

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE UN
PLAN DE MEJORA CONTINUA APLICADO A
LA EMPRESA COMERCIAL “ABAD
MENDIETA CIA.LTDA.”

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título
de Ingeniera Comercial

Autor:

María Eugenia Izquierdo Abad

Director:

Ing. Iván Coronel, PhD

Cuenca – Ecuador

2016

Dedicatoria:

A mis padres, Wladimir Izquierdo y Rosita Abad, a mis abuelos Patricio Abad y Ma. Eugenia Mendieta, a mis tíos Miguel Vintimilla y Patricia Abad, a mis hermanos Maricruz y Joaquín Patricio y a mis primos Patricia Vintimilla, Xavier Vintimilla, Ma. Del Cielo Vintimilla y Miguel Mateo Vintimilla que me han enseñado el valor y la importancia de una familia unida, por brindarme su apoyo incondicional para desarrollar esta tesis que ofrecerá un aporte significativo a la empresa familiar “Abad Mendieta Cía. Ltda.”.

Ma. Eugenia Izquierdo Abad

Agradecimientos:

Agradezco primero a Dios, por llenarme de sabiduría y paciencia en cada etapa de mi vida universitaria. A mis padres por brindarme todo para la culminación de mis estudios. A mi hermana por ser la persona clave en mi motivación diaria. A toda mi familia por creer en mí.

Al PhD, Iván Coronel, director de la tesis, gracias por aportar sus conocimientos y su colaboración infaltable para el cumplimiento de la elaboración de la tesis.

Ma. Eugenia Izquierdo Abad

ÍNDICE DE TESIS

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....	II
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII

ÍNDICE CONTENIDO

CAPITULO I.....	3
1.1 Problemática.....	3
1.2 Objetivo General:	3
1.3 Objetivos Específicos:.....	3
1.4 ENTORNO EXTERNO	4
1.4.1 Análisis PESTEL.....	4
1.4.1.1 Análisis Político	5
1.4.1.2 Análisis Económico	7
1.4.1.3 Análisis Social	15
1.4.1.4 Análisis Tecnológico	16
1.4.1.5 Análisis Ecológico	18
1.4.1.6 Análisis Legal	19
1.4.2 Modelo de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	22
1.5 ENTORNO INTERNO	25
1.5.1 Cadena de Valor	26
1.5.2 Matriz FODA	33
CAPITULO II	37
2. Diseño del ciclo de Deming aplicado a Supermercados La Bodega	37
2.1 Identificación y definición de los procesos de “Abad Mendieta Cía. Ltda.”	37
2.2 Desarrollo de la propuesta del Ciclo PHVA aplicado a la empresa comercial “Abad Mendieta Cía. Ltda.”	50
2.3 Resumen de la Propuesta del ciclo de Deming aplicado a la empresa Abad Mendieta Cía. Ltda de cada uno de los procesos claves.....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA:.....	68

ÍNDICE GRAFICOS

Ilustración 1 Tasas de variación t/t-4 2014-2015. Fuente: Eco. Carrera, 2016	7
Ilustración 2 Exportaciones de Petróleo y Valor Unitario 2014- abr. 2016 Fuente: Banco Central del Ecuador Elaboración: BCE	8
Ilustración 3 PIB y Tasa de Crecimiento Fuente: Ekos negocios, 2016 Elaboración: Ekos negocios, 2016.....	8
Ilustración 4 Evolución del Desempleo Nacional (%) Fuente: INEC, 2016 Elaboración: INEC, 2016.....	9
Ilustración 5 Evolución del Desempleo: Total rural Fuente: INEC, 2016 Elaboración: INEC, 2016.....	10
Ilustración 6Exportaciones por Grupo de Productos Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual May-2016. Elaboración: Banco Central del Ecuador	11
Ilustración 7 Importaciones por uso o destino económico. Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016. Elaboración: Banco Central del Ecuador.	12
Ilustración 8 Exportaciones, Importaciones Fuente: BCE, 2016 Elaboración: BCE	13
Ilustración 9 Balanza Comercial Fuente: BCE Elaboración: BCE	13
Ilustración 10 TABLA GRUPO V Art. 82 Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas Fuente: Registro Oficial de la Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas Elaboración: Asamblea Nacional	20
Ilustración 11 Organigrama de Abad Mendieta Cía. Ltda. Fuente: Abad Mendieta Cía. Ltda. Elaboración: Autor	25
Ilustración 12 Modelo de la Cadena de Valor Fuente: Michael Porter, 1985 Elaboración: Michael Porter	27
Ilustración 13 Mapa de Procesos Abad Mendieta Cía. Ltda. Elaboración: Autor Fuente: Abad Mendieta Cía. Ltda.	41
Ilustración 14 Matriz de Interacción de procesos Abad Mendieta Cía. Ltda. Elaboración: Autor Fuente: Abad Mendieta Cía. Ltda.	43
Ilustración 15 Hoja de Verificación Fuente: Abad Mendieta Cía. Ltda. Elaborado: Autor	54

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Leyes aprobadas en el 2016. Fuente: Asamblea Nacional 2016. Elaboración: Autor ... 19

RESUMEN

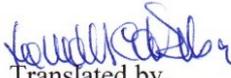
La mayoría de las empresas familiares pertenecientes a la categoría PYMES se basan en la experiencia para salir adelante; más no mediante la utilización de herramientas de gestión, como es el caso de “Abad Mendieta Cía. Ltda.”

El objetivo de este estudio es el desarrollo de una propuesta de un Plan de Mejora Continua realizando un análisis de la situación actual de la empresa y el diseño de la herramienta de mejora continua, Ciclo PHVA, de manera que mediante su implementación y el cumplimiento de las recomendaciones contribuya con su crecimiento y desarrollo de ventajas competitivas.

ABSTRACT

Most family businesses that belong to the SMEs (Small and Medium Enterprise) sector rely on experience to succeed but not through the use of management tools, as it is the case of *Abad Mendieta Cia. Ltda* Company. The aim of this study is the development of a continuous improvement plan proposal by conducting an analysis of the company current situation and the design of a tool for continuous improvement, PDCA (Plan-Do-Check-Act) Cycle, so that through its implementation and compliance to the recommendations, it can contribute to the growth and development of competitive advantages.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Introducción

“**Abad Mendieta Cía. Ltda.**”, “Supermercados la Bodega”. Es una empresa familiar, dentro de la categoría PYMES, la cual lleva ya en el mercado alrededor de unos cuarenta años. Esta organización se dedica a la venta y comercialización de productos de primera necesidad, de consumo masivo, así como también a la importación de juguetes y bazar, entre otros.

En 1976 se inicia como el primer comisariato con autoservicio en la ciudad de Azogues, con el nombre de “Su Comisariato”; causando un gran impacto para la ciudad. Sus procesos eran manuales, las alianzas con los proveedores eran débiles, se manejaban con un crédito corto con los proveedores, y el sacrificio era incalculable con el fin de sobresalir en el mercado y que la ciudadanía, tanto del casco urbano como rural, se acostumbre al “autoservicio” que brindaban. Sin embargo, no faltaba su atención al cliente, que es una característica que les distingue hasta la actualidad.

El crecimiento de Abad Mendieta fue inmediato, en cinco años su posicionamiento en la provincia del Cañar fue impresionante. Esto permitía establecer relaciones más consolidadas con los proveedores, que permitían un plazo de crédito mayor; la ciudadanía confiaba ya en esta empresa familiar. Su atención al cliente siempre se mantuvo personalizada, mejorando día a día, permitiendo no solo crecer sino estabilizarse en el mercado. Pasaron sus procesos a ser más automatizados, invertían en cajas registradoras, calculadoras, pesas para granos, embutidos, etc.

En 1999 se ampliaron a un nuevo local con mayor metraje, ubicado en el centro de la ciudad, en donde nace la idea de llamar al supermercado como “La Bodega”, la razón de este nominativo es porque siempre en los hogares existe una alacena, una bodeguita en donde se almacenan los alimentos para su consumo.

En el 2004, se trasladan a un sitio más amplio, ubicado en la Av. 24 de Mayo, por factores exógenos al supermercado, como fue el incremento del costo de arriendo del local, que no estaba dentro del presupuesto. El nuevo sector en donde se ubicaron no era una zona comercial, no tenía un gran movimiento. Sin embargo, su estrategia diferenciadora basada en una atención personalizada, precios cómodos, brindando comodidad y satisfacción al consumidor, hizo que Supermercados La Bodega se establezca como el local Matriz por más de doce años. Con la implementación del local comercial en esta zona no solo se obtuvo resultados positivos para la empresa, sino también para la sociedad, ya que se

activó el movimiento comercial generando un desarrollo económico en este sector de la ciudad.

En la actualidad cuentan con tres locales en la ciudad de Azogues y dos en la ciudad de Biblián y cuenta con más de ochenta colaboradores.

CAPITULO I

1.1 Problemática

El problema radica en el descuido y desorganización por parte de los integrantes de la compañía para conocer en donde se encuentra, hacia donde va, y que es lo que tienen que hacer para lograr competitividad en la actualidad. Durante muchos años, en esta empresa, como en la mayoría de la misma categoría PYMES se han basado en la experiencia y el conocimiento del mercado para salir adelante, esto a su vez trae una desventaja, que es el no saber qué herramientas implementar para responder a los consumidores de la actualidad, la situación macroeconómica y a la competencia.

Es por eso que se desarrollará una propuesta de un plan de mejora continua orientado a su actividad comercial y su gobierno corporativo. Con el fin de establecer ventajas competitivas, lograr una empresa mejor estructurada brindando un servicio eficiente y de calidad.

1.2 Objetivo General:

Desarrollar una propuesta de un Plan de Mejora Continua aplicado a la empresa comercial “Abad Mendieta Cía. Ltda.” que contribuya con su crecimiento y desarrollo de ventajas competitivas.

1.3 Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Diseñar el ciclo de Deming (P,H,V,A) aplicado a la empresa comercial.

1.4 ENTORNO EXTERNO

Dentro del análisis externo se consideran factores políticos, económicos, sociales, entre otros; por lo que es necesario conocer el ambiente en el que se envuelve y desenvuelve una organización. Para los gerentes de las organizaciones, especialmente, las organizaciones pequeñas o medianas como Abad Mendieta Cía. Ltda., es fundamental que se enriquezcan con este tipo de información para analizar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno y saber cómo responder a los cambios del mercado y las leyes que se generan día a día, etc.

1.4.1 Análisis PESTEL

Francis J. Aguilar (1967) en su libro “Scanning the business environment” trató sobre el medio ambiente de las empresas, su enfoque, fue dirigido hacia el significado de las siglas PEST: político, económico, social y tecnológico, con el fin de que las empresas conozcan bien el mercado en el que van a operar o están operando. Tiempo después, Brown reorganizó el significado de PEST y lo bautizó como “Strategic Trend Evaluation Process”, una herramienta para analizar y ordenar los resultados del análisis PEST.

Con el pasar del tiempo y la influencia de muchos otros autores, el uso de esta herramienta ha sido cada vez más significativa; en la actualidad existen otros factores importantes para el análisis del entorno de las empresas, de tal forma, esta herramienta adquirió el nombre de Análisis PESTEL; cuyo significado es: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legales. (Morrison, 2012)

El uso de esta herramienta ayuda a disminuir el riesgo inherente, además, las organizaciones pueden desarrollar estrategias para sobresalir de la situación en la que se encuentre el mercado, la industria, la sociedad y el país; de esta manera, se logra un acercamiento al entorno de los negocios.

La situación del Ecuador se ha complicado desde el año anterior, muchos factores han influenciado en ese freno productivo. Lamentablemente un desastre natural complicó aún más el panorama; la parte costera sufrió un terremoto de 7.8 en la escala de Richter el dieciséis de Abril del 2016, causando daños irreparables, víctimas mortales, secuelas psicológicas y un apagón total de la economía y turismo en esa zona, entre muchas más.

A continuación, se analizarán ejes estratégicos y sistemáticos en cuanto a la política, situación económica, social, tecnológica, ecológica y legal, cuyas siglas dan el nombre de la herramienta del “análisis PESTEL”.

1.4.1.1 Análisis Político

La materia política engloba leyes, normativas, reglamentos, políticas fiscales, entre otros, que debe seguir un país según su jurisdicción territorial. “Las condiciones políticas son decisiones y definiciones que se toman en el campo Nacional o Municipal, que influyen sobre las organizaciones.” (Izquierdo & Jaramillo, 2016, p.4).

Ecuador se encuentra liderado por el presidente Rafael Correa, cuya gestión se aproxima a los nueve años consecutivos. A su cargo realizó innumerables cambios, principalmente, la elaboración una nueva Constitución, seguido de modificaciones en los planes estratégicos denominados Planes de Desarrollo que poseen una característica singular denominada “Sumak Kawsay” o conocido también como el Buen Vivir.

“Las concepciones del Buen Vivir son ideas contemporáneas surgidas de intelectuales indígenas y no indígenas que han establecido como fundamental las relaciones armónicas entre los seres humanos y la naturaleza en las sociedades indígenas.”
(Houtart, 2012)

Por otra parte, su administración se ha caracterizado por el crecimiento de Ministerios, Secretarías y diversos cargos burocráticos. También han existido diversos cambios en la legislación en cuanto se ha reformado cuerpos normativos como el Código Civil o la implantación de nuevas leyes como “la ley de control de poder del mercado”.

Al igual que un nuevo producto, servicio o mercado, el mandato del actual presidente también cumple un ciclo de vida. En sus inicios tuvo una época de crecimiento, donde la confianza de los ciudadanos en materia política era mayor; sus inversiones fueron altas en cuanto a la ejecución de diversos proyectos, especialmente, infraestructura vial, hospitales, escuelas, etc., además, provocó un aumento en la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos y mostró solidez en el estado por sus objetivos de integración y desarrollo económico del país.

Sin embargo, apareció una época de estancamiento debido a la implementación de medidas políticas estrictas, que provocaron disminuciones en la inversión extranjera; el crecimiento del sector privado era menor que el de años anteriores por lo que la sociedad

manifestó su descontento con múltiples leyes, que incluso desencadenaron en crisis políticas como la del “30S”.

Finalmente, aconteció una desaceleración económica rápida debido a la caída mundial del precio del petróleo, el excesivo gasto público, y la devaluación de la moneda, teniendo como consecuencia una recesión económica y el comienzo de una crisis.

A más de estos sucesos, el desastre natural ocurrido el 16 de Abril del 2016 en la costa ecuatoriana trajo consigo situaciones de emergencia para las que el país no estaba preparado y consecuentemente, el gobierno de turno aplicó Leyes para contrarrestar el desastre.

“La Política Fiscal consiste en la determinación de los ingresos y gastos públicos para conseguir objetivos de eficiencia, redistribución y estabilización.” (Pacheco, 2006, p.9). Es una herramienta para estabilizar la economía. El Servicio de Rentas Internas (SRI), en el 2014, desarrolló una Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal, entre los objetivos de la aplicación de esta ley esta: el control de la evasión de impuestos, incentivos en materia de impuestos a sectores mineros para fomentar su producción, restringir las operaciones en paraísos fiscales y lograr alcanzar una equidad tributaria, etc.

Por otra parte, la desestabilidad política genera confusión entre proveedores y clientes; por ejemplo, la nueva Ley Solidaria, en la que se incrementa un 2% al Impuesto al Valor Agregado, por el periodo de un año a partir del 01 de junio de 2016, todavía no se socializa a la población al 100% causando un malestar específicamente en clientes, debido a que se genera una desconfianza de parte de ellos hacia la compañía referente a nuevos precios. Esto se convierte en una amenaza ya que pueden optar por preferir la competencia.

1.4.1.2 Análisis Económico

Según Mankiw (2012) “La economía es el estudio de cómo la sociedad administra sus recursos que son escasos.” (p.4). La economía responde como satisfacer las necesidades ilimitadas del ser humano con los limitados recursos.

El aspecto económico es la coyuntura que determina el crecimiento o recesión económica del país. Según el Índice Ekos de Actividad Económica, el ciclo de la economía ecuatoriana se encuentra en su etapa de recesión desde finales de julio del 2015. (Ekos Negocios, 2015). A finales del 2015 indicadores claves lo muestran; por ejemplo: el PIB, Tasa de desempleo, Tasa de actividad, Precios del petróleo entre otros. Lamentablemente a la recesión se le sumó un riesgo que el país no estaba preparado para afrontar, el terremoto de Abril. El crecimiento económico interno en las zonas afectadas se estancó, las fuentes de trabajo se eliminaron casi al 100%, la dinamización de la economía ya no iba a ser como antes.

El PIB en el último trimestre del 2015 decrece significativamente comparado con el trimestre del 2014; el último trimestre del 2014 se registraba una tasa de variación del 2,6 mientras que en el 2015 fue de -1,2.

Sin embargo, para inicios del 2016 tiende a crecer ligeramente debido al aumento del precio del petróleo; cabe recalcar, que no se debe confiar en este crecimiento ya que estas tendencias son por un periodo corto.

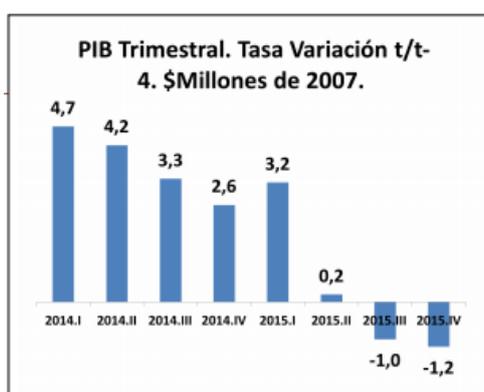


Ilustración 1 Tasas de variación t/t-4 2014-2015. Fuente: Eco. Carrera, 2016

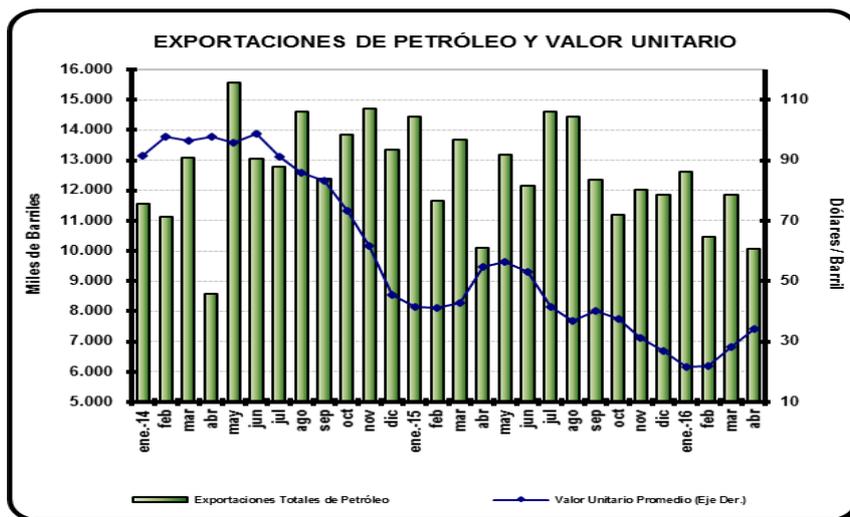
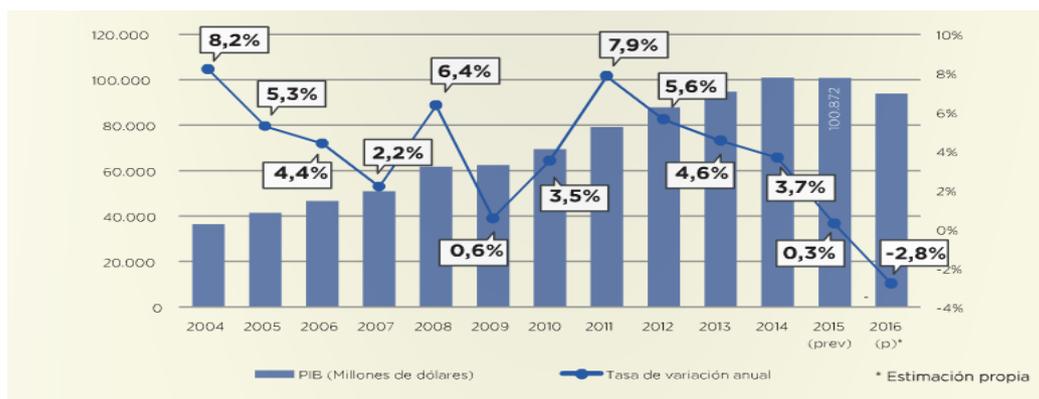


Ilustración 2 Exportaciones de Petróleo y Valor Unitario 2014- abr. 2016 Fuente: Banco Central del Ecuador Elaboración: BCE

Proyecciones como la del Fondo Monetario Internacional respecto a la economía ecuatoriana se inclinan más a decrecimientos económicos durante todo el 2016 e incluso el 2017, estos son: -4,5% en 2016 y -4,3% en el 2017, entre sus causas principales están: la disminución del precio del petróleo y también la apreciación del dólar. Sumado a esto se encuentra la situación del terremoto; a pesar de que las pérdidas no se cuantifican en el PIB, sí provoca una reducción en la economía por pérdida de producción asociada a muerte prematura de población, afectando así el Producto Interno Bruto y este asciende a -0,46%, obteniendo una reducción en el 2016 entre -2,8% y -5,04% (EKOS, 2016)



En base a la estimación de EKOS, se espera que el PIB anual (después del terremoto) se reduzca en el 2016 entre -2,8% y -5,04%.

Ilustración 3 PIB y Tasa de Crecimiento Fuente: Ekos negocios, 2016 Elaboración: Ekos negocios, 2016

El gobierno estableció, posteriormente al terremoto, medidas de contingencia para generar tributos y reconstruir la zona costera afectada. Una de las medidas económicas desarrolladas a raíz de la desgracia es el alza del I.V.A (Impuesto al Valor Agregado) a un 2% adicional, lo que provocará los primeros meses una contracción mayor en la economía del que se preveía. La capacidad adquisitiva de las personas reducirá, provocando así una desaceleración, por una parte, de la producción de bienes y servicios, y por otro lado de parte del consumo de los hogares.

Un indicador importante dentro del análisis económico está la Tasa de Desempleo, el cual se debe minimizar al máximo para el bienestar de la población. Sin embargo, en el panorama ecuatoriano este índice ha aumentado últimamente.

En marzo del 2016 se registró un total de 448.990 personas desempleadas, mientras que en Diciembre del 2015 se cerró con 357.892 personas sin trabajo. En términos porcentuales se muestra a continuación:

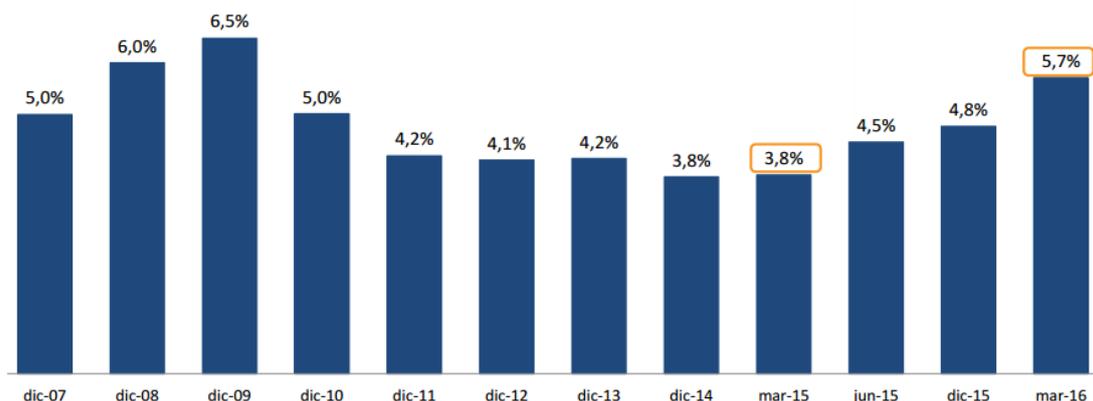


Ilustración 4 Evolución del Desempleo Nacional (%) Fuente: INEC, 2016 Elaboración: INEC, 2016

A pesar de tener una tasa de desempleo nacional mayor, solo analizando la zona rural se puede identificar que la tasa de desempleo se redujo de 2,9% en Diciembre del 2015 a 2,4% en marzo del presente año. Con estos datos se puede valorar la inclusión de la zona rural en los puestos de trabajo, y esto se puede deber a muchos otros factores influyentes como el acceso a la educación, acceso a internet, apertura de cultura organizativa en las organizaciones, etc.

Evolución del Desempleo: Total rural

En marzo 2016 la tasa de desempleo alcanzó el **2,4%** a nivel rural, **0,5 puntos porcentuales** adicionales a lo registrado en marzo 2015.

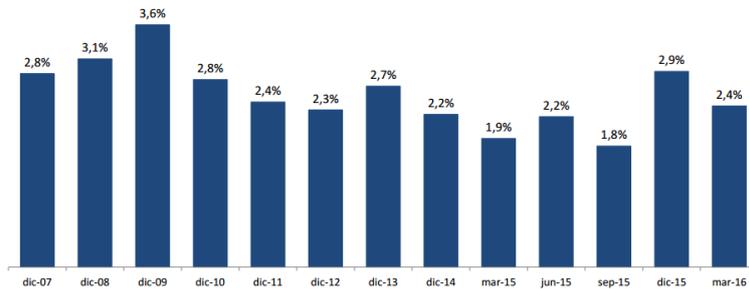


Ilustración 5 Evolución del Desempleo: Total rural Fuente: INEC, 2016 Elaboración: INEC, 2016

Por otro lado, dentro del análisis económico se encuentra también el sector comercial, contemplando las exportaciones e importaciones del país. El 2015 fue un año restrictivo para los importadores por una serie de impuestos establecidos por el gobierno para contraer notoriamente la salida de divisas y equilibrar de alguna manera la Balanza Comercial.

Entre las medidas restrictivas se encuentran las salvaguardias, seguidas de una serie de impuesto sobre impuesto establecidos por Aduanas del Ecuador.

Por otro lado, también las exportaciones sufrieron una caída a principios del 2015 por factores mencionados anteriormente y también por el tipo de cambio de los principales compradores del Ecuador, como, por ejemplo: Colombia y Perú.

Después de la implementación de salvaguardias se puede observar que las exportaciones tradicionales tienen picos periódicos y desde octubre se aprecia un crecimiento ligero, cerrando el 2015 con exportaciones de \$571 millones de dólares. En la actualidad, sus exportaciones bordean los \$600 millones de dólares.

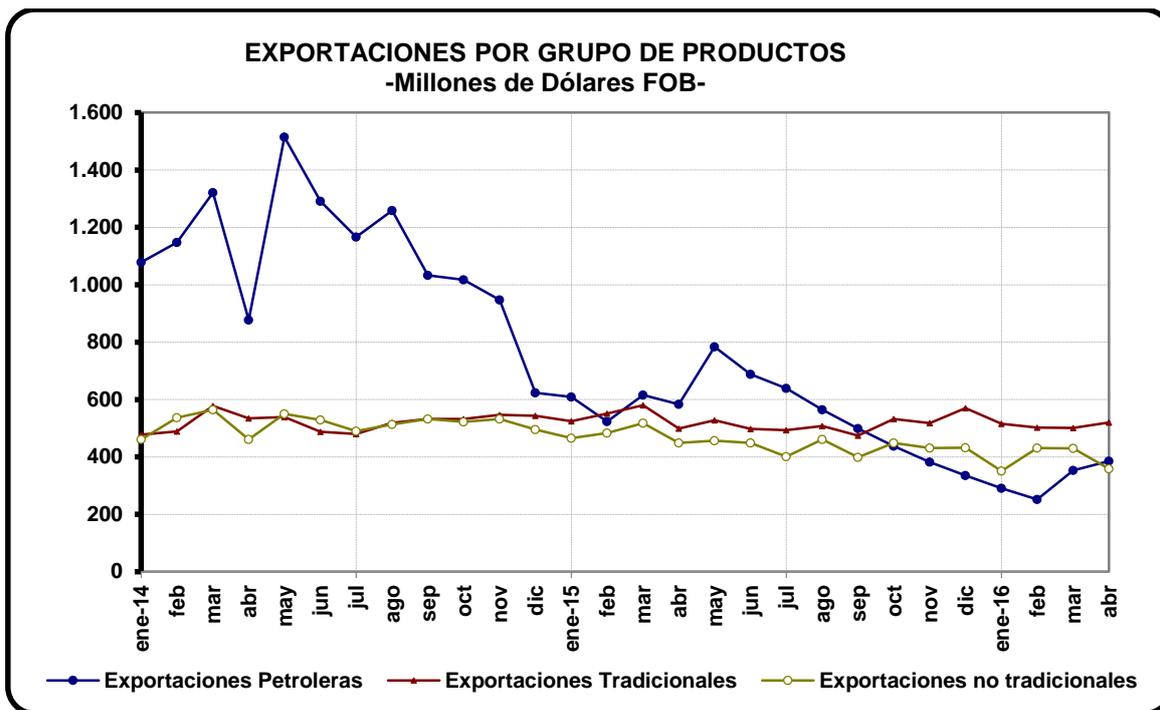


Ilustración 6 Exportaciones por Grupo de Productos Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual May-2016. Elaboración: Banco Central del Ecuador

El objetivo de este año, tras el terremoto, es potencializar las exportaciones especialmente de la zona costera. El Ministerio de Comercio Exterior con la ayuda del Ministerio de Producción, Empleo y Competitividad desarrolla ferias en recintos de Portoviejo con el fin de dinamizar la economía de este sector. De esa manera promocionan los productos o servicios con valor agregado que podrían convertirse en productos exportadores.

Por otro lado, Ecuador cerró el 2015 con un total de \$355 millones de dólares en importaciones de Bienes de consumo y para Enero ya se registró una disminución de \$72 millones de dólares. Lo mismo ocurre con las materias primas, bienes de capital entre otros. Para inicios del 2016 se registran también disminuciones en todo tipo de importaciones.

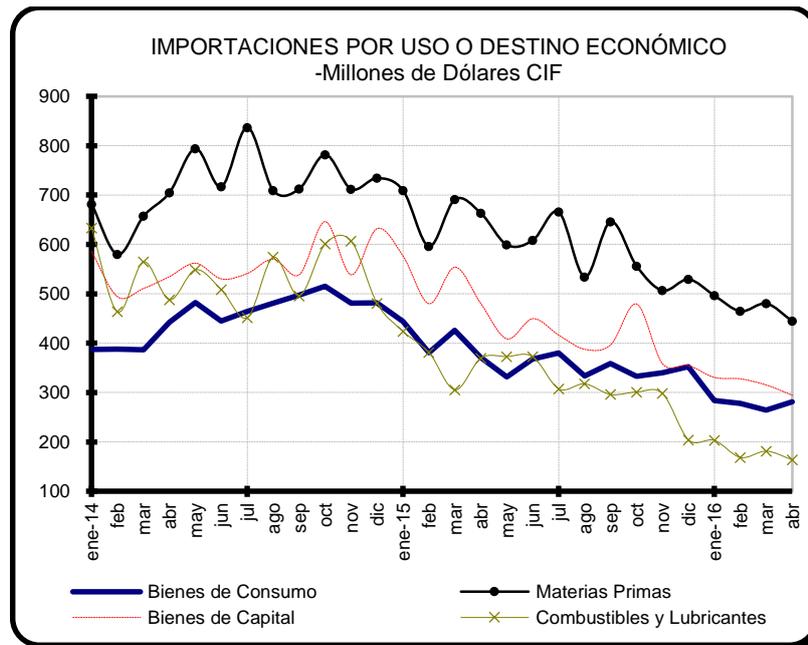


Ilustración 7 Importaciones por uso o destino económico. Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016. Elaboración: Banco Central del Ecuador.

Al comparar las importaciones con las exportaciones se puede observar con claridad la brecha significativa que existe entre estos dos a inicios del 2015; sin embargo, las importaciones decaen considerablemente para el segundo mes del 2015, seguido de recuperaciones leves. Y, por otro lado, la tendencia de las exportaciones es al alza; incluso hay un superávit por el mes de Mayo del 2015, en el que se registraron \$1767 millones de dólares en exportaciones mientras que las importaciones fueron de \$1664 millones. Esto se refleja también en la Balanza Comercial.

A principios de este año también se registran montos de exportaciones mayores a las de las importaciones. Se podría decir que las razones de estos resultados son las salvaguardias implementadas, que por un lado tuvieron un gran rechazo por empresas importadoras y por otro, un respaldo y una oportunidad para que los exportadores y productores nacionales promocionen los beneficios de sus productos.

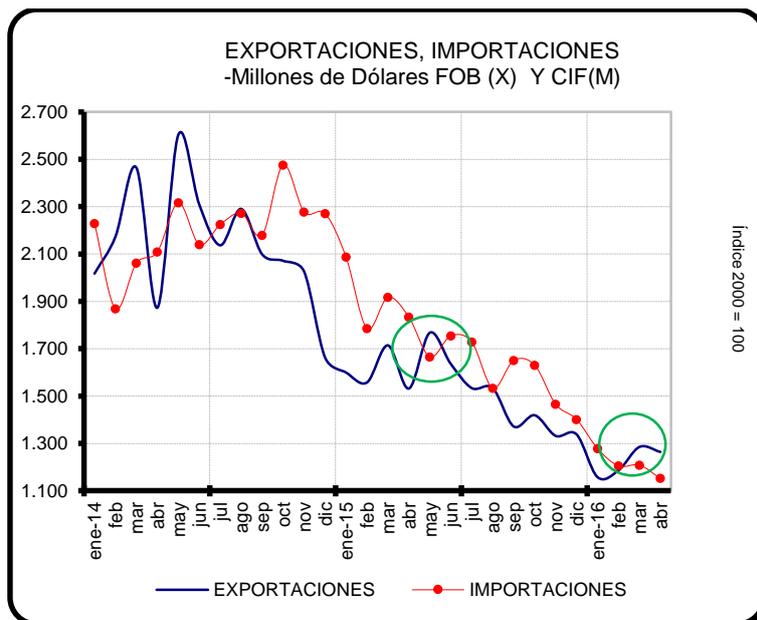


Ilustración 8 Exportaciones, Importaciones Fuente: BCE, 2016 Elaboración: BCE

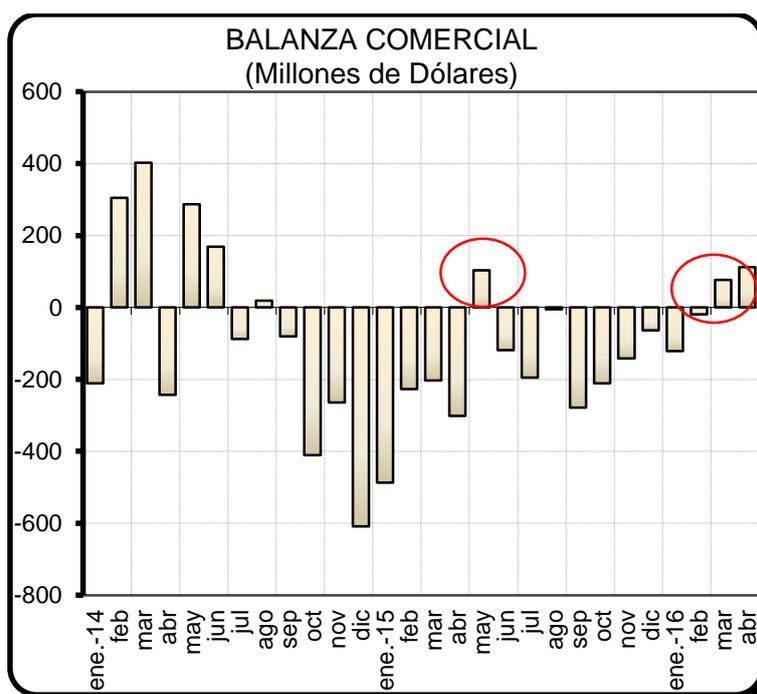


Ilustración 9 Balanza Comercial Fuente: BCE Elaboración: BCE

“En el último año, de enero de 2015 a enero de 2016, la solvencia del sistema financiero pasó de 12,82% a 14,44% lo que refleja un fortalecimiento permanente.” (Agencia de Noticias Andes, 2016) Eso significa que se puede tener una visión positiva acerca de la obtención de créditos por parte del sistema financiero privado. Esto se considera un incentivo para los empresarios puesto que pueden obtener créditos para la expansión,

remodelación o implementación en sus negocios. También para los emprendedores que desean establecer relaciones comerciales y les hace falta el recurso monetario.

Existen organismos encargados del control sobre restricciones de crédito, como lo es la Superintendencia de Bancos, cuyo objetivo es informar sobre la salud financiera que existe en el país y controlar aquellas entidades financieras que se rehúsan a dar crédito.

Para las empresas es fundamental conocer la coyuntura económica en la que se desarrollan las organizaciones días a día. Para “Abad Mendieta” existen oportunidades y amenazas según las distintas medidas que puede aplicar el gobierno.

Tomando referencia a lo mencionado anteriormente está primero las salvaguardias, que a pesar de que tuvieron un impacto positivo en las exportaciones no fueron así para los importadores. Y en este caso afectó también la actividad comercial de “Abad Mendieta”, debido a que no solo es una empresa comercial de consumo masivo sino también es importadora de artículos para el hogar, juguetes, piñatería y textiles.

La compañía se vio obligada a dejar de importar por los costos altos que incurría el comercializar desde el exterior y obtener mediante la oferta nacional, la cual era escasa.

Por otro lado, la disminución de la capacidad adquisitiva por el incremento del 2% de IVA afecta directamente a la compañía ya que sus ventas se reducirán, especialmente en los productos que gravan dicho impuesto. Al no contar con los ingresos que se esperaba alcanzar este año la empresa se limita en la contratación de personal y opta mejor por una reorganización de su equipo de trabajo. Existirá mayor demanda de plazas de trabajo y escasa oferta, causando así que las tasas de desempleo se incrementen al fin de año.

Refiriéndose al sistema financiero ecuatoriano, las empresas tienden a tener cierta estabilidad debido a que las prestaciones por parte de los bancos no se han reducido y con la ayuda de la Superintendencia de Bancos se puede acceder a créditos tanto de corto como de largo plazo, permitiendo a las empresas invertir en mejoras, proyectos o para el pago de los beneficios sociales que es obligación entregar a los trabajadores en los meses de julio- agosto y noviembre-diciembre.

