



# **Escuela Politécnica Nacional**

Gestión de Procesos y Calidad



**Paccari: Procesos, gestión de  
calidad y beneficios al implementar  
una certificación de empresa B para  
producir el mejor chocolate del  
mundo**

*Por Alex Padilla*



# Contenido

1. Objetivos	3
1.1 Objetivo General	3
1.2 Objetivos Específicos	3
2. Antecedentes	3
3. Introducción	4
3.1 Misión	4
3.2 Visión	4
3.3 Valores	4
3.4 Principios y políticas	4
3.5 Impacto	4
4. Certificación Empresa B	5
4.1 El camino de Paccari	6
5. Mapa de Procesos	7
5.1 Procesos Gobernantes	7
5.2 Procesos Productivos	9
5.3 Procesos de Apoyo	11
6. Comparativa antes y después de la certificación empresa B	13
6.1 Antes de la certificación B	13
6.2 Después de la certificación B	13
7. Conclusión	13
8. Recomendaciones	14
9. Bibliografía	14



# Tabla de Figuras

1. Proceso para obtener certificación empresa B	6
2. Calificación de Paccari como empresa B	6
3. Mapa de Procesos de Paccari	7
4. Ficha de proceso: Planificación Estratégica	8
5. Ficha de proceso: Planificación Financiera	9
6. Ficha de proceso: Abastecimiento	10
7. Ficha de proceso: Investigación y Producción	11
8. Ficha de proceso: Gestión de Recursos Humanos	12
9. Ficha de proceso: Gestión de Marketing	13



# 1. Objetivos

## 1.1 Objetivo General

- Analizar los procesos y los beneficios de la implementación de la certificación de Paccari como empresa B

## 1.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos y la cadena de valor de Paccari para producir el mejor chocolate del mundo
- Analizar los requisitos y el proceso para certificarse como empresa B en base a Paccari
- Identificar los beneficios que obtuvo Paccari al certificarse como empresa B

# 2. Antecedentes

Ecuador posee una larga y profunda conexión con el cacao. Desde hace miles de años, este fruto ha sido parte integral de la cultura y la economía del país. El cacao ecuatoriano, conocido como fino de aroma, es reconocido por su sabor único y complejo, caracterizado por notas florales, frutales y especiadas.

En el año 2002, Santiago Peralta y Carla Barbotó, motivados por un profundo amor por el Ecuador, su excelente materia prima y un deseo de crear un mundo mejor, fundaron SKS Farms, después conocido como Paccari Chocolate. Desde sus inicios, la empresa se ha destacado por su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el comercio justo.

Paccari combina de manera magistral la sabiduría ancestral del cultivo del cacao con técnicas de producción artesanal, un trato justo con los agricultores y la innovación y mejora continua. Esto ha dado como resultado una amplia gama de chocolates de alta calidad, elaborados con cacao fino de aroma ecuatoriano e ingredientes orgánicos del Ecuador y Latinoamérica.

Paccari ha logrado posicionarse como un referente del chocolate fino a nivel mundial, recibiendo numerosos premios y reconocimientos internacionales, logrando:

- **Revalorizar el cacao ecuatoriano:** Paccari ha puesto en el mapa mundial la calidad y el sabor del cacao ecuatoriano, impulsando la economía local y mejorando las condiciones de vida de los pequeños productores.
- **Promover la sostenibilidad:** Paccari apuesta por prácticas agrícolas sostenibles y responsables con el medio ambiente, siendo la primera empresa chocolatera del mundo en obtener la certificación Demeter de agricultura biodinámica.
- **Impulsar el comercio justo:** Paccari trabaja bajo principios de comercio justo, asegurando un trato digno y precios justos a los productores de cacao.
- **Transformar la materia prima:** Paccari revolucionó la industria latinoamericana, siendo la primera empresa en transformar la materia prima del cacao en un producto de valor y exportarlo al exterior.



## 3. Introducción

### 3.1 Misión

Ser la marca líder de chocolate fino de aroma ecuatoriano, reconocida a nivel mundial por su calidad, innovación y responsabilidad social.

### 3.2 Visión

Transformar el mundo a través del mejor chocolate fino de aroma ecuatoriano, creando una cadena de valor sostenible que beneficie a todos los actores involucrados, desde los agricultores hasta los consumidores.

### 3.3 Valores

- **Responsabilidad social:** Impulsar el desarrollo social y económico de las comunidades, además de brindar un precio justo a los agricultores
- **Equidad:** Brindar oportunidades justas a todos los actores de la cadena de valor.
- **Excelencia:** Buscar la perfección a través de materia prima y productos de calidad
- **Innovación:** Ser pioneros en el desarrollo de nuevos productos y prácticas.
- **Sostenibilidad:** Proteger el medio ambiente y asegurar el bienestar de las futuras generaciones.

### 3.4 Principios y políticas

- **Agricultura orgánica:** Paccari se compromete con la agricultura orgánica y sostenible. El cacao que utilizan se cultiva sin pesticidas ni fertilizantes químicos, lo que protege el medio ambiente y la salud de los agricultores.
- **Comercio justo:** Paccari trabaja directamente con los agricultores de cacao, pagándoles un precio justo por su producto. Esto asegura que los agricultores reciban un trato justo y puedan mejorar su calidad de vida.
- **Calidad:** Paccari se dedica a la producción de chocolate de la más alta calidad. Utilizan solo los mejores ingredientes y siguen un proceso de elaboración artesanal.
- **Innovación:** Paccari está constantemente innovando y desarrollando nuevos productos y sabores. Experimentan con diferentes técnicas de fermentación y procesamiento para crear chocolates únicos y deliciosos.
- **Responsabilidad social:** Paccari está comprometida con la responsabilidad social. Apoyan a las comunidades locales a través de diversos proyectos, como la educación, la salud y el desarrollo económico.

### 3.5 Impacto

Paccari ha sido reconocida por producir el mejor chocolate del mundo en varias ocasiones, se distingue por su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el comercio justo. Este compromiso se refleja en las certificaciones internacionales que posee:

- **USDA Organic Certification:** avala que el cacao y demás ingredientes de Pacari provienen de cultivos orgánicos, libres de pesticidas y químicos nocivos.



Esto beneficia al medio ambiente al proteger la biodiversidad y los recursos naturales.

- **EU Organic Certification:** similar a la certificación USDA Organic, esta certificación avala que el cacao y demás ingredientes de Pacari cumplen con las normas de la Unión Europea para la producción orgánica.
- **Kosher Certification:** garantiza que los chocolates Pacari cumplen con las estrictas normas dietéticas judías, ampliando su mercado a un público con necesidades específicas.
- **Biodynamic Demeter Certification:** la más alta certificación de agricultura sostenible, que asegura prácticas agrícolas responsables que respetan la biodiversidad y los ciclos naturales. Esto contribuye a la conservación del planeta y a la producción de alimentos más saludables.
- **Fair Trade SPP Certification:** certifica que Pacari trabaja con prácticas de comercio justo, pagando precios justos a los productores de cacao y promoviendo condiciones laborales dignas. Esto impacta positivamente en la vida de las comunidades productoras y reduce la pobreza.
- **B Corporation Certification:** reconoce el compromiso de Pacari con la sostenibilidad social y ambiental, generando un impacto positivo en el mundo. La empresa se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, la comunidad y el planeta.

En conjunto, estas certificaciones consolidan a Pacari como un chocolate premium que no solo ofrece un sabor excepcional, sino que también contribuye positivamente al mundo.

