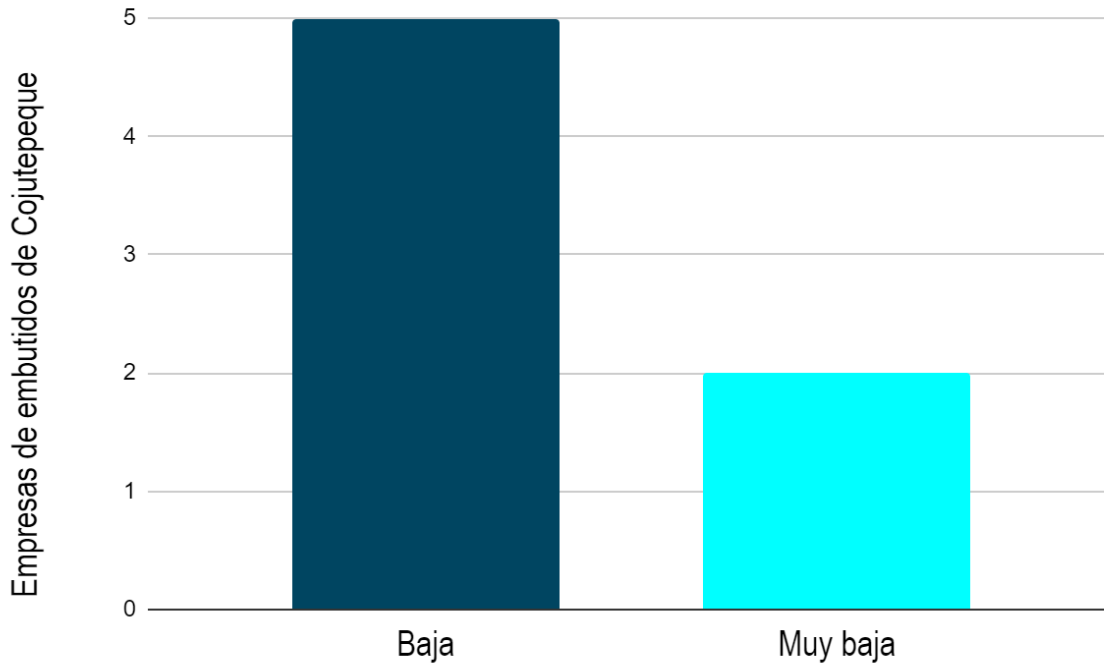
Cada una de las empresas de embutidos al momento de elegir a sus proveedores, se basan en la calidad y precio de la materia prima, pero más allá de eso también toman en cuenta la relación que establecen entre ambas partes, esto les da la facilidad de acceder a mejores precios, otro de los factores que internamente toman en cuenta es la ubicación y estándares de calidad que aplican en la materia prima, tomando en cuenta que la carne de cerdo más utilizada por las embutidoras de Cojutepeque es el cerdo indio.

## Nivel de competencia entre los proveedores

En la figura 75, se observa que cinco empresas manifiestan que los niveles de competencia son bajos, por otra parte, dos embutidoras detallan que los niveles de competitividad entre los proveedores actuales son muy bajos y que casi no existe competencia

### Figura 75

*Nivel de competencia que existe entre los proveedores.*



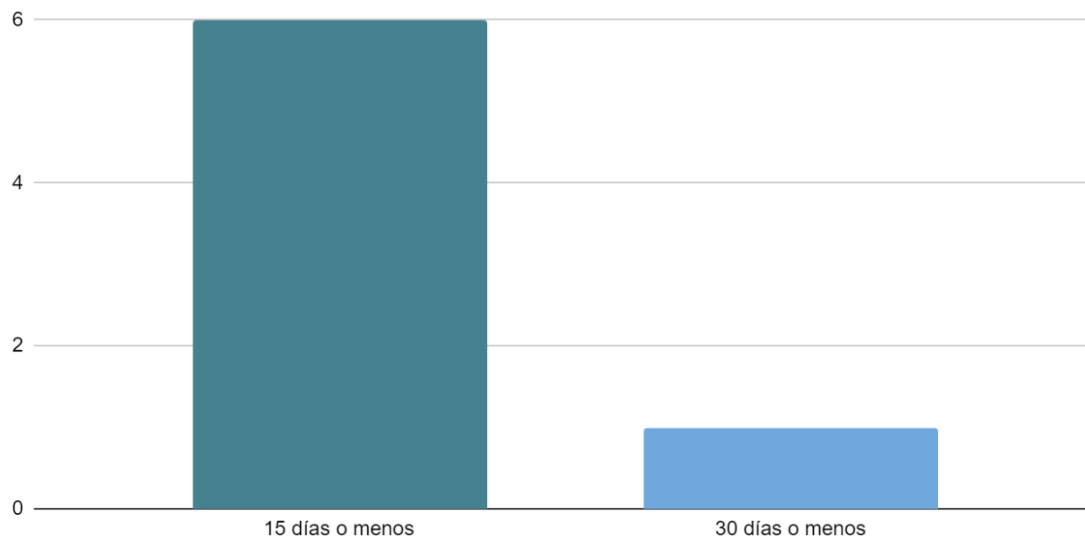
Para cada uno de los proveedores de la materia prima hacia las empresas embutidoras de Cojutepeque es muy importante conocer que cantidad de proveedores visitan a las empresas y que tipo de productos ofrecen, esto de una manera les ayuda a mejorar la calidad de los productos, además el sistema que cada uno de ellos emplean para ofrecer las ofertas y esto no le genere una pérdida en sus venta hacia las empresas, pero por parte de las embutidoras de Cojutepeque la competencia que existe entre los proveedores es baja debido a que cada una de ellas ya tienen estipulado la cantidad que les compran a cada uno de ellos.

### **Días de financiamiento otorgados por los proveedores**

En la figura 76, se observa que seis empresas obtienen 15 días o menos de financiamiento por parte de sus proveedores y por último, una embutidora detalla que obtiene 30 días o menos de financiamiento por parte de los proveedores.

## Figura 76

*Días de financiamiento otorgados por los proveedores.*



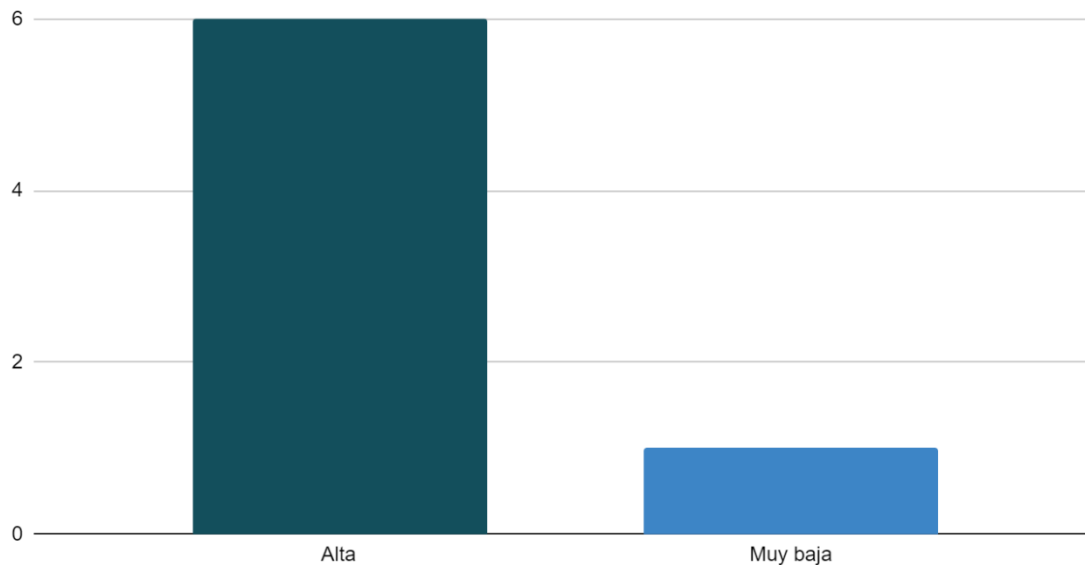
El financiamiento por parte de los proveedores hacia las empresas de embutidos, les ayuda que puedan generar una estabilidad más adecuada para su funcionamiento, dado que, esto les permite generar más ingresos y de igual forma otorgar créditos a sus clientes cuando son clientes formales.

### **Nivel de confianza entre proveedor y empresario**

En la figura 77, se detalla el nivel de confianza de los proveedores de mantener la oferta pactada inicialmente, mostrando que seis empresas detallan que los niveles de confianza son altos, de igual forma una embutidora manifiesta que los niveles de confianza son muy bajos pues en algunas ocasiones no se mantiene la oferta pactada inicialmente

### **Figura 77**

*Nivel de confianza de los proveedores de mantener la oferta pactada inicialmente.*



Cuando existe una buena relación y confianza entre el proveedor y el empresario al momento de estipular las ofertas y estas se mantienen durante el tiempo del contrato debe ser de mucha confianza, dado que, esto le permite mantener una fidelidad entre ambos y esto de una u otra forma ayuda a generar ciertos márgenes de maniobra respecto a los términos que se pueden ir negociando.

### **Capacidad de negociación con los clientes.**

#### **Nivel de posicionamiento de la marca**

El posicionamiento de la marca de una empresa se encuentra determinado por el reconocimiento que la empresa posee dentro del mercado, al cual, pertenece y considerando factores como calidad del producto al cual representa, prestigio empresarial etc.

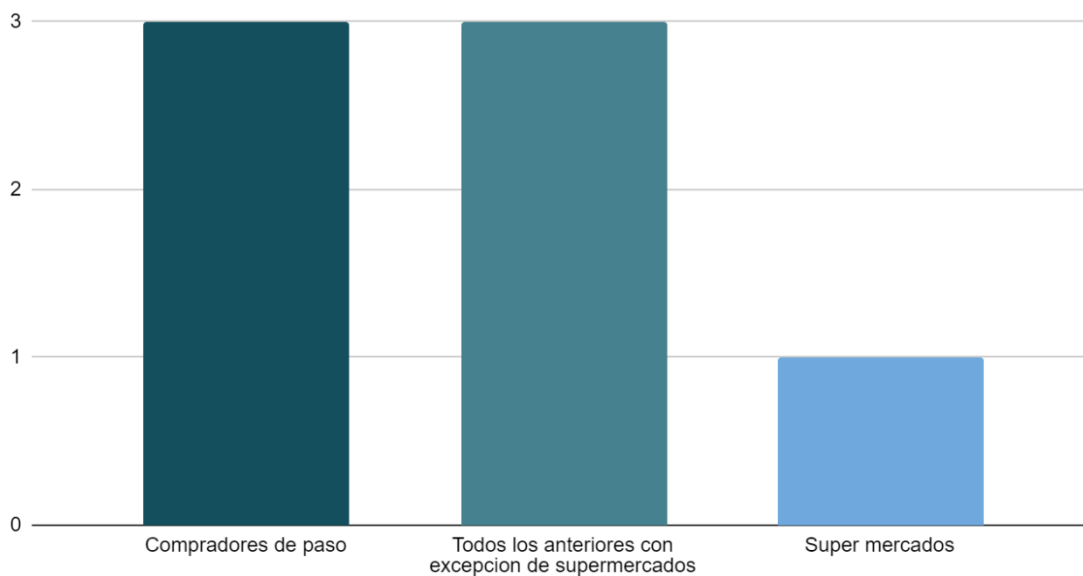
Por otra parte, el posicionamiento de la marca de cada una de las empresas depende del nivel de marketing que se utilice para llegar a la mente de los consumidores y esto influye, además, en la calidad de cada uno de los productos que se ofrecen, que es lo que hace diferente a cada una de ellas.

## Tipo de clientes con los que se negocian los productos de embutidos

En la figura 78, se detallan los tipos de clientes con los que negocian los productos las empresas de embutidos del municipio de Cojutepeque, donde tres embutidoras manifiestan que sus principales clientes son compradores de paso, tres embutidoras expresan que sus clientes están compuestos por compradores de paso, y por último una embutidora detalló que sus principales clientes están conformados por supermercados como Walmart, Super Selectos y otros supermercados a nivel nacional

### Figura 78

*Tipos de clientes con los que negocia sus productos la empresa.*



Los tipos de clientes con los cuales se distribuye la producción de embutidos por parte de las empresas embutidoras de Cojutepeque, contribuye a tener una perspectiva sobre los niveles de producción y aceptación por parte de los consumidores, para el caso de las embutidoras de Cojutepeque se determinó que seis sujetos de investigación no distribuyen a Supermercados del país, sin embargo, Embutidos la Española se ha logrado posicionar en supermercados como Super Selectos, Walmart, y otros supermercados de reconocimiento a nivel nacional, así como en

diferentes cadenas hoteleras, lo cual la coloca como la única embutidora de Cojutepeque que distribuye sus productos a supermercados y hoteles del país.

### **Capacidad de negociación de los clientes.**

La capacidad de negociación con clientes formales se encuentra determinada por términos y acuerdos que beneficien a cada una de las partes involucradas en la negociación, en el caso de embutidos la Española, se ha detallado que cuentan con acuerdo de negociación como días de crédito, porcentajes de pérdida de la producción colocada en los supermercados, los cuales son cubiertos en un 100% por la empresa, así mismo detallaron que se hace cobros para gastos publicitarios, también se manifestó que Embutidos la Española cuenta con negociaciones al crédito, negociaciones sobre precios de venta y cobertura de garantía ante pérdidas

## **Conclusiones.**

### **Planificación**

- La mayor parte de empresas embutidoras en Cojutepeque según los resultados obtenidos, se concluye que no desarrollan procesos formales de planificación estratégica, es decir que la mayor parte de actividades se ejecutan de manera empírica, sin contar con planes previos para el desarrollo de tareas y funciones, de igual forma no se cuenta con planes escritos que se identifiquen con los objetivos y metas empresariales. Los entrevistados dicen que no tienen tiempo para elaborar planes, ni tiempo para revisarlos o entenderlos. Por lo que se prioriza lo operativo y de forma empírica: la gestión del corto plazo con los recursos disponibles.
- El 85.7% de las empresas en estudio manifiestan no haber creado la misión y visión empresarial, lo cual limita gran parte del proceso de planeación debido a que la empresa desconoce su situación actual y la visión futura de la organización, esto se debe en su gran mayoría a que las actividades se desarrollan de manera empírica por parte de los propietarios de dichas empresas, de igual forma la falta de conocimiento ha sido evidente pues algunas embutidoras manifiestan tener desconocimiento de cómo crear dichos planes.

### **Organización.**

- Según los resultados obtenidos se concluye que siete de las empresas embutidoras sometidas al proceso de investigación no cuentan con una estructura organizativa formal, pues en su mayoría la mano de obra usada es mínima, en muchos casos solo se cuenta con el apoyo familiar, y no cuentan con actividades definidas por área debido a que todo se desarrolla de forma empírica.
- El 85.7% de las empresas estudiadas no cuenta con manuales de puestos y funciones, lo cual limita los procesos de selección al momento de contratar recurso humano.

### **Integración de personal.**

- De acuerdo a la información proporcionada por parte de las empresas del mercado de embutidos en Cojutepeque, se ha determinado que cinco empresas embutidoras no cuentan

con procesos definidos de contratación de personal y la integración de personal; se realiza de acuerdo a las necesidades de recurso humano en áreas específicas.

- Los sistemas de remuneración en las empresas embutidoras se encuentran determinados de acuerdo a distintos criterios, y de acuerdo a la información obtenida se ha determinado que en cinco empresas no existe un sistema de remuneración definido pues se paga a criterio personal y en algunos casos se toma en consideración los salarios del sector, por el contrario, dos embutidoras manifestaron poseer un sistema de remuneración claro y definido, considerando aspectos legales y económicos.
- Una empresa gestiona la contratación de personal de la manera más eficiente y óptima, se apegan a programas de empleo del Gobierno de El Salvador para conseguir subsidios gubernamentales. Por lo que, al momento de contratar el nuevo recurso humano, el Gobierno da una parte del salario, en los primeros 3 meses del empleado.

#### **Dirección.**

- La capacidad de dirigir se encuentra determinada por el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de las empresas embutidoras, y de acuerdo a la información obtenida en tres empresas se implementa el liderazgo situacional, de igual forma en tres embutidoras se implementa el liderazgo democrático, por otro lado, en una empresa se implementa el liderazgo liberal. Los estilos de liderazgo implementados por las organizaciones sujetas a la investigación son determinantes para el logro de objetivos, los cuales son la guía de acción de la actividad empresarial de las embutidoras de Cojutepeque.
- La motivación es un elemento importante en la dirección empresarial debido a que contribuye a mantener un ambiente laboral óptimo dirigido al logro de metas y objetivos, en las empresas embutidoras de Cojutepeque se determinó que cinco embutidoras implementan mecanismos de motivación de manera ocasional, de igual forma dos empresas detallaron que la motivación es constante y existe compromiso por parte de las personas encargadas de dirigir.
- Se destaca la dirección de la embutidora Española, que en su gestión estratégica – operativa, considera el hecho de buscar alianzas con el Gobierno de El Salvador, de tal forma que se puedan gestionar subsidios laborales (Programa mi primer empleo, del Ministerio de Trabajo), gestión de mejoras en la infraestructura, instalaciones y equipo (Aplica a Fondos de Desarrollo Productivo, del Ministerio de Economía) y capacitaciones

y financiamiento o capital de trabajo (con CONAMYPE). Destacando la importancia que tiene para las empresas, buscar como aliado estratégico al Gobierno.

### **Control**

- La planificación es la primera fase del proceso administrativo, es por ello que el control contribuye a verificar el cumplimiento de los objetivos y planes establecidos en la planificación, de acuerdo a la información obtenida cinco empresas sometidas a la investigación desarrollan sus planes de manera empírica es por ello que la implementación del control como herramienta administrativa se vuelve complicado pues no existen planes definidos.
- La forma empírica de operativizar si el conjunto de actividades realizadas fue productivo o no, es a través de las ventas. Es por ello que el enfoque de las embutidoras informales pasa por la revisión de las actividades que generan valor económico o no.

### **Contabilidad y finanzas**

- De acuerdo a los resultados obtenidos durante la investigación se obtuvo que cinco empresas embutidoras no cuentan con sistemas contables y tampoco realizan controles en materia tributaria, cómo el pago de declaraciones de IVA, pago a cuenta y ISR, lo cual indica que no cuentan con la formalización tributaria y contable correspondiente.
- La gestión financiera de las empresas embutidoras de Cojutepeque se implementa con el capital de los propietarios pues no se ha gestionado ningún tipo de financiamiento a la fecha de la investigación, sin embargo, en el caso de Embutidos la Española se ha detallado que cuentan con apoyo financiero por parte de instituciones bancarias.

### **Comercialización.**

- Conocer los mercados es una herramienta importante para comercializar y competir ante las exigencias de la demanda, de acuerdo a los resultados seis embutidoras no cuentan con planes de mercadeo y no saben cómo implementarlos, además una empresa manifestó que si realiza estudios de mercado de forma constante de acuerdo al plan operacional
- La comercialización de embutidos se realiza de forma local a nivel nacional, pues hasta la fecha ninguna de las siete embutidoras de Cojutepeque realiza exportaciones

- Las empresas embutidoras de Cojutepeque han utilizado las ferias gastronómicas y redes sociales como medio para dar a conocer su empresa
- Actualmente las empresas embutidoras de Cojutepeque no implementan servicios post venta.

### **Producción y procesos**

- La producción de las diferentes líneas de embutidos cuenta con una amplia gama de ingredientes, sin embargo la materia prima más importante es la carne utilizada de acuerdo a los requerimiento de calidad de la empresa, de acuerdo a los datos obtenidos el tipo de carne más utilizado es la carne de cerdo, seguido de la carne de res que se usa en menor cuantía, es importante destacar que cinco empresas embutidoras manifiestan que debido a calidad y sabor es preferente usar carne de cerdo indio no criado en granjas.
- Actualmente las empresas de embutidos elaboran Chorizos, butifarras, longanizas y salchichones como productos principales, sin embargo, en el caso de Embutidos la Española se ha diversificado la producción de embutidos con sabores diferenciadores como embutidos de camarón, entre otros
- El grado de tecnificación del proceso productivo utilizado por seis empresas es artesanal debido a los niveles de venta y tipo de producción realizada, de igual forma Embutidos la Española detalla que el proceso productivo ejecutado es semi industrial
- El proceso de control de calidad empieza desde la recepción de materias primas de acuerdo a lo obtenido por parte de las empresas embutidoras, lo cual se implementa por medio de controles al momento de hacer la recepción y si las materias primas no cumplen los requerimientos se devuelven, cabe destacar que seis embutidoras ejecutan este proceso de acuerdo a la experiencia.
- Los stocks de inventarios manejados en seis empresas embutidoras son mínimos y se trabaja en base a la necesidad de producción, por lo tanto, las estructuras de almacenamiento son pequeñas y en algunos casos se componen solamente por refrigeradoras, sin embargo, en el caso de Embutidos la Española se cuenta con estructuras de almacenamiento amplias de acuerdo a las necesidades de producción y ventas.
- Para el caso de 5 de 7 embutidoras se destaca la ausencia de la garantía de inocuidad y calidad a través de la gestión ordenada de los procesos de la cadena de valor de producción.

Es por ello que estas no cuentan con permisos de funcionamiento por parte del Ministerio de Salud. Lo que hace que estas empresas no crezcan en ventas, pues, el sector informal, exige garantías de inocuidad y calidad.

### **Análisis competitivo**

#### **Ingreso potencial de nuevos competidores**

El Ingreso potencial de nuevos competidores constituye una amenaza generalizada para las empresas embutidoras de Cojutepeque, es por ello que las acciones que dichas empresas toman van encaminadas en mejorar la producción y competir en el mercado, de acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que las empresas embutidoras no buscarían bloquear a la competencia como medida de acción, al contrario se buscaría competir libremente y considerar aspectos como calidad, precio y lanzamiento de ofertas y promociones.

#### **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

El desarrollo potencial de productos sustitutos afecta directamente las ventas de las embutidoras de Cojutepeque, debido a factores como precios relativamente bajos, alta presencia en el mercado local y por consiguiente consumidores que prefieren dicha producción debido a los precios ofrecidos. Los niveles de aceptación de producción sustituta son percibidos como regular y mala dependiendo del entrevistado, esto se debe a la poca calidad y mala percepción de los materiales utilizados, por consiguiente, no cuentan con posicionamiento y muchas veces estos negocios no llegan a consolidarse dentro del mercado

#### **Capacidad de negociación de los proveedores**

Contar con la materia prima requerida es esencial para el funcionamiento de las empresas de embutidos, es por ello que los proveedores juegan un papel importante dentro de la dinámica empresarial, para las embutidoras de Cojutepeque uno de los principales requisitos para seleccionar proveedor es la relación calidad- precio, de igual forma la confianza de mantener la oferta pactada inicialmente es importante pues las contribuye a mantener la relación comercial entre proveedor y cliente.

El financiamiento otorgado por los proveedores genera apalancamiento para la empresa pues puede producir y vender los embutidos pagando lo adeudado a los proveedores

posteriormente, de acuerdo a la información obtenida cinco empresas manifestaron que cuentan con financiamiento de 15 días o menos por parte de los proveedores, de igual forma dos empresas detallaron que cuentan con 30 días o menos de financiamiento.

### **Capacidad de negociación de los clientes.**

Los términos de negociación con los clientes son fundamentales para el crecimiento organizacional dentro del mercado, para seis empresas embudidoras de Cojutepeque el mayor volumen de mercado se concentra en compradores de paso, turistas, restaurantes y comedores. Compradores mayoristas con excepción de supermercados, sin embargo, para el caso de Embutidos la Española se cuenta con posicionamiento dentro de Supermercados como Walmart y Super Selectos, lo cual la posiciona como una de las más fuertes dentro del mercado. Los términos de negociación ejercidos por Embutidos la Española van desde negociaciones de venta al crédito hasta asumir pérdidas por daños en productos colocados en los supermercados, de igual forma se realizan pagos por publicidad con un porcentaje del 2% para la empresa

## **Recomendaciones**

Se recomienda a las empresas del mercado de embutidos en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán, lo siguiente:

### **Planificación**

- Capacitar a los empleados que se dedican a las funciones directas de la creación de embutidos de forma profesional, por medio de un curso o diplomado, además de conocer distintos reglamentos que se aplican para un buen manejo de estos. Al mismo tiempo, se puede crear un plan que contenga tareas y funciones donde se identifiquen los objetivos y metas empresariales.
- Se recomienda la creación de misión y visión ya que estas definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización. Las empresas que entienden que el núcleo está en la misión y visión y que estos conceptos funcionan como unificadores, serán exitosas, ya que tanto los clientes, proveedores, alianzas estratégicas y competencia verán que son una entidad constante que no cambia su ideología para obtener más utilidades, sino que actualiza su forma de hacer negocios.
- Considerando el hecho que las empresas son pequeñas, y por los resultados obtenidos a través de la investigación (5/7 no elaboran planes porque no tienen tiempo de elaborarlos y si se los elaboran NO los entienden), será difícil que una propuesta pueda dar solución a todas las problemáticas. Por eso se ha buscado mediante la propuesta actual mejorar los componentes de competitividad y posicionamiento a través de la calidad e inocuidad, mediante HACCP, que es un sistema de gestión de calidad compacto, fácil de aplicar, el cual se deriva de la planificación, porque su enfoque de gestión por procesos.
- El Sistema HACCP es un medio para garantizar la calidad e inocuidad de los productos y que a través de estos dos elementos las empresas puedan ser competitivas entre sí. Permitiéndoles a su vez, la oportunidad de ampliar su rango de ventas hacia aquellos sectores que por su nivel de formalidad y exigencia solamente compran productos garantizados en términos generales, como productos aptos para consumo y productos que cumplen con los requisitos del cliente, esto es inocuidad y calidad.

