



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Análisis de la cadena de valor y propuesta de herramientas de gestión en la empresa Lácteos San Antonio”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Autores:

José Moisés Jerves Ordóñez
Álvaro José Vintimilla Rendón

Directora:

Ing. María José González

Cuenca-Ecuador

2019

AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto, lo agradecemos a Dios y a nuestros padres, por el apoyo incondicional en el desarrollo de nuestros estudios y en la realización de este proyecto.

A nuestra tutora, Ing. María José González, que fue un pilar fundamental para llevar a cabo las investigaciones y aplicaciones que conforman el presente proyecto, guiándonos siempre con atención y dedicación.

A la empresa Lácteos San Antonio, al Sr. Carlos González, por la apertura ofrecida en cuanto a la obtención de información necesaria para la realización del proyecto, y al personal de la empresa por facilitarnos entrevistas y visitas.

A los productores de las haciendas visitadas, por transmitirnos sus conocimientos y recomendaciones que hicieron posible la visualización más clara del funcionamiento de la empresa.

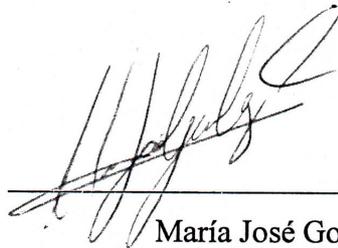
RESUMEN:

La presente investigación analiza la cadena de valor de la empresa cuencana Lácteos San Antonio con el objetivo de conocer la situación actual de la organización, sus debilidades y ventajas competitivas. Se aplicó un cuestionario y se realizaron entrevistas a personal de la empresa y proveedores. Con esta información se propusieron estrategias para lograr una mejora en los ocho eslabones de la cadena de valor y se identificaron herramientas que la empresa puede aplicar. Del estudio se obtuvo que una de las debilidades más fuertes es su posicionamiento fuera de la provincia del Azuay y su ventaja competitiva es su fuerte imagen dentro del Azuay

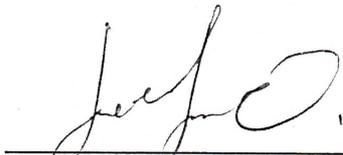
ABSTRACT

The present investigation analyzed the value chain of the company “Lacteos San Antonio” with the purpose of understanding the current situation of the organization, its weaknesses and its competitive advantages. A questionnaire was applied, and interviews were carried out to the company’s personnel and suppliers. With this information, strategies to achieve an improvement in the eight stages of the value chain were proposed. Also, management tools that the company could apply were identified. From the study, it was determined that one of the biggest weaknesses the company has is its positioning outside the province of Azuay, and that its competitive advantage is the company’s strong image inside Azuay.

Key words: value chain, competitive advantage, strategies, management tools.



María José González
Thesis Director



José Moisés Jerves Ordóñez

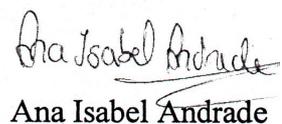


Álvaro José Vintimilla Rendón

Authors



Translated by,



Ana Isabel Andrade

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| CAPÍTULO I..... | 8 |
| TEORÍA SOBRE LA CADENA DE VALOR | 8 |
| ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO | 8 |
| ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS Y TENDENCIAS | 30 |
| CAPÍTULO II | 43 |
| ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LÁCTEOS SAN ANTONIO..... | 43 |
| INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA..... | 43 |
| ANÁLISIS FODA..... | 49 |
| FODA CRUZADO | 52 |
| ANÁLISIS PESTEL | 54 |
| ANÁLISIS DEL SECTOR LÁCTEO..... | 63 |
| LEVANTAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DE LACTEOS SAN ANTONIO | 71 |
| CAPÍTULO III..... | 104 |
| PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN | 104 |
| ESTRATEGIAS DE GESTIÓN | 104 |
| HERRAMIENTAS DE GESTIÓN | 107 |
| PLAN DE ACCIÓN..... | 145 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 146 |

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de investigación, se realiza un análisis de la cadena de valor de la empresa Lácteos San Antonio y se plantea una propuesta de estrategias y herramientas de gestión que contribuyan con el mejoramiento de actividades.

Inicialmente, se realiza un análisis bibliométrico, en el cual se identifican y se seleccionan las fuentes que se van a analizar en cuanto a la teoría acerca de la cadena de valor y a temas relacionados como la ventaja competitiva y la gestión empresarial. Seguido del análisis bibliométrico se lleva a cabo una profundización de las principales teorías y tendencias más relevantes de la temática en la que se fundamenta el presente proyecto de investigación.

A continuación, se procede a desarrollar el análisis de la cadena de valor de la empresa Lácteos San Antonio, el cual partiendo de la recolección de la información general de la empresa, se realiza mediante la generación de un FODA y un análisis PESTEL, para identificar las principales fortalezas, debilidades y ventajas competitivas tanto internas como externas de la empresa. De igual manera, se efectúa un análisis del sector lácteo a nivel nacional, para tener un panorama más claro de la posición de la empresa frente a la competencia.

Una vez que se cuente con los análisis mencionados anteriormente, se procede a levantar la cadena de valor de la empresa, a través de visitas y entrevistas que proporcionen la información necesaria para determinar las principales fortalezas y debilidades específicas de cada eslabón que conforma la cadena de valor de Lácteos San Antonio.

Posteriormente, se plantea una propuesta de estrategias de gestión dirigidas a mantener las ventajas competitivas existentes y a aprovechar las fortalezas identificadas para reducir las debilidades detectadas. Para las estrategias propuestas de igual forma se formularán herramientas de gestión que contribuyan con el cumplimiento de las mismas y con el mejoramiento de actividades.

Finalmente, el proyecto de investigación concluye con la definición de un plan de acción estructurado y con las respectivas conclusiones y recomendaciones de los aspectos más importantes que han surgido del análisis.

CAPÍTULO I

TEORÍA SOBRE LA CADENA DE VALOR

ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

El contenido del presente capítulo consiste en un análisis bibliométrico, el cual muestra los principales autores que han publicado acerca de los temas de interés para el proyecto de investigación. De igual manera, luego de haber seleccionado las fuentes más citadas, se realizará un análisis de las principales teorías y tendencias encontradas.

El análisis bibliométrico es una herramienta que, mediante la búsqueda de palabras clave, permite realizar un barrido de los principales autores y obras en las que se mencionan estas palabras, dentro de las bibliotecas virtuales de Google Scholar y Scopus.

Para llevar a cabo el barrido bibliométrico, se utilizó como herramienta la aplicación digital denominada Harzing's Publish or Perish, en la cual se puede seleccionar una de los buscadores académicos disponibles, para realizar la búsqueda mediante distintos filtros, que pueden ser el nombre del autor o del libro, palabras clave o frases. Los resultados de la búsqueda se presentan ordenados según el número de citas, con el fin de visualizar las publicaciones más relevantes para el tema que se investiga. A continuación se presentan imágenes que demuestran el uso de la aplicación:

Harzing's Publish or Perish 6.34.6288.6798

File Edit Query Tools Help

My queries

| Query | Source | Papers | Cites | Cites/year | h | g | h _i norm | h _i annual | *Co | Query date | Cache date | Last ... |
|-------------------------|---------------|--------|-------|------------|----|-----|---------------------|-----------------------|-----|------------|------------|----------|
| gestión empresarial | Google Sch... | 500 | 42649 | 288.17 | 84 | 199 | 73 | 0.49 | 66 | 13/9/2018 | 13/9/2018 | 0 |
| gestión empresarial | Google Sch... | 0 | 0 | 0.00 | 0 | 0 | 0 | 0.00 | 0 | 13/9/2018 | 13/9/2018 | 1223 |
| gestión empresarial | Google Sch... | 0 | 0 | 0.00 | 0 | 0 | 0 | 0.00 | 0 | 13/9/2018 | 13/9/2018 | 1223 |
| cadena de valor | Scopus | 200 | 1166 | 61.37 | 16 | 25 | 16 | 0.84 | 0 | 11/9/2018 | 11/9/2018 | 0 |
| herramientas de gestión | Google Sch... | 100 | 7862 | 357.36 | 48 | 88 | 38 | 1.73 | 18 | 11/9/2018 | 11/9/2018 | 0 |

No query selected

About the available data sources

Select an existing query to inspect or modify it, or click one of these buttons to create a new query.

Crossref* Microsoft Academic***
 Google Scholar* Scopus***
 Google Profile* Web of Science***

* Free data source *** External subscription required

Import External Data... About importing external data

Metrics

Publication years: Cites Per year Rank Authors Title Year Publication Publisher Title Type

Copy to Clipboard
Save as File...

Harzing's Publish or Perish 6.34.6288.6798

File Edit Query Tools Help

My queries

| Query | Source | Papers | Cites | Cites/year | h | g | h _i norm | h _i annual | *Co | Query date | Cache date | Last ... |
|------------------------|---------------|--------|-------|------------|----|-----|---------------------|-----------------------|-----|------------|------------|----------|
| ? | Google Sch... | 0 | 0 | 0.00 | 0 | 0 | 0 | 0.00 | 0 | 27/9/2018 | n/a | 35 |
| estrategia empresarial | Google Sch... | 500 | 51522 | 199.70 | 98 | 218 | 85 | 0.33 | 87 | 25/9/2018 | 25/9/2018 | 0 |
| gestión empresarial | Google Sch... | 500 | 42649 | 288.17 | 84 | 199 | 73 | 0.49 | 66 | 13/9/2018 | 13/9/2018 | 0 |
| gestión empresarial | Google Sch... | 0 | 0 | 0.00 | 0 | 0 | 0 | 0.00 | 0 | 13/9/2018 | 13/9/2018 | 1223 |
| gestión empresarial | Google Sch... | 0 | 0 | 0.00 | 0 | 0 | 0 | 0.00 | 0 | 13/9/2018 | 13/9/2018 | 1223 |
| cadena de valor | Scopus | 200 | 1166 | 61.37 | 16 | 25 | 16 | 0.84 | 0 | 11/9/2018 | 11/9/2018 | 0 |

Google Scholar query

How to search with Google Scholar

Authors: _____ Years: 0 - 0

Publication/Journal: _____ ISSN: _____

All of the words: estrategia empresarial Title words: _____

Any of the words: _____

None of the words: _____

The phrase: _____

Metrics

Publication years: 1760-2018
 Citation years: 258 (1760-2018)
 Papers: 500
 Citations: 51522
 Cites/year: 199.70
 Cites/paper: 103.04
 Cites/author: 35650.77
 Papers/author: 382.93
 Authors/paper: 1.59
 h-index: 98
 g-index: 218
 h_inorm: 85
 h_iannual: 0.33
 *Count: 87

| Cites | Per year | Rank | Authors | Title | Year | Publication | Publisher | Type |
|-------|----------|------|---------------------------|---|------|-------------------------------|------------------------|----------|
| 5316 | 221.50* | 64 | H Koontz, H Weihr | Una perspectiva global | 1994 | Editorial McGraw-Hill | biblio.econ.uba.ar | PDF |
| 1777 | 444.25* | 367 | JL Rodriguez, EA G... | Dirección estratégica de los recursos humanos | 2014 | | Ediciones Pirámide | CITATION |
| 1674 | 119.57* | 54 | AA Thompson, AJ ... | Administración estratégica: textos y casos | 2004 | | sidalnet | BOOK |
| 1338 | 32.63* | 33 | HI Ansoff, AZ Sanv... | Estrategia empresarial | 1977 | | | CITATION |
| 1227 | 45.44* | 283 | RH Ballou, PR de Le | Logística empresarial: control y planificación | 1991 | | sidalnet | BOOK |
| 1218 | 87.00* | 42 | G Hamel, L Valikan | The quest for resilience | 2004 | ... Económicas y Empresari... | revistas.upcomillas.es | PDF |
| 1194 | 42.64* | 203 | RA Haugen, RA Ha... | Modern investment theory | 1990 | | sidalnet | CITATION |
| 1041 | 38.56* | 22 | HI Ansoff | A nova estratégia empresarial | 1991 | | Atlas | CITATION |
| 1033 | 73.79* | 8 | RS Kaplan, DP Nort | Mapas estratégicos: cómo convertir los activos int... | 2004 | | sidalnet | BOOK |
| 921 | 76.75* | 186 | A Francés | Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro... | 2006 | | books.google.com | BOOK |
| 850 | 38.64* | 294 | K Esser, W Hillebra... | Competitividad sistémica nuevo desafío para las ... | 1996 | Revista de la ... | repositorio.cepal.org | PDF |
| 765 | 40.26* | 143 | A Vázquez-Barquero | Dinámica productiva y desarrollo urbano: La resp... | 1999 | EURE (Santiago) | scielo.conicyt.cl | HTML |
| 734 | 73.40* | 465 | JM Sáinz, JMS de V... | El plan de marketing en la práctica | 2008 | | books.google.com | BOOK |
| 722 | 51.57* | 348 | P Escorsa Castellés, J... | Tecnología e innovación en la empresa | 2004 | | books.google.com | BOOK |
| 709 | 50.64* | 309 | JP Sallenave | Gerencia y planeación estratégica | 2004 | | books.google.com | BOOK |

Copy to Clipboard
Save as File...

Para la búsqueda se seleccionaron las siguientes palabras clave:

- Cadena de valor
- Ventaja competitiva
- Herramientas de gestión
- Estrategia empresarial

También se realizó la búsqueda de palabras clave en inglés:

- Value chain
- Competitive advantage

A continuación, se presentan los resultados de las principales publicaciones de las palabras clave utilizadas:

| | CADENA DE VALOR | | |
|--------------|--|--|------|
| Cites | Authors | Title | Year |
| 5328 | H Koontz, H Weihrich | Una perspectiva global | 1994 |
| 4709 | P Kotler, KL Keller | Dirección de marketing | 2009 |
| 4273 | G Baca Urbina | Evaluación de proyectos (7a | 2013 |
| 3876 | ME Porter | Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior | 2015 |
| 2862 | RS Kaplan, DP Norton, A Santapau | El cuadro de mando integral | 1997 |
| 1854 | RH Ballou | Logística: Administración de la cadena de suministro | 2004 |
| 1753 | PZ Sánchez | Contabilidad general | 1996 |
| 1588 | CWL Hill, GR Jones, YMV Pérez, GAS Soto... | Administración estratégica | 2009 |
| 923 | A Francés | Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral | 2006 |
| 861 | RB Chase, FR Jacobs | Administración de operaciones: producción y cadena de suministros | 2010 |
| 736 | LÁG Martín, JEN López, PL Sáez | La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones | 2015 |
| 593 | WJ Keegan | Marketing global | 1997 |
| 542 | S Boisier | ¿ Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? | 2005 |
| 525 | S Chopra, P Meindl | Administración de la cadena de suministro | 2008 |
| 485 | DR Hansen, MM Mowen, AD Quiñones, FS Fragoso | Administración de costos: contabilidad y control | 2003 |

| | | | |
|------------|---|---|------|
| 385 | JR Zaratiegui | La gestión por procesos: Su papel e importancia | 1999 |
| 335 | R Méndez | Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes | 2002 |
| 315 | ME Porter, MR Kramer | La creación de valor compartido | 2011 |
| 303 | DN Ramírez Padilla | Contabilidad administrativa | 2008 |
| 289 | C Giménez, R Kaplan, C Mallo, S Meljem | Contabilidad de costos y estratégica de gestión | 2000 |
| 282 | E Fernández Sánchez | Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar | 2010 |
| 274 | C TRAVES | Marketing estratégico | 2007 |
| 270 | E Diez de Castro, J García del Junco, F Martín Jiménez... | Administración y dirección | 2001 |
| 258 | G Gereffi | Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización | 2001 |
| 252 | S Molina | O pós-turismo | 2003 |
| 249 | CJ Galindo Ruiz | Manual para la creación de empresas | 2004 |
| 244 | E Bueno Campos | Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos | 1996 |
| 234 | A Casanovas, L Cuatrecasas | Logística empresarial | 2003 |
| 225 | A Francés | Estrategia para la empresa en América Latina | 2001 |
| 170 | J Rodríguez | Auditoría administrativa | 2010 |
| 156 | SD Krasner | Soberanía, hipocresía organizada | 2001 |
| 150 | ED Peters | Ser maquila o no ser maquila, ¿ es ésta la pregunta? | 2003 |
| 126 | MÁ Mallar | La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente | 2010 |
| 123 | A Ossorio | Planeamiento estratégico | 2003 |

| | | | |
|-----|-------------------------|--|------|
| 117 | G Alonso | Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor | 2008 |
| 114 | G Gaynor | Manual de gestión en tecnología, tomo I | 1999 |
| 110 | A Vives, E Peinado-Vara | La responsabilidad social de la empresa en América Latina | 2011 |
| 108 | MG Liendo, AM Martínez | Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES | 2001 |
| 106 | C Lovesio | Medicina intensiva | 2008 |
| 105 | A Serra | La gestión transversal. Expectativas y resultados | 2005 |
| 98 | J Quintero, JS Carreño | La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico | 2006 |
| 96 | K Koschatzky | Fundamentos de la economía de redes | 2002 |
| 96 | M Morillo | Rentabilidad financiera y reducción de costos | 2001 |
| 95 | PT No | Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico | 2002 |
| 93 | JE Ricart | Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica | 2009 |
| 93 | A Remmen | Life cycle management: a business guide to sustainability | 2007 |
| 90 | T CURSO | DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA | 1995 |
| 89 | F Albuquerque | Competitividad internacional, estrategia empresarial y papel de las regiones | 1995 |

| | | | |
|--------------|----------------------------|-------|------|
| | VENTAJA COMPETITIVA | | |
| Cites | Authors | Title | Year |

| | | | |
|-------------|---|--|------|
| 5273 | H Koontz, H Weihrich | Una perspectiva global | 1994 |
| 4498 | WJ Stanton, MJ Etzel, BJ Walker, EP Báez... | Fundamentos de marketing | 2004 |
| 4249 | G Baca Urbina | Evaluación de proyectos (7a | 2013 |
| 3850 | ME Porter | Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior | 2015 |
| 3119 | ME Porter | La ventaja competitiva de las naciones | 1991 |
| 2817 | JJ Lambin, Alejandro Molla descals | Marketing estratégico | 1987 |
| 1654 | AA Thompson, AJ Strickland | Administración estratégica: textos y casos | 2004 |
| 1565 | CWL Hill, GR Jones, YMV Pérez, GAS Soto... | Administración estratégica | 2009 |
| 1214 | G Hamel, L Valikangas | The quest for resilience | 2004 |
| 1166 | JR Evans, WM Lindsay, FS Fragoso, GH Díaz | Administración y control de la calidad | 2000 |
| 1095 | J Heizer, B Render | Principios de administración de operaciones | 2004 |
| 946 | TS Bateman, SA Snell, MG Cevallos Almada... | Administracion: una ventaja competitiva. | 1999 |
| 729 | LÁG Martín, JEN López, PL Sáez | La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones | 2015 |
| 636 | ME Porter, MR Kramer, JW Lorsch | Ser competitivo | 2009 |
| 610 | ME Porter | Estrategia y ventaja competitiva | 2005 |
| 601 | FM Gryna, RCH Chua, JA Defeo, JP Magaña | Método Juran: análisis y planeación de la calidad | 2007 |
| 482 | DA Aaker, A del Blanco, RM Prólogo | Construir marcas poderosas. | 2002 |
| 447 | RJ Best | Marketing estratégico | 2007 |

| | | | |
|------------|---|--|------|
| 383 | M Imai | Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa | 1998 |
| 371 | A Cornella, AM Vega | Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas | 1995 |
| 355 | ME Porter | Ser competitivo: Fronteras en expansión | 1999 |
| 281 | E Fernández Sánchez | Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar | 2010 |
| 272 | P Michael | Ventaja competitiva | 1996 |
| 272 | C TRAVES | Marketing estratégico | 2007 |
| 246 | JP Guiltinan, GW Paul, TJ Madden, C de Barón | Gerencia de marketing: estrategias y programas | 1998 |
| 245 | I Silva Lira | Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina | 2005 |
| 233 | G Abdel Musik, D Romo Murillo | Sobre el concepto de competitividad | 2004 |
| 232 | A Casanovas, L Cuatrecasas | Logística empresarial | 2003 |
| 211 | TH Berry, GER Lopetegui, MA Tiznado | Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total | 1992 |
| 203 | JR Gallardo | Administración estratégica | 2012 |
| 196 | DA Aaker, E Joachimsthaler, RMA del Blanco, VC Fons | Liderazgo de marca | 2005 |
| 192 | Z Fernández | La organización interna como ventaja competitiva para la empresa | 1993 |
| 190 | JJ Tarí | Calidad total: fuente de ventaja competitiva | 2000 |
| 185 | E Fernández Sánchez | Innovación, tecnología y alianzas estratégicas: factores clave de la competencia | 1996 |

| | | | |
|------------|---|--|------|
| 157 | AA Thompson, AJ Strickland | Administración estratégica: textos y casos | 2011 |
| 154 | A Dávila | El cuadro de mando integral | 1999 |
| 153 | M Porter | La ventaja competitiva de las naciones | 2007 |
| 146 | SL Narasimhan, DW McLeavey, PJ Billington | Planeación de la producción y control de inventarios | 1996 |
| 142 | S Peter | La quinta disciplina | 1990 |
| 137 | EJ Arnoletto | Administración de la producción como ventaja competitiva | 2000 |
| 136 | A Montoya, I Montoya, O Castellanos | Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos | 2010 |
| 136 | JL Belío, A Sainz | Claves para gestionar precio, producto y marca | 2007 |
| 131 | GS Yip | Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional | 1993 |
| 120 | J Ventura Victoria | Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico | 1994 |
| 115 | ME Porter | ¿ Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? | 1990 |
| 114 | EF Sánchez, JMM Peón, CJV Ordás | Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa | 1998 |
| 113 | G Gaynor | Manual de gestión en tecnología, tomo I | 1999 |
| 112 | P Cardona, P García-Lombardía | Cómo desarrollar las competencias de liderazgo | 2005 |
| 104 | J Benzaquen, LA Carpio, LA Zegarra... | Un índice regional de competitividad para un país | 2010 |
| 103 | Z Torres | Administración estratégica | 2014 |

| | HERRAMIENTAS DE GESTION | | |
|--------------|---|--|------|
| Cites | Authors | Title | Year |
| 1750 | JL Rodríguez, EA Gallastegi | Dirección estratégica de los recursos humanos | 2014 |
| 1137 | JAPF De Velasco | Gestión por procesos | 2009 |
| 1077 | A Cortina, J Conill | Ética de la empresa | 1996 |
| 966 | LR Gómez-Mejía, DB Balkin, RL Cardy, IO Santos... | Gestión de recursos humanos | 1997 |
| 602 | L Cuatrecasas | Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación | 2001 |
| 510 | J Adell | Sobre entornos personales de aprendizaje | 2011 |
| 428 | D Rodríguez | Gestión organizacional | 2010 |
| 384 | P Escorsa, R Maspons, J Llibre | De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva | 2001 |
| 357 | GA Espinoza | Gestión y fundamentos de evaluación de impacto ambiental | 2002 |
| 339 | BE Samanes | Gestión de la competencia de acción profesional | 2002 |
| 312 | MU Durán | Gestión de calidad | 1992 |
| 295 | D Rodríguez Gómez | Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica | 2006 |
| 279 | MA Nava Rosillón | Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente | 2009 |
| 250 | J Costa | El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía | 2014 |
| 241 | IMG Sánchez | La nueva gestión pública: evolución y tendencias | 2007 |
| 241 | R Castel | La gestión de los riesgos: de la anti-psiquiatría al post-análisis | 1984 |

| | | | |
|------------|--------------------------------|---|------|
| 236 | R Andreu, S Sieber | La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje | 1999 |
| 235 | MB Peluffo | Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público | 2002 |
| 216 | N Dudley | Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas | 2008 |
| 210 | A Canals, M Boisot, A Cornella | Gestión del conocimiento | 2003 |
| 207 | MAF Fernández | El control, fundamento de la gestión por procesos | 2003 |
| 190 | AM Machado | La gestión de calidad total en la administración pública | 1999 |
| 187 | JA Gómez-Hernández | Gestión de bibliotecas | 2002 |
| 176 | AS Lacasa | Gestión de la comunicación empresarial | 2004 |
| 174 | D Galloway | Mejora continua de procesos | 2002 |
| 173 | M Martínez | La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores | 2003 |
| 165 | A Castillo | Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento | 1999 |
| 162 | JC Rodríguez-Serrano | El modelo de gestión de recursos humanos | 2011 |
| 160 | Á Gómez Vieites, C Suárez Rey | Sistemas de información: herramientas prácticas para la gestión empresarial | 2005 |
| 158 | JP Moya | Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo | 1996 |
| 154 | A Dávila | El cuadro de mando integral | 1999 |
| 146 | JAM Garrido, SJA Domínguez | La gestión de los sistemas de información en la empresa | 2014 |
| 138 | M Zapata | Sistemas de gestión del aprendizaje– Plataformas de teleformación | 2003 |

| | | | |
|------------|---|--|------|
| 138 | RP Juste, FL Rupérez, MDP Ortiz, PM Fernández | Hacia una educación de calidad: gestión, instrumentos y evaluación | 2000 |
| 126 | I Peña-López, CP Córcoles... | El Profesor 2.0: docencia e investigación desde la Red | 2006 |
| 121 | R Carballo | Innovación y gestión del conocimiento | 2006 |
| 119 | R Kaplan, D Norton | El cuadro de mando integral | 2005 |
| 119 | MÁ Mallar | La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente | 2010 |
| 116 | SF Salvá | Gestión de conflictos, taller de mediación: un enfoque socioafectivo | 2004 |
| 114 | DR i Cerezuela, F Mascarell | Diseño y evaluación de proyectos culturales | 2004 |
| 113 | E Bas | Prospectiva: Herramientas para la gestión estratégica del cambio | 1999 |
| 113 | G Gaynor | Manual de gestión en tecnología, tomo I | 1999 |
| 106 | D Pérez González, M Dressler | Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento | 2007 |
| 105 | TJF Herrera, JCV Schmalbach | La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008 | 2010 |
| 103 | B Schneider | Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios | 2004 |
| 100 | D Cravacuore, SR Ilari, A Villar | La articulación en la gestión municipal: Actores y políticas | 2004 |
| 99 | R Claros, O León | El control interno como herramienta de gestión y evaluación | 2012 |
| 96 | M Reyno Momberg | Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva | 2006 |
| 89 | E James, LINDSAY WILLIAM M. | Administración y control de la calidad | 2005 |

| | ESTRATEGIA EMPRESARIAL | | |
|--------------|---|---|------|
| Cites | Authors | Title | Year |
| 7086 | L Boltanski, E Chiapello | Le nouvel esprit du capitalisme | 1999 |
| 3851 | ME Porter | Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior | 2015 |
| 1214 | G Hamel, L Valikangas | The quest for resilience | 2004 |
| 1144 | JL Gibson, JH Donnelly, JM Ivancevich, R Konopaske | Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos | 2006 |
| 1137 | JAPF De Velasco | Gestión por procesos | 2009 |
| 1094 | JJM Miranda | Gestión de proyectos | 2011 |
| 841 | JT Santomé | Globalización e interdisciplinariedad: el currículum integrado | 1994 |
| 809 | J Villafañe | Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas | 2000 |
| 798 | A Bolívar | Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica | 2001 |
| 661 | L Münch, F Patiño Gómez | Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo | 2010 |
| 617 | F Albuquerque Llorens | Desarrollo económico local y descentralización en América Latina | 2004 |
| 594 | JJA Tejero | Logística integral: la gestión operativa de la empresa | 2007 |
| 536 | JE Grunig, T Hunt | Dirección de relaciones públicas | 2003 |
| 484 | R Estupiñan Gaitán, O Estupiñan Gaitán | Análisis financiero y de gestión. | 2006 |
| 456 | L Mertens | La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional | 1998 |

| | | | |
|------------|---|--|------|
| 448 | RJ Best | Marketing estratégico | 2007 |
| 384 | P Escorsa, R Maspons, J Llibre | De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva | 2001 |
| 381 | JR Zaratiegui | La gestión por procesos: Su papel e importancia | 1999 |
| 377 | MR Banaji, MH Bazerman... | How (un) ethical are you? | 2004 |
| 351 | INGL MORAN, OAG ARRIAZA, HAG HERNANDEZ... | Sistemas de información gerencial | 2001 |
| 335 | RA Brealey, SC Myers, AJ Marcus | Fundamentos de finanzas corporativas | 1996 |
| 323 | D Osborne, T Gaebler | La reinención del gobierno | 1994 |
| 322 | ME Correa | Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial | 2004 |
| 312 | MU Durán | Gestión de calidad | 1992 |
| 303 | WB Werther, K Davis, MPG Brito, JM Gómez | Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano | 2014 |
| 286 | C Giménez, R Kaplan, C Mallo, S Meljem | Contabilidad de costos y estratégica de gestión | 2000 |
| 278 | MA Nava Rosillón | Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente | 2009 |
| 276 | F Albuquerque | Metodología para el desarrollo económico local | 1997 |
| 260 | D Barranco | El cultivo del olivo | 2007 |
| 251 | S Molina | O pós-turismo | 2003 |
| 249 | M Iborra, À Dasí, C Dolz, C Ferrer | Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas | 2007 |
| 232 | A Casanovas, L Cuatrecasas | Logística empresarial | 2003 |

| | | | |
|------------|---|---|------|
| 230 | Á Sáez Torrecilla, M BROMWICH... | Contabilidad de costes y contabilidad de gestión | 1994 |
| 222 | JS Herrera | Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial | 2009 |
| 219 | M De la Cuesta González | El porqué de la responsabilidad social corporativa | 2004 |
| 217 | MJ Escudero | Gestión comercial y servicio de atención al cliente (novedad 2011) | 2011 |
| 215 | DN Rivera, AM León, CN Rivera | Fundamentos para el control de la gestión empresarial | 2004 |
| 214 | AO Gómez | Gerencia financiera y diagnóstico estratégico | 2005 |
| 208 | MAF Fernández | El control, fundamento de la gestión por procesos | 2003 |
| 204 | T Pintado, J Sánchez | Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial | 2013 |
| 190 | J Pérez, C Veiga | Control de gestión empresarial | 2013 |
| 181 | C Laval | La escuela no es una empresa: el ataque neoliberal a la enseñanza pública | 2004 |
| 176 | AS Lacasa | Gestión de la comunicación empresarial | 2004 |
| 175 | D Galloway | Mejora continua de procesos | 2002 |
| 173 | M Martínez | La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores | 2003 |
| 171 | J IVAÑEZ GIMENO | La gestión del diseño en la empresa | 2000 |
| 167 | P Rubio | Introducción a la gestión empresarial | 2006 |
| 166 | J García, C Casanueva | Prácticas de la gestión empresarial | 2001 |
| 166 | M Thevenet | Auditoría de la cultura empresarial | 1992 |
| 162 | A Aguilera Castro, P Becerra, D Patricia | Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social | 2012 |
| 160 | Á Gómez Vieites, C Suárez Rey | Sistemas de información: herramientas prácticas para la gestión empresarial | 2005 |

| | VALUE CHAIN | | |
|-------|--|--|------|
| Cites | Authors | Title | Year |
| 14398 | ME Porter | What is strategy | 1996 |
| 9486 | ME Porter, MR Kramer | The link between competitive advantage and corporate social responsibility | 2006 |
| 9414 | M Christopher | Logistics & supply chain management | 2016 |
| 7457 | ME Porter, MR Kramer | The big idea: Creating shared value | 2011 |
| 7121 | ME Porter, VE Millar | How information gives you competitive advantage | 1985 |
| 6682 | ME Porter, Michael; ilustraciones Gibbs | Strategy and the Internet | 2001 |
| 6192 | R Amit, C Zott | Value creation in e-business | 2001 |
| 6176 | G Gereffi, J Humphrey, T Sturgeon | The governance of global value chains | 2005 |
| 5485 | B Balassa | Trade Liberalisation and “Revealed” Comparative Advantage ¹ | 1965 |
| 4834 | JC Sweeney, GN Soutar | Consumer perceived value: The development of a multiple item scale | 2001 |
| 4786 | JT Mentzer, W DeWitt, JS Keebler, S Min, ... | Defining supply chain management | 2001 |
| 4570 | BM Oviatt, PP McDougall | Toward a theory of international new ventures | 1994 |
| 4492 | CK Prahalad, V Ramaswamy | Co-creation experiences: The next practice in value creation | 2004 |
| 4407 | JC Jarillo | On strategic networks | 1988 |
| 4182 | ME Porter | From competitive advantage to corporate strategy | 1989 |
| 3929 | J Magretta | Why business models matter | 2002 |