## 4. Certificación Empresa B

Una certificación tipo B es un reconocimiento otorgado a las empresas que cumplen con altos estándares de desempeño social, ambiental y de transparencia. Es un sello que distingue a las empresas que van más allá del lucro y buscan generar un impacto positivo en el mundo.

Para obtener la certificación tipo B, las empresas deben pasar por un proceso riguroso que evalúa su desempeño en cinco áreas:

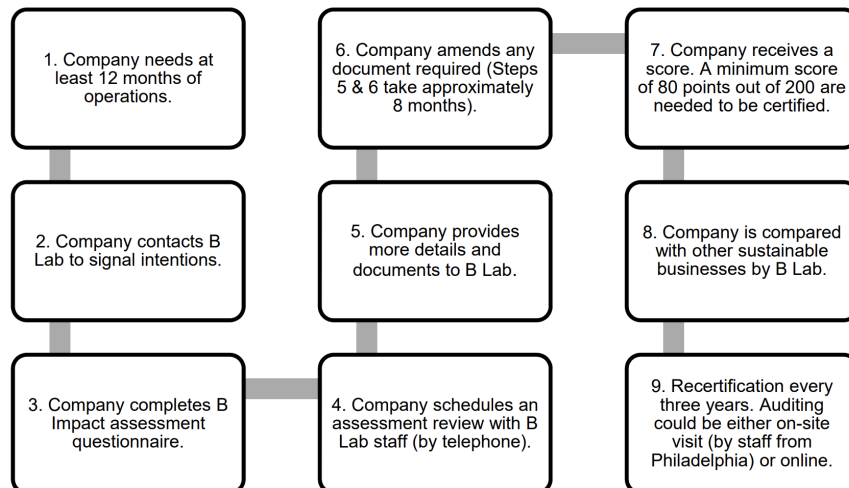
- **Gobernanza:** La empresa debe tener una estructura de gobierno que asegure la toma de decisiones responsable y transparente.
- **Trabajadores:** La empresa debe tener prácticas justas y equitativas para sus empleados, incluyendo salarios dignos, condiciones de trabajo seguras y oportunidades de desarrollo profesional.
- **Comunidad:** La empresa debe contribuir al desarrollo de la comunidad en la que opera.
- **Medio ambiente:** La empresa debe minimizar su impacto ambiental y adoptar prácticas sostenibles.
- **Clientes:** La empresa debe ofrecer productos y servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Las empresas que obtienen la certificación tipo B se benefician de una serie de ventajas, como:



- **Mejora de la reputación:** La certificación tipo B es un sello de confianza que puede ayudar a las empresas a mejorar su reputación entre los consumidores, los inversores y los empleados.
- **Acceso a nuevos mercados:** La certificación tipo B puede abrir las puertas a nuevos mercados, como los consumidores que buscan productos y servicios sostenibles.
- **Atracción y retención de talento:** La certificación tipo B puede ayudar a las empresas a atraer y retener a los mejores talentos, ya que los empleados cada vez más buscan trabajar para empresas que comparten sus valores.

EXHIBIT 4: CERTIFICATION PROCESS SUMMARY



1. Proceso para obtener certificación empresa B

#### 4.1 El camino de Paccari

Paccari empezó la Certificación de empresa B en 2015. Esta certificación valida el compromiso de una empresa con valores sociales y ambientales. Paccari esperaba diferenciarse de la competencia y acceder a un segmento de mercado en crecimiento al obtener la certificación.

El proceso de certificación fue largo y complejo, pero Pacari lo logró en noviembre de 2016, convirtiéndose en la primera empresa chocolatera ecuatoriana en obtenerla. La compañía obtuvo una calificación alta en el área de impacto comunitario, pero más baja en categorías como trabajadores y gobierno.

Tras la certificación, Pacari se centró en mejorar su impacto social y ambiental. Esto incluía desarrollar empaques más ecológicos, reducir el uso de energía y recursos naturales en la fábrica, y mejorar la comunicación con los trabajadores. La certificación también permitió a Paccari unirse a una comunidad de empresas con intereses similares, lo que le brindó nuevas oportunidades para aprender y mejorar.



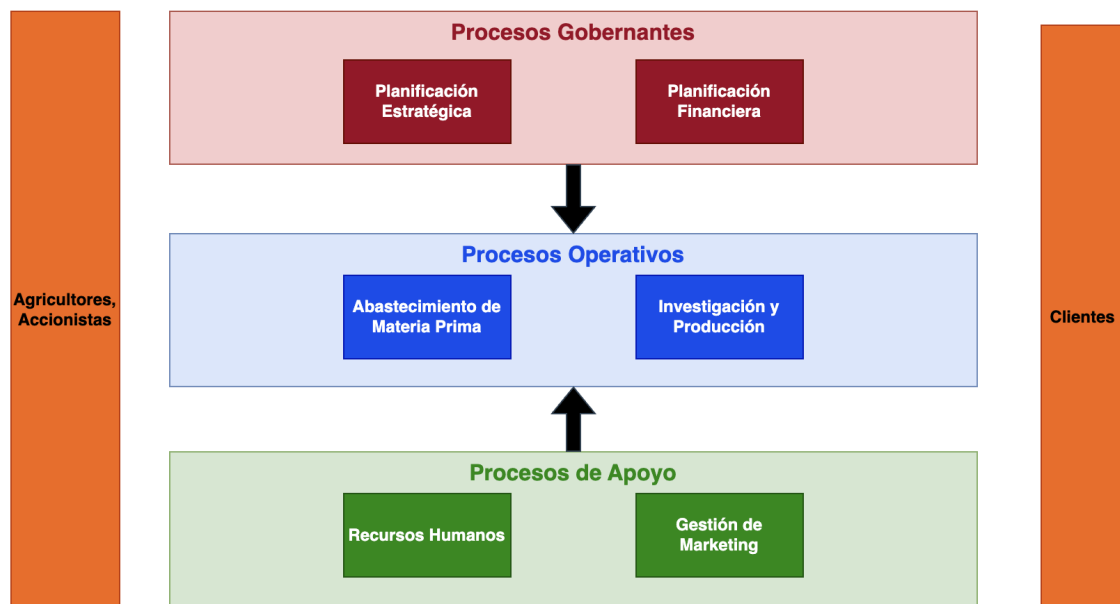
Based on the B Impact assessment, PACCARI earned an overall score of 93.4. The median score for ordinary businesses who complete the assessment is currently 50.9.