## **Organización.**

- Se recomienda crear una estructura organizacional, ya que es la forma en cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada miembro que forma parte de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Es decir, el sistema jerárquico elegido para organizar a los colaboradores en el organigrama empresarial, gracias al cual se reparte el trabajo y las responsabilidades y se aborda la organización interna y la coordinación. Toda empresa debe planificar el proceso de sus tareas y definir los puestos y responsabilidades de las personas que integran la organización, con base en las necesidades de la misma organización. Es decir, una universidad no requerirá los mismos niveles jerárquicos que una empresa, al menos a nivel operativo.
- Se recomienda la creación de manuales de puestos debido a que estos son documentos de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de puestos de una empresa. Sirve para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio. Además, suelen contener información, autorizaciones y/o documentos necesarios y máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que sea útil para el eficiente desarrollo de sus funciones. Esto permite que aumente la eficiencia del personal de la organización, ya que están informados de qué deben hacer y cómo hacerlo.

## **Integración de personal.**

- Se recomienda a las empresas del mercado de embutido en Cojutepeque que creen un manual de lineamientos definiendo procesos de contratación de personal y la integración de personal se realiza de acuerdo a las necesidades de Recurso Humano en áreas específicas. Esto ayudará a tener un mayor control del personal, así como el cumplimiento de los derechos laborales.
- Se recomienda la creación de un sistema de remuneración que señale las políticas y procedimientos para efectuar las remuneraciones ordinarias y extraordinarias a el total de sus empleados o cualquier personal que ostente algún cargo, mandato, comisión o cualquier otro título jurídico que hayan otorgado para la realización de sus operaciones, a fin de alinear los riesgos que asumen las referidas personas al actuar por cuenta del Banco o préstamos.

## **Contabilidad y finanzas**

- Se recomienda la adquisición de un sistema contable, la contratación de especialistas para que puedan administrarlo, este es un programa informático especialmente diseñado para gestionar y sistematizar de manera sencilla todas las tareas de contabilidad que se llevan al interior de una empresa. Este sistema permite realizar un seguimiento detallado de las transacciones financieras, generar informes y análisis de manera casi instantánea, pues solo requiere el ingreso de la información pertinente y él se encarga del cálculo, procesamiento y sistematización de la misma.
- Se recomienda la creación de planes de apoyo financiero con distintas cooperativas y fuente bancarias que ayuden en un determinado momento a estas empresas para la adquisición de créditos y otros.

## **Comercialización.**

- Se recomienda a las empresas encargadas de los embutidos crear un plan de marketing. Las empresas usan la publicidad como parte de un programa de marketing para aumentar las ventas de los productos o servicios.
- La publicidad desempeña un papel diferente en las diversas etapas del proceso de comercialización para dar a conocer el producto o servicio generando contactos para una fuerza de venta o vender directamente. Las empresas que tiene conexión con las tiendas utilizan la publicidad para concienciar a los consumidores de la disponibilidad de productos y así aumentar las ventas de las tiendas.
- La mayoría de las empresas utilizan la publicidad para concienciar a los usuarios y posibles clientes de los beneficios y características de sus productos. Es así que, si los clientes no están conscientes de tu producto, no lo considerarán al hacer una decisión de compra para el tipo de producto que ofreces. La publicidad pondrá el producto en el conjunto de opciones para el consumidor.

## **Dirección.**

- Se recomienda tener constantes capacitaciones para que el personal, tenga un ambiente laboral optimo y de esa forma lograr cada uno de los objetivos propuestos al inicio de crear cada una de sus metas; esto le ayudara a crecer a nivel organizativo de una forma idónea y con buenos resultados a largo plazo.

- De acuerdo a sus necesidades y el nivel de empleados con los que cuentan las empresas embudidoras desarrollar un equipo competitivo para lograr el desarrollo en su empresa de igual forma el crecimiento con cada uno de sus subordinados.
- Mejorar la gestión institucional entre la empresa y los Gobiernos locales y centrales. Con la finalidad de mejorar las condiciones de infraestructura, condiciones de laborales de los empleados, formalizar el negocio, crecer en ventas, y ser mas competitivos en el mercado nacional de embutidos. Debido a que las empresas que destacan en el mercado, son aquellas que se enfocaron en la calidad e inocuidad de los productos que comercializan.

### **Control**

- Se recomienda hacerle conciencia cada uno de los empleados de la importancia que tiene el control dentro de la organización, es por ello, que al momento de implementar un sistema debe ser claro y preciso para que cada uno logre comprender la importancia del mismo, tomando en cuenta los objetivos, metas y estrategias plasmados en el proceso de planificación verificando el cumplimiento de cada una de las actividades y estrategias planificadas
- Se recomienda consultar con cada uno de los empleados que mecanismos se pueden implementar, para la creación, modificación o en su caso la transformación del sistema de control tanto de calidad como estratégico; así mismo el empleado se sentirá parte de las decisiones que se toman dentro de la organización, porque son ellos los que conocen las necesidades que se tienen para un mejor funcionamiento.

### **Ingreso potencial de nuevos competidores.**

El ingreso potencial de nuevos competidores representa una amenaza para las empresas actualmente posicionadas dentro del mercado de embutidos en Cojutepeque, por lo tanto se recomienda realizar estudios de mercado constantes que contribuyan a identificar la competencia creciente y las ventajas que poseen ante las embudidoras actuales, así mismo deberá considerarse aspectos como calidad, precio y disponibilidad de abastecimiento de acuerdo a los requerimientos de la demanda actual, innovando las distintas líneas de producción, mostrando aspectos novedosos en el mercado de embutidos.

### **Desarrollo potencial de productos sustitutos.**

La producción sustituta (productos embutidos sin marca genérica) afecta a los niveles de venta actuales de las empresas embutidoras en estudio y de acuerdo a los resultados el factor determinante es el precio, por lo tanto, es necesario realizar un estudio de precios y preferencias de los consumidores determinando estrategias de mercado que contribuyan a mejorar los niveles de venta y posicionamiento de mercado.

### **Capacidad de negociación de los proveedores.**

Los proveedores son parte fundamental para las empresas embutidoras de Cojutepeque, por ello es necesario contar con la cartera de proveedores necesaria para abastecerse de materias primas con estándares de calidad y disponibilidad de abastecimiento, así mismo identificar la capacidad de negociación en términos de financiamiento y entrega oportuna.

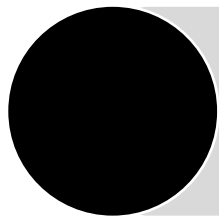
### **Capacidad de negociación con los clientes.**

Seis embutidoras manifestaron que no distribuyen su producción a los supermercados y esto se debe en gran medida a los requisitos de cumplimiento establecidos por dichos establecimientos comerciales, para ello se recomienda desarrollar estrategias encaminadas a cumplir con los requisitos para comercializar las diferentes líneas de embutidos en los principales supermercados a nivel nacional, tomando en cuenta la capacidad instalada para producir y la demanda actual del mercado.

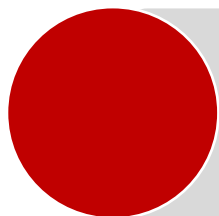


# CAPÍTULO V

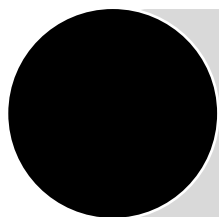
**APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) Y CICLO PHVA A LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE EMBUTIDOS DE COJUTEPEQUE.**



Justificación de la propuesta de solución



Aplicación del sistema HACCP



Aplicación del ciclo PHVA

## **CAPÍTULO V: APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) CICLO Y PHVA A LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE EMBUTIDOS DE COJUTEPEQUE.**

### **5.1. Justificación de la propuesta de solución.**

A partir de los resultados obtenidos en el proceso de investigación se ha determinado que las empresas embutidoras de Cojutepeque no cuentan con sistemas o controles de calidad e inocuidad para garantizar la seguridad de los alimentos y que estos no causen daños a la salud de las personas, es por ello que la propuesta de investigación se enfoca en una guía de acción que contribuya a implementar el sistema HACCP de forma sencilla de acuerdo a las necesidades de la organización, tomando en cuenta su tamaño y nivel de producción.

Ante el entorno empresarial cambiante y las expectativas de los consumidores en cuanto a la inocuidad de los alimentos, se vuelve necesario aplicar sistemas de control de calidad, basados en la identificación de riesgos y puntos críticos, los cuales deben ser controlados dentro de las empresas del mercado de embutidos en el municipio de Cojutepeque.

El sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) es un sistema de gestión, en el que la inocuidad de los alimentos se aborda a través del análisis y control de los peligros biológicos, químicos y físicos, desde la producción, adquisición y manipulación de materias primas hasta la fabricación, distribución y consumo del producto terminado, lo cual tiene como propósito mejorar la inocuidad de los alimentos, previniendo riesgos en la salud del consumidor, identificando distintos tipos de peligros como biológicos, químicos y físicos en el desarrollo del proceso de producción.

### **5.2. Aplicación del sistema HACCP en las empresas de embutidos en Cojutepeque**

Para la aplicación del sistema HACCP en las empresas de embutidos de Cojutepeque es necesario tomar en cuenta los niveles de producción y capacidad instalada de dichas organizaciones, debido a que este sistema deberá ser implementado de acuerdo a las necesidades de la organización para garantizar la inocuidad de los embutidos ofertados en el mercado, cumpliendo con altos estándares de calidad.

### 5.2.1. Descripción del producto.

A continuación, se detalla un modelo de ficha el cual deberá ser llenado para cada tipo de embutido, elaborado en la organización, con el propósito de identificar cada uno de los componentes y características.

#### Tabla 7

*Descripción de cada producto a elaborar*

<b>Nombre del producto</b>
Ingredientes:
Tipo de elaboración:
Tipo de envase:
Tiempo de vida útil:
Condiciones de almacenamiento:
Uso:

### 5.2.2. Intención de uso y destino del producto.

Respecto al consumo de embutidos estos pueden ser preparados de acuerdo a las necesidades y preferencias de los consumidores (desayunos, almuerzos, cenas o degustación), pueden ser un plato y un acompañamiento, según sean las preferencias del consumidor. El mercado meta son todas las personas sin diferencia de edad (incluyendo niños de un año de edad en adelante bajo la supervisión de un adulto) que gusten de productos variados y fáciles de preparar

Los embutidos pueden ser consumidos por cualquier persona, salvo que tenga algún tipo de patología que le impida su consumo; entre los principales productos se encuentran: chorizos, butifarras, longanizas y salchichones.

### **5.2.3. Diagrama de flujo propuesto para las operaciones**

Para la elaboración de los diagramas de flujo, se realizó la observación de los procesos que se llevan a cabo para la elaboración de embutidos, obteniendo como resultado el siguiente flujo (debe tomarse en cuenta el tipo de proceso de producción para la implementación del diagrama de flujo, dicho tipo de proceso puede ser artesanal o semi industrial)

#### **Descripción de proceso de producción de embutidos artesanal**

##### **1. Proveedor entrega materias primas a encargado de recepción o realización de compra**

El encargado de recepción de materias primas recibe del proveedor las carnes que serán utilizadas en el proceso productivo de embutidos de acuerdo a requerimiento

##### **2. Encargado verifica calidad de las carnes de acuerdo a los requerimientos establecidos**

El encargado de recepción de materias primas verifica la calidad de las carnes las cuales pueden ser: carne de res y carne de cerdo.

La calidad es verificada de acuerdo a estándares de cumplimiento de la empresa.

##### **3. Si la carne cumple con los requisitos de calidad se recibe caso contrario se devuelve al proveedor.**

Posterior a la verificación se determina si las carnes cumplen con los estándares de calidad requeridos, si se cumple con lo requerido se procede a la limpieza, caso contrario se devuelve al proveedor.

##### **4. Se realiza limpieza de las carnes.**

Se procede a la limpieza de las carnes, eliminando todo tipo de impurezas.

##### **5. Los distintos cortes de carne se almacenan en áreas específicas para su resguardo.**

Se almacenan los distintos cortes de carnes en espacios con temperaturas adecuadas para su mantenimiento (cuartos fríos, refrigeradores, etc.)

##### **6. Encargado de producción de embutidos retira la cantidad de carne a procesar para elaboración de embutidos.**

Se retira la cantidad de carne a utilizar para la producción de embutidos, considerando el requerimiento diario de producción.

##### **7. Molido de carne.**

Se procede al molido de las carnes, este proceso puede ser ejecutado de forma artesanal o semi industrial, todo dependerá del tipo de organización y el grado de tecnificación del proceso productivo

#### **8. Se mezclan los distintos ingredientes con la carne molida.**

Posterior a la etapa de molido se procede a mezclar los distintos ingredientes a la carne molida, dependiendo de la receta que la empresa emplee entre los principales ingredientes se encuentra: sal, ajo, cebolla, especias preparadas de acuerdo a receta de cada empresa

#### **9. Se define el tipo de embutido a procesar.**

Se define el tipo de embutido a procesar, los cuales pueden ser: chorizo, butifarra o salchichón.