| | | | |
|-------------|-----------------------------------|--|------|
| 3894 | DM Lambert, MC Cooper, ... | Supply chain management: implementation issues and research opportunities | 1998 |
| 3833 | P Timmers | Business models for electronic markets | 1998 |
| 3556 | DM Lambert, MC Cooper | Issues in supply chain management | 2000 |
| 3552 | MC Cooper, DM Lambert, ... | Supply chain management: more than a new name for logistics | 1997 |
| 3032 | R Normann, R Ramirez | From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. | 1993 |
| 2961 | SK Srivastava | Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review | 2007 |
| 2929 | A Rappaport | Creating shareholder value: the new standard for business performance | 1986 |
| 2892 | A Raval, C Grönroos | The value concept and relationship marketing | 1996 |
| 2875 | BM Beamon | Measuring supply chain performance | 1999 |
| 2850 | JB Quinn, FG Hilmer | Strategic outsourcing | 1994 |
| 2746 | AF Payne, K Storbacka, P Frow | Managing the co-creation of value | 2008 |
| 2638 | D Tapscott | The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence | 1996 |
| 2635 | R Kaplinsky, M Morris | A handbook for value chain research | 2000 |
| 2612 | SPD Sell | Introduction to supply chain management | 1999 |
| 2575 | M Morris, M Schindehutte, J Allen | The entrepreneur's business model: toward a unified perspective | 2005 |
| 2566 | J Humphrey, H Schmitz | How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? | 2002 |
| 2448 | SL Vargo, PP Maglio, MA Akaka | On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective | 2008 |

| | | | |
|-------------|---|--|------|
| 2426 | PS Magnusson, M Christensson, J Eskilson, ... | Simics: A full system simulation platform | 2002 |
| 2418 | MT Frohlich, R Westbrook | Arcs of integration: an international study of supply chain strategies | 2001 |
| 2415 | HL Lee, KC So, CS Tang | The value of information sharing in a two-level supply chain | 2000 |
| 2344 | WJ Stevenson, M Hojati, J Cao | Operations management | 2007 |
| 2322 | A Parasuraman, D Grewal | The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda | 2000 |
| 2181 | IJ Chen, A Paulraj | Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements | 2004 |
| 2153 | CB Stabell, ØD Fjeldstad | Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks | 1998 |
| 2066 | EC Nevis, AJ DiBella, JM Gould | Understanding organizations as learning systems | 2000 |
| 2053 | GC Stevens | Integrating the supply chain | 1989 |
| 2045 | JF Rayport, JJ Sviokla | Exploiting the virtual value chain | 1995 |
| 2044 | GP Cachon, M Fisher | Supply chain inventory management and the value of shared information | 2000 |
| 1911 | KC Laudon, CG Traver | E-commerce | 2013 |
| 1901 | M Christopher, H Peck | Building the resilient supply chain | 2004 |
| 1889 | DJ Thomas, PM Griffin | Coordinated supply chain management | 1996 |
| 1833 | R Nidumolu, CK Pralhad, ... | Why sustainability is now the key driver of innovation | 2009 |
| 1830 | GS Day, GS Day | Market driven strategy: Processes for creating value | 1990 |

| | | | |
|-------------|------------|---|------|
| 1816 | TS Wurster | Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy | 1999 |
| 1802 | OK Mont | Clarifying the concept of product-service system | 2002 |

| | COMPETITIVE ADVANTAGE | | |
|---------------|------------------------------|--|------|
| Cite s | Authors | Title | Year |
| 92123 | ME Porter | Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance | 2011 |
| 61486 | J Barney | Firm resources and sustained competitive advantage | 1991 |
| 13841 | RM Grant | The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation | 1999 |
| 13691 | MA Peteraf | The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view | 1993 |
| 13426 | JH Dyer, H Singh | The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage | 1998 |
| 11042 | I Dierickx, K Cool | Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage | 1989 |
| 9486 | ME Porter, MR Kramer | The link between competitive advantage and corporate social responsibility | 2006 |
| 7121 | ME Porter, VE Millar | How information gives you competitive advantage | 1985 |
| 6865 | D Leonard-Barton | Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation | 1995 |
| 6670 | JB Barney | Gaining and sustaining competitive advantage | 2007 |

| | | | |
|-------------|---------------------------|--|------|
| 6547 | M Porter, C Van der Linde | Green and competitive: ending the stalemate | 1995 |
| 6419 | RB Woodruff | Customer value: the next source for competitive advantage | 1997 |
| 5535 | 波特, 小悦 | 竞争优势: Competitive Advantage | 2005 |
| 5307 | CJ Fombrun | Reputation: Realizing value from the corporate image | 1995 |
| 5300 | JB Barney | Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? | 1986 |
| 4649 | L Argote, P Ingram | Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms | 2000 |
| 4570 | BM Oviatt, PP McDougall | Toward a theory of international new ventures | 1994 |
| 4283 | ME Porter, MR Kramer | The competitive advantage of corporate philanthropy | 2002 |
| 4182 | ME Porter | From competitive advantage to corporate strategy | 1989 |
| 3743 | R Reed, RJ DeFillippi | Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage | 1990 |
| 3713 | J Pfeffer | Competitive advantage through people | 1994 |
| 3293 | TC Powell | Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study | 1995 |
| 3249 | C Oliver | Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views | 1997 |
| 3220 | JB Barney, MH Hansen | Trustworthiness as a source of competitive advantage | 1994 |
| 3031 | JB Barney | Looking inside for competitive advantage | 1995 |
| 2891 | AA Lado, MC Wilson | Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective | 1994 |

| | | | |
|-------------|---|--|------|
| 2842 | FJ Mata, WL Fuerst, JB Barney | Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis | 1995 |
| 2707 | R Hall | A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage | 1993 |
| 2511 | M Porter | America's green strategy | 1996 |
| 2478 | JB Barney, PM Wright | On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage | 1998 |
| 2439 | J Pfeffer | Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force | 1994 |
| 2419 | PM Wright, GC McMahan, ... | Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective | 1994 |
| 2360 | MH Boisot | Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy | 1998 |
| 2257 | RA Noe, JR Hollenbeck, B Gerhart, PM Wright | Human resource management | 2006 |
| 2238 | G Stalk | Time--the next source of competitive advantage | 1988 |
| 2153 | CB Stabell, ØD Fjeldstad | Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks | 1998 |
| 2088 | NM Dixon | Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know | 2000 |
| 1830 | GS Day, GS Day | Market driven strategy: Processes for creating value | 1990 |
| 1816 | TS Wurster | Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy | 1999 |
| 1801 | D Lavie | The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view | 2006 |

| | | | |
|-------------|--------------------------------------|---|------|
| 1679 | DW Greening, DB Turban | Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce | 2000 |
| 1622 | RD Ireland, MA Hitt, D Vaidyanath | Alliance management as a source of competitive advantage | 2002 |
| 1584 | JG Covin, MP Miles | Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage | 1999 |
| 1544 | RL Martin | The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage | 2009 |
| 1539 | JB Barney, DN Clark | Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage | 2007 |
| 1488 | P Shrivastava | Environmental technologies and competitive advantage | 1995 |
| 1480 | RB Woodruff, S Gardial | Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction | 1996 |
| 1463 | ME Porter | The competitive advantage of the inner city | 1995 |
| 1441 | EE Lawler III | The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization | 1992 |
| 1437 | B Hesterly, J Barney | Strategic management and competitive advantage | 2008 |
| | | | |

De los resultados presentados anteriormente, se seleccionaron los más importantes para el proyecto, de acuerdo al número de veces que ha sido citado, al año en el que la obra ha sido publicada y al grado de relación de la publicación con el ámbito empresarial. Las publicaciones que se han seleccionado para cada tema, según el número de citas y la aplicabilidad de su contenido para el presente proyecto son las siguientes:

| CADENA DE VALOR | | |
|------------------------------------|--|------|
| AUTORES | TITULOS | AÑO |
| ME Porter | Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior | 2015 |
| Hamel, G; Valikangas, L | The quest for resilience | 2004 |
| Quintero, J; Carreño, JS | La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico | 2006 |
| Koontz, H; Weihrich, H | Una perspectiva global | 2001 |
| | | |
| VALUE CHAIN | | |
| AUTORES | TITULOS | AÑO |
| ME Porter | what is strategy | 2000 |
| ME Porter, ME Kramer | The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility | 2006 |
| M Christopher | Logistics & Supply Chain Management | |
| | | |
| VENTAJA COMPETITIVA | | |
| AUTORES | TITULOS | AÑO |
| Quintero, J; Carreño, JS | La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico | 2006 |
| ME Porter | Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior | 2015 |
| G Baca Urbina | Evaluacion de proyectos (7ma edición) | 2013 |
| | | |
| COMPETITIVE ADVANTAGE | | |
| AUTORES | TITULOS | AÑO |
| ME Porter | The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance | 2011 |
| J Barney | Firm Resources and Sustained Competitive Advantage | 1991 |
| | | |
| HERRAMIENTAS DE GESTION | | |
| AUTORES | TITULOS | AÑO |
| Kaplan, Robert; Norton, David | Balanced Scorecard | 1997 |
| Nevado Peña, Domingo | Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral | 2012 |
| Pulido, Humberto Gutiérrez | Calidad Total y Productividad | 1997 |
| Beteta, Luis Pérez | El mapeo del flujo de valor | 2006 |
| Moreno, DC; Grimaldo, G | El Mapa de la Cadena de Valor como herramienta de diagnóstico de sistemas productivos. | 2017 |
| Trigueros, L | Diseño de un Plan de Mejora y Plan de Trazabilidad en la compañía Lácteos La Esther | 2017 |
| Manuela Urrego, María Natera | Implementacion de un sistema MRP para la empresa Bioplast Antioquia | 2015 |
| Evans, JR | Administración y Control de Calidad | 2000 |
| Caballero, Rafael | Diagnóstico de proceso de leche de la planta de lácteos de Zamorano | 2014 |
| Renart, Lluís | Marketing Relacional: Café para todos? | 2002 |
| Díaz de Santos | EL MARKETING MIX: Concepto, estrategia, y aplicaciones | 1990 |
| Pautt, Geli | Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos | 2014 |
| Olaz, Ángel | Desarrollo metodológico de un Assessment Center | 2011 |
| Gallart, M Antonia | Competencias Laborables: tema clave en la articulacion educacion trabajo. | 1997 |
| Bonilla, José I. Urquijo G. y Josu | La Remuneración del Trabajo Manual de Administración de Salarios. | 2008 |
| González, César Pérez Lopez | Minería de Datos Tecnicas y Herramientas | 2008 |
| | | |
| GESTIÓN EMPRESARIAL | | |
| AUTORES | TITULOS | AÑO |
| ME Porter | Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior | 2015 |
| Hamel, G; Valikangas, L | The quest for resilience | 2004 |

ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS Y TENDENCIAS

GESTIÓN EMPRESARIAL

El presente proyecto de investigación tiene como base fundamental la gestión de empresas, por lo que antes de profundizar en temas más específicos como la cadena de valor o la ventaja competitiva, se analizará en términos generales las principales teorías acerca de la gestión y la estrategia empresarial.

La estrategia empresarial es una de las bases para generar una ventaja competitiva, y es un punto de partida para analizar la posición de una empresa en cuanto a competitividad dentro de la industria; es necesario conocer la industria, sus sectores y cuáles son las fuerzas que la rigen. El concepto de Porter (2015), dice que una forma de generar una ventaja competitiva empresarial es encontrar una estrategia común entre la empresa y la industria, por esta razón es importante analizar la estructura de la industria y la competencia que existe dentro de los diferentes sectores industriales.

La estrategia según Porter (2015) ayuda a posicionarse favorablemente dentro de la industria, sabiendo que es un campo donde se encuentra la competencia. El objetivo es lograr que la compañía tenga una posición rentable y sustentable en el tiempo tomando en cuenta a las fuerzas que rigen dentro de la industria.

Para poder realizar la selección de la estrategia, se van a tomar en cuenta dos aspectos básicos según Porter (2015): el primero, es qué tan atractivos son los sectores industriales en los cuales se pretende participar, y el segundo, es la posición competitiva de la empresa dentro de un sector industrial. Los sectores industriales están en constante cambio y con el paso del tiempo estos pueden llegar a ser más atractivos o pueden perder interés dejando de ser llamativos para las empresas. Que una compañía esté bien o mal es un resultado de la lucha que se da dentro de la industria.

En varias ocasiones la estrategia competitiva puede modificar el sector industrial, convirtiéndolo en más o menos atractivo y logrando que la estrategia no solo responda a los cambios del entorno, si no que sea capaz de modificarlo a su conveniencia.

Entonces para entender de donde proviene la estrategia se deben conocer las reglas que rigen a la competencia dentro de un sector, según Porter (2015) el principio de la estrategia es enfrentar dichas reglas y modificarlas a su conveniencia; en toda industria, las reglas están basadas en cinco fuerzas de la competencia:

1. Amenaza de nuevos competidores
2. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La rivalidad entre los competidores actuales.

Grafico No.1



Fuente: Porter (2015)

Estas 5 fuerzas o factores que se pueden observar en el gráfico pueden modificarse dependiendo de la industria en la que este situada la empresa, también estos factores pueden cambiar por las estrategias ya sea para bien o para mal, es por eso que muchas estrategias exitosas han cambiado las reglas de la competencia.

Una vez establecido el concepto de estrategia y su importancia para generar una ventaja competitiva podemos adentrarnos a las estrategias genéricas que según Porter (2015), consisten en que la ventaja competitiva es la parte más importante de cualquier estrategia y que para alcanzarla se tiene que elegir en qué ámbito se va a generar. Para esto Porter (2015), plantea tres estrategias genéricas que son: liderazgo en costos, segmentación y enfoque en la diferenciación.

“El liderazgo en costos y estrategias de diferenciación proporcionan una ventaja competitiva en muy diversos segmentos de la industria, mientras que las diferencia de enfoque se centran en la ventaja de costos (enfoque en costos) o en la diferenciación (enfoque en la diferenciación) en un segmento pequeño” (Porter, 2015, pág. 60).

Una parte muy importante de una sólida estrategia empresarial es la capacidad de anticiparse a los cambios que se puedan generar en el entorno, es decir, la adaptabilidad y flexibilidad que posee la empresa al momento de responder ante modificaciones en el entorno en el que se desarrolla. Los autores Hamel y Valikangas (2004), en su obra titulada “The quest for resilience”, se refieren a este tema afirmando que el mundo, en los tiempos actuales, se ha transformado en un medio muy dinámico, y que la rapidez con la que se presentan estos cambios es cada vez mayor a la adaptabilidad y capacidad de respuesta de las empresas.

Por lo tanto, los autores sostienen que es fundamental diseñar una estrategia de respuesta y adaptabilidad ante estas reiteradas variaciones en el entorno (Hamel & Valikangas, 2004).

“La estrategia de flexibilidad tiene como objetivo básico la anticipación de los escenarios futuros de las actividades empresariales actuales y ello se apoya en cuatro desafíos básicos: cognitivo, estratégico, político e ideológico” (Hamel & Valikangas, 2004, pág. 356).

El desafío cognitivo consiste en que la compañía se debe deslindar de toda costumbre, tradición o sentimiento que le mantenga estrechamente conectada con el pasado, para

de esta manera estar completamente abierta al aprendizaje de los cambios que se pueden producir y del impacto que podrían causar.

El desafío estratégico se trata de que la empresa sea adaptable y que constantemente plantee opciones diferentes a las estrategias y procesos establecidos, ya que éstos en algún momento prácticamente caducarán.

El desafío político, como su nombre lo indica, es adaptar las políticas de la empresa para promover la variedad en las estrategias y proyectos para que la empresa permanezca en el tiempo.

Por último, el desafío ideológico consiste en que la renovación empresarial no debe estar dirigida a resolver un problema o salir de una crisis, sino más bien debe estar orientada a un constante cambio que detecte oportunidades y obtenga ventaja de ellas. (Hamel & Valikangas, 2004)

Según Hamel y Valikangas (2004), en un entorno difícil de predecir que presenta cambios difíciles de anticipar, la estrategia más confiable y que más solidez le brinde a la empresa es incrementar la capacidad de replantear constantemente el modelo de la empresa, para de esta manera ser más flexible y minimizar el riesgo y el impacto que puedan causar los cambios en el medio en el que se desarrolla.

De igual manera, los autores (Hamel & Valikangas, 2004), aseveran que las organizaciones que alcancen una comprensión total del entorno en el que se manejan serán probablemente las más capaces de establecer alternativas estratégicas para reinventar su modelo empresarial y administrar sus recursos de una manera más eficaz que la competencia, lo que generará una ventaja competitiva muy importante.

El cambio es el parámetro decisivo en el mundo empresarial, por lo que la rápida adaptabilidad dejando atrás las tradiciones y los planes estáticos es la estrategia más factible para responder a estos cambios. (Hamel & Valikangas, 2004)

Las empresas buscan enfocarse en una estrategia que englobe el manejo de recursos tanto humanos como materiales, la optimización de costos, la relación con los proveedores y la satisfacción del cliente. Dentro de la gestión de todos estos factores está el análisis de la cadena de valor, la cual abarca desde la compra de materia prima

hasta el servicio al cliente, por lo que a continuación se analizarán los diferentes conceptos de la cadena de valor, junto con las actividades que la conforman.

CADENA DE VALOR

Una herramienta muy utilizada para generar ventaja competitiva y determinar qué estrategias se van a llevar a cabo, es la cadena de valor, la cual abarca el concepto teórico más importante del presente proyecto de investigación. A continuación se analizarán las principales publicaciones acerca de la cadena de valor.

Para introducirnos al tema de la cadena de valor, el concepto según nos indica el autor Porter (2015) es que la cadena de valor es la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realiza. La cadena de valor de una organización y su forma de desempeñar las actividades individuales, son un reflejo de la historia, estrategia, enfoque de implementación de la estrategia y los factores económicos subyacentes en las actividades por sí mismas.

Según los autores Quintero y Carreño (2006) la cadena de valor en una organización es útil para detectar las principales actividades que generan valor para los clientes con sus respectivas actividades de apoyo. La cadena a su vez, identifica los diversos costos en los que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que representa una herramienta indispensable para determinar los costos de una compañía. Dos de los principales propósitos de la cadena de valor es proporcionar un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa, comparada con sus competidores, y un procedimiento para definir las acciones que se deben desarrollar para generar una ventaja competitiva sostenible.

Para analizar la cadena de valor de una empresa, es esencial conocer la forma de identificar y categorizar las actividades que la conforman. Porter (2015) afirma que para empezar, se deben determinar las actividades individuales de la cadena, también señala que un proceso importante es la separación de actividades, la cual está basada en el costo que genera cada una y de la forma de analizar la cadena de valor.

Porter (2015) establece un principio básico para categorizar las actividades, las cuales deben estar separadas en los siguientes aspectos:

- Actividades que presenten una economía distinta.
- Actividades que afecten a la diferenciación.
- Actividades que representen un incremento en costos.

En otro extracto de la obra de Porter (2015), la cadena de valor muestra el conjunto de actividades y funciones relacionadas que se realizan dentro de la empresa, y está constituida por tres elementos básicos:

- Las actividades primarias, que abarcan el desarrollo del producto, su producción, logística, comercialización y los servicios de postventa.
- Las actividades de soporte, las cuales comprenden la administración de recursos humanos, compra de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial.
- El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para la generación de valor.

Gráfico No.2



Fuente: Porter (2015)

En el gráfico se puede observar la clasificación establecida por Porter (2015) de las actividades primarias y de apoyo que conforman la cadena de valor. Los autores Quintero y Carreño (2006), describen las actividades primarias de la siguiente manera:

- Logística interna: También conocida como logística de entrada, abarca las actividades que impliquen la recepción de materia prima, el manejo de materiales, y el almacenamiento.
- Operaciones: Esta subdivisión está compuesta por actividades que comprenden la conversión de la materia prima en producto terminado.
- Logística externa: También denominada logística de salida, abarca las actividades de distribución, una vez que se obtiene el producto terminado.
- Marketing y ventas: Son las actividades que facilitan la comercialización del producto mediante publicidad y gestión de ventas.
- Servicios: Son las actividades que le dan valor al producto una vez concretada la venta, para establecer relaciones duraderas con los clientes.

Las actividades de apoyo están estrechamente relacionadas con las actividades primarias, ya que son el soporte para que éstas se puedan llevar a cabo, suministrando y administrando los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura.

Según Porter (2015) la cadena de valor debe ser sistemática y debe contar con actividades interdependientes, relacionadas entre sí mediante nexos de la cadena.

“Un nexo es la relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra. Los nexos reflejan también la necesidad de coordinar las actividades”. (Porter, 2015)

Se ha analizado el libro titulado “Una perspectiva global” de los autores Koontz y Wehrich, ya que es necesario para comprender y definir otros conceptos adicionales a los establecidos en la obra de Porter, ya que aporta al tema de la administración de la cadena de valor.

Los autores (Koontz & Wehrich, 1994) establecen la diferencia entre cadena de suministros, la cual se enfoca en los pasos que comprenden la logística para obtener la materia prima, optimizando los recursos económicos en el proceso productivo, y la cadena de valor, la cual abarca un concepto más amplio, enfocándose detalladamente en cada uno de los pasos del proceso, desde la consecución de materia prima hasta el servicio al cliente final, concentrándose igualmente en los factores externos.

“La meta de la administración de la cadena de valor es crear una cadena de actividades sin problemas ni interrupciones desde el proveedor hasta el cliente, pasando por el fabricante, para satisfacer y exceder sus expectativas.” (Koontz & Wehrich, 1994)

Según Koontz y Wehrich (1994), para realizar una correcta administración de la cadena de valor, se requiere de un enfoque sistemático a las actividades de la alta gerencia, con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia de la cadena de valor, mediante planeación, organización, liderazgo, integración de personal y control efectivos en cada eslabón de la cadena de valor por parte de los directivos.

La aplicación idónea del enfoque sistémico debe estar dirigida a reducir los costos, con el fin de mejorar el precio y la posición de la empresa en el mercado, para poder conceder al cliente una mejor experiencia y de esta manera incrementar la rentabilidad, según los autores Koontz y Wehrich (1994).

El funcionamiento de la cadena de valor de una empresa refleja su desempeño, tal como afirman los autores Quintero y Carreño (2006), que desde el punto de vista de la estrategia, la manera en la que se realiza cada actividad que constituye la cadena de valor manifiesta la evolución del negocio y de las operaciones.

Por todas estas razones, según Quintero y Carreño (2006) sostienen que la herramienta más útil cuando se requiere realizar un análisis del que se puedan extraer estrategias para mejorar el funcionamiento y la eficiencia de la empresa es la cadena de valor.

Otro concepto interesante que plantean los autores Quintero y Carreño (2006), es que bajo el punto de vista de que son muchas las actividades que se realizan en una empresa y son muchas las personas que las llevan a cabo, se pueden considerar tres cadenas de valor adicionales a la cadena de valor genérica, las cuales son:

- Cadena de valor de los proveedores.
- Cadena de valor de los canales.
- Cadena de valor de los clientes.

Al haber analizado las diferentes teorías y conceptos acerca de la cadena de valor, planteados por varios autores, se han podido identificar las diferencias de enfoque que maneja cada uno, los cuales se exponen en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 3



Fuente: Porter (2015)

Elaborado por: José Jerves, Álvaro Vintimilla

La cadena de valor está estrechamente relacionada con la ventaja competitiva, al punto que la ventaja competitiva es parte del resultado del correcto funcionamiento de la cadena de valor. “La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes

constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”. (Quintero & Carreño, 2006)

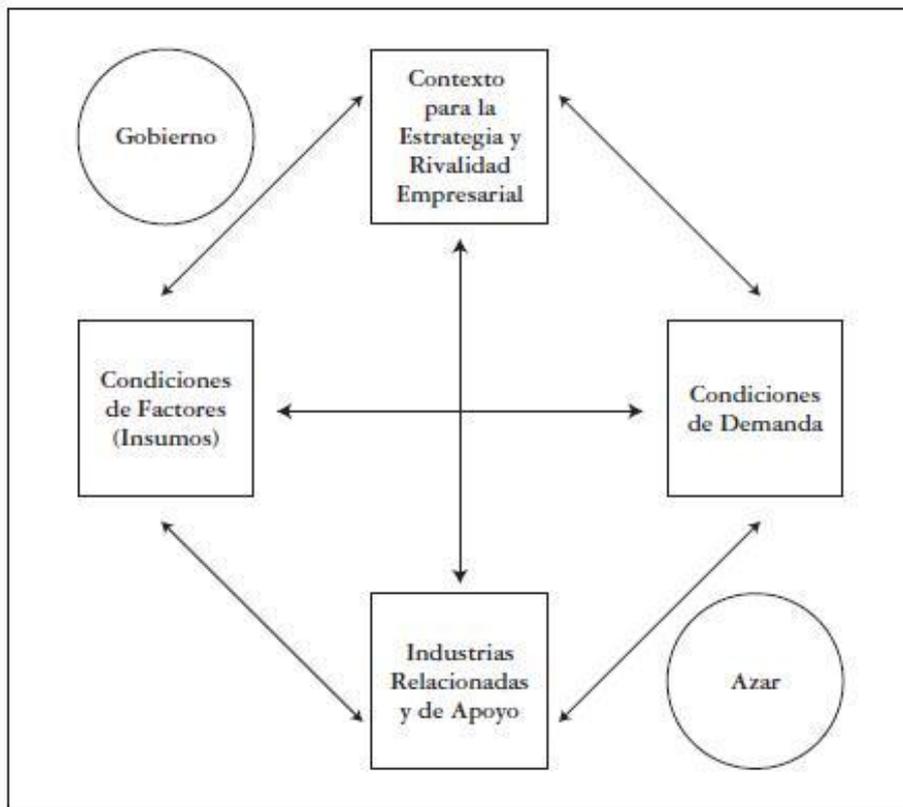
VENTAJA COMPETITIVA

Para introducir el tema de ventaja competitiva y la importancia de la competitividad empresarial, según el autor Porter (2015), la competitividad es el factor determinante para el éxito de las empresas, ya que uno de los principales objetivos de una empresa es alcanzar una posición rentable y sustentable en la industria. Además, la ventaja competitiva es parte del resultado del correcto funcionamiento de la cadena de valor.

“Por ventaja competitiva se entiende todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa”. (Quintero & Carreño, 2006, pág. 383)

Para analizar de manera más detallada y profunda la ventaja competitiva, se toma como punto de partida un análisis macro que abarque la competitividad en una nación, según Porter (2011), existen cuartos determinantes de la ventaja competitiva nacional:

Gráfico No. 4

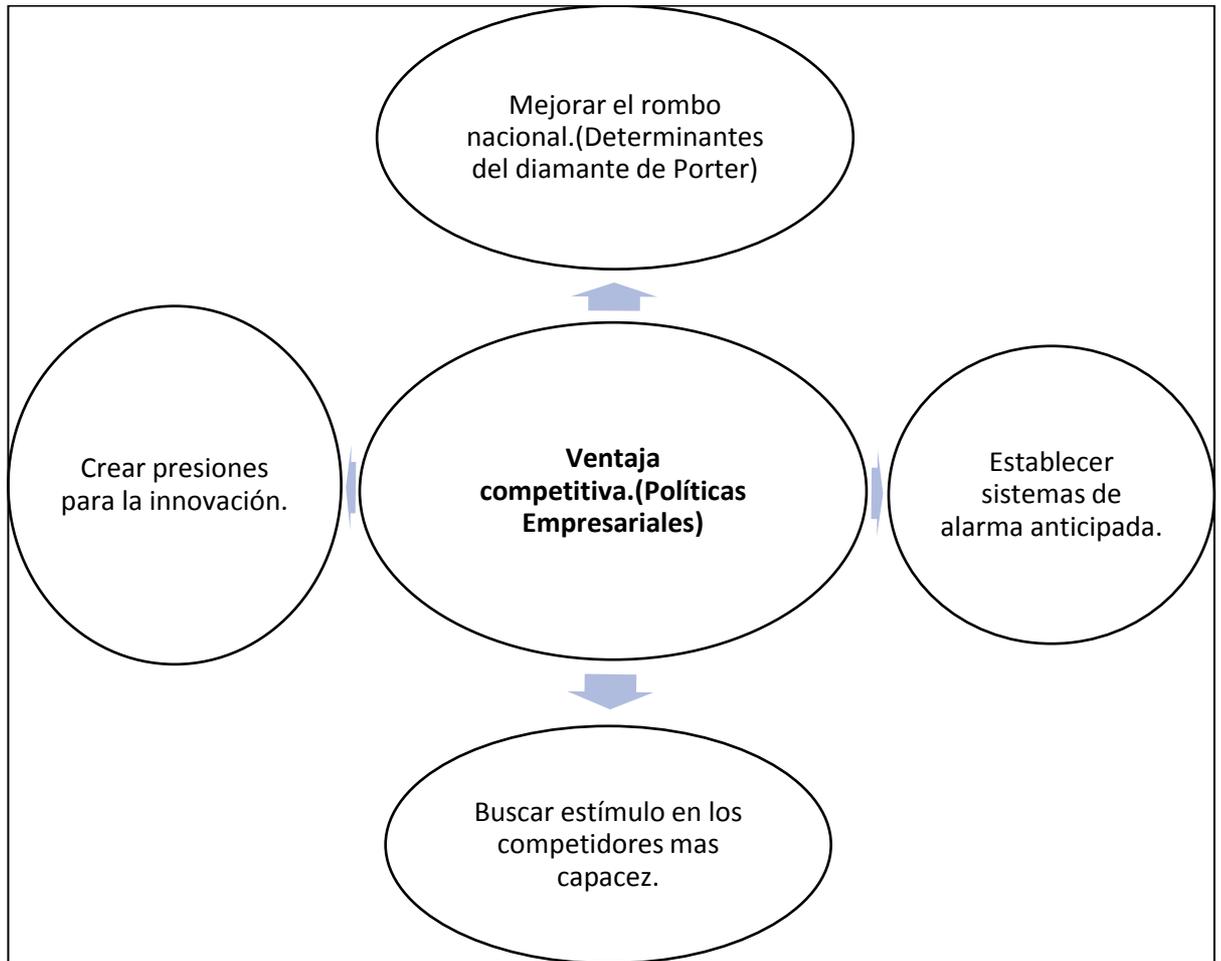


Fuente: Porter (2015)

A este gráfico se lo denomina “El Diamante de Porter” y muestra los factores que dan origen al entorno nacional en el cual las empresas se inician y compiten entre sí.

En una empresa la ventaja competitiva surge de la forma en cómo se aprovechen los determinantes que se muestran en el gráfico anterior, con el fin de que se incentive a la innovación y a la mejora continua, Porter (2011), nos indica algunas políticas empresariales que soportan y colaboran para lograr ventaja competitiva:

Gráfico No. 5



Fuente: Porter (2015)

Elaborado por: José Jerves, Alvaro Vintimilla

Las políticas empresariales dependerán mucho de los encargados de la administración de la empresa y su forma de liderazgo, esto quiere decir que no todas las políticas funcionan con éxito en todas las empresas.

La ventaja competitiva puede clasificarse, según Porter (1985), en dos tipos dentro de una organización: bajo costo o diferenciación. La combinación de estos dos tipos genera tres estrategias para alcanzar un desempeño superior al promedio de la industria, las cuales son: liderazgo en costos, que implica ser el productor con el costo más bajo en la industria; diferenciación, cuando la empresa busca ser la única en la industria; enfoque, que es seleccionar un segmento de la industria y ajustar una estrategia para este segmento.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LÁCTEOS SAN ANTONIO

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Historia de la empresa

Lácteos San Antonio es una empresa que está al servicio de la comunidad ecuatoriana por 40 años, elaborando alimentos sanos, naturales y funcionales para todos sus consumidores. Contamos con la certificación FSSC 22000 orientada a garantizar la inocuidad de nuestros procesos en la elaboración de productos, ofreciendo a nuestros clientes un producto de calidad. Nuestra propuesta es desarrollar alternativas saludables tanto para el desayuno como para la alimentación completa diaria de nuestros fieles consumidores, poniendo a su disposición nuestra gama de productos para que todos Vivan Bien, Vivan Nutri.

Misión

Es una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de nutrición, mediante la entrega de productos inocuos a la sociedad, elaborados con la más alta calidad, y desarrollados por personal altamente calificado, fortaleciendo el crecimiento y desarrollo de la comunidad.

Visión

Ser un referente en el mercado nacional con proyección al mercado externo mediante la elaboración de productos alimenticios de alto valor nutricional.

Valores empresariales

Integridad:

Siendo coherentes entre lo que debemos hacer y lo que en realidad hacemos en el ejercicio de nuestras actividades; siendo este valor la base que nos hace creíbles.

Pasión:

Realizamos nuestro trabajo con amor, entusiasmo y dedicación buscando la excelencia en cada acción que efectuamos, aprovechamos las nuevas experiencias y conocimientos para realizarlo de manera óptima.

Compromiso:

Estamos comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa y su gente. Sentimos que con nuestro trabajo contribuimos al bienestar de nuestros clientes.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

| Portafolio de productos |
|--|
| Leche: |
| Leche entera Tetra square 1lt |
| Leche entera Tetra square 200ml |
| Leche entera Tetrafino 1lt |
| Leche entera Tetrafino 900ml |
| Leche entera Tetrafino 500ml |
| Leche entera polietileno 1lt |
| Leche entera polietileno 500ml |
| Leche semidescremada tetra square 1lt |
| Leche semidescremada tetrafino 1lt |
| Leche semidescremada tetrafino 500ml |
| Leche semidescremada tetrafino 900ml |
| Leche semidescremada polietileno 1lt |
| Leche descremada tetra square 1lt |
| Leche descremada tetrafino 1lt |
| Leche descremada tetrafino 900ml |
| Leche deslactosada tetra square 1lt |
| Leche deslactosada tetrafino 1lt |
| Leche deslactosada tetrafino 900ml |
| |
| Leche saborizada: |
| Leche de chocolate 1lt |
| Leche de chocolate 200ml |
| Leche de chocolate 1lt |
| Leche de fresa 1lt |

| |
|--|
| Leche de fresa 200ml |
| |
| Avena: |
| Avena con fruta 1 lt |
| Avena con fruta 200ml |
| Avena con leche 1 lt |
| Avena con leche 200ml |
| |
| Crema: |
| Crema pasteurizada 900ml |
| Crema pasteurizada 500ml |
| Crema pasteurizada 200ml |
| |
| Mantequilla: |
| Mantequilla pasteurizada 250gr |
| |
| Néctar Premium: |
| Néctar Premium de naranja 1lt |
| Néctar Premium de naranja 200ml |
| Néctar Premium de mango 1lt |
| Néctar Premium de mango 200ml |
| Néctar Premium de durazno 1lt |
| Néctar Premium de durazno 200ml |
| |
| Queso: |
| Queso Don Alejo reducido en grasa 500gr |
| Queso pasteurizado 500gr |
| Queso pasteurizado 250gr |
| |
| Yogurt: |
| Yogurt durazno 2000g |
| Yogurt durazno 1000g |

| |
|---------------------------------|
| Yogurt durazno 180 g |
| Yogurt durazno mix 200 g |
| Yogurt fresa 2000g |
| Yogurt fresa 1000g |
| Yogurt fresa 180g |
| Yogurt fresa mix 200g |
| Yogurt mora 2000g |
| Yogurt mora 1000g |
| Yogurt mora 180g |
| Yogurt mora mix 200g |

La siguiente imagen ilustra la presentación de un producto de cada línea de productos que maneja Lácteos San Antonio:

Imagen No.1



Fuente: Lácteos San Antonio.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

F1: Efectividad del canal de distribución en el Austro.

F2: Certificación del Sistema de Gestión y Seguridad Alimentaria.

F3: Certificados de gestión de calidad ISO 22000 + 22001.

F4: Certificado Kosher (estándares de calidad a nivel mundial).

F5: Mejora contiuana y renovación de maquinaria y tecnología.

F6: Sistema ERP y SAP para la integración de todos los procesos de la empresa.

F7: Se categoriza la calidad de la leche al momento de su recepción.

F8: Sistema no tradicional de detección de adulterantes.

F9: Inversión frecuente en campañas publicitarias.

F10: Liquidez y solidez financiera.

OPORTUNIDADES

O1: Ser el único proveedor del programa de desayunos escolares del gobierno.

O2: La competencia en el Austro no cuenta con una planta de producción, por lo que la empresa es considerablemente la más posicionada con esta zona.

O3: Diferenciación en precios en leche de larga vida, frente a los competidores más fuertes como Nestlé y Toni.

O4: Beneficiarse de la campaña “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”, para fomentar el consumo del producto nacional.

O5: Beneficiarse de los certificados de calidad con los que cuenta la empresa, ya que pocas empresas han logrado obtener estos estándares.

O6: Incremento del portafolio de productos, introduciendo mantequilla, quesos, leche en polvo y nuevos sabores de néctares.

DEBILIDADES

D1: Debilidad de los canales de distribución fuera del Austro.

D2: Incapacidad de liderar el mercado nacional en toda la gama de productos, especialmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, por el alto nivel de competencia.

D3: No contar con un departamento dedicado a la investigación y desarrollo.

D4: No contar con una planta de producción en las ciudades principales del país.

D5: Falta de espacio de almacenamiento por errores en la gestión de recepción de leche.

AMENAZAS

A1: Dependencia de proveedores de empaque Tetra Pak.

A2: Dependencia de los pedidos de la campaña del gobierno, que pueden generar problemas de inventarios y pérdida de leche producida.

A3: Alto nivel de competencia en provincias ajenas al Azuay, por parte de empresas bien posicionadas como Vita y Toni, además de multinacionales como Nestlé.

A4: Falta de competitividad de los productos Nutri, con excepción de la leche.

A5: Sobre abastecimiento y desperdicio de leche.

FODA CRUZADO

Estrategias F-O

| FORTALEZAS | |
|---------------|--|
| OPORTUNIDADES | F2,F3,F4-O5: Dar a conocer, mediante campañas publicitarias, los certificados de calidad con los que cuenta la compañía, destacándose de la competencia. |
| | F1-03: Diferenciarse de la competencia estableciendo un canal de distribución más eficiente en el Austro, aprovechando que es la única planta de alta producción en esta zona. |
| | F10-O6: Aprovechar la solidez financiera para invertir en la innovación de productos. |

Estrategias F-A

| FORTALEZAS | |
|------------|---|
| AMENAZAS | F5-A1: Aprovechar convenios internacionales del país para adoptar tecnologías similares a Tetra Pak y reducir la dependencia de proveedores. |
| | F2-F3-F4-F9-A3: Realizar fuertes campañas publicitarias para dar a conocer la calidad superior de los productos Nutri frente a la competencia |
| | F5-F9-A4: Mejorar continuamente los procesos y desarrollar campañas de marketing para mejorar la competitividad de los productos. |

Estrategias D-O

| DEBILIDADES | |
|---------------|---|
| OPORTUNIDADES | O4-D2: Aprovechar la campaña nacional, “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”, para superar a la competencia extranjera y mejorar el posicionamiento del mercado. |
| | O6-D3: Crear un departamento de investigación y desarrollo para fomentar el desarrollo y la innovación de nuevos productos. |
| | O3-D1: Realizar campañas publicitarias enfocadas en la diferencia de precios con la competencia. Mayor calidad menor precio |

Estrategias D-A

| DEBILIDADES | |
|-------------|---|
| AMENAZAS | D1-A3: Mejorar el canal de distribución fuera del Austro, mediante inversión en flotas de transporte y convenios con cadenas de supermercados. |
| | D4-A3: Evaluar las alternativas de mejoramiento de la posición de la empresa en Quito y Guayaquil. |
| | D5-A5: Dirigir capacitaciones e implementar sistemas para mejorar la gestión de compras para tener más control sobre los inventarios y el almacenamiento. |

ANÁLISIS PESTEL

FACTORES POLÍTICOS

El sector lácteo en el Ecuador se ha potenciado en los últimos años, aumentando la producción y dando apertura a pequeñas empresas productoras de leche y productos derivados. Uno de los principales factores políticos del cual el sector se ha podido beneficiar, es el control de las importaciones para fomentar la producción nacional, ya que al encontrar dificultades y barreras políticas en la entrada de productos extranjeros al país, se ha reducido la dependencia de productos importados y la industria láctea nacional se ha visto protegida por las políticas establecidas por el gobierno. Tanto los aranceles como las exenciones de pago de impuestos a la reinversión de utilidades han beneficiado a empresas productoras nacionales como Lácteos San Antonio.

La ley de regulación y control del poder de mercado consiste en evaluar las prácticas de las empresas, con el fin de evitar monopolios e incentivar a las empresas pequeñas a ingresar en grandes mercados y sectores industriales. Esta ley ha promovido el posicionamiento de la empresa, ya que ha evitado la entrada y el dominio del mercado de empresas multinacionales más poderosas, según lo investigado en la página web de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017) . Sin embargo, por esta ley se ejerce un mayor control de calidad y de buenas prácticas, sobre todo a las empresas más posicionadas, como es el caso de Lácteos San Antonio; de igual manera, esta ley facilita la entrada de nuevos competidores al mercado, exigiendo que las empresas establecidas estén mejorando e innovando constantemente.

En cuanto a las relaciones comerciales, uno de los acuerdos más relevantes es el que se estableció con la Unión Europea, en el cual fueron excluidos los productos lácteos como leche líquida, quesos frescos, requesón y queso crema. Esta exclusión beneficia al sector lácteo nacional dando prioridad a los productos ya existentes y fomentando la generación de nuevos productos, según el Centro de Industrias Lácteas del Ecuador (Cilecuador). Adicionalmente, Ecuador tiene varios acuerdos comerciales, entre ellos se destacan los convenios con China, en los cuales existe una gran posibilidad de importar materia prima a un costo más bajo. En el caso de la empresa Lácteos San

Antonio pretende obtener envases, maquinaria y tecnología a un bajo costo, con el fin de incrementar su ganancia disminuyendo sus costos de producción.

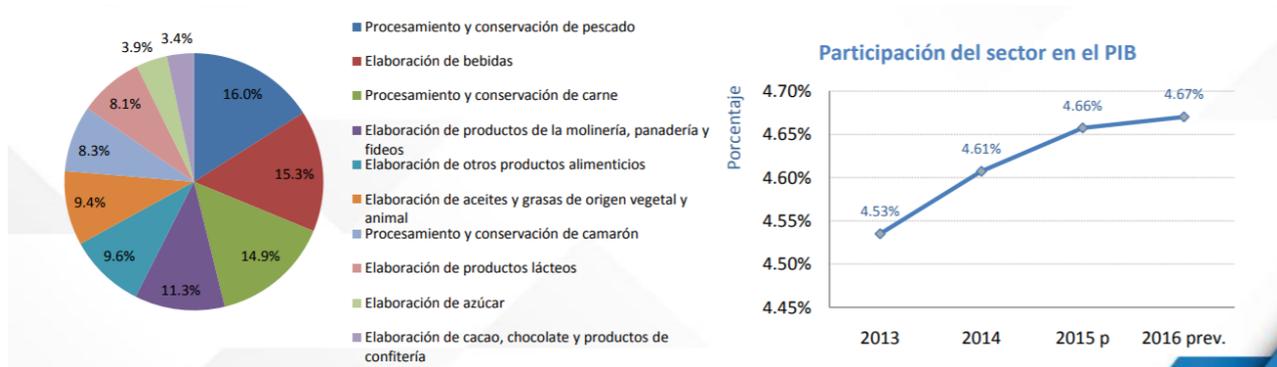
La propuesta de cambio de la matriz productiva permitió el fomento y el desarrollo de ciertos sectores industriales dando prioridad a los alimentos frescos, congelados e industrializados, abriendo una puerta llena de oportunidades para las empresas pertenecientes a la industria de lácteos, de acuerdo con el Centro de Industrias Lácteas del Ecuador (Cilecuador).

Otro factor importante para la empresa, ha sido el desarrollo de diferentes campañas del gobierno, como “Mucho mejor si es hecho en Ecuador” y el programa de desayunos escolares, siendo el primero una forma de promocionar y dar a conocer la calidad de los productos nacionales y los beneficios de consumirlos; y el segundo, mediante un concurso, busca dinamizar la producción de empresas de productos alimenticios para que provean a las campañas benéficas del gobierno.

FACTORES ECONÓMICOS

El sector lácteo está en constante crecimiento y cada año es más representativo para la producción nacional de alimentos y bebida, al igual que el sector de elaboración de alimentos y bebidas ha ganado más participación en el PIB nacional.

Gráfico No.6



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Como se puede observar en el gráfico, la elaboración de productos lácteos representa el 8,1% de la producción nacional de alimentos y bebidas.

Gráfico No. 7



Fuente: Banco Central del Ecuador.

La empresa se encuentra en el sector industrial manufacturero, el cual presenta una tendencia creciente en la participación en el PIB. Como se puede observar en el gráfico, independientemente de los cambios en el PIB, el sector industrial ha aumentado su participación y en los últimos tres años ha tenido un notable incremento.

Según el Centro de la Industria Láctea del Ecuador (Cilecuador), actualmente en el país se producen diariamente 5,3 millones de litros de leche. También se han concretado inversiones destinadas a promover el comercio justo entre las empresas grandes y los pequeños productores, para que establezcan relaciones rentables y beneficiosas para ambas partes.

Las salvaguardas fueron implementadas en el año 2016 con el fin de proteger, priorizar y dinamizar la producción y economía nacional, generando una ventaja para las empresas nacionales ya que sus ventas se incrementaron, obteniendo mayores ingresos los cuales se aprovecharon para nuevas inversiones e innovación, se obtuvo una mayor producción y se encontró una nueva forma de posicionarse frente a productos extranjeros pertenecientes a grandes empresas los cuales tuvieron fuertes barreras arancelarias.

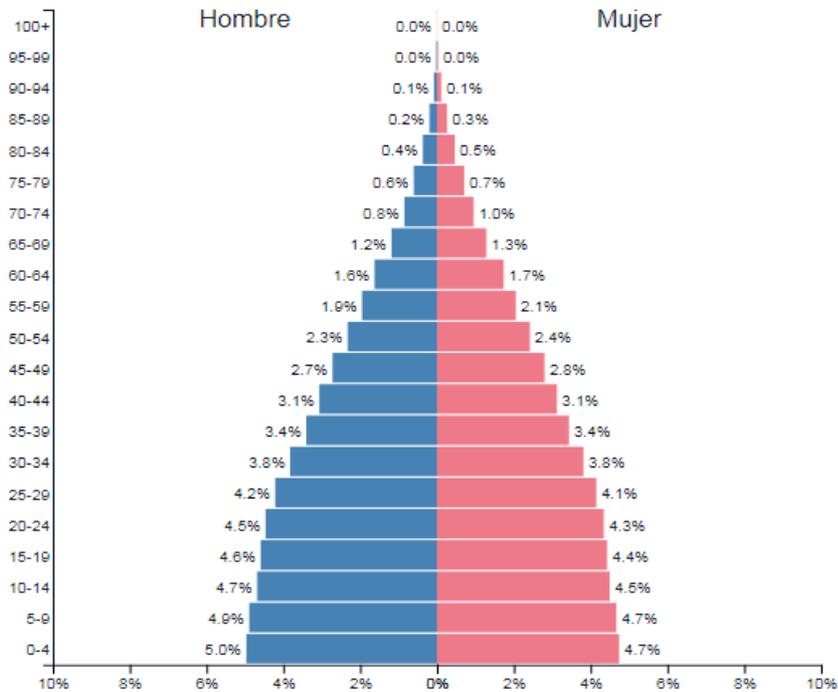
FACTORES SOCIALES

El aspecto socio-cultural, demográfico y las tendencias de consumo del país y del mercado en el que se desarrollan las empresas del sector lácteo son vitales para su sostenibilidad.

Gráfico No.8

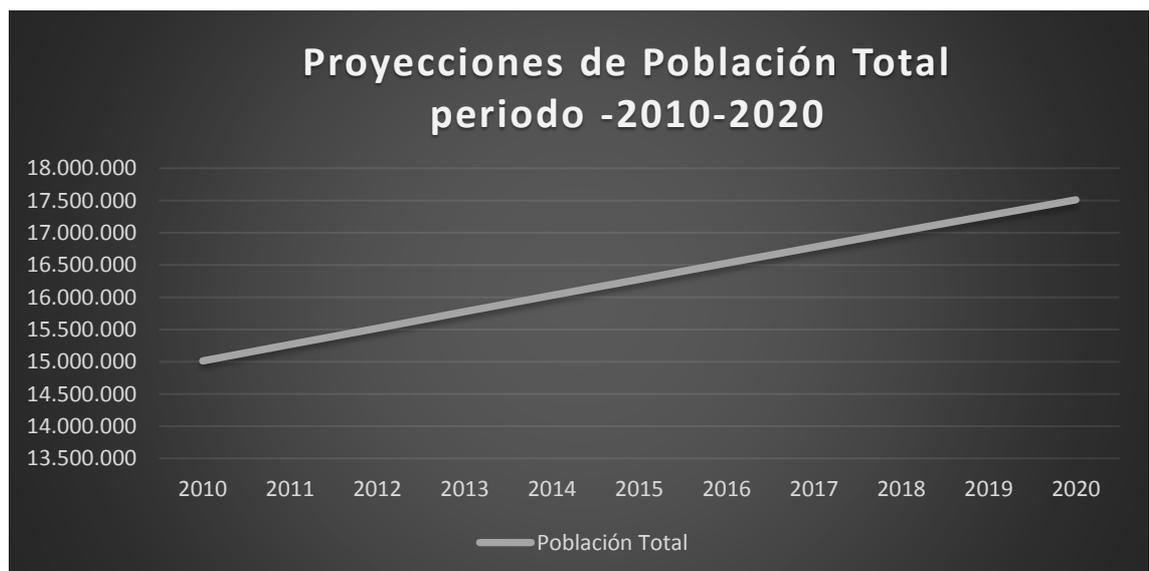
Ecuador ▼
2017

Población: 16,625,775



Fuente: INEC

Gráfico No. 9

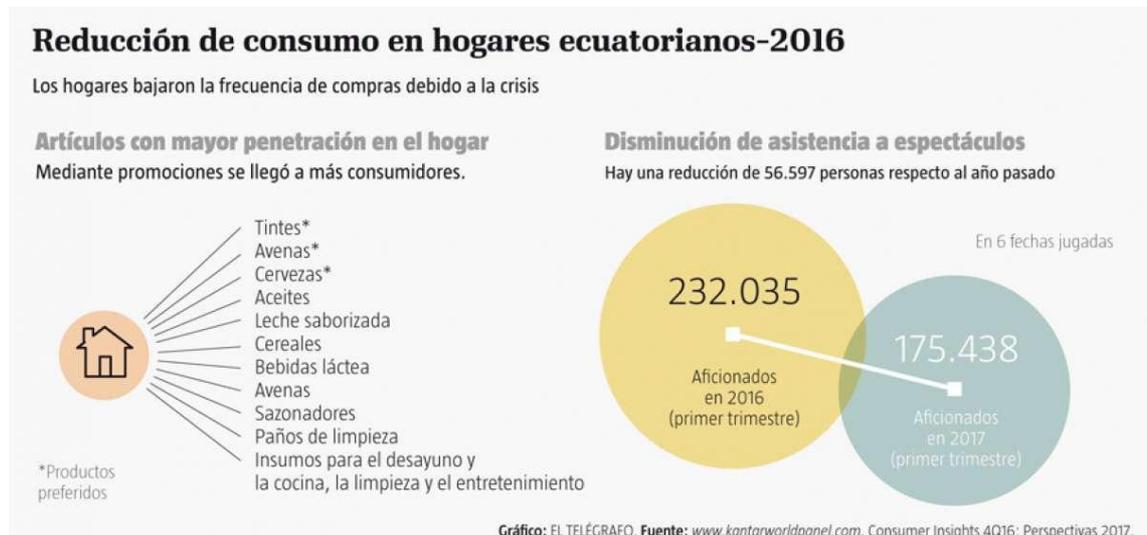


Fuente: INEC

El Ecuador cuenta con más de 16 millones de habitantes, y debido a la tendencia creciente poblacional se pronostica que para el año 2020 llegará cerca de los 18 millones, lo que representa un mercado extenso para cubrir cuando se trata de un producto de necesidad básica como la leche y sus derivados.

En cuanto a las tendencias de consumo, de acuerdo con el artículo Consumer Insights (Kantar Worldpanel), debido a la coyuntura económica que atravesó el país en el 2016, el consumidor ecuatoriano cambió sus costumbres de consumo y empezó a optimizar su dinero. Los ecuatorianos reemplazaron el consumo de productos suntuarios por el consumo de productos esenciales para el hogar.

Gráfico No.10



Fuente: Kantar Worldpanel

Este cambio en las tendencias de consumo generó una oportunidad para la industria, especialmente de productos de necesidad básica destinados para el consumo de hogar, incluyendo a los productos lácteos.

Cabe mencionar que la tendencia vegana ha tomado fuerza y cada vez genera más impacto en las empresas que comercializan productos de procedencia animal, tales como todas las que conforman el sector lácteo.

FACTORES TECNOLÓGICOS

La producción de leche, y especialmente los procesos posteriores a la producción, o a la recepción de leche en caso de las empresas grandes, como la pasteurización y el envasado, necesitan de alta tecnología para ser realizados correctamente, por lo que actualmente existen métodos tecnológicos especializados que facilitan el desarrollo de estos complejos procesos, cumpliendo con las exigencias de calidad.

En el caso del envasado, las empresas más grandes, incluyendo a Lácteos San Antonio, han adoptado alta tecnología para llevar a cabo este proceso, tanto en envases de polietileno como Tetra Pak.

La industria láctea en el país es beneficiaria de tecnología que el INEN ha implementado en las normas: NTE INEN 165 Y NTE INEN 164 con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas, optando por métodos novedosos para controlar diferentes tipos de grasas.

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) el Ecuador realizó un convenio en el cuál se tuvo acceso a tecnología proveniente de Nueva Zelanda, la cual fue aprovechada por alrededor de 12,000 productores de leche, generando un incremento de calidad gracias a las buenas prácticas de los productores. Las empresas procesadoras de leche obtienen grandes beneficios en cuanto a calidad y costos en su producción ya que la leche requiere de menos procesos.

Otra forma en que la empresa ha conseguido diferenciarse de la competencia en el aspecto tecnológico, es implementando un nuevo sistema de detección de adulterantes de la leche que es recibida de los productores, garantizando más precisión que los métodos tradicionales.

De igual manera, la empresa ha adoptado los reconocidos sistemas de ERP y SAP, con el fin de establecer un sistema integrado que abarque todos los procesos y actividades que se realizan en la empresa, proporcionando un mayor control.

FACTORES ECOLÓGICOS

La protección del medio ambiente y de la integridad de la flora y la fauna es un factor muy importante para el entorno empresarial. El sector lácteo está estrechamente relacionado con el medio ambiente, ya que todos sus productos provienen de los animales, además se trata de una industria, y la actividad industrial es la que más afecta y modifica el ambiente. Por esta razón, las empresas dedicadas a la producción de lácteos deben adaptarse a las regulaciones y exigencias ambientales.

Los impactos ambientales que puede generar una empresa de lácteos, principalmente consisten en la generación de residuos, en su mayoría líquidos, tales como el suero lácteo, que contienen componentes que pueden generar efectos negativos en el medio ambiente. De igual manera, como toda industria, genera residuos provenientes del lavado de maquinaria, además de emisiones gaseosas.

Las empresas productoras de alimentos y bebidas tienen que responder ante cada vez más exigencias tanto de las entidades regulatorias como de los consumidores en cuanto al cuidado del medio ambiente, ya que la tendencia de concientización sobre este aspecto es creciente y las empresas deben garantizar buenas prácticas ambientales y productos de calidad que brinden seguridad al consumidor.

En el caso de Lácteos San Antonio, cuenta con un certificado de seguridad alimentaria FSSC 22000, basado en la norma ISO 22000, el cual garantiza que cumple con parámetros internacionales de calidad, asegurando la inocuidad de los productos lácteos que comercializa.

En el siguiente gráfico, se puede observar la cultura de preservación ambiental de los habitantes del país:

Gráfico No.11



Fuente: INEC

FACTORES LEGALES

Las empresas del sector lácteo, y en general las del sector de producción de alimentos y bebidas, deben cumplir con una serie de regulaciones en cuanto a la calidad del producto para que sea sano y apto para el consumo de los seres humanos, es decir, las empresas deben tener responsabilidad civil con los consumidores.

El artículo 54 de la Constitución, establece que “la responsabilidad civil y penal para las personas o entidades que presten servicios públicos, o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore” (Constitución de la República del Ecuador).

El artículo 281, dispone que “dispone que el Estado es responsable de la prevención y protección a la población del consumo de alimentos contaminados, o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos” (Constitución de la República del Ecuador).

Existen también acuerdos ministeriales que aseguran la calidad del producto, promoviendo la producción higiénica y eficiente, velando por la seguridad y la salud de los habitantes del país y erradicar las prácticas inadecuadas.

ANÁLISIS DEL SECTOR LÁCTEO

El sector lácteo en el Ecuador representa una considerable porción de la industria de alimentos y bebidas. Al tratarse de agroindustria, las condiciones en las que se desarrolla esta industria son favorables en el país.

De acuerdo con el Centro de la Industria Láctea (Cilecuador), el Ecuador empezó a producir leche en grandes cantidades desde la década de los cincuenta, y desde entonces las cifras no han parado de crecer, debido a que los campos de la veterinaria y la agronomía han contribuido con el aumento productivo.

En las provincias de la Sierra Norte y del Austro, es donde más se ha desarrollado la producción de leche y derivados, debida principalmente a sus condiciones climáticas.

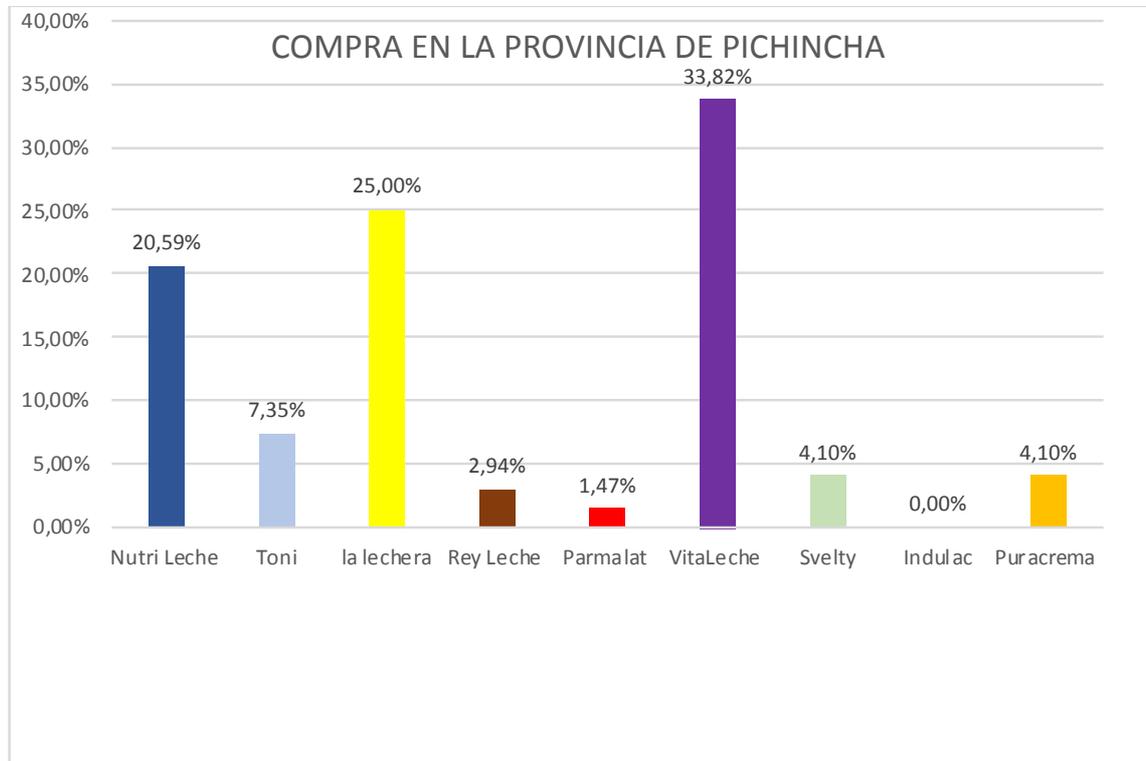
Según el Centro de la Industria Láctea, la provincia del Pichincha es la mayor productora de leche del país, siendo sus sectores más representativos los cantones de Mejía, el cual cuenta con el ganado lechero más antiguo del Ecuador, y Machachi. Cayambe también es un sector representativo de la producción de leche y queso del país, tanto es así que Nestlé instaló una fábrica en esta zona. También se puede encontrar una gran parte de la producción nacional de leche en las provincias de Carchi, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo.

En el Austro ecuatoriano, se producen grandes cantidades de leche, representando el 8% de la producción total nacional, incluso se envían miles de litros a las provincias de la costa.

En cuanto a la competencia existente para la empresa analizada, a pesar de su gran trayectoria y posicionamiento en el mercado, Lácteos San Antonio cuenta con tres grandes competidores a nivel nacional: La Lechera, Toni y Vita Leche, dos de estas marcas son las predominantes por el momento en los mercados de las provincias del Guayas y Pichincha, sin embargo en la provincia del Azuay Nutri Leche es la dominante con un porcentaje considerable.

A continuación se presentan gráficos donde se muestra la situación actual de la empresa en las principales provincias, comparada con la de la competencia:

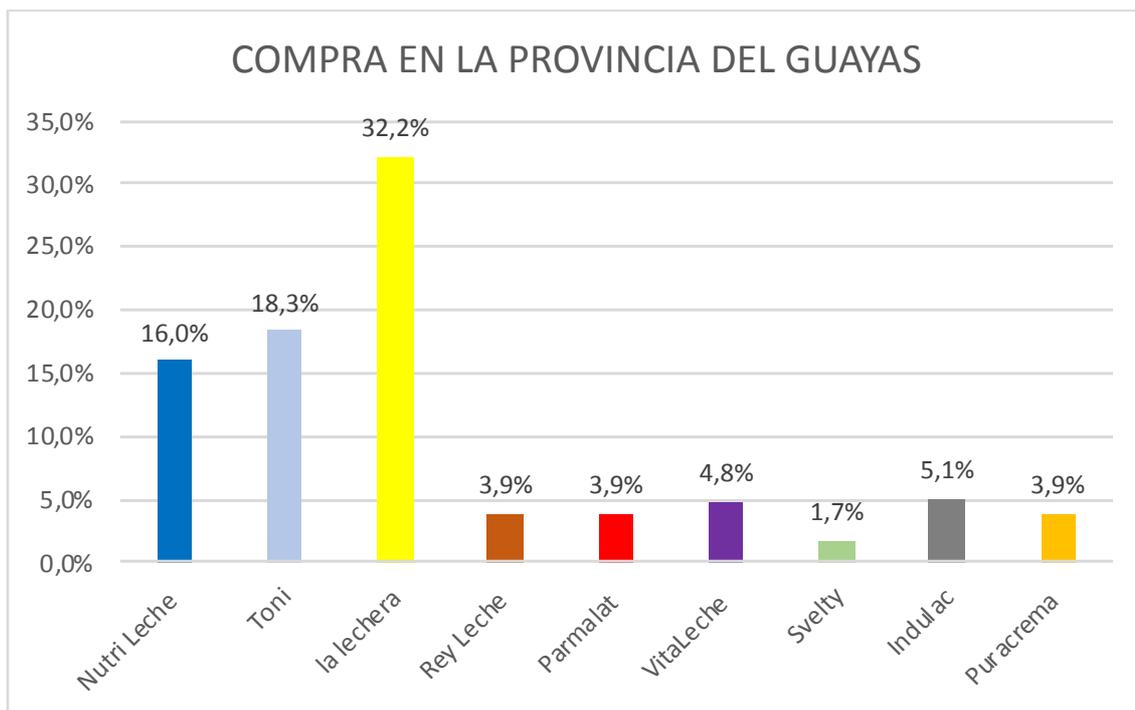
Grafico No. 12



Fuente: Lácteos San Antonio

Elaborado por: José Jerves y Álvaro Vintimilla.

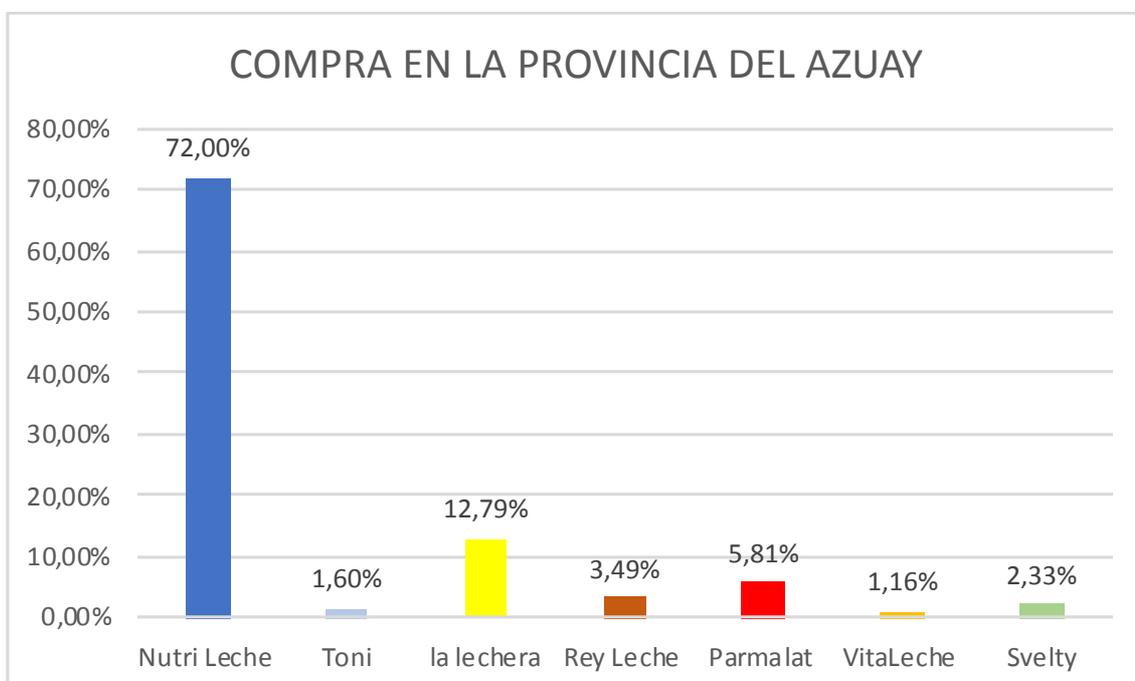
Gráfico No.13



Fuente: Lácteos San Antonio

Elaborado por: José Jerves y Álvaro Vintimilla.

Gráfico No.14



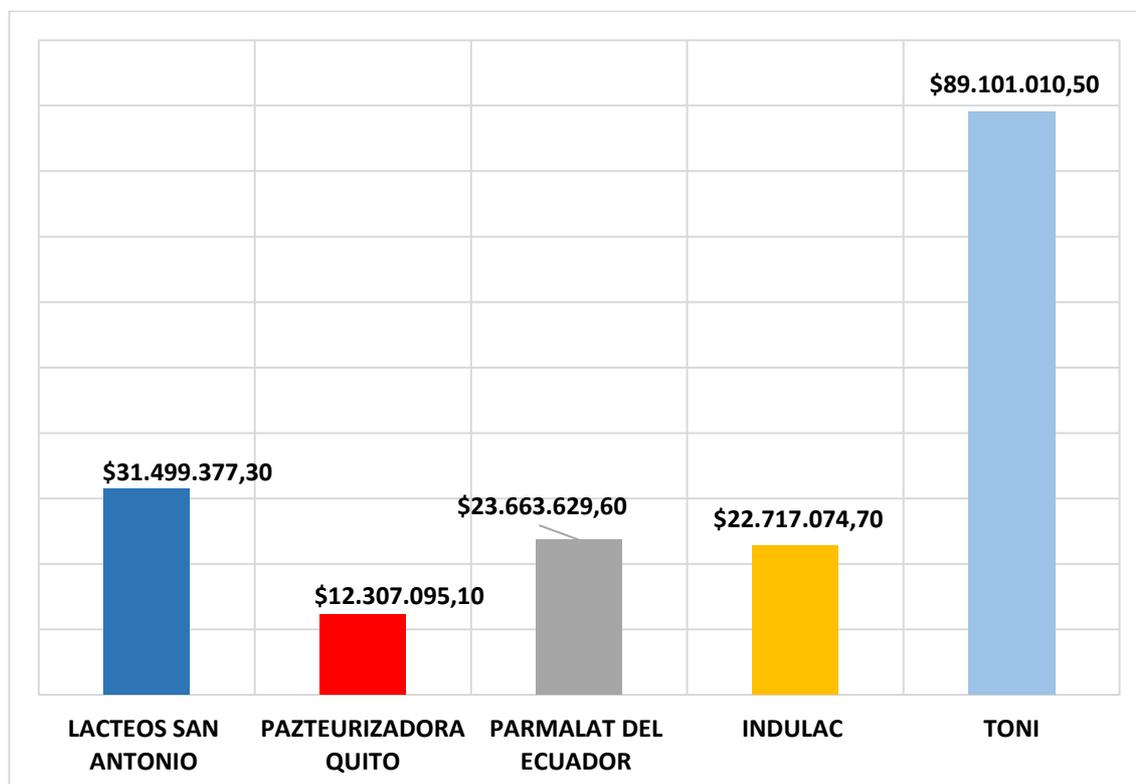
Fuente: Lácteos San Antonio

Elaborado por: José Jerves y Álvaro Vintimilla.

Análisis de los datos financieros

Ventas netas sin IVA

Gráfico No.15



Fuente: Lácteos San Antonio.

Elaborado por: José Jerves y Álvaro Vintimilla.

El análisis de las ventas, revela información importante para definir el posicionamiento competitivo en el mercado o sector en el que se esté participando, ya sea a corto, mediano o largo plazo; para tener una idea más global y precisa, es necesario considerar las ventas de los principales competidores, ya que estas son un punto de referencia para saber cómo se está desarrollando el sector en el que se participa y el lugar que ocupa Lácteos San Antonio.

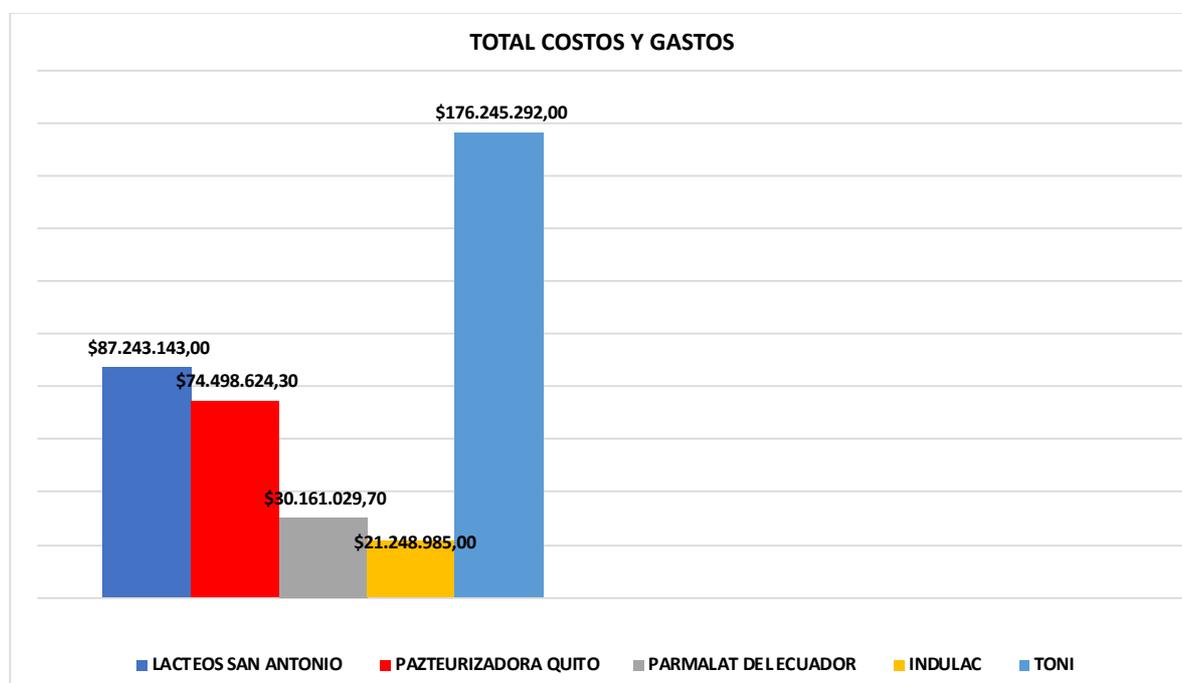
Como se puede observar en el cuadro anterior, la empresa Lácteos San Antonio es la segunda en cuanto a ventas netas sin IVA, superando a sus 3 principales competidores con más de diez millones de dólares, generando una ventaja para su posicionamiento, crecimiento, expansión y competitividad.

Toni que supera ampliamente a todas las empresas, se posiciona como líder en este análisis, tiene ventas fuertes que demuestran su buena gestión en cuanto a comercialización de productos, posicionamiento, crecimiento y desarrollo.

Los datos fueron obtenidos de los estados de resultados para el año 2017, en la página de la Superintendencia de Compañías, están consideradas las empresas que son los principales competidores, concepción de La Lechera porque su información financiera está incluida en el grupo Nestlé que abarca muchos más productos y mercados.

Total Costos y Gastos

Gráfico No.16



Fuente: Lácteos San Antonio.

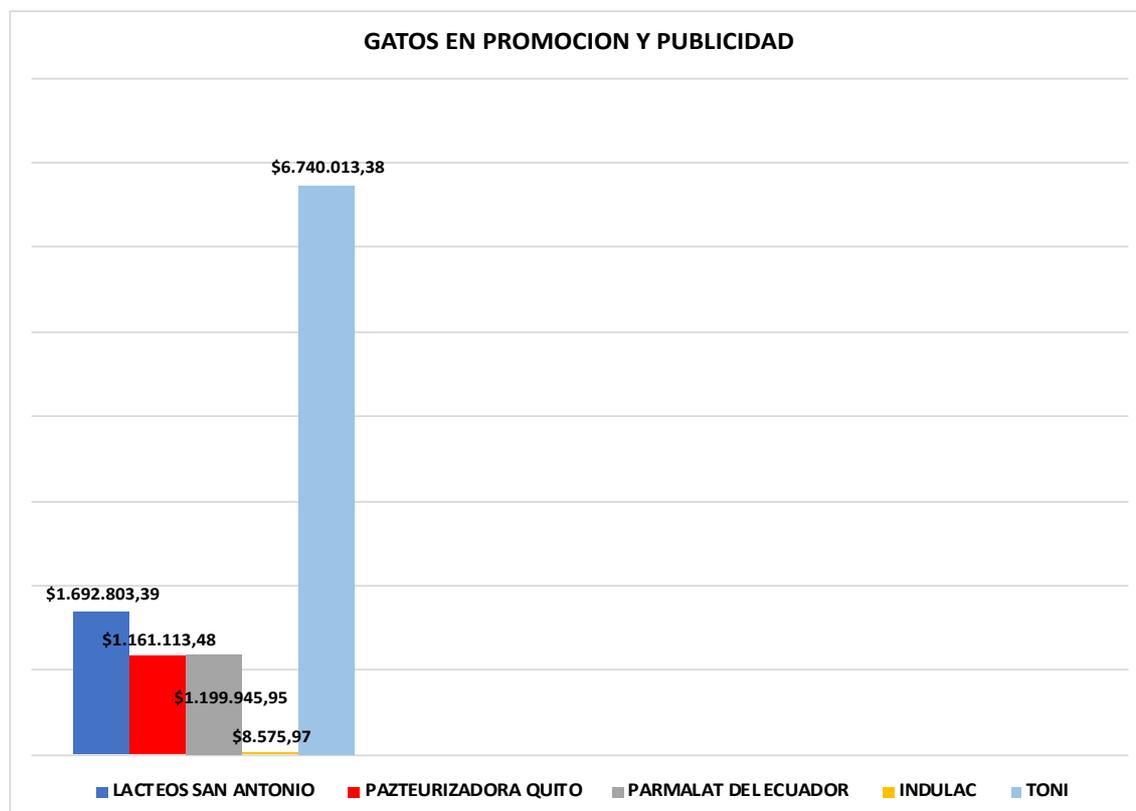
Elaborado por: José Jerves y Álvaro Vintimilla.

El análisis de costos y gastos frente a la competencia, es de suma importancia para la toma de decisiones de inversión estratégicas para mejorar la competitividad en el mercado; la información de otras empresas del mismo sector industrial es vital para saber a qué nivel se encuentra una compañía frente a otra, cabe recalcar que los gastos y costos dependerán del tamaño o las actividades que se hayan realizado en cada empresa.

En el gráfico la empresa Toni lidera ampliamente, lo cual pudiera ser una debilidad para esta y una ventaja para las demás, Lácteos San Antonio por su parte está en segundo puesto lo cual pudiese indicar que con respecto al tamaño y su crecimiento es una empresa que optimiza sus costos y sus gastos son eficientes frente a la competencia líder en este ámbito.

Gastos en Promoción y Publicidad.

Gráfico No.17



Fuente: Lácteos San Antonio.

Elaborado por: José Jerves y Álvaro Vintimilla.

La publicidad tiene un lugar importante en las empresas y su forma de generar ingresos, el análisis comparativo de este rubro con los principales competidores, revela información indicando que las diferentes empresas están realizando inversiones altas o bajas para dar a conocer sus productos y potenciar sus ventas, se puede ver la posición en el mercado donde se participa y determinar diferentes estrategias, con el fin de mejorar las ventas o reducir publicidad que puede estar siendo exagerada en un producto como es la leche.

En el gráfico la empresa Toni tiene un fuerte gasto en publicidad posicionándole primera con una amplia brecha frente a las demás, puede indicar una ventaja para la empresa y una fuerte amenaza para sus competidores. Lácteos San Antonio está en segundo puesto y se mantiene casi a la par con pasteurizadora quito y Parmalat del Ecuador, puede significar una desventaja frente a la empresa líder en este ámbito.

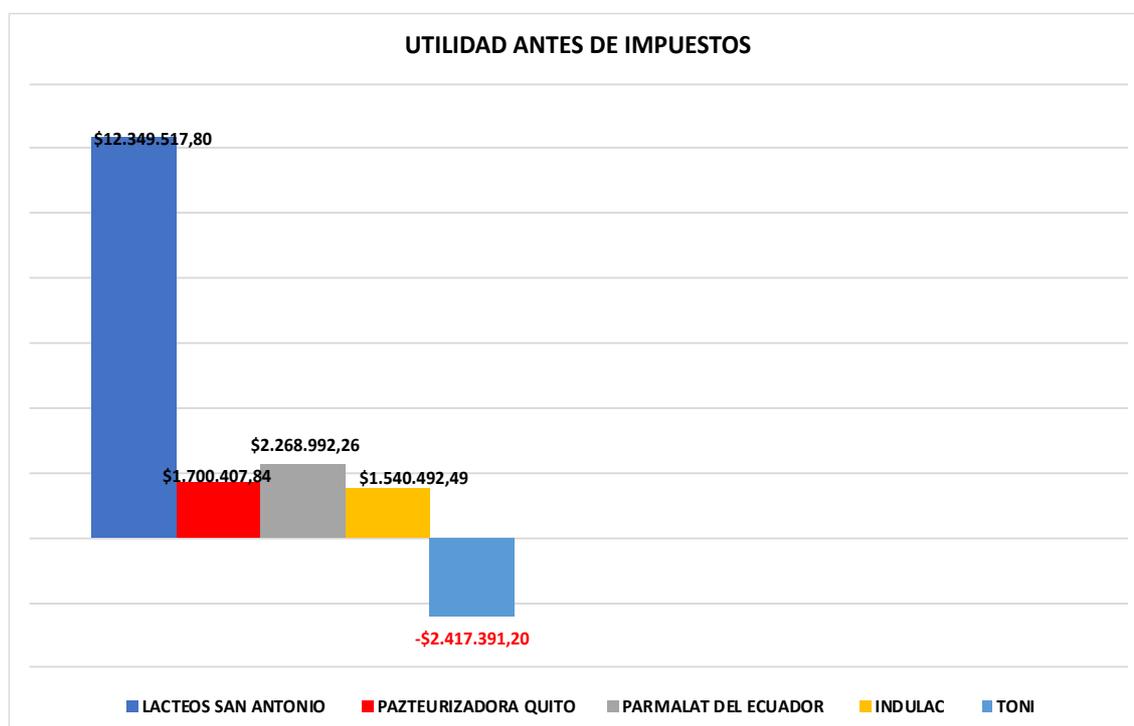
Gastos en transporte

El análisis de los gastos de transporte frente a la competencia, brindan información importante, ya que al participar todas en un sector lácteo, se puede determinar qué tan óptimo puede ser el sistema de distribución y logística de transporte.

La empresa Toni ocupa el primer lugar, seguida de Lácteos San Antonio, no existe una significativa diferencia entre las dos ya que son las que lideran el mercado en este ámbito, al ser las empresas con mayor tamaño y mayores ventas, sus costos están relativamente bien ya que no se presentan picos con respecto a su principal competidor, generando una ventaja frente a las demás.

Utilidad antes de impuestos

Gráfico No.18



Fuente: Lácteos San Antonio.

Elaborado por: José Jerves y Álvaro Vintimilla.

La utilidad antes de impuestos proporciona una idea del nivel que está situada la empresa en el mercado o en el sector en el cual participa.

La empresa Lácteos San Antonio ocupa el primer lugar de una manera muy amplia, incluso frente a Toni que parecía ser la líder por sus ventas y otros rubros analizados comparativamente, Lácteos San Antonio demuestra una excelente gestión en todos sus ámbitos, generando una ventaja en el mercado, y creando una oportunidad para desarrollarse, expandirse e innovar. Al tener una utilidad mayor a la de sus competidores, es una empresa atractiva para inversionistas que pueden aportar con capital colaborando al crecimiento de esta empresa.

LEVANTAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DE LACTEOS SAN ANTONIO

Entrevista al Sub Gerente de la empresa Lácteos San Antonio

Se aplicó el cuestionario mediante una entrevista al gerente de la empresa Lácteos San Antonio, Carlos González, en la cual proporcionó información relevante y detallada acerca de la situación y posición actual de la empresa, al igual que de su funcionamiento y forma de proceder.

Carlos indicó que actualmente, la empresa cuenta con alrededor de trescientos treinta empleados, de los cuales aproximadamente doscientos son trabajadores de planta.

Al preguntarse acerca de las ventas del último año, Carlos indicó que las ventas superaron el millón de dólares en el último año.

En cuanto a la distribución, la empresa subcontrata a distribuidores para enviar el producto a todo el país, desde la fábrica productiva ubicada en el parque industrial.

El entrevistado explicó también que los objetivos de la empresa se plantean mediante presupuestos y metas a cumplir para cada período, en cada una de las áreas de la empresa. Estos objetivos propuestos para cada área contribuyen con el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa y con el alcance de la misión y visión. Todo esto siempre considerando los factores del entorno.

En cuanto a la tecnología que se maneja actualmente en la empresa, el entrevistado indicó que la tecnología en la empresa es un factor primordial, por lo que está en constante actualización y renovación para mantener la competitividad y adoptar nueva maquinaria o nuevos procesos. La empresa recientemente adoptó el sistema SAP, lo que según el gerente, ha sido una herramienta compleja de adaptar a la empresa, pero que una vez establecida, ha sido de gran ayuda para facilitar la integración de procesos y el control de las operaciones de la empresa.

El subgerente también destacó que la empresa sí le da importancia a la calidad de la materia prima que reciben, ya que cada producto que llegue pasa por una serie de pruebas de calidad antes de ser ingresadas a bodega, de acuerdo con las normas ISO,

que son cada vez más exigentes y son aplicadas en la empresa. Por estas razones la empresa se ha hecho acreedora de varios certificados como el del INEN y de buenas prácticas de manufactura.

Adicionalmente, en la entrevista se trataron las principales problemáticas y aspectos a mejorar por parte de la empresa. El entrevistado expresó que en el ámbito donde la empresa tiene un margen de mejora y podría funcionar de mejor manera es el de la comercialización, ya que es un punto crítico al que la empresa próximamente dirigirá sus esfuerzos para ser optimizado.

De igual manera, el entrevistado indicó que lo que le falta a la empresa con respecto a la competencia son canales de distribución, ya que existen competidores que cuentan con canales mucho más efectivos y amplios a nivel nacional. Posteriormente señaló que la principal problemática actual de Lácteos San Antonio es la abundancia de leche, y del bajo consumo del producto que se ofrece, además de que la situación inestable del país ha afectado al sector privado.

Datos del entrevistado.

P1. Nombres: Carlos Xavier González Merino

P2. Cargo: Sub Gerente

Información General de la Empresa.

P3. Nombre de la empresa: "Lácteos San Antonio "

P4. Año de constitución: 1978

P5. Teléfono : 2862127

P6. Correo: info@nutri.ec

P7. Dirección: Carlos Tosi y Cornelio Vintimilla

P8. Dueño(s) de la empresa: Familia González Merino y Familia Moncayo Alvarado.

P9. Empresa Familiar: SI (X) NO ()

P10. ¿Que productos se ofertan ?

Productos lácteos

P11. Cantidad de empleados:

- **TOTAL:** 330
- Administración: 130
- Planta: 200

P12.¿Cuáles fueron las ventas del último año?

Más de \$1 millón

P.13 ¿Cómo realiza la entrega del producto?

- Cliente retira del punto de venta (X)
- Subcontrata empresas para la distribución (X)
- Cuenta con almacenes o puntos de venta ()

P.14 Usted posee:

- Planta productiva (X)
- Almacenes ()

Infraestructura.

P1. ¿Posee un plan estratégico?

SI

P2. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido?

SI

P3 ¿Se tiene definida la misión y visión de la empresa?

SI

P4. ¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual?

SI

P4.1. ¿Se pone en práctica el Plan Operativo Anual?

SI

P5. ¿Concuerdan los objetivos del POA con la misión y visión de la empresa?

SI

P6. ¿Cuenta con indicadores que le permitan medir el cumplimiento de los objetivos?

SI

P6.1. ¿Cuáles son?

Indicadores de costos, ventas, presupuestos, Materia Prima

P7. ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de los objetivos?

De manera trimestral, se va a realizar mensual.

P8. ¿En qué medida se cumplen los objetivos?

85%

Sistemas de gestión:

P9. La empresa cuenta con sistemas de gestión de:

- Calidad SI ISO 2200 VERSIÓN 4
- Seguridad ambiental SI
- Seguridad laboral y salud ocupacional NO

Administración Financiera:

P1. ¿La empresa lleva algún tipo de control contable adicional que le permita un mejor control a nivel de producción?

SI

P2. ¿La empresa cuenta con un plan de inversiones?

SI

P3. ¿Cuál fue la última inversión que realizó?

- Tecnología: Herramienta de gestión SAP
- Maquinaria: tetra pack, tanques y quesera

P4. ¿La empresa cuenta con obligaciones financieras a terceros?

SI, con los bancos

Otros aspectos

P1. ¿Existen políticas de transparencia de información?

Sí.

P2. ¿La empresa realiza prácticas de responsabilidad social?

SI

P2.1. ¿Bajo qué ámbito?

Económico y Social

Recursos Humanos

P1. ¿Existe una política de RRHH?

SI

P2. ¿Cuenta con procesos de selección o contratación de personal?

SI, Test psicológicos, exámenes médicos, pruebas evaluativas .

P3. ¿Cuenta con perfiles definidos para los cargos?

SI

P4. Se realizan procesos de inducción para el personal nuevo?

SI

P5. ¿Usted capacita a su personal?

SI

P6. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de personal?

SI

P7. ¿Se evalúa el ambiente laboral?

SI

P8. ¿Cuenta con algún plan de incentivos?

SI, económicos, desarrollo en los puestos d trabajo.

P9. ¿Se incluye al personal dentro de la toma de decisiones?

SI

P10. ¿De qué forma participa el personal en estos procesos?

Reuniones, conversaciones.

P11. ¿Cuenta con políticas de seguridad y salud ocupacional?

SI

P12. ¿Qué tipos de seguridad se da a los trabajadores?

Todos los accesorios en cuanto a ropa de trabajo, sistemas de seguridad en la planta, señalización de precaución.

P13. ¿La empresa cuenta con un departamento médico?

SI

P14. ¿Se realiza algún otro chequeo médico además del obligatorio anual?

NO

P15. ¿Existe alguna organización laboral dentro de la empresa?

NO

P16. ¿La empresa ofrece algún plan de beneficios para sus colaboradores?

NO

P17. ¿Brinda servicio de alimentación a sus colaboradores?

SI

P18. ¿Brinda servicio de transporte a sus colaboradores?

SI

P19. ¿Existe políticas de jubilación?

NO

P20. ¿Existen políticas de despido?

SI, las establecidas en la ley.

P21. ¿Cuenta con políticas para fijación de sueldo?

SI, pero no están estructuradas.

P22. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna?

- Reuniones
- Correos electrónicos

P23. ¿Existen mecanismos para para proteger la diversidad y evitar la discriminación?

SI, campañas, visitadoras sociales, capacitaciones y charlas.

Tecnología

P1 ¿Qué función tiene el internet dentro de su empresa?

- Negociaciones
- Ventas
- Comunicación

P2. ¿Cuenta con una pagina web o redes sociales ?

SI

P3. ¿ Que funciones ofrece la pagina web?

- Información de productos
- Atención al cliente

P4. ¿Existe un departamento de área o diseño del producto?

SI, se implementó recientemente.

P5. ¿Cómo podría la implementación de tecnologías modernas mejorar sus procesos?

Optimizando recursos, tiempo, dinero, mano de obra.

Se eliminan actividades de los procesos incrementando eficacia y eficiencia.

P6. ¿Considera usted que la tecnologías ocupada en su empresa es lo suficientemente sofisticada en relación al sector que se encuentra?

SI

P7.1. ¿A nivel nacional?

SI

P7.2. ¿ A otros países?

SI

P8. ¿Cuenta con un software que le ayude a gestionar la producción?

SI

P9. ¿Cuál?

SAP, NUTRI SOF.

Compras.

P1. ¿Cuenta con un proceso de compras definido

SI

P2. ¿Cuenta con un sistema de gestión de inventario

SI

P3. ¿Se controla aspectos de calidad en los productos recibidos

SI

P3.1. ¿Que aspectos?

Parámetros de calidad, costos, se rigen al certificado de la ISO 2201

P4. ¿Cómo selecciona a sus proveedores?

En base a la calidad y costos.

P5. ¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores?

SI

P6. ¿Mantiene canales de comunicación con sus proveedores?

SI, correo electrónico, visitas personales.

P7. ¿Sus materias primas son principalmente?

Nacionales.

P8. ¿Existe dificultad para conseguir materia prima o insumos?

SI, porque muchas veces existe escases de ciertas materias primas necesarias para ciertos procesos , excedentes de precios, o políticas gubernamentales.

Logística interna

P1. ¿Cuenta con un plan de logística.?

SI

P2. ¿Cuenta con métodos de control de entrada de la materia prima?

SI

P3.1 ¿Cuáles son?

Maquinas con nuevos métodos de control de adulterantes, inspecciones, pruebas.

P4. ¿Lleva control de su inventario?

SI

P5. ¿Existe una área definida para el almacenamiento de materia prima?

SI

P6. ¿Se codifica y se clasifican las existencias?

SI

P7. ¿Conoce los costos relacionados con almacenamiento?

SI

P8. ¿Conoce su inventario real?

SI

P9. ¿Conoce su inventario teórico?

SI

P10. ¿Compara el inventario real con el teórico?

SI

P11. ¿Cuanto suele variar (%)?

5%

P12. ¿Existe un área definida para el almacenamiento de productos terminados?

SI

Operaciones.

P1. ¿Se utilizan técnicas de planificación y programación de producción?

SI

P2. ¿Se encuentran estandarizados los procesos productivos?

SI

P3. ¿Se cuenta con manual de procesos?

SI

P4. ¿Existen especificaciones técnicas del producto?

SI

P5. ¿Se realizan inspecciones durante el proceso de producción del producto?

SI

P6. ¿Existe un plan de mantenimiento?

SI

P7. ¿Se cumple con el plan de mantenimiento?

SI

P8. ¿Se mide el desempeño de los productos?

Si, mediante métodos estadísticos.

P9. ¿Se tienen identificados los costos de producción?

Si

P10. ¿Conoce la capacidad real de producción de la empresa?

SI

P11. ¿Conoce la capacidad utilizada de producción?

SI

P12. ¿La empresa a identificado los desperdicios que genera?

SI

P13. ¿Cuenta con mecanismos para tratarlos o disminuirlos?

SI

P14. ¿Cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de actividades de la empresa en el medio ambiente?

SI

P15. ¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso de agua y energía?

SI

Logística externa

P1. ¿Los productos terminados cuentan con pólizas de seguro?

NO

P2. ¿Tienen conocimiento de los costos de almacenamiento de productos terminados?

SI

P3. ¿Mantiene un registro y control de los productos obsoletos o deteriorados?

SI

P4. ¿Mantiene un registro de pedidos entregados?

SI

P5. ¿Se registran los productos entregados a tiempo?

SI

P6. ¿Se registran los productos entregados en perfecto estado?

SI

P7. ¿Se registra el tiempo desde la autorización de la producción hasta la entrega a ventas?

SI

P8. ¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución

SI

Marketing y Ventas

P1. ¿Ha realizado investigación de mercados?

SI

P2. ¿Tiene identificado su segmento de mercado?

SI

P3. ¿Existen canales de comunicación con los clientes?

SI, redes sociales

P4. ¿Que información recibe el cliente respecto al producto?

Materiales, tabla nutricional, ingredientes, contactos para sugerencias o reclamos.

P5. ¿La empresa tiene establecida una imagen corporativa?

SI

P6. ¿Existe un registro de propiedad de marca?

SI

P7. ¿Realiza campañas publicitarias para promocionar su empresa y productos?

SI

P8. ¿Que medios utiliza para divulgación de publicidad?

Redes sociales, radio, TV, pancartas, periódico, revistas.

P9. ¿La empresa utiliza redes sociales?

SI, facebook, instagram, twitter.

P10. ¿Se lleva un registro de clientes?

SI

P11. ¿Existe apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo?

SI

Servicio

P1. ¿La empresa brinda garantía en sus productos?

SI, cumplimiento de estándares de calidad como la ISO 22001.

P2. ¿La empresa mide la satisfacción del cliente?

SI, se realizan encuestas y estudios, se consideran comentarios en redes sociales, reclamos o sugerencias a través de canales de comunicación.

P3. ¿La empresa mide la satisfacción del cliente?

SI

P4. ¿Cuánto tiempo tarda en dar respuesta?

Inmediato.

P5. ¿Se da seguimiento y solución a los problemas?

SI

P6. ¿Se generan acciones de mejora frente a los reclamos?

SI

P7. ¿Se cuantifican los costos asociados con reclamos?

SI, contamos con un área específica de desperdicios y productos no conforme donde se encargan de gestionarlos.