Existen también entidades financieras públicas que otorgan créditos significativos a largo plazo, este es el caso de la Corporación Financiera Nacional, cuyo objetivo es realizar préstamos para grandes proyectos de emprendedores, convirtiéndose en una oportunidad para la compañía al momento de planificar una expansión en el cantón.

1.4.1.3 Análisis Social

Es fundamental saber los cambios culturales, de moda y estilo de vida que se enfrenta la población todos los días para conocer y reconocer el mercado, los clientes actuales y los clientes objetivo. Se analizan aspectos como el nivel de la pobreza, nivel de la migración, aspectos demográficos de inclusión, tendencias de empleo, salud, la movilidad social, medios de comunicación, entre otros más.

La inclusión de la mujer en el ámbito laboral es un aspecto social importante. En marzo del 2016 se registró una tasa de empleo global por sexo de 92,6% para las mujeres y de 95,6% para los hombres. Esta brecha del 3% es significativa puesto que se podría igualar a corto plazo.

También existen mejoras a nivel de la salud. El gobierno ha invertido en centros de salud para zonas urbanas y rurales en los que los ciudadanos pueden acudir sin ningún costo. Es obligación afiliar a los trabajadores al IESS brindando el servicio de salud de manera gratuita lo que refleja un buen sistema para mantener a la sociedad sana.

La salud también contempla los hábitos de alimentación de los ecuatorianos. En el año 2013 se registraron alrededor de 15000 personas fallecidas a causas de obesidad y sobrepeso. Para contrarrestar este mal, el ARCSA estableció un acuerdo ministerial sobre la “semaforización de los alimentos”, el cual refleja mediante los colores de un semáforo si el alimento es alto, medio o bajo en azúcares, grasa y sal.

Su impacto fue la toma de conciencia de los ciudadanos por los alimentos que consumían. Las personas comenzaron a preferir alimentos con colores aceptables (entre amarillo y verde). El mercado de los lácteos tuvo un bajón en su demanda debido a esta ley, sin embargo, el Ministerio de Industrias eliminaría el semáforo para este grupo de alimentos debido a que por la misma naturaleza de la materia prima son altos en grasa.

De esa manera, las empresas comenzaron a controlar las cantidades de azúcar, sal y grasas en sus alimentos producidos y los productos light o reducidos en grasas tuvieron más aceptación en el mercado.

A este acuerdo se suma un acuerdo de regularización en los bares escolares, establecido por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación, el cual prohíbe la venta de productos cuyo semáforo tengan el “color rojo”. Sus consecuencias son la disminución

de la demanda de esos productos, pero también una nueva oferta de productos con semáforos aceptables.

Sumado a estos cambios pro a la concientización de las personas respecto a los alimentos dañinos al cuerpo, se suma la nueva ley de las bebidas azucaradas, el cigarrillo y el alcohol, que de cierta manera cambiarán los hábitos de la gente inclinándose a otros alimentos “saludables”.

Analizando otro factor social importante se encuentra los índices de pobreza del país. Desde el 2015 a marzo del 2016 ha aumentado en 1,2 puntos porcentuales. Esto se debe a la reducción de plazas de trabajo, incremento de los precios de bienes suntuarios y la situación catastrófica de la zona costera, en donde alrededor de 23000 personas se quedaron sin vivienda y están situadas en albergues.

Referente a la migración del país, el Ministerio del Migrante ha desarrollado varios programas como “regresa a casa” o incentivos como el menaje de casas para que los compatriotas que se encuentran radicados en el exterior se animen a regresar a su país natal, sin embargo, se rehúsan a hacerlo, pero envían remesas a sus familiares en el Ecuador. Las remesas van directamente al gasto de los hogares más no al ahorro.

Todos estos cambios generan un impacto directo e indirecto para la organización “Abad Mendieta”, puesto que se debe adaptar a los nuevos hábitos de la población, las nuevas exigencias, gustos y preferencias, también debe contar con el portafolio de productos “verdes” adecuado para ofrecer a los bares de escuelas y colegios, y satisfacer a ese segmento de mercado. Por otra parte, al estar situada la empresa en el cantón Azogues, provincia del Cañar está en contacto constante con las remesas que percibe la gente de esa zona. Esto constituye una capacidad adquisitiva mayor para la zona rural que realiza sus compras en “Supermercados La Bodega”.

1.4.1.4 Análisis Tecnológico

Las organizaciones tanto pequeñas, medianas o grandes, deben adaptarse al cambio tecnológico, a la globalización multimedia en la que se encuentran. La tecnología en la actualidad se convierte en diversas oportunidades para ser competitivos.

El país ha realizado inversiones grandes en materia tecnológica y de innovación, constantemente se realizan también concursos de tecnología como el Campus Party que

se lleva a cabo en la ciudad de Quito, en donde se desarrollan grandes ideas, incentivando a estudiantes a fortalecer y poner en práctica sus habilidades en ese sector.

En la actualidad muchas empresas apuntan a una tecnología cada vez más innovadora. El sector en el que existe mayor innovación es el de servicios con el 27,70%, seguido del sector manufacturero con el 20,31%. El comercio se encuentra en tercer lugar con 9,72%, adicionalmente a este dato las empresas se enfocan a innovar más en los procesos (36,88%) que en innovación organizativa (20,94%).

Es justificable que el sector de servicios sea el más innovador del país ya que ofrecen intangibles que en la actualidad van asociados en gran parte a la rama tecnológica. Sin embargo, existe a su vez grandes oportunidades para el sector del comercio, ya que las tendencias actuales se basan en la automatización de procesos mediante aplicaciones o sistemas de software.

El gobierno ha invertido en infraestructura de conectividad y telecomunicaciones sólidas disponibles en casi todo el Ecuador. El 30% de la población tiene cobertura de internet y el 31,4% tiene conexión inalámbrica, pero son 8,5 millones los usuarios de Internet, de esta manera se identifica el amplio segmento que cubren las TICS. Por otra parte, las ofertas académicas en carreras afines a la tecnología son cada vez mayores generando gente joven que satisfaga necesidades insatisfechas en este sector.

En la actualidad el uso de las TIC está presente en todo nivel, permite la expansión de las empresas, oportunidad para emprendedores, etc. Su impacto es característico debido al alcance que tiene, según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información el 60% de las personas usan el Internet diariamente.

Las redes sociales se han convertido en el “boom” de la publicidad, son los nuevos canales de interacción con el mundo, forman parte del constante cambio en los gustos y preferencias de los consumidores.

En Ecuador la red social que más usuarios alberga es Facebook con 8,1 millones, seguido de Twitter con 2 millones. Estas redes sociales pasaron de ser páginas virtuales en las que se pueden encontrar amigos alrededor del mundo. La importancia que tiene Facebook y Twitter en las personas es a más de la comunicación, la interacción con marcas, con promociones, noticias, documentales que en cuestión de segundos y se convierten en

virales. Esto incrementa la oferta de servicios referentes a aplicaciones móviles o sistemas de software para automatizar y facilitar los procesos en las empresas.

El avance tecnológico para Abad Mendieta ha permitido que su crecimiento en el mercado se consolide. Primero la implementación de un software encargándose no solo de la parte de facturación sino también de la parte financiera y contable, sintetiza las funciones del personal siendo más productivos, eficientes y prácticos. Sistemas de software que permiten conectar a 5 sucursales en tiempo real, obtener inventarios históricos el rato que se necesite. Comunicación virtual con los colaboradores entre sucursales o con proveedores del exterior o interior del país. Segundo lo referente a transferencias bancarias, consultas de saldos en las cuentas, e-commerce, declaración de impuestos, pago de planillas del IESS, etc. Tercero, las redes sociales, herramienta de publicidad masiva a bajo costo. Mediante las “Fan Pages” se logra captar un segmento de mercado infinito, dar a conocer sobre la marca sin importar barreras, promociones virtuales para captar más clientes, entre otras. Y, por último, la implementación de la Factura Electrónica, un beneficio para los clientes que pueden obtener la factura directamente en sus correos electrónicos y va ligado también a una nueva cultura tecnológica en donde que de una u otra forma le obligan a tener por lo menos un correo electrónico y que este a su vez es la puerta para el uso de las Redes Sociales.

1.4.1.5 Análisis Ecológico

Debido a los cambios latentes en el mundo consecuencia del calentamiento global, los países se enfocan en la creación y fomentación de políticas ambientales. También existen organismos ajenos a los gobiernos que se dedican a concientizar a la población y a las empresas en materia ambiental.

Es importante que las empresas estén al tanto de la normativa vigente respecto al cuidado ecológico, procesos más limpios, regulaciones de consumo de energía, etc.

Ecuador es el único país que considera a la naturaleza como sujeto de derecho en su Constitución del 2008, cuenta también con una Ley de Gestión Ambiental, Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, el TULSMA (Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Medio Ambiente). Todas estas incluyen artículos que normalizan el uso de recursos, sancionan a aquellos organismos cuyos procesos superen los límites establecidos por el TULSMA, y obligan a las empresas a llevar a cabo.

Todo proyecto debe ser elaborado con un plan de manejo ambiental con el fin de preservar los recursos, cumplir con la legislación ambiental y no causar daños a la sociedad.

En la actualidad muchas empresas han desarrollado sus propios planes ambientales como muestra también de su Responsabilidad Social. Ganando así prestigio e interés en el mercado.

Supermercados La Bodega no cuenta con un plan de manejo ambiental ya que no se dedica a la producción de bienes o servicios. Sin embargo, cuentan con programas de recolección, normas internas acerca de la optimización de los recursos

1.4.1.6 Análisis Legal

Existen diversos factores legales que pueden beneficiar como perjudicar a la compañía. El gobierno de turno durante el 2016 ha desarrollado múltiples leyes. A continuación, se muestra un gráfico sobre las leyes dictaminadas en este año, con sus respectivos Registros Oficiales.

Tabla 1 Leyes aprobadas en el 2016. Fuente: Asamblea Nacional 2016. Elaboración: Autor

Nombre de las Leyes	Registro Oficial
Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto de 16 de Abril de 2016	R.O. 759, Suplemento, de 20-05-2016
Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas	R.O. 744, Suplemento, del 29-04-2016
Ley para la Presentación y Control de las Declaraciones Patrimoniales Juradas	R.O. 529, Suplemento, del 08-04-2016
Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo	R.O. 720, Suplemento, del 28-03-2016
Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales	R.O. 711, Suplemento, del 14-03-2016
Ley Orgánica de Gestión de la Identidad y Datos Civiles	R.O. 684, Segundo Suplemento, del 04-02-2016

La creación de nuevas leyes crea incertidumbre en la población, en el sector privado, en el mercado, ya que afecta al consumo de empresas y hogares.

La tabla 1 son leyes publicadas a raíz del terremoto ocurrido en la costa ecuatoriana el pasado 16 de Abril, como medidas políticas económicas para la reconstrucción de las zonas afectadas. Como también existen otras leyes que se publicaron antes del desastre;

por ejemplo, la “Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo.”

Toda ley tiene sus ventajas y desventajas y las organizaciones son las encargadas de aprovechar esas ventajas y convertirles en oportunidades. Y, por otro lado, minimizar las amenazas, consecuencia de las desventajas.

La compañía limitada Abad Mendieta, ubicada en la provincia del Cañar, se vio obligada a restringir, su proceso de selección de personal, debido a la eliminación del contrato a plazo fijo y las otras regulaciones que se hicieron al Código de Trabajo y recientemente también a la nueva “Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo.” Se ve también obligada a limitar la compra de bebidas azucaradas, carbonatadas, bebidas energéticas, cervezas, etc. debido a la Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas, ya que en la nombrada ley existen artículos en donde se establecen incrementos de precios a las bebidas ya mencionadas; como, por ejemplo: en el art. 82 se realizó la sustitución de la tabla del GRUPO V por la siguiente:

GRUPO V	TARIFA ESPECÍFICA	TARIFA AD VALOREM
Cigarrillos	0,16 USD por unidad	N/A
Bebidas alcohólicas, incluida la cerveza artesanal	7,24 USD por litro de alcohol puro	75%
Cerveza industrial	12 USD por litro de alcohol puro	75%
Bebidas gaseosas con contenido de azúcar menor o igual a 25 gramos por litro de bebida. Bebidas energizantes.	N/A	10%
Bebidas no alcohólicas y gaseosas con contenido de azúcar mayor a 25 gramos por litro de bebida, excepto bebidas energizantes.	0,18 USD por 100 gramos de azúcar	N/A

Ilustración 10 TABLA GRUPO V Art. 82 Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas Fuente: Registro Oficial de la Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas Elaboración: Asamblea Nacional

Analizando las relaciones comerciales a nivel internacional el gobierno se ha enfocado a frenar la salida de capital. Es por eso que implementó medidas para contrarrestar dicha situación. Primeramente, se incrementó la tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas, la puesta en marcha de salvaguardas, y cabe recalcar que no se eliminará hasta el 2017. Restricción en las importaciones, requerimientos más estrictos, etc. esto genera una disminución de ingresos para la compañía ya que también se dedica a la importación de artículos para el hogar, juguetes, y piñatería.

Otra medida que forma parte de la Ley de Solidaridad está la Contribución sobre las Utilidades. En la cual expresa en su Art. 6 que “Las sociedades que realicen actividades económicas, y que fueren sujetos pasivos de impuesto a la renta, pagarán una contribución del 3% a sus utilidades que se calculará teniendo como referencia la utilidad gravable del ejercicio fiscal 2015.” (Asamblea Nacional, 2016, p. 4). Para empresas pequeñas, medianas y grandes, este 3% tiene un peso importante en la salud financiera de las mismas, así sea el destino de estos impuestos para los damnificados, el sector público carece de una confianza total por parte de la empresa privada para la toma de estas medidas. Se convierte en amenaza ya que el valor recaudado no formaría parte del monto deducible para el Impuesto a la Renta, aunque se considere como donación, no es deducible.

Por otra parte, se creó una Ley Antimonopolio que limita las negociaciones solo entre empresas grandes. De cierta manera se considera como una inclusión a la pequeña y mediana industria, una mejor dinamización de la economía al no concentrarse el poder solo en ciertas empresas. De esa manera existe la posibilidad de ofertar mayores y mejores productos a los clientes fortaleciendo el portafolio de productos.

Existe también la Ley Orgánica de Régimen Tributario, en donde se expresa la doble deducibilidad del costo de un nuevo empleado generado. Esto significa que al momento de contratar nuevo personal y que el mismo labore por al menos seis meses consecutivos, su remuneración signifique para la compañía una deducción del 100% adicional al monto de sus remuneraciones y aportaciones al IESS. Para la empresa constituye una oportunidad ya que al final del año su Impuesto a la Renta sería menor.

1.4.2 Modelo de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

Michael Porter, Ingeniero y Profesor de la Escuela de Negocios en Harvard desarrolló en 1979 un modelo estratégico y holístico. El cual contemplaba mediante un marco el análisis de los factores que forman parte del medio ambiente de una organización, con el fin de desarrollar y potencializar las estrategias para convertirlas en competitivas en el mercado.

Los factores que se analizan determinan la intensidad de competencia, la rivalidad de la industria y la atracción de la industria en lo que respecta a las oportunidades y amenazas.

“Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.” (Gómez, 2016)

Su denominación es la siguiente: Ingreso de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y por último rivalidad entre competidores.

A continuación, se detalla la aplicación de estas fuerzas a la “Supermercados La Bodega”

Ingreso de nuevos competidores

La amenaza que se enfrenta la compañía es que corporaciones grandes como Coral Hipermercados ingresen al mercado, que es el mercado del Cañar y sus alrededores. Al tener una mayor capacidad de inversión, el ingreso de estos competidores se vuelve una amenaza más latente para la compañía. Sin embargo, el posicionamiento de “Abad Mendieta”, el valor de la marca “familiar” que posee la organización en el mercado no lo ha permitido aún.

Amenaza de sustitutos

“Abad Mendieta Cía. Ltda.” comercializa un portafolio de productos amplio. Primero se encuentra los productos de primera necesidad y consumo masivo, seguido de Licores, Confitería, Desechables, Juguetería. Artículos para el Hogar, entre otras líneas. En este caso la sustitución se da, por un lado, por marcas o por precios, más no por tipo de productos y, por otro lado, la fuerza que están tomando las “tiendas de barrio”. Existe otro tipo de sustitución; como, por ejemplo, la línea de bebé, aseo personal etc. que se lo puede conseguir en farmacias, pañaleras etc.

Por otro lado, es importante recalcar que existen algunos productos importados que se ha reducido su presencia en el mercado nacional debido a las políticas restrictivas del gobierno causando sustitución en productos nacionales.

Poder de negociación de los compradores

El mercado de la empresa está orientado a mayoristas y minoristas. El poder de negociación con los minoristas es pequeño, ya que son compras en volúmenes pequeños, en relación a la que se tiene con los clientes mayoristas en la que el poder de negociación es alto, eso provoca una lealtad entre ellos y la empresa estableciendo relaciones redituables. Por parte de ellos se refleja en la confianza que tienen de seguir comprando en la empresa y sus sucursales y por parte, de la empresa al momento de concederles crédito, o recibir cheques posfechados. La negociación con este tipo de clientes es muy representativa para la empresa, ya que no son montos pequeños. Sin embargo, la estrategia de la empresa es fidelizar a toda su clientela mediante el servicio único, precios cómodos, opciones de compra y un momento de compra satisfactorio. Es importante sumar eso a incentivos grandes al final del año, para anclar de cierta forma a los clientes.

Poder de negociación de los proveedores

Existen muchos proveedores potenciales que desde hace unos cinco años han decidido negociar directamente con la empresa. Cuando recién comenzó “Abad Mendieta”, la mayoría de los proveedores, por no decir todos, eran distribuidores de grandes empresas, el poder de negociación con ellos era alto, se lograban muchos descuentos por volumen de compra, incentivos como regalos, crédito, etc.; con el pasar de los años, la empresa creció, y pasó a estar en la mira de grandes empresas como Nestlé, Pronaca, La Universal, La Fabril, etc., cuyo poder de negociación era mucho mayor al de los distribuidores, y con eso han logrado relaciones fuertes para un ganar-ganar.

Debido a que el giro de negocio es la comercialización de productos necesarios, de los cuales existen muchas marcas, las empresas compiten entre ellas para brindar a la organización el mejor precio, presentación y/o promoción. Ese punto refuerza también la relación de los proveedores y la compañía.

En la actualidad debido a la crisis económica las políticas de los proveedores son más estrictas, en cuestión de descuentos, apoyo con auspicios, devoluciones o notas de crédito, etc. esto ocasiona que de cierta manera las relaciones comerciales se debiliten un poco.

Ellos por un lado se enfocan en generar utilidades para sus empresas mediante sus políticas restrictivas o exigiendo pedidos altos o convenios comerciales y, por otro lado, la compañía Abad Mendieta se dedica a realizar pedidos en cantidades necesarias, ya que no es negocio tener altas cantidades en inventario. Con este panorama el poder de negociación es alto para Abad Mendieta ya que son ellos los que deciden la compra o no de lo que oferten los proveedores.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad se constituye como la fuerza más poderosa de las cinco fuerzas de Porter y es que aquí es en donde las estrategias de las empresas deben ser factibles y sostenibles. Abad Mendieta compiten con empresas locales como también nacionales, como son la cadena de despensas Akí, y la cadena de almacenes Tía. Sin embargo, su calidad de servicio al cliente, precios cómodos, y conocimiento del mercado ha provocado que sus rivales no sean tan significativos. Esto no quiere decir que la empresa debería descuidarse, entre los objetivos principales de la empresa está el servicio al cliente de primera, y eso lo fomentan todos los días para que la gente les prefiera.

En la actualidad las “tiendas de barrio” se han convertido en uno de los competidores de la compañía, incluso más representativos que las cadenas nacionales, debido a que el segmento del mercado es el mismo. Mientras que las cadenas nacionales se mantienen con un estrato de clientes medio-alto, Supermercados La Bodega al igual que los pequeños abarrotes manejan el mismo estrato medio-bajo. Sin embargo, la compañía puede ver en esa amenaza la oportunidad de expandir su mercado mayorista dirigido a los abarrotes o mini mercados.

1.5 ENTORNO INTERNO

Estructura

La compañía es una empresa familiar y posee una estructura jerárquica lineal cuya cabeza es el Gerente General, la máxima autoridad, seguido de mandos medios y bajos como se muestra a continuación en el organigrama.



Ilustración 11 Organigrama de Abad Mendieta Cía. Ltda. Fuente: Abad Mendieta Cía. Ltda. Elaboración: Autor

Misión:

Brindar un excelente servicio, calidad en los productos y costos bajos para el nivel de vida de nuestros Stakeholders de la ciudad de Azogues y el Austro, a través de suministro de productos y servicios de óptima calidad, con la mejor atención al cliente y de la manera más eficiente.

Visión:

Ser el Supermercado más reconocido de la provincia del Cañar y del Austro en los próximos 5 años, ofreciendo a sus clientes tanto internos como externos la mejor atención, ambiente y los mejores precios, brindando a la sociedad además de un buen servicio, nuevas plazas de trabajo, fomentando así el crecimiento de la región.

Valores:

- Ética
- Puntualidad
- Honestidad en cada uno de sus labores
- Lealtad hacia la empresa
- Respeto, amabilidad, servicio y cortesía para todos nuestros Stakeholders

Principios:

- Respeto por los valores, creencias y derechos.
- Compromiso dentro de la empresa, el trabajo en equipo, la identidad, credibilidad y transparencia frente al mercado.
- El comportamiento de los miembros de la compañía debe basarse a los valores éticos.
- Actitud de servicio entusiasta frente a los clientes.
- Tener un grado alto de superación y participación.
- Eficiencia en el desempeño de las actividades que se designe.

1.5.1 Cadena de Valor

En 1985 Michael Porter por medio de su libro “Competitive Advantage” expuso una herramienta que examina de manera sistemática las actividades de una empresa para conocer cómo interactúan entre ellas y mediante eso entender el comportamiento de los

costos y de los potenciales recursos de la diferenciación. A esta herramienta la denominó “Cadena de Valor”.

La cadena de valor de cada empresa está compuesta por nueve actividades genéricas que están vinculadas entre sí. Existe una cadena genérica aplicada a todo tipo de empresas reflejando actividades específicas que realizan. (Porter, 1985)

Estas nueve actividades se dividen en actividades primarias y actividades complementarias. Dentro de las actividades primarias se encuentra:

- Logística de Entrada
- Operaciones
- Logística de Salida
- Marketing y Ventas
- Servicio

Mientras que las actividades secundarias son:

- Infraestructura de la empresa
- Dirección de Recursos Humanos
- Desarrollo de la tecnología
- Abastecimiento

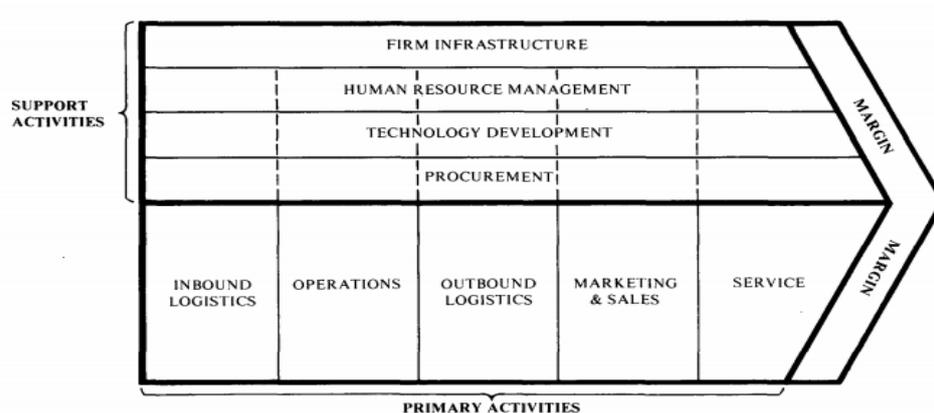


Ilustración 12 Modelo de la Cadena de Valor Fuente: Michael Porter, 1985 Elaboración: Michael Porter

Es necesario analizar cada actividad de la empresa “Abad Mendieta” para conocer sus fuentes potenciales y crear ventajas competitivas sobre los competidores.

Actividades Primarias:

Logística Interna:

Debido al posicionamiento y crecimiento en el mercado, la empresa ha consolidado una red amplia de proveedores permitiendo competir de manera fuerte y directa en cuanto a precios y calidad.

Grandes marcas como Nestlé, Pronaca, La Universal, Quifatex, etc. representan para la compañía cerca del 70% de ventas y el 30% restante contemplan proveedores en calidad de distribuidores y los proveedores locales.

A través de la Ley Antimonopolio establecida por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado, la relación comercial con los proveedores debe respaldarse mediante contratos, cuyas cláusulas por parte de la compañía establecen la adquisición de nuevos productos siempre y cuando su rotación sea máximo en 15 días.

El resultado de esta normativa es ofertar un portafolio de productos amplio para el cliente y a la vez no generar inventario estancado para la compañía.

Debido a su crecimiento analizaron la posibilidad de establecer un Centro de Acopio, cuya función es concentrar los pedidos significativos de los proveedores en un solo lugar y de esa manera repartir lo estrictamente necesario a los locales.

Se implantó el Centro de Acopio, cuyas ventajas son: la reducción en los gastos de mantenimiento en bodegas de las sucursales, la reducción de pedidos en los locales que generaban más cuentas por pagar, el uso óptimo del crédito que proveían los proveedores y un mayor aprovechamiento de la capacidad de espacio en los locales al no tener la mercadería acumulada. Mientras que sus desventajas son: los errores que comete el personal al momento de realizar la distribución de los productos a los locales, errores mecánicos, errores por falta de capacitación respecto al manejo de los productos que sin duda son fáciles de corregir a corto plazo.

Operaciones:

Dentro de las operaciones que maneja la compañía se encuentra primeramente la recepción de la mercadería, no solo en el Centro de Acopio sino también directamente en los locales especialmente alimentos perecibles como lácteos, carnes, embutidos, etc. y otros proveedores cuyos pedidos son irregulares y en cantidades pequeñas.

Dentro de los locales, especialmente en el Centro de Acopio existe un manejo adecuado de la reposición de mercadería, maneja pedidos a proveedores y pedidos internos de los locales y su organización debe ser continua con el fin de no desabastecer a los locales. Para eso existe una sinergia entre locales mediante el envío óptimo de los pedidos con el fin de que los despachos se realicen de la manera más efectiva e eficiente.

Cada local se encarga del correcto almacenamiento, clasificación, etiquetado, limpieza y mantenimiento de la mercadería cumpliendo políticas internas de la empresa como de las exigencias por parte de organismos de control como son el ARCSA o el Ministerio de Salud. También se encargan de la transformación de algunos ítems. El centro de Acopio es responsable del empaque de granos al por menor (de quintales a libras), del empaque de la fruta (de sacos a bandejas) y cada local es responsable de transformar productos que vienen en cajas a unidades; por ejemplo, chicles y chocolates, por su alta rotación por unidades.

Logística Externa:

La compañía cuenta con un despacho óptimo y adecuado de mercadería con clientes mayoristas debido a que son clientes que compran por volumen en un periodo corto es necesario contar con una logística adecuada, con el fin de no afectar la imagen de la compañía y brindar un servicio óptimo.

Es necesario ser productivos y eficientes al momento de despachar la mercadería, esto demuestra una calidad en la logística externa; es por eso, que la compañía invierte en capacitaciones y charlas motivacionales para que el personal responsable sepa los beneficios de esa calidad. Sin embargo, la organización no cuenta con un servicio de transporte para clientes mayoristas creando una debilidad ante la competencia.

Marketing y Ventas

Supermercados “La Bodega” brinda un autoservicio, es decir los clientes son los que eligen los productos que desean comprar y continúa con su proceso de compra hacia los puntos de pago o cajas. A pesar de eso, el personal de la organización se encarga de que el momento de compra del cliente sea satisfactorio y lograr una fidelización a la marca “La Bodega”.

El personal de las perchas se encarga de promocionar productos especiales de temporada, recomendar productos sustitutos en el caso de que no exista en ese momento el producto

que desea el cliente. Realizar un marketing boca a boca de los productos que ofrece el supermercado con el servicio único que posee esta empresa familiar.

Debido al crecimiento tecnológico en el mercado de Abad Mendieta establecieron un Plan de Marketing a través de Redes Sociales, el cual se realiza activaciones cada semana. Adicionalmente realizan actividades BTL los fines de semana, debido a que existe un mayor movimiento comercial, mediante pequeños sorteos, degustación de nuevos productos o la impulsión de combos promocionales realizados por el mismo personal de La Bodega, es decir son únicos, cuyo fin es realizar un merchandising especial y con productos de baja rotación como son los productos de bazar.¹

La compañía también maneja un Plan de fidelización con los clientes desde hace cinco años mediante una rifa anual de automóviles, para los cuales realizan campañas publicitarias y acuerdos comerciales con los proveedores.

Sin embargo, la organización no cuenta con un plan de capacitación de técnicas de ventas para los colaboradores convirtiéndose en una debilidad.

Servicio

Existe un servicio personalizado y de buena calidad que se puede observar desde el principio de cadena de valor hasta su finalización. La empresa trabaja día a día con una atención óptima y personal para todos los clientes. Esto ha permitido que forme parte de la cultura organizacional y también una cultura que identifica la ciudadanía con el supermercado. Para eso, la empresa se esfuerza todos los días en potencializar el carisma de sus colaboradores, para que su servicio se mantenga continuamente.

Adicional al auto-servicio de la venta de productos de consumo masivo, la compañía cuenta con un servicio de compras por medio de giros desde el exterior, en el que una persona envía un monto para que sus familiares realicen las compras en Supermercados La Bodega provocando una fidelidad que traspasa barreras fomentando el consumo de las remesas recibidas en los locales pertenecientes a la cadena de supermercados.

¹ Llámese Bazar a todo lo que engloba artículos de hogar, de baño, decoración, juguetería, textiles, etc.

Actividades Secundarias:

Infraestructura de la empresa:

La empresa cuenta con 2 locales propios (Centro de Acopio y Biblián), esto permite tomar decisiones como expansión o modificación del mismo sin depender de terceros, constituye un gasto menos de arriendo y los activos fijos fortalecen el Balance General. La ubicación está diseñada de manera estratégica para acaparar de mejor manera el mercado, brindando comodidad.

La infraestructura del Centro de Acopio está diseñada estratégicamente para la eficiencia de la capacidad instalada y el manejo adecuado de la mercadería.

La empresa cuenta con una máquina pesadora que facilita y optimiza el tiempo de los colaboradores al momento de empacar productos de primera necesidad que se compra al por mayor, es decir, por quintales y se venden por libras; como, por ejemplo: lenteja, canguil, harina, arroz, avena, entre otros.

Por otra parte, en los locales arrendados carece de espacios amplios y parqueaderos para clientes, convirtiéndose en una debilidad de la compañía.

Dirección de Recursos Humanos:

Abad Mendieta es una empresa familiar, como ya se mencionó anteriormente, esto fomenta la unión estricta que debe existir entre la familia y la empresa. Es importante conocer correctamente las funciones de cada uno, independientemente del grado de consanguinidad que exista entre ellos. Esta unión ha permitido no solo fomentar la empresa familiar entre los integrantes principales de la compañía, sino también ha generado un tipo de unión con los colaboradores, ya que, según datos de la Gerente de la compañía, un 15% de colaboradores tienen en la misma empresa por lo menos un hermano trabajando.

Existe también una rotación muy baja de personal, la empresa se enfoca durante el proceso de selección y adaptación de personal que los nuevos colaboradores se sientan identificados con la compañía ofreciéndoles planes de carrera. Así mismo con datos de la compañía el 80% de los trabajadores son personas que han trabajado en la empresa más de cinco años. Esto permite tener una buena relación con el personal, teniendo presente las responsabilidades que posee cada uno en la organización, puesto que ha existido también un abuso de confianza por parte de un grupo de colaboradores.

Desarrollo de Tecnología:

La compañía no posee un departamento consolidado de sistemas debido a que el software que manejan es mediante una alianza estratégica con un Ingeniero en Sistemas que trabaja independiente, sin embargo, cuenta con personal calificado para el mantenimiento de las computadoras entre otras funciones.

El Sistema operativo que posee la empresa les permite manejar de manera sencilla y rápida: inventarios, facturación, movimiento de mercadería entre locales y de esa manera poder controlar la logística interna. Recientemente se añadió al software un módulo de rol de pagos para optimizar el tiempo en la parte contable, con el fin también de tener un mayor control de los costos del personal.

Abad Mendieta cuenta también con una página Web, por la que su impacto en el campo tecnológico será mayor, con el fin de potencializar la marca “La Bodega”.

Abastecimiento:

Las relaciones comerciales entre proveedores y la empresa han permitido contar con el abastecimiento de productos de calidad. La importancia que tiene la empresa en el mercado provoca que los proveedores entreguen productos en buen estado ya que se juega también la imagen de las marcas que representan, sin embargo, existen temporadas en donde los proveedores tratan de realizar pedidos en gran volumen sin importar las fechas de caducidad de los productos, ejemplo, temporada navideña. Es por eso que la compañía mantiene políticas de recepción de mercadería para conservar la imagen de Supermercados “La Bodega”. Los proveedores respetan las condiciones para mantener relaciones comerciales sanas.

Por otro lado, la empresa cuenta con pocas vallas publicitarias lo que significa debilidades para la compañía, sin embargo, el marketing boca a boca ha permitido su largo crecimiento.

La compañía ha determinado realizar reuniones trimestrales con el personal administrativo de la empresa, cuyos objetivos engloban el análisis de su situación actual, corregir errores a corto plazo, re potencializar las fortalezas de la empresa y resolver problemas.

1.5.2 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica, la cual expresa aspectos importantes sobre el entorno interno y externo de una organización. La utilización de esta herramienta permite a las empresas a determinar objetivos estratégicos.

Las siglas FODA representan las oportunidades y amenazas que se obtiene del entorno externo mediante herramientas como el PESTEL y las fortalezas y debilidades que posee la empresa analizando el entorno interno.

Mediante la interacción y el cruce de lo interno y lo externo se logran estrategias de tipo ofensivas (F-O), adaptivas (D-O), reactivas (F-A) y defensivas (D-A).

Para la aplicación de esta herramienta en la empresa “Abad Mendieta Cía. Ltda.” se utilizaron las herramientas PESTEL, Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la Cadena de Valor de Porter. Una vez seleccionados los aspectos de la organización más importantes se prosigue a desarrollar la matriz.

Matriz FODA:

FORTALEZAS: <ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento de la marca a nivel provincial. (F1)• Capacidad instalada en el Centro de Acopio. (F2)• Local propio, amplio y con parqueadero en Biblián. (F3)• Conocimientos acerca de las normativas del ARCSA o el Ministerio de Salud referente al mantenimiento de productos de consumo masivo. (F4)• Maquina pesadora que optimiza el tiempo y las actividades(F5)• Campañas BTL(F6)• Servicio personalizado, único y de buena calidad(F7)• Baja rotación del personal(F8)	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none">• Ley Antimonopolio acerca de las exigencias de contratos entre proveedores y comerciantes. (O1)• Sistema Financiero estable (otorgación de créditos). (O2)• Préstamos por medio de la CFN. (O3)• Cambios en los gustos y hábitos de las personas debido a la influencia internacional en aspectos puntuales como salud, alimentación, cuidado facial, etc. (O4)• Crecimiento exponencial del uso de las Redes Sociales. (O5)
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Página Web (F9) • Servicio a mayoristas y/o minoristas(F10) • Servicio especial por medio de giros desde el exterior. (F11) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta tecnológica en materia de software para la automatización de procesos. (O6)
<p>‘DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de parqueadero en otros locales, especialmente en el local de la Matriz (D1) • Espacio reducido en locales arrendados que limita la buena visibilidad de los productos ofrecidos. (D2) • Falta de servicio de transporte a los clientes mayoristas. (D3) • Carencia de publicidad visual en cantones de la provincia del Cañar. (D4) 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad adquisitiva de los competidores para desarrollar supermercados con mejor infraestructura (A1) • Leyes, Impuestos, nuevas regulaciones que afectan el desarrollo de la empresa (A2) • Crisis económica del país que afecta la capacidad adquisitiva de la población. (A3) • Restricción a las importaciones afecta al portafolio de productos para hogar (A4) • Inflación que causa variaciones constantes en los precios de los artículos que ofrece la compañía (A5) • Proveedores no éticos al momento de establecer convenios. (A6)

FODA CRUZADO:

<p><u>ESTRATEGIA OFENSIVA (F-O):</u></p> <ul style="list-style-type: none">• F1. O3 Desarrollo de un plan de expansión y factibilidad de la compañía en el cantón Cañar y en el cantón Azogues que sea financiado por medio de la CFN• F6. O4. O5 Ejecución de campañas BTL mediante combos promocionales dirigidos a las nuevas tendencias de consumo y promocionarlas por medio de las Redes Sociales.• F2. F6. O5 Adquisición de un software especializado en logística de centros de acopio para la optimización de su capacidad instalada generando un mayor aprovechamiento de recursos.• F4. O1 Implementación de requisitos obligatorios basados en las exigencias del ARCSA y/o el Ministerio de Salud al momento de adquirir productos ofertados por proveedores.	<p><u>ESTRATEGIA ADAPTATIVA (D-O)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• D1. D2. O2. O3 Gestión de una línea de crédito por medio de las entidades bancarias del país para desarrollar una expansión del local Matriz.
<p><u>ESTRATEGIA REACTIVA (F-A)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• F1 F7. A1 Implementación de un modelo de servicio personalizado para generar lazos de confianza y fidelidad con la empresa• F6. A3 Diseño e implementación de campañas de tipo BTL enfocadas al ahorro de la ciudadanía con productos especiales por medio de alianzas comerciales con los proveedores.	<p><u>ESTRATEGIA DEFENSIVA (D-A)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• D2. A6 Regularización de las alianzas comerciales con aquellos proveedores no éticos y de esa manera reducir su espacio en las perchas dando apertura a otros proveedores.• D1. A1 Optimización del uso limitado de los parqueaderos con el

<ul style="list-style-type: none"> • F1. A5 Implementación de verificadores de precios para que de esa manera no afecte a la confianza presente en los clientes hacia la compañía. • F11.A3 Optimización del servicio de compras por medio de giros desde el exterior con el fin de generar en los clientes internacionales un buen uso de sus remesas y en los consumidores nacionales un “respiro” económico. 	<p>fin de brindar comodidad al cliente y fortalecer esa fidelidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • D2. A5 Implementación de dispositivos de consulta de precios generando comodidad al cliente mitigando el espacio reducido de los productos en las perchas y debido a las fluctuaciones de los precios.
---	--

CAPITULO II

2. Diseño del ciclo de Deming aplicado a Supermercados La Bodega

La gestión por procesos es un sistema enfocado a la estructuración y funcionalización del trabajo en equipo para lograr resultados que incrementen la satisfacción de sus Stakeholders. Este sistema parte de la Mejora Continua utilizando su herramienta más conocida, el ciclo PHVA o Deming, debido a su autor Edward Deming, la cual busca potencializar la calidad, productividad y competitividad de la organización.

Es necesario identificar los procesos de la empresa con el fin de determinar su uso eficiente, sus inconvenientes, aquellas actividades generadoras o no generadoras de valor, etc. y por medio de eso lograr objetivos enfocados a la mejora continua como:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.

2.1 Identificación y definición de los procesos de “Abad Mendieta Cía. Ltda.”

Proceso: “Típicamente, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o interactuantes que, empleando recursos, transforman los insumos –entradas– en productos y satisfactores del cliente –salidas–, con valor agregado.” (Coronel, 2013, p.1)

Documentar los procesos de las organizaciones forma parte de una nueva estructura de la cultura organizacional; aquella que va más allá de una jerarquía vertical. Por medio de los procesos se pueden identificar con claridad cuales agregan valor y cuales no; a su vez, desarrolla una cultura de trabajo en equipo ya que se tiene una visión holística y clara de que los procesos no se establecen por departamentos, sino más bien de la interacción de las actividades de forma general. Una de las herramientas en las que se puede observar esa interacción con toda la organización es la Matriz de Interacción de procesos.

Para la compañía “Abad Mendieta Cía. Ltda.” se utilizaron herramientas como el mapa de procesos y la matriz de interacción de procesos, para que de esa manera se tenga una

visión holística de las actividades que realiza la compañía y poder identificar con más claridad aquellos procesos que deben ser mejorados para lograr una calidad continua.

1. Mapa de Procesos

La compañía no posee ni mantiene un proceso de documentación, lo realizan de manera empírica, basándose en manuales de funciones cuyo contenido es básico con la finalidad de establecer los quehaceres de cada área de la empresa.

Para este diseño del ciclo PHVA es necesario proponer un mapa de procesos que vaya de acuerdo su importancia desde el punto de vista del cliente, ya que se enfoca en la satisfacción neta del mismo.

El mapa de procesos propuesto para la compañía de estudio comienza por los procesos estratégicos; cuya función es llevar a la organización adelante, su relación es directa con la misión y visión de la compañía; para Abad Mendieta estos son: Marketing, Recursos Humanos, Finanzas y Comercial.

Seguido están los procesos Operativos o claves, que son aquellos en los que se basan para brindar un valor agregado al cliente por esa razón va ligado a la satisfacción del mismo. Dentro de Abad Mendieta según el orden de su importancia está primeramente las Operaciones en el C. Acopio, seguido de la Logística de Entrada, las Operaciones en los locales, Venta Mayoristas y Minoristas y por último Facturación, Cobro y Entrega de mercadería.

Finalizando los procesos operativos están los procesos de soporte, cuya función es apoyar a los procesos operativos con actividades necesarias para su correcto funcionamiento. Dentro de estos están: Sistema Software, Contabilidad, Proveedores, Compras y Nómina del Personal.

Para este caso, se tomará en cuenta los procesos claves, ya que estos están relacionados directamente con el Cliente y/o Consumidor Final.

A continuación, se definirá cada proceso clave seguido de un gráfico sobre el mapa de procesos para su mayor entendimiento.

Operaciones en el Centro de Acopio: En el Centro de Acopio se realizan una serie de actividades y debido a su infraestructura se pudiera gestionar algunos procesos adicionales para minimizar la carga de trabajo a los locales en donde debe primar la atención al cliente. Por una parte, está la recepción de la mercadería de los proveedores que debe ser revisada con una orden de pedido previa, también está el despacho de

mercadería a los otros locales mediante guías de remisión y por último cuenta con el proceso de empaque de granos, cereales, frutas y verduras.

Es recomendable centrar los pedidos en el C. Acopio porque su capacidad instalada lo permite y genera adicionalmente otros beneficios como: un control más óptimo de inventarios, optimización de su espacio físico, utilización de herramientas adecuadas para su almacenamiento y una organización mejor del Acopio de manera que facilitaría la recepción de la mercadería y a su vez al proceso que se detalla a continuación, ya que la interacción se concentraría en un solo lugar.

Adicionalmente, es recomendable centrar la atención a los clientes mayoristas en el C. Acopio debido a que se le ofrecería una atención más personalizada, un despacho más óptimo y sobre todo una descongestión de clientes en los locales, la misma que provocaría una afluencia mayor de clientes minoristas.

Logística de Entrada: Este proceso se encarga de registrar en el sistema toda la información acerca de la mercadería que se recibe tanto en el Centro de Acopio como en los locales. Según la Gerente General este proceso es el cerebro de las demás actividades; con este se inicia todo el procedimiento para atender las necesidades y requerimientos de los clientes y es la base de la interconexión con los demás procesos; es por eso que se debe realizar con mucha cautela, compromiso y responsabilidad, entre las características más destacadas, analizando todos los posibles escenarios.

A más del ingreso de mercadería en el sistema forma parte de los auxiliares de contabilidad, de revisar los inventarios de productos susceptibles a pérdidas y/o hurto, en identificación de alteraciones de costos, entre otras; y sobre todo del ingreso correcto de las facturas de manera que no se generen errores a final de cada mes por medio de las declaraciones a las entidades de control correspondientes.

Operaciones en los locales: El proceso de recepción de mercadería de los proveedores se repite en esta parte de las operaciones en los locales, debido a que algunos proveedores entregan directamente los pedidos en los locales, al igual que se toma el pedido en cada local; eso genera actividades similares al proceso anterior. Es por eso que se recomienda centrar la recepción de mercadería en el C. Acopio; de esta manera, se enfoca este proceso a atender con mayor importancia los requerimientos de los clientes y se gestionaría más oportunamente los pedidos con los proveedores, al igual que el manejo entre locales sería cuestión de logística interna.

Venta a Mayoristas y Minoristas: La venta a mayoristas y minoristas a diferencia del proceso de Logística de Entrada es el corazón de la compañía, este se enfoca a la atención neta de los requerimientos del cliente, debido a que es el proceso que más interacción tiene con el mismo. La organización es la encargada de identificar los artículos con baja rotación, identificar y ofrecer descuentos a mayoristas, diseñar planes de merchandising para los locales, diseño de promociones, imagen de los locales; así como también los requisitos de personal de ventas que se debe solicitar a Gerencia o a Talento Humano para la gestión correspondiente. Un punto importante que no debe faltar en este proceso es la atención a las quejas y/o sugerencias de los clientes para con la compañía; es por eso, que es recomendable asignar un lugar adecuado para la recepción de las mismas, de esta manera genera un lazo comunicacional con los clientes.

En este proceso se genera también una relación fructífera con los proveedores, debido a que son los encargados de promocionar sus productos, especialmente los que se convierten en inventario hueso, los que poseen fecha corta de consumo, aquellos productos que se realizaron convenios grandes de compra, etc.

El personal de ventas se encarga de aprovechar las relaciones comerciales con los proveedores y realizan combos promocionales, sorteos mediante una “ruleta ganadora” todos los sábados generando un servicio adicional de Supermercados La Bodega.

Facturación, cobro y entrega de mercadería: El último proceso se basa en la facturación y entrega de la mercadería a los clientes con la misma cordialidad y servicio excepcional que se le dio en el proceso anterior; de cierta manera, estos dos procesos van de la mano, debido a que su interacción con el cliente es la misma, incluso en este proceso es más directo por lo que es el determinante de la satisfacción de compra del cliente y/o consumidor final. Dentro de las actividades se encuentra la facturación correcta de la mercadería, actualización de los datos del cliente, despachar adecuadamente la mercadería, especialmente si es para mayorista debido al volumen de compra, informar oportunamente el descuento que se realiza por su volumen de compra, entre otras.

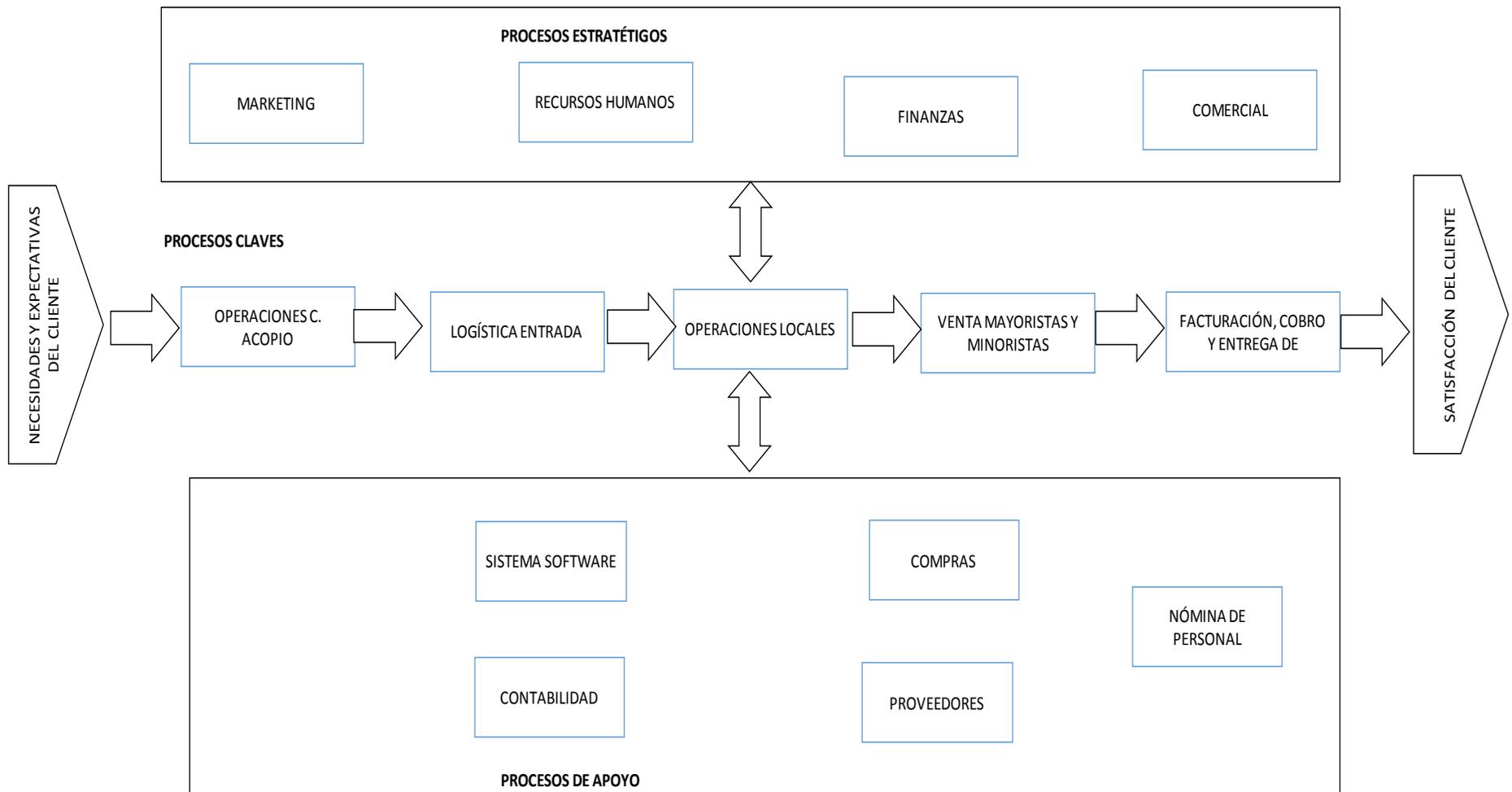


Ilustración 13 Mapa de Procesos Abad Mendieta Cía. Ltda. Elaboración: Autor Fuente: Abad Mendieta Cía. Ltda.

2. Matriz de Interacción de procesos

En la siguiente matriz se puede observar con mayor claridad la interrelación que existe entre los procesos y sus elementos; esto permite a la organización a entender la importancia de una gestión por procesos, debido a que se puede identificar con mayor facilidad las relaciones causa efecto entre los mismos.

MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS						
	GERENCIA (Proceso Estratégico)	COMPRAS (Operaciones C. Acopio y Locales)	VENTAS	CONTABILIDAD / FINANZAS (Proceso Soporte)	CLIENTES	PROVEEDORES (Operaciones C. Acopio y Locales)
GERENCIA (Proceso Estratégico)		- autorizaciones	- políticas verbales - autorizaciones	- aprobaciones	- políticas verbales	- políticas verbales - alianzas comerciales - quejas
COMPRAS (Operaciones C. Acopio y Locales)	- proformas - pedidos - convenios de compra		- mercadería - promociones - guías de remisión	- ingreso de facturas de compra - notas de crédito - guías de remisión - retenciones	- mercadería - promociones	- órdenes de compra - productos mal estado/caducados/baja rotación - quejas sobre diferencia de precios sin previo aviso
VENTAS	- requerimientos personal de ventas - reporte de productos con baja rotación - sugerencias para vender más	- requerimientos de compras - requerimientos de productos que soliciten los clientes		- reportes de ventas - cuentas por cobrar - base de datos de clientes	- proformas - producto terminado - servicio	- requerimientos de publicidad para las serchas - requerimientos para promocionar inventario hueso
CONTABILIDAD / FINANZAS (Proceso Soporte)	- estados financieros - pago de impuestos - otros documentos	- quejas sobre ingreso de facturas - límites de cupo de compras	- información sobre crédito		- documentos de cobro	- documentos de pago
CLIENTES	- quejas - requerimientos/sugerencias	- especificaciones/requerimientos productos nuevos	- pedidos de producto - requerimientos de servicio	- pagos		- especificaciones
PROVEEDORES (Operaciones C. Acopio y Locales)	- políticas ventas/crédito - ofertas de productos - ofertas de promociones - alianzas comerciales	- materiales - insumos - facturas de compra	- información técnica - publicidad para serchas	- información de pagos vencidos	- información técnica	

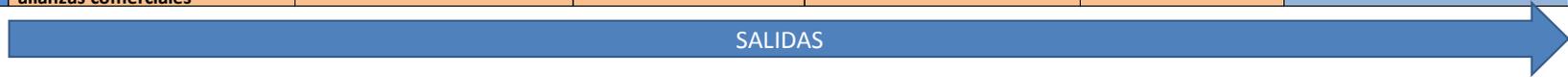


Ilustración 14 Matriz de Interacción de procesos Abad Mendieta Cía. Ltda. Elaboración: Autor Fuente: Abad Mendieta Cía. Ltda.

3. Caracterización de Procesos

Mediante la caracterización de procesos se identifican y establecen las entradas, actividades y salidas de los procesos con los respectivos recursos, indicadores, puntos de control, etc. que a su vez se utilizará para el monitoreo continuo. Es importante también para diseñar el ciclo P, H, V, A; es más, es el primer paso para establecer el ciclo de mejora continua.

A continuación, se muestra la caracterización de los procesos detallados anteriormente.



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						
NOMBRE DEL PROCESO CLAVE:		OPERACIONES EN EL CENTRO DE ACOPIO				
RESPONSABLE DEL PROCESO:		Administrador del Centro de Acopio				
OBJETIVO DEL PROCESO:		Cumplir de manera eficiente y efectiva los requerimientos de los locales, tanto del abastecimiento de mercadería como del empaque de granos, frutas y verduras, una vez recibida adecuadamente la mercadería, de tal forma que no afecte a la satisfacción de los clientes.				
ALCANCE DEL PROCESO:		Desde la recepción de la mercadería y los pedidos hasta el despacho de los mismos.				
PROVEEDOR		ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDADES	SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
*Operadores de Bodega *Administradores *Supervisores de los locales *Percheros *Personal de Apoyo del C. Acopio *Estibadores	*Proveedores *Entidades de control	*Órdenes de Compra *Órdenes de pedidos *Convenios especiales con proveedores de parte de Gerencia General *Recepción frutas y verduras *Maquinaria *Vehículos	Realizar los pedidos a los proveedores según los requerimientos de cada local Recibir la mercadería de los proveedores Verificar que la mercadería recibida coincida con las órdenes de compra y/o convenios establecidos Verificar que la mercadería que está llegando esté en buen estado (físico, fechas) Organizar para delegar los espacios establecidos para la mercadería Acomodar la mercadería en pallets según la disposición del ARCSA Devolver a los proveedores productos no conformes anteriores mediante la devolución realizada en el sistema Revisar las órdenes de pedido de los locales en el sistema Separar la mercadería por locales según las ordenes de pedido Realizar las guías de remisión y cargar la mercadería en los camiones Entregar la mercadería en los locales Planificar la producción de los granos que se empaacan Recibir el pedido de las frutas y verduras Limpiar, empaacar y etiquetar las frutas y verduras Separar y realizar las guías de remisión para cada local según la orden de pedido de las frutas y verduras	*Devoluciones productos no conformes con firma de responsable (Acopio-Proveedor) *Mercadería *Granos *Frutas y Verduras *Guías de Remisión *Facturas con sello y firma de recepción	*Operadores de Bodega *Supervisores *Percheros *Estibadores	*Clientes, Consumidores Finales
DOCUMENTOS RELACIONADOS		Órdenes de Pedido Órdenes de Compra Facturas Devoluciones Guías de Remisión				
RECURSOS		INDICADOR ASOCIADO	INTERRELACION DEL PROCESO	PUNTOS DE CONTROL DEL PROCESO		
Humano	Productividad de los despachos de mercadería	Responsabilidad con los locales	Elaboración de las guías de remisión y carga de la mercadería en los camiones.			
Económico	Eficiencia de los despachos de mercadería	Gestión de Recursos	Recepción de la mercadería en los locales de acuerdo a las guías de remisión			
Tecnológico	Capacidad utilizada en empaque de granos, frutas y verduras	Cumplimiento con las necesidades de los clientes	Control visual del empaque de los granos, frutas y verduras			
Maquinaria, Vehículos	Porcentaje de desperdicios	Comunicación efectiva con Gerencia acerca de convenios extraordinarios	Inventarios periódicos			

CARACTERIZACION DE PROCESOS						
NOMBRE DEL PROCESO CLAV:		LOGÍSTICA DE ENTRADA				
RESPONSABLE DEL PROCESO:		Digitadores				
OBJETIVO DEL PROCESO:		Ingresar los comprobantes de venta de la mercadería que se recibe en todos los locales cumpliendo con el manual de funciones cuyo fin de que no existan errores en ninguno de los procesos relacionados.				
ALCANCE DEL PROCESO:		Desde la recepción de los comprobantes de venta hasta su respectivo pago.				
PROVEEDOR		ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDADES	SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
*Gerente General	*Proveedores de productos de consumo masivo *Entidades de Control	*Listas de cambios de precios *Comprobantes de Venta (Facturas, N/C,)	Recibir los comprobantes de venta de parte de los Operadores de Bodega	*Mercadería ingresada *Productos con precios nuevos *Comprobante de Venta ingresados y revisados para efectuar el pago (Facturas)	*Supervisores de los locales *Perchadores *Cajeros *Contadores	*Clientes/Consumidores Finales *Proveedores
*Operadores de Bodega			Obtener las muestras físicas de los productos que se tienen que ingresar			
*Supervisores			Consultar con la gerente general acerca de convenios o promociones especiales			
*Contadores		Ingresar las facturas al sistema software de la empresa				
		Verificar los costos de los productos				
		Analizar el cambio de precio considerando factores como stock, rotación, promociones especiales, etc.				
		*Mercadería	Ingresar las facturas dentro del tiempo establecido por la empresa			
			Verificar que el ingreso de la factura y las retenciones estén correctas antes de trasladar al departamento contable			
DOCUMENTOS RELACIONADOS		Comprobantes de venta				
		Listas de precios				
RECURSOS:	INDICADOR ASOCIADO:	INTERRELACION DEL PROCESO:	PUNTOS DE CONTROL DEL PROCESO:			
Humano	Porcentaje de error en facturas ingresadas	Responsabilidad del Departamento Contable	Revisión de facturas ingresadas antes de pasar al departamento contable			
Económico	Productividad de los digitadores	Gestión de Recursos	Auditorías de productos con stock negativo			
Tecnológico		Comunicación con los proveedores internos	Auditoría del ingreso de facturas			
Físico		Comunicación con los clientes internos	Declaraciones mensuales de compras			



CARACTERIZACION DE PROCESOS							
NOMBRE DEL PROCESO CLAVE		OPERACIONES EN LOS LOCALES					
RESPONSABLE DEL PROCESO:		Administradores y Supervisores de los locales					
OBJETIVO DEL PROCESO:		Centrar la atención en los requerimientos del cliente, administrando óptimamente todas las actividades que se desarrollan.					
ALCANCE DEL PROCESO:		Desde las órdenes de pedidos hasta la recepción de la mercadería.					
PROVEEDOR		ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDADES	SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTE		
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO	
*Gerente General	*Proveedores	*Órdenes de Pedidos	Realizar los pedidos a los proveedores	*Comprobantes de venta recibidos correctamente (Facturas) *Devoluciones	*Percheros	*Clientes, Consumidores Finales	
			Recibir la mercadería tanto de proveedores como del C. Acopio				
			*Órdenes de Compras				Verificar que la mercadería recibida coincida con las órdenes de pedido, especialmente de los proveedores
			*Sugerencia de clientes				Verificar que la mercadería que está llegando esté en buen estado (físico, fechas)
*Operadores de Bodega			*Mercadería				Organizar para delegar los espacios establecidos para la mercadería
			*Convenios especiales con Gerencia General				Acomodar la mercadería en pallets según la disposición del ARCSA
*Percheros							Devolver a los proveedores productos no conformes anteriores mediante la devolución realizada en el sistema
			Perchar la mercadería correctamente				
			Atender los requerimientos de clientes				
DOCUMENTOS RELACIONADOS		Comprobantes de venta					
		Devoluciones a proveedores					
		Guías de Remisión					
RECURSOS:		INDICADOR ASOCIADO	INTERRELACION DEL PROCESO	PUNTOS DE CONTROL DEL PROCESO			
Humano	Productividad Perchadores	Responsabilidad con el Centro de Acopio		Control en la recepción de la mercadería			
Económico	Fluctuación productos no conformes	Gestión de Recursos		Inventarios periódicos			
Físico		Comunicación con el proceso de ventas		Entrega de devoluciones			
Tecnológico		Cumplimiento con las necesidades de los clientes		Control visual cuando se percha la mercadería			

CARACTERIZACION DE PROCESOS						
NOMBRE DEL PROCESO CLAVE:	VENTA A MAYORISTAS Y MINORISTAS					
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe de Marketing					
OBJETIVO DEL PROCESO:	Establecer relaciones redituables con los clientes mediante la entrega oportuna de productos de consumo masivo					
ALCANCE DEL PROCESO:	Desde la venta del portafolio de productos hasta la atención de sugerencias del cliente					
PROVEEDOR		ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDADES	SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
*Gerente General *Operadores de Bodega *Percheros *Administradores *Supervisores	*Proveedores productos consumo masivo	*Base de Datos de Clientes *Inventario hueso *Requerimientos de clientes *Sugerencias de clientes *Políticas de Venta *Merchandising	Identificar los productos con baja rotación Identificar a clientes mayoristas Ofrecerles un descuento a clientes mayoristas Realizar combos promocionales Realizar activaciones los fines de semana dirigido a los combos promocionales Realizar proformas para los clientes mayoristas Manejo de Redes Sociales Verificar las existencias de los productos que requieren los clientes mayoristas Realizar un plan de merchandising para los locales	*Mercadería *Combos Promocionales	*Operadores de Bodega *Percheros *Cajeros *Supervisores	*Clientes, Consumidores Finales
DOCUMENTOS RELACIONADOS	Plan de Merchandising Kardex de Productos Base de Datos Documento de las transformaciones de los combos					
RECURSOS	INDICADOR ASOCIADO	INTERRELACION DEL PROCESO	PUNTOS DE CONTROL DEL PROCESO			
Humano	Rotación de Inventarios	Responsabilidad con los locales	Control sobre la atención al cliente			
Económico	Rendimiento de Ventas	Gestión de Recursos	Impacto de las activaciones			
Tecnológico	Aceptación del producto	Cumplimiento con las necesidades de los clientes	Inventarios periódicos			
Físico	Satisfacción de clientes	Comunicación con los demás procesos	Encuestas a clientes			



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						
NOMBRE DEL PROCESO CLAVE:	FACTURACIÓN, COBRO Y ENTREGA DE MERCADERÍA					
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Supervisor de Cajeros					
OBJETIVO DEL PROCESO:	Realizar correctamente el proceso de cobro brindando al cliente confianza y satisfacción en su compra.					
ALCANCE DEL PROCESO:	Desde la facturación hasta la entrega de mercadería					
PROVEEDOR		ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDADES	SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
*Cajeros			Facturar todos los productos que el cliente desee	*Mercadería	*Supervisores	*Clientes, Consumidores Finales
*Percheros	*Proveedores	*Facturas	Verificar si el cliente está listo con su compra			
*Despachadores	*Entidades de Control	*Notas de Crédito	Verificar y/o actualizar los datos del cliente para la factura			
*Administradores			Despachar óptimamente la mercadería			
*Supervisores			Comunicar al cliente mayorista el descuento que se realiza			
			Entregar el cambio y la factura en las manos del cliente y la lista de precios si es cliente mayorista			
			Despedir al cliente de manera cordial			
DOCUMENTOS RELACIONADOS	Factura					
	Notas de crédito					
	Bonos de Compras					
RECURSOS	INDICADOR ASOCIADO	INTERRELACION DEL PROCESO	PUNTOS DE CONTROL DEL PROCESO			
Humano	Productividad de cajeros	Responsabilidad con el cliente	Control sobre la atención al cliente			
	Ventas netas por hombre empleado	Facturación adecuada para el departamento contable	Cuadros de caja			
Económico	Satisfacción clientes	Gestión de Recursos	Limpieza diaria de los puntos de venta			
Tecnológico	Porcentaje de Errores de despacho	Cumplimiento con las necesidades de los clientes				

2.2 Desarrollo de la propuesta del Ciclo PHVA aplicado a la empresa comercial “Abad Mendieta Cía. Ltda.”

Es una herramienta desarrollada por Edwards Deming también conocida como el ciclo P,H,V,A cuya utilización se enfoca en la mejora continua. Sus siglas representan planificar, hacer, verificar y actuar; ayuda a las organizaciones a identificar sus procesos críticos y corregirlos de manera continua. Una vez aplicado y puesto en marcha se puede replicar en los demás procesos.

Su importancia en las PYMES es de gran relevancia ya que genera una nueva cultura organizacional orientada a los procesos, trabajo en equipo, entre otras; que tienen como resultado un incremento en su competitividad sobresaliendo en el entorno al que pertenecen.

La siguiente propuesta para la empresa en estudio, Abad Mendieta Cía. Ltda., se basa en la situación actual de la organización considerando los factores internos y externos que han sido herramientas claves para el desarrollo del ciclo P,H,V,A; como también del análisis visual de sus procesos. Al final de la propuesta se detallarán las recomendaciones para su aplicación y para el logro de los objetivos de la mejora continua.

Cabe recalcar que la propuesta del ciclo P,H,V,A para cada proceso clave es similar, salvo con algunas diferencias en las herramientas propuestas en cada fase. A continuación se detalla la propuesta seguida de los cuadros específicos de cada ciclo de Deming.

La propuesta que se establece a continuación va de acuerdo a la importancia de aplicación; es decir, por el proceso clave más importante para su implementación de mejora continua, de manera que una vez realizada con éxito se replique en los demás procesos. Este es “Operaciones en el C. Acopio”.

1. Planificar

La etapa de planificar comienza, para todos los procesos claves, por el propósito de la mejora, el cómo, cuándo, con qué y quién debe lograrlo. Para eso se utilizan herramientas de planificación; que para este caso se propone el cuadro de mando integral y como herramienta de apoyo el tablero de control.

El cuadro de mando integral es una herramienta de planificación, cuya función es saber establecer y comunicar la estrategia corporativa a través del análisis de sus cuatro perspectivas y de los indicadores financieros y no financieros que apliquen; también es necesario conocer que su aplicación no solo puede ser en organizaciones grandes, sino también en PYMES; es por eso que para la empresa de estudio es recomendable diseñar el cuadro de mando integral debido a que la empresa no lo posee. Al implementarlo en la compañía proporcionaría para la misma una visión holística de las interacciones de cada perspectiva (Economía y Finanzas, Clientes y otros Stakeholders, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento) validando los indicadores claves de desempeño, que a futuro servirá para el monitoreo del cumplimiento de objetivos.

A partir del cuadro de mando integral es recomendable desarrollar su herramienta de apoyo, el tablero de control, este muestra puntualmente las zonas críticas, los objetivos de mejora, los indicadores claves de desempeño y sus estrategias de manera más cuantificable.

El segundo paso dentro de esta fase se basa en la caracterización de procesos que se utiliza para conocer completamente el proceso a mejorar, este desglose del proceso con sus respectivas actividades se lo realizó en base a lo visualizado en la compañía debido a que Abad Mendieta no posee ningún proceso documentado y se lo muestra en la parte de la identificación de procesos; adicionalmente, se utiliza la siguiente herramienta de apoyo:

Cuestiones para identificar y analizar la demanda de clientes: Mediante esta herramienta se puede establecer cuales son los procesos que se deben mejorar o eliminar basandose en el punto de vista de los clientes, debido a que ellos son los que determinan el valor agregado que significa tal o cual proceso por medio de encuestas.

Como tercer y último paso de la planificación está el establecimiento del Plan de Gestión del proceso; que incluye lo que se va a realizar en las siguientes fases y está determinado de la siguiente manera:

- Objetivo de Mejora
- Indicador de Mejora
- Estrategia
- Acciones de Mejora
- Cronograma

- Recursos
- Presupuestos
- Responsables
- Evidencias

La herramientas de apoyo determinada como más factibles para la determinación del Plan de Gestión del proceso es:

- ✓ Acciones básicas para ejecutar la estrategia de mejora: Desarrollar una estrategia de mejora para organizaciones medianas como lo es Abad Mendieta puede incurrir más en un análisis subjetivo si es que no se establece un enfoque dirigido netamente al cliente más no al gerente; sin embargo, también se debe considerar si las actividades actuales generan algún valor a la organización. Dentro de las acciones básicas para componer las estrategias están:
 - Eliminación de actividades sin valor agregado
 - Estandarización de procesos
 - Reestructuración de procesos
 - Simplificación de actividades, etc.

Utilizar las herramientas de apoyo antes descritas proporcionará a la empresa efectividad al momento de analizar cada proceso, actividad y/o tareas para que su aplicación obtenga los resultados previstos.

2. Hacer

En esta fase se ejecuta lo establecido en la etapa anterior; es por eso que es fundamental desglosar con mayor precisión cada proceso y/o actividad, para eso se utiliza el diagrama de flujo, cuya funcionalidad es proporcionar un entendimiento total de las actividades del proceso, su interrelación con otros departamentos por medio de gráficos ocasionando una retención más efectiva tanto en mandos altos como en mandos bajos de la organización.

Después se debe identificar los elementos susceptibles de mejora, cuya herramienta propuesta es la técnica de las 5 S's. Esta herramienta es de origen japonés en el que establece 5 pasos para mejorar de manera efectiva el desempeño de los procesos. Sus pasos son:

- Seiri (seleccionar): separar los elementos que no agregan valor,
- Seiton (ordenar): poner a disposición los elementos que agregan valor,
- Seiso (limpiar): tratar la suciedad, los residuos y los desechos,
- Seiketsu (estandarizar): documentar y hacer el trabajo bajo norma, y,
- Shitsuke (auto disciplinarse): implementar la cultura de mejoramiento. (Coronel, 2013, p.2)

Para la compañía en estudio se propone la utilización de esta técnica porque además de establecer los elementos susceptibles de mejora se logra que esta se instruya al uso de herramientas de gestión.

Para el proceso de las “Operaciones en el Centro de Acopio” y para “Operaciones en los locales” se añade la herramienta Lean o producción esbelta.

El Centro de Acopio tiene un potencial por su capacidad instalada, por el espacio físico que posee y por el mismo hecho de que es un acopio de los productos que comercializa la compañía. Por medio de la filosofía de producción esbelta se logra reducir los desperdicios, demoras, inventarios, ineficacias, entre otras al eliminar actividades que no generan valor en lo absoluto logrando de esa manera una optimización plena de este espacio físico y reduciendo a su vez carga de trabajo en los otros locales. Esta filosofía va de la mano de la técnica de las 5 S’s descrita anteriormente. Se replica esta filosofía para el otro proceso ya que es necesario también en este optimizar las actividades que generan valor.

Adicional a esa filosofía se encuentra la herramienta denominada “Centro de Servicios compartidos” de igual manera solo para el proceso de “Operaciones en el Centro de Acopio”. Esta permite ofrecer un soporte a las actividades de la empresa ya sea a nivel interno o externo; para el caso puntual de Abad Mendieta propongo implementar unidades operativas internas debido a su cultura organizacional enfocada a la familia y de esa manera optimizar los recursos empleados.

Seguido de esto se procede a levantar la información sobre el desempeño del proceso mediante hojas de verificación, cuyo formato expresado con un ejemplo se muestra a

continuación y se replica en el cuadro del ciclo de Deming de todos los procesos claves. En estas hojas de verificación se documentan los datos del proceso de manera sistemática con el fin de analizar los factores que influyen en el mismo.

ABAD MENDIETA CÍA. LTDA									
HOJA DE VERIFICACIÓN									
Fecha:				Unidad:	Centro de Acopio				
Actividad	Despacho mercadería Acopio-Sucursal Semanales			Encargado:	Administrador				
Número de despachos:	48			Hoja Verificación No.	1				
Número de errores	6			Errores por día					
Clasificación de Errores				Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Falta mercadería				1		1		1	3
Sobra mercadería									0
Mala elaboración de las Guías de Remisión						1		2	3
Productos no conformes (mal estado/caducados)									0
TOTAL				1	0	2	0	3	6
Porcentaje de Error de despachos semanales				12,50%					

Ilustración 15 Hoja de Verificación Fuente: Abad Mendieta Cía. Ltda. Elaborado: Autor

Y por último se procede a desarrollar el Plan de Gestión de Procesos establecido en la etapa anterior utilizando el conjunto de herramientas mencionadas, organizando adecuadamente el personal de trabajo y comprometiéndose en cumplirlo.

Seguidamente se puede observar la propuesta del Plan de Gestión de Procesos de cada proceso clave.



PLAN DE GESTIÓN DEL PROCESO															
DENOMINACIÓN DEL PROCESO:		OPERACIONES EN EL CENTRO DE ACOPIO													
OBJETIVO DE MEJORA:		OPTIMIZAR LA CAPACIDAD FÍSICA DEL CENTRO DE ACOPIO													
INDICADOR DE MEJORA:		1. Productividad de los despachos de mercadería		2. Eficiencia de los despachos de mercadería		3. Capacidad utilizada en el empaque de Granos, Frutas y Verduras			4. Porcentaje de desperdicios						
ESTRATEGIA:		Estandarización de los pedidos en el C. Acopio generando un mayor aprovechamiento de recursos													
ACCIONES DE MEJORA	CRONOGRAMA (sem)								RECURSOS			PRESUPUESTO (mensual)	RESPONSABLES		EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS	TECNOLÓGICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Concentrar las órdenes de compra de los proveedores desde el Centro de Acopio									X	X	X	-	Administrador	Supervisores y Operadores de Bodega	Órdenes de compra emitidas desde el Centro de Acopio
Establecer relaciones redituables con los proveedores analizando los descuentos por volúmenes									X	X	X	-	Gerencia General	Administradores	Documento sobre el convenio de compras
Capacitar a los locales para el correcto funcionamiento de las órdenes de pedidos									X	X	X	\$ 20	Administradores	Auxiliares administrativos	Reporte de la capacitación
Diseñar e implementar el cronograma de Despachos de Mercadería a los locales									X	X	X	-	Administrador	Supervisores y Operadores de Bodega	Cronograma de despachos
Diseñar e implementar el cronograma de producción de los productos empacados									X	X	X	-	Administrador	Supervisores y Operadores de Bodega	Cronograma de producción

PLAN DE GESTIÓN DEL PROCESO



DENOMINACIÓN DEL PROCESO:		LOGÍSTICA DE ENTRADA													
OBJETIVO DE MEJORA:		MINIMIZAR LOS ERRORES DEL INGRESO DE FACTURAS CUMPLIENDO CON EL MANUAL DE FUNCIONES													
INDICADOR DE MEJORA:		1. Porcentaje de error en facturas ingresadas					2. Productividad de los digitadores								
ESTRATEGIA:		Eliminación de actividades que no generen valor por medio de la herramienta Análisis de Valor Agregado													
ACCIONES DE MEJORA	CRONOGRAMA (sem)								RECURSOS			PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS	TECNOLÓGICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Retroalimentación y entrega del manual de funciones									X	X		-	Administradores	Supervisores	Informe acerca de la retroalimentación y acta de compromiso de parte de los digitadores
Retroalimentación acerca del sistema software de la empresa para optimizar su uso									X	X	X	\$ 100	Ingeniero del Sistema	Supervisores	Resumen de la capacitación y manual del sistema del módulo de ingreso de comprobantes de venta
Ingresar conjuntamente con los digitadores para analizar su cumplimiento con el manual de funciones									X	X	X	-	Digitadores	Supervisores	Informe sobre el cumplimiento del manual de funciones
Corregir la información de los productos que están ingresados incorrectamente									X	X	X	-	Digitadores	Supervisores	Reporte del sistema de los productos con errores (filtrando por stocks negativos, utilidades, etc)
Auditar el ingreso de facturas									X	X	X	-	Auxiliares Gerenciales	Gerencia General y Gerencia Financiera	Reporte de lo auditado anexando los errores encontrados, ajustes o cambios debido a esos errores



PLAN DE GESTIÓN DEL PROCESO															
DENOMINACIÓN DEL PROCESO:		OPERACIONES EN LOS LOCALES													
OBJETIVO DE MEJORA:		REDIRECCIONAR SUS ACTIVIDADES ENFOCADAS AL CLIENTE Y EL ABASTECIMIENTO DE LAS PERCHAS													
INDICADOR DE MEJORA:		1. Productividad de perchadores 2. Fluctuaciones de productos no conformes													
ESTRATEGIA:		Eliminación de actividades que no generen valor por medio de la herramienta Análisis de Valor Agregado													
ACCIONES DE MEJORA	CRONOGRAMA (sem)								RECURSOS			PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS	TECNOLÓGICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Minimización de pedidos a proveedores desde los locales									X	X	X	-	Administradores	Supervisores y Operadores de Bodega	Número de órdenes de pedidos
Diseñar e implementar un cronograma de órdenes de pedido									X	X	X	-	Administradores	Supervisores y Operadores de Bodega	Cronograma de órdenes de pedido
Capacitar al personal para la correcta reposición de mercadería en las perchas									X	X	X	-	Administradores	Supervisores y auxiliares administrativos	Informe de capacitación
Optimizar el tiempo de reposición de las perchas									X	X	X	-	Administradores	Auxiliares administrativos	Cálculo del tiempo de reposición



PLAN DE GESTIÓN DEL PROCESO															
DENOMINACIÓN DEL PROCESO:		VENTA A MAYORISTAS Y MINORISTAS													
OBJETIVO DE MEJORA:		BRINDAR MEJOR ATENCIÓN A CLIENTES													
INDICADOR DE MEJORA:		1. Satisfacción de clientes			2. Rendimiento de Ventas			3. Rotación de Inventarios							
ESTRATEGIA:		Implementación de un punto de venta dirigido a clientes mayoristas en el C. Acopio por medio de un showroom													
ACCIONES DE MEJORA	CRONOGRAMA (sem)								RECURSOS			PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS	TECNOLÓGICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Diseñar e implementar el Showroom en el Centro de Acopio									X	X	X	\$ 1.000	Jefe de MKT	Gerencia Financiera	Diseño del Showroom, Portafolio de productos
Utilizar la base de datos de clientes para identificar a los clientes mayoristas									X	X	X	-	Jefe de MKT	Administradores	Reporte de los clientes mayoristas
Diseñar plan piloto sobre el servicio a clientes mayoristas desde el C. Acopio									X	X	X	\$ 1.000	Administrador	Supervisores y auxiliares administrativos	Plan piloto, base de datos clientes mayoristas
Diseñar e implementar un plan de merchandising en cada local									X	X	X	\$ 500	Jefe de MKT	Supervisores y auxiliares administrativos	Plan de merchandising
Rediseñar los puntos de venta									X	X	X	\$ 2.000	Jefe de MKT	Supervisores	Diseño de puntos de venta antes y después
Mejorar las instalaciones de los locales									X	X	X	\$ 2.000	Jefe de MKT	Gerencia Financiera	Proformas de nueva tecnología o materiales para los locales
Control de inventarios trimestrales									X	X	X	-	Administradores	Supervisores y auxiliares administrativos	Reporte de inventarios, Documentos de ajuste de inventarios



PLAN DE GESTIÓN DEL PROCESO															
DENOMINACIÓN DEL PROCESO:		FACTURACIÓN, COBRO Y ENTREGA DE MERCADERÍA													
OBJETIVO DE MEJORA:		INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES													
INDICADOR DE MEJORA:		1. Productividad de los cajeros			2. Satisfacción de Clientes			3. Porcentaje de errores de despacho							
ESTRATEGIA:		Desarrollar actividades que agreguen valor basadas en el plan de CRM que posee la empresa													
ACCIONES DE MEJORA	CRONOGRAMA (sem)								RECURSOS			PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS	TECNOLÓGICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Diseñar e implementar la tarjeta de descuentos para clientes									X	X	X	\$ 2.500	Jefe de MKT	Gerencia Financiera	Programa de tarjetas de descuentos
Mejorar los equipos tecnológicos en los puntos de venta									X	X	X	\$ 3.500	Jefe de MKT	Gerencia Financiera	Proformas de equipos tecnológicos nuevos
Implementar Verificadores de Precios									X	X	X	\$ 2.000	Jefe de MKT	Gerencia Financiera	Verificadores de precios
Servicio especial a clientes mayoristas									X	X	X	\$ 1.000	Jefe de MKT	Gerencia Financiera	Fluctuación de clientes mayoristas al Showroom en el Centro de Acopio

3. Verificar

En esta etapa se enfoca en comprobar que se esté realizando adecuadamente el plan de gestión establecido, cumpliendo los objetivos, realizando un seguimiento a las actividades de mejora y verificando las mediciones cuantificables para determinar su grado de efectividad.

Una forma de comprobar que se está desarrollando adecuadamente el plan de gestión de procesos es por medio de la herramienta de la hoja de verificación, la misma que se explicó en la etapa anterior.

Por otro lado, para revisar los resultados obtenidos se propone la utilización de tres herramientas básicas. La primera es el Flujograma analítico, como su nombre lo indica se basa en el flujograma de los procesos de forma más metódica en donde se registran las inspecciones, demoras, movimientos de las actividades cuya finalidad es definir las actividades que no generan valor.

Complementando esa herramienta se encuentra la del Análisis del Valor Agregado, en la que su enfoque va dirigido a la valoración de las actividades de un proceso con el fin de determinar si agregan o no valor, ya sea a la organización y/o al cliente.

“...un promedio del 93% de actividades no agrega valor para el cliente final, aunque en alguna medida lo haga para la organización.” (Coronel, 2013, p.2)

En esta herramienta juega un rol importante los desperdicios de tiempo denominados PIEMA, exceso de planificación, inspección, espera, movimiento y almacenamiento, y de esa manera se determina qué actividades se podrían eliminar por su carencia de valor agregado.

4. Actuar

Actuar es la última fase del ciclo P,H,V,A en el que se analizan las causas de las desviaciones, los resultados de lo propuesto en el plan de gestión y lo que se ha logrado. Para analizar las causas de las desviaciones se propone la utilización del diagrama de Ishikawa debido a su facilidad de uso e implementación y su entendimiento rápido, la misma parte de un efecto y desencadena en todas las posibles causas; las causas se agrupan en seis ámbitos principales, estos son:

- Mano de Obra
- Materiales
- Maquinaria y equipo

- Métodos de trabajo
- Mediciones
- Medio ambiente (Coronel, 2013, p.2)

Seguido de analizar las causas de las desviaciones se propone establecer medidas correctivas y preventivas para que una vez aplicadas las mismas se proceda a actualizar y estandarizar a los demás procesos, estableciendolo como una norma a seguir en la compañía.

2.3 Resumen de la Propuesta del ciclo de Deming aplicado a la empresa Abad Mendieta Cía. Ltda de cada uno de los procesos claves.

PROPUESTA CICLO PHVA APLICADO A "ABAD MENDIETA CIA. LTDA."		
		
PROCESO CLAVE	<u>OPERACIONES EN EL CENTRO DE ACOPIO</u>	
ETAPA	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
PLANEAR	1. Organizar el trabajo de mejora	*Cuadro de Mando Integral *Tablero de Control
	2. Conocer el proceso a mejorar	*Ficha (caracterización) de procesos *Cuestiones para identificar y analizar la demanda de clientes
	3. Establecer el Plan de Gestión del proceso	*Plan de Gestión del proceso *Acciones básicas para ejecutar la estrategia de mejora
HACER	4. Desglosar el proceso clave	*Diagrama de Flujo
	5. Identificar elementos susceptibles de mejora	*5S *Lean *Centro de servicios compartidos
	6. Levantar información sobre el desempeño del proceso	*Hoja de Verificación
	7. Desarrollar el Plan de Gestión	*Todas las anteriores
VERIFICAR	8. Comprobar cumplimiento del Plan de Gestión	*Hoja de Verificación
	9. Revisar resultados obtenidos	*Flujograma analítico *Análisis Valor Agregado
ACTUAR	10. Análizar la causa de las desviaciones	*Diagrama de Ishikawa
	11. Implementar medidas correctivas y preventivas	*Plan de Gestión del proceso
	12. Actualizar y estandarizar el proceso, documentándolo y poniéndolo en vigor como norma	*Todas las anteriores



PROCESO CLAVE	<u>LOGÍSTICA DE ENTRADA</u>	
ETAPA	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
PLANEAR	1. Organizar el trabajo de mejora	*Cuadro de Mando Integral *Tablero de Control
	2. Conocer el proceso a mejorar	*Ficha (caracterización) de procesos *Cuestiones para identificar y analizar la demanda de clientes
	3. Establecer el Plan de Gestión del proceso	*Plan de Gestión del proceso *Acciones básicas para ejecutar la estrategia de mejora
HACER	4. Desglosar el proceso clave	*Diagrama de Flujo
	5. Identificar elementos susceptibles de mejora	*5S
	6. Levantar información sobre el desempeño del proceso	*Hoja de Verificación
	7. Desarrollar el Plan de Gestión	*Todas las anteriores
VERIFICAR	8. Comprobar cumplimiento del Plan de Gestión	*Hoja de Verificación
	9. Revisar resultados obtenidos	*Flujograma analítico *Análisis Valor Agregado
ACTUAR	10. Análisis la causa de las desviaciones	*Diagrama de Ishikawa
	11. Implementar medidas correctivas y preventivas	*Plan de Gestión del proceso
	12. Actualizar y estandarizar el proceso, documentándolo y poniéndolo en vigor como norma	*Todas las anteriores

PROPUESTA CICLO PHVA APLICADO A "ABAD MENDIETA CIA. LTDA."



PROCESO CLAVE	<u>OPERACIONES EN LOS LOCALES</u>	
ETAPA	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
PLANEAR	1. Organizar el trabajo de mejora	*Cuadro de Mando Integral *Tablero de Control
	2. Conocer el proceso a mejorar	*Ficha (caracterización) de procesos *Cuestiones para identificar y analizar la demanda de clientes
	3. Establecer el Plan de Gestión del proceso	*Plan de Gestión del proceso *Acciones básicas para ejecutar la estrategia de mejora
HACER	4. Desglosar el proceso clave	*Diagrama de Flujo
	5. Identificar elementos susceptibles de mejora	*5S *Lean
	6. Levantar información sobre el desempeño del proceso	*Hoja de Verificación
	7. Desarrollar el Plan de Gestión	*Todas las anteriores
VERIFICAR	8. Comprobar cumplimiento del Plan de Gestión	*Hoja de Verificación
	9. Revisar resultados obtenidos	*Flujograma analítico *Análisis Valor Agregado
ACTUAR	10. Analizar la causa de las desviaciones	*Diagrama de Ishikawa
	11. Implementar medidas correctivas y preventivas	*Plan de Gestión del proceso
	12. Actualizar y estandarizar el proceso, documentándolo y poniéndolo en vigor como norma	*Todas las anteriores

PROPUESTA CICLO PHVA APLICADO A "ABAD MENDIETA CIA. LTDA."



PROCESO CLAVE	<u>VENTA A MAYORISTAS Y MINORISTAS</u>	
ETAPA	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
PLANEAR	1. Organizar el trabajo de mejora	*Cuadro de Mando Integral *Tablero de Control
	2. Conocer el proceso a mejorar	*Ficha (caracterización) de procesos *Cuestiones para identificar y analizar la demanda de clientes
	3. Establecer el Plan de Gestión del proceso	*Plan de Gestión del proceso *Acciones básicas para ejecutar la estrategia de mejora
HACER	4. Desglosar el proceso clave	*Diagrama de Flujo
	5. Identificar elementos susceptibles de mejora	*5S
	6. Levantar información sobre el desempeño del proceso	*Hoja de Verificación
	7. Desarrollar el Plan de Gestión	*Todas las anteriores
VERIFICAR	8. Comprobar cumplimiento del Plan de Gestión	*Hoja de Verificación
	9. Revisar resultados obtenidos	*Flujograma analítico *Análisis Valor Agregado
ACTUAR	10. Analizar la causa de las desviaciones	*Diagrama de Ishikawa
	11. Implementar medidas correctivas y preventivas	*Plan de Gestión del proceso
	12. Actualizar y estandarizar el proceso, documentándolo y poniéndolo en vigor como norma	*Todas las anteriores



PROCESO CLAVE	<i><u>FACTURACIÓN, COBRO Y ENTREGA DE MERCADERÍA</u></i>	
ETAPA	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
PLANEAR	1. Organizar el trabajo de mejora	*Cuadro de Mando Integral *Tablero de Control
	2. Conocer el proceso a mejorar	*Ficha (caracterización) de procesos *Cuestiones para identificar y analizar la demanda de clientes
	3. Establecer el Plan de Gestión del proceso	*Plan de Gestión del proceso *Acciones básicas para ejecutar la estrategia de mejora
HACER	4. Desglosar el proceso clave	*Diagrama de Flujo
	5. Identificar elementos susceptibles de mejora	*5S
	6. Levantar información sobre el desempeño del proceso	*Hoja de Verificación
	7. Desarrollar el Plan de Gestión	*Todas las anteriores
VERIFICAR	8. Comprobar cumplimiento del Plan de Gestión	*Hoja de Verificación
	9. Revisar resultados obtenidos	*Flujograma analítico *Análisis Valor Agregado
ACTUAR	10. Analizar la causa de las desviaciones	*Diagrama de Ishikawa
	11. Implementar medidas correctivas y preventivas	*Plan de Gestión del proceso
	12. Actualizar y estandarizar el proceso, documentándolo y poniéndolo en vigor como norma	*Todas las anteriores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La empresa familiar Abad Mendieta Cía. Ltda. primeramente carecía de herramientas de gestión para potencializar su participación en el mercado y de esa manera formular sus posibles ventajas competitivas; con la recopilación de información tanto interna como externa se logró diseñar y proponer el ciclo de mejora continua, más conocido como ciclo P, H, V, A; en donde se fue detallando los pasos a seguir y qué herramientas utilizar en cada fase del mismo, brindando a la empresa una oportunidad de mejora en sus procesos y crecimiento en el mercado.

Se estableció que lo más recomendable es comenzar con la implementación del ciclo de mejora continua en el proceso “Operaciones en el C. Acopio”; debido a su importancia para la compañía y para los demás procesos, una vez desarrollado se podrá replicarlo en los demás procesos.

Después de haber realizado el estudio de los procesos claves con los que se trabajó se recomienda para la organización:

- ✓ Mantener una documentación permanente de los procesos y sus actividades.
- ✓ Plantear y monitorear los indicadores para controlar su evolución y mejora continua.
- ✓ Implementar a conciencia el plan propuesto.
- ✓ Optimizar la capacidad física del Centro de Acopio.
- ✓ Estandarizar sus procesos.

BIBLIOGRAFÍA:

- Agencia de noticias Andes, Los depósitos en el sistema financiero ecuatoriano cambian la tendencia al alza, Recuperado el 15/06/16 <http://www.andes.info.ec/es/noticias/depositos-sistema-financiero-ecuadoriano-cambian-tendencia-alza.html>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, Instructivo para para el cambio de etiquetado de productos alimenticios procesados, Recuperado el 15/06/16, <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/instructivo-para-el-cambio-de-etiquetado-20-06-2014.pdf>
- Alcázar Ponce Juan Pablo, Ranking y Estadísticas de Redes Sociales Ecuador, Recuperado el 15/06/16, <http://blog.formaciongerencial.com/2014/05/16/ranking-redes-sociales-ecuador-mayo-2014/>
- Asamblea Nacional, Ley de Solidaridad Terremoto, Recuperado el 09/06/16 <file:///c:/users/invitado/downloads/ley%20org%c3%a1nica%20de%20solidaridad%20y%20de%20corresponsabilidad%20ciudadana%20para%20la%20reconstrucci%3%b3n%20y%20reactivaci%3%b3n%20de%20las%20zonas%20afectadas%20por%20el%20terremoto%20de%202016%20de%20abril%20de%202016.pdf>
- Asamblea Nacional, leyes aprobadas, Recuperado el 09/06/2016. <Http://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-aprobadas?leyes-aprobadas=485&title=&fecha=>
- Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual Mayo 2016. Recuperado el 14/06/16, <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/iemensual.jsp>
- Coronel Iván, Gestión Por Procesos, 2013, Recuperado el 14/06/2016
- Ekos negocio, 250 Mayores Empleadores, Recuperado el 14/06/2016, https://issuu.com/ekosnegocios/docs/267_ca0b2d60c40f6c
- Ekos negocios, perspectivas 2016, Recuperado el 10/06/2016 <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verarticulo.aspx?idart=6978>
- El Comercio, El 30 de junio se tendrá la información del registro único de damnificados, Recuperado el 15/06/16, <http://www.elcomercio.com/actualidad/censo-informacion-registrounicodamnificados-inec.html>
- El Comercio, La crisis y el semáforo golpearon a los lácteos, Recuperado el 15/06/16, <http://www.elcomercio.com/actualidad/lacteos-crisis-semaforo-nutricion-negocios.html>
- Gómez Torres Estevan Ricardo, Análisis Porter de las Cinco Fuerzas, Recuperado el 16/06/16, <https://sites.google.com/a/espe.edu.ec/gerencia-de-proyectos-de-innovacion-tecnologica/home/analisis-porter-de-las-cinco-fuerzas>
- Houtart, François, el concepto de Sumak Kawsay (buen vivir) y su correspondencia con el bien común de la humanidad*, 01-02.2012, Recuperado el 09/06/2016. <Http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101280766#.v1nlarvhdiv>

- Inec, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, Recuperado el 15/06/16, http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/empleo/2016/marzo-2016/presentacion%20empleo_0316.pdf
- Inec, Evolución de Desempleo Marzo 2016, Recuperado el 14/06/2016, http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/empleo/2016/marzo-2016/presentacion%20empleo_0316.pdf
- Inec, Principales Indicadores de Actividad de Ciencia, Tecnología e Innovación, periodo 2009-2011, recuperado el 15/06/16, http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/estadisticas_economicas/ciencia_tecnologia/presentacion_de_principales_resultados_acti.pdf
- Inec, Tics 2013, Recuperado el 15/06/16, http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/estadisticas_sociales/tic/resultados_principales_140515.tic.pdf
- Izquierdo Ma. Eugenia & Jaramillo Ma. Fernanda, Plan Estratégico de Supermercados La Bodega, 02-2016. Recuperado el 09/06/2016
- Mankiw Gregory, Principios de Economía parte I, Harvard, Recuperado el 10/06/2016 <http://es.slideshare.net/tufypls/principios-de-economia-ng-mankiw-6-edicin>
- Ministerio de Comercio Exterior, noticia: proveedores, constructores y empresarios presentan sus alternativas para la reconstrucción de esmeraldas y Manabí, Recuperado el 15/06/16, <http://www.comercioexterior.gob.ec/proveedores-constructores-y-empresarios-presentan-sus-alternativas-para-la-reconstruccion-de-esmeraldas-y-manabi/>
- Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Educación, “Instructivo de Operación del Reglamento para el Control del Funcionamiento de Bares Escolares del Sistema Nacional de Educación, Recuperado el 15/06/2016, file:///c:/users/invitado/downloads/0001-15_aim.pdf
- Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información. Uso de las tic, Recuperado el 15/06/16, <http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/>
- Morrison, mike. History of pest analysis, 11-06-2012, Recuperado el 08/06/2016. <https://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/>
- Porter Michael, Ventaja Competitiva, 1985. Recuperado el 17/06/16, <http://94.236.206.206/dohodi.net/books/en/business%20books/michael%20porter/michael.porter.-.competitive.advantage.pdf>
- Sistema Nacional de Información, Indicadores de Conectividad, Recuperado el 15/06/16, <http://indestadistica.sni.gob.ec/qvajaxzfc/opendoc.htm?document=sni.qvw&host=qvs@kukuri&anonymous=true&bookmark=document/bm79>

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 30 de mayo de 2016, conoció la petición de la estudiante **MARIA EUGENIA IZQUIERDO ABAD**, con código 65210, quien presenta su trabajo de titulación denominado: **“DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA APLICADO A LA EMPRESA COMERCIAL “ABAD MENDIETA CIA. LTDA.”**”, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño. Designa como *Director al ingeniero Iván Rodrigo Coronel y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros María José González Calle y Benjamín Herrera Mora*. De acuerdo al cronograma de la Unidad de Titulación Especial, la peticionaria para desarrollar y presentar su trabajo de titulación tiene un plazo **hasta el 14 de octubre de 2016**, debiendo realizar dos sustentaciones parciales del trabajo de titulación: la semana entre el 04 al 08 de julio de 2016 y la semana entre el 29 de agosto al 02 de septiembre de 2016 en su orden.

Cuenca, mayo 31 de 2016



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración
ADMINISTRACION
SECRETARIA



1.

CONVOCATORIA

En mi calidad de Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración, convoco a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA APLICADO A LA EMPRESA COMERCIAL "ABAD MENDIETA CIA. LTDA."**, presentado por la estudiante María Eugenia Izquierdo Abad con código 65210, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el Viernes, 13 de mayo de 2016 a las 08h30.

Cuenca, 04 de mayo de 2016

Ing. Xavier Ortega Vásquez
Decano de la Facultad

Ing. Iván Rodrigo Coronel

Ing. María José Gonzalez Calle

Ing. Benjamín Herrera Mora

Comunicado
05/05/2016
18h30 pm



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

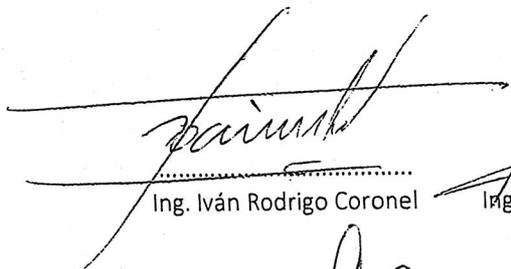
- 1.1 Nombre del estudiante: María Eugenia Izquierdo Abad
Códigos: 65210
Director sugerido: Ing. Iván Rodrigo Coronel
- 1.2 Codirector (opcional): _____
- 1.3 Tribunal: Ing. María José González Calle
- 1.4 Título propuesto: *“Desarrollo de una propuesta de un plan de mejora continua aplicado a la Empresa Comercial “Abad Mendieta Cía. Ltda.”*
- 1.5 Resolución:

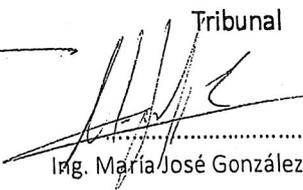
1.5.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.5.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

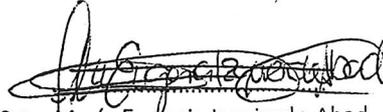
Incluir: plan de mejora continua en la viñeta #3 de resultados esperados.

1.5.3 No aceptado
• Justificación:


 Ing. Iván Rodrigo Coronel


 Tribunal
 Ing. María José González Calle


 Ing. Benjamín Herrera Mora


 Srta. María Eugenia Izquierdo Abad


 Dra. Jenny Ríos Coello
 Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Viernes, 13 de mayo de 2016 a las 08h00.



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: María Eugenia Izquierdo Abad

1.2 Códigos: 65210

1.2 Director sugerido: Ing. Iván Rodrigo Coronel

Codirector (opcional):

1.3 Título propuesto: *Desarrollo de una propuesta de un plan de mejora continua aplicado a la Empresa Comercial "Abad Mendieta Cía. Ltda."*

1.4 Revisores (tribunal): Ing. María José Gonzalez Calle e Ing. Benjamín Herrera Mora

1.5 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
99. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
100. ¿Es informativo?	✓			
101. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
102. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
103. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
104. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
105. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
106. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
107. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
108. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
109. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
110. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			

111. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
112. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				
113. ¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
114. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
115. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
116. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
117. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
118. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
119. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
120. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
121. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
122. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
123. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
124. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
125. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
126. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
127. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
128. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				

129. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
130. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

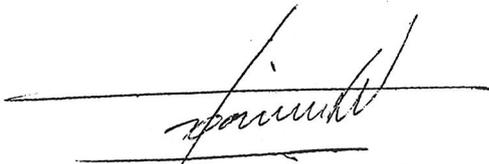
(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple:

.....

.....

.....



 Ing. Iván Rodrigo Coronel



 Ing. María José González Calle



 Ing. Benjamín Herreta Mora



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Protocolo de trabajo de titulación

Título:

Desarrollo de una propuesta de un Plan de
Mejora Continua aplicado a la empresa
comercial “Abad Mendieta Cía. Ltda.”

Nombre del estudiante:

Ma. Eugenia Izquierdo Abad

Director sugerido:

Iván Coronel, PhD

Cuenca – Ecuador

2016

1-Datos Generales

1.1 Nombre del estudiante:

Izquierdo Abad, María Eugenia.

1.1.1 Código:

65210

1.1.2 Contacto:

Teléfono Convencional: 07-2240-573.

Teléfono Celular: 0984217315.

Correo Electrónico: cuqui282@hotmail.com

1.2 Director sugerido:

Coronel José Iván Rodrigo, PhD

1.2.1 Contacto:

Teléfonos: 0999259065.

Correo Electrónico: icoronel@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera:

Gestión Estratégica.

1.7.1 Código UNESCO:

5311.99

1.7.2 Tipo de trabajo:

a) Modelo de Negocio.

b) Investigación Formativa.

1.8 Área de estudio:

Gestión de la Calidad.



1.9 Título propuesto:

Desarrollo de una propuesta de un Plan de Mejora Continua aplicado a la empresa comercial "Abad Mendieta Cía. Ltda."

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto:

Nuevo.

2. Contenido

2.1 Motivación de la investigación:

El desarrollo de las PYMES en el país es cada vez más grande y significativo ya que representa un gran porcentaje en la actividad económica del mismo. Sin embargo, muchas de estas empresas desconocen sobre herramientas de gestión, planes de mejora, entre otros, que son útiles para una buena administración y progreso.

“Abad Mendieta Cía. Ltda.” es una empresa familiar, que forma parte de la categoría PYMES y carece a su vez de herramientas enfocadas a mejorar su gestión y mantenerse en un mercado que es cada vez más competitivo. De ahí radica la motivación de desarrollar una propuesta de un plan de mejoramiento continuo orientado a su actividad comercial y su gobierno corporativo. Con el fin de establecer ventajas competitivas, lograr una empresa mejor estructurada brindando un servicio eficiente y de calidad.

La mejora continua es un proceso que incluye a toda la organización, con el objetivo de mejorar día a día. Tiene un peso muy significativo en su administración ya que interactúan todos los departamentos, e incentiva a un trabajo en equipo en donde todos quieren alcanzar un objetivo en común.

2.2 Problemática:

El problema radica en el descuido y desorganización por parte de los integrantes de la compañía para conocer en donde se encuentra, hacia donde va, y que es lo que tienen que hacer para lograr competitividad en la actualidad. Durante muchos años, en esta empresa, como en la mayoría de la misma categoría PYMES se han basado en la experiencia y el conocimiento del mercado para salir adelante, esto a su vez trae una desventaja, que es el no saber qué herramientas implementar para responder a los consumidores de la actualidad, la situación macroeconómica y a la competencia.

2.3 Pregunta de investigación:

¿Cuál debe ser la estructura de un plan de mejoramiento continuo aplicado a la empresa comercial “Abad Mendieta Cía. Ltda.”, para potenciar su competitividad?

2.4 Resumen:

El presente protocolo trata acerca de una propuesta de un plan de mejora continua aplicado a una empresa familiar. Ya que carece de herramientas administrativas eficientes que pueden generar ventajas competitivas para lograr un crecimiento. La metodología que se emplea es de tipo cuantificativa, ya que se analizará la información de estos tipos de variables. Utilizaremos distintos instrumentos como, encuestas, informes, diagramas, etc. para llegar a los objetivos específicos como el análisis de la situación actual de la empresa y la elaboración de un plan de mejora continua, con el que nos permitirá establecer conclusiones y recomendaciones.



2.5 Estado del Arte y Marco Teórico:

En tiempos pasados las empresas, tanto PYMES como multinacionales se enfocaban únicamente a la rentabilidad de sus negocios, a cuánto ascienden sus utilidades sin importar el manejo de sus procesos. En la actualidad con la globalización y los cambios que conlleva eso, ha iniciado una época en la que las empresas se enfocan al manejo de sus operaciones cuidando su Talento Humano, sus materiales, sus procesos y sobre todo la satisfacción de sus clientes. Es por eso que se han desarrollado diversas técnicas y herramientas para implementar en las organizaciones. Una de ellas es la mejora continua, que parte de la calidad, la cual también ha sufrido una evolución desde una calidad dirigida al producto netamente hacia una calidad dirigida a la satisfacción del cliente, esta técnica implica realizar las cosas bien de manera continua y engloba a todas las áreas y procesos de una empresa, interrelacionando sus Stakeholders.

El bienestar económico y la supervivencia de empresas y naciones dependen de la calidad de los bienes y servicios que producen, lo cual depende fundamentalmente de la calidad de la fuerza de trabajo y las prácticas administrativas que definen la organización. (Evans&Lindsay, 2008 p.1).

De esa manera la calidad toma mayor fuerza en el ámbito empresarial. Ahora las empresas ponen énfasis en la calidad de sus servicios y productos, ya que esto es lo que les sitúa por encima de la competencia. El hacer bien las cosas no solo engloba en el producto final sino en toda la responsabilidad del procesos, en que se realicen buenas prácticas para que así los consumidores se sientan a gusto que es un producto o servicio limpio.

Rosander en 1994 citó que Shewart propuso un método para poder controlar y analizar los procesos. Sin embargo, no es hasta 1950 que Edward Deming y Joseph Juran (Evans&Lindsay, 2008) empiezan su análisis y la utilización del control estadístico de calidad hacia la reconstrucción de Japón tras la II Guerra Mundial. Mediante eso este país comienza a generar ventajas competitivas posicionándose en el mercado mundial. Generando una cultura de mejora continua.

El ciclo de Deming parte de la filosofía Kaizen. Evans y Lindsay (2000) indica que “la mejora en todas las áreas del negocio, sirve para aumentar la calidad de la empresa” (p.364). Deming expresa que todo el proceso de mejora continua debe ser aceptado por la alta dirección en lo que refiere a liderazgo de los colaboradores, de esa manera el programa de calidad será efectivo. (Rosander, 1994).

La interacción de las distintas áreas de la empresa fomenta una mejor comunicación y los procesos se desarrollaran por ende más eficientes.

“Está integrado por cuatro etapas: *planear, hacer, estudiar y actuar*” (Evans&Lindsay, 2000, p.657). Con la implementación y el uso de este ciclo no solo se obtiene una mejora



continua a corto ya que está enfocada también hacia el aprendizaje organizacional a largo plazo (Evans&Lindsay, 2000).

“Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...)” (Jimeno Bernal, 2013).

E

La mejora continua trae consigo diversos beneficios para las organizaciones, debido a su implementación global, su retroalimentación constante que provoca una ventaja a las empresas en el mercado provocando atracciones para accionistas, admiración de parte del mercado y recelo por parte de los competidores. Evans y Lindsay en el 2008 comentan que Six Sigma creó un enfoque renovado en la mejora de procesos, cuyas herramientas son: diagramas de flujo, hojas de verificación, diagramas de Pareto, diagramas de causa y efecto, diagramas de dispersión y diagramas de control. Es una evolución por parte de las organizaciones que implementen esta metodología.

2.6 Hipótesis

2.7 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de un Plan de Mejora Continua aplicado a la empresa comercial “Abad Mendieta Cía. Ltda.” que contribuya con su crecimiento y desarrollo de ventajas competitivas.

2.8 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Diseñar el ciclo de Deming (P,H,V:A) aplicado a la empresa comercial.

2.9 Metodología

Tipo y enfoque de la investigación: El tipo de investigación es Documental Descriptivo con un enfoque Cuantitativo.

Método: Inductivo-Deductivo.

Técnicas:

- Encuestas aplicadas a los altos mandos de la empresa para conocer la situación de la empresa de forma estratégica y sistemática.
- Observación de las actividades del negocio para analizar el desenvolvimiento de su personal en su día a día.
- Encuesta al personal de la empresa para conocer su posición frente a la empresa.



2.15 Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado Esperado	Tiempo (semanas)
1. Análisis de la situación de la empresa.	1.1 Visita Técnica a la empresa.	Conocer la situación en la que se encuentra la empresa, considerando factores internos y externos.	Dos
	1.2 Elaborar un diagnóstico cuantitativo y cualitativo de la empresa.		Cuatro
	1.3 Realizar encuestas al Gerente acerca de la información del Entorno Interno.		Tres
	1.4 Realizar encuestas a Trabajadores y Proveedores de la empresa.		Tres
2. Diseñar el ciclo de Deming (P,H,V,A) aplicado a la empresa comercial.	2.1 Visualizar y documentar las actividades problemáticas de la empresa.	Saber con certeza cuales son las actividades que no están generando valor a la empresa.	Cuatro
	2.2 Realizar un plan piloto (P,H,V,A).		Cuatro
	2.3 Controlar el plan piloto.		Seis
	2.4 Analizar sus resultados.		Cuatro
		TOTAL	30 Semanas



2.16 Referencias

Para el desarrollo de esta propuesta de plan de mejora continua se utilizará el método APA.

Bernal, J. (2013, Agosto 23). Re: Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua [Mensaje de blog en la Web]. Recuperado de <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>.

Evans, J.R.&Lindsay, W.M (2008). *Administración y control de la calidad, 7ma Edición*. México, DF: Cengage Learning Editores.

Rosander, A.C (1994). *Deming's 14 Points Applied to Service*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

2.17 Anexos

2.18 Firma de responsabilidad (estudiante)

2.19 Firma de responsabilidad (director sugerido)

2.20 Fecha de entrega

13 de mayo de 2016.

03-05-2016.

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diseño de Tesis

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Izquierdo Abad María Eugenia.

Tema: "DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA APLICADO A LA EMPRESA COMERCIAL ABAD MEMDIETA CIA LTDA"

Director: Ing. Iván Coronel.

Tribunal: María José González.

Tribunal: Ing. Benjamín Herrera

DIA: Viernes

FECHA: 13 de mayo de 2016

HORA: 8h00 am.

Oficio: EA-919-2016-UDA
Cuenca, 27 de abril de 2016

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Izquierdo Abad María Eugenia**, tema: **DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA APLICADO A LA EMPRESA COMERCIAL "ABAD MENDIETA CIA. LTDA."**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación".

Director: Ing. Coronel Iván

Tribunal sugerido: Ing. González María José
Ing. Herrera Benjamín

Atentamente,

ING. MARIA JOSE GONZALEZ
Directora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

Señor

Ing. Xavier Ortega V.

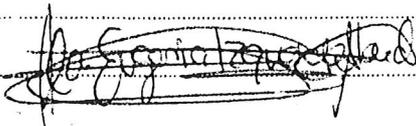
DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Su Despacho

De mi consideración:

Yo, Ma. Eugenia Izquierdo Abad, código 65210, estudiante de la Escuela de Administración, de la Facultad de Ciencias de la Administración, solicito comedidamente que me acepte el diseño previo a la obtención del título, el cual se denomina "Desarrollo de una propuesta para un Plan de Mejora Continua aplicado a la empresa comercial "Abad Mendieta Cía. Ltda.", cuyo tutor será el PhD. Iván R. Coronel.

Atentamente,



Ma. Eugenia Izquierdo Abad

65210

0301923900

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **IZQUIERDO ABAD MARIA EUGENIA**, con código **65210**, alumno de la Escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado más del 80% de créditos de su malla curricular.

Que, la señorita **IZQUIERDO ABAD MARIA EUGENIA**, le falta aprobar las siguientes materias para finalizar sus estudios:

EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES

GESTIÓN DE RIESGOS

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS

Cuenca, 11 de Abril de 2016.



Derecho No. 001-001-000139227

mjmc.-

Cuenca, 11 de abril de 2016

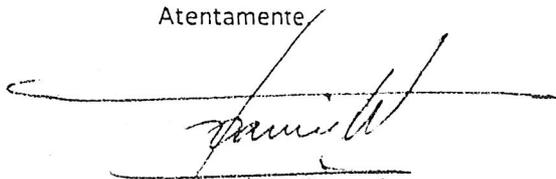
Ingeniero,
Xavier Ortega V.
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Su despacho.

Reciba un cordial saludo esperando que todas sus funciones se realicen con todo el éxito que usted se merece, el motivo de la presente es informar que aceptado ser tutor para el desarrollo del trabajo de titulación, "Desarrollo de una propuesta de un Plan de Mejora Continua aplicado a la empresa comercial "Abad Mendieta Cía. Ltda."", elaborado por la Srta. Ma. Eugenia Izquierdo Abad.

Por la favorable acogida, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Iván R. Coronel', is written over a horizontal line. The signature is fluid and cursive.

PhD. Iván R. Coronel

ABAD MENDIETA CIA. LTDA.
SUPERMERCADOS LA BODEGA



DONDE TODO ES MAS BARATO

Azogues, 11 Abril del 2016

Ingeniero,
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Su Despacho.-

De mis consideraciones,

Solicito a la Empresa Abad Mendieta Cía. Ltda.;

Supermercados "La Bodega", me permita, a Ma. Eugenia Izquierdo Abad, poder tomar y obtener información de la empresa con el fin de realizar una propuesta para un Plan de Mejora Continua.

ABAD MENDIETA Cía Ltda.
LA BODEGA
RUC: 0371008163001

Econ. Patricia Abad
Gerente General

RUC: 0391008043001
LOCAL PRINCIPAL
DIRECCIÓN: AV. 24 DE MAYO Y GRAL. ENRIQUEZ
TELEFONO: 2240-871 2240-573

SUCURSAL 1
DIRECCION: CENTRO COMERCIAL BARTOLOME SERRANO
TELEFONO: 2249-561
SUCURSAL 2
DIRECCION: VIA ORIENTE Y GNRAL VEINTIMILLA
TELEFONO: 2241-631