#### **10. Se hace el llenado de los embutidos en la tripa**

Se define el tipo de embutido a procesar, los cuales pueden ser: chorizo, butifarra o salchichón, el proceso de llenado se desarrolla de acuerdo al grado de tecnificación del proceso productivo, para el caso de las embutidoras artesanales, el proceso de llenado se hace de forma manual, y en cuanto, a las embutidoras semi industriales se hace uso de maquinaria especializada para este proceso

#### **11. Se determinan los tamaños y cantidades de embutidos y se procede al amarrado**

Dependiendo el tipo de embutido se determina el tamaño y se procede al amarrado con tusa u otro material, en el caso de las butifarras se agrega el proceso de cocción adicional el cual es desarrollado a temperaturas y condiciones determinadas por la receta de la empresa.

#### **12. Se espera a que las butifarras enfríen para proceder a su almacenamiento.**

Posterior al proceso de cocción, se espera a que las butifarras enfríen para proceder a su almacenamiento.

#### **13. Se procede al empaquetado de los embutidos**

Se procede al empaquetado de los embutidos dependiendo las diferentes presentaciones.

**Nota:** las embutidoras artesanales que no cuentan con un sistema de empaquetado, no hacen uso de dicho sistema, pues almacenan su producción y la venden de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

**14. Los embutidos son colocados en depósitos para su almacenamiento.**

Los embutidos son colocados en depósitos para su almacenamiento de acuerdo a su tipo.

**15. Se almacenan los embutidos en áreas adecuadas para su mantenimiento**

Los embutidos son colocados en depósitos los cuales son resguardados en refrigeradores o cuartos fríos a temperaturas óptimas para el mantenimiento de los embutidos

**16. Se define la distribución y comercialización de los embutidos**

Se procede a definir la comercialización de los embutidos, para ello es necesario definir las cantidades que serán vendidas en sala de venta y las que se distribuirán a tiendas o supermercados,

**17. En el caso de los embutidos al ser vendidos en sala de venta, estos son colocados en exhibidores para la visualización y compra de los clientes.**

Los embutidos vendidos en sala de venta son colocados en exhibidores para la apreciación de los consumidores quienes realizaran la compra de los mismos de acuerdo a sus preferencias.

**18. En el caso de los embutidos al ser vendidos en tiendas o supermercados, se verifica si hay requerimientos o pedidos de tienda o supermercado.**

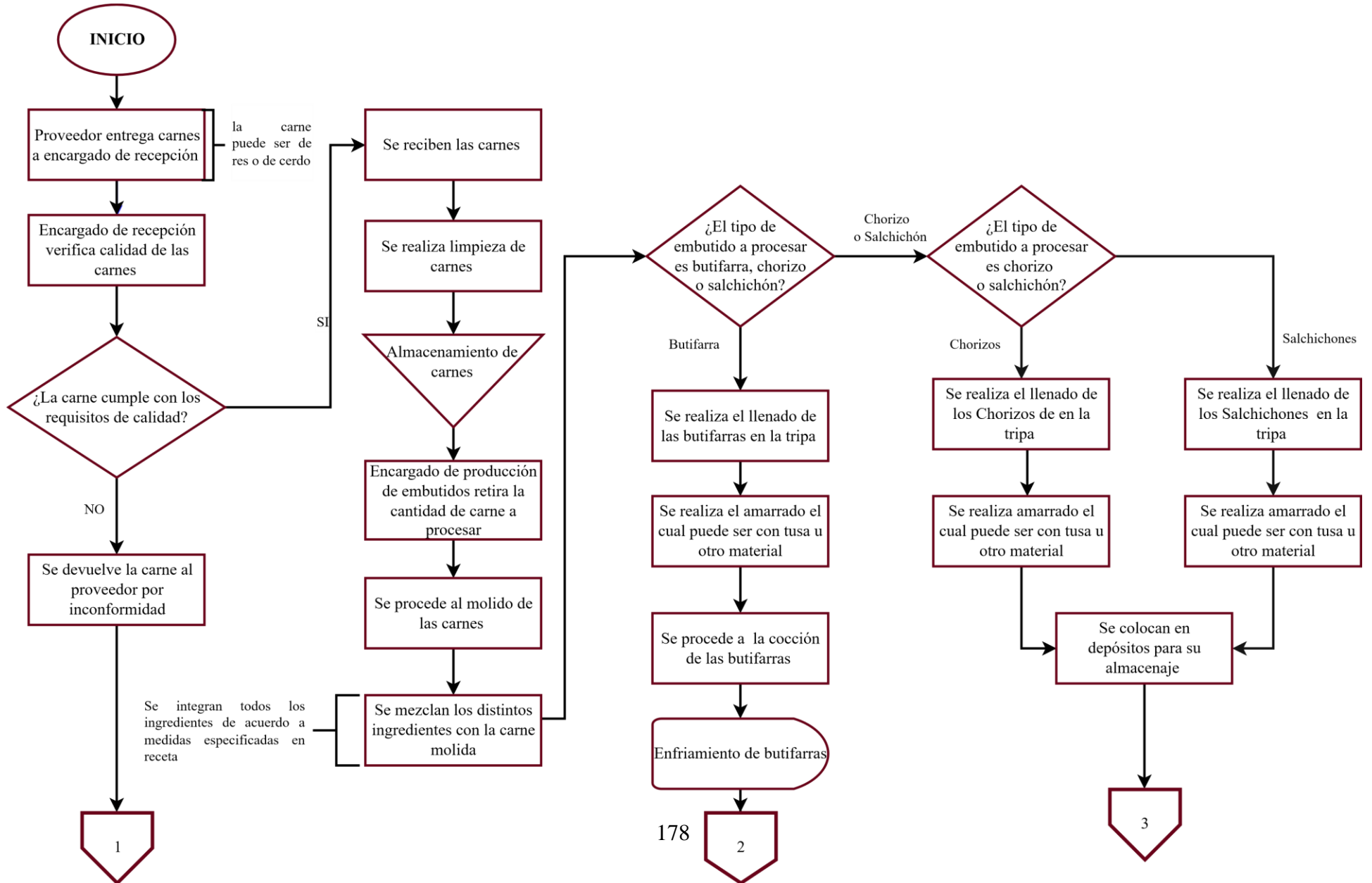
Encargado de ventas verifica si hay requerimiento de compra de embutidos, si hay requerimiento de compra se procede a cargar el vehículo.

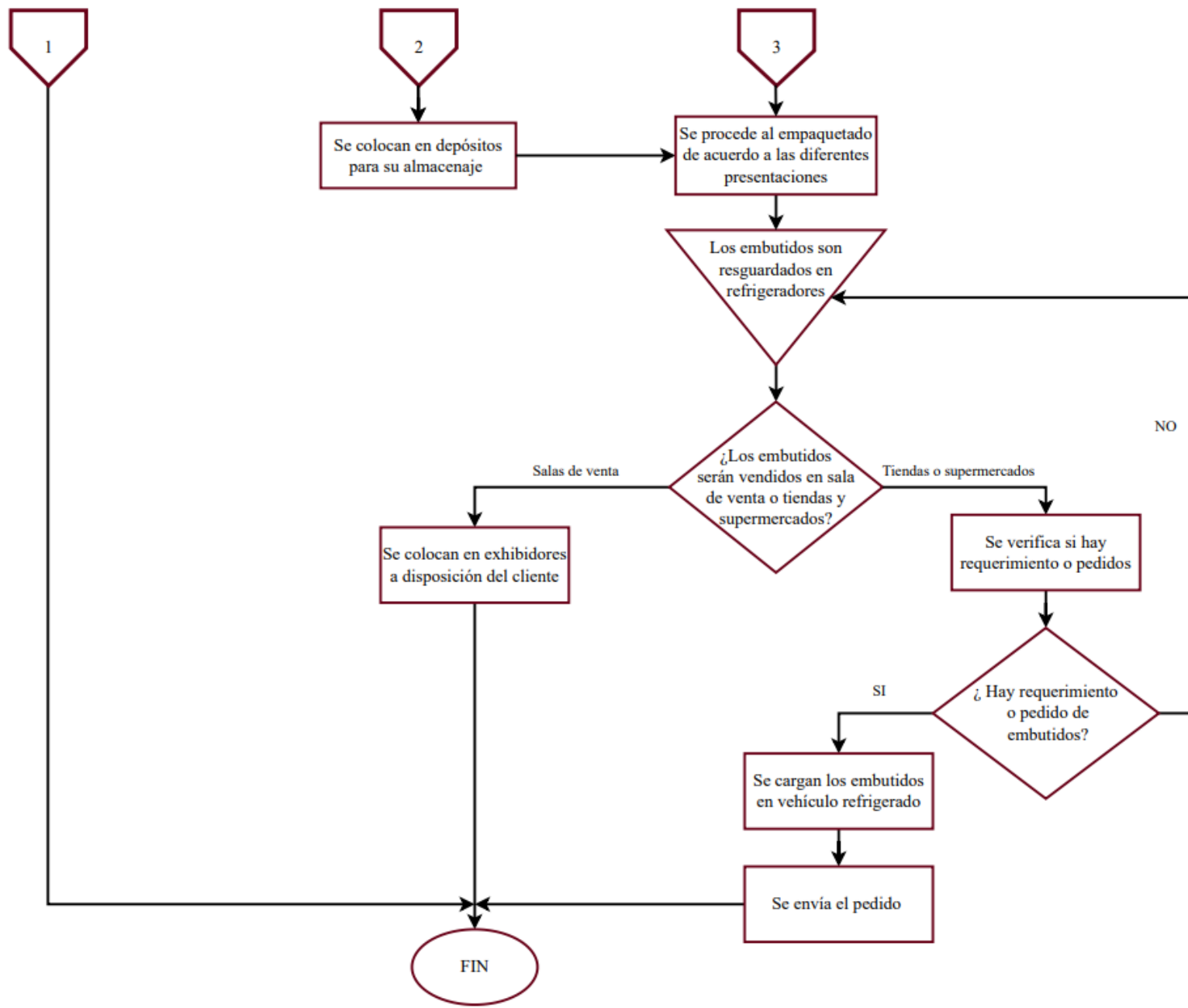
**19. Se despachan los embutidos en vehículos con temperatura óptima para el mantenimiento de los mismos**

Los embutidos distribuidos en tiendas o supermercados son colocados en vehículos con temperaturas adecuadas para su mantenimiento

**Figura 79**

*Diagrama de flujo del proceso de producción de embutidos*





### 5.2.4. Principio 1: Análisis de peligros

#### Identificación de peligros (biológicos, químico y físico) y fuente de peligro

A partir del desarrollo de los diagramas de flujo se ha determinado los siguientes peligros existentes por etapa del proceso:

Donde:

F= Físico		Q= Químico		B= Biológico	
-----------	--	------------	--	--------------	--

**Tabla 8**

*Análisis de peligros*

Etapa del proceso	Peligro presente	F	Q	B	Fuente de peligro
Recepción de materias primas.	Contaminación por polvo y moscas ante la exposición del ambiente.				Exposición al ambiente.
Limpieza de las carnes.	Contaminación cruzada indirecta al utilizar utensilios sucios al momento de realizar los cortes y limpieza de las carnes.				Utensilios sucios o utilizados en otras actividades
Almacenamiento de las carnes.	Temperatura inadecuada de almacenamiento, presencia de metales y materiales extraños en las carnes.				Exposición a temperaturas inadecuadas

<b>Etapa del proceso</b>	<b>Peligro presente</b>	<b>F</b>	<b>Q</b>	<b>B</b>	<b>Fuente de peligro</b>
Almacenamiento de alimento	Presencia de detergentes y sanitizantes en zona de almacenamiento.				Exposición a sustancias químicas
	Presencia de toxinas, levaduras y hongos en área de almacenamiento de las carnes.				Exposición de las materias primas en lugares contaminados
Molido de las carnes.	Presencia de metales.				Manipulación inadecuada de utensilios u otros materiales desprendibles que puedan ocasionar peligros
	Presencia de micotoxinas, sangre				Limpieza inadecuada de las carnes
	Presencia de microorganismos en zona de molido y en utensilios usados.				Exposición de las carnes a medios con poca seguridad y limpieza
Mezcla de los distintos ingredientes con la carne molida.	Presencia de micotoxinas.				Exposición de las carnes a medios con poca seguridad y limpieza
	Hongos y levaduras.				Exposición de las carnes a medios con poca seguridad y limpieza
	Partículas de metal.				Manipulación inadecuada de utensilios u otros materiales desprendibles que puedan ocasionar peligros

<b>Etapas del proceso</b>	<b>Peligro presente</b>	<b>F</b>	<b>Q</b>	<b>B</b>	<b>Fuente de peligro</b>
Llenado de los embutidos en la tripa.	Presencia de residuos en la tripa como jabón, sanitizantes, etc.				Limpieza inadecuada de la tripa a utilizar
Definición de los tipos de embutidos (butifarra, chorizo y salchichón) y amarrado	Presencia de cabellos y daños en la tripa al momento del amarrado.				Proceso de amarrado con poco control y mala manipulación de alimentos
Proceso de cocción de las butifarras.	Temperatura inadecuada.				Falta de control térmico al momento de la cocción.
Tiempo de espera para enfriamiento de las butifarras	Presencia de moscas u otro tipo de agente biológico contaminante.				Libre exposición al ambiente.
Empaquetado de embutidos.	Presencia de microorganismos en zona de empaquetado y dentro de los empaques.				Falta de control de limpieza y desinfección de la zona de empaquetado
Los embutidos son colocados en depósitos para su almacenamiento.	Microorganismos en depósitos de almacenamiento.				Falta de control de limpieza y desinfección en depósitos usados para el almacenamiento
	Presencia de residuos de jabón, detergentes etc.				Limpieza inadecuada de los depósitos usados para el almacenamiento
Resguardo de embutidos en refrigeradores o cuartos fríos.	Temperatura inadecuada.				Exposición a temperaturas inadecuadas

<b>Etapas del proceso</b>	<b>Peligro presente</b>	<b>F</b>	<b>Q</b>	<b>B</b>	<b>Fuente de peligro</b>
Resguardo de embutidos en refrigeradores o cuartos fríos.	Presencia de detergentes, toxinas u otro material químico.				Exposición a sustancias químicas
	Levaduras, hongos u otro macroorganismo.				Exposición de las materias primas en lugares contaminados
Colocación de embutidos en exhibidores para la venta.	Temperatura inadecuada.				Exposición a temperaturas inadecuadas
	Presencia de detergentes, toxinas u otro material químico.				Exposición a sustancias químicas
	Levaduras, hongos u otro macroorganismo.				Exposición de las materias primas en lugares contaminados
Colocación de embutidos en vehículo refrigerado para el despacho a tiendas o supermercados	Temperatura inadecuada de depósito físico de transporte.				Exposición a temperaturas inadecuadas
	Presencia de detergentes, toxinas u otro material químico.				Exposición a sustancias químicas
	Levaduras, hongos u otro macroorganismo.				Exposición de las materias primas en lugares contaminados

## **Evaluación de peligros.**

A partir de la identificación de los peligros, por medio de la elaboración del diagrama de flujo del proceso productivo, de la elaboración de embutidos, es necesario evaluar cada uno de los peligros presentes, para elaborar una buena evaluación, es necesario considerar la probabilidad de ocurrencia del peligro en el proceso productivo, de igual forma es importante considerar el nivel de gravedad al que se enfrenta la organización por la presencia de cada uno de los peligros identificados, a continuación se describen los distintos niveles de probabilidad de ocurrencia y gravedad de los peligros.

### **Probabilidad.**

**A:** Alta

**M:** Media

**B:** Baja

### **Gravedad**

**A:** Alta

**M:** Media

**B:** Baja

**Tabla 9***Evaluación de peligros*

Etapa del proceso.	Peligros presentes.	Probabilidad			Gravedad		
		A	M	B	A	M	B
Recepción de materias primas.	Contaminación por polvo y moscas ante la exposición del ambiente.	X			X		
Limpieza de las carnes.	Contaminación cruzada indirecta al utilizar utensilios sucios al momento de realizar los cortes y limpieza de las carnes.	X			X		
Almacenamiento de las carnes.	Temperatura inadecuada de almacenamiento, presencia de metales, cerdas y materiales extraños en las carnes.		X		X		
	Presencia de detergentes y sanitizantes en zona de almacenamiento.			X	X		
	Presencia de toxinas, levaduras y hongos en área de almacenamiento de las carnes.		X		X		
Molido de las carnes.	Presencia de metales.			X	X		
	Presencia de micotoxinas, sangre.		X			X	
	Presencia de microorganismos en zona de molido y en utensilios usados,		X			X	

Etapa del proceso	Peligros presentes	Probabilidad			Gravedad		
		A	M	B	A	M	B
Mezcla de los distintos ingredientes con la carne molida-	Presencia de micotoxinas.		X			X	
	Hongos y levaduras.	X			X		
	Partículas de metal.			X	X		
Llenado de los embutidos en la tripa.	Presencia de residuos en la tripa como jabón, sanitizantes, etc.		X			X	
Definición de los tipos de embutidos (butifarra, chorizo y salchichón) y amarrado.	Presencia de cabellos y daños en la tripa al momento del amarrado.		X			X	
Proceso de cocción de las butifarras.	Temperatura inadecuada.		X			X	
Tiempo de espera para enfriamiento de las butifarras.	Presencia de moscas u otro tipo de agente biológico contaminante.	X			X		
Empaquetado de embutidos.	Presencia de microorganismos en zona de empaquetado y dentro de los empaques.		X			X	

Etapa del proceso	Peligros presentes	Probabilidad			Gravedad		
		A	M	B	A	M	B
Los embutidos son colocados en depósitos para su almacenamiento	Microorganismos en depósitos de almacenamiento.		X			X	
	Presencia de residuos de jabón, detergentes etc.		X			X	
Resguardo de embutidos en refrigeradores o cuartos fríos	Temperatura inadecuada.		X		X		
	Presencia de detergentes, toxinas u otro material químico.			X	X		
	Levaduras, hongos u otro macroorganismo.		X		X		
Colocación de embutidos en exhibidores para la venta	Temperatura inadecuada.		X		X		
	Presencia de detergentes, toxinas u otro material químico.		X		X		
	Levaduras, hongos u otro macroorganismo.		X		X		

Etapa del proceso	Peligros presentes	Probabilidad			Gravedad		
		A	M	B	A	M	B
Colocación de embutidos en vehículo refrigerado para el despacho a tiendas o supermercados	Temperatura inadecuada.		X		X		
	Presencia de detergentes, toxinas u otro material químico.		X		X		
	Levaduras, hongos u otro macroorganismo.		X		X		

### 5.2.5. Principio 2: Determinación de los puntos críticos de control

Luego de haber realizado el principio 1 del HACCP se procede con el principio 2, este se enfoca en determinar los Puntos Críticos de Control (PCC). Para ello se debe entender que un PCC es la fase en la que se puede aplicar un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.

A continuación, se tiene la determinación de los PCC en donde se tiene como objetivo establecer los controles en las etapas del proceso que son fundamentales para garantizar la seguridad del producto.

Los PCC han sido determinados tomando en cuenta la probabilidad alta de ocurrencia del peligro identificado, así mismo, se toma en cuenta el nivel de gravedad alta al que se ve inmerso el proceso por la presencia de los peligros identificados.

Donde: **F: Físico, Q: Químico, B: Biológico**

**Tabla 10**

*Determinación de Puntos Críticos*

Etapa del proceso	Peligros presentes	Control		Punto Crítico de Control			
		Esencial	No Esencial	Número	F	Q	B
Recepción de materias primas	Contaminación por polvo y moscas ante la exposición del ambiente.	X		I			
Limpieza de las carnes	Contaminación cruzada indirecta al utilizar utensilios sucios al momento de realizar los cortes y limpieza de las carnes.	X		II			

Etapa del proceso	Peligros presentes	Control		Punto Crítico de Control			
		Esencial	No Esencial	Número	F	Q	B
Almacenamiento de las carnes	Temperatura inadecuada de almacenamiento, presencia de metales, cerdas y materiales extraños en las carnes		X				
	Presencia de detergentes y sanitizantes en zona de almacenamiento.		X				
	Presencia de toxinas, levaduras y hongos en área de almacenamiento de las carnes.		X				
Molido de las carnes	Presencia de metales.		X				
	Presencia de micotoxinas, sangre.		X				
	Presencia de microorganismos en zona de molido y en utensilios usados.		X				
Mezcla de los distintos ingredientes con la carne molida	Presencia de micotoxinas.		X				
	Hongos y levaduras.	X		III			
	Partículas de metal.		X				

Etapa del proceso	Peligros presentes	Control		Punto Crítico de Control			
		Esencial	No Esencial	Número	F	Q	B
Llenado de los embutidos en la tripa	Presencia de residuos en la tripa como jabón, sanitizantes, etc.		X				
Definición de los tipos de embutidos (butifarra, chorizo y salchichón) y amarrado	Presencia de cabellos y daños en la tripa al momento del amarrado.		X				
Proceso de cocción para las butifarras	Temperatura inadecuada.		X				
Tiempo de espera para enfriamiento de las butifarras	Presencia de moscas u otro tipo de agente biológico contaminante.	X		IV			
Empaquetado de embutidos	Presencia de microorganismos en zona de empaquetado y dentro de los empaques.		X				
Los embutidos son colocados en depósitos para su almacenamiento	Microorganismos en depósitos de almacenamiento.		X				
	Presencia de residuos de jabón, detergentes etc.		X				

Etapa del proceso	Peligros presentes	Control		Punto Crítico de Control			
		Esencial	No esencial	Número	F	Q	B
Resguardo de embutidos en refrigeradores o cuartos fríos	Temperatura inadecuada.		X		■		
	Presencia de detergentes, toxinas u otro material químico.		X			■	
	Levaduras, hongos u otro macroorganismo.		X				■
Colocación de embutidos en exhibidores para la venta	Temperatura inadecuada.		X		■		
	Presencia de detergentes, toxinas u otro material químico.		X			■	
	Levaduras, hongos u otro macroorganismo.		X				■
Colocación de embutidos en vehículo refrigerado para el despacho a tiendas o supermercados	Temperatura inadecuada.		X		■		
	Presencia de detergentes, toxinas u otro material químico.		X			■	
	Levaduras, hongos u otro macroorganismo.		X				■

### 5.2.6. Principio 3: Establecimiento de límites críticos para cada punto crítico de control

Aquí es importante definir dos conceptos, uno de ellos es el límite crítico (LC) que se puede definir como el criterio que diferencia la aceptabilidad o inaceptabilidad del proceso en una determinada fase. Otro concepto es la Acción correctiva (AC) que se entiende como la medida a implementar para contrarrestar los límites críticos detectados en el análisis de cada uno de los PCC.

**Nota:** los límites críticos varían de acuerdo a la empresa embutidora que implemente la presente guía, es por ello, que su establecimiento dependerá únicamente de las valoraciones del personal que lo aplique.

**Tabla 11**

*Establecimiento de límites críticos para cada punto de control*

<b>Etapa del proceso</b>	<b>PCC</b>	<b>Límites críticos (LC)</b>	<b>Acción correctiva (AC)</b>
Recepción de materias primas.	Contaminación por polvo y moscas ante la exposición del ambiente.	Tiempo	Realizar verificación de calidad al momento de recibir la materia prima.
		Humedad	
		Procedencia	
Limpieza de las carnes.	Contaminación cruzada indirecta al utilizar utensilios sucios al momento de realizar los cortes y limpieza de las carnes.	Humedad	Garantizar que los instrumentos a utilizar sean esterilizados (vapor y desinfectantes).
		Actividad acuosa (AW)	
		Desinfección	
Mezcla de los distintos ingredientes con la carne molida.	Hongos y levaduras.	Temperatura	Mantener un tiempo de cocción prolongado de 70° C o más de acuerdo al tipo de carne.
		Tiempo	
		Humedad	Lavar y desinfectar materias primas y demás materiales.

Etapa del proceso	PCC	Limites críticos (LC)	Acción correctiva (AC)
Tiempo de espera para enfriamiento de las butifarras	Presencia de moscas u otro tipo de agente biológico contaminante.	Tiempo	Utilizar un sistema de enfriamiento con alto grado de protección.

#### 5.2.7. Principio 4: Establecimiento del sistema de vigilancia

Establecer un procedimiento de vigilancia representa el cuarto principio del sistema HACCP, entendiéndose como vigilancia la medición u observación programada de un PCC en relación con sus límites críticos.

La vigilancia permitirá medir el grado de eficacia con que opera el sistema en cada PCC, ya que, deberá determinar en qué momento el nivel de funcionamiento del sistema está provocando una pérdida de control en el PCC y demostrará si la medida o medidas preventivas se están aplicando correctamente. Si un proceso no se vigila, cualquier desviación que se produzca de los límites críticos no se detectará y, por tanto, se puede obtener como resultado un alimento no seguro.

Donde:

CP: Corto Plazo, LP: Largo Plazo

#### Tabla 12

*Establecimiento del sistema de vigilancia*

Etapa del proceso	PCC	Acción correctiva (AC)	Verificación		Tipo de monitoreo
			CP	LP	
Recepción de materias primas.	Contaminación por polvo y moscas ante la exposición del ambiente.	Realizar verificación de calidad al momento de recibir la materia prima.	X		Supervisión de calidad de materia prima cada vez que es recibida en las instalaciones.