ENTREVISTA A PRODUCTOR

El cuestionario se aplicó a un productor, propietario y gerente de una empresa productora de leche. Es un productor con más de 20 años de experiencia en labor como ganadero, su principal producto es la leche cruda, actualmente cuenta con un promedio de 400 litros diarios.

El productor fue proveedor de leche de Lácteos San Antonio durante varios años, sin embargo, actualmente es uno de los principales proveedores de Toni, un fuerte competidor de la empresa analizada.

El productor, al igual que varios ganaderos que producen grandes cantidades de leche, enfoca su producción a la calidad de la leche, la cual se mide básicamente de acuerdo a varios parámetros como un bajo conteo en bacterias, un alto contenido de sólidos, grasa y proteínas, y la inexistencia de antibióticos o residuos de medicamentos.

El productor describió el proceso de producción de leche, junto con cada una de sus actividades:

La primera actividad que se realiza en la hacienda es la crianza de terneros los cuales necesitan leche y balanceado para su alimentación, se les inyecta desparasitaciones, vitaminas y vacunas, una vez que el ternero esté listo es vendido para generar ingresos extras al giro del negocio.

Como segunda actividad se realiza la crianza de las vacas destinadas a la producción de leche, en estas se invierte en alimentos, vitaminas, vacunas, y desparasitantes que aseguran una vida sana del animal para obtener leche con altos beneficios nutricionales.

La tercera actividad, es la producción de leche, en este proceso se realizan dos ordeños al día, uno en la mañana y otro en la tarde, actualmente se cuenta con 30 cabezas productoras; el propietario comenta que su objetivo es llegar a los 700 lt diarios, para esto se requiere una fuerte inversión en pasto, fertilizantes y mejora de la raza del ganado.

En cuanto a sus procesos, la hacienda invirtió en buenas prácticas ganaderas que aseguran la sanidad del pasto, la salud del ganado y la integridad de los trabajadores,

asegurando un alto nivel de calidad en su leche, un ambiente de trabajo seguro, y un impacto ambiental nulo.

El manejo de residuos que se generan, como desechos orgánicos, alimentos caducados, son almacenados en pozos de oxidación; también se implementaron métodos para eliminar plagas y roedores; la basura es clasificada y reciclada; como la hacienda está situada en medio de bosques se mantiene un cuidado especial para no tener ningún tipo de contaminación que afecte a la flora o fauna de la zona.

En el aspecto financiero, se lleva un control contable realizado por una contadora que presenta los balances y estados de resultados; últimamente se implementó la facturación electrónica.

La hacienda no cuenta con página web, ni el uso de redes sociales para publicidad, ya que produce un producto primario que se vende mediante contratos exclusivos a empresas procesadoras.

En la entrevista, el productor informó que para ser proveedor de leche, también se debe contar con proveedores, principalmente de balanceados, silo de maíz, medicamentos para los animales, detergentes y lubricantes. El productor escoge a sus proveedores en base a pruebas de precio y calidad.

De igual manera, indicó que cuenta con un área definida para el almacenamiento de leche, la cual consiste en un cuarto en donde se encuentra el tanque de enfriamiento, que tiene que ser aséptico y aislado. El almacenamiento no es un inconveniente para los productores de leche, ya que la venta es diaria, por lo que la producción tiene un período de almacenamiento que se extiende máximo hasta dos días, además cuenta con un control de producción para que se venda exactamente lo que se ordeña, sin generar ningún desperdicio.

Al ser el entrevistado uno de los principales productores de Toni, que al mismo tiempo es una de las empresas que forman parte de la competencia de Lácteos San Antonio, se refirió a los parámetros de calidad que exige Toni a sus productores y su forma de medir e inspeccionar la producción.

Toni exige a sus proveedores que lleven los registros Kore, los cuales son formatos propios de la planta de esta empresa y son registros de la temperatura de la leche antes

y después del ordeño, ya que esta es una forma de controlar la calidad de la leche. También se presentan registros de producción diaria, de limpieza del tanque de enfriamiento y del equipo de ordeño, y de mastitis del ganado. Estos registros son comunes entre los ganaderos que cuentan con un certificado de buenas prácticas de agrocalidad.

El productor indicó que mientras era proveedor de Lácteos San Antonio, la empresa no contaba con un sistema de control de calidad del producto que recibían ni exigían registros a los productores, sino que por su parte realizaban controles de temperatura y acidez de la leche.

Se fijó el acuerdo ministerial 394, en el que se estableció el precio mínimo de sustentación de 0.42 centavos, al que Toni incluye un incentivo por calidad basada en los niveles de grasa, proteína y bacterias, además de 0.03 centavos adicionales a los ganaderos de buenas prácticas. Si los productores aprovechan estos incentivos y mejoran la calidad de su leche, el precio por litro puede ascender hasta 0.60 centavos.

En cuanto a la gestión de entregas y a la distribución, los productores de empresas grandes como Toni o Nutri, no deben preocuparse de la entrega de su producto, ya que las empresas asumen la logística y los costos de transporte de la leche “a pie de finca”, es decir desde la hacienda hasta la planta o centro de acopio.

De acuerdo con el punto de vista de un productor que en su amplia experiencia ha sido proveedor, se establecieron en la entrevista varias diferencias entre ambas empresas. Principalmente, señaló la diferencia entre el nivel de reconocimiento de la calidad de la leche, aspecto en el cual Toni se enfoca más que Nutri, brindando incentivos y asesoría técnica para que sus productores mejoren la calidad.

En contraparte, reconoció que Lácteos San Antonio cuenta con un sistema más avanzado de control de adulterantes, como alcalinos, sosa cáustica, agua oxigenada o suero de leche. Mientras que Toni cuenta con un laboratorio más efectivo de recuento bacteriológico.

El productor expresó como una sugerencia a Lácteos San Antonio, que valoren más a la calidad de leche que reciben, para así poder dividir en el proceso de producción, la leche que reciben de ganaderías tecnificadas que cuentan con equipos tecnológicos y

sistemas de control de calidad, y la leche que reciben de centros de acopio provenientes de pequeños productores.

Entrevista

Datos del entrevistado.

P1. Nombres: Anónimo

P2. Cargo: Propietario

Información General de la Empresa.

P3. Nombre de la empresa: Anónimo

P4. Año de constitución: 1995

P5. Dueño de la empresa: Anónimo

P6. Gerente de la empresa: Anónimo

P7. Empresa Familiar: SI (X) NO ()

P8. ¿Qué productos se ofertan?

Producción de leche cruda

P9. Cantidad de empleados: 2

P10. Usted realiza las actividades de:

Producción (X)

Distribución ()

Ventas ()

Recomercialización ()

Infraestructura.

P1. ¿Cómo se encuentran divididas las actividades de su empresa?

- Cría de terneros.
- Inseminación artificial a las vacas.
- Cría de terneras.
- Alimentación.
- Ordeño.
- Almacenamiento de leche.
- Despacho de leche.

P2. ¿Cuenta con objetivos definidos?

SI(X) NO()

P3. ¿Cuenta con mecanismos para el cumplimiento de los objetivos ?

SI(X) NO()

P3.1 ¿Cuáles son?

Las inspecciones realizadas al final de la producción del día , se cuentan por litros y el objetivo diario son 400Lt.

P5. ¿Cuenta con mecanismos para gestionar la calidad?

SI(X) NO()

P5.1 ¿Cuáles son?

Equipo de ordeño mecánicos, tanque de enfriamiento.

P6. ¿Cuenta con mecanismos para gestionar la seguridad y salud ocupacional?

SI(X) NO()

P6.1¿Cuáles son?

Buenas practicas ganaderas, certificado de salud de los trabajadores 1 vez al mes, casas de vivienda para trabajadores individuales, con controles de limpieza y servicios básicos, ropa de trabajo e insumos de seguridad.

P7. ¿Cuenta con procesos para la gestión ambiental dentro de la empresa?

SI(X) NO()

P7.1 ¿Cuáles son?

Manejo de residuos orgánicos en pozo aislado,
clasificación de basura y reciclaje, control de plagas y roedores.

P8. ¿Lleva algún control contable?

SI(X) NO()

P8.1 ¿Cuáles son?

Presentación de balance general y estado de resultados realizado
por una contadora.

Tecnología

P1. ¿Cuenta con una página web o redes sociales ?

SI() NO(X)

P2. ¿Cuenta con acceso a internet para realizar las actividades de la empresa?

SI() NO(X)

P3. ¿Con que tipo de maquinaria cuenta para realizar las actividades de la empresa?

- Máquina de ordeño.
- Tanque de enfriamiento eléctrico.
- Bomba de agua.

Compras.

P1. ¿Cómo selecciona a sus proveedores?

Costo, calidad y pruebas de campo.

P2. ¿Realiza control sobre los pedidos que recibe?

P2.1 ¿Qué aspectos controla ?

Calidad, y la cantidad de producción de leche.

Logística interna.

P3. ¿Cuenta con métodos de control de entrada de la materia prima?

SI(X) NO()

P3.1 ¿Cuáles son?

Cuarto frio, tanque de enfriamiento aséptico y aislado.

P4. ¿Lleva control de su inventario?

P4.1 ¿De que forma?

Se lleva un registro de costos, un registro de medicamentos, balanceado.

En cuanto a la leche casi no existe inventario ya que se vende lo que se produce.

Operaciones.

P1. ¿Realiza inspecciones de calidad en los procesos productivos?

SI(X) NO()

P2. ¿Cómo maneja los productos caducados?

Material peligroso o desechos tóxicos son almacenados y enviados a la EMAK.

En cuanto a la leche si llega estar almacenada por mas de 4 días es desechada al alcantarillado.

Logística interna.

P1. ¿Mantiene un registro de los pedidos?

SI(X) NO()

P2. ¿Dispone de medios propios para realizar la comercialización y transporte

SI() NO(X) Se encarga Toni.

Servicio.

P1. ¿Brinda garantía en su producto?

SI() NO(X)

ENTREVISTA A PRODUCTOR DE LECHE PROVEEDOR DE LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO

La entrevista se realizó al propietario de una hacienda productora, la cual lleva con una trayectoria de 24 años en el sector ganadero, tiene alrededor de 11 hectáreas con ganado productor de leche, la hacienda también produce quesos maduros, con su propia marca.

Los procesos que se realizan están divididos por las siguientes actividades:

El manejo del potrero, donde se realiza pastoreo, fertilización; la crianza de las vacas, aquí se realiza la alimentación, vacunación; la producción de leche que incluye los ordeños, el almacenamiento y despacho y finalmente la producción de quesos que cuenta con un proceso semi artesanal en donde se utilizan dos máquinas: la pasteurizadora y empacadora, las cuales necesitan la colaboración de mano de obra.

La hacienda lleva más de 10 años siendo una de las proveedoras de leche para la empresa Lácteos San Antonio.

La hacienda ha implementado métodos y técnicas provenientes de Nueva Zelanda, inversiones para realizar fertilización de potreros de manera orgánica, vacunas y chequeos veterinarios para mantener al ganado sano, todos estos aspectos con el fin de tener una leche de alta calidad.

El principal problema que se tiene y se ha tenido con la empresa procesadora es que la leche no solo se compra en la provincia del Azuay y Cañar, si no, existe leche que proviene de la provincia de Chimborazo y se sospecha algunas veces de producto originario de Colombia a un costo difícil de igualar, esto causa molestia a los productores locales ya que aseguran que su leche es de excelente calidad y se puede abastecer tranquilamente.

Otro problema que repercute al ganadero proveedor de la empresa Lácteos San Antonio, es la falta de incentivos por la calidad y las buenas prácticas invertidas para mejorar los procesos y su producción.

El propietario de la hacienda sugiere optar por mayores incentivos en cuanto a la calidad y dar prioridad al ganadero del austro y nacional.

Datos del entrevistado.

P1. Nombres: Anónimo

P2. Cargo: Propietario

Información General de la Empresa.

P3. Nombre de la empresa: Anónimo

P4. Año de constitución: 1994

P5. Dueño de la empresa: Anónimo

P6. Gerente de la empresa: Anónimo

P7. Empresa Familiar: SI (X) NO ()

P8. ¿Qué productos se ofertan?

Producción de leche cruda y quesos

P9. Cantidad de empleados: 2

P10. Usted realiza las actividades de:

Producción (X)

Distribución (X)

Ventas (X)

Recomercialización ()

Infraestructura.

P1. ¿Cómo se encuentran divididas las actividades de su empresa?

- Manejo del potrero subsolador
- Pastoreo.
- Alimentación.
- Ordeño.
- Almacenamiento de leche.
- Despacho de leche.

P2. ¿Cuenta con objetivos definidos?

SI(X) NO()

P3. ¿Cuenta con mecanismos para el cumplimiento de los objetivos ?

SI(X) NO()

P3.1 ¿Cuáles son?

Las inspecciones realizadas al final de la producción del día , se cuentan por litros y el objetivo diario son 300Lt.

P5. ¿Cuenta con mecanismos para gestionar la calidad?

SI(X) NO()

P5.1 ¿Cuáles son?

La salubridad de las vacas, se realizar un test para la mastitis, plan de mantenimiento del ordeño mecánico, tanque de enfriamiento, inspecciones por parte de los trabajadores.

P6. ¿Cuenta con mecanismos para gestionar la seguridad y salud ocupacional?

SI(X) NO()

P6.1¿Cuáles son?

Ropa de trabajo e insumos de seguridad, infraestructura adecuada para procesos de ordeño y proceso de los quesos.

P7. ¿Cuenta con procesos para la gestión ambiental dentro de la empresa?

SI(X) NO()

P7.1 ¿Cuáles son?

Manejo de residuos orgánicos reposan en un tanque para procesarlo como abono orgánico en los potreros, y las heces secas se almacenan en noques y entran a un proceso compus durante un año para luego usarlo como fertilizante natural.

P8. ¿Lleva algún control contable?

SI(X) NO()

P8.1 ¿Cuáles son?

Lo realiza el mismo dueño.

Tecnología

P1. ¿Cuenta con una página web o redes sociales?

SI(X) NO()

P2. ¿Cuenta con acceso a internet para realizar las actividades de la empresa?

SI() NO(X)

P3. ¿Con que tipo de maquinaria cuenta para realizar las actividades de la empresa?

- Máquina de ordeño.
- Empacadora al vacío.
- Tractor.
- Sembradora.
- Enfardadora
- Empacadora
- Subsolador
- Sistema de pastoreo neo zelandés
- Tanque de enfriamiento.
- Bomba de agua.

Compras.

P1. ¿Cómo selecciona a sus proveedores?

Calidad y Costo.

P2. ¿Realiza control sobre los pedidos que recibe?

SI

P2.1 ¿Qué aspectos controla ?

Calidad, y el rendimiento en la producción de quesos y leche.

Logística interna.

P3. ¿Cuenta con métodos de control de entrada de la materia prima?

SI(X) NO()

P3.1 ¿Cuáles son?

Cuarto frio, tanque de enfriamiento aséptico y aislado.

P4. ¿Lleva control de su inventario?

P4.1 ¿De que forma?

Se lleva un registro de fechas en el caso de los quesos.

balanceado.

En cuanto a la leche casi no existe inventario ya que se vende lo que se produce.

Operaciones.

P1. ¿Realiza inspecciones de calidad en los procesos productivos?

SI(X) NO()

P2. ¿Cómo maneja los productos caducados?

En cuanto a los quesos existe pocos casos en los que son devueltos porque se soplaron y eso ya queda como desperdicio, pero gracias a su durabilidad de 6 meses no existe complicaciones.

Logística interna .

P1. ¿Mantiene un registro de los pedidos?

SI(X) NO()

P2. ¿Dispone de medios propios para realizar la comercialización y transporte

SI() NO(X) Se encarga NUTRI. En cuanto a los quesos si se cuenta con medios propios.

Servicio.

P1. ¿Brinda garantía en su producto?

SI() NO(X)

FORTALEZAS Y DEBILIDADES SEGÚN EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

De acuerdo a las diferentes fuentes utilizadas para obtener información sobre la cadena de valor de la empresa, se han encontrado fortalezas y debilidades pertenecientes a cada eslabón analizado de la cadena de valor, las cuales se resumen en los siguientes cuadros:

| INFRAESTRUCTURA | |
|--|--|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Estructura organizacional bien establecida | Espacios insuficientes para almacenamiento de MP |
| Seguimiento mensual de cumplimiento de objetivos | Inexistencia de un sistema estructurado de seguridad laboral |
| Sistema integrado de control SAP | |

| RECURSOS HUMANOS | |
|---|---|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Proceso exhaustivo de selección de personal | Los únicos chequeos médicos que se realizan son los impuestos por la ley. |
| Capacitaciones frecuentes | Ausencia de políticas de jubilación |
| Servicio de transporte a trabajadores | Inexistencia de un plan de beneficios |
| Sistema eficaz de comunicación interna, (reuniones) | No existen políticas de fijación de sueldo establecidas |
| Inclusión al personal en la toma de decisiones | |

| TECNOLOGIA | |
|----------------------------------|---|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Software personalizado NutriSoft | Falta de sofisticación del laboratorio bacteriológico |
| Implementación de SAP | Insuficiencia de servicios online |

| | |
|--|--|
| Sistema de detección de adulterantes | |
| Eficiente interacción en redes sociales | |
| Planta productiva amplia y tecnificada | |
| La empresa provee de los insumos tecnológicos necesarios para todos los cargos | |

| COMPRAS | |
|---|--|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Fuerte poder de negociación con proveedores | No se le da la suficiente importancia a la calidad de la materia prima |
| Materias primas nacionales | Sobreabastecimiento |
| Comunicación frecuente con proveedores | Falta de clasificación de proveedores |
| | Dificultad de obtención de insumos |

| LOGISTICA INTERNA | |
|---|---|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Sistema de control de inventarios | Falta de control de la entrada de MP |
| Tecnología de detección de adulterantes | Área insuficiente de almacenamiento de MP |

| OPERACIONES | |
|---|---|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Proceso de pasteurización que cumple con los parámetros nacionales de calidad | No se diferencia la leche recibida de ganaderías tecnificadas con la leche proveniente de centros de acopio |
| Envasado Tetra Pak | El proceso productivo no incluye la diferenciación en términos de calidad de la materia prima recibida |

| | |
|--|--|
| Inspecciones durante el proceso productivo | |
| Mecanismos para tratar los desperdicios | |
| Certificado de Buenas Prácticas | |

LOGISTICA EXTERNA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| Canal de distribución eficiente en el Austro | Inexistencia de un seguro específico de producto terminado |
| Los pedidos siempre se entregan a tiempo | Canal de distribución ineficiente fuera del Austro |
| Ubicación estratégica con respecto a proveedores | Falta de presencia a nivel nacional |

MARKETING Y VENTAS

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| Fuerte posicionamiento en el Austro | Falta de publicidad fuera del Austro |
| Diferenciación de precios | Posición débil en Quito y Guayaquil |
| Ser la marca líder en la región | Imagen incorrecta en cuanto calidad-precio |
| Inversión importante en publicidad en comparación a la competencia | Falta de conocimiento de productos derivados |
| Buena imagen corporativa, como empresa | Ineficacia de la comercialización |
| Variedad de canales de comunicación con clientes | Falta de alianzas estratégicas |

SERVICIOS

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|------------|-------------|
|------------|-------------|

| | |
|---|---|
| Estudios para medir la satisfacción del cliente | Falta de asesoría técnica a productores |
| Atención a los reclamos de clientes | Falta de incentivos a productores |
| Bajo porcentaje de productos no conformes | |

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

En base a las principales fortalezas y debilidades identificadas en cada eslabón de la cadena de valor de Lácteos San Antonio, se han propuesto las siguientes estrategias:

| ESTRATEGIA | OBJETIVO |
|--|---|
| Realizar un plan de inversión en ampliación de infraestructura para almacenamiento mediante la adquisición de nuevos espacios | Ampliar el espacio de almacenamiento para evitar el desperdicio de materia prima |
| Establecer políticas de fijación de sueldos estructuradas, para asegurar que el pago de remuneraciones sea justo y correcto | Organizar la estructura interna de la empresa, evitando excesos o insuficiencia de pago |
| Adquirir nuevas tecnologías más eficientes de recuento bacteriológico | Optimizar tiempo del proceso de selección de materia prima |
| Fijación de parámetros de calidad más exigentes a los productores, ofreciendo incentivos económicos en base a la calidad de la leche | Mediante los incentivos, mejorar la relación con los productores y la calidad de la leche que se recibe |
| Diseñar políticas de control de compras, en base al correcto pronóstico de la demanda considerando datos históricos | Evitar el desperdicio y reducir costos, adquiriendo la cantidad correcta de materia prima |
| Mejorar el canal de distribución fuera del Austro, principalmente en las ciudades de Guayaquil y Quito | Incrementar las ventas y mejorar la posición de la empresa en el mercado nacional |
| Inversión en publicidad enfocada a dar a conocer el portafolio de productos en su totalidad | Incentivar las ventas de productos que no son el producto principal de la empresa. Incrementar las ventas totales |

| | |
|---|---|
| Cambiar la percepción en cuanto precio-calidad, utilizando la buena imagen corporativa que tiene la empresa en el Austro | Abarcar más segmentos de mercado, satisfaciendo las necesidades tanto de calidad como de precio |
| Establecer un plan de capacitaciones y asesoría técnica a los productores, para que mejoren sus prácticas y la calidad de su producto | Mejorar la relación con los productores y el nivel de calidad de la leche, además de generar fidelización de los proveedores con la empresa |

Una vez establecidas las estrategias propuestas, se han definido indicadores de gestión para medir el cumplimiento de estas estrategias y que ayuden a evaluar el funcionamiento de la empresa en distintas áreas:

| INDICADOR | DEFINICIÓN | UNIDAD | FORMULA | PERIODO |
|--|---|--------|---|---------|
| Desperdicio por falta de espacio | Mide el desperdicio de leche con respecto a la capacidad de la estructura para el almacenamiento de materia prima | % | Litros de leche desperdiciada por falta de espacio / Total de litros de leche recibida de productores | Diario |
| Tiempo requerido para el recuento bacteriológico | Mide el tiempo que representa el conteo bacteriológico con respecto al proceso de selección de materia prima | % | Tiempo requerido en conteo bacteriológico / Tiempo total del proceso de selección de materia prima | Semanal |

| | | | | |
|---|--|---|---|------------------|
| Grado de cumplimiento de la leche recibida con los parámetros establecidos de calidad | Compara los principales factores establecidos por la empresa para medir la calidad, con las propiedades de la leche recibida | % | Litros de leche que cumple con los parámetros de calidad / Total de litros de leche | Diario |
| Rendimiento de las compras de materia prima frente a las ventas | Mide el desempeño de la gestión de abastecimiento con respecto a las ventas | % | Total en \$ invertido en materia prima / Total en \$ recuperado | Mensual |
| Eficiencia de las ventas fuera del Austro | Mide la representación de las ventas fuera del Austro en relación con las ventas totales | % | Total de ventas en \$ fuera del Austro / Total de ventas en \$ | Mensual |
| Rendimiento de las ventas del portafolio de productos | Mide la representación de las ventas de cada producto, con respecto a las ventas totales | % | Ventas en \$ de cada producto / Total de ventas en \$ | Mensual |
| Eficiencia del servicio post venta | Mide la eficiencia de la gestión en cuanto al servicio pos venta y atención de reclamos | % | Reclamos atendidos / Reclamos recibidos | Mensual |
| Eficiencia de la logística interna | Mide la eficiencia de las entregas de los pedidos realizados a los proveedores | % | Pedidos recibidos a tiempo / Total de pedidos realizados | Diario o Mensual |
| Eficiencia de la logística externa | Mide la eficiencia de la logística de entregas de pedidos recibidos por la empresa | % | Pedidos entregados a tiempo / Total | Diario o Mensual |

| | | | | |
|--|---|---|--|---------|
| | | | de pedidos recibidos | |
| Rendimiento de inversión en publicidad | Mide el rendimiento de lo que se ha gastado en publicidad con respecto a las ventas | % | \$ invertidos en publicidad / Ventas en \$ | Mensual |

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

A continuación se analizarán herramientas de gestión que contribuyan con el mejoramiento de cada eslabón analizado de la cadena de valor de la empresa. Se han propuesto herramientas dirigidas a cada eslabón, como se resume en el siguiente cuadro:

| ESLABÓN | HERRAMIENTAS |
|--------------------|---|
| INFRAESTRUCTURA | Ishikawa, Balance Scorecard |
| RECURSOS HUMANOS | Balance Scorecard, 5S, assesment center, evaluación de desempeño 90 grados, bandas salariales |
| TECNOLOGÍA | Lean Manufacturing, OLAP |
| COMPRAS | VSM, OLAP |
| LOGÍSTICA INTERNA | VSM, Balance Scorecard, MRP |
| OPERACIONES | VSM, MRP, PHVA |
| LOGÍSTICA EXTERNA | VSM, Balance Scorecard |
| MARKETING Y VENTAS | 6i MKT Relacional, MKT Mix |
| SERVICIOS | VSM, Ishikawa |

BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión aplicable a varias áreas funcionales de una empresa.

Esta herramienta sintetiza las capacidades competitivas de largo alcance y los modelos de contabilidad financiera basados en los costos históricos, según los autores Kaplan y Norton (Balanced Scorecard, 1997), en su obra dedicada al desarrollo del cuadro de mando.

La utilidad del cuadro de mando integral es, mediante la medición financiera, reflejar el desempeño gerencial y vincular al cliente, los procesos internos, el personal y el funcionamiento de los sistemas con el rendimiento a financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral proporciona a la dirección una visión más amplia de sus unidades de negocio, sin limitarse solamente al análisis de sus indicadores financieros, con el fin de que brindar información más certera en cuanto a la creación de valor para sus clientes actuales y potenciales, además de aclarar la forma en la que se deben gestionar las operaciones internas y las inversiones dirigidas a repercutir en una mejora continua sostenible en el tiempo; de acuerdo con los autores Kaplan y Norton (Balanced Scorecard, 1997).

Una ventaja de esta herramienta es que a pesar de tener un enfoque principal de largo plazo, gracias a sus cuatro perspectivas se genera un equilibrio con el corto plazo.

El propósito y los indicadores del cuadro de mando, provienen de la estrategia empresarial y refleja el funcionamiento de la empresa, desde cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera:

Según los autores, el cuadro de mando integral le da importancia a la perspectiva financiera porque es una fuente valiosa para tener un panorama más claro de la situación económica que atraviesa la empresa.

Los indicadores financieros demuestran el correcto planteamiento de la estrategia de la empresa, verificando su alineación con el cumplimiento de los resultados esperados. (Kaplan & Norton, 1997)

“Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow, o más recientemente por el valor añadido económico” (Kaplan & Norton, 1997, pág. 39).

Perspectiva del Cliente:

Los autores (Kaplan & Norton, 1997) indican que en la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, los encargados de dirigir la empresa deciden acerca del segmento de mercado al que apuntará la empresa para competir, además de la manera en que se desenvolverá la unidad de negocio en dicho segmento.

Los indicadores básicos para medir el rendimiento de la empresa desde la perspectiva del cliente son, según Kaplan y Norton (1997), la satisfacción del cliente, la capacidad de la empresa para retener clientes, la atracción de nuevos clientes, la rentabilidad de cada cliente y el tamaño de la cuota de mercado que le pertenece a la organización.

De igual manera, dentro de la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, la dirección plantea indicadores de valor adicionales a los básicos, los cuales según Kaplan y Norton (1997), representan los factores críticos para generar una fidelización en los clientes.

Perspectiva del Proceso Interno:

Dentro de la perspectiva de los procesos internos, los autores (Kaplan & Norton, 1997) detallan que los ejecutivos de la empresa realizan un análisis de los procesos inmersos en ésta, para de esta manera detectar los procesos críticos o más importantes, en los que la empresa debe ser excelente, es decir, que la empresa debe enfocarse en los procesos críticos para mejorarlos continuamente.

Kaplan y Norton (1997), señalan que generalmente los procesos críticos son los que permiten a la organización generar una propuesta de valor dirigida a atraer y retener a los clientes, y satisfacer las exigencias de los accionistas en cuanto a los resultados financieros. Esto quiere decir que los procesos críticos serán los que tengan mayor influencia en la consecución de objetivos tanto financieros como de mercado.

De acuerdo con los autores (Kaplan & Norton, 1997), la perspectiva de los procesos internos expone una diferencia importante entre el enfoque tradicional y el cuadro de mando integral, y es que los enfoques tradicionales se centran únicamente en mejorar los procesos existentes, mientras que en el cuadro de mando integral se identifican procesos completamente nuevos.

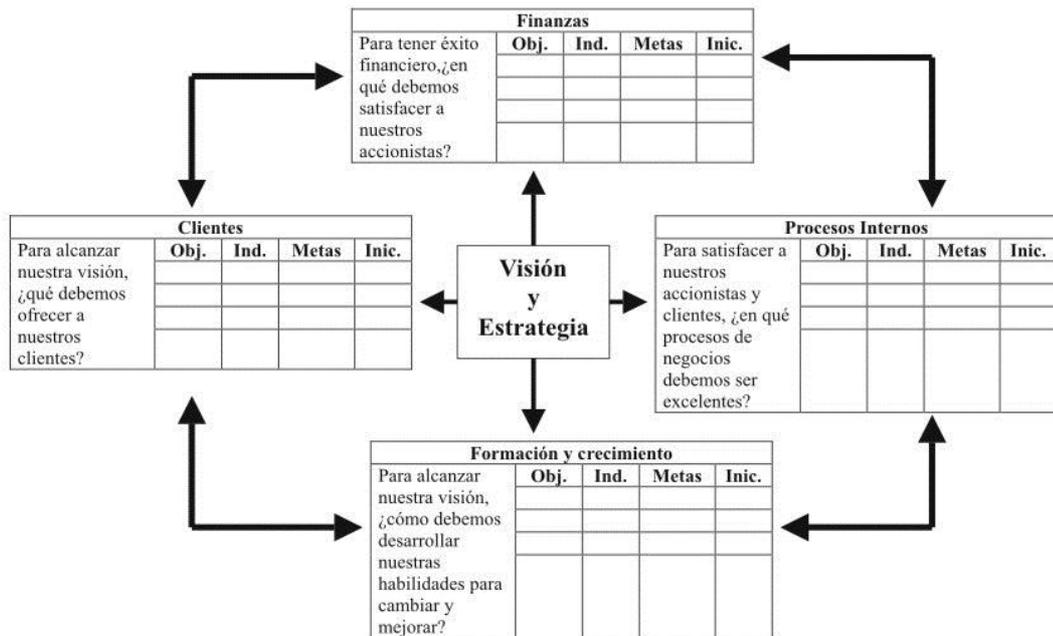
Perspectiva de Formación y Crecimiento:

La cuarta perspectiva, conocida también como la perspectiva de aprendizaje del cuadro de mando integral, facilita a las empresas a reconocer la infraestructura sistemática más adecuada para mejorar constantemente y alcanzar un crecimiento sostenible, según Kaplan y Norton (1997) .

“La formación y el crecimiento de una empresa, proceden de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos” (Kaplan & Norton, 1997). Esta perspectiva del cuadro de mando integral muestra las falencias existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, y a su vez brinda un panorama de acciones de mejora que se podrían aplicar para eliminar estas falencias.

A continuación se presenta una representación de la estructura básica del cuadro de mando integral, la cual incluye sus cuatro perspectivas:

Gráfico No. 19



Fuente: Kaplan y Norton (1997)

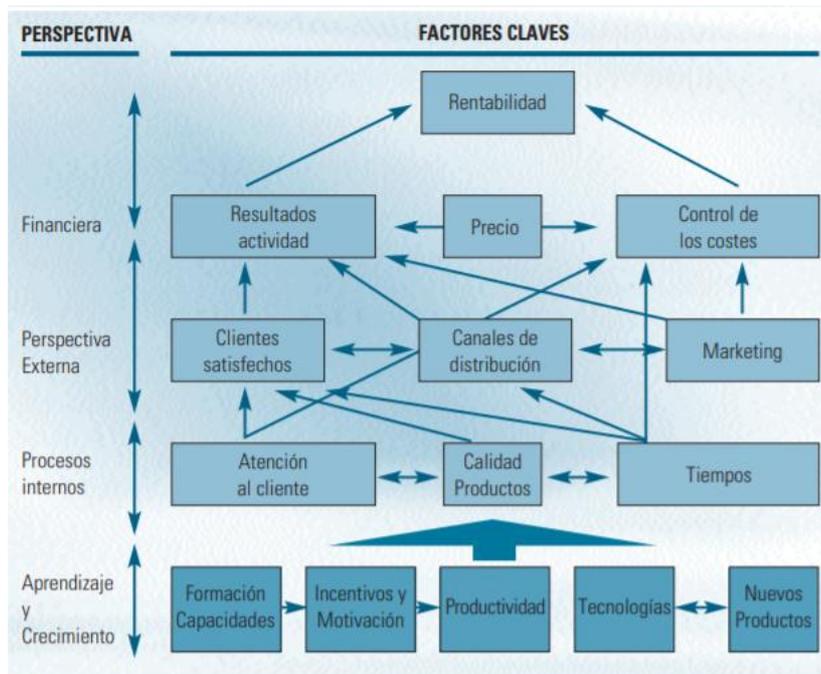
Adicionalmente al análisis del libro de Kaplan y Norton, se ha analizado un artículo en el que se aplica el cuadro de mando integral a una empresa de la industria de lácteos. (Nevado Peña, 2012)

En el artículo, el autor (Nevado Peña, 2012) introduce el cuadro de mando integral como una herramienta de gestión que facilita el desarrollo de la estrategia empresarial, ya que brinda una estructura adecuada para plasmar la estrategia en objetivos e indicadores.

La empresa analizada es MIRAVASA, que es producto de la fusión entre dos empresas lácteas, se dedica a la producción y venta de leche pasteurizada y productos lácteos.

La empresa pretendía implantar el cuadro de mando integral para obtener una visión integral de toda la organización. Para su implementación, se analizaron las cuatro perspectivas y se identificaron los factores clave de éxito. El análisis de las perspectivas de la empresa se demuestra en el siguiente cuadro:

Gráfico No. 20



Fuente: (Nevado Peña, 2012)

Posteriormente, la empresa define los indicadores de gestión que midan el nivel de cumplimiento de los objetivos y estrategias. Los indicadores se definen en base a cada factor clave identificado, algunos de ellos se presentan cuantitativamente y otros son provenientes de información obtenida por medio de encuestas. (Nevado Peña, 2012)

MIRAVASA aplicó cuatro categorías de indicadores de gestión generados de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, según el autor (Nevado Peña, 2012):

- Indicadores de aprendizaje y crecimiento
- Indicadores de procesos
- Indicadores externos
- Indicadores financieros

Cada grupo de indicadores se resume en los siguientes cuadros:

Gráfico No. 21

Figura 4 - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

| FACTORES CLAVE | INDICADORES | ALARMAS | | |
|--------------------------|---|-----------|-----------|-----------|
| | | R | A | V |
| Formación y capacitación | – Empleados formados / Total de empleados | < 0,4 | 0,4 a 0,5 | > 0,5 |
| | – Promociones / puestos de trabajo | < 0,3 | 0,3 a 0,4 | > 0,4 |
| Incentivos | – Premios | A definir | A definir | A definir |
| | – Salario mínimo / Salario máximo | < 0,3 | 0,3 | > 0,3 |
| Motivación | – Sugerencias por empleado | A definir | A definir | A definir |
| | – Índice de motivación | < 0,4 | 0,4 | > 0,4 |
| Productividad | – 1- Δ de costes salariales / D de ventas netas | < 0,3 | 0,3 a 0,4 | > 0,3 |
| Tecnología | – Inversión en Software | < 80.000€ | 80.000€ | 80.000€ |
| | – Investigadores / Empleados | < 0,1 | 0,1 | > 0,1 |
| | – Inversión I+D / Gastos totales | < 0,25 | 0,25 | > 0,25 |
| Nuevos productos | – Productos nuevos / productos totales | < 0,08 | 0,08 | > 0,08 |
| | – % de ventas nuevos productos por u. de tiempo | A definir | A definir | A definir |

Fuente: (Nevado Peña, 2012)

Gráfico No. 22

Figura 5 - Perspectiva de procesos internos

| FACTORES CLAVE | INDICADORES | ALARMAS | | |
|----------------------|---|------------|------------|------------|
| | | R | A | V |
| Tiempos | – Entregas con retraso / Entregas totales | < 0,85 | 0,85 | > 0,85 |
| | – Tiempo de suministro de proveedores | A definir | A definir | A definir |
| Calidad de productos | – Nº prod. en malas condiciones / Nº total de prod. | A definir | A definir | A definir |
| | – Inversión en prevención | < 6.000 € | 6.000 € | > 6.000 € |
| | – Inversión en evaluación | < 2.000 € | 2.000 € | > 2.000 € |
| | – Nº de certificaciones ISO 9000 | | 5 | |
| Atención al cliente | – 1-Costes de fallos internos / Ventas netas | < 0,8 | 0,8 | > 0,8 |
| | – 1-Costes de fallos externos / Ventas netas | < 0,7 | 0,7 | > 0,7 |
| | – Cuestionarios | A realizar | A realizar | A realizar |

Fuente: (Nevado Peña, 2012)

Gráfico No. 23

Figura 6 - Perspectiva externa

| FACTORES CLAVE | INDICADORES | ALARMAS | | |
|-------------------------|--|-----------|-----------|-----------|
| | | R | A | V |
| Marketing | – Gastos de marketing / Facturación (u.m.) | < 0,35 | 0,35 | > 0,35 |
| | – Cuota de mercado de los medios comunicacionales contratados. | < 0,38 | 0,38 | > 0,38 |
| Canales de distribución | – N° de puntos de venta / Ventas totales | A definir | A definir | A definir |
| | – N° de puntos de venta nacional | A definir | A definir | A definir |
| | – N° de puntos de venta europeo | A definir | A definir | A definir |
| Clientes satisfechos | – 1- Clientes perdidos / Clientes | < 0,85 | 0,85 | > 0,85 |
| | – 1- Devoluciones / Ventas Totales | < 0,7 | 0,7 | > 0,7 |
| | – Índice de satisfacción del cliente | < 0,88 | 0,88 | > 0,88 |
| | – Nuevos clientes / clientes | < 0,5 | 0,5 | > 0,5 |
| | – Cuota de mercado | < 0,35 | 0,35 | > 0,35 |

Fuente: (Nevado Peña, 2012)

Gráfico No. 24

Figura 7 - Perspectiva financiera

| FACTORES CLAVE | INDICADORES | ALARMAS | | |
|----------------------|---|-----------|-----------|-----------|
| | | R | A | V |
| Control de costes | – 1- Costes Fijos / Costes totales | < 0,37 | 0,37 | > 0,37 |
| | – 1- Costes de no calidad / Costes totales | < 0,7 | 0,7 | > 0,7 |
| Resultados actividad | – 1- Cuota mercado año N-1/Cuota mercado año N | < 0,2 | 0,2 | > 0,2 |
| | – Ingresos netos / Total del Activo | < 0,7 | 0,7 | > 0,7 |
| Precio | – Rebajas en el precio nuevos productos | A definir | A definir | A definir |
| | – Aumento precio productos clásicos | A definir | A definir | A definir |
| Rentabilidad | – ROE = Beneficio neto / Recursos propios | < 0,35 | 0,35 | > 0,35 |
| | – ROI = Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total | < 0,48 | 0,48 | > 0,48 |

Fuente: (Nevado Peña, 2012)

Al ser aplicado de forma global, el cuadro de mando integral resultó de gran utilidad para la empresa analizada, ya que según el autor (Nevado Peña, 2012), proporciona retroalimentación para el cumplimiento de la estrategia empresarial, por lo que la empresa está obteniendo resultados positivos y eficientes con respecto a la inversión realizada para el desarrollo de esta herramienta.

Una vez analizado el cuadro de mando integral, sería una herramienta de gran utilidad para la empresa Lácteos San Antonio, ya que al enfocarse en sus cuatro perspectivas, la dirección obtiene una visión más completa de su situación actual en cuanto a sus procesos y áreas funcionales, al igual que de la perspectiva que pueden tener de la empresa los grupos de interés más relevantes, como son accionistas, clientes y proveedores.

El cuadro de mando integral, proporciona una estructura que permite plantear metas alcanzables y alineadas a la estrategia empresarial, ya que dentro de la perspectiva del proceso interno, se pueden determinar o identificar los procesos críticos, a los que la empresa debe dirigir sus esfuerzos y recursos para mejorar continuamente, sin descuidar los demás procesos generadores de valor.

La ventaja de esta herramienta con respecto a la empresa analizada, es que es establecen indicadores dentro de cada perspectiva, que permiten medir la posición de la empresa con respecto a sus accionistas en la perspectiva financiera, a los clientes en la perspectiva del cliente, y el funcionamiento de la empresa basado en el cumplimiento de objetivos en los procesos internos y en la formación y crecimiento.

Los objetivos e indicadores de cada una de las perspectivas deben estar alineados a la visión ya la estrategia empresarial.

LEAN MANUFACTURING

El lean manufacturing o manufactura esbelta se basa en la investigación de los japoneses Taichi Onho y Shigeo Shingo, los cuales aplicaron técnicas lean dentro de la empresa Toyota, las cuales tienen como objetivo reducir las actividades que no generan valor y eliminar el desperdicio con el fin de disminuir costos.

El autor Humberto Gutiérrez Pulido (Calidad Total y Productividad, 1997), menciona el desperdicio bajo el nombre de “muda”, que se traduce del japonés como inutilidad, e identifica siete tipos de desperdicio:

- Sobreproducción
- Esperas

- Transportación
- Sobreprocesamiento
- Inventarios
- Movimientos
- Retrabajos

Por lo tanto, según el autor (Pulido, 1997), la aplicación de la estrategia de lean manufacturing, tiene como objetivo disminuir el despilfarro y agilizar el flujo, con el fin de hacer más en menos tiempo, optimizando recursos y actividades.

De igual manera, los autores Koontz y Weihrich, analizan las diferencias entre la producción masiva y la manufactura esbelta, las cuales se visualizan en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 25

| Producción masiva | Producción esbelta |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras esporádicas e inconsistentes. • Satisfechos con <i>bastante bien</i>. • Altos inventarios aceptables. • Administración tipo <i>yo</i> con enfoque en el desempeño individual. • Actitud de que los trabajadores son la causa de la mala calidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras continuas (<i>kaizen</i>) con innovaciones estratégicas. • Búsqueda de cero defectos. • Sistema de inventario justo a tiempo. • Administración tipo <i>nosotros</i>, o de equipo. • La responsabilidad de los problemas es de todos, en especial de la gerencia. |

Fuente: (Koontz & Weihrich, 1994)

Existen varias herramientas de manufactura esbelta, de las cuales se desarrollarán las siguientes:

- Value Stream Mapping – Cuadro de flujo de valor
- Método de las 5s
- PHVA – Planificar, hacer, verificar, actuar

VALUE STREAM MAPPING

El VSM o mapeo del flujo de valor es una herramienta que proporciona una representación visual de los procesos que conforman la cadena de valor de una empresa, en la que se detallan las actividades primarias y las de apoyo que forman parte del proceso productivo desde la recepción de materia prima hasta la comercialización. Este concepto es expresado por el autor Luis Pérez Beteta, en su artículo acerca del mapeo del flujo de valor.

Según Pérez Beteta (2006) para la correcta aplicación de esta herramienta se requiere de un profundo conocimiento del funcionamiento de la empresa y de las actividades y procesos que la conforman. Por lo tanto, la ventaja de esta herramienta es que facilita una visión global de la empresa, en la que todos sus procesos son interdependientes y se encuentran conectados entre sí.

El autor (Beteta, 2006) establece cuatro etapas para la construcción del VSM:

La primera es la selección de los productos del portafolio que serán analizados a lo largo del mapeo del flujo de valor, ya que pueden existir casos en los que solamente se desee analizar una parte del portafolio, con productos que pasen por procesos similares.

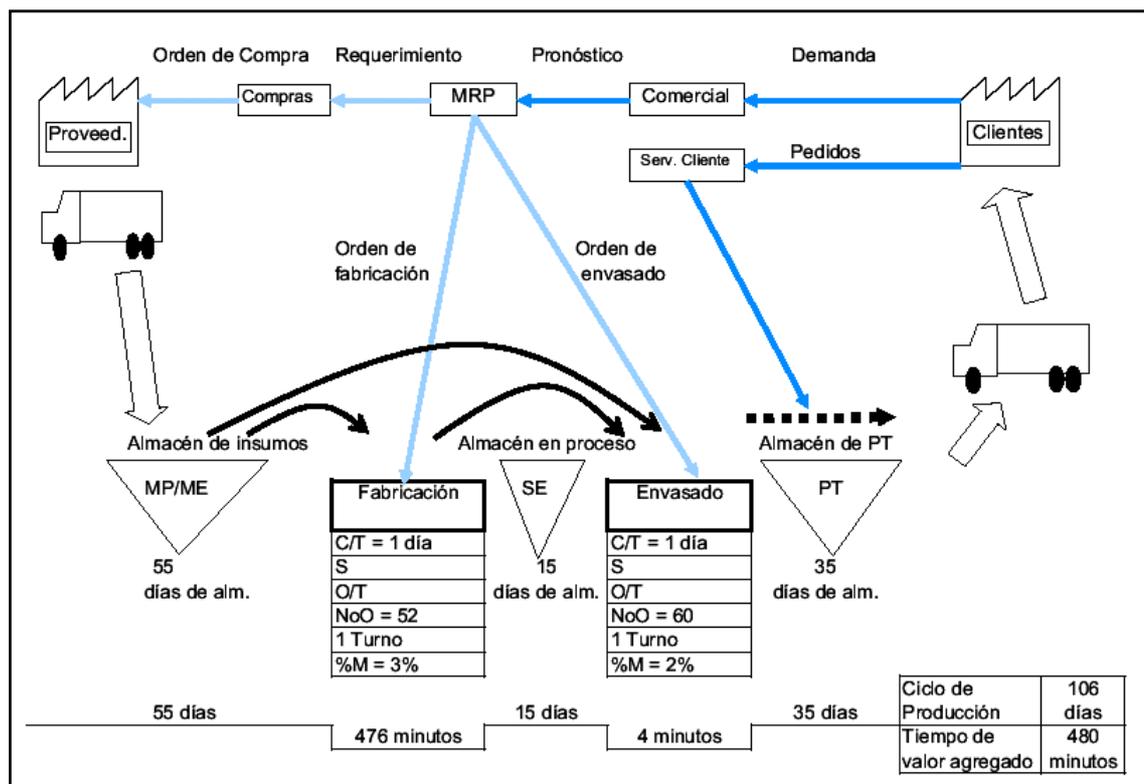
El segundo paso es el mapeo del estado actual, el cual consiste en describir el proceso y las actividades inmersas, de forma contraria al simple análisis de la cadena de suministros, es decir partiendo desde las necesidades del cliente, hasta el requerimiento de materia prima. En esta etapa, se descubren los principales inconvenientes que afectan al flujo en cuanto a retrasos, desperdicios, inventarios o tiempos de entrega.

La tercera etapa es el mapeo del mejor estado futuro posible, en la cual se mapea la situación que se pretende alcanzar, basándose en análisis previo de la situación actual eliminando potencialmente las obstrucciones que no permitían que entorpecían el flujo de procesos.

Por último, el cuarto paso es plasmar los cambios necesarios para alcanzar el escenario óptimo y la mejora continua, en un plan de acción, considerando lo concluido en las etapas anteriores.

A continuación se presenta un ejemplo del VSM aplicado a una empresa de alimentos.

Gráfico No. 26



Fuente: (Beteta, 2006)

Adicional al análisis teórico del VSM, se analizó un caso de aplicación a una empresa del sector lácteo, (Moreno & Grimaldo, 2017). El caso corresponde a la aplicación del VSM en una empresa colombiana dedicada a la producción de yogurt.

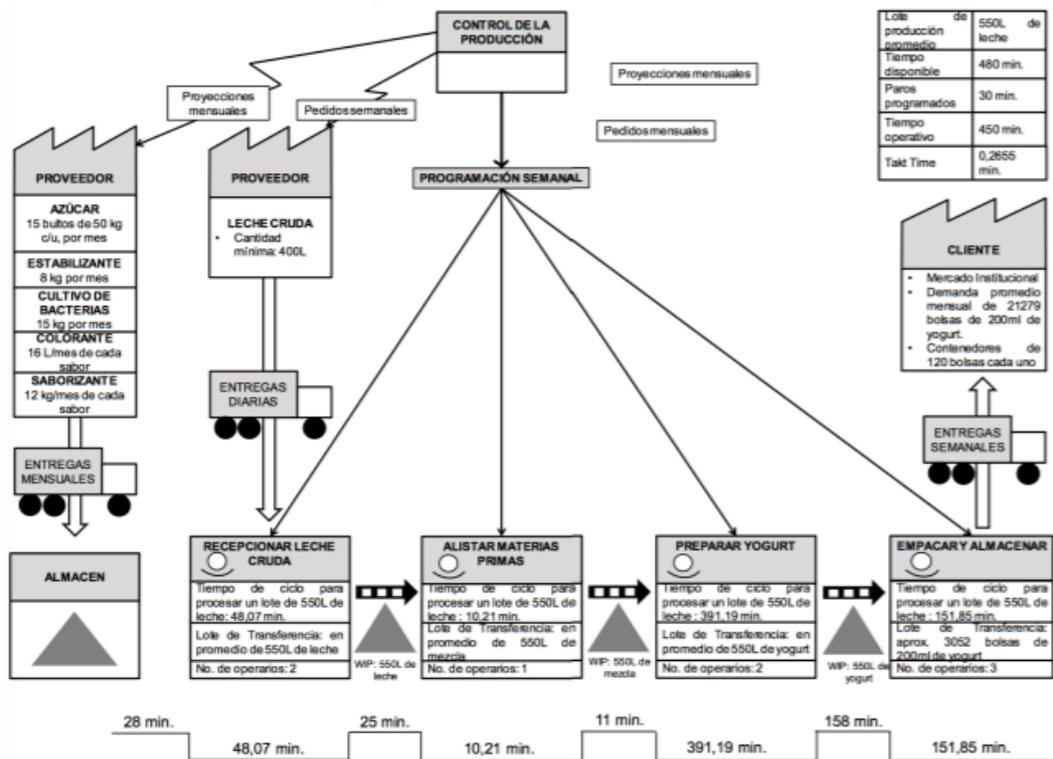
En el caso de aplicación, se realiza el VSM dirigido al proceso productivo específico de la fabricación de yogurt, considerando cuatro subprocesos involucrados, junto con sus tiempos estándar y un lote de producción determinado.

Al analizar el flujo de procesos los autores (Moreno & Grimaldo, 2017) identificaron un cuello de botella en el proceso denominado “preparación de yogurt”, ya que es el proceso de mayor tiempo estándar, por lo que determinaba la capacidad de producción.

Los autores (Moreno & Grimaldo, 2017) indican que el mapeo se inició con un recorrido de planta, analizando el flujo de materiales, las operaciones, el flujo de información, el tiempo de entrega y el cálculo del takt time.

El siguiente gráfico refleja el mapeo de flujo de valor de la empresa analizada en el caso:

Gráfico No. 27



Fuente: (Moreno & Grimaldo, 2017)

Con el desarrollo del VSM, junto con otras herramientas de Lean Manufacturing, los autores (Moreno & Grimaldo, 2017) identificaron una significativa diferencia entre el takt time y el tiempo de ciclo, además de problemas relevantes en cuanto a la gestión de inventarios y transportes innecesarios. La herramienta del VSM resultó de gran utilidad para la empresa analizada al momento de identificar sus debilidades

principales y de detectar desviaciones en los procesos que generan retrasos, desperdicio de recursos y dificultades en la generación de valor.

Para una empresa del sector lácteo como Lácteos San Antonio, esta herramienta es adecuada y útil para determinar el correcto funcionamiento del flujo de procesos que conforman la cadena de valor, integrando todas las actividades involucradas, considerando tiempos y costos.

Con esta herramienta, la empresa puede detectar los principales inconvenientes que se están presentando en el flujo, tales como estancamientos, atrasos, exceso de inventarios, procesos innecesarios, distribución inadecuada de canales de distribución y comunicación, problemas de logística, etc.

Para que esta herramienta sea aplicada, se detalla cada proceso, cada actividad con sus respectivos tiempos, para así poder verificar si están cumpliendo con la creación de valor y la existencia de interconexión entre sí.

MÉTODO DE LAS 5 S

El método de las 5 eses es una herramienta de manufactura esbelta que está destinada a optimizar la funcionalidad de los lugares de trabajo, según el autor Gutiérrez Pulido (1997).

El autor indica que esta metodología es originaria de Japón, y consiste en que para alcanzar la calidad optimizando recursos, los cuales son los principales propósitos de la manufactura esbelta, previamente debe existir un orden y una disciplina.

Para eliminar el desorden y aumentar la productividad, las cinco eses, según las explica el autor Gutiérrez Pulido (1997), son las siguientes:

- Seiri (seleccionar): Este principio consiste en que los trabajadores, individualmente, deben seleccionar lo que en realidad necesitan para realizar sus actividades y eliminar lo innecesario de su espacio de trabajo. Con este método se optimiza el trabajo y el tiempo, ya que es más fácil encontrar o acceder a lo que sí se necesita cuando se está libre de lo que no tiene utilidad.

La aplicación de la primera S consiste en librarse de las cosas que no se necesitan.

- Seiton (ordenar): La segunda S consiste en colocar cada cosa en su lugar. Una vez que se han determinado lo que se necesita se debe ordenar para evitar el desperdicio en el flujo de personas y materiales. El propósito de este principio es que lo que se ha seleccionado en la etapa anterior sea accesible para quien lo necesite en cualquier momento y en una ubicación clara. La correcta utilización del tiempo y del espacio reduce los desperdicios.
- Seiso (limpiar): Esta S consiste en disminuir la suciedad y aumentar la seguridad del lugar de trabajo, implementando acciones constantes de limpieza por parte de los involucrados. La tercera S no consiste en solamente limpiar sino en identificar la causa de los problemas de limpieza y eliminarlos desde la raíz. El objetivo es incluir a la limpieza como parte de las actividades que se realizan todos los días.
- Seiketsu (estandarizar): Estandarizar consiste en mantener sistemáticamente lo que se ha alcanzado al aplicar las tres primeras S. Se trata de establecer los parámetros óptimos en los que se debe encontrar el lugar de trabajo para que los involucrados intenten mantener estos niveles.
- Shitsuke (disciplina): La última S consiste en que se cumplan a cabalidad los procedimientos establecidos e implica el control individual de cada empleado para que la empresa domine las 5 S y pueda proceder con el mejoramiento continuo. (Pulido, 1997)

El método de las 5 S es simple y fácil de aplicar, creando una cultura de limpieza y de calidad entre los trabajadores para mejorar sus propias condiciones de trabajo.

Como ejemplo de aplicación reciente de esta herramienta, se estableció una conversación con una persona perteneciente a la empresa Cartopel, la cual recientemente implementó el método de las 5S, con el cual se pudo identificar diversos desperdicios como proceso desorganizados, desorden en el almacenamiento de materia prima, falta de coordinación y comunicación interdepartamental, además de descuido en la limpieza general de las instalaciones de la empresa.

En la empresa Lácteos San Antonio puede ser de gran utilidad, ya que al aplicar las 5 S se evitarían errores comunes en cualquier empresa, además de establecer un ambiente de trabajo más adecuado para sus empleados, aumentando su productividad y además contribuyendo con su motivación y deseo de permanencia en la empresa.

Las 5 S se aplicarían con la iniciativa de los jefes de cada departamento, estableciendo los parámetros de limpieza que se aspira a alcanzar y promoviendo la disciplina general, empezando por invitar a los empleados a que hagan una evaluación acerca de lo que realmente necesitan o van a necesidad y a que se deshagan de lo que tenga una incierta utilidad. Posteriormente se realizarían controles periódicos para verificar que se estén cumpliendo con los parámetros establecidos.

Esta herramienta mejoraría principalmente los aspectos de infraestructura general de la empresa, así como los recursos humanos.

PHVA – PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR, ACTUAR

El trabajo en equipo es un aspecto muy importante en cualquier tipo de empresa, al igual que la forma en la que se resuelven los problemas. En cualquier organización se presentarán diversos errores que causarán problemas, los cuales deberán ser resueltos con la mayor rapidez posible, pero también cerciorándose de que sea la solución correcta, ya que incluso existen errores en la solución de los problemas.

Un método eficiente para evitar estos errores es, según el autor (Pulido, 1997), la aplicación del ciclo PHVA en la solución de problemas y en el mejoramiento de actividades.

Esta herramienta, también conocida como el ciclo de Deming, como indica el autor (Pulido, 1997), consiste en desarrollar un plan, el cual se aplica sobre una base de ensayo a pequeña escala; posteriormente se verifica si se han alcanzado los resultados esperados, y finalmente se actúa realizando las modificaciones necesarias de acuerdo con el grado de cumplimiento del plan con los resultados esperados.

El autor (Pulido, 1997) sintetiza ocho pasos a seguir para la correcta realización del ciclo PHVA, los cuales se detallan a continuación:

1. Definir y analizar la magnitud del problema.
2. Buscar todas las posibles causas.
3. Investigar cuál es la causa más importante.
4. Considerar las medidas correctivas.
5. Aplicar las medidas correctivas.
6. Revisar los resultados obtenidos.
7. Prevenir la recurrencia del problema.
8. Conclusión

De estos 8 pasos, los 4 primeros corresponden a la etapa de planificar, el paso 5 comprende la etapa de hacer, el paso 6 representa la verificación, y los pasos 6 y 7 corresponden a la etapa de actuar. (Pulido, 1997)

Como ejemplo de aplicación del ciclo PHVA, se analizó un caso de aplicación de esta herramienta en la empresa colombiana “Lácteos La Esther” dedicada principalmente a la producción de queso.

En el estudio, la autora (Trigueros, 2017) desarrolla un plan de mejora para la empresa, basado en inspecciones realizadas previamente, de las cuales se genera un plan sanitario, con un porcentaje de cumplimiento de medidas sanitarias que la empresa pretende mejorar.

La aplicación del ciclo PHVA para el mejoramiento de parámetros sanitarios se resume en el siguiente cuadro:

Gráfico No. 28

| 6.1 METODOLOGIA PHVA LÁCTEOS LA ESTHER - PERFIL SANITARIO | |
|--|--|
| P | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Planteamiento de objetivos ❖ Hacer las inspecciones necesarias dentro del proceso a mejorar de acuerdo al resultado del perfil sanitario. ❖ Recopilar los datos disponibles. ❖ Comprender las necesidades de los clientes. ❖ Definir la temática y como se va a planificar la información. ❖ Planear un cronograma de actividades y un presupuesto ❖ Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados |
| H | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Definir qué aspectos son más críticos dentro de las áreas y los procesos evaluados y darle prioridad al desarrollo de estos ❖ Implementar y poner todos los planes en marcha ❖ Desarrollo de actividades planteadas en el tiempo estipulado ❖ Analizar los datos y la información recopilada ❖ Definir los criterios y temas a desarrollar dentro del plan de acción ❖ Generar el plan de acción ❖ Diligenciamiento de los registros |
| V | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Hacer seguimiento al plan de acción ❖ Analizar y desplegar los datos ❖ Verificar el cumplimiento de los indicadores ❖ Evaluar los resultados ❖ Hacer retroalimentación de lo aprendido ❖ Identificar los puntos que quedan aún por resolver |
| A | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tomar acciones correctivas en caso de que no se cumpla lo planeado ❖ Enmarcar dentro de un manual, los puntos críticos del proceso ❖ Incorporar la mejora del proceso ❖ Comunicar los resultados del plan a todos los integrantes de la empresa ❖ Identificar nuevos proyectos y/o problemas |

Fuente: (Trigueros, 2017)

El ciclo PHVA resultaría de sencilla aplicación para la empresa Lácteos San Antonio, y sería de gran utilidad ya que se podría aplicar en varios niveles y procesos que tiene la empresa, al tratarse de una organización grande con varias actividades y problemas que podrían no ser tan significativos pero sí frecuentes.

Para aplicar el ciclo PHVA se deberían delegar responsables en cada departamento que tengan conocimiento de los principales problemas que se están presentando en cada una de las áreas. Una vez identificados los problemas que se quieren erradicar, se aplicarían los 8 pasos que comprenden el ciclo PHVA, para de esta manera mitigar el problema o por lo menos disminuir su frecuencia o impacto.

Esta herramienta estaría dirigida a mejorar el eslabón de las operaciones internas de la empresa, ya que se identificarían los problemas y sus causas, y de igual manera a los recursos humanos, ya que se formarían equipos de trabajo para solucionarlos.

PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTO DE MATERIALES – MRP

El MRP es un método lógico y de sencilla aplicación, que sirve para planificar la cantidad de materiales necesarios para producir cada producto final, según el autor Ronald Chase, en su obra “Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros”.

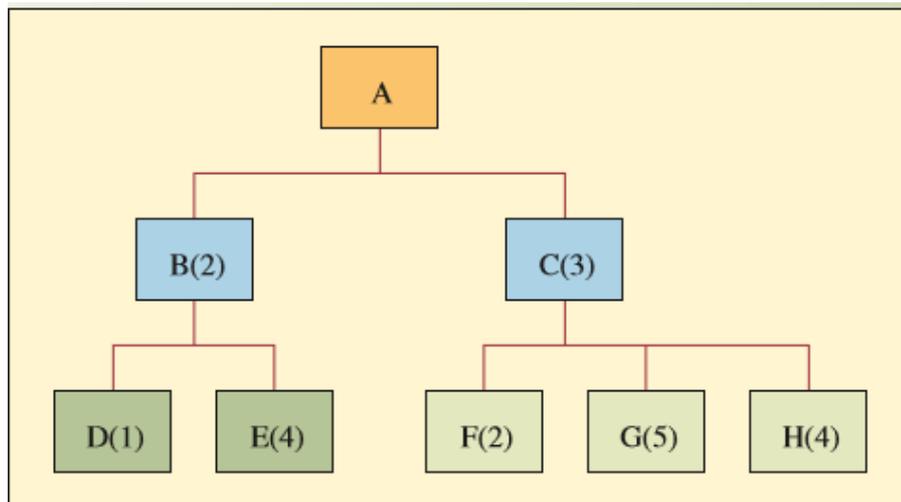
El MRP es una herramienta basada en el método Just In Time, el cual se enfoca en el abastecimiento exactamente necesario para el proceso productivo en base a los pedidos recibidos, según explica el autor (Chase, 2010), ya que facilita la programación de la cantidad de producción y de pedido de materia prima.

Esta herramienta está fundamentada en la demanda dependiente, la cual el autor (Chase, 2010), define como la demanda de materia prima que depende de la demanda de producto terminado.

La estructura del MRP, según el autor (Chase, 2010), empieza por determinar la demanda de productos para un período determinado, lo cual permite visualizar la cantidad a producir. La demanda se puede determinar de acuerdo a los pedidos recibidos y a los pronósticos de la demanda.

El siguiente paso del MRP es el listado de materiales, más conocido como BOM. En el BOM se describen los materiales y componentes que se necesitan para la producción de cada unidad, junto con sus respectivas cantidades requeridas y la secuencia que sigue el proceso productivo, como se demuestra en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 29



Fuente: (Chase, 2010, pág. 596)

En el gráfico del BOM de tres niveles, se observa la secuencia de producción y los requerimientos de cada material: para fabricar una unidad de A, se necesitan 2 unidades de B y 3 unidades de C, a la vez que para fabricar una unidad de B se necesita una unidad de D y 4 de E, por lo tanto, para fabricar el producto A se necesitarían 8 unidades de E.

Una vez establecido el BOM, según el autor (Chase, 2010) se procede a determinar el Lead Time o tiempo de entrega, en el cual simplemente se calculan las semanas disponibles para realizar la producción de un determinado número de unidades.