- 93.4 Overall B Impact Score
- 80 Qualifies for B Corp Certification
- 50.9 Median Score for Ordinary Businesses

## 2. Calificación de Paccari como empresa B

## 5. Mapa de Procesos



### 3. Mapa de Procesos de Paccari

## 5.1 Procesos Gobernantes

### 5.2.1 Planificación Estratégica

Planificación Estratégica	
Objetivo	Definir la dirección estratégica de Pacari, alineando sus objetivos con su misión, visión y valores.
Responsables	Gerencia General, asamblea general
Elementos de Entrada	<ul style="list-style-type: none"><li>Análisis FODA</li><li>Visión, misión y valores de la empresa</li><li>Metas y objetivos estratégicos</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos disponibles</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan estratégico a largo plazo</li> <li>Presupuesto anual</li> <li>Planes de acción</li> <li>Indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión anual del plan estratégico</li> <li>Monitoreo de los indicadores de desempeño</li> <li>Auditorías internas y externas</li> </ul>
<b>Descripción de actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Análisis del entorno:</b> Se realiza un análisis FODA para identificar los factores internos y externos que pueden afectar el éxito de la empresa.</li> <li><b>Definición de objetivos:</b> Se establecen objetivos estratégicos a largo plazo en áreas clave como crecimiento del negocio, impacto social y ambiental, desarrollo de productos, etc.</li> <li><b>Formulación de estrategias:</b> Se desarrollan estrategias para alcanzar los objetivos establecidos, incluyendo planes de acción, recursos necesarios y responsables.</li> <li><b>Implementación y seguimiento:</b> Se implementa la estrategia y se monitorea su progreso de forma regular para realizar ajustes si es necesario.</li> </ul>
<b>Criterio de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El plan estratégico debe estar alineado con la misión, visión y valores de la empresa.</li> <li>Los objetivos estratégicos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido).</li> <li>Las estrategias deben ser viables y tener un alto potencial de éxito</li> </ul>
<b>Acción cuando no se cumpla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se analizarán las causas del incumplimiento.</li> <li>Se realizarán ajustes al plan estratégico o a las estrategias.</li> <li>Se implementarán medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>

4. Ficha de proceso: Planificación Estratégica

## 5.2.2 Planificación Financiera

Planificación Financiera	
<b>Objetivo</b>	Asegurar la salud financiera de Pacari a través de la planificación y gestión eficiente de sus recursos financieros.
<b>Responsables</b>	Gerente Financiero
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información financiera histórica</li> <li>Análisis del entorno económico</li> <li>Proyecciones de ventas y costos</li> <li>Metas y objetivos financieros</li> <li>Recursos disponibles</li> </ul>
<b>Elementos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto anual</li> </ul>



<b>de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de inversiones</li> <li>• Plan de financiamiento</li> <li>• Indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión anual del presupuesto</li> <li>• Monitoreo de los indicadores de desempeño</li> <li>• Auditorías internas y externas</li> </ul>
<b>Descripción de actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presupuesto:</b> Se elabora un presupuesto anual que incluye la proyección de ingresos, gastos e inversiones.</li> <li>• <b>Análisis de inversiones:</b> Se evalúan las inversiones potenciales en nuevos productos, mercados o tecnologías.</li> <li>• <b>Gestión de riesgos:</b> Se identifican y gestionan los riesgos financieros que pueden afectar a la empresa.</li> <li>• <b>Control financiero:</b> Se monitorea el desempeño financiero de la empresa y se realizan ajustes si es necesario.</li> </ul>
<b>Criterio de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto debe estar equilibrado y ser realista.</li> <li>• Las inversiones deben ser rentables y tener un bajo riesgo.</li> <li>• Los riesgos financieros deben estar adecuadamente gestionados.</li> </ul>
<b>Acción cuando no se cumpla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizarán las causas del incumplimiento.</li> <li>• Se realizarán ajustes al presupuesto o al plan de inversiones.</li> <li>• Se implementarán medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>

5. Ficha de proceso: Planificación Financiera

## 5.2 Procesos Productivos

### 5.2.1 Abastecimiento

Abastecimiento	
<b>Objetivo</b>	Garantizar el suministro oportuno de materias primas e insumos de alta calidad a los procesos productivos de Pacari.
<b>Responsables</b>	Gerente de Abastecimiento
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de materiales</li> <li>• Presupuesto de compras</li> <li>• Proveedores potenciales</li> <li>• Cotizaciones de precios</li> <li>• Contratos con proveedores</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas e insumos</li> <li>• Órdenes de compra</li> <li>• Facturas</li> <li>• Contratos con proveedores</li> </ul>
<b>Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de calidad de las materias primas</li> <li>• Auditorías a proveedores</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de los indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>Descripción de actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selección de proveedores:</b> Se realiza un proceso de selección de proveedores para asegurar que cumplan con los requisitos de calidad, precio y plazo de entrega.</li> <li>• <b>Compra de materiales:</b> Se realizan las compras de materiales de acuerdo a los requisitos de producción y al presupuesto disponible.</li> <li>• <b>Recepción de materiales:</b> Se realiza la recepción de materiales y se verifica su calidad.</li> <li>• <b>Almacenamiento de materiales:</b> Se almacenan las materias primas en condiciones adecuadas.</li> <li>• <b>Gestión de inventarios:</b> Se gestiona el inventario de materias primas para asegurar el suministro oportuno a la producción.</li> </ul>
<b>Criterio de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las materias primas deben cumplir con los requisitos de calidad.</li> <li>• Las entregas deben realizarse en el plazo acordado.</li> <li>• Los precios deben ser competitivos.</li> </ul>
<b>Acción cuando no se cumpla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizarán las causas del incumplimiento.</li> <li>• Se tomarán las medidas correctivas necesarias, como por ejemplo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Buscar nuevos proveedores.</li> <li>○ Renegociar los contratos con los proveedores actuales.</li> <li>○ Implementar medidas de control de calidad más estrictas.</li> </ul> </li> </ul>

6. Ficha de proceso: Abastecimiento

### 5.2.2 Investigación y Producción

Investigación y Producción	
<b>Objetivo</b>	Desarrollar y producir chocolates de alta calidad, con un enfoque en la innovación, la sostenibilidad y el impacto social.
<b>Responsables</b>	Gerente de Producción
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas</li> <li>• Insumos</li> <li>• Tendencias del mercado</li> <li>• Necesidades de los clientes</li> <li>• Resultados de investigación</li> <li>• Recetas</li> <li>• Instrucciones de trabajo</li> <li>• Mano de obra</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos terminados</li> <li>• Patentes</li> <li>• Informes técnicos</li> <li>• Nuevos procesos de producción</li> </ul>



<b>Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de calidad de los productos terminados</li> <li>• Auditorías internas</li> <li>• Monitoreo de los indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>Descripción de actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Investigación:</b> Se realizan investigaciones para desarrollar nuevos productos, mejorar los procesos de producción y reducir el impacto ambiental.</li> <li>• <b>Desarrollo:</b> Se desarrolla el prototipo de nuevos productos y se realizan pruebas de mercado.</li> <li>• <b>Producción:</b> Se produce el chocolate de acuerdo a las recetas e instrucciones de trabajo.</li> <li>• <b>Control de calidad:</b> Se realiza el control de calidad de los productos terminados.</li> <li>• <b>Comercialización:</b> Se comercializa el chocolate a través de los canales de distribución de Pacari.</li> </ul>
<b>Criterio de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos terminados deben cumplir con las especificaciones y estándares de calidad de Pacari.</li> <li>• La producción debe ser eficiente y con un bajo costo.</li> <li>• Los nuevos productos deben tener éxito en el mercado.</li> </ul>
<b>Acción cuando no se cumpla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizarán las causas del incumplimiento.</li> <li>• Se tomarán las medidas correctivas necesarias, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ajustar las recetas e instrucciones de trabajo.</li> <li>○ Implementar medidas de control de calidad más estrictas.</li> <li>○ Capacitar al personal.</li> <li>○ Redefinir la estrategia de investigación y desarrollo.</li> </ul> </li> </ul>

7. Ficha de proceso: Investigación y Producción

## 5.3 Procesos de Apoyo

### 5.3.1 Recursos Humanos

Recursos Humanos	
<b>Objetivo</b>	Atraer, desarrollar y retener talento humano para el logro de los objetivos estratégicos de Pacari.
<b>Responsables</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Necesidades de personal</li> <li>• Perfil de los cargos</li> <li>• Presupuesto de Recursos Humanos</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y selección de personal</li> <li>• Capacitación y desarrollo</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Gestión del clima laboral</li> <li>• Administración de personal</li> </ul>