Etapa del proceso	PCC	Acción correctiva (AC)	Verificación		Tipo de monitoreo
			CP	LP	
Limpieza de las carnes	Contaminación cruzada indirecta al utilizar utensilios sucios al momento de realizar los cortes y limpieza de las carnes	Garantizar que los instrumentos a utilizar sean esterilizados (vapor y desinfectantes).	X		Inspección cada día antes del inicio de la elaboración de productos.
Mezcla de los distintos ingredientes con la carne molida	Hongos y levaduras	Mantener un tiempo de cocción prolongado de 70° C o más de acuerdo al tipo de carne.		X	Verificación de cumplimiento de tiempo de cocción en cada producción del día.
		Lavar y desinfectar materias primas y demás materiales.	X		Supervisión al inicio y fin de la jornada.
Tiempo de espera para enfriamiento de las butifarras	Presencia de moscas u otro tipo de agente biológico contaminante	Utilizar un sistema de enfriamiento con alto grado de protección.	X		Verificar cada producción del día al momento de dejar reposar los embutidos.

### **5.2.8. Principio 5: Establecimiento de medidas correctivas.**

Las acciones a realizar cuando existe una pérdida de control en los PCC, son el establecimiento de cada una de las medidas correctivas; esto, ayuda a tener nuevamente bajo control y no exista el riesgo en la inocuidad de las carnes para la elaboración de los embutidos.

Cada una de las medidas correctivas, deben ser conocidas y previamente estudiadas por el personal a cargo de la elaboración de los productos derivados de las carnes, dado que, el mismo personal operativo será el encargado de actuar inmediatamente, antes de dar el aviso a los encargados de área.

En todo caso, las empresas embutidoras deberán estar preparadas para la desviación en el momento que ocurra, además, cuando se produce una pérdida de control debe llevar el debido proceso con los productos dañados y deberán ser aislados para que no continúen con la contaminación del resto de los productos, para ello, las instrucciones sobre el establecimiento de las medidas correctivas que podría tener el personal operativo a cargo del almacenamiento y despacho de los productos, son las siguientes:

1. Identificar claramente el inicio de la causa.
2. Identificar claramente el lote o de los productos dañados y marcar con cincha roja.
3. Separar el lote aun lugar fuera del resto del producto hasta definir su destino final.
4. Disposición de su destino final (reprocesarlo, asignarlo a otra línea de producción, destinarlo a otra línea de consumo canino, destruirlo).
5. Avisar al jefe encargado del área de producción.

### **5.2.9. Principio 6: Establecimiento de medidas de verificación**

Para determinar si el sistema HACCP diseñado para las empresas embutidoras está siendo implementado de forma eficaz y se están obteniendo los resultados esperados, se deberá implementar un procedimiento de verificación a través de ensayos de comprobación y verificación, específicamente a través de la revisión documental de los procedimientos y registros, de igual forma se deberá hacer muestreos aleatorios para comprobar la calidad de los embutidos y análisis de laboratorio.

Esta actividad deberá ser realizada por personal propio de la empresa, lo cual es muy semejante a una auditoría interna. Con esto se completa un ciclo de mejora continua, pues dará la oportunidad de corregir los procedimientos y registros en caso de ser necesario.

En este proceso se van a realizar diferentes evaluaciones. En primer lugar, se analizará si el plan HACCP que se puso en marcha en las empresas embutidoras es válido, es decir, si las partes que lo componen corresponden al tipo de producto y etapas del proceso que se llevan a cabo, para esto se realizara una revisión documental de:

1. Los peligros
2. Puntos críticos de control
3. Límites críticos

En esta parte se realizará una revisión de los fundamentos que se utilizaron para identificar los peligros para el proceso de la elaboración de embutidos y estar seguros de que los criterios utilizados fueron correctos. También deberá analizarse si las medidas de control garantizan la inocuidad del producto final

En segundo lugar, se verificará si el sistema está funcionando, lo cual se realiza en línea con el proceso.

- Evaluación del sistema HACCP en las empresas embutidoras.
- La ejecución de los prerrequisitos si están siendo llevado a cabo eficientemente
- Registro del monitoreo de los Puntos Críticos de Control
- Registros de las acciones correctivas
- Verificar que los registros se llevaron a cabo en línea con el proceso, en el momento que se realizan las acciones.
- Garantizar que el plan HACCP se ha implementado correctamente.

Para estar seguros del control de los contaminantes de cada Punto Crítico de Control se deben realizar pruebas de laboratorio (análisis físicos, químicos, y microbiológicos).

#### **5.2.10. Principio 7: Establecimiento de un sistema de documentación y registro**

Para el establecimiento del sistema de documentación y registro, se debe aplicar el sistema de HACCP, diseñando y aplicando un sistema documental sobre todos los procesos y los registros para estos principios y su aplicación.

El establecimiento del sistema de documentación y registro son esenciales en la aplicación de un sistema HACCP. La documentación de respaldo confirma qué información y datos se usaron para establecer la base científica y técnica para el plan HACCP, y los registros respaldan las actividades de verificación. La documentación y los registros precisos también pueden ayudar en una defensa de diligencia debida al demostrar que los principios de HACCP se han aplicado correctamente.

Los documentos y registros deben ser apropiados para la naturaleza y el tamaño de la operación, suficientes para verificar que los controles implementados sean efectivos y se conserven durante un período adecuado. La documentación relacionada con los procedimientos HACCP también debe estar actualizada para reflejar cualquier cambio en el sistema.

**Documentación dentro del plan HACCP incluyen:**

- Composición y responsabilidades del equipo HACCP.
- Una lista de programas de requisitos previos de apoyo.
- Descripción del producto y uso previsto.
- Lista de peligros y detalles del análisis de peligros.
- CCP y determinación del límite crítico.
- Detalles de la información científica y técnica de apoyo.
- Detalles de las actividades de verificación y revisión

**Registros generados por el sistema HACCP que incluyen:**

- Actividades de seguimiento del PCC.
- Acciones correctivas asociadas a una desviación en un límite crítico.
- Actividades de validación, verificación y revisión.
- Reuniones del equipo HACCP.
- Modificaciones al plan HACCP.

Los procedimientos dentro del sistema de gestión también deben definir claramente cuánto tiempo se deben conservar la documentación y los registros y deben considerar los siguientes factores.

**Vida útil del producto**

- Requisitos legales, del cliente o del esquema de certificación
- extensión de la vida útil debido a la congelación por parte del cliente o consumidor (solo si se especifica en la etiqueta)

## **Documentos del HACCP**

### **1. Procedimiento y/o procesos para embutidoras:**

- Los principales procedimientos del sistema HACCP son:
- Plan de limpieza y desinfección.
- Plan de control de plagas y bacterias.
- Plan de control de la calidad del agua.
- Plan de control de proveedores y materias primas.
- Plan de mantenimiento.
- Plan de formación del personal.
- Plan de verificación del sistema HACCP.
- Plan de trazabilidad.
- Plan de gestión de residuos.

### **2. Registros**

Los registros son documentos que presentan resultados obtenidos o que proporcionan evidencias de actividades desempeñadas. Permiten comprobar que se ha realizado aquello que previamente se describió que se tenía que hacer, por lo que constituyen la evidencia de la ejecución del sistema HACCP

#### **Registros que pueden ser utilizados por las embutidoras:**

- Las actividades de vigilancia de los PCC.
- Las desviaciones y las medidas correctoras correspondientes.
- Los procedimientos de comprobación aplicados.
- Las modificaciones del plan HACCP

### **3. Instrucciones técnicas**

Las instrucciones técnicas son documentos en los que de forma breve se describe, con el máximo nivel de detalle, el modo de realizar tareas u operaciones muy específicas de la empresa.

Su objetivo es apoyar la ejecución de la tarea por parte del trabajador que debe llevarla a cabo, especialmente en aquellas operaciones que pueden suponer un riesgo para la seguridad alimentaria y de los trabajadores.

**Tipo de documentación que pueden ser utilizadas en las embutidoras:**

- El análisis de peligros.
- La determinación de los PCC.
- La determinación de los límites críticos.



**Tabla 14**

*Check list para la puesta en marcha de maquinaria para la elaboración de embutidos*

<b>CHECK LIST PUESTA EN MARCHA DE MAQUINARIA PARA EMBUTIDORAS</b>						
LOGO DE LA EMPRESA	Producto			CANTIDADES		
	Marca			Operativas	Reales	
	Cod. Producto					
	Operador					
	Fecha					
<b>1.0 Verificación del estado de la maquinaria</b>			<b>Operador</b>		<b>Montador</b>	
			<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.1	Encender la resistencia de la maquinaria al menos 60 minutos antes de iniciar operaciones					
1.2	Programar las temperaturas requeridas de acuerdo al producto					
1.3	Verificar que no existan fugas de aceite o agua					
1.4	Verificar que el entorno se encuentre en orden (interior y exterior)					
1.5	Verificación de posibles fugas					
1.6	Verificar que el sellado de las boquillas de la maquinaria esté en buen estado					
1.8	Verificar que cada uno de los moldes estén debidamente sellados					
1.9	Verificar que exista protección en cada uno de los moldes					
<b>2.0 Partida de maquinaria embutidora</b>						
2.1	Verificar ajustes de prensa en alta presión					
2.2	Verificar los movimientos de apertura, expulsión y cierre					
2.3	Desmoldante a la parte moldeable para inyección y expulsión					
2.4	Dejar estabilizar el equipo bajo condiciones óptimas por un lapso al menos de 45 minutos.					
<b>3.0 Detención de la maquinaria</b>						
3.1	Cerrar debidamente para evitar desperdicios					
3.2	Revisar adecuadamente la unidad de inyección					
3.3	Apagar motores debidamente					
3.4	Limpiar debidamente el equipo para evitar contaminación					
<b>Observaciones y/o comentarios del encargado</b>						
1						

**Nota:** *el presente instrumento deberá ser utilizado de acuerdo a las necesidades de la empresa, considerando que no todas cuentan con maquinaria industrial.*

**Tabla 15**

*Formato para la recepción de materias primas*

<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA CARNES (cerdo o res)</b>		<b>Procedimiento No.</b>	
	<b>Referencia:</b>			
	Norma Técnica Sanitaria para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Reglamento General sobre Seguridad e Higiene Ocupacional.			
	<b>Fecha de elaboración</b>		<b>Elaborado por:</b>	
	<b>Fecha de revisión</b>		<b>Revisado por:</b>	
<b>Página</b>		<b>Aprobado por:</b>		
<b>Equipo de protección Personal</b>	<b>Actividades a realizar</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Pantalón</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de los permisos del proveedor.</li> <li>- Revisión de documentos requeridos por la entidad.</li> <li>- Inspección del transporte</li> <li>- Apariencia (color de la materia prima: carne de cerdo o res)</li> <li>- Olor de la materia prima (carne de cerdo o res)</li> <li>- Inspección de ficha técnica para carnes importadas.</li> <li>- Temperatura</li> <li>- pH</li> <li>- Peso</li> <li>- Limpieza</li> <li>- Sanitización de canales.</li> </ul>		
<b>Botas</b>				
<b>Gabacha</b>				
<b>Redecilla</b>				
<b>Gorro</b>				
<b>Guantes</b>				
<b>Lentes</b>				
<b>Suéter</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>			
Rechazos de canales				
<b>Registro</b>				
<b>Fecha</b>				
<b>Hora</b>				
<b>Origen de la Canal</b>				
<b>Proveedor</b>				
<b>Identificación del Transporte</b>				
<b>Observaciones / comentarios</b>				

*Nota: el presente instrumento deberá ser utilizado de acuerdo a las necesidades de la empresa, considerando que no todas cuentan con maquinaria industri*

**Tabla 16**

*Formato para la recepción de materia prima (especies, verduras, etc.)*

LOGO DE LA EMPRESA		RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA (especies, verduras, etc.)		Procedimiento No.	
		Referencia:			
		Norma Técnica Sanitaria para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Reglamento General sobre Seguridad e Higiene Ocupacional.			
		Fecha de Elaboración		Elaborado por:	
		Fecha de Revisión		Revisado por:	
Página		Aprobado por:			
Equipo de Protección Personal		Actividades a realizar		SI	NO
<b>Pantalón</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de los permisos del proveedor.</li> <li>- Revisión de documentos requeridos por la entidad.</li> <li>- Peso del producto.</li> <li>- Limpieza del producto.</li> <li>- Inspección de viñeta (especies importadas / nacionales)</li> <li>- Inspección de los empaques del producto</li> <li>- Sanitización de Canales.</li> </ul>			
<b>Botas</b>					
<b>Gabacha</b>					
<b>Redecilla</b>					
<b>Gorro</b>					
<b>Guantes</b>					
<b>Lentes</b>					
<b>Suéter</b>					
Indicadores		Frecuencia			
Rechazos de Canales					
Registro					
<b>Fecha</b>					
<b>Hora</b>					
<b>Origen de la Canal</b>					
<b>Proveedor</b>					
<b>Identificación del Transporte</b>					
<b>Observaciones / comentarios</b>					

**Nota:** *el presente instrumento deberá ser utilizado de acuerdo a las necesidades de la empresa, considerando que no todas cuentan con maquinaria industrial.*

**Tabla 17**

*Formato para el control de materia prima en almacenamiento*

LOGO DE LA EMPRESA EMBUTIDORA	<b>ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO INTERMEDIO</b>		<b>Procedimiento No.</b>
	<b>Referencia:</b> Norma Técnica Sanitaria para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Reglamento General sobre Seguridad e Higiene Ocupacional.		
	<b>Fecha de elaboración</b>		<b>Elaborado por:</b>
	<b>Fecha de revisión</b>		<b>Revisado por:</b>
	<b>Página</b>		<b>Aprobado por:</b>
<b>Equipo de protección Personal</b>	<b>Actividades a realizar</b>		
<b>Pantalón</b>		<b>Materia Prima (carne de cerdo o res)</b>	
<b>Botas</b>		Identificación de las canales acorde a fecha de ingreso de la MP.	
<b>Gabacha</b>		Ordenamiento de las canales acorde a tiempo de ingreso de la MP.	
<b>Redecilla</b>		Monitoreo de temperatura y humedad relativa de cada área de producción.	
<b>Gorro</b>		<b>Producto Intermedio</b>	
<b>Guantes</b>		Retirar recortes de la zona de despiece.	
<b>Lentes</b>		Identificar la canasta contenedora de acuerdo a la procedencia de la materia prima.	
<b>Suéter</b>		Ordenar en almacén acorde a primeras entradas primeras salidas	
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>		
Temperatura y humedad relativa de la cámara.	Cada 3 horas aproximadamente.		
<b>Registro</b>			
<b>Fecha</b>			
<b>Hora</b>			
<b>Temperatura de la cámara</b>		<b>Humedad relativa de la carne</b>	
<b>Hora</b>			
<b>Temperatura de la cámara</b>		<b>Humedad relativa de la cámara</b>	
<b>Hora</b>			
<b>Observaciones / comentarios</b>			

**Nota:** *el presente instrumento deberá ser utilizado de acuerdo a las necesidades de la empresa, considerando que no todas cuentan con maquinaria industrial*

### **5.3. APLICACIÓN DEL CICLO PHVA (PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR)**

#### **5.3.1. Justificación.**

A partir del desarrollo de la investigación sobre la competitividad de las empresas del mercado de embutidos del municipio de Cojutepeque, se ha determinado que los factores que influyen en torno a la competitividad son: calidad del producto ofrecido, innovación y mejora continua por parte de las empresas embutidoras, es por ello que la aplicación del ciclo PHVA contribuye a alcanzar cada uno de estos factores, promoviendo estrategias de mejora en los procesos e implementar cambios dentro de las empresas embutidoras.

#### **5.3.2. Etapa de Planear.**

##### **Definición de objetivos**

- Mejorar los niveles de competitividad de las empresas embutidoras por medio de la ejecución del ciclo PHVA
- Capacitar al personal, por medio de planes de capacitación trimestral, mejorando los niveles de productividad e inocuidad
- Desarrollar sistemas de inocuidad en la preparación de embutidos, mejorando la calidad mediante el proceso productivo
- Preparar planes de mercado, identificando clientes potenciales, proveedores y competidores en el mercado actual.

##### **Definir el problema.**

Definir el problema, implica detallar los aspectos que contribuyen a limitar la competitividad de las empresas embutidoras del municipio de Cojutepeque, es por ello que a partir del estudio realizado y a los resultados obtenidos en el capítulo cuatro, se han determinado las siguientes situaciones problemáticas:

- Falta de planificación estratégica dentro de las empresas embutidoras, pues todo se desarrolla de forma empírica
- Las empresas embutidoras de Cojutepeque, no cuentan con estructura organizativa definida y las actividades se desarrollan de acuerdo al criterio personal del propietario
- Ausencia de planes de capacitación formales dentro de las empresas embutidoras

- El proceso de control es desarrollado de forma empírica, debido a la falta de planificación los controles son ejecutados de acuerdo a la experiencia de los propietarios
- Ausencia de planes de comercialización y mercadeo.
- Poca innovación en la ejecución de procesos productivos y la introducción de nuevos productos al mercado

**Plan operativo.**

La planificación de actividades tiene como propósito contribuir a la solución de las situaciones problemáticas que limitan el proceso de competitividad en las empresas de embutidos del municipio de Cojutepeque, de igual forma se aclara que el éxito del presente plan depende del compromiso de los miembros de la organización durante la ejecución y cumplimiento de las actividades.

## PLAN OPERATIVO

**Tabla 18**

*Plan operativo*

N°	ACTIVIDAD	MES												RESPONSABLE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1.	Definición de misión, visión, políticas y objetivos estratégicos de la empresa														Administración y colaboradores
2.	Elaboración de presupuestos de ingresos, costos y gastos para todas las áreas de la empresa														Administración (propietario)
3.	Definición de las unidades de dirección y jefaturas dependiendo las necesidades de la empresa														Administración (propietario)
4.	Definición de las actividades específicas que debe realizar cada empleado (puede elaborarse un manual de puestos, pero debe ajustarse a las necesidades y tamaño de la organización)														Propietario en coordinación con unidades de mando
5.	Elaboración de plan de mercadeo														Propietario en coordinación con unidades de mando
6.	Elaboración de Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)														Propietario en coordinación con unidades de mando

N°	ACTIVIDAD	MES												RESPONSABLE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
7.	Ejecución de Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), su aplicación y ejecución debe ser constante														<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario</li> <li>• Empleados de todas las áreas</li> </ul>
8.	Elaboración de plan de capacitación de personal (la capacitación deberá ejecutarse cada trimestre como mínimo)														Propietario en coordinación con unidades de mando
9.	Capacitación sobre buenas prácticas de manufactura														Capacitador
10.	Gestión de permisos de funcionamiento y formalización de la empresa ante instituciones correspondientes														Administración (propietario)
11.	Capacitación sobre higiene y seguridad ocupacional														Capacitador
12.	Gestión de documentación necesaria para revisión anual (auditoria)														Administración (propietario)
13.	Capacitación sobre desarrollo de nuevos productos y selección de materias primas														Capacitador
14.	Evaluación de resultados														Propietario en coordinación con unidades de mando

### 5.3.3. Etapa de Hacer

La segunda fase del ciclo PHVA es la etapa de Hacer, en la cual se lleva a cabo lo planificado, donde se lleva a cabo el plan de acción, mediante la realización de las distintas actividades propuestas en el plan operativo.

En la presente propuesta no se abordará más sobre la ejecución de esta etapa debido a que aún no se ha ejecutado lo planificado en la primera fase.

### 5.3.4 Etapa de Verificar

A partir de la ejecución de las actividades planificadas en la primera fase se procede a la verificación del cumplimiento de los logros obtenidos en relación a las metas u objetivos propuestos en la primera fase del ciclo, sin embargo, esta fase deberá aplicarse cuando la etapa de hacer sea ejecutada, es por ello que a continuación se hace la propuesta de una herramienta que contribuya a realizar el control de las actividades.

Para el desarrollo del proceso de verificación por medio del instrumento propuesto debe considerarse que en la columna de actividades deberá anotarse cada una de las actividades propuestas en el plan operativo, posteriormente deberá verificarse el cumplimiento de estas marcando la casilla **SI**, cuando se haya dado cumplimiento a la actividad, y **NO**, cuando las actividades no hayan sido ejecutadas, así mismo en la columna de observaciones debe colocarse todo tipo de observación referente al cumplimiento de las actividades.

**Tabla 19**

*Formato de verificación del cumplimiento de actividades*

Actividad	¿Se realizó?	Observaciones
	Sí No	
1		
2		
3		
4		

### **5.3.5. Etapa de Actuar**

En la fase de actuar se compara los resultados obtenidos con los objetivos marcados inicialmente, mediante la comparación se hace un análisis y se toman acciones correctivas y preventivas, para mejorar los puntos que lo necesiten, así como extender los aprendizajes y experiencias por medio de la retroalimentación, y estandarizar y consolidar medidas efectivas.

Esta etapa se desarrollará hasta que el Plan Anual Operativo haya sido realizado y verificado.

## Referencias

- Acevedo de Gómez, D. E., Juárez Cruz, J. R., & Perdomo Cubas, J. C. (2019). *Patrimonio Cultural Gastronómico de Cojutepeque: Los Embutidos como Producto de Origen*. San Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador.
- Alvarado, J., Puente, A., Salud Rubio, M., & Villarreal, F. G. (2017). *La cadena de valor de embutidos y otras conservas de carne de cerdo en México*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40488/4/S1700276\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40488/4/S1700276_es.pdf)
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración teoría genenal y proceso administrativo*. Mexico: Pearson.
- Arellano Díaz, H. O. (2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*. Ciencias economicas y empresariales.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (O. Fernández Palma (ed.); 3.a ed.). Pearson Educación de Colombia Ltda. <https://bit.ly/3RidCFN>
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. ARFO Editores e Impresores Ltda. <https://bit.ly/3sAJ879>
- Carro Paz, R., & Gonzáles Gómez, D. (2001). *Administración de la Calidad Total*. Argentina: Universidad Naional del Mar del Plata.
- Castellón Osegueda, J. R. (2013). *Vida, Alimentación y Fiestas en los Territorios del Reino de Guatemala. San Salvador y Sonsonate, Siglo XVIII*. Sevilla: Universidad Pablo de Olavide de Sevilla.
- Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador [COMURES]. (2018). *Cojutepeque te quiero: la tierra del chorizo y del fomento del empleo*. FUNDEMUCA/AECID. <https://bit.ly/3QRuymb>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Costa Rico, J. V. (2018). *Análisis de la Estrategia Competitiva por Medio de las Cinco Fuerzas de Porter en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para Exportación y Diversificación de Productos. Periodo 2016-2017*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson.
- Dirección de Innovación y Calidad [DICA]. (2015, enero 14). *Embutidos de Cojutepeque “La Española” amplía su oferta en el país*. DICA inventa. <https://bit.ly/3by9z7D>
- Estolano Cristema, D., & Berumen Calderón, M. F. (2013). *El Escenario de Competencia de la Industria Gastronómica de Cancún Basado en las Cinco Fuerzas de Porter*. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Guillén, A. (2020, diciembre 8). *La Cuna de los embutidos: Cojutepeque*. Exclusiva Digital. <https://exclusivadigital.com.sv/la-cuna-de-los-embutidos-cojutepeque/>
- Gryna, F. M., Chua, R. C., & Defeo, J. A. (2007). *Método Juran: Análisis y Planeación de la Calidad*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Gutierrez Pulido, H., & Salazar, R. d. (2009). *Control Estadístico de Calidad y Sies Sigma*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, E. R. (2010). *Territorios y estrategia competitiva*. San Salvador: UCA ediciones
- Hernández Pérez, J. Á. (2011). *Módulo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter*. Matanzas, Cuba: Universidad “Camilo Cienfuegos”.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw Hill Interamericana y Editores S.A. de C.V. <https://bit.ly/3wvkuWL>
- Ishikawa, K. (1989). *Introducción al Control de Calidad*. Japon.
- ISO 9000-2000. (2000). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Suiza.

- Linares, V. (2017, mayo 26). *Embutidos Doña Evita: Medio siglo de tradición cojutepecana*. elsalvador.com. <https://historico.elsalvador.com/historico/354918/embutidos-dona-evita-medio-siglo-de-tradicion-cojutepecana.html>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2017). El diseño de la muestra. En *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa* (pp. 6–56). Dipòsit Digital de Documents. <https://ddd.uab.cat/record/185163>
- López Fernández, R., Avello Martínez, R., Palmero Urquiza, D. E., Sánchez Gálvez, S., & Quintana Álvarez, M. (2019). Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Medicina Militar*; Vol. 48, No. 2(Sup) (2019): <http://www.revmedmilitar.sld.cu/index.php/mil/article/view/390/331>
- Manchinea, J. L. (2007). *La Ventaja Competitiva de las Nacionales*. Harvard Business Review: America Latina.
- Melgar Ramírez, K. I., Orellana Martínez, K. Z., Riasco Alvarado, P. E., & Quinteros Hernández, F. A. (2015). *Situación actual de los embutidores artesanales e industrializados*. <https://pdfslide.net/documents/situacion-actual-de-los-embutidores-artesanales-e-industrializadosgrupo5.html>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG]. (2009). *Manual técnico sobre buenas prácticas de manufactura para empresas procesadoras de El Salvador* (1.<sup>a</sup> ed.). Imprenta IICA. <http://repiica.iica.int/docs/B2215E/B2215E.PDF>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Peña, D. (2020, julio 26). *Embutidos Carmen, una rica tradición culinaria en Cojutepeque*. La Prensa Gráfica. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Embutidos-Carmen-una-rica-tradicion-culinaria-en-Cojutepeque-20200725-0054.html>
- Pérez, R. L. (2012). *Innovación del modelo de negocio: modelo holístico*. Madrid.

Pineda, M. (2017, mayo 23). *Los embutidos son el sello turístico de Cojutepeque*. elsalvador.com. <https://historico.elsalvador.com/historico/353423/los-embutidos-son-el-sello-turistico-de-cojutepeque.html>

Rivas Rivas, T. L. (2010). Sobre la necesidad que regule la inocuidad de los productos cárnicos en El Salvador [Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador]. En *Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador*. <https://ri.ues.edu.sv/3247/>

Serrano, A. (2011). *Administración I Y II*. San Salvador: UCA ediciones.

## Glosario.

- **Competitividad:** Para Hernández (2010), “la capacidad que tiene una empresa o país para generar ingresos como resultado de un posicionamiento exitoso de sus productos o servicios en el mercado a través de la aceptación generada por el consumidor” (p.1)
- **Producto:** Según Kotler y Armstrong (2008), “Cualquier cosa que se pueda ofrecer al mercado para recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido y que pueda satisfacer un deseo o necesidad” (p.274)
- **Canal de distribución:** Para Kotler y Armstrong (2008), “un canal de distribución es un conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por el consumidor final o por otras empresas” (p.420)
- **Gestión de la cadena de suministros:** Según Kotler y Armstrong (2008), “es la gestión de los flujos de valor añadido de materiales, productos finales e información transmitida entre proveedores, la empresa, los distribuidores y los consumidores finales”
- **Ventaja competitiva:** Según David (2008), “una ventaja competitiva es todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva” (p.8).
- **Planeación:** Según Amaru (2008), “El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones” (p.170)
- **FODA:** Técnica utilizada para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización
- **PESTE:** Análisis del entorno de una organización, sus siglas significan: Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico.
- **Segmentación de mercado:** Según Kotler y Armstrong (2008), “la segmentación de mercado es el proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones” (p.57)

**Anexos.**

**Figura 80**

*.Empresas embutidoras inscritas en la alcaldía municipal de Cojutepeque*

Pava538A  
Fecha: 01/07/2022


**Alcaldía Municipal De Cojutepeque  
Propietarios de Comercios**

Pág. No. 1

Códigos	Propietario	Nombre de Negocio y Dirección
0007260 -0001283	DAVILA ALEGRIA ANA MARIA	EMBUTIDOS DONA EVITA 3a CALLE ORIENTE Y 4a AVENIDA NORTE #14
0006029 -0001915	HERRERA MARTINEZ DE HERNANDEZ ANA	EMBUTIDOS AMPARITO MODIF/2010 RES/20-2010 CTERA. PANAMERICANA KM.34 EL PUNTO RES/213-16
0015607 -0003840	SACA DE LANDAVERDE ALMA CARIDAD	EMBUTIDOS LA ESPAÑOLA RES/82-2020 CALIF. ROT. CARRETERA PANAMERICANA K.M. 34 1/2 B° CONCEPC
0015677 -0003910	MARTINEZ ZEPEDA JOSE AMILCAR	EMBUTIDOS EL CHANCHITO COLONIA SANTA LUCIA PASAJE 1 CASA 4 BLOC K C
0017163 -0005383	MARTINEZ VICTOR NAPOLEON	EMBUTIDOS COJUTE COJUTE 6A. CALLE PONIENTE PASAJE EDEN Bo. SAN N ICOLA
0017195 -0005414	ROSALES MARIA CRISTABEL	LACTEOS Y EMBUTIDOS SAN JUAN AVENIDA RAFAEL CABRERA Bo. SAN JUAN
0017503 -0005717	ARTIGA TORRES GERSON DARIO	CARNES Y EMBUTIDOS LA DELICIA COLONIA QUEZADA FINAL AVENIDA LAS BRISAS
0017912 -0006123	JUAREZ CRUZ JUAN RAMON	MERENDERO DE EMBUTIDOS Y TACOS CERRO DE LAS PAVAS
0017962 -0006173	SACA ESPINOZA ALMA CARIDAD	EMBUTIDOS LA ESPAÑOLA P/2020 \$8.40 2ª CALLE PONIENTE B° EL CALVARIO
0019504 -0006216	DURAN DE ROSALES ELENA ANA DEL	VENTA DE EMBUTIDOS CARMEN PARQUE RAFAEL CABRERA

**Figura 81.**

*diagnóstico de la situación actual*

Nombre de la empresa: Encuestador:					
<b>Objetivo:</b> Identificar el nivel de competitividad de las empresas de embutidos del municipio de Cojutepeque, departamento de Cusco, año 2022					
<b>PREGUNTAS GENERALES</b>					
<b>1. Generales del encuestado</b>		<b>Item</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Observaciones</b>	
1.01	Sexo				
1.02	Edad				
1.03	Nivel educativo				
1.04	Cargo que ocupa dentro de la empresa				
1.05	¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el mercado de embutidos a nivel nacional?				
<b>2. Generales de la empresa</b>		<b>Item</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Observaciones</b>	
2.01	¿Cuánto tiempo lleva operando la empresa?				
2.03	¿Con cuántos empleados cuenta la empresa actualmente?				
2.04	¿Qué instituciones han brindado apoyo a la empresa?				
2.05	¿Actualmente la empresa cuenta con una marca?				
2.06	¿Cuáles son los permisos que la empresa posee vigentes actualmente?				
<b>PREGUNTAS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.</b>					
<b>Planeación</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Observaciones</b>
3.01	¿Existe planificación a corto, mediano o largo plazo?				
3.02	¿Cuenta con misión, visión?				
3.03	¿Cuenta con objetivos estratégicos?				
3.04	¿La empresa ha formulado valores y principios organizacionales?				
3.05	¿Existe un reglamento interno?				
3.06	¿Se ha elaborado un documento de planeación anual? (Plan Operativo Anual, Plan de Negocios, etc.)				
3.07	¿Las políticas determinadas guían el accionar de la empresa?				
3.08	¿Existen documentación que describa los procedimientos operativos y administrativos?				
3.09	¿Realiza programas o presupuestos como herramienta de planificación?				
<b>4.0 Organización</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Observaciones</b>
4.01	¿Se cuenta con organigrama?				
4.02	¿Las responsabilidades son delegadas en función del organigrama vigente?				
4.03	¿La carga de trabajo se distribuye en base a un plan de estratégico o plan de acción?				
4.04	¿Se cuenta con manuales organizacionales? (de puestos, de funciones, entre otros)				
4.05	¿El manual de puestos y funciones describe las funciones y requisitos para optar a un cargo?				
4.06	¿Cómo se difunde la autoridad por la estructura de la organización?				

5.0	Integración de personal	Si	No	Respuesta	Observaciones
5.01	¿Existe un mecanismo de inducción y/o capacitación continua?				
5.02	¿Qué importancia se les dan a las acciones concretas para planificar el relevo generacional?				
5.03	¿Qué importancia se les dan a las acciones concretas para propiciar la equidad de género en las actividades?				
5.04	¿Se cuenta con un proceso definido de selección de personal?				
5.05	¿Existe un sistema de remuneración definido, por tipo y duración de actividad?				
6.0	Dirección	Si	No	Respuesta	Observaciones
6.01	¿Considera que existe liderazgo por parte de las personas encargadas de dirigir?				
6.02	¿Qué tipo de liderazgo existe?				
6.03	¿El estilo de liderazgo con el que se cuenta influye en el logro de los objetivos y planes?				
6.04	¿Existen y se fomentan mecanismo de motivación para los asociados?				
6.05	¿Cómo fluye la comunicación?				
6.06	¿Los medios para informar los planes de acción son los adecuados?				
7.00	Control	Si	No	Respuesta	Observaciones
7.01	¿Se establecen criterios de desempeño de los objetivos, planes y metas?				
7.02	¿Qué tipo de estándares existen?				
7.03	¿Se utiliza el presupuesto o flujo de caja como herramienta de control?				
7.04	¿Se tiene control de inventarios o de existencia de producto?				
7.05	¿Se utiliza la retroalimentación como herramienta de control?				
7.06	¿La organización tiene definida la estructura de costos y de gastos?				
8.00	Contabilidad y finanzas	Si	No	Respuesta	Observaciones
8.01	¿Llevar libros de caja? (de ingreso y egreso)				
8.02	¿Se llevan libros contables?				
8.03	¿Cuenta con un sistema de contabilidad?				
8.04	¿Elaboran Estados Financieros?				
8.05	¿Están inscritos en el I.V.A.?				
8.06	¿Presentan los Estados Financieros?				
8.07	¿Se utilizan los Ratios Financieros?				
8.08	¿Declaran Impuestos Sobre la Renta, I.V.A. y Pago a Cuenta?				
8.09	¿Lleva algún tipo de control de declaración de impuestos? (Renta, IVA, Tasas municipales, permisos, patentes, etc.)				
8.10	¿Cuentan con Factura, Crédito Fiscal y otros documentos legales?				
8.11	¿Se tienen todos los permisos para operar de manera legal en materia contable y tributaria?				
8.12	¿Se lleva un control interno por áreas?				
8.13	¿Se gestiona información actualizada sobre posibles fuentes de financiamiento y de su posible utilización?				
8.14	¿Se ha elaborado proyectos de inversión anteriormente?				
8.15	¿La empresa cuenta con apoyo financiero por parte de instituciones financieras?				

**PREGUNTAS SOBRE COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN**

<b>9.00</b>	<b>Comercialización</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Observaciones</b>
9.01	¿Ha efectuado estudios de mercado para conocer la situación y tendencias de la demanda de sus productos?				
9.02	¿Cuenta con Plan de Mercadeo?				
9.03	¿Qué canales de distribución son utilizados para comercializar los productos?				
9.04	¿Cómo se establece el precio de sus productos o servicios?				
9.05	¿Tiene registros sobre ventas realizadas por productos y clientes?				
9.06	¿Actualmente la empresa exporta embutidos?				
9.07	¿Qué medios ha utilizado para dar a conocer su empresa?				
9.08	¿Cuáles son los principales clientes de la empresa?				
9.09	¿Cuáles son los principales supermercados donde se colocan sus productos?				
9.10	¿Cuál es el tipo de seguimiento que se da a los clientes?				
9.11	¿De qué forma incentivan a los principales clientes?				
9.12	¿La empresa cuenta con servicios post venta?				
<b>10.00</b>	<b>Producción y procesos</b>	<b>Item</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Observacion</b>
10.01	¿Qué diversidad de embutidos ofrece actualmente?				
10.02	¿Cuál es el tipo de carne que más utiliza para la producción de embutidos?	5	Mixto		
10.03	¿Cuál es la procedencia de la carne que se utiliza para la producción de embutidos?				
10.04	¿Cuáles son los ingredientes más utilizados en la elaboración de embutidos?				
10.05	¿Cuál es el grado de tecnificación del proceso productivo?				
10.06	¿Existe descripción de procesos de las actividades?				
10.07	¿Dónde empieza la calidad en la empresa?				
10.08	¿Se implementan procesos de Control de Calidad?				
10.09	¿Cómo implementan la calidad dentro de la empresa?				
10.10	¿Se cuenta con una estructura de almacenamiento que cuente con las condiciones mínimas para el mantenimiento de materias primas?				
10.11	¿Quiénes son los principales proveedores que posee la empresa?				
10.12	¿Cuál es el procedimiento para almacenamiento de materias primas?				
10.13	¿Cuál es el procedimiento que sigue la empresa para realizar la gestión de compras?				

## Figura 82

### Matriz de análisis competitivo

5. Capacidad de negociación de los clientes.		
5.1.	¿Nivel de posicionamiento de marca de su empresa?	
5.2.	¿Cuáles son los tipos de clientes con los que negocia sus productos la empresa?	
5.3.	¿Cuáles son los terminos de negociacion con los clientes formales?	
5.3.1	¿El producto es entregado en consignacion o vendido difirectamente?	
5.3.2	Llegada la fecha de vencimiento del producto ¿Quién es el responsable de asumir la perdida?	
5.3.3.	¿Cuál es el porcentaje de perdida que se asume?	
5.4.	¿Se negocia el financiamiento de materias primas y demás insumos con los proveedores?	
5.5.	¿Cuál es el porcentaje de ganancia en la empresa de sus ventas con relacion al mercado informal?	
5.6.	¿En la empresa se cobra un porcentaje para publicidad?	
5.6.1.	¿Cuál es el porcentaje para publicidad que se cobra en la empresa?	
5.7.	¿Cuáles son las condiciones de abastecimiento y logistica en la empresa?	
5.7.1.	¿La empresa cuenta con impulsores de venta?	
5.7.2.	¿La empresa cuenta con fuerza de ventas?	
5.7.3.	¿La empresa cuenta con Display?	
5.8.	La empresa cuanta con una política de renegociación de precios con los clientes que visitan las principales salas de venta?	

**Tabla 20**

*Fuerza del entorno tecnológico y económico*

<b>FUERZA TECNOLÓGICA</b>	<b>FUERZAS ECONÓMICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuenta con tecnología industrial para los procesos de producción?</li><li>• ¿Cuenta con altos estándares de calidad para la etiquetación de los productos?</li><li>• ¿Cada una de las maquinarias tienen certificados de calidad?</li><li>• ¿Cuentas con el personal adecuado para realizar el mantenimiento de la maquinaria?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Recibe algún tipo de financiamiento para el funcionamiento de la empresa?</li><li>• ¿El aporte de los impuestos lo ven reflejado en la ciudadanía?</li><li>• ¿Cuentan con el financiamiento ante accidentes inesperados?</li></ul>

*Nota:* dicho instrumento está basado en el modelo de peste que posteriormente se utilizara para los entrevistados