Según el autor, (MANUELA URREGO, 2015) esta herramienta aplicada en una empresa de alto prestigio en Antioquia llamada Bioplast permitió establecer la situación de la fábrica y así conseguir información a tiempo real, la herramienta fue aplicada en el departamento de compras, de inventarios, producción, el objetivo que permito alcanzar el MRP fue unificar la información con los materiales, logrando de una manera efectiva mitigar los problemas por atrasos o cuellos de botella, mejorando la gestión en las áreas de implementación.

También se logró que el procesamiento de la información se realice de una manera mucho más organizada en comparación a la forma de cómo se realizaba antes de la

implementación, con la finalidad de desarrollar una sinergia en cada uno de los departamentos involucrados en el proceso analizado. (MANUELA URREGO, 2015)

Finalmente, se realiza el MRP para las semanas obtenidas en el Lead Time, clasificado en el número de niveles obtenidos en el BOM, considerando el requerimiento bruto, al que se le resta el inventario disponible de cada semana para obtener el requerimiento neto semanal de materiales.

El MRP es una herramienta dirigida principalmente a las empresas dedicadas al ensamblaje. Sin embargo, la empresa Lácteos San Antonio es una empresa de manufactura y producción, que también podría aprovechar las ventajas del MRP para gestionar de mejor manera sus inventarios, ya que últimamente se han presentado problemas de sobreabastecimiento y de falta de espacio de almacenamiento de materia prima.

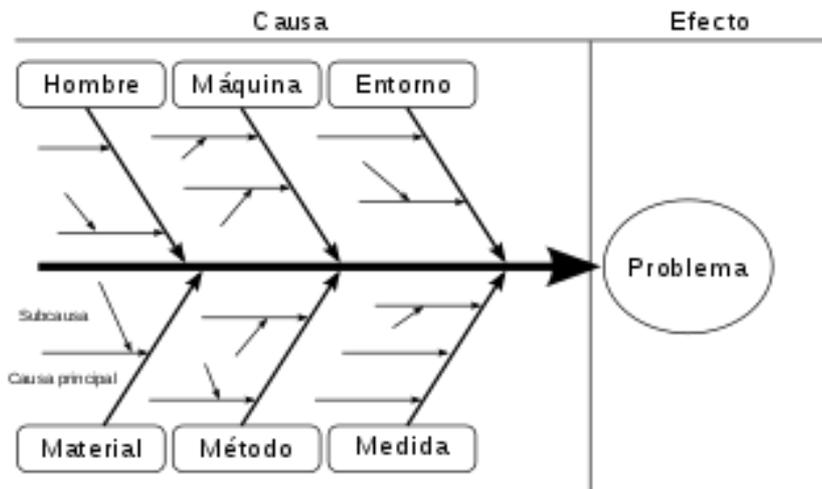
La utilidad del MRP en Lácteos San Antonio sería pronosticar de una forma más precisa la cantidad de leche que debe recibir en un determinado período, para el volumen de producción planificado, el cual también mejoraría con esta herramienta ya que se manejaría de acuerdo a la cantidad más aproximada posible de litros de leche que se planea producir.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

La variación en los procesos y otros problemas de calidad pueden presentarse por diversas causas, las cuales deben ser correctamente identificadas para corregirlas. El autor JR Evans, en su obra “Administración y Control de Calidad” (2000), indica que el diagrama causa-efecto es una herramienta sencilla que ayuda a clasificar las causas y relacionar las variables analizadas.

El autor (Evans, 2000) también señala que quien introdujo el concepto de el diagrama causa-efecto fue el japonés Kaoru Ishikawa, por lo que también es conocido como el diagrama de Ishikawa. Debido a su estructura, también se le llama diagrama de la espina de pescado.

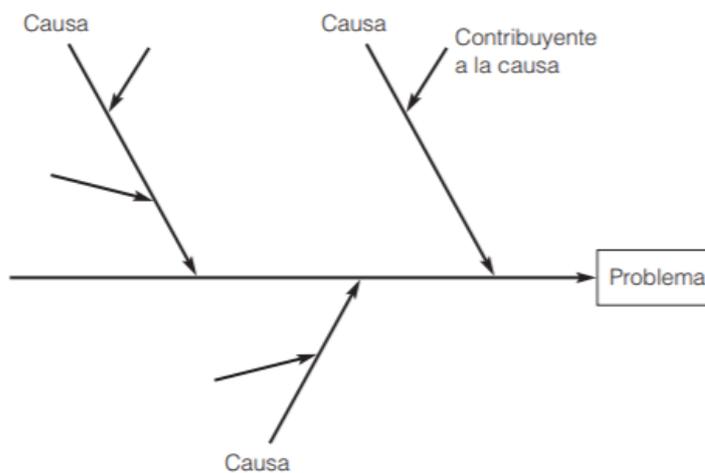
Gráfico No. 30



Fuente: Ishikawa (1997)

Como explica Evans (2000), la línea horizontal representa el problema a analizarse, del cual se pretenden identificar sus causas. Cada línea diagonal que se conecta directamente con la línea horizontal representa una posible causa, y cada ramificación que se deriva de las causas principales son las sub-causas, que contribuyen con cada causa principal.

Gráfico No. 31



Fuente Evans (2000)

Para identificar las causas principales, el diagrama de Ishikawa puede construirse en base al método de las 6m, el cual como explica el autor Gutiérrez Pulido (1997), agrupa las causas en seis ramas potenciales:

- Mano de obra o gente
- Métodos
- Máquinas o equipos
- Material
- Mediciones
- Medio ambiente

De estas 6 diferentes causas, se pueden identificar las causas contribuyentes o sub-causas que sean necesarias, dependiendo de la magnitud del problema.

Las principales ventajas de esta herramienta según el autor (Pulido, 1997) son las siguientes:

- Considera una gran cantidad de elementos relacionados con el problema analizado
- Se enfoca en los procesos y no en los productos
- Se puede analizar sin tener un profundo conocimiento del proceso

Esta herramienta puede ser aplicada en el sector lácteo, de hecho se analizó un estudio de la Escuela Agrícola Panamericana, ubicada en Honduras, en la que el autor (Caballero, 2014) realiza un diagnóstico general del proceso de recepción y producción de leche.

El autor (Caballero, 2014) aplica el diagrama de Ishikawa para identificar las causas más representativas para los problemas más relevantes que se han detectado en el diagnóstico realizado.

El objetivo principal del desarrollo del diagrama causa-efecto de Ishikawa en este caso de aplicación es el de identificar oportunidades de mejora en cada proceso y actividad que se analice.

Previo a la aplicación de Ishikawa se realizaron cartas de control para facilitar la detección de los principales problemas y debilidades que se deben considerar para incluirlos en el plan de mejora. La herramienta fue muy útil al momento de relacionar los problemas con sus causas, las cuales fueron identificadas mediante inspecciones de planta.

El diagrama de Ishikawa podría ser de gran utilidad para la empresa Lácteos San Antonio, ya que se podría realizar un análisis más profundo de los principales problemas que se presenten, y probablemente se encontraría la causa raíz del problema que se analice, ya que es muy posible que la causa se encuentre dentro de una de las 6m.

Por ejemplo si el problema que se analiza es el posicionamiento de la empresa fuera del Austro, se podrían realizar un diagrama de Ishikawa para identificar de dónde proviene este problema y analizar cada causa de las 6m para determinar la causa raíz y trabajar sobre ella.

Esta herramienta podría ser utilizada para identificar las causas y encontrar soluciones para problemas que se presenten en cualquier eslabón de la cadena de valor de la empresa Lácteos San Antonio, sobre todo en la infraestructura empresarial, en los recursos humanos, en las operaciones internas y en la calidad de los servicios que brinda.

MARKETING RELACIONAL

Existen herramientas de gestión de marketing y ventas destinadas a mejorar la relación con los clientes. Una de ellas es el marketing relacional.

El marketing está cambiando de un enfoque transaccional a uno relacional, es decir, que las empresas tienden cada vez más a enfocarse en las relaciones con los clientes. El autor Lluís Renart, en su obra “Marketing relacional: Café para todos?” (2002), indica que desde el punto de vista de las relaciones de la empresa con los clientes, el

marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar relaciones redituables con los clientes más valiosos.

Según el autor (Renart, 2002) el marketing tradicional o transaccional se destaca por su enfoque específico en las ventas, ya que su visión es que cada venta debe ser rentable por sí sola. El marketing transaccional está basado en los principios básicos de oferta y demanda, en los que la empresa lanza productos y los clientes compran. Además el marketing tradicional no se enfoca en las relaciones ya que el pensamiento transaccional sostiene que si se pierde un cliente, será más fácil captar otro.

Sin embargo, el autor expresa lo siguiente: “Es hasta cinco veces más caro identificar y captar un nuevo cliente, que mantener satisfecho y fiel a un cliente que ya lo es” (Renart, 2002).

El marketing relacional está basado en 6 principios, más conocidos como las 6i del marketing relacional, las cuales son las siguientes:

- Información acerca de los clientes
- Inversión en los mejores clientes
- Individualización de las ofertas y comunicaciones
- Interacción con los clientes
- Integración de los clientes en el proceso de creación de valor
- Intención de crear una relación única con cada cliente

El proceso del marketing relacional, según el autor (Renart, 2002), está conformado a su vez por 8 etapas, las cuales se enumeran a continuación:

1. Identificar a los clientes
2. Informar y atraer
3. Vender
4. Servir
5. Satisfacer
6. Fidelizar
7. Desarrollar las relaciones

8. Crear una comunidad de usuarios

El marketing relacional, junto con sus principios y etapas, podría ser aplicable a la empresa Lácteos San Antonio, ya que al enfocarse en las relaciones con los clientes se puede lograr fidelizar a los clientes más importantes y ganar mercado con respecto a la competencia, ya que se buscaría que cuando los consumidores necesiten adquirir productos lácteos, automáticamente piensen en productos Nutri debido a que han resultado satisfechos con las compras anteriores, con los servicios post venta, con la atención a reclamos y con la preocupación de la empresa en el desarrollo de una relación duradera con el cliente.

Para aplicar el marketing relacional, lo primero que debería realizar la empresa es una base de datos con información relevante acerca de los clientes frecuentes, para conocer cuáles son sus preferencias y de esta manera saber qué es lo que la empresa debe hacer para que estos clientes repitan sus compras y retenerlos hasta que se mantengan fieles a la marca.

Posteriormente la empresa debería enfocarse en el servicio post venta y en la comunicación constante con clientes importantes, considerando sus opiniones para mejorar continuamente sus productos, servicios y distribución.

Crear relaciones con los clientes sería de gran utilidad para la empresa Lácteos San Antonio, ya que mejoraría su reputación e imagen corporativa y posiblemente fortalecería su posición en zonas como la Costa y Sierra Norte donde es justo lo que la empresa necesita para ganar mercado frente al alto nivel de competencia.

MARKETING MIX

El objetivo del marketing según Díaz de Santos (1990), es generar un cambio en el mercado, con el fin de ampliar, mantener o reducir la participación de ciertos productos o servicios pertenecientes a una empresa, para lograrlo es necesario realizar las siguientes acciones:

- Mejorar los productos o servicios.
- Adecuar los precios.
- Incrementar la distribución.
- Mejorar su comunicación o promoción.
- Enfocarse en una estrategia que permita vincular a dos o mas acciones mencionadas.

Es preciso indicar que estas no son las únicas acciones que se pueden realizar para ampliar la participación en el mercado existen varias, pero se analizarán únicamente estas 5.

Según Díaz de Santos (1990), para realizar estas 5 actividades se debe tener en cuenta que las acciones a realizar deben estar vinculadas a 4 componentes principales: producto, precio, distribución (plaza), comunicación (promoción), otros autores los denominan las 4 P's del marketing. Los elementos deben cumplir dos objetivos principales:

1. Satisfacer de una manera efectiva las necesidades del cliente.
2. Lograr que los clientes tengan preferencias a los productos con respecto a la competencia.

El análisis de los 4 componentes, toma como punto de partida el producto, según Díaz de Santos (1990) las actividades que se pueden generar se agrupan en los siguientes grupos:

- Lanzamiento de productos que sean totalmente nuevos para la compañía.
- Adiciones a los productos, realizar diferentes tamaños, actualizar los productos, Agregar servicios.
- Reposicionamiento.
- Mejoras y modificaciones.
- Reducción de costos.

Precio

El objetivo de este componente dentro del marketing mix según (DIAZ DE SANTOS, 1990), es alcanzar un nivel razonable en el precio para que pueda cumplir con los objetivos establecidos.

Se pueden realizar las siguientes acciones:

- Equilibrar el precio con la competencia.
- Enfrentar a la competencia con un mejor precio.
- Tener un precio que incremente el margen de utilidad.

Estas son algunas de las acciones que se pueden ejecutar para alcanzar una mayor competitividad empresarial, analizando e interactuando con el precio.

Plaza o distribución

Según el autor (DIAZ DE SANTOS, 1990), este componente comprende, en como el producto o servicio le llega al cliente, desde que el bien terminado sale de la empresa hasta su compra por el consumidor final.

Para obtener una correcta distribución, la estructura externa de la empresa debe estar en coordinación con los cambios o necesidades del mercado

La distribución según el autor (DIAZ DE SANTOS, 1990) es utilizada como parte de una estrategia de posicionamiento de los productos o servicios.

- Modificar la fuerza de ventas.
- Incrementar puntos de ventas.
- Cambiar el canal de distribución.
- Facilitar la entrega.
- Crear redes de servicios.
- Personalizar la venta con clientes clave.

Existen ciertas acciones que se puede realizar dentro del análisis de este componente:

Comunicación o promoción.

Para el criterio del autor (DIAZ DE SANTOS, 1990) la comunicación o promoción dentro de una empresa, son todas las actividades que se realizan para dar a conocer sus productos o servicios, dejando conocer las ventajas competitivas y de esta forma despertando el interés de los consumidores. Este componente debe cumplir con dos objetivos principales:

- Informar: dar a conocer el producto, mejorar la posición de marca, establecer relaciones entre el cliente y la empresa.
- Crear inducción de compra: demostrar las cualidades potenciales del producto, que satisfagan las necesidades de los consumidores, logrando una ventaja entre la competencia.

Estos dos objetivos se complementan ya que primero se informa para poder crear una inducción de compra.

Para la empresa Lácteos San Antonio esta herramienta perteneciente al campo del marketing resulta de gran utilidad para analizar componentes que pueden marcar la diferencia con respecto a la competencia.

Con respecto al producto se puede realizar un análisis para establecer algunas acciones como:

Introducir al mercado un producto novedoso que tenga como objetivo satisfacer las necesidades que se han generado por cambios en los estilos de vida, llegando a cumplir requisitos de mercados que están poco atendidos en el país, un claro ejemplo son las nuevas tendencias a consumir productos de origen no animal.

Se puede elevar la calidad, ofreciendo al cliente un producto con mejores componentes, dando una razón más para que los usuarios prefieran la marca Nutri.

Estas acciones no solo ayudan al incremento de las utilidades si no que generan una mejor percepción de marca e imagen empresarial.

Precio:

Lácteos san Antonio mediante una análisis del precio de sus productos aplicando esta herramienta puede realizar un ajuste del precio para que pueda incluir costo relacionados a un mejor servicio hacia los proveedores, esto sin duda mejoraría la relación empresa productor, realizar ofertas y descuentos especiales que permitan incrementar sus ventas y mejorar el posicionamiento de la marca dentro y fuera del austro, estas son algunas de las acciones que se pueden poner en marcha gracias a esta herramienta.

Promoción o comunicación.

En la empresa se puede aplicar esta herramienta en debilidades identificadas con respecto a la gestión de publicidad que se ha realizado, se puede reformular el concepto que se tiene de la marca Nutri Leche dejando a un lado la idea de que al adquirir este producto, se está optando muchas veces por el precio y no por su calidad, esto se lograría con una campaña de marketing distinta a la que se está realizando ahora poniendo énfasis en el origen de la leche y el proceso por cual pasa para llegar al consumidor final, con esto se lograría cambiar el concepto de la marca frente a sus principales competidores, también se puede potenciar las campañas fuera del austro enfocándose en toda la gama de productos, para mejorar el posicionamiento de la empresa en estos mercados.

Plaza o distribución.

La aplicación de esta herramienta puede colaborar de manera significativa para una de las principales falencias de la empresa, que es un canal de distribución débil fuera del austro, dentro de este factor se pueden crear almacenes regionales que faciliten la entrega y garanticen que los productos lleguen a un mayor número de puntos de ventas o clientes mayoristas, mejorar la forma de pedidos por parte de los comerciales o distribuidores facilitando la gestión de despachos y entrega más oportuna, estas y

algunas opciones más mejorarían la distribución del producto incrementando las ventas y posicionamiento a nivel nacional.

ASSESSMENT CENTER

El assessment center es una herramienta de gestión de recursos humanos que consiste en entrevistas de evaluación situacional. El assessment center es, según el autor Geli Pautt, en un artículo para la revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos, 2014), es una herramienta de selección de personal que facilita a cada postulante evaluado para demostrar sus capacidades a sus observadores.

En el assessment center, como explica el autor (Pautt, 2014), varios observadores evalúan las cualidades del candidato en una serie de ejercicios de simulación, tanto individuales como grupales, que definan si el candidato evaluado cuenta con las competencias necesarias para el puesto.

Para llevar a cabo exitosamente el método del assessment center, el autor (Pautt, 2014) indica que se deben realizar ejercicios que creen situaciones que resulten lo más semejantes a la realidad como sea posible. Para de esta manera evaluar el comportamiento de los candidatos bajo presión en diversas situaciones que se puedan presentar en sus actividades laborales.

Los ejercicios más utilizados en el assessment center, según el autor (Pautt, 2014), son los siguientes:

- Canasta de papeles
- Grupos de discusión
- Entrevistas de simulación con subordinados y clientes
- Análisis de problemas y toma de decisiones
- Ejercicios de presentación oral
- Ejercicios de comunicación escrita

Los ejercicios mencionados son realizados conjuntamente con entrevistas y tests de personalidad para completar la evaluación de los candidatos.

El autor Ángel Olaz, en su artículo de Desarrollo Metodológico de un Assessment Center (2011), indica que esta herramienta constituye un proceso estandarizado de evaluación, y es una herramienta fiable en la evaluación por competencias.

De igual manera, el autor (Olaz, 2011) señala que el Assessment Center es una herramienta muy difundida y cada vez más utilizada a nivel empresarial debido a su efectividad.

Para la aplicación de este proceso, según el autor (Olaz, 2011) se debe cumplir lo siguiente:

- Determinar los aspectos que se pueden medir
- Combinar diversas herramientas que permitan ahondar en las competencias de cada individuo evaluado
- Contar con un equipo de evaluadores

En el informe también se realiza la aplicación del Assessment Center a una empresa, para lo cual se definen una serie de competencias y capacidades a ser evaluadas en cada uno de los candidatos, las cuales constituyen un catálogo competencial, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Gráfico No. 32

| N. | Competencias | N. | Competencias |
|-----|--------------------------------|-----|--|
| 1. | Organización | 18. | Desarrollo de personas |
| 2. | Planificación | 19. | Análisis de problemas |
| 3. | Seguimiento | 20. | Síntesis |
| 4. | Informática | 21. | Conocimiento del entorno |
| 5. | Idiomas | 22. | Reconocimiento de la diversidad |
| 6. | Compromiso ético | 23. | Reconocimiento de la multiculturalidad |
| 7. | Comunicación | 24. | Búsqueda de información |
| 8. | Aprendizaje autónomo | 25. | Gestión de proyectos |
| 9. | Adaptación y flexibilidad | 26. | Presentación de ideas |
| 10. | Autocontrol personal | 27. | Proactividad |
| 11. | Automotivación | 28. | Motivación hacia las personas |
| 12. | Iniciativa y decisión | 29. | Liderazgo personal |
| 13. | Autoconocimiento intrapersonal | 30. | Trabajo en equipo |
| 14. | Sensibilidad interpersonal | 31. | Negociación |
| 15. | Creatividad | 32. | Orientación y servicio al cliente |
| 16. | Influencia sobre personas | 33. | Toma de decisiones |
| 17. | Dirección de personas | 34. | Resolución de problemas |

Fuente: (Olaz, 2011)

En el caso de aplicación se utilizan una serie de herramientas para el desarrollo del Assessment Center, las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Gráfico No. 33

| | Cuantitativas | Cualitativas |
|---------------------|---|---|
| Individuales | Cuestionario de actitudes. Cuestionario de aptitudes. | Entrevistas cualitativas. Estudio de casos. |
| Grupales | Pruebas situacionales. Pruebas In Basket. Simulación de condiciones de trabajo. | Grupos de discusión Técnica de grupo nominal Pruebas Outdoor Role play |

Fuente: (Olaz, 2011)

El assessment center es una herramienta que está dirigida específicamente al área de recursos humanos, y podría tener la utilidad de mejorar la metodología de selección de personal de Lácteos San Antonio, debido a que brinda un panorama más amplio de conocimiento de los candidatos para los encargados de evaluarlos, ya que pone a los

postulantes en situaciones similares a las que tendrían que afrontar en sus actividades dentro de la empresa, además de demostrar su capacidad de respuesta y solución a problemas comunes.

De igual manera, el assessment center puede ser utilizado por la empresa en prácticas diferentes a la selección del personal, como en la evaluación por competencias del personal actual, o en el estudio de promociones de trabajadores a puestos más altos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 90 GRADOS

Según el autor (Schein, 1982) la evaluación de desempeño por competencias, es una herramienta de gran utilidad para mejorar la gestión que realiza el recurso humano dentro una organización, alcanzando una mejora en los resultados y potenciando las cualidades de cada colaborador.

Existen algunos métodos de evaluación los más utilizados son las evaluaciones de 90, 180 y 360 grados. Para la empresa Lácteos San Antonio es conveniente analizar la evaluación de 90 grados ya que este método combina la evaluación por competencias y objetivos, obteniendo resultados generales basándose en el grado de consecución de los objetivos y en el nivel de desarrollo de las competencias.

La ventaja de utilizar un método que se enfoca más en los objetivos según el autor (Schein, 1982), es que los resultados que brindan no son subjetivos, se caracterizan por su fácil comprensión tanto para los jefes como para los subordinados y vincula el rendimiento de los trabajadores con la empresa, incentivando a compartir objetivos.

La aplicación de este método en la empresa Lácteos San Antonio, ayudaría a medir el rendimiento de los empleados, encontrar necesidades de capacitación, identificar colaboradores de gran potencial para la empresa, mejorar la relación jefe y subordinado, mejorar la toma de decisiones sobre: remuneraciones, promociones y beneficios, mejorar la comunicación de los empleados, involucra a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones mejorando la gestión empresarial y obteniendo mejores resultados de la organización.

Optar por la aplicación de este o de cualquier otro método dependerá del criterio de la administración. (Schein, 1982).

En un estudio realizado por el autor, (GALLART, 1997), para la implementación de este método en las empresas de mediano tamaño se utilizaron las siguientes etapas que permitieron una mejor adaptación e implementación del método:

- Sensibilización: esta etapa tiene como objetivo, comprometer al personal en sus puestos o funciones que realizan en la organización.
- Estudio de los puestos de trabajo: se verifica si los planes estratégicos están en coordinación con la misión de la empresa y se describe una definición detallada de cada puesto de trabajo.
- Establecer los perfiles de competencias requeridas: se realiza una lista que contenga las competencias para la función requerida en una área de trabajo determinada y definir los perfiles basándose en la tabla de competencias.
- Evaluación de manera sistemática y redefinición de los perfiles: la gerencia va a ser la encargada de crear y conformar los equipos de trabajo determinado las falencias y las cualidades potenciales. Los empleados que tengan un redimiendo más alto que el perfil definido, se les destinara nuevas metas con el fin de desarrollar novedosas competencias

BANDAS SALARIALES

Según el autor (Bonilla, 2008), los sueldos que tenga establecidos una organización va a reflejar el comportamiento o la situación del mercado. Las bandas salariales son de gran utilidad para fijar precios que vayan de acuerdo a lo establecido según políticas micro (nivel de empresarial) o macro (nivel gubernamental), para su implementación se toma en cuenta el tamaño de la empresa, sus recursos y su posición en el sector que participa la empresa, las bandas o franjas salariales se establecen después que las políticas de fijación de sueldos estén definidas, a partir de esto y mediante un proceso

estadístico se elaboran valores para cada sueldo del personal con la suficiente dispersión entre ellos, estos están descritos en tablas que equilibran de manera horizontal los salarios según el tipo de cargo o preparación académica de la persona.

Ejemplo:

Grafico No. 34

| NIVEL | CARGO | BANDA SALARIAL \$ |
|-------|-------------------|-------------------|
| 1 | OPERARIO/EMPLEADO | 1500-2000 |
| 2 | GERENTE | 2500-3000 |
| 3 | JEFE DE AREA | 1800-2200 |

Elaborado por: Álvaro Vintimilla y José Jerves

En la empresa Lácteos San Antonio las bandas serian de gran utilidad, aunque primero se deben estructurar las políticas de sueldo, una vez que se realice esta acción, las bandas ayudaran a que exista un pago justo de remuneraciones a los empleados, involuntariamente las tablas de sueldos donde se encuentran promueven a los empleados a auto desarrollarse teniendo como resultado un mayor rendimiento, ya que surge la necesidad de realizar una trayectoria en la empresa, así Lácteos San Antonio puede llegar a conseguir trabajadores más fieles, otra de las ventajas de esta herramienta es que reconoce capacidades y elimina la preferencia a ciertos empleados y al ser una empresa familiar puede ser de gran ayuda para un crecimiento y desarrollo estructurado libre de sesgos preferenciales e injusticias salariales.

OLAP

Según el autor González (2008), La minería de datos es un proceso que permite encontrar novedosos vínculos, patrones y tendencias al analizar una gran cantidad de datos. Las herramientas de minería de datos tienen como objetivo descubrir patrones, perfiles del consumidor, tendencias que permiten a la empresa tener un aprendizaje mas profundo y eficaz del mercado adaptándose y anticipándose a cambios de manera

mas rápida y eficiente, mejorando la gestión y coordinación de todas las áreas de la organización, estas herramientas mejoran el proceso de toma de decisiones y se enfocan en apoyar principalmente en las áreas de ventas, producción y personal, existen varias herramientas de análisis de datos entre ellas se encuentra OLAP (On line Analytical Processing).

Para el autor (GONZÁLEZ, 2008), OLAP son herramientas más genéricas que se ejecutan en un sistema de información permitiendo agregar y combinar datos de manera más profunda proponiéndose objetivos más complejos y ambiciosos el análisis de los datos que realiza esta herramienta tienen un enfoque más estratégico.

El autor (GONZÁLEZ, 2008) indica que, OLAP tiene la capacidad de facilitar el análisis y manejo de los datos, produciendo otros datos más combinados y agregados mostrando distintas percepciones de los mismos.

Para que esta herramienta funcione se necesita de una elaboración o obtención de un almacén de datos ya que este viene a ser el eje central del proceso de análisis, se pueden obtener datos de fuentes internas y externas. (GONZÁLEZ, 2008).

Según el autor Rizzi (2007) se puede diseñar el diseñar la herramienta OLAP basándose en las preferencias de los usuarios estas se clasifican en los siguientes modelos:

- Modelo de preferencia: el usuario expresa sus preferencias en el nivel de agregación de las consultas.
- Modelo contexto conciencia: se definen la dependencia que existen entre lo que desea el usuario y las condiciones del sistema.
- Optimización de consultas: tiene como objetivo mejorar el desempeño de las consultas en base a las preferencias del usuario.
- Procesamiento de consultas: se aplican métodos y técnicas que optimizan y analizan las diferentes preferencias.
- Interfaz de usuario: se considera la manera en que los usuarios expresan sus preferencias por medio del sistema.

Se puede aplicar las herramientas OLAP en la empresa para incrementar la coordinación que existen entre las necesidades de los clientes y la gestión interna de la empresa, esta herramienta permite analizar los datos brindando diferentes puntos de vista gracias a las diferentes visualizaciones que se puede tener el momento de leer los datos, esto permite mejorar el proceso de toma de decisiones evitando pérdidas de tiempo y optimizando otros recursos importantes como dinero y personas.

La implementación de esta herramienta daría paso a un proceso de producción acorde con la demanda evitando que existan problemas como los que actualmente tiene la empresa que son, el exceso de leche o la falta de gestión de ventas en ciertas zonas del país, se pueden generar estrategias más competitivas que diferencien a la empresa de la competencia obteniendo información valiosa y diferente a la tradicional, esto permite que la empresa se plante nuevas metas y objetivos.

PLAN DE ACCIÓN

| PLAN DE ACCIÓN | | TIEMPO | RECURSOS | RESPONSABLES |
|--|---|------------|---|---|
| PROBLEMÁTICA | ACTIVIDADES | | | |
| Falta de espacio de almacenamiento de materia prima | Estudio de factibilidad de adquisición de nuevos espacios de almacenamiento | 11 semanas | Recursos financieros Información relevante Recursos humanos | Gerencia Departamento financiero Peritos externos |
| Inexistencia de políticas estructuradas de fijación de sueldos | Definir políticas estructuradas de fijación de sueldos a través del establecimiento de bandas salariales de acuerdo a la jerarquización de cargos | 6 semanas | Recursos humanos | Gerencia Departamento financiero Departamento de RRHH Abogado de la empresa |
| Ineficiencia en el proceso de recuento bacteriológico | Proyecto de reemplazo de equipos de recuento bacteriológico | 9 semanas | Recursos humanos Recursos financieros | Gerencia Departamento de compras Departamento de producción |
| No se valorara la calidad de la leche recibida de los productores | Definir políticas estructuradas de incentivos económicos en base a la calidad | 10 semanas | Recursos humanos Recursos financieros Equipos de medición de la calidad | Gerencia Departamento de producción Departamento financiero Departamento de compras |
| Ineficiencia de la gestión de compras de materia prima | Establecer políticas de control de compras en base a los pronósticos de la demanda | 9 semanas | Recursos humanos Recursos financieros | Gerencia Departamento financiero Departamento de ventas Departamento de compras |
| Presencia débil fuera del Austro por canal de distribución deficiente | Analizar alternativas de posicionamiento como alianzas con otras empresas o implementación de una nueva planta de producción | 12 semanas | Recursos financieros Recursos humanos | Gerencia Departamento de ventas Departamento de marketing Departamento financiero Departamento de logística |
| Falta de conocimiento del consumidor sobre el portafolio completo | Implementar campañas de publicidad enfocadas en dar a conocer el portafolio completo en base a la realización de un estudio de mercado | 9 semanas | Recursos financieros Recursos humanos Materiales de publicidad | Departamento de ventas Departamento de marketing Departamento financiero |
| Imagen y percepción incorrecta en cuanto a precio-calidad del producto Nutri | Realizar campañas publicitarias enfocadas en los certificados de calidad del producto y en la imagen corporativa en el Austro | 9 semanas | Recursos financieros Recursos humanos Materiales de publicidad | Departamento de ventas Departamento de marketing |
| Falta de capacitación de los productores en prácticas de calidad | Elaborar un plan de capacitación y asesoría técnica a los productores acerca de los factores más relevantes de mejoramiento de calidad | 8 semanas | Recursos financieros Recursos humanos Infraestructura | Departamento financiero Departamento de producción Departamento de RRHH |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para iniciar el presente proyecto de investigación se realizó un análisis bibliométrico, en el cual se encontraron los principales autores que han publicado acerca de la cadena de valor y los temas relacionados como ventaja competitiva, gestión empresarial y herramientas de gestión.

Los autores más citados fueron Koontz y Weihrich, Michael Porter, Quintero y Carreño, entre otros, en cuanto a la investigación teórica acerca de estos temas. De igual manera se encontraron casos de aplicación más actualizados de la cadena de valor en empresas, lo que denota que esta herramienta está siendo actualmente utilizada en varios tipos de empresas para analizar el funcionamiento general y la generación de valor en cada actividad para desarrollar ventaja competitiva. La variedad de aplicaciones prácticas del análisis de la cadena de valor realizadas en diversas empresas demuestra la gran aplicabilidad y adaptabilidad de esta herramienta.

Al llevar a cabo el análisis de la cadena de valor de la empresa, se identificaron mediante la generación de un FODA, los principales factores en los que la empresa superaba a la competencia y las principales debilidades que la empresa enfrentaba.

Una de las principales fortalezas de Lácteos San Antonio identificadas en el FODA es la posición importante que mantiene la empresa en el Austro ecuatoriano, mientras que la principal debilidad detectada en el análisis fue la ineficiencia del canal de distribución de la empresa fuera del Austro, lo que genera una presencia débil en zonas importantes como las provincias de Guayas y Pichincha. De igual manera, en cuanto a la calidad del producto, la empresa cuenta con varios certificados de calidad y buenas prácticas, algunos de los cuales poseen muy pocas empresas del país.

Con el desarrollo de un análisis PESTEL se logró tener un panorama más claro acerca del entorno en el que se desarrolla la empresa. Uno de los principales factores relevantes encontrados en el análisis en cuanto al entorno político y regulatorio son las importantes barreras de entrada de productos extranjeros, ya que con los impedimentos a las importaciones se ha fomentado la producción nacional, además de que en el acuerdo comercial con la Unión Europea se excluyó a los productos lácteos, lo que ha permitido a las empresas nacionales mantener su posición. De igual forma, otro de los

factores políticos de los que se ha beneficiado la empresa es la campaña de “Mucho mejor si es hecho en Ecuador” y el convenio concretado entre Lácteos San Antonio y el gobierno para que la empresa provea a la campaña de desayunos escolares.

En cuanto al análisis del sector lácteo a nivel nacional, se descubrió una presencia dominante de Lácteos San Antonio en la provincia del Azuay, debido principalmente a ser la única empresa que cuenta con una planta productiva en esta zona. Sin embargo, al analizar la posición de la empresa en cuanto a las ventas y a la participación de mercado en las provincias de Pichincha y Guayas, Lácteos San Antonio no es tan fuerte como en el Austro y es ampliamente superada por Vita, Toni y La Lechera, respectivamente.

Dentro del análisis del sector también se realizó una comparación de las cuentas financieras más relevantes del último año, entre Lácteos San Antonio, Pasteurizadora Quito (Vita), Indulac, Parmalat del Ecuador y Toni. De este análisis surgió un factor importante a favor para la empresa, ya que presenta márgenes de utilidad más amplios que los de sus competidores.

Posteriormente, se procedió a realizar el levantamiento de la cadena de valor de Lácteos San Antonio, el cual se llevó a cabo mediante visitas a la empresa y a haciendas productoras de leche tanto de la empresa como de la competencia, y a través de entrevistas fundamentadas en un cuestionario estructurado dentro de Lácteos San Antonio y a los productores. En el levantamiento de la cadena de valor se identificaron las principales ventajas competitivas de la empresa, así como sus falencias en cada uno de los eslabones que conforman su cadena de valor.

Principalmente de las entrevistas a los productores, se advierte que la empresa Lácteos San Antonio no le da la valoración suficiente a la calidad de leche recibida de los proveedores para la producción, sin diferenciar el producto recibido de haciendas que cuentan con procesos tecnificados de producción del producto que se recoge de centros de acopio de pequeños productores.

La falta de priorización en la calidad de la materia prima puede representar una de las problemáticas más importantes de la empresa, ya que los proveedores no se ven

incentivados y motivados para mejorar la calidad de la leche que proveen para Lácteos San Antonio, y si la calidad de la materia prima no es óptima, tampoco lo serán los lotes de producción de la empresa en comparación con los competidores principales.

De igual manera, en las visitas realizadas se pudo reconocer una clara falta de espacio de almacenamiento de materia prima en la sede de Lácteos San Antonio, lo que puede generar desperdicio de producto y perjudicar las relaciones con ciertos proveedores.

Una vez identificadas las fortalezas en las que la empresa debe enfocarse en mantener y las debilidades que se debe tratar de reducir, en cada eslabón de la cadena de valor, se generó una propuesta de estrategias y herramientas de gestión. Las estrategias se encuentran dirigidas para proporcionar alternativas de solución a las principales problemáticas.

Básicamente, las estrategias más urgentes o relevantes son las siguientes: la primera es la fijación de parámetros de calidad más exigentes a los productores, ofreciendo incentivos económicos en base a la calidad de la leche, con el fin de motivar a los proveedores para mejorar la materia prima y el producto final, esta estrategia puede ser complementada con la implementación de capacitaciones y asesoría técnica a los productores para ; y mejorar el canal de distribución fuera del Austro para mejorar la posición de la empresa en el mercado nacional. Adicionalmente, una estrategia que podría ser muy importante es la de invertir en publicidad enfocada a dar a conocer el portafolio de productos en su totalidad, ya que se identificó una falta de promoción de los productos derivados.

Luego de haber planteado las estrategias de mejora, se han propuesto herramientas de gestión para subsanar los principales problemas relacionados con cada eslabón de la cadena de valor, al igual que para mantener la ventaja competitiva y dirigir una mejora continua en las actividades que están funcionando correctamente.

Las herramientas de gestión que tendrían más utilidad para la empresa son el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), el Mapeo de Flujo de Valor (Value Stream Mapping) y el Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa, debido principalmente a su

amplitud ya que se pueden aplicar en la empresa de manera integral, abarcando todas las actividades que conforman su cadena de valor.

La herramienta de la cadena de valor ha resultado de gran utilidad para determinar lo que está funcionando adecuadamente y lo que se podría mejorar, para de esta manera generar estrategias y herramientas que permitan a la empresa mantener sus fortalezas y aprovecharlas para reducir sus debilidades. De igual manera, el análisis permite visualizar a la empresa integralmente como un todo, y al mismo tiempo verificar la conexión entre la secuencia de actividades tanto primarias como secundarias que conforman la cadena de valor.

Como recomendaciones en base al análisis realizado, se propone dividir la producción considerando la valoración en cuanto a calidad de la leche de los diferentes productores, diferenciando a las haciendas tecnificadas que cuentan con mecanismos más estructurados y certificados de buenas prácticas, de los pequeños productores que entregan su producto a centros de acopio.

Adicionalmente, se recomienda evaluar las diferentes alternativas de expansión de la empresa en el mercado nacional, sobre todo en las provincias de Pichincha y Guayas, ya que se trata de mercados amplios en los que con el debido posicionamiento, la empresa podría extender su presencia nacional y el prestigio de su imagen corporativa.

Bibliografía

- Beteta, L. P. (2006). El mapeo del flujo de valor. *Departamento Académico de Ciencias Administrativas*.
- Bonilla, J. I. (2008). *La Remuneración del Trabajo Manual de Administración de Salarios*. Caracas.
- Caballero, R. (2014). *Diagnóstico de proceso de leche de la planta de lácteos de Zamorano*.
- Chase, R. (2010). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros*.
- Cilecuador. (s.f.). Obtenido de <https://cilecuador.org/index.php/2018/04/08/produccionleche/>
- Constitución de la República del Ecuador. (s.f.).
- DIAZ DE SANTOS, S. A. (1990). *EL MARKETING MIX: Concepto, estrategia, y aplicaciones*. Madrid: EDIGRAFOS S.A. Gatafe.
- Evans, J. (2000). *Administración y Control de Calidad*.
- GALLART, M. A. (1997). *COMPETENCIAS LABORABLES: TEMA CLAVE EN LA ARTICULACION EDUCACION TRABAJO, EN CUETSIONES ACTUALES DE LA FORMACION*. MONTEVIDEO .
- GONZÁLEZ, C. P. (2008). *Minería de Datos Tecnicas y Herramientas*. España .
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2004). The quest for resilience.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Balanced Scorecard*.
- Koontz, & Weihrich. (1994). *Una perspectiva global*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). Una perspectiva global.
- MAGAP. (s.f.). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/>
- MANUELA URREGO, M. N. (2015). *IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA MRP PARA LA EMPRESA BIOPLAST DE ANTIOQUÍA S.AS. ANTIOQUIA* .
- Moreno, D., & Grimaldo, G. (2017). El Mapa de la Cadena de Valor como herramienta de diagnóstico de sistemas productivos. Caso: línea de producción láctea. *Espacios*.
- Nevado Peña, D. (2012). Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral. *Estrategia Financiera*.
- Olaz, Á. (2011). Desarrollo metodológico de un Assessment Center.
- Pautt, G. (2014). Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos. *Estudios Avanzados de Liderazgo*.
- Porter, M. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.
- Pulido, H. G. (1997). *Calidad Total y Productividad*.
- Quintero, J., & Carreño, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico.
- Renart, L. (2002). *Marketing Relacional: Café para todos?*
- Rizzi, S. (2007). Proceedings of the ACM tenth international workshop on Data warehousing and OLAP. En S. Rizzi, *Proceedings of the ACM tenth international workshop on Data warehousing and OLAP* (págs. 99-100).
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*,. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec>

Trigueros, L. (2017). *Diseño de un Plan de Mejora y Plan de Trazabilidad en la compañía Lácteos La Esther.*

Worldpanel, K. (s.f.). *Consumer Insights.* Ecuador.

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de julio de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiantes: Jerves Ordóñez José Moisés, con código 71228 y Vintimilla Rendón Álvaro José, con código 71523

Tema: "ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO"
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Director: Ing. María José González Calle

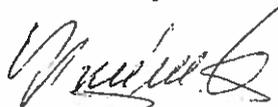
Tribunal: Ing. Pedro Guerrero Maxi e Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de enero de 2019.

E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que los estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 30 de julio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

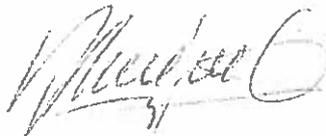


CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO", presentado por los estudiantes Jerves Ordóñez José Moisés con código 71228 y Vintimilla Rendón Álvaro José con código 71523, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día Miércoles, 04 de julio de 2018 a las 11:40.

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 22 de junio de 2018

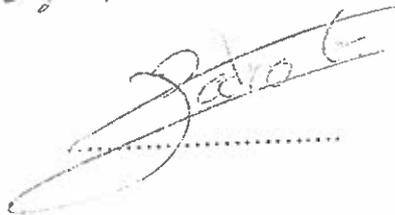


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

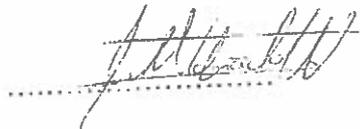
Ing. María José Gonzalez Calle



Ing. Pedro Guerrero Maxi



Ing. Juan Manuel Maldonado Matute





1.1. Nombre del Estudiante: José Moisés Jerves Ordóñez / Álvaro José Vintimilla Rendón

1.1.1. Código: 71228 / 71523

1.2. Director sugerido: Mgt. María José González.

1.3. Docente metodólogo: Mgt. Priscila Verdugo

1.4. Codirector (opcional): Título (ej: Ing.) Nombres y Apellidos completos (eliminar el cuadro de texto cuando lo aplique)

1.5. Título propuesto: Análisis de la cadena de valor y propuesta de herramientas de gestión en la empresa Lácteos San Antonio

| | DIRECTOR | | METODÓLOGO | |
|--|----------|-----------|------------|-----------|
| | Cumple | No cumple | Cumple | No cumple |
| Línea de investigación | | | | |
| 1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada? | X | | X | |
| Título Propuesto | | | | |
| 2. ¿Es informativo? | X | | X | |
| 3. ¿Es conciso? | X | | X | |
| Estado del arte | | | | |
| 4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo? | X | | X | |
| 5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo | X | | X | |
| 6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes? | X | | X | |
| 7. ¿Utiliza citas bibliográficas? | Y | | X | |
| Problemática | | | | |
| 8. ¿Presenta una descripción precisa y clara? | > | | X | |
| 9. ¿Tiene relevancia profesional y social? | > | | X | |
| Pregunta de investigación | | | | |
| 10. ¿Presenta una descripción precisa y clara? | X | | X | |
| 11. ¿Tiene relevancia profesional y social? | X | | Y | |
| Hipótesis (opcional) | | | | |
| 12. ¿Se expresa de forma clara? | X | | X | |
| 13. ¿Es factible de verificación? | X | | X | |
| Objetivo general | | | | |
| 14. ¿Concuerda con el problema formulado? | > | | X | |
| 15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo? | X | | > | |
| Objetivos específicos | | | | |
| 16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general? | X | | > | |
| 17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente? | X | | X | |
| Metodología | | | | |
| 18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados? | X | | X | |
| 19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica? | X | | X | |
| 20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados? | X | | X | |
| 21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación? | X | | X | |



| Resultados esperados | | | | |
|---|---|--|---|--|
| 22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado? | X | | X | |
| 23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos? | X | | X | |



Evaluación del Protocolo de Trabajo de Titulación (Metodólogo y Director)

| | DIRECTOR | | METODÓLOGO | |
|---|----------|-----------|------------|-----------|
| | Cumple | No cumple | Cumple | No cumple |
| 24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados? | X | | X | |
| 25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas? | X | | X | |
| Supuestos y riesgos | | | | |
| 26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir? | X | | X | |
| 27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados? | X | | X | |
| Presupuesto | | | | |
| 28. ¿El presupuesto es razonable? | X | | X | |
| 29. ¿Se consideran los rubros más relevantes? | X | | X | |
| Cronograma | | | | |
| 30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento? | X | | X | |
| Citas y Referencias del documento | | | | |
| 31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar? | X | | X | |
| Expresión escrita | | | | |
| 32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible? | X | | X | |
| 33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas? | X | | X | |

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Ricardo...

METODÓLOGO

[Signature]

DIRECTOR



Cuenca, 06 de junio de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

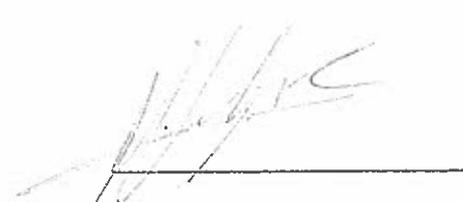
De mi consideración,

Yo, **María José González Calle** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado "**ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO**", realizado por los estudiantes **José Moisés Jerves Ordóñez**, con código estudiantil 71228 y **Álvaro José Vintimilla Rendón**, con código estudiantil 71523, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente



Mgt. María José González



**Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación**

Cuenca, 06 de junio del 2018

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros José Moisés Jerves Ordóñez con C.I. 0105500433, código estudiantil 71228 y Álvaro José Vintimilla Rendón con C.I. 0105501332, código estudiantil 71523; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

José Moisés Jerves Ordóñez

Álvaro José Vintimilla Rendón

Estudiante/s de la Carrera de Administración de Empresas

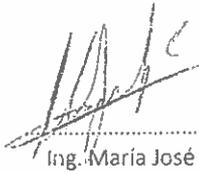


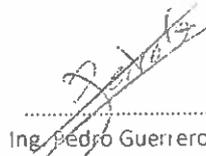
RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

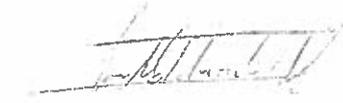
1. Nombre del estudiante: Jerves Ordóñez José Moisés y Vintimilla Rendón Álvaro José
2. Código : 71228 y 71523 respectivamente
3. Director sugerido Ing. María José Gonzalez Calle
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: **“ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO”**
6. Revisores (tribunal): Ing. Pedro Guerrero Maxi e Ing. Juan Manuel Maldonado Matute
2. Recomendaciones generales de la revisión:

| | Cumple | No cumple |
|---|--------|-----------|
| Problemática y/o pregunta de investigación | | |
| 1. ¿Presenta una descripción precisa y clara? | X | |
| 2. ¿Tiene relevancia profesional y social? | X | |
| Objetivo general | | |
| 3. ¿Concuerda con el problema formulado? | X | |
| 4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo? | X | |
| Objetivos específicos | | |
| 5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general? | X | |
| 6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente? | X | |
| Metodología | | |
| 7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados? | X | |
| 8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica? | X | |
| 9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados? | X | |
| 10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación? | X | |
| Resultados esperados | | |
| 11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado? | X | |
| 12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos? | X | |
| 13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados? | X | |
| 14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas? | X | |

Nota sobre 10 puntos: 10 ✓


.....
Ing. María José Gonzalez Calle


.....
Ing. Pedro Guerrero Maxi


.....
Ing. Juan Manuel Maldonado Matute



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Miércoles, 04 de julio de 2018 a las 11:40

1. Nombre del estudiante: Jerves Ordóñez José Moisés y Vintimilla Rendón Álvaro José
2. Código: 71228 y 71523 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. María José Gonzalez Calle
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Ing. Pedro Guerrero Maxi e Ing. Juan Manuel Maldonado Matute
6. Título propuesto: "ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO"

7. Aceptado sin modificaciones : _____

8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

Modificación de Título y objetivo General y
el último apartado

9. No aceptado

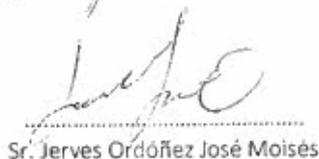
10. Justificación:

Tribunal


Ing. María José Gonzalez Calle


Ing. Pedro Guerrero Maxi


Ing. Juan Manuel Maldonado Matute


Sr. Jerves Ordóñez José Moisés


Sr. Vintimilla Rendón Álvaro José


Dra. María-Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela

Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01

Versión 01

20/03/2017

Página 1 de 10

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Análisis de la cadena de valor y propuesta de
herramientas de gestión en la empresa Lácteos San
Antonio**

Nombre de Estudiante(s):

Jerves Ordóñez José Moisés

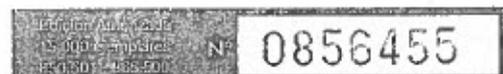
Vintimilla Rendón Álvaro José

Director(a) sugerido(a):

Ing. González María José

Cuenca - Ecuador

2018





1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Jerves Ordóñez José Moisés – Vintimilla Rendón Álvaro José

1.1.1. Código

ua071228 – ua071523

1.1.2. Contacto

Jerves José

Teléfono: 2854106

Celular: 0997112309

Correo Electrónico: josejerves2@hotmail.com

Vintimilla Álvaro

Teléfono: 2886013

Celular: 0987172394

Correo Electrónico: avintimillar7@gmail.com

1.2. Director Sugerido: González, María José, Mgt.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0995421835

Correo Electrónico: mgonzalez@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Apellidos, Nombre, Título.

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo, Priscila, Mgt.

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.09 Organización de la producción

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Administración.

Administración de la producción.

1.9. Título Propuesto:

Análisis de la cadena de valor y propuesta de herramientas de gestión en la empresa Lácteos San Antonio.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Proyecto nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

El motivo de la investigación es analizar la gestión de la cadena de valor de la empresa Lácteos San Antonio, una empresa representativa del sector lácteo de la ciudad de Cuenca, debido a que es muy importante para que la empresa conozca en qué actividades pueden generar ventaja competitiva, la cual es un factor clave para el éxito o fracaso de una organización. A partir del análisis se investigarán posibles herramientas de gestión aplicables a la empresa para el mejoramiento de actividades.

2.2. Problemática

Como antecedentes, luego de lo analizado en la bibliografía, en la cual se han encontrado estudios acerca de la cadena de valor de las empresas ajenas a la ciudad de Cuenca dedicadas a la producción de leche, ésta consiste en que pequeños ganaderos y productores de leche, proveen a las empresas más grandes, las cuales se encargan de realizar el proceso productivo generador de valor, con sus respectivas actividades como la pasteurización y creación de productos derivados, al igual que la comercialización.

Se llevó a cabo una entrevista al subgerente de la empresa Lácteos San Antonio, la empresa más representativa del sector lácteo de la ciudad de Cuenca, en la cual se identificaron las actividades que comprenden la cadena de valor, mostrándonos algunos inconvenientes por los que atraviesa la empresa, principalmente en el exceso de leche; lo cual afecta la relación con los proveedores y provoca pérdida de recursos y espacio de almacenamiento.

Para la investigación se utilizarán las siguientes fuentes de información:



- Ventaja Competitiva (Porter, 1985).
- La Cadena de Valor (Quintero, Sánchez, 2006).
- La Cadena de Valor del Sector de Alimentos (Morillo Moreno, Coromoto, Márquez, Martín, 2013).

2.3. Pregunta de Investigación

¿Qué actividades, identificadas mediante el análisis de la cadena de valor, son las que generan valor en la empresa Lácteos San Antonio?

¿Qué herramientas de gestión se pueden utilizar para el mejoramiento de actividades en la empresa Lácteos San Antonio?

2.4. Resumen

El levantamiento de la cadena de valor es muy importante para identificar en qué actividades se puede generar una ventaja competitiva. Se analizará la cadena de valor de la empresa Lácteos San Antonio, ya que es la más representativa del sector lácteo.

Actualmente, la empresa se encuentra con ciertos inconvenientes producidos por el exceso de leche, lo cual genera desperdicio y afecta la relación de los proveedores.

El propósito de esta investigación es analizar la cadena de valor del sector lácteo de la ciudad de Cuenca, para identificar la ventaja competitiva y herramientas de gestión para el mejoramiento de actividades.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

MARCO TEÓRICO

1. VENTAJA COMPETITIVA

El primer tema a tratar en nuestro proyecto de investigación es la ventaja competitiva, ya que es parte del resultado del correcto funcionamiento de la cadena de valor.

“Por ventaja competitiva se entiende todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa”. (Quintero, Sánchez, 2006, p.383).

Para adentrarnos más en el tema de ventaja competitiva, hemos investigado acerca de la importancia de la competitividad empresarial, ya que según el autor Porter (1985), la competitividad es el factor determinante para el éxito de las empresas, ya que uno de los principales objetivos de una empresa es alcanzar una posición rentable y sustentable en la industria.

La ventaja competitiva puede clasificarse, según Porter (1985), en dos tipos dentro de una organización: bajo costo o diferenciación. La combinación de estos dos tipos genera tres estrategias para alcanzar un desempeño superior al promedio de la industria, las cuales son: liderazgo en costos, que implica ser el productor con el costo más bajo en la industria; diferenciación, cuando la empresa busca ser la única en la industria; enfoque, que es seleccionar un segmento de la industria y ajustar una estrategia para este segmento. “La herramienta básica para diagnosticar ventajas competitivas y encontrar manera de mejorarlas es la cadena de valor” (Porter, 1985, p. 42).

2. CADENA DE VALOR

Para introducirnos al tema de la cadena de valor, el concepto según nos indica el autor Porter (1985), es que la cadena de valor es la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realiza. La cadena de valor de una organización y su forma de desempeñar las actividades individuales, son un reflejo de la historia, estrategia, enfoque de implementación de la estrategia y los factores económicos subyacentes en las actividades por sí mismas.

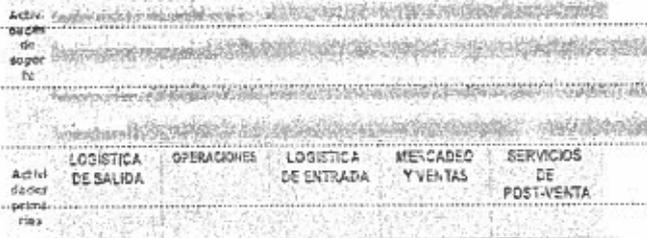
Según los autores Quintero y Sánchez (2006), la cadena de valor en una organización es útil para detectar las principales actividades que generan valor para los clientes con sus respectivas actividades de apoyo. La cadena a su vez, identifica los diversos costos en los que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que representa una herramienta indispensable para determinar los costos de una compañía. Dos de los principales propósitos de la cadena de valor es proporcionar un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa, comparada con sus competidores, y un procedimiento para definir las acciones que se deben desarrollar para generar una ventaja competitiva sostenible.

En otro extracto de la obra investigada de Quintero y Sánchez (2006), la cadena de valor muestra el conjunto de actividades y funciones relacionadas que se realizan dentro de la empresa, y está constituida por tres elementos básicos:



- Las actividades primarias, que abarcan el desarrollo del producto, su producción, logística, comercialización y los servicios de postventa.
- Las actividades de soporte, las cuales comprenden la administración de recursos humanos, compra de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial.
- El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para la generación de valor.

Gráfico No.1



Fuente: Porter, 1985

3. CADENA DE VALOR EN EL SECTOR DE ALIMENTOS

Debido a que nuestra investigación está direccionada al sector lácteo, es necesario analizar la cadena de valor en las empresas de industria alimenticia.

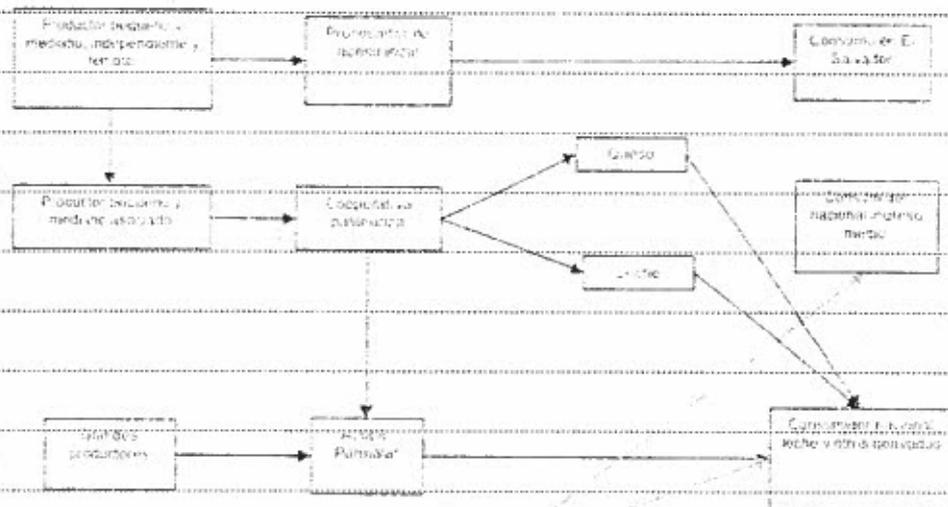
Hemos visto conveniente incluir el concepto de cadena de valor industrial, ya que es el más aplicable al sector en el que vamos a enfocar nuestra investigación. "La cadena de valor industrial puede resumirse como el conjunto de actividades creadoras de valor desde las materias primas básicas hasta la eliminación del producto terminado por los consumidores finales" (Porter, 1998, p.63). (Porter M., 1988)

En un estudio realizado en Venezuela, según los autores Morillo Moreno, Coromoto, Márquez y Martín (2013), la gran mayoría de empresas del sector de alimentos poseen alianzas con proveedores y distribuidores, ya que consideran que estos acuerdos contribuyen a la reducción de costos y la diferenciación de sus productos. Con el fin de destacar sus productos y ahorrar costos, las empresas replantean sus actividades, pronostican errores e idean actividades más eficientes comparadas con la competencia. Luego de realizar el estudio, los autores Morillo Moreno (2013) recomiendan identificar vínculos internos y el rediseño de la cadena de valor, además de la identificación de las causas de costos que regulen cada actividad generadora de valor.

Para tener un panorama más claro de la cadena de valor en el sector lácteo específicamente, hemos visto conveniente colocar un cuadro explicativo del diagrama de la cadena de valor de la producción de leche, que hemos obtenido de un estudio realizado en Nicaragua según Zúñiga Arias (2011).

Gráfico No.2

DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN NICARAGUA



Fuente: Zúñiga Arias, 2011, p.37

3. Bibliografía

Arias, G. Z. (2011). El desarrollo de cadenas de valor agroindustriales en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua. El caso de estudio de la agroindustria láctea. En G. Z. Arias, *El desarrollo de cadenas de valor agroindustriales en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua. El caso de estudio de la agroindustria láctea*. México D.F.

Moreno, M., Coromoto, M., Gavidia, M., & Martín, A. (2013). Análisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida, Venezuela. En M. Moreno, M. Coromoto, M. Gavidia, & A. Martín, *Análisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida, Venezuela*. Mérida, Venezuela.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage. En M. Porter, *Competitive Advantage*. New York.

Porter, M. (1998). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta de pensamiento estratégico. En J. Quintero, & J. Sánchez, *La cadena de valor: una herramienta de pensamiento estratégico* (págs. 377-389). Maracaibo, Venezuela.



3.1. Hipótesis

Hege uno aqui para escribir texto

3.2. Objetivo General

Analizar la cadena de valor para la generación de una propuesta de herramientas de gestión en la empresa Lácteos San Antonio.

3.3. Objetivos Específicos

1. Investigar la teoría acerca de la cadena de valor.
2. Analizar la cadena de valor de la empresa Lácteos San Antonio y sus ventajas competitivas.
3. Proponer herramientas de gestión para el mejoramiento de actividades aplicables en la empresa.

3.4. Metodología

La metodología de la investigación tendrá un enfoque principalmente cualitativo.

Las herramientas que se van a utilizar son la observación participante y no participante, así como entrevistas a profundidad dentro de la empresa Lácteos San Antonio. De igual manera, se aplicará un cuestionario para analizar cada uno de los eslabones de la cadena de valor, el cual proporcionará un conocimiento general del funcionamiento de la empresa. También se investigará información bibliográfica en fuentes relacionadas con el tema.

3.5. Alcances y resultados esperados

El proyecto de investigación se limita a realizar la investigación bibliográfica, obtener información de la cadena de valor de la empresa, e identificar herramientas de gestión para cada eslabón de la cadena de valor.

3.6. Supuestos y riesgos

- Existe el riesgo de que la empresa decida no proporcionar la información necesaria para el desarrollo del proyecto de investigación

3.7. Presupuestos

| Rubro | Costo (USD) | Justificación |
|--|-------------|---------------------------|
| Trámites para presentación del trabajo de titulación | 12 | Certificados y derechos |
| Remuneración de tutorías | 200 | Pago al director de tesis |
| Copias | 10 | |
| Impresiones | 5 | |
| TOTAL | 227 | |

3.8. Financiamiento

El proyecto será financiado con recursos propios.

3.9. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Teoría sobre La Cadena de Valor

1.1. Análisis bibliométrico.

1.2. Análisis de las principales teorías y tendencias.

Capítulo 2. Análisis de la cadena de valor de la empresa Lácteos San Antonio

2.1. Información general de la empresa.

2.2. Generación de FODA.

2.3. FODA cruzado.

2.4. Análisis PESTEL.

2.5. Análisis del sector lácteo de la ciudad de Cuenca.

2.6. Levantamiento de la cadena de valor de Lácteos San Antonio.

Capítulo 3. Herramientas y estrategias de gestión

3.1. Estrategias de gestión.

3.2. Herramientas de gestión

3.3. Plan de acción.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos



3.10. Cronograma

| Objetivo Específico | Actividad | Resultado esperado | Tiempo (semanas) |
|---|---|---|-------------------|
| Investigar la teoría acerca de la cadena de valor | Analizar las principales teorías y tendencias | Obtener información relevante acerca del tema investigado. | 6 semanas. |
| Analizar la cadena de valor de la empresa y sus ventajas competitivas. | Realizar un levantamiento de la cadena de valor de la empresa | Identificar actividades que generan valor | 12 semanas. |
| Investigar acerca de herramientas de gestión para el mejoramiento de actividades. | Identificar herramientas aplicables para la mejora. | Desarrollar un plan de acción viable que incremente la ventaja competitiva y mitigue la problemática. | 6 semanas |
| TOTAL | | | 24 semanas |

3.11. Referencias

Estilo utilizado: APA

Arias, G. Z. (2011). El desarrollo de cadenas de valor agroindustriales en Costa Rica. El Salvador y Nicaragua. El caso de estudio de la agroindustria láctea. En G. Z. Arias. *El desarrollo de cadenas de valor agroindustriales en Costa Rica. El Salvador y Nicaragua. El caso de estudio de la agroindustria láctea*. México D.F.

Moreno, M., Coromoto, M., Gavidia, M., & Martín, A. (2013). Análisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida, Venezuela. En M. Moreno, M. Coromoto, M. Gavidia, & A. Martín. *Análisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida, Venezuela*. Mérida, Venezuela.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage. En M. Porter. *Competitive Advantage*. New York.

Porter, M. (1998). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta de pensamiento estratégico. En J. Quintero, & J. Sánchez. *La cadena de valor: una herramienta de pensamiento estratégico* (págs. 371-389). Maracaibo, Venezuela.

[Handwritten signature]



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

3.1. Firma de responsabilidad (estudiante)

[Handwritten signature]

3.2. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)

[Handwritten signature]

3.3. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)

3.4. Fecha de entrega
06 de julio de 2018