<b>Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorías internas</li> <li>• Monitoreo de los indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>Descripción de actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reclutamiento y selección:</b> Se reclutan y seleccionan los mejores talentos para los diferentes cargos de la empresa.</li> <li>• <b>Capacitación y desarrollo:</b> Se capacita y desarrolla al personal para que pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz.</li> <li>• <b>Evaluación del desempeño:</b> Se evalúa el desempeño del personal para identificar sus fortalezas y debilidades.</li> <li>• <b>Gestión del clima laboral:</b> Se gestiona el clima laboral para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.</li> <li>• <b>Administración de personal:</b> Se administra el personal, incluyendo la gestión de nóminas, beneficios y vacaciones.</li> </ul>
<b>Criterio de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tasa de rotación de personal debe ser baja.</li> <li>• El tiempo de reclutamiento debe ser corto.</li> <li>• La satisfacción del personal debe ser alta.</li> <li>• El clima laboral debe ser positivo y productivo.</li> <li>• La productividad debe ser alta.</li> </ul>
<b>Acción cuando no se cumpla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizarán las causas del incumplimiento.</li> <li>• Se tomarán las medidas correctivas necesarias, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementar nuevas estrategias de reclutamiento y selección.</li> <li>○ Diseñar programas de capacitación y desarrollo más efectivos.</li> <li>○ Mejorar las condiciones de trabajo.</li> </ul> </li> </ul>

8. Ficha de proceso: Gestión de Recursos Humanos

### 5.3.2 Gestión de Marketing

Gestión de Marketing	
<b>Objetivo</b>	Dar a conocer los productos de Pacari a los clientes potenciales y generar ventas.
<b>Responsables</b>	Gerente de Marketing
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Estrategia de marketing</li> <li>• Presupuesto de marketing</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de marketing</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Promoción</li> <li>• Relaciones públicas</li> <li>• Ventas</li> </ul>
<b>Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de los indicadores de desempeño</li> <li>• Tasa de adquisición de clientes</li> </ul>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Investigación de mercado:</b> Se realizan investigaciones de</li> </ul>



<b>de actividades</b>	<p>mercado para conocer las necesidades y preferencias de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Desarrollo de la estrategia de marketing:</b> Se desarrolla una estrategia de marketing para posicionar la marca Pacari y generar ventas.</li><li>● <b>Ejecución de la estrategia de marketing:</b> Se ejecuta la estrategia de marketing a través de diferentes canales, como publicidad, promoción, relaciones públicas y ventas.</li><li>● <b>Evaluación de los resultados:</b> Se evalúan los resultados de las campañas de marketing para determinar su eficacia.</li></ul>
<b>Criterio de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● La marca Pacari debe tener un posicionamiento fuerte en el mercado.</li><li>● La notoriedad de la marca debe ser alta.</li><li>● La participación de mercado debe aumentar.</li><li>● Las ventas deben aumentar.</li><li>● La rentabilidad debe ser alta.</li></ul>
<b>Acción cuando no se cumpla</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Se analizarán las causas del incumplimiento.</li><li>● Se tomarán las medidas correctivas necesarias, como por ejemplo:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Redefinir la estrategia de marketing.</li><li>○ Ajustar las campañas de marketing.</li><li>○ Capacitar al personal de marketing.</li></ul></li></ul>

9. Ficha de proceso: Gestión de Marketing

## 6. Comparativa antes y después de la certificación empresa B

### 6.1 Antes de la certificación B

La misión de Paccari ha sido clara desde el inicio, y no se modificó al atravesar por el proceso de certificación como empresa B, presentando:

- **Enfoque:** Producción de chocolate fino de alta calidad, con énfasis en el sabor y la innovación.
- **Impacto social:** Prácticas responsables con los agricultores, pero sin un marco formal para medir el impacto.
- **Impacto ambiental:** Compromiso con la sostenibilidad, pero sin una estrategia integral.
- **Reconocimiento:** Ganando reconocimiento internacional por la calidad del chocolate, pero sin un enfoque en el impacto social y ambiental.

### 6.2 Después de la certificación B

Al obtener la certificación de empresa B, la misión, visión y valores de Paccari fueron respaldados formalmente al aprobar satisfactoriamente un extenuante proceso.

- **Triple enfoque:** excelencia en el producto, impacto social positivo y gestión ambiental responsable.
- **Impacto social:** Medición y mejora del impacto en la vida de los agricultores, las comunidades y los trabajadores.



- **Impacto ambiental:** Implementación de prácticas sostenibles en toda la cadena de valor.
- **Reconocimiento:** Reconocida como una empresa B líder, con premios y menciones por su compromiso con la sostenibilidad.
- **Gobernanza:** Implementación de un sistema de gobernanza que incluye a las partes interesadas.
- **Transparencia:** Publicación de un informe anual de impacto B.
- **Cadena de suministro:** Fortalecimiento de las relaciones con los proveedores y el apoyo a la agricultura sostenible.
- **Comunidad:** Inversión en proyectos sociales y ambientales en las comunidades donde opera.

## 7. Conclusión

Se puede concluir que la empresa ha logrado un éxito notable en su camino hacia la certificación B, logrando avances significativos en áreas como:

- **Procesos y cadena de valor:** La empresa ha implementado un sistema eficiente y sostenible para la producción de chocolate, desde la selección del cacao hasta la distribución del producto final.
- **Requisitos y proceso de certificación B:** La empresa ha cumplido satisfactoriamente con los requisitos y el proceso para obtener la certificación B, lo que demuestra su compromiso con la sostenibilidad social y ambiental.
- **Beneficios de la certificación B:** La empresa ha experimentado diversos beneficios como resultado de la certificación B, incluyendo la mejora de la reputación, el acceso a nuevos mercados y la atracción y retención de talento.

La empresa ha demostrado un fuerte compromiso con la sostenibilidad y ha incrementado su impacto positivo en el mundo. Además, tiene el potencial de inspirar a otras empresas a seguir su ejemplo y comprometerse con la sostenibilidad. Su camino hacia la certificación B es un ejemplo de cómo el éxito comercial puede ir de la mano con un impacto positivo en el mundo.

## 8. Recomendaciones

- **Continuar fortaleciendo el impacto social y ambiental:** Implementar nuevos programas y proyectos que beneficien a las comunidades y al medio ambiente.
- **Promover la transparencia y la rendición de cuentas:** Publicar información sobre el desempeño de la empresa en materia social y ambiental de manera regular.
- **Compartir su experiencia con otras empresas:** Participar en eventos y conferencias para compartir su modelo de negocio sostenible con otras empresas.



## 9. Bibliografía

Harvard Business School. (2017, April 17). Pacari: Premium Organic Chocolate. [PDF]. Harvard Business Publishing. <https://hbsp.harvard.edu/product/BL0003-PDF-ENG>

Harvard Business School. (2023, March 08). Pacari Chocolate Ecuador: B(enefits) Certification. [PDF]. Harvard Business Publishing. <https://hbsp.harvard.edu/product/W20305-PDF-ENG>

B Lab. (2023). Pacari Chocolate. [Perfil de empresa B Corp]. Recuperado de <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/pacari-chocolate/>





# **Escuela Politécnica Nacional**

Gestión de Procesos y Calidad



**Paccari: Procesos, gestión de  
calidad y beneficios al implementar  
una certificación de empresa B para  
producir el mejor chocolate del  
mundo**

*Por Alex Padilla*



# Contenido

1. Objetivos	4
1.1 Objetivo General	4
1.2 Objetivos Específicos	4
2. Antecedentes	4
3. Introducción	5
3.1 Misión	5
3.2 Visión	5
3.3 Valores	5
3.4 Principios y políticas	5
3.5 Impacto	5
4. Certificación Empresa B	6
4.1 El camino de Paccari	7
5. Mapa de Procesos	8
5.1 Procesos Gobernantes	8
5.2.1 Planificación Estratégica	8
5.2.2 Planificación Financiera	9
5.2 Procesos Productivos	10
5.2.1 Abastecimiento	10
5.2.2 Investigación y Producción	11
5.3 Procesos de Apoyo	12
5.3.1 Recursos Humanos	12
5.3.2 Gestión de Marketing	13
6. Comparativa antes y después de la certificación empresa B	14
6.1 Antes de la certificación B	14
6.2 Después de la certificación B	14
7. Conclusión	15
8. Recomendaciones	15
9. Bibliografía	16



# Tabla de Figuras

1. Proceso para obtener certificación empresa B	6
2. Calificación de Paccari como empresa B	6
3. Mapa de Procesos de Paccari	7
4. Ficha de proceso: Planificación Estratégica	8
5. Ficha de proceso: Planificación Financiera	9
6. Ficha de proceso: Abastecimiento	10
7. Ficha de proceso: Investigación y Producción	11
8. Ficha de proceso: Gestión de Recursos Humanos	12
9. Ficha de proceso: Gestión de Marketing	13



# 1. Objetivos

## 1.1 Objetivo General

- Analizar los procesos y los beneficios de la implementación de la certificación de Paccari como empresa B

## 1.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos y la cadena de valor de Paccari para producir el mejor chocolate del mundo
- Analizar los requisitos y el proceso para certificarse como empresa B en base a Paccari
- Identificar los beneficios que obtuvo Paccari al certificarse como empresa B

# 2. Antecedentes

Ecuador posee una larga y profunda conexión con el cacao. Desde hace miles de años, este fruto ha sido parte integral de la cultura y la economía del país. El cacao ecuatoriano, conocido como fino de aroma, es reconocido por su sabor único y complejo, caracterizado por notas florales, frutales y especiadas.

En el año 2002, Santiago Peralta y Carla Barbotó, motivados por un profundo amor por el Ecuador, su excelente materia prima y un deseo de crear un mundo mejor, fundaron SKS Farms, después conocido como Paccari Chocolate. Desde sus inicios, la empresa se ha destacado por su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el comercio justo.

Paccari combina de manera magistral la sabiduría ancestral del cultivo del cacao con técnicas de producción artesanal, un trato justo con los agricultores y la innovación y mejora continua. Esto ha dado como resultado una amplia gama de chocolates de alta calidad, elaborados con cacao fino de aroma ecuatoriano e ingredientes orgánicos del Ecuador y Latinoamérica.

Paccari ha logrado posicionarse como un referente del chocolate fino a nivel mundial, recibiendo numerosos premios y reconocimientos internacionales, logrando:

- **Revalorizar el cacao ecuatoriano:** Paccari ha puesto en el mapa mundial la calidad y el sabor del cacao ecuatoriano, impulsando la economía local y mejorando las condiciones de vida de los pequeños productores.
- **Promover la sostenibilidad:** Paccari apuesta por prácticas agrícolas sostenibles y responsables con el medio ambiente, siendo la primera empresa chocolatera del mundo en obtener la certificación Demeter de agricultura biodinámica.
- **Impulsar el comercio justo:** Paccari trabaja bajo principios de comercio justo, asegurando un trato digno y precios justos a los productores de cacao.
- **Transformar la materia prima:** Paccari revolucionó la industria latinoamericana, siendo la primera empresa en transformar la materia prima del cacao en un producto de valor y exportarlo al exterior.



## 3. Introducción

### 3.1 Misión

Ser la marca líder de chocolate fino de aroma ecuatoriano, reconocida a nivel mundial por su calidad, innovación y responsabilidad social.

### 3.2 Visión

Transformar el mundo a través del mejor chocolate fino de aroma ecuatoriano, creando una cadena de valor sostenible que beneficie a todos los actores involucrados, desde los agricultores hasta los consumidores.

### 3.3 Valores

- **Responsabilidad social:** Impulsar el desarrollo social y económico de las comunidades, además de brindar un precio justo a los agricultores
- **Equidad:** Brindar oportunidades justas a todos los actores de la cadena de valor.
- **Excelencia:** Buscar la perfección a través de materia prima y productos de calidad
- **Innovación:** Ser pioneros en el desarrollo de nuevos productos y prácticas.
- **Sostenibilidad:** Proteger el medio ambiente y asegurar el bienestar de las futuras generaciones.

### 3.4 Principios y políticas

- **Agricultura orgánica:** Paccari se compromete con la agricultura orgánica y sostenible. El cacao que utilizan se cultiva sin pesticidas ni fertilizantes químicos, lo que protege el medio ambiente y la salud de los agricultores.
- **Comercio justo:** Paccari trabaja directamente con los agricultores de cacao, pagándoles un precio justo por su producto. Esto asegura que los agricultores reciban un trato justo y puedan mejorar su calidad de vida.
- **Calidad:** Paccari se dedica a la producción de chocolate de la más alta calidad. Utilizan solo los mejores ingredientes y siguen un proceso de elaboración artesanal.
- **Innovación:** Paccari está constantemente innovando y desarrollando nuevos productos y sabores. Experimentan con diferentes técnicas de fermentación y procesamiento para crear chocolates únicos y deliciosos.
- **Responsabilidad social:** Paccari está comprometida con la responsabilidad social. Apoyan a las comunidades locales a través de diversos proyectos, como la educación, la salud y el desarrollo económico.

### 3.5 Impacto

Paccari ha sido reconocida por producir el mejor chocolate del mundo en varias ocasiones, se distingue por su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el comercio justo. Este compromiso se refleja en las certificaciones internacionales que posee:

- **USDA Organic Certification:** avala que el cacao y demás ingredientes de Pacari provienen de cultivos orgánicos, libres de pesticidas y químicos nocivos.



Esto beneficia al medio ambiente al proteger la biodiversidad y los recursos naturales.

- **EU Organic Certification:** similar a la certificación USDA Organic, esta certificación avala que el cacao y demás ingredientes de Pacari cumplen con las normas de la Unión Europea para la producción orgánica.
- **Kosher Certification:** garantiza que los chocolates Pacari cumplen con las estrictas normas dietéticas judías, ampliando su mercado a un público con necesidades específicas.
- **Biodynamic Demeter Certification:** la más alta certificación de agricultura sostenible, que asegura prácticas agrícolas responsables que respetan la biodiversidad y los ciclos naturales. Esto contribuye a la conservación del planeta y a la producción de alimentos más saludables.
- **Fair Trade SPP Certification:** certifica que Pacari trabaja con prácticas de comercio justo, pagando precios justos a los productores de cacao y promoviendo condiciones laborales dignas. Esto impacta positivamente en la vida de las comunidades productoras y reduce la pobreza.
- **B Corporation Certification:** reconoce el compromiso de Pacari con la sostenibilidad social y ambiental, generando un impacto positivo en el mundo. La empresa se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, la comunidad y el planeta.

En conjunto, estas certificaciones consolidan a Pacari como un chocolate premium que no solo ofrece un sabor excepcional, sino que también contribuye positivamente al mundo.

## 4. Certificación Empresa B

Una certificación tipo B es un reconocimiento otorgado a las empresas que cumplen con altos estándares de desempeño social, ambiental y de transparencia. Es un sello que distingue a las empresas que van más allá del lucro y buscan generar un impacto positivo en el mundo.

Para obtener la certificación tipo B, las empresas deben pasar por un proceso riguroso que evalúa su desempeño en cinco áreas:

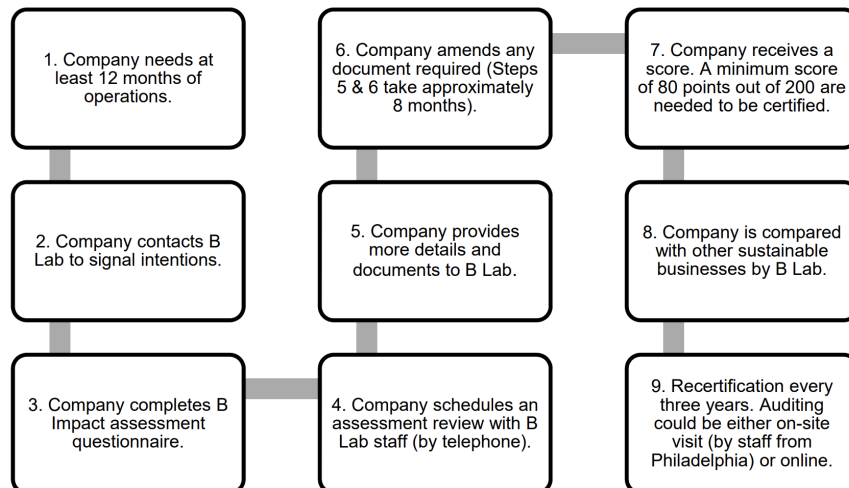
- **Gobernanza:** La empresa debe tener una estructura de gobierno que asegure la toma de decisiones responsable y transparente.
- **Trabajadores:** La empresa debe tener prácticas justas y equitativas para sus empleados, incluyendo salarios dignos, condiciones de trabajo seguras y oportunidades de desarrollo profesional.
- **Comunidad:** La empresa debe contribuir al desarrollo de la comunidad en la que opera.
- **Medio ambiente:** La empresa debe minimizar su impacto ambiental y adoptar prácticas sostenibles.
- **Clientes:** La empresa debe ofrecer productos y servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Las empresas que obtienen la certificación tipo B se benefician de una serie de ventajas, como:



- **Mejora de la reputación:** La certificación tipo B es un sello de confianza que puede ayudar a las empresas a mejorar su reputación entre los consumidores, los inversores y los empleados.
- **Acceso a nuevos mercados:** La certificación tipo B puede abrir las puertas a nuevos mercados, como los consumidores que buscan productos y servicios sostenibles.
- **Atracción y retención de talento:** La certificación tipo B puede ayudar a las empresas a atraer y retener a los mejores talentos, ya que los empleados cada vez más buscan trabajar para empresas que comparten sus valores.

EXHIBIT 4: CERTIFICATION PROCESS SUMMARY



1. Proceso para obtener certificación empresa B

#### 4.1 El camino de Paccari

Paccari empezó la Certificación de empresa B en 2015. Esta certificación valida el compromiso de una empresa con valores sociales y ambientales. Paccari esperaba diferenciarse de la competencia y acceder a un segmento de mercado en crecimiento al obtener la certificación.

El proceso de certificación fue largo y complejo, pero Pacari lo logró en noviembre de 2016, convirtiéndose en la primera empresa chocolatera ecuatoriana en obtenerla. La compañía obtuvo una calificación alta en el área de impacto comunitario, pero más baja en categorías como trabajadores y gobierno.

Tras la certificación, Pacari se centró en mejorar su impacto social y ambiental. Esto incluía desarrollar empaques más ecológicos, reducir el uso de energía y recursos naturales en la fábrica, y mejorar la comunicación con los trabajadores. La certificación también permitió a Paccari unirse a una comunidad de empresas con intereses similares, lo que le brindó nuevas oportunidades para aprender y mejorar.



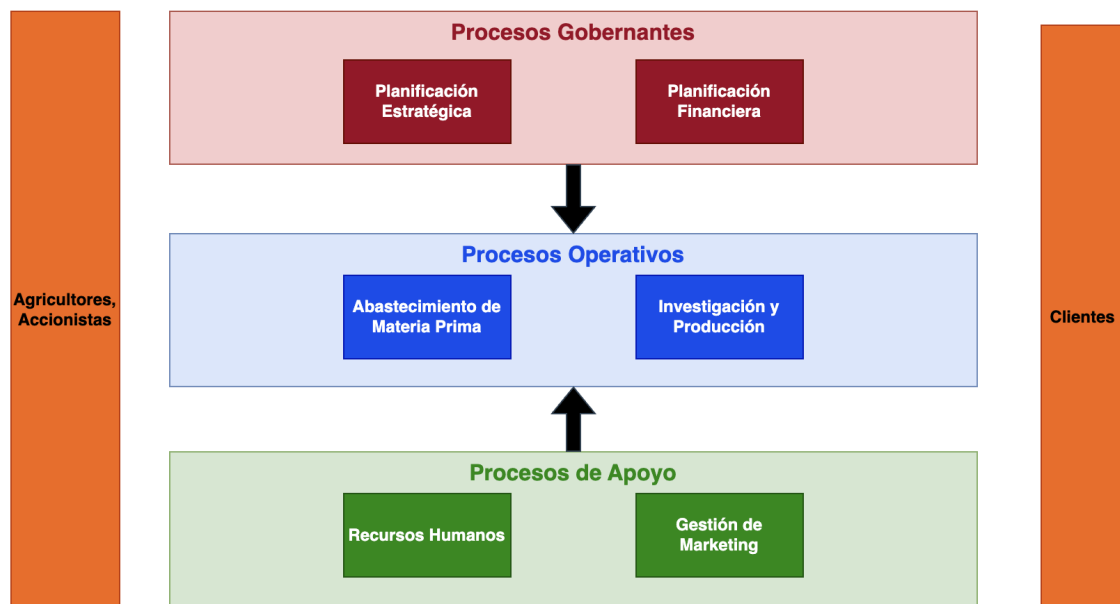
Based on the B Impact assessment, PACCARI earned an overall score of 93.4. The median score for ordinary businesses who complete the assessment is currently 50.9.



- 93.4 Overall B Impact Score
- 80 Qualifies for B Corp Certification
- 50.9 Median Score for Ordinary Businesses

## 2. Calificación de Paccari como empresa B

## 5. Mapa de Procesos



### 3. Mapa de Procesos de Paccari

## 5.1 Procesos Gobernantes

### 5.2.1 Planificación Estratégica

Planificación Estratégica	
<b>Objetivo</b>	Definir la dirección estratégica de Pacari, alineando sus objetivos con su misión, visión y valores.
<b>Responsables</b>	Gerencia General, asamblea general
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis FODA</li> <li>● Visión, misión y valores de la empresa</li> <li>● Metas y objetivos estratégicos</li> </ul>





	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos disponibles</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan estratégico a largo plazo</li> <li>Presupuesto anual</li> <li>Planes de acción</li> <li>Indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión anual del plan estratégico</li> <li>Monitoreo de los indicadores de desempeño</li> <li>Auditorías internas y externas</li> </ul>
<b>Descripción de actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Análisis del entorno:</b> Se realiza un análisis FODA para identificar los factores internos y externos que pueden afectar el éxito de la empresa.</li> <li><b>Definición de objetivos:</b> Se establecen objetivos estratégicos a largo plazo en áreas clave como crecimiento del negocio, impacto social y ambiental, desarrollo de productos, etc.</li> <li><b>Formulación de estrategias:</b> Se desarrollan estrategias para alcanzar los objetivos establecidos, incluyendo planes de acción, recursos necesarios y responsables.</li> <li><b>Implementación y seguimiento:</b> Se implementa la estrategia y se monitorea su progreso de forma regular para realizar ajustes si es necesario.</li> </ul>
<b>Criterio de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El plan estratégico debe estar alineado con la misión, visión y valores de la empresa.</li> <li>Los objetivos estratégicos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido).</li> <li>Las estrategias deben ser viables y tener un alto potencial de éxito</li> </ul>
<b>Acción cuando no se cumpla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se analizarán las causas del incumplimiento.</li> <li>Se realizarán ajustes al plan estratégico o a las estrategias.</li> <li>Se implementarán medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>

4. Ficha de proceso: Planificación Estratégica

## 5.2.2 Planificación Financiera

Planificación Financiera	
<b>Objetivo</b>	Asegurar la salud financiera de Pacari a través de la planificación y gestión eficiente de sus recursos financieros.
<b>Responsables</b>	Gerente Financiero
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información financiera histórica</li> <li>Análisis del entorno económico</li> <li>Proyecciones de ventas y costos</li> <li>Metas y objetivos financieros</li> <li>Recursos disponibles</li> </ul>
<b>Elementos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto anual</li> </ul>



<b>de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de inversiones</li> <li>• Plan de financiamiento</li> <li>• Indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión anual del presupuesto</li> <li>• Monitoreo de los indicadores de desempeño</li> <li>• Auditorías internas y externas</li> </ul>
<b>Descripción de actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presupuesto:</b> Se elabora un presupuesto anual que incluye la proyección de ingresos, gastos e inversiones.</li> <li>• <b>Análisis de inversiones:</b> Se evalúan las inversiones potenciales en nuevos productos, mercados o tecnologías.</li> <li>• <b>Gestión de riesgos:</b> Se identifican y gestionan los riesgos financieros que pueden afectar a la empresa.</li> <li>• <b>Control financiero:</b> Se monitorea el desempeño financiero de la empresa y se realizan ajustes si es necesario.</li> </ul>
<b>Criterio de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto debe estar equilibrado y ser realista.</li> <li>• Las inversiones deben ser rentables y tener un bajo riesgo.</li> <li>• Los riesgos financieros deben estar adecuadamente gestionados.</li> </ul>
<b>Acción cuando no se cumpla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizarán las causas del incumplimiento.</li> <li>• Se realizarán ajustes al presupuesto o al plan de inversiones.</li> <li>• Se implementarán medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>

5. Ficha de proceso: Planificación Financiera

## 5.2 Procesos Productivos

### 5.2.1 Abastecimiento

Abastecimiento	
<b>Objetivo</b>	Garantizar el suministro oportuno de materias primas e insumos de alta calidad a los procesos productivos de Pacari.
<b>Responsables</b>	Gerente de Abastecimiento
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de materiales</li> <li>• Presupuesto de compras</li> <li>• Proveedores potenciales</li> <li>• Cotizaciones de precios</li> <li>• Contratos con proveedores</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas e insumos</li> <li>• Órdenes de compra</li> <li>• Facturas</li> <li>• Contratos con proveedores</li> </ul>
<b>Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de calidad de las materias primas</li> <li>• Auditorías a proveedores</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de los indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>Descripción de actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selección de proveedores:</b> Se realiza un proceso de selección de proveedores para asegurar que cumplan con los requisitos de calidad, precio y plazo de entrega.</li> <li>• <b>Compra de materiales:</b> Se realizan las compras de materiales de acuerdo a los requisitos de producción y al presupuesto disponible.</li> <li>• <b>Recepción de materiales:</b> Se realiza la recepción de materiales y se verifica su calidad.</li> <li>• <b>Almacenamiento de materiales:</b> Se almacenan las materias primas en condiciones adecuadas.</li> <li>• <b>Gestión de inventarios:</b> Se gestiona el inventario de materias primas para asegurar el suministro oportuno a la producción.</li> </ul>
<b>Criterio de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las materias primas deben cumplir con los requisitos de calidad.</li> <li>• Las entregas deben realizarse en el plazo acordado.</li> <li>• Los precios deben ser competitivos.</li> </ul>
<b>Acción cuando no se cumpla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizarán las causas del incumplimiento.</li> <li>• Se tomarán las medidas correctivas necesarias, como por ejemplo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Buscar nuevos proveedores.</li> <li>○ Renegociar los contratos con los proveedores actuales.</li> <li>○ Implementar medidas de control de calidad más estrictas.</li> </ul> </li> </ul>

6. Ficha de proceso: Abastecimiento

### 5.2.2 Investigación y Producción

Investigación y Producción	
<b>Objetivo</b>	Desarrollar y producir chocolates de alta calidad, con un enfoque en la innovación, la sostenibilidad y el impacto social.
<b>Responsables</b>	Gerente de Producción
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas</li> <li>• Insumos</li> <li>• Tendencias del mercado</li> <li>• Necesidades de los clientes</li> <li>• Resultados de investigación</li> <li>• Recetas</li> <li>• Instrucciones de trabajo</li> <li>• Mano de obra</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos terminados</li> <li>• Patentes</li> <li>• Informes técnicos</li> <li>• Nuevos procesos de producción</li> </ul>



<b>Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de calidad de los productos terminados</li> <li>• Auditorías internas</li> <li>• Monitoreo de los indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>Descripción de actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Investigación:</b> Se realizan investigaciones para desarrollar nuevos productos, mejorar los procesos de producción y reducir el impacto ambiental.</li> <li>• <b>Desarrollo:</b> Se desarrolla el prototipo de nuevos productos y se realizan pruebas de mercado.</li> <li>• <b>Producción:</b> Se produce el chocolate de acuerdo a las recetas e instrucciones de trabajo.</li> <li>• <b>Control de calidad:</b> Se realiza el control de calidad de los productos terminados.</li> <li>• <b>Comercialización:</b> Se comercializa el chocolate a través de los canales de distribución de Pacari.</li> </ul>
<b>Criterio de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos terminados deben cumplir con las especificaciones y estándares de calidad de Pacari.</li> <li>• La producción debe ser eficiente y con un bajo costo.</li> <li>• Los nuevos productos deben tener éxito en el mercado.</li> </ul>
<b>Acción cuando no se cumpla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizarán las causas del incumplimiento.</li> <li>• Se tomarán las medidas correctivas necesarias, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ajustar las recetas e instrucciones de trabajo.</li> <li>○ Implementar medidas de control de calidad más estrictas.</li> <li>○ Capacitar al personal.</li> <li>○ Redefinir la estrategia de investigación y desarrollo.</li> </ul> </li> </ul>

7. Ficha de proceso: Investigación y Producción

## 5.3 Procesos de Apoyo

### 5.3.1 Recursos Humanos

Recursos Humanos	
<b>Objetivo</b>	Atraer, desarrollar y retener talento humano para el logro de los objetivos estratégicos de Pacari.
<b>Responsables</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Necesidades de personal</li> <li>• Perfil de los cargos</li> <li>• Presupuesto de Recursos Humanos</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y selección de personal</li> <li>• Capacitación y desarrollo</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Gestión del clima laboral</li> <li>• Administración de personal</li> </ul>



<b>Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorías internas</li> <li>• Monitoreo de los indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>Descripción de actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reclutamiento y selección:</b> Se reclutan y seleccionan los mejores talentos para los diferentes cargos de la empresa.</li> <li>• <b>Capacitación y desarrollo:</b> Se capacita y desarrolla al personal para que pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz.</li> <li>• <b>Evaluación del desempeño:</b> Se evalúa el desempeño del personal para identificar sus fortalezas y debilidades.</li> <li>• <b>Gestión del clima laboral:</b> Se gestiona el clima laboral para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.</li> <li>• <b>Administración de personal:</b> Se administra el personal, incluyendo la gestión de nóminas, beneficios y vacaciones.</li> </ul>
<b>Criterio de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tasa de rotación de personal debe ser baja.</li> <li>• El tiempo de reclutamiento debe ser corto.</li> <li>• La satisfacción del personal debe ser alta.</li> <li>• El clima laboral debe ser positivo y productivo.</li> <li>• La productividad debe ser alta.</li> </ul>
<b>Acción cuando no se cumpla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizarán las causas del incumplimiento.</li> <li>• Se tomarán las medidas correctivas necesarias, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementar nuevas estrategias de reclutamiento y selección.</li> <li>○ Diseñar programas de capacitación y desarrollo más efectivos.</li> <li>○ Mejorar las condiciones de trabajo.</li> </ul> </li> </ul>

8. Ficha de proceso: Gestión de Recursos Humanos

### 5.3.2 Gestión de Marketing

Gestión de Marketing	
<b>Objetivo</b>	Dar a conocer los productos de Pacari a los clientes potenciales y generar ventas.
<b>Responsables</b>	Gerente de Marketing
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Estrategia de marketing</li> <li>• Presupuesto de marketing</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de marketing</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Promoción</li> <li>• Relaciones públicas</li> <li>• Ventas</li> </ul>
<b>Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de los indicadores de desempeño</li> <li>• Tasa de adquisición de clientes</li> </ul>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Investigación de mercado:</b> Se realizan investigaciones de</li> </ul>



<b>de actividades</b>	<p>mercado para conocer las necesidades y preferencias de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Desarrollo de la estrategia de marketing:</b> Se desarrolla una estrategia de marketing para posicionar la marca Pacari y generar ventas.</li><li>● <b>Ejecución de la estrategia de marketing:</b> Se ejecuta la estrategia de marketing a través de diferentes canales, como publicidad, promoción, relaciones públicas y ventas.</li><li>● <b>Evaluación de los resultados:</b> Se evalúan los resultados de las campañas de marketing para determinar su eficacia.</li></ul>
<b>Criterio de aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● La marca Pacari debe tener un posicionamiento fuerte en el mercado.</li><li>● La notoriedad de la marca debe ser alta.</li><li>● La participación de mercado debe aumentar.</li><li>● Las ventas deben aumentar.</li><li>● La rentabilidad debe ser alta.</li></ul>
<b>Acción cuando no se cumpla</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Se analizarán las causas del incumplimiento.</li><li>● Se tomarán las medidas correctivas necesarias, como por ejemplo:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Redefinir la estrategia de marketing.</li><li>○ Ajustar las campañas de marketing.</li><li>○ Capacitar al personal de marketing.</li></ul></li></ul>

9. Ficha de proceso: Gestión de Marketing

## 6. Comparativa antes y después de la certificación empresa B

### 6.1 Antes de la certificación B

La misión de Paccari ha sido clara desde el inicio, y no se modificó al atravesar por el proceso de certificación como empresa B, presentando:

- **Enfoque:** Producción de chocolate fino de alta calidad, con énfasis en el sabor y la innovación.
- **Impacto social:** Prácticas responsables con los agricultores, pero sin un marco formal para medir el impacto.
- **Impacto ambiental:** Compromiso con la sostenibilidad, pero sin una estrategia integral.
- **Reconocimiento:** Ganando reconocimiento internacional por la calidad del chocolate, pero sin un enfoque en el impacto social y ambiental.

### 6.2 Después de la certificación B

Al obtener la certificación de empresa B, la misión, visión y valores de Paccari fueron respaldados formalmente al aprobar satisfactoriamente un extenuante proceso.

- **Triple enfoque:** excelencia en el producto, impacto social positivo y gestión ambiental responsable.
- **Impacto social:** Medición y mejora del impacto en la vida de los agricultores, las comunidades y los trabajadores.



- **Impacto ambiental:** Implementación de prácticas sostenibles en toda la cadena de valor.
- **Reconocimiento:** Reconocida como una empresa B líder, con premios y menciones por su compromiso con la sostenibilidad.
- **Gobernanza:** Implementación de un sistema de gobernanza que incluye a las partes interesadas.
- **Transparencia:** Publicación de un informe anual de impacto B.
- **Cadena de suministro:** Fortalecimiento de las relaciones con los proveedores y el apoyo a la agricultura sostenible.
- **Comunidad:** Inversión en proyectos sociales y ambientales en las comunidades donde opera.

## 7. Conclusión

Se puede concluir que la empresa ha logrado un éxito notable en su camino hacia la certificación B, logrando avances significativos en áreas como:

- **Procesos y cadena de valor:** La empresa ha implementado un sistema eficiente y sostenible para la producción de chocolate, desde la selección del cacao hasta la distribución del producto final.
- **Requisitos y proceso de certificación B:** La empresa ha cumplido satisfactoriamente con los requisitos y el proceso para obtener la certificación B, lo que demuestra su compromiso con la sostenibilidad social y ambiental.
- **Beneficios de la certificación B:** La empresa ha experimentado diversos beneficios como resultado de la certificación B, incluyendo la mejora de la reputación, el acceso a nuevos mercados y la atracción y retención de talento.

La empresa ha demostrado un fuerte compromiso con la sostenibilidad y ha incrementado su impacto positivo en el mundo. Además, tiene el potencial de inspirar a otras empresas a seguir su ejemplo y comprometerse con la sostenibilidad. Su camino hacia la certificación B es un ejemplo de cómo el éxito comercial puede ir de la mano con un impacto positivo en el mundo.

## 8. Recomendaciones

- **Continuar fortaleciendo el impacto social y ambiental:** Implementar nuevos programas y proyectos que beneficien a las comunidades y al medio ambiente.
- **Promover la transparencia y la rendición de cuentas:** Publicar información sobre el desempeño de la empresa en materia social y ambiental de manera regular.
- **Compartir su experiencia con otras empresas:** Participar en eventos y conferencias para compartir su modelo de negocio sostenible con otras empresas.



## 9. Bibliografía

Harvard Business School. (2017, April 17). Pacari: Premium Organic Chocolate. [PDF]. Harvard Business Publishing. <https://hbsp.harvard.edu/product/BL0003-PDF-ENG>

Harvard Business School. (2023, March 08). Pacari Chocolate Ecuador: B(enefits) Certification. [PDF]. Harvard Business Publishing. <https://hbsp.harvard.edu/product/W20305-PDF-ENG>

B Lab. (2023). Pacari Chocolate. [Perfil de empresa B Corp]. Recuperado de <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/pacari-chocolate/>