



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Estandarización de Procesos y Análisis de la Cadena de Valor de la
Empresa Andean Products Andfood CIA.LTDA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas.

Autor:

Sebastián Crespo Alvarado

Director:

Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca - Ecuador

2021

DEDICATORIA

A MIS PAPAS, POR HABERME INCONDICIONALMENTE APOYADO Y DADO LA OPORTUNIDAD DE ESTUDIAR.

AGRADECIMIENTO

AL PROFESOR Y DIRECTOR DE ESTE TRABAJO DE TITULACIÓN, ING. PEDRO GUERRERO MAXI, DE IGUAL MANERA AGRADECER A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS QUE FUERON PARTE DE ESTE CAMINO. TAMBIÉN RECALCAR A PERSONAS QUE MÁS QUE PROFESORES SE CONVIRTIERON EN MIS AMIGOS, ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ, ING. ISABEL ARTEAGA, ING. JUAN MALDONADO Y AL ING. XAVIER ORTEGA. Y AGRADECER DE MANERA ESPECIAL A TODO MI GRUPO DE TRABAJO QUE HACEN POSIBLE QUE ANDEAN PRODUCTS ANDFOOD SEA UNA REALIDAD.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|---------------|
| DEDICATORIA | II |
| AGRADECIMIENTO | III |
| ÍNDICE GENERAL | IV |
| ÍNDICE DE FIGURAS | VI |
| ÍNDICE DE TABLAS | VII |
| RESUMEN | VIII |
| ABSTRACT | IX |
| CAPÍTULO I. | - 1 - |
| ANTECEDENTES DE LA EMPRESA | - 1 - |
| 1. Historia | - 1 - |
| 1.1 Misión | - 2 - |
| 1.2 Visión | - 2 - |
| 1.3 Valores | - 3 - |
| 1.4 Valores empresa Andean Products Andfood | - 5 - |
| 1.5 Estructura organizacional | - 7 - |
| 1.6 FODA | - 9 - |
| 1.6.1 Matriz FODA..... | - 10 - |
| 1.6.2 Foda cruzado..... | - 12 - |
| 1.7 PEST | - 12 - |
| 1.7.1 Político | - 13 - |
| 1.7.2 Económico..... | - 14 - |
| 1.7.3 Social..... | - 17 - |
| 1.7.4 Tecnológico | - 18 - |
| CAPÍTULO II. | - 20 - |
| 2. Revisión bibliográfica | - 20 - |
| 2.1. Cadena de valor | - 20 - |
| 2.2. Gestión de procesos | - 23 - |
| 2.3. Herramientas para la gestión de procesos..... | - 30 - |
| 2.4. Estandarización de procesos..... | - 31 - |
| 2.5. Valor agregado..... | - 33 - |
| CAPÍTULO III | - 35 - |
| 3. Cuestionario Medición del Desempeño de la Cadena de Valor | - 35 - |
| 3.1. Gestión de procesos | - 47 - |
| 3.2. Procesos claves empresa Andean Products Andfood | - 47 - |

| | |
|--|---------------|
| 3.3. Análisis de valor agregado | - 57 - |
| 3.4. Indicadores de producción | - 63 - |
| 4. Mejoras, resumen de todo lo obtenido..... | - 64 - |
| 4.1. Propuesta de gestión en los procesos de la fábrica Andfood..... | - 64 - |
| 4.2. Conclusiones..... | - 66 - |
| 4.3. Recomendaciones | - 67 - |
| 5. Bibliografía | - 68 - |
| 5.1. Anexos..... | - 72 - |
| 5.2. Infraestructura..... | - 72 - |
| 5.3. Personal | - 73 - |
| 5.4. Ferias..... | - 74 - |
| 5.5. Principales Socios Comerciales | - 77 - |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|--------|
| Figura 1. Valores de la empresa Andean Products Andfood..... | - 5 - |
| Figura 2. Estructura organizacional | - 9 - |
| Figura 3. Matriz FODA..... | - 10 - |
| Figura 4. Matriz FODA cruzado..... | - 12 - |
| Figura 5. Análisis del entorno general | - 13 - |
| Figura 6. Deuda Ecuador..... | - 15 - |
| Figura 7. Tasa de participación bruta y global..... | - 16 - |
| Figura 8. Tasa de desempleo | - 17 - |
| Figura 9. Datos demográficos..... | - 18 - |
| Figura 10. Estructura de la cadena de valor | - 21 - |
| Figura 11. Informe de investigación de mercado sobre la gestión de los procesos empresariales | - 24 - |
| Figura 12. Beneficios de la gestión de procesos..... | - 25 - |
| Figura 13. Mapa gestión de procesos..... | - 28 - |
| Figura 14. Facturación Anual | - 43 - |
| Figura 15. Rotación del Personal | - 44 - |
| Figura 16. Producción Porcentual por Producto. | - 46 - |
| Figura 17. Producción Porcentual por Producto. | - 46 - |
| Figura 18. Flujograma ají casero..... | - 49 - |
| Figura 19. Procesos y actividades del flujograma | - 51 - |
| Figura 20. Proceso de la recepción de materia prima..... | - 52 - |
| Figura 21. Proceso de pelado y licuado de materia prima | - 53 - |
| Figura 22. Procesos de inactivación enzimática | - 54 - |
| Figura 23. Proceso de embotellado y tapado..... | - 55 - |
| Figura 24. Etiquetado y empacado..... | - 56 - |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|--------|
| Tabla 1. Matriz FODA..... | - 11 - |
| Tabla 2. Proceso de producción en tiempo real..... | - 58 - |
| Tabla 3. Proceso de producción en tiempo real..... | - 59 - |
| Tabla 4. Proceso de producción en tiempo real..... | - 60 - |
| Tabla 5. Proceso de producción en tiempo real..... | - 61 - |
| Tabla 6. Proceso de producción en tiempo real..... | - 62 - |

RESUMEN

Este trabajo de titulación tiene como objetivo evaluar el desempeño de la cadena de valor y la estandarización de procesos de la empresa Andean Products Andfood, la investigación cuenta con un diagnóstico del proceso más significativo que tiene la empresa en el área de producción, mejorándolos y haciéndolos más eficientes para un mejor desarrollo y desempeño de estos. Esto se da mediante un análisis de valor agregado (VAC), el cual se encarga de exponer las falencias y tiempos muertos en las diferentes actividades de los subprocesos más significativos, por lo tanto, esta herramienta genera un gran valor agregado disminuyendo recursos y tiempos muertos innecesarios.

Palabras Claves: Cadena de Valor, Estandarización de Procesos, Valor Agregado, Tiempos Muertos

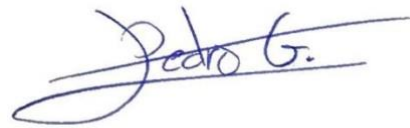
ABSTRACT

This degree work aims to evaluate the performance of the value chain and the standardization processes of the company Andean Products Andfood, the research presents a diagnosis of the most significant process that the company has in the production area, improving and making them more efficient for better development and performance. This is done through a value-added analysis (VAC), which is responsible for exposing the shortcomings and downtime in the different activities of the most significant sub-processes, therefore, this tool generates a great added value by reducing resources and unnecessary downtime.

Keywords: Value Chain, Standardization Processes, Value-added, Downtime



Sebastián Crespo Alvarado
80830
0999421349
screspo@es.uazuay.edu.ec



Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi



Firma Unidad de Idioma

CAPÍTULO I.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. Historia

Andean Products Andfood empieza como un emprendimiento en el 2015 en la provincia del Azuay, ciudad de Cuenca. La empresa fue fundada por el Sr. Sebastián Crespo Andfood empezó con una inversión importante que permitió establecer las bases para el inicio de las operaciones y seguir adelante, durante los primeros cinco años de la empresa se suscitaron diferentes oportunidades de mercado, las cuales han hecho de Andfood una empresa con mucho potencial; cada uno de sus procesos han convertido a esta organización a ser la número uno a nivel de Azuay ubicándola en el puesto número seis en venta a nivel nacional.

La empresa está conformada por 10 trabajadores asignados a las áreas de producción, comercialización, distribución y al departamento financiero.

La compañía se dedica a la producción y comercialización de productos de comida preparada en diferentes presentaciones, en los últimos años se ha venido desarrollado y ampliado el portafolio de productos con distintas presentaciones y sabores, de esta manera Andfood entre sus objetivos pretende ampliar el portafolio.

Constantemente se busca el desarrollo y la optimización de los productos; actualmente la empresa cuenta con 9 ofertas y con más de 6000 puntos de venta repartidos en 14 provincias del Ecuador.

Andfood cuenta con algunos socios comerciales donde realiza la venta de sus productos, destacando los más importantes a Corporación Favorita, Coral Hipermercados, Italdeli, Distribuidora Cuenca Licor y Distribuidora Asdeltok.

1.1 Misión

Según Morrisey (1995) considera a la misión de una empresa a uno de los aspectos más importantes y pilares más sólidos para que un negocio pueda plantearse bien y hacer las cosas de una manera eficiente en cualquier aspecto, ya que de esto dependerá las directrices que tome la empresa. Una empresa que no tiene una misión definida lamentablemente no tiene una identidad clara, lo que se busca por medio de la misión empresarial es de una u otra manera asimilar el planteamiento estratégico, la misión por otro lado busca también definir la naturaleza del negocio.

Una misión estructurada no debe mezclarse con las metas que tiene el negocio, porque son dos aspectos completamente diferentes, la misión está más enfocada en los beneficios que la empresa

En la empresa Andean Products Andfood se centran en definir nuestras directrices y la finalidad que se tiene como empresa hacia el mundo, la misión se basa en la estandarización de los procesos y mejora continua en todos los niveles de la empresa.

1.2 Visión

Según Morrisey (1995) declara a la visión como el pensamiento analítico y estratégico al momento de tomar las decisiones dentro de la empresa, la visión es el futuro que busca la empresa mediante sus los encargados de la manejar las directrices dentro de una empresa, una de las maneras más útiles y eficientes para tener una visión

certera dentro de una empresa es guiándonos mediante puntos de inflexión importantes. “La visión es la imagen real para la empresa, es un hecho que induce a los usuarios a asumir compromisos y alcanzar metas que visualiza en un estado futuro” (Gaytán Hernández y Aceves López, 2017, p. 9).

La visión debe ser breve, objetiva y fácil de recordar para todas las personas involucrada, esta tiene que ser socializada con cada uno de los trabajadores de cada organización.

En Andean Products Andfood como gerente general y accionista de la empresa he centrado la visión de la empresa en dos pilares fundamentales:

- Exportar y codificar nuestros productos en los supermercados más importantes del mundo
- La diversificación de la cartera productos.

1.3 Valores

Organizaciones a nivel mundial actualmente no solamente buscan generar empleo y beneficios, también para generar un bien a la sociedad en todos los niveles, los valores que transmiten entre cada uno de los trabajadores y directivos de la empresa es lo que hace que se diferencia de la competencia y con otras empresas en general, según (Morrisey G. , 1995) los valores dentro de una organización representan las directrices y la filosofía que existe en la alta dirección la cual es completamente responsable del éxito o del fracaso de la empresa, por lo tanto los valores siempre deben estar alineados con lo que se espera de la organización; existen algunos tipos de valores o características para llevar a un grupo de trabajo de una manera más efectiva.

La capacidad de aprendizaje es un factor indispensable dentro de un grupo de trabajo, el aprendizaje continuo es la base de la innovación por lo tanto ese tipo de valores e ideas se deben implementar todo el tiempo, una mejora continua constante.

Las nuevas tecnologías y tendencias actuales hablan de que la innovación es un proceso dinámico interrelacionado con efectos positivos sobre el desarrollo integral de una empresa, en el ámbito de recursos humanos y de crecimiento como organización de una manera continua donde los trabajadores y directivos deben reaccionar de una manera favorable a cada uno de los cambios en efecto a la innovación según considera (Orsenigo, 1995)

Con el paso del tiempo y mejoras constantes dentro del ambiente de trabajo de la empresa Andfood, hemos ido insistiendo y alentando con nuestros propios valores.

1.4 Valores empresa Andean Products Andfood

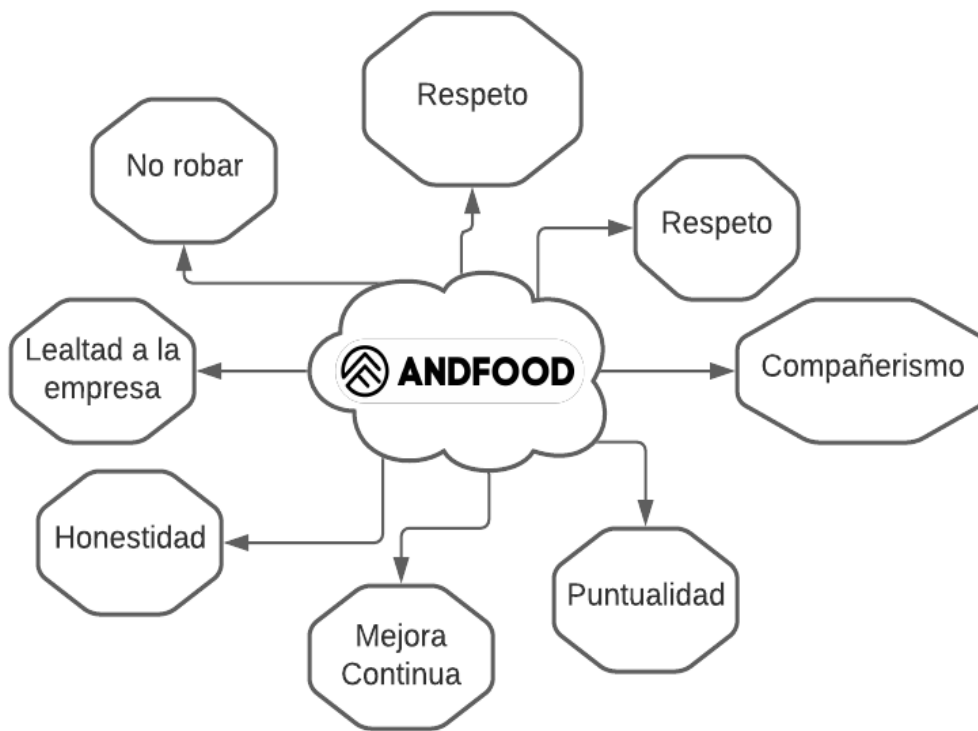


Figura 1. Valores de la empresa Andean Products Andfood

Elaborado por: El autor

Los valores según el criterio de Caro Montero (2019) son orientadores y generadores de comportamientos. La base de los valores por naturaleza se cimienta en las creencias y cultura de las personas, es decir que refleja el entorno y el ambiente en el que se desea estar.

Respeto

La existencia de un trato respetuoso hacia el cliente interno y externo es fundamental, por lo tanto, se debe tratar a los demás como nos gustaría ser tratados, actitudes como la amabilidad, cordialidad y la atención que se brinda con respeto genera en las personas una impresión positiva que conlleva a tener un ambiente acogedor y agradable para el desarrollo de las responsabilidades laborales.

Transparencia

Andean Products Andfood, el personal administrativo y operativo se caracterizan por ser transparentes en los servicios que se ofrece a nuestros clientes, la información de nuestros productos es clara, por lo que nuestros clientes son conscientes de las opciones que disponen para su adquisición.

Honestidad

Aunque su valor se asemeja a la transparencia, la honestidad genera confianza por parte de los clientes hacia la empresa cuando Andean Products Andfood antepone la honestidad en sus negocios, con el pasar del tiempo agrega valor a la empresa por la transparencia que inspira en el mercado.

Compañerismo

Fomentar la eficiencia a través del compañerismo, que conlleva a trabajar en equipo y como resultado permite brindar un trabajo o tarea gratificante.

Solidaridad

El incentivo de la solidaridad y buenas acciones en la empresa Andean Products Andfood permite fomentar los lazos de comunicación y de acción entre el talento humano que prestan sus servicios, demostrando que a través de la solidaridad las actividades laborables y de desarrollo estratégico son más fáciles para manejar.

Integridad laboral

Este valor se identifica por situar a la honestidad y al compromiso ante las responsabilidades laborales, la integridad de los clientes internos, desde el punto de vista de cultura organizacional a través de la honorabilidad empresarial se enfoca en evitar acciones o actitudes que afecten a terceras personas. Por lo tanto, la empresa

Andean Products Andfood refleja la integridad a través del trabajo consecuente, efectuado con responsabilidad, honestidad y autenticidad con el propósito de ser competitivo y brindar un servicio de alta calidad.

Constancia y disciplina

La constancia y la disciplina son valores que conllevan a la preparación de nuevos proyectos con el propósito de seguir innovándose lo que genera la ventaja de que la empresa Andean Products Andfood se mantenga en el mercado competitivo, por ende, el beneficio es tanto para los accionistas como para los trabajadores de esta empresa,

Competitividad e innovación

La mejora continua a través de la competitividad que se caracteriza por ser un valor que se origina desde la cultura empresarial y que parte del hecho estratégico de planificación de estrategias y proyectos que se orientan a mejorar los procesos laborales, de producción y calidad de los servicios ofertados por Andean Products Andfood.

1.5 Estructura organizacional

“Las pequeñas y medianas empresas en el entorno de globalización consideran a la estructura organizativa como una estrategia para ser competitivas y permanecer en el mercado” (Blanco Ariza, Vásquez García, García Jiménez, 2020, p.1).

Según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011) en el libro organizaciones nos habla de la importancia de tener una estructura consciente y con buenos cimientos, la clave del éxito de una organización es la sinergia que existe entre cada uno de los colaboradores, la estructura organizacional es un concepto completamente intangible, lo que normalmente se representa en resultados y en una comunicación eficiente, de

igual manera se representa como un factor que influye directamente en los resultados y en la conducta de las personas y grupos de trabajo.

Todas las empresas y organizaciones tienen una estructura u organigrama, el cual siempre encabeza el gerente general o la junta de accionistas, dependiendo de cuantas personas y cuantos departamentos hayan en la empresa el organigrama será más grande y con diferentes puntos, dentro de un organigrama lo que se busca es tener una estabilidad y sobre todo demostrar las jerarquías que existen dentro de la empresa de esta manera nadie se salta pasos importantes dentro de procesos y cada uno toma decisiones en base a su posición.

La empresa Andean Products Andfood está conformada por diferentes ramas y departamentos, la jerarquía más importante está estructurada por la junta de accionistas, la misma que está encargada de tomar las decisiones más importantes, en este caso el representante legal es el gerente general y también el accionista mayoritario de la empresa, el mismo quien se encarga de todas las decisiones de presupuestos, desarrollo de productos, contratación de trabajadores y de la mano viene el departamento contable el cual está encargado de realizar todos los procesos contables que tiene la empresa.

A partir de esto la empresa se reparte en dos departamentos indispensables ventas y producción, dentro del departamento de ventas el gerente está encargado de las ventas a nivel nacional, en este departamento trabajan 3 personas que están distribuidas en diferentes provincias del país y de la mano trabaja con la distribuidora Asdeltok, la cual Andfood tiene el 25% de participación.

El jefe de producción tiene a su mano 3 empleados más los cuales se encargan de toda la producción del portafolio de productos que tiene la empresa.

A continuación, se detalla la estructura organizacional de la empresa:

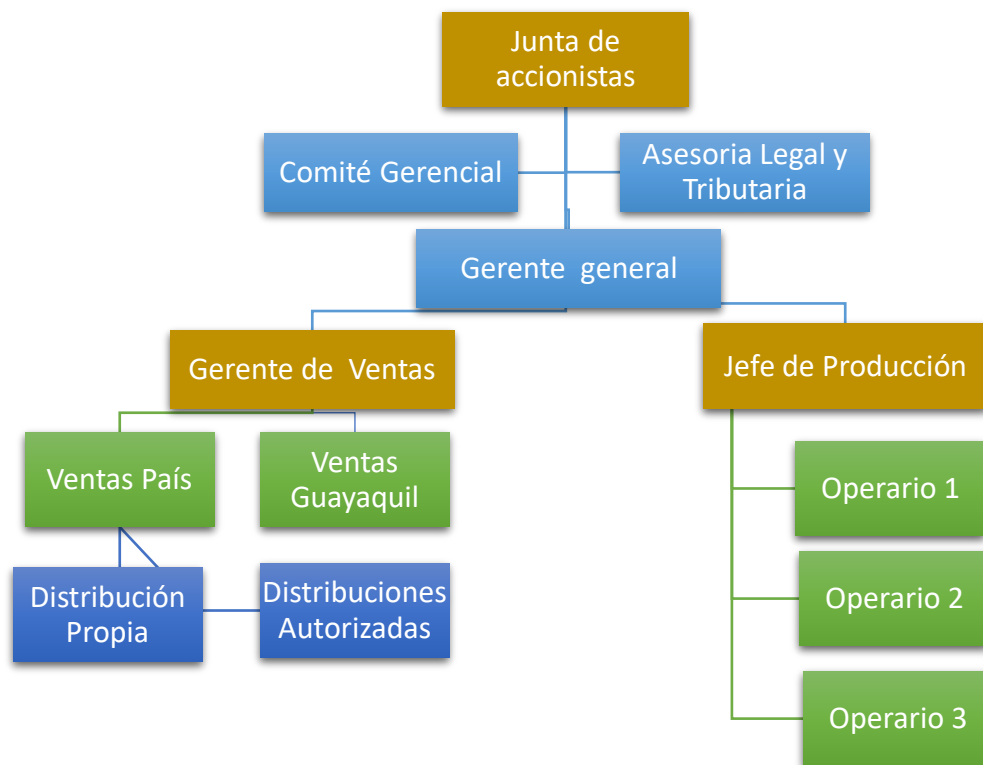


Figura 2. Estructura organizacional

Elaborado por: El autor

1.6 FODA

La matriz FODA según Borges (2020) constituye una herramienta de análisis interno organizacional aplicado por los administradores.

Según Ponce Talancon (2007) la matriz FODA es instrumento conveniente y necesario para realizar una deliberación de una organización, con diferentes factores que determinan directamente el éxito o fracaso de la organización, siempre es importante

recalcar que dicha matriz es utilizada a nivel mundial por la mayoría de las organizaciones sin importar su industria o su finalidad.

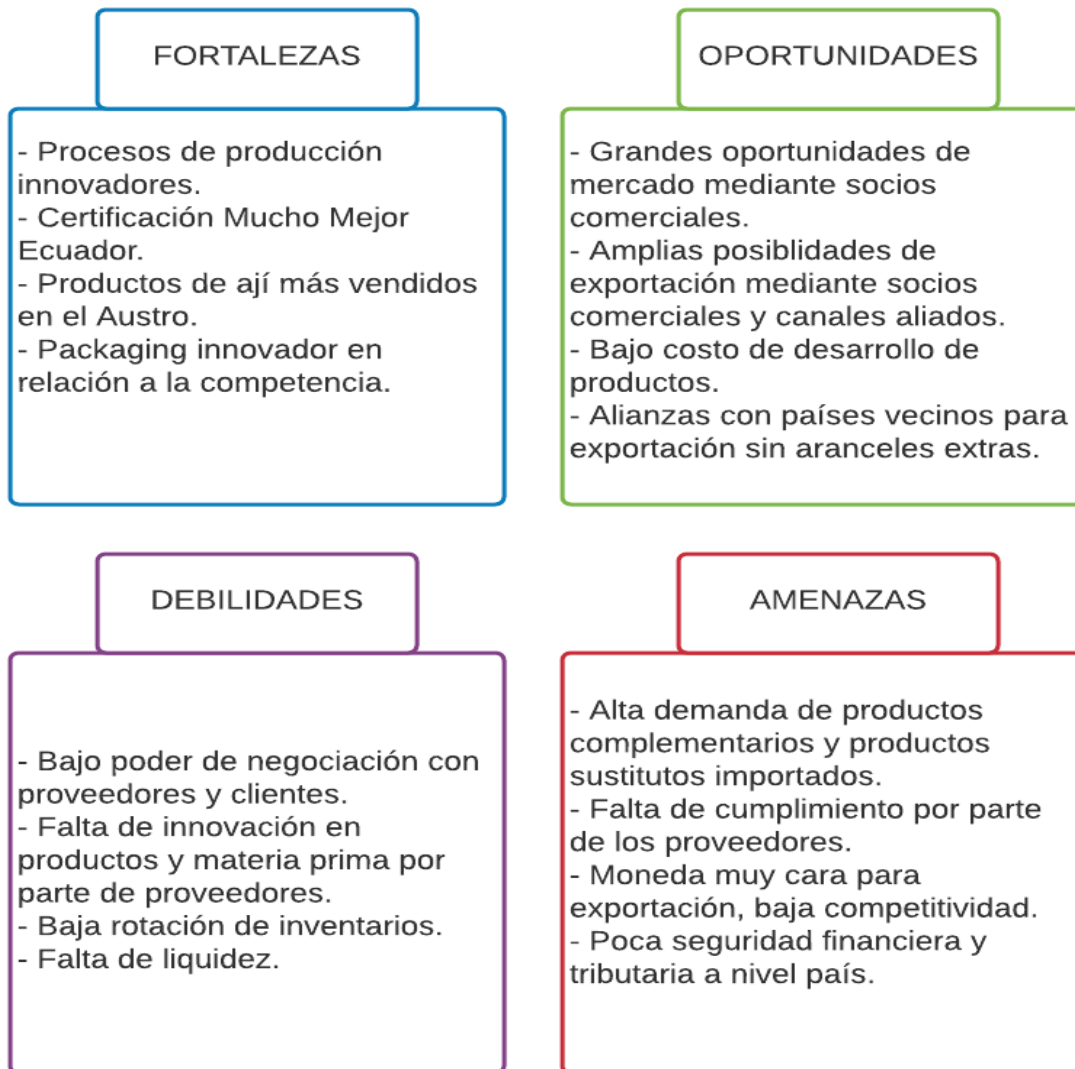


Figura 3. Matriz FODA
Elaborado por: El autor

1.6.1 Matriz FODA

El análisis FODA consiste en desarrollar una autoevaluación de las principios fuertes y más débiles, que en conjunto ayudan a determinar la situación que vive actualmente cada organización, de igual manera la evaluación externa que se conforma

entre las oportunidades y amenazas las cuales afectan o favorecen a la organización de una manera directa, también el FODA es un medio que ayuda a desarrollar una perspectiva general de toda la situación estratégica que vive la organización con el fin de llegar a un balance entre la situación externa y la situación interna de la organización.

Para poder desarrollar la matriz FODA de la manera más óptima, (Ponce Talancon, 2007) recomienda basarnos en la siguiente tabla.

Tabla 1. Matriz FODA

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| <p>Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas Acceso a economías de escala. Aislada (Por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes depresiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.</p> | <p>No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Carencia de oportunidades y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Destrezas de mercadotecnia por debajo del promedio. Imposibilidad de costear las modificaciones necesarias en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p> |
| Oportunidades | Amenazas |
| <p>Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.</p> | <p>Entrada de competidores foráneos con costos menores. Ampliación en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.</p> |

Fuente: (Ponce, 2007)

1.6.2 Foda cruzado

| | | | |
|---------------------------|---|--|---|
| MATRIZ CRUZADA | Principales Oportunidades 1. Grandes oportunidades de mercado mediante socios comerciales. 2. Bajo costo de desarrollo de productos. | Principales Amenazas 1. Alta demanda de productos complementarios y productos sustitutos importados. 2. Falta de cumplimiento por parte de los proveedores | |
| | Principales Fortalezas 1. Procesos de producción innovadores. 2. Packaging innovador en relación a la competencia. | Estrategia FO La ventaja de poder desarrollar productos en la industria de los alimentos es el bajo costo y el gran mercado que existe en el Ecuador, los cuales son explotados por procesos eficientes. | Estrategia FA Importante presencia de productos nuevos importados, con los cuales la empresa Andfood gracias a sus procesos y diferentes desarrollos pueden competir. |
| | Principales Debilidades 1. Bajo poder de negociación con proveedores y clientes. 2. Falta de innovación en productos y materia prima por parte de proveedores. | Estrategias DO El mercado ecuatoriano alimenticio no tiene grandes avances tecnológicos en temas de packaging, por lo tanto impide desarrollar productos de la manera más óptima. | Estrategias DA La falta de innovación por parte de los proveedores se traduce en una pobre competitividad a nivel mundial. |

Figura 4. Matriz FODA cruzado

Elaborado por: El autor

1.7 PEST

El análisis o también conocido como método PEST, es una herramienta que nos ayuda a comprender y analizar el entorno del mercado nacional, es una herramienta de medición que ayuda a tener y mantener un panorama más claro de la situación actual

que vive el país y el entorno en general. Ruíz Barroeta (2020) sostiene que el análisis PEST es un medio de base para tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

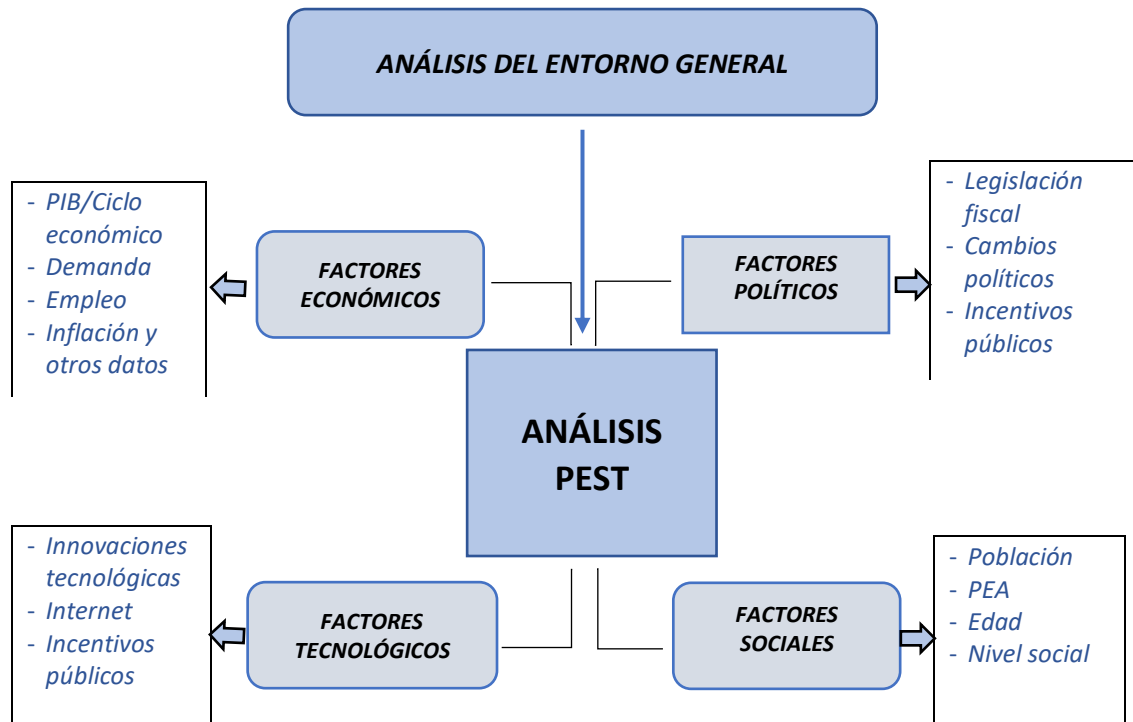


Figura 5. Análisis del entorno general

Fuente: Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012), Análisis PEST

Elaborado por: El autor

1.7.1 Político

Borges (2020) señala que esta variable está relacionada con la política y la legislación del país y las disposiciones legales son las que influyen para que favorezca o perjudique los intereses de las empresas, como por ejemplo disposiciones legales, resoluciones, normativas, impuestos, incentivos etc.

- El presidente actual de la República del Ecuador es el Lic. Lenin Moreno quién actualmente está cursando su cuarto y último de presidencia.

- En febrero del año 2021 los ecuatorianos escogerán nuevo presidente, por lo tanto, se estima una incertidumbre en el ámbito político y económico.
- Poca credibilidad en el gobierno de turno afirma Recalde (2019) directora de la página perfiles de opinión, actualmente el presidente Moreno cuenta con el 16,45% de credibilidad a nivel nacional.
- El gobierno del Lic. Lenin Moreno se ha visto manchado y completamente desangrado por los casos de corrupción en todos los niveles del gobierno, desde ministros hasta asambleístas.
- El sobre endeudamiento que afronta el gobierno actual en los últimos años ha disminuido la producción nacional.
- En el 2020 la pandemia mundial Covid-19 produjo la activación de protocolos a nivel nacional, el decreto de cuarentena para evitar contagios trajo consigo complicaciones para todos los habitantes por pérdida de trabajo, cierre de empresas, negocios, despido de trabajos, pérdidas de vidas humanas, saturación en todos los centros de salud públicos y privados, etc., que han ocasionado un cambio en la vida de las personas.

1.7.2 Económico

Comprende a las variables que influyen en el sector económico. Ruíz Barroeta (2020) indica que en un estudio se debe seleccionar las variables que influyen a la empresa. Actualmente el mapa económico vive una gran incertidumbre por el hueco fiscal, el endeudamiento con entidades internas, diferentes multilaterales y diferentes naciones.

- El Ecuador al 2020 con corte en el mes de mayo, mantiene una deuda aproximada de \$ 58.418 millones de dólares, los cuales \$ 41.564 millones representan a la deuda externa, la cual el Ecuador mantiene con diferentes multilaterales y otros países y la deuda interna representa \$ 16.853 millones.

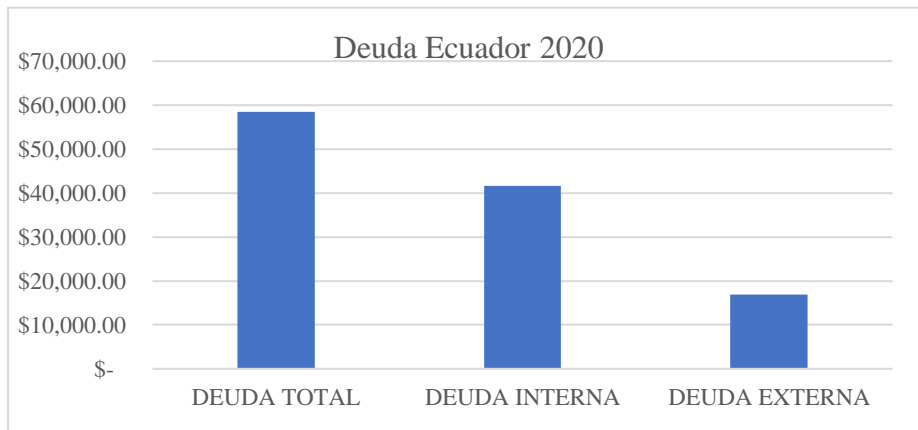


Figura 6. Deuda Ecuador

Fuente: Ministerio de Finanzas

Elaborado por: El autor

En medida de la realidad que se dio debido a la pandemia y mediante un préstamo del FMI, según lo manifiestan Tapia y Alvarado (2020) el gobierno central lanzó los créditos reactivantes mediante el Banco del Pacífico de \$ 500 millones con grandes facilidades de pago.

- La tasa de participación bruta y global se ubicaron entre mayo y junio del 2020 en 60,9% y 43,3% respectivamente según el reporte del INEC (2020).

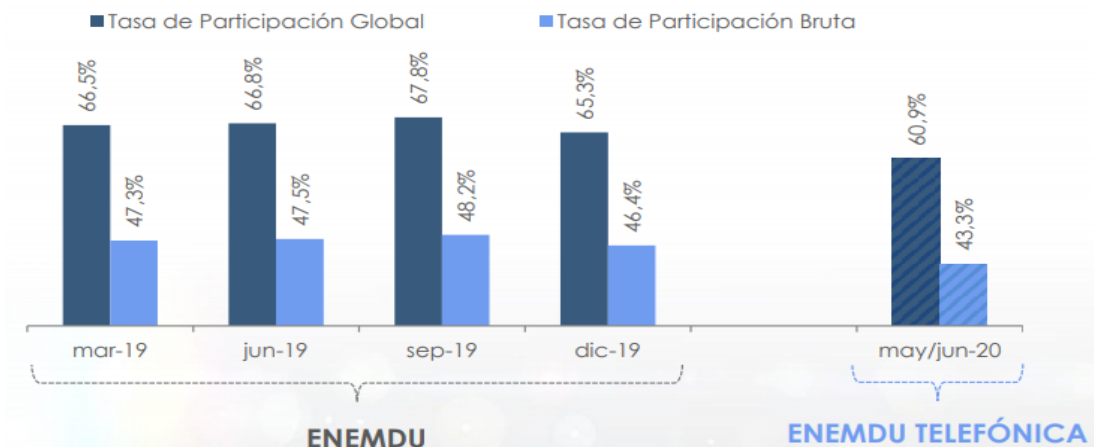


Figura 7. Tasa de participación bruta y global

Fuente: www.inec.gob.ec

- Debido a la emergencia sanitaria a causa de la pandemia Covid-19, en los meses de mayo y junio las encuestas realizadas por el INEC fueron a través de llamadas telefónicas, razón por la cual las comparaciones con periodos anteriores fueron tomadas como referenciales.
- Como se aprecia en la figura 7, la tasa de participación global y bruta han disminuido en comparación al 2019, a causa de la recesión económica, cuarentena y por ende paralización durante un largo tiempo a causa de la pandemia.
- La tasa de desempleo según el reporte del INEC (2020) entre mayo y junio alcanzó el 13.3% a nivel nacional.

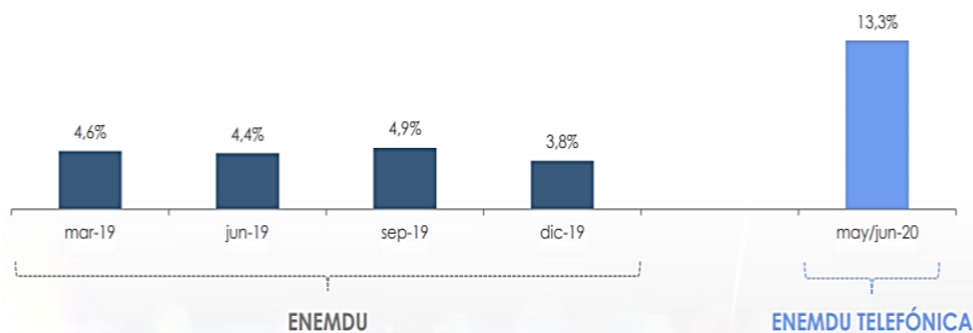


Figura 8. Tasa de desempleo

Fuente: www.inec.gob.ec

De igual manera el censo se llevó a cabo vía telefónica a causa del Covid-19 que de acuerdo con las disposiciones emitidas por el COE Nacional obligó a la restricción de toda actividad laboral presencial con la finalidad de salvaguardar la salud y vida de la población y evitar contagio del virus.

Como se observa en la figura 8 la tasa de desempleo en los meses de mayo y junio se incrementó considerablemente en comparación al año 2019, esto debido al cierre de la mayoría de negocios de toda tipo y clase que obligó a gran parte de empresarios y emprendedores tomar medidas para evitar continuar perdiendo por el hecho de mantener los negocios cerrados y tener que seguir pagando servicios básicos, arriendo y mano de obra sin existir producción, estos motivos fueron en la mayoría de los casos las razones para el cierre de empresas y negocios.

1.7.3 Social

Según la información recopilada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2020) la población de Ecuador mantiene un crecimiento anual de 1,6 %. La gráfica muestra el crecimiento proyectado hasta finales del 2020.

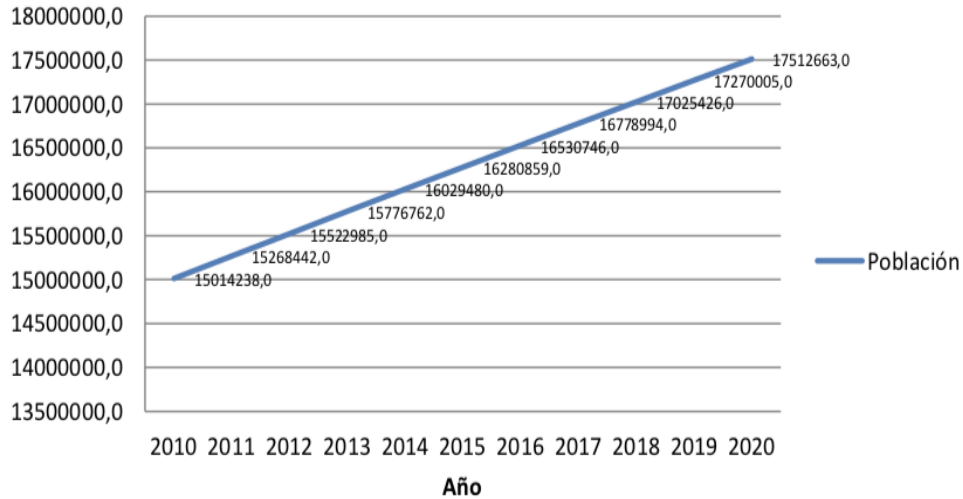


Figura 9. Datos demográficos

Fuente: www.inec.gob.ec

Actualmente Ecuador tiene fuertes movimientos sociales a favor de la alimentación saludable. Sin embargo, la actual situación que se vive no solo en el país sino a nivel mundial ha causado una alteración en las cifras reales debido al incremento en el índice de defunciones a causa directa del Covid-19 y por el hecho de saturación de hospitales públicos y privados que durante los meses críticos no pudieron dar asistencia a pacientes con otros tipos de enfermedades y quienes por falta de asistencia médica y medicina fallecieron.

1.7.4 Tecnológico

En el Ecuador aproximadamente el 82 % de la población posee por lo menos un teléfono inteligente, lo que indica que la mayoría de la población tiene acceso al internet y a la telefonía móvil según (Estupiñan, 2018).

Según el Instituto de competitividad Adén, el Ecuador se encuentra ubicado en el puesto 10 entre 18 diferentes economías estudiadas en lo que

respecta a la competitividad, este puesto tan bajo entre otros factores al acceso a la tecnología en el cual el estado ecuatoriano tiene una calificación de 3,7 sobre 10 puntos (ADEN, 2019).

Según Estupiñán (2018) la tendencia a poseer computadores en casa en la población ecuatoriana ha ido aumentando con el pasar de los años, un 59.4% de la población posee computadores de escritorio en el 2018, comparado con un 23.4% en el 2009.

CAPÍTULO II.

2. Revisión bibliográfica

2.1. Cadena de valor

La cadena de valor, un concepto que lo popularizó Michael Porter como ventajas competitivas y estudios principalmente enfocados en el sector industrial y de la competencia, *“The Competitive Advantage”* fue publicado a finales de los años 80 y “Se basó en la idea de los sistemas empresariales desarrollada por la firma McKinsey a comienzo de la misma década” (Ahmed, Sherpherd y Ramos 2012).

Según Porter (2008) la ventaja competitiva de una empresa nace en la razón de generar y crear, la cadena de valor representa la estructura competitiva que las empresas buscan generar valor y ganar mercado.

Una organización se considera rentable si los ingresos son más altos que los costos ocasionados por el giro del negocio y/o por la producción del producto o servicio final, lo que se busca dentro de una estrategia de empresa es ocasionar un valor agregado con el que el consumidor final se sienta beneficiado. Cada una de las actividades de forman parte de la cadena de valor representan una parte significativa de las ventajas competitivas de la organización, la cadena de valor está estructurada en actividades primarias y actividades de soporte, la misma que describe a las actividades de soporte como la parte administrativa de la organización, en la que se manejan los sistemas, la tecnología, innovación y se realizan las compras necesarias para realizar actividades afines a la empresa, de igual manera se habla que las

actividades primarias están más enfocada en el área de logística y en los procesos de producción que se realizan dentro de la empresa.

Porter (2017) propuso la cadena de valor como una herramienta estratégica necesaria para identificar fuentes de valor agregado al consumidor a través de la categorización de actividades, la logística y la estructuración de actividades comerciales.



Figura 10. Estructura de la cadena de valor

Fuente: www.webyempresas.com

La cadena de valor dentro de una organización es el conjunto de procesos y actividades que representan la fabricación de un producto o de un servicio dependiendo la rama que incursione cada empresa, la cadena de valor según Flores Encizo (2020) se encarga de identificar las actividades primarias y secundarias que sirven como apoyo para lograr y ejecutar de una manera eficiente las actividades primordiales de una organización.

Lo que la cadena de valor está enfocada en identificar son los procesos globales que ocurren en el desarrollo de un producto o servicio, es decir, busca la eficiencia en sus procesos haciendo de esta manera cada vez mejor.

“Está encargada de buscar los costos totales y tiempos exactos que transcurren durante las actividades de los procesos totales, los cuales se invierten para desarrollar un producto terminado o de un servicio” (Flores Encizo, 2020).

La cadena de valor según Vergara y Acevedo (2019) clasifican a cada una de las actividades que generan valor agregado dentro de una empresa, existen diferentes áreas dentro de una organización, las actividades primarias se dividen en: Logística de entrada, procesos productivos, logísticas de salida, ventas, marketing y postventa.

El propósito de la cadena de valor es “Crear valor para los compradores lo cual se puede conseguir dividiendo la fábrica en secciones, entender cómo funcionan y estructurar estrategias que reduzcan costos para poder enfrentar a los competidores en base a estrategias que aumenten el valor” (Porter, 1985, p. 51).

Cada una de las actividades son desarrolladas por diferentes áreas de trabajo, entre ellas están el departamento administrativo, departamento de RRHH, departamento de investigación y desarrollo y el departamento financiero el cual está a cargo de realizar las compras.

De igual manera tomando las palabras de Vergara y Acevedo (2019) en medida que las empresas van madurando con el transcurso del tiempo la cadena de valor se antepone a la gestión de la empresa como una herramienta que tiene mucho poder de análisis para una correcta implementación de la planificación estratégica, su objetivo primordial es maximizar la creación de valor mientras los costos disminuyen el cual hace de un proceso más eficiente y más económico.

La cadena de valor proporciona un esquema eficiente en cada una de las etapas en las que interfiere, una empresa puede llevar sus procesos de una manera más

ordenada y generando valor agregado destacando las actividades más importantes haciendo que la organización tenga mejor desempeño que la competencia.

Sin afectar la capacidad económica que tiene una organización, los primeros pasos necesarios que se deben realizar es un análisis profundo de cada una de las actividades que se desempeñan en las diferentes etapas que conforman un servicio o un producto terminado, de esta manera podemos identificar cada uno de los procesos y esto ayuda generosamente al estudio de las partes involucradas.

2.2. Gestión de procesos

La gestión por procesos enfocada desde la gestión de procesos de negocio en sustitución de la gestión tradicional “Se basa en funciones y puede definirse como: la forma de gestión de la organización fundamentada en procesos para lograr la alineación de estos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a la satisfacción del cliente” (Medina Nogueira, 2016). Los autores estiman que se reordenan los flujos de trabajo de manera que reaccione de forma más flexible y rápida a los cambios y en la búsqueda de por qué y para quien el trabajo se realiza.

La mejora de procesos es un paso decisivo, dado que no solo contribuye a la búsqueda de la eficiencia del sistema, sino también como lo señalan Medina Nogueira (2016) a la implementación de sistemas de gestión o todas aquellas tendencias modernas asociadas a la gestión de procesos, como por ejemplo las normas ISO.

La gestión de procesos busca examinar y ayudar a organizaciones incorporando su sistema con la finalidad de tener procesos más eficientes para reducir costos y optimizar tiempos, esto significa que toda las empresas disminuyen costos incurridos

en cada uno de sus procesos operacionales, quiere decir que la gestión de procesos ayuda a las empresas a entender el entorno del mercado de mejor manera, los mercados actualmente son muy vigorosos y una comprensión correcta favorece la toma de decisiones en relación a la competitividad necesaria para poder ser sostenibles en el tiempo. (Hidalgo Bonifaz, Márquez Sañay, González Escobar, 2020).

Esto se da gracias a la manera de analizar la data de cada uno de los clientes, mejorando notablemente el flujo de trabajo dentro de las organizaciones, en el proceso se busca que las partes interesadas tengan ventajas competitivas en comparación a sus rivales.

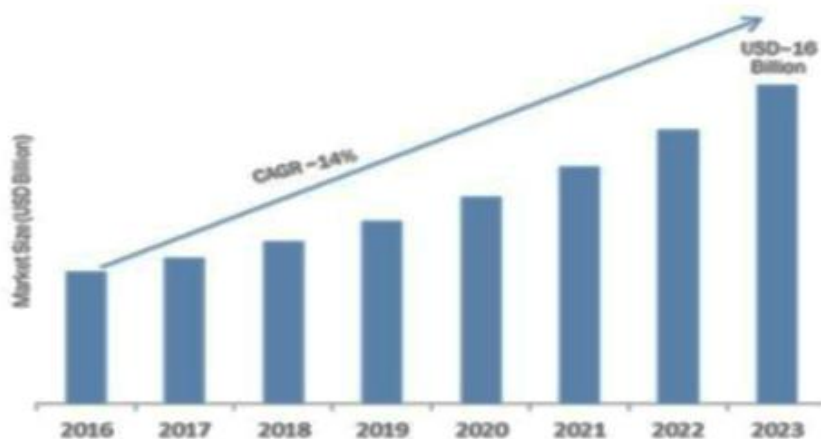


Figura 11. Informe de investigación de mercado sobre la gestión de los procesos empresariales

Fuente: Market Research Future, 2020

La importancia de la gestión de procesos es un término demasiado importante que demuestra cada uno de los beneficios al cual una empresa puede llegar a tener, ya pueden ser “de mejoras de control y de viabilidades de procesos y proyectos” (Vergara, 2019).

El autor menciona como se pueden resolver y mitigar problemas de confusión y conflictos ya que los procesos a este punto deben estar más estandarizados, igualmente es posible controlar la producción de cada una de las operaciones de cualquier empresa y evitar contratiempos, otra utilidad de la gestión de procesos es organizar estratégicamente los recursos para cada proceso y de esta manera reducir sustancialmente en medida de que se pueda los costos operativos siempre y cuando la calidad del servicio o producto terminado sea igual o superior.

A continuación se puede apreciar cada uno de los beneficios de la gestión de procesos:

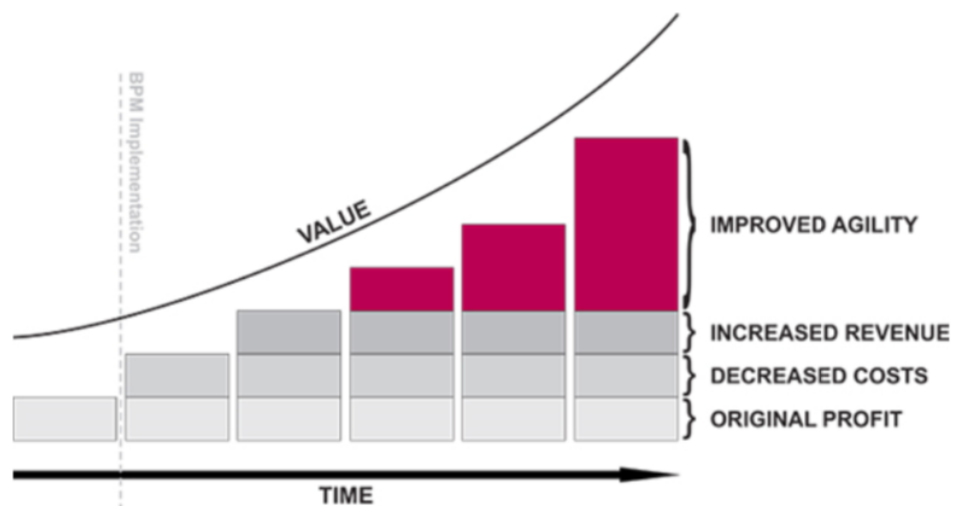


Figura 12. Beneficios de la gestión de procesos

Fuente: [Getsix, n. d](#)

La gestión de procesos es conocida también dentro de las organizaciones, ya que permite templar los flujos de trabajo los cuales ayudan a reducir tiempos muertos dentro de la parte operacional también es conocida por mejor importantemente la toma de decisiones.

La gestión de procesos es sustancial también ya que permite a las empresas establecer cualquier tipo de deficiencia operacional con el fin de mejorar la capacidad de productividad, según Vergara y Acevedo (2019) la naturaleza de las organizaciones muestran dificultades al momento de implementar por el debido a la cantidad de trabajo que tienen normalmente o la velocidad que se necesita para poder atender a todas las necesidades puntuales.

Puntualmente es aquí cuando la gestión de procesos se adentra en una organización y suprime todos estos desafíos que siempre se dan al momento de realizar cualquier tipo de cambio dentro de un grupo de trabajo, se aplican soluciones inmediatas a cada una de las deficiencias que se encuentran en los procesos de trabajo.

El autor Alzate (2015), remarca la importancia la estandarización de los procesos de producción como un valor agregado para cada una de las organizaciones, la misma que permite generar una relación para que los procesos de producción o prestación de servicios en diferentes centros o unidades de producción se realicen de la misma forma y exactamente bajo los mismos parámetros de control según lo que busque cada organización.

La estandarización de procesos desde el punto de vista de innovación “es el rompimiento en tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio, que se presenta con una nueva cualidad incremental o radical y que es aceptada por el cliente. Su impacto puede ser económico, social o medioambiental” (Suárez Mella, 2018).

Según Ortiz Guerrero (2018), se llama gestión de procesos a la acción y el resultado de estandarizar o gestionar, ajustar a un estándar y/o a una medida estructurada previamente dentro de los procesos para el fin de reducir desperdicios,

tiempos muertos, costos innecesarios, etc. La estandarización implica concertar algo para que resulte coincidente o concordante con un modelo, un patrón o una referencia.

La estandarización es “un proceso que se lleva a cabo para crear y aplicar normas que se emplean a nivel general en un cierto contexto” (Suárez Mella, 2018). Cuando se establecen disposiciones especialmente pensadas para un uso repetido y común, es posible lograr un ordenamiento determinado que contribuye a la resolución de un problema, ya puede ser potencial o un problema real.

Según Parker (2017), la cadena de valor es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico que en la gestión por procesos se relaciona con el enfoque de sistema de gestión donde la organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por diferentes procesos.

La gestión de procesos asegura que cada uno de los clientes se encuentren entusiastas con los servicios que una organización es capaz de brindar después de haberse implementado toda la gestión de los procesos, lo que se busca es que se reduzcan los problemas y que también se lleguen a eliminar y de esta forma los clientes estén completamente satisfechos con los servicios y productos dentro de su organización.

En la siguiente figura se observa el mapa de gestión de procesos.

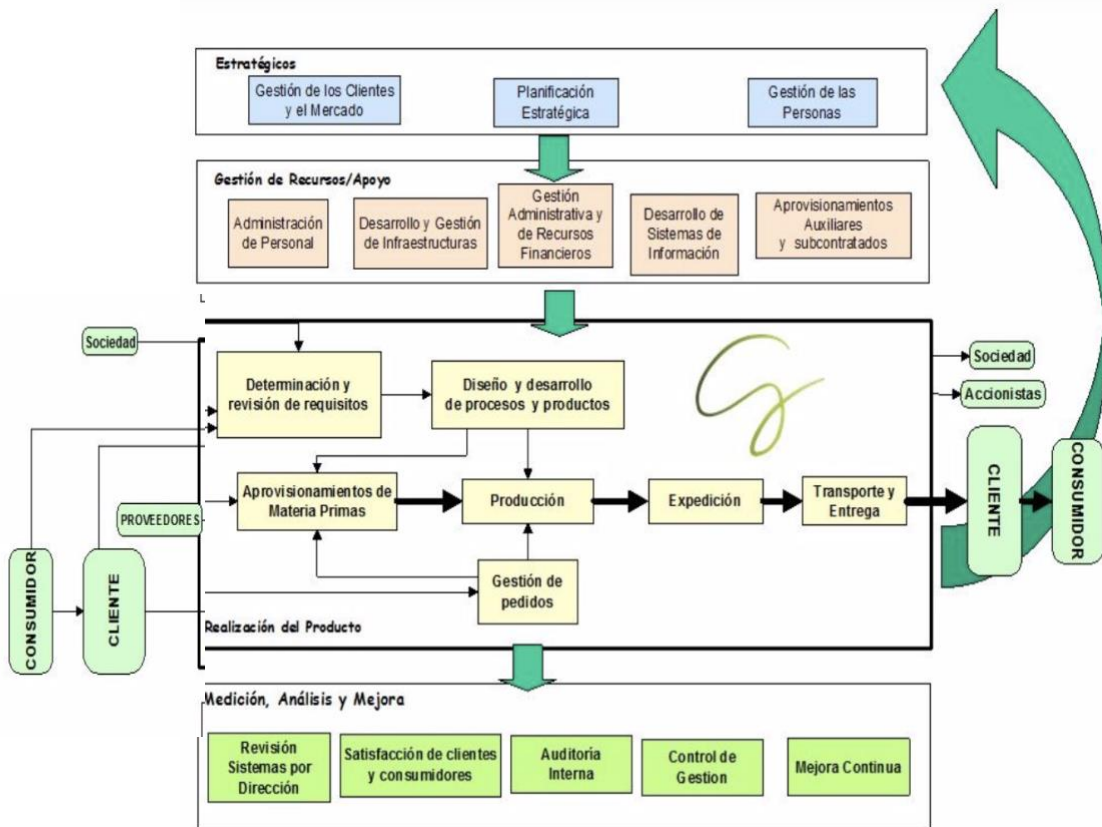


Figura 13. Mapa gestión de procesos

Fuente: www.garridofreshmentoring.com

Según Garrido (2019) un mapa de gestión de procesos se basa en que tan competitiva puede llegar a ser una organización dependiendo de cada uno de los procesos que existen, por ejemplo en el la figura 13 podemos ver un ejemplo real de todos los procesos que existen dentro de una empresa con sus respectivas entradas y salidas, sectores estratégicos los cuales ayudan a tener una organización más eficiente en cada uno de sus procesos y por otro lado encontramos la gestión de los recursos que mantiene, la cual está encargada de manejar y administrar al capital humano y al capital financiero, en esta fase destaca de igual manera el desarrollo de sistemas de información que necesita cualquier ente para una mejor gestión.

Hoy en día las organizaciones a nivel mundial invierten millones de dólares anualmente para mejorar los niveles de seguridad de software y hardware, también por el big data, el cual es un medio muy importante que ayuda a clasificar y obtener información de la misma data que generan las empresas, de esta manera las organizaciones pueden ser más competitivas gracias a la información organizada que manejan.

Dentro del área de producción o desarrollo de cualquier servicio se encuentran algunos requisitos que ayudan a la estandarización de los procesos, lo que significa que es favorable y obligatorio realizar siempre los mismos productos con los mismos protocolos, proveedores, diseños y materiales a utilizar; el cual dará como resultado un producto terminado de la más alta calidad.

Dentro de la misma línea entran diferentes tipos de indicadores para la medición y análisis para ver que tan bien se están realizando cada uno de los procesos dentro de la empresa y comprobar que la cadena de valor es eficiente.

Se puede observar que existen algunas maneras de realizar este proceso de mejoras y comprobar que se están administrando bien los recursos, los más comunes son según Garrido (2019) los siguientes:

- Revisión de los sistemas de la dirección general
- Satisfacción de los consumidores y clientes
- Auditoría interna y externa
- Control de gestión
- Mejora continua

2.3. Herramientas para la gestión de procesos

Según Bravo Carrasco (2012), la visión de los procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización, es una forma de comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio más allá de un conjunto de actividades, un proceso ayuda a entender la globalidad de la tarea que se desempeña.

El proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el servicio es recibido satisfactoriamente.

López, Arias y Rave (2006), explica de forma paralela la evolución del pensamiento administrativo. El pensamiento sobre la calidad se ha desarrollado en función de las necesidades cambiantes de las organizaciones y de los clientes a través del tiempo.

De la aplicación de la auto inspección se dió un segundo paso en la evolución de la calidad con el establecimiento del control de conformidad en la producción en serie de Henry Ford a principios del siglo XX.

El principio del control de conformidad se fundamenta en la división de la responsabilidad por la calidad del producto donde la función de manufactura debe encargarse de la producción, mientras la función del inspector de calidad garantiza la conformidad mediante verificaciones y ensayos.

Según el autor Chacón Cantos (2018) por ejemplo, para una aplicación de la gestión de procesos, una ingeniería de procesos sería de la siguiente manera:

- Definir el método actual a estandarizar,
- Realizar el análisis del método actual comparando con el estándar o la norma establecida a implementar,

- Realizar ajustes del método,
- Probar nuevo método,
- Desplegar al personal,
- Probarlo.

Hoy en día uno de los factores que más ha influido en cualquier tipo de industria indiscutiblemente son diferentes tecnologías, que han transformado y revolucionado la manera de como ejecutar cada proceso, gracias a las tecnologías informáticas (TI), una herramienta de soluciones de software de producción inteligente ayuda a facilitar el trabajo para que las empresas puedan generar mas ingresos y ayuda a reducir el consumo de energía y recursos, optimizar los costos generados por temas de desarrollo y minimizar tiempos muertos o cuellos de botellas que usualmente se encuentra dentro de los procesos de producción o en el área de trabajo, también ayuda a “analizar los datos, filtrar, vincular y analizar grandes cantidades de información relacionado a los procesos de producción y a la industria en general” (González, Leal Rodríguez y Martínez Caballero, 2019).

Gracias al desarrollo del (TI), cada vez existen más aplicaciones que apoyan las necesidades de implementar procesos cada vez más flexibles, la misma que siempre debe ser socializada con toda la organización para el conocimiento de todos los procesos y las aplicaciones deben tener apoyo de información veraz, la misma que es de suma importancia para una buena ejecución de la herramienta.

Otro mecanismo de utilización de este instrumento es apoyar todos los procesos de negocios, es decir, el flujo de trabajo que cada proceso y/o empleado tiene en una organización para que estos puedan realizar el trabajo de la manera más eficiente posible.

2.4. Estandarización de procesos

Según la estandarización de procesos son todas las actividades y/o tareas que se realizan de una manera constante y uniforme, es decir adaptar un grupo de actividades a que realicen siempre el mismo proceso de la misma manera. “Se da mediante el uso de diferentes herramientas y métodos para tener una producción más efectiva y productos de una mejor calidad reduciendo todos los costos innecesarios” (Polo Ponce, 2020).

Este método o manera de realizar procesos tiene como finalidad unir los procedimientos para un mismo proceso, gracias a esto se puede lograr reutilizar las mismas bases de un proceso o de una actividad y usarle en otra línea de producción y la misma poder ser aplicado en otra parte de la organización.

Según Polo Ponce (2020) la estandarización de procesos busca aumentar considerablemente la producción con una mejora continua de cada uno de los procesos, subprocesos y actividades que conforman en las líneas de producción, la misma que se enfoca en mantener una disciplina dentro de la empresa que busca siempre obtener las buenas prácticas de manufactura.

El aspecto más importante al momento de producir es hacerlo de la manera más eficiente posible para mejorar la productividad, siempre y cuando la calidad del producto sea la misma o sea mejor pero nunca de calidad inferior.

Algunos de los aspectos más importantes por las que miles de empresas y organizaciones a nivel mundial han implementado la estandarización por procesos es:

- Disminución de tiempo
- Ahorro de recursos
- Recorte de tiempos muertos
- Ahorro de recursos propios y ajenos

La estandarización de procesos es la implantación de normas claras y precisas de los métodos y maneras de como ejecutar un proceso específico y la forma en la que interactúa todo el personal con respecto a los procesos efectuados ya que muchas veces si no se logra una socialización con éxito el personal no se acostumbra ni familiariza, por lo tanto, no fomenta los cambios positivos para la empresa.

Con esto no se busca burocratizar, si no prever problemas y dar soluciones inmediatas estandarizadas conforme a lo que la empresa busca, también detectar las principales virtudes de los trabajadores y potenciarlas para que haya resultados positivos, la curva de aprendizaje se debe exponencial ya sean nuevos trabajadores o sean personas que ya pertenecen a la organización por algún tiempo.

La estandarización de procesos es una especie de brújula, la cual es fácil de leer y de una manera clara permite ahorrar tiempo para gestionar cada uno de los procesos y actividades, cada uno de estos factores se traducirá en:

- Una mejora de eficiencia
- Aumento de competitividad a nivel nacional y nivel mundial
- Ahorro importante de recursos económicos
- Ahorro de tiempos muertos.

2.5. Valor agregado

El valor agregado se define de manera monetaria como los beneficios económicos que se generan por la venta de cualquier bien o servicio, el mismo que no se reparte equitativamente entre cada uno de los integrantes de la cadena de valor, de hecho el beneficio neto que se genera no se reparte de la misma manera entre todos los factores que integran la cadena, no coincide con el valor total que aporta cada uno, cada parte o

eslabón de la cadena de valor ocasiona un valor agregado con cada una de las actividades que realiza.

Existen diferentes tipos de valores agregados y cadenas de valor en las cuales afectan a cada proceso o actividad de maneras diferentes según Gaudin y Padilla Pérez (2017):

- **Cadenas de mercado:** Se caracteriza por la cantidad de participantes en la cual los costos de cambiar hacia nuevos socios no son extensos ni es necesario tener muchos recursos.
- **Las cadenas de valor modulares:** Los proveedores son los encargados de elaborar productos o servicios según las especificaciones de los compradores, pero mantienen independencia al momento de disponer sobre procesos tecnológicos o de control.
- **Las cadenas de valor relacionales:** Son aquellas que se identifican por la frecuencia de las transacciones entre compradores y proveedores al interior de la cadena, la misma que con el tiempo genera una buena reputación y fidelidad.
- **Las cadenas de valor cautivas:** La misma se caracteriza y se enfoca en los pequeños productores los cuales dependen directamente de los grandes compradores y existen costos elevados debido al bajo poder de negociación que tienen.
- **Las cadenas de valor jerárquicas:** Se diferencian por la integración vertical y el control gerencial que se da al interior de la cadena, es decir, de toda la organización.

CAPÍTULO III

3. Cuestionario Medición del Desempeño de la Cadena de Valor

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA CADENA DE VALOR

FEBREO 2021

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL

Mi nombre es Sebastián Crespo y soy estudiante de la Universidad del Azuay. Actualmente soy el Representante Legal y principal accionista de la empresa Andean Products Andfood y mediante el siguiente cuestionario se realizará el levantamiento de los procesos de la cadena de valor de la organización.

DATOS DEL ENTREVISTADO

P1. Nombres SEBASTIÁN CRESPO ALVARADO

P2. Cargo GERENTE GENERAL

a) INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

P3. Razón Social ANDEAN PRODUCTS ANDFOOD

P4. Nombre de la empresa ANDEAN PRODUCTS ANDFOOD

P5. Teléfono 0999421349

P6. Correo electrónico screspo@astaray.com.ec

P7. Dirección TURI, SUBIDA A LAS ANTENAS SECTOR ICTOCRUZ

P8. Año de constitución 2020

P9. Dueño(s) de la empres SEBASTIAN CRESPO, MARIA AUGUSTA ALVARADO

P10. ¿Empresa familiar? SI ¹ NO ²

P11. ¿Qué productos o servicios se ofertan? SALSAS DE AJI, HUMMUS, AJI DESHIDRATADO, GUACAMOLE Y

SALSAS

P12. Cantidad de empleados:

| | |
|----------------|----------|
| Total | <u>8</u> |
| Administración | <u>3</u> |
| Ventas | <u>1</u> |
| Planta | <u>4</u> |

P13. ¿Cuáles fueron las ventas del último año? \$ 127.850,00

Ventas en promedio del último año

Menores a \$100 mil ¹

Entre \$500 mil y \$1 millón ²

Entre \$100 mil y \$500 mil ³

Más de \$1 millón ⁴

P14. Usted considera que su empresa es

| | |
|---------|--|
| Micro | <input checked="" type="checkbox"/> ¹ |
| Pequeña | <input type="checkbox"/> ² |
| Mediana | <input type="checkbox"/> ³ |
| Grande | <input type="checkbox"/> ⁴ |

- P15. Cómo realiza la entrega del producto
- Cliente retira del punto de venta 1
 - Subcontrata empresas para la distribución 2
 - Cuenta con almacenes o puntos de venta 3
 - Transporte propio para la entrega 4

- P.16. Usted posee:
- Planta productiva (fábrica) 1
 - Almacenes (Puntos de venta) 2

b) INFRAESTRUCTURA

Administración estratégica:

- P1. ¿Posee un plan estratégico? SI 1 NO 2
- P2. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido? SI 1 NO 2
- P3. ¿Se tiene definida la misión y visión de la empresa? SI 1 NO 2
- P4. ¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual? SI 1 (Pase a P4.1-2-3-4) NO 2
- P4.1. ¿Se pone en práctica el Plan Operativo Anual? SI 1 NO 2
- P4.2. ¿Concuerdan los objetivos planteados en el plan operativo anual con la misión y visión de la empresa? SI 1 NO 2
- P4.3. ¿Cuenta con indicadores que le permitan medir el cumplimiento de los objetivos? SI 1 (Pase a P4.3.1) NO 2

P4.3.1 ¿Cuáles son % AUMENTO DE VENTAS ANUALES, % DE PT DESCONGELADO

P4.4. ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de los objetivos?

- Mensual 1 Semestral 3
- Trimestral 2 Anual 4

P4.5. ¿En qué medida se cumplen con los objetivos? (porcentaje) LOS OBJETIVOS TAMBIÉN SE REALIZAN POR LOTES

Sistemas de gestión:

- P5. La empresa cuenta con sistemas de gestión de ¿Qué certificado?
- | | | | | |
|---------------------------------------|--|-----|--|-------------------------|
| Calidad | SI <input checked="" type="checkbox"/> 1 | MME | NO <input type="checkbox"/> | NOTA: EN PROCESO DE BPM |
| Seguridad Ambiental | SI <input type="checkbox"/> 1 | | NO <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Seguridad Laboral y salud ocupacional | SI <input type="checkbox"/> 1 | | NO <input checked="" type="checkbox"/> 2 | |
| Seguridad Alimentaria | SI <input type="checkbox"/> 1 | | NO <input checked="" type="checkbox"/> 2 | |

Algunas opciones: BPM, ISO9000, ISO 14000, HACCP, OHSAS

Administración financiera:

- P6. La empresa lleva algún tipo de control contable adicional que le permita un mejor control a nivel de producción (Contabilidad de costos, Tráput) SI 1 (Pase a 6.1) NO 2

P6.1 ¿Cuántos REALIZAMOS CONTABILIDAD MEDIANTE CONTÉXICO, CON MÓDULOS ESPECIALIZADOS DE PRODUCCIÓN PARA COSTEO EFICIENTE

- P7. ¿La empresa cuenta con un plan de inversiones? SI 1 NO 2

P8. ¿Cuál fue la última inversión que realizó? ¿Cuándo se realizó? (Una sólo Respuesta)

- Tecnología 1 5/2/21 Infraestructura 3 _____
- Maquinaria 2 5/2/21 Otros 4 _____

- P9. ¿La empresa tiene actualmente obligaciones financieras con terceros? SI 1 (Pase a 9.1) NO 2

P9.1. ¿Con qué tipo de institución?

- Banco 1 Gobierno 3
- Cooperativa 2 Otros 4 N/A

Otros aspectos:

P10. ¿Existen políticas de transparencia de la información? SI ¹ NO ²

P11. ¿Posee una plataforma digital para almacenamiento de Información? SI ¹ (Pase a p1 NO ²

P11.1. ¿Qué tipo de plataforma utiliza?

Excel ¹

Teradata ⁴

Oracle ²

SAP ⁵

Otros CONTÍFICO

P12. ¿La empresa realiza prácticas de Responsabilidad Social? SI ¹ (Pase a 12.1) NO ²

P12.1. ¿Bajo qué ámbito? Económico ¹ Social ² Ambiental ³

Describe

P13. ¿La empresa cuenta con valores organizacionales establecidos? SI ¹ NO ²

P14. ¿Cuenta con un código de ética? SI ¹ NO ²

c) RECURSOS HUMANOS

P1. ¿Existe una política de Recursos Humanos? SI ¹ NO ²

P2. ¿Cuenta con procesos de selección o contratación de personal? SI ¹ NO ²

Observació TERCERIZAMOS MEDIANTE EMPRESAS ESPECIALIZADAS, EJM. TALENTHUNTERS

P3. ¿Cuenta con perfiles definidos para los cargos? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²

P3.1. ¿Existe algún método para evaluar los perfiles de cargo? SI ¹ (Pase a P3.2) NO ²

P3.2. Describe

P4. ¿Se realizan procesos de inducción para el personal nuevo? SI ¹ NO ²

P5. Usted capacita a su personal SI ¹ NO ²

P6. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de personal? SI ¹ NO ²

P7. ¿Se evalúa el ambiente laboral? SI ¹ NO ²

P8. ¿Cuenta con algún plan de incentivos? SI ¹ NO ²

Describe

P9. ¿Se incluye al personal en los procesos de toma de decisiones? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²

P9.1. ¿De qué forma participa el personal en estos procesos?

PRODUCCIÓN, MEJORA CONTINUA E INVERSIONES

P10. ¿Cuenta con una política de seguridad y salud ocupacional? SI ¹ NO ²

P11. ¿Qué tipo de equipos de seguridad se da a los trabajadores? INDUMENTARIA CORRECTA PARA TRABAJO DE PLANTA

P12. ¿La empresa cuenta con un departamento médico? SI ¹ NO ²

P13. ¿Además del examen médico obligatorio anual realiza usted a sus colaboradores otro tipo de chequeo médico? SI ¹ NO ²

Cuál

P14. ¿Existe alguna organización laboral dentro de la empresa? (sindicatos, asociaciones u otros) SI 1 Pase a P14.1 NO 2

P14.1 1
 2
 3

P15. ¿La empresa ofrece algún plan de beneficios especiales para sus colaboradores? SI 1 NO 2

Cuáles _____

| | | | | Observación |
|--|-------------------------------|--|--|-------------|
| P16. ¿Brinda el servicio de alimentación a sus colaborador | SI <input type="checkbox"/> 1 | NO <input checked="" type="checkbox"/> | | _____ |
| P17. ¿Brinda el servicio de transporte a sus colaboradores? | SI <input type="checkbox"/> 1 | NO <input checked="" type="checkbox"/> | | _____ |
| P18. ¿Existe política interna de jubilación? | SI <input type="checkbox"/> 1 | NO <input checked="" type="checkbox"/> | | _____ |
| P19. ¿Existen políticas internas de despido? | SI <input type="checkbox"/> 1 | NO <input checked="" type="checkbox"/> | | _____ |
| P20. ¿Cuenta con políticas internas para la fijación de sueldos? | SI <input type="checkbox"/> 1 | NO <input checked="" type="checkbox"/> | | _____ |
| P21. ¿Existen planes de carrera? | SI <input type="checkbox"/> 1 | NO <input checked="" type="checkbox"/> | | _____ |
| Describa _____ | | | | |

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

| | | |
|---|--------------------------------------|--|
| Reuniones <input checked="" type="checkbox"/> 1 | Asambleas <input type="checkbox"/> 2 | WhatsApp <input checked="" type="checkbox"/> 5 |
| Correo Electrón <input checked="" type="checkbox"/> 3 | Cartelera <input type="checkbox"/> 4 | |

P23. ¿Existen mecanismos para proteger la diversidad y evitar la discriminación? SI 1 (Pase a P23.1) NO 2

P23.1. ¿Cuáles son? _____

d) TECNOLOGÍA

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

| |
|--|
| Negociación <input checked="" type="checkbox"/> 1 |
| Venta <input checked="" type="checkbox"/> 2 |
| Comunicación <input checked="" type="checkbox"/> 3 |

P2. ¿La empresa cuenta con una página web? SI 1 Pase P2.1 NO 2

P2.1. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web?

| | |
|---|---|
| Consulta de documentos <input type="checkbox"/> 1 | Información de productos <input type="checkbox"/> |
| Compra on-line <input type="checkbox"/> 2 | Chat en línea <input type="checkbox"/> |
| Atención al cliente <input type="checkbox"/> 3 | Otros _____ |

P3. Cómo realiza el diseño de los productos
MEDIANTE DESARROLLO INTERNO Y CONSULTORÍA EXTERNA

P4. ¿Existe un departamento o área de desarrollo del producto? SI 1 NO 2

P5. ¿Cómo podría la implantación de tecnologías modernas mejorar sus procesos?
 MEJORARÍA LOS PROCESOS HACIENDOLOS MÁS EFICIENTES, AHORRAS COSTOS Y DISMINUYENDO TIEMPOS DE PRODUCCIÓN

P6. ¿Considera usted que la tecnología ocupada en su empresa es lo suficientemente sofisticada en relación al

| | | |
|------------------------------|--|--|
| Sector en donde se encuentra | SÍ <input checked="" type="checkbox"/> 1 | NO <input type="checkbox"/> 2 |
| A nivel nacional | SÍ <input checked="" type="checkbox"/> 2 | NO <input type="checkbox"/> 2 |
| A otros países | SÍ <input type="checkbox"/> 3 | NO <input checked="" type="checkbox"/> 3 |

P7. Cuenta con un software que le ayude a gestionar la producción? SÍ 1 NO

Cual _____

P8. ¿Cuenta con un software que le ayude a gestionar la contabilidad? Sí ¹ NO

e) COMPRAS

P1. ¿Cuenta con un proceso de compras definido? SI ¹ NO ²

P2. ¿Cuenta con un sistema de gestión de inventarios? SI ¹ NO ²

P3. ¿Se controlan aspectos de calidad de la MP recibido? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²

P3.1. ¿Qué aspectos SELECCIÓN A MANO DE MP RECIBIDA

P4. ¿Cuenta con mecanismos para la selección de proveedores? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²

P4.1. ¿Qué criterios se consideran?

P4.2. PORQUE LAMENTABLEMENTE LA DEMANDA DE LA MP ES MUY ALTA Y AL OFERTA ES REDUCIDA

P5. ¿Se evalúa a los proveedores? SI ¹ (Pase a P5.1) NO ²

P5.1. ¿De qué forma?

P6. ¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores? SI ¹ NO ²

P7. ¿Mantiene canales de comunicación con los proveedores? SI ¹ NO ²

Correo electrónico ¹ Telefónica ² Redes sociales ³

Otros _____

P8. Sus materias primas son principalmente: Nacionales ¹

Extranjeras ²

P9. ¿Existe dificultad para conseguir materias primas o insumos? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²

P9.1. ¿Por qué EXISTE MUCHA ESCASEZ

f) LOGÍSTICA INTERNA

P1. ¿Cuenta con un plan de logística? SI ¹ NO ²

P2. ¿Cuenta con métodos de control de entrada de la materia prima? (registros, inspecciones, observación) SI ¹ (Pase a P2.1) NO ²

P2.1. ¿Cuáles son y que aspectos controla? SE REALIZA SELECCION DE LA MP A MANO Y UN LAVADO BASTANTE

EXTENSO YA QUE SON VEGATALES Y NO VIENEN EN LAS MEJORES CONDICIONES

P3. ¿Existe un área definida para el almacenamiento de la materia prima e insumos recibidos? SI ¹ NO ²

P4. ¿Se codifica y clasifica las existencias? SI ¹ NO ²

P5. ¿Conoce los costos asociados al almacenamiento del inventario? SI ¹ NO ²

P6. ¿Conoce su inventario real? SI ¹ NO ²

P7. ¿Conoce su inventario teórico? SI ¹ NO ²

P8. ¿Contrasta el inventario real con el inventario teórico? SI ¹ (Pase a P8.1) NO ²

P8.1. ¿Cuánto suele variar? (porcentaje) 8%

P9. ¿Existe un área definida para el almacenamiento de los productos terminados? SI ¹ NO ²

g) OPERACIONES

- P1. ¿Se utilizan técnicas de planificación y programación de producción? SI ¹ NO ²
- P2. ¿Se encuentran estandarizados los procesos productivos? SI ¹ NO ²
- P3. ¿Los procesos se encuentran documentados? (manual de procedimientos) SI ¹ NO ²
- P4. ¿Existen especificaciones técnicas del producto? SI ¹ NO ²
- P5. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto? SI ¹ NO ²
- P6. ¿Se lleva la trazabilidad del proceso productivo? SI ¹ NO ²
- P7. ¿Existe un plan de mantenimiento de maquinaria? SI ¹ (Pase a P7.1) NO ²
- P7.1. ¿Se cumple con el plan de mantenimiento? SI ¹ NO ²
- P8. ¿Se mide el desempeño de los procesos? SI ¹ (Pase a P8.1) NO ²
- P8.1. ¿Cómo MEDIANTE INDICADORES DE PRODUCCIÓN

-
- P9. ¿Se tienen identificados los costos de producción? SI ¹ NO ²
- P10. ¿Conoce la capacidad real de producción de la empresa? SI ¹ NO ²
- P11. ¿Conoce la capacidad de producción utilizada de la empresa? SI ¹ NO ²
- P12. ¿La empresa ha identificado los desperdicios que genera? SI ¹ (Pase a P12.1) NO ²
- P12.1. ¿Cuenta con mecanismos para disminuirlos o tratarlos? SI ¹ (Pase a P12.2) NO ²
- P12.2. ¿Cuáles son MEDIANTE COMPUTAS

-
- P13. ¿Cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente? SI ¹ NO ²
- P14. ¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía? SI ¹ NO ²
- P15. ¿Cómo se maneja el producto obsoleto, en mal estado y que no cumplen los estándares de calidad?
SE LO MEZCLA CON LAS COMPUTAS

-
- P16. ¿De que tipo de materiales están conformados los productos que utiliza en su empresa?

- Vidrio ¹
- PET ²
- DOYPACKS ALUMINIO ³
- CARTON ⁴

h) LOGÍSTICA EXTERNA

- P1. ¿Los productos terminados almacenados cuentan con seguro? SI ¹ NO ²
- P2. ¿Tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados? SI ¹ NO ²
- P3. ¿Mantiene control y registro de los productos no disponibles (por deterioro, obsolescencia, mal estado, vencimiento)? SI ¹ NO ²
- P4. ¿Mantiene un registro de los pedidos entregados? SI ¹ (Pase a P4.1.2) NO ²
- P4.1. ¿Se registran los pedidos entregados a tiempo? SI ¹ NO ²
- P4.2. ¿Se registran los pedidos entregados en perfecto estado? SI ¹ NO ²

- P5. ¿Se registra el tiempo desde la autorización de producción hasta la entrega de un pedido a ventas? SI ¹ NO ²
- P6. ¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución? SI ¹ NO ²
- P7. Mantiene un registro de los envíos realizados SI ¹ (Pase a P7.1-2-3) NO ²
- P7.1 ¿En relación al destino? SI ¹ NO ²
- P7.2 ¿En relación al peso? SI ¹ NO ²
- P7.3 ¿En relación a la capacidad del medio de transporte? SI ¹ NO ²
- P8. ¿Existen condiciones mínimas que debe cumplir un pedido para ser enviado? SI ¹ (Pase a P8.1) NO ²
- P9. ¿cuales LOS LOTES DE PRODUCCION DESPUES DE LOS CONTROLES DE CALIDAD SE DESCONGELAN LOS LOTES Y ESTAN APTOS PARA LA VENTA

i) MARKETING Y VENTAS

- P1. ¿Ha realizado investigación de mercados? SI ¹ NO ²
- P2. ¿Tiene identificado su segmento de mercado? SI ¹ NO ²
- P3. ¿Se consideran estrategias de diversificación de mercado? SI ¹ NO ²
- P4. ¿Existen canales de comunicación con los clientes? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²
- P4.1. ¿Cuál Personal de la empresa ¹ Correo electrónico ²
 Redes soci ³ Otros _____
- P5. ¿Qué información recibe el cliente respecto al producto?
 Ingrediente ¹ Información nutricional ²
 Contenido ³ Semáforo Nutricional ⁴
 Otros _____
- P6. ¿La empresa tiene establecida una imagen corporativa? SI ¹ NO ²
- P7. ¿Existe un registro de propiedad de marcas? SI ¹ NO ²
- P8. ¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos? SI ¹ (Pase a P8.1) NO ²
- P8.1. ¿Qué medios usa para la divulgación de publicidad? (completar con 1,2 y 3:1 más usado - 3 menos usado)
 Televisión ¹ Radio ² Periódico ³
 Redes soci ⁴ Otros _____
- P9. ¿La empresa utiliza redes sociales? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²
- P9.1. ¿Cuál Facebook ¹ Instagram ² Twitter ³
 (varias opción) Otros _____
- P10. ¿Se lleva un registro de clientes? SI ¹ NO ²
- P11. ¿Existe apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo? SI ¹ NO ²

j) SERVICIO

- P1. ¿La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente)? SI ¹ NO ²
- P2. ¿Su empresa acepta devoluciones de producto? SI ¹ (Pase a P2.1) NO ²
- P2.1. ¿Qué criterios se considera para aceptar un proceso de devolución de producto?

PARA PRODUCTO EXPIRADO

Ejemplos: productos disconforme, fecha de caducidad, producto en mal estado

P2.2

- ₁ Calidad ₃ Otros FALTA DE VIDA ÚTIL
- ₂ Cantidad ₄
- P3. ¿La empresa mide la satisfacción del cliente? SI ₁ (Pase a P3.1) NO ₂
- P3.1. ¿Cómo? _____
-
- P4. ¿La empresa mantiene un registro de reclamos de los clientes? SI ₁ (Pase a P4.1-2) NO ₂
- P4.1. ¿Cuánto tiempo tarda en dar respuesta? 24 HORAS
- P4.2. ¿Se da seguimiento y solución a los reclamos? SI ₁ NO ₂
- P5. ¿Se generan acciones de mejora frente a los reclamos? SI ₁ NO ₂
- P6. ¿Se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme? SI ₁ (Pase a P6.1) NO ₂

La herramienta utilizada previamente fue obtenida gracias al observatorio de la Universidad del Azuay, la misma que fue utilizada por primera vez dentro de la empresa y deja una importante retroalimentación.

El cuestionario está separado en 10 diferentes partes las cuales nos ayudan a percibir la situación actual de la empresa en cada una de las áreas más importantes y sensibles de toda la organización.

De la información general de la empresa podemos recopilar que su facturación supera los \$ 110.000,00 dólares anuales en ventas, la misma que todavía cuenta en su catastro del SRI como microempresa, de igual manera la empresa posee planta productiva propia para la producción de los productos.



Figura 14. Facturación Anual

Elaborado por: El autor

En la figura previa se realizó una gráfica sobre la facturación anual de los últimos 5 años de la empresa, teniendo así una idea más clara de la situación financiera de la organización.

En temas de infraestructura rescatar que la empresa posee certificaciones de calidad, dando un valor agregado a sus procesos de producción, también manejan diferentes indicadores de cumplimiento de objetivos haciendo de sus procesos mejores y más eficientes.

En el área de recursos humanos la empresa Andfood trabaja mediante terceros para una correcta y objetiva contratación de trabajadores, esto ya que no cuenta con personal capacitado para realizar un hunting de personal, de igual manera la empresa no cuenta con un plan extra de servicios y regalías para su personal.



Figura 15. Rotación del Personal

Elaborado por: El autor

En la figura anterior destaca la cantidad de personas que han trabajado para la empresa pero por x o y situación han decidido salir de la empresa, de esta manera enfatizamos el buen trabajo que se realiza gracias al hunting de personal.

Lo relacionado a la tecnología la organización utiliza lo simple y necesario, mediante herramientas básicas como él internet, y maquinaria especializada para diferentes procesos de producción.

Las compras es uno de los sub-procesos más importantes dentro de la cadena de valor esto debido a que de esto depende el resultado final del producto terminado.

La logística interna se maneja con ciertos protocolos de seguridad y protocolos de calidad los mismos que ayudan a garantizar un producto de la más alta calidad.

Dentro de las operaciones la empresa tiene muy bien controlado cada uno de los procesos y subprocesos, esto porque ya tienen estandarizados cada uno de sus procesos productivos, los cuales ayudan a tener un costo real de cada lote de producción y también encontramos que con el desperdicio la empresa produce compotas para evitar desperdicios y contaminación.

Según la herramienta podemos destacar en la parte operativa de la empresa los siguientes resultados:



Figura 16. Producción Porcentual por Producto.

Elaborado por: *El autor*

El cual arroja que de 16 preguntas 15 se responden de manera positiva, demostrando que la empresa cumple con importantes parámetros de producción.

En la siguiente figura encontramos el % de unidades producidas de acuerdo a cada proceso de producción que tiene la empresa y cual de estos tomo más tiempo en base a la demanda de los productos.

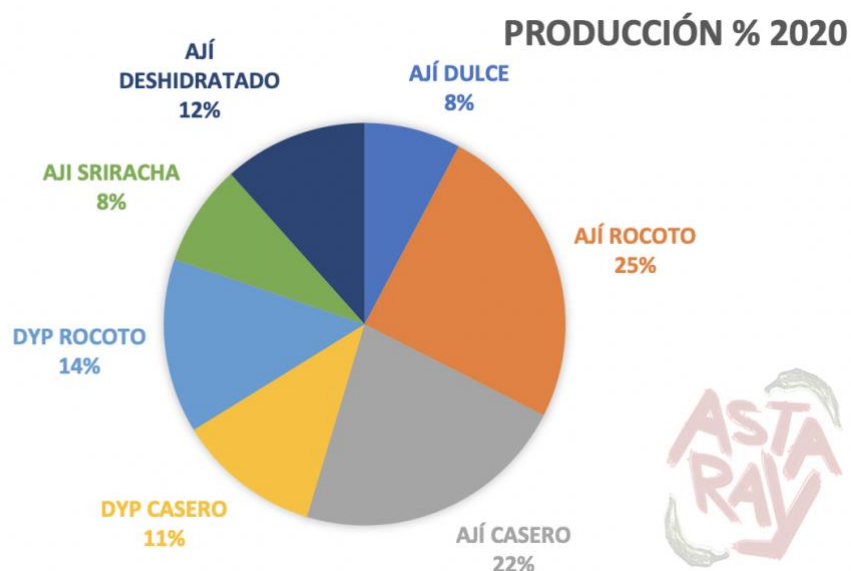


Figura 17. Producción Porcentual por Producto.

Elaborado por: *El autor*

La logística externa se maneja mediante distribución propia, distribución externa y mediante corporaciones las cuales de igual manera manejan su logística.

El marketing y ventas respalda la demanda de producción que tiene la empresa, se observa que pagan una cantidad de dinero considerable en cuñas publicitarias de radio locales y nacionales, y también mediante redes sociales.

El servicio de post venta que ofrece la empresa no es la más eficiente hablando de costos directos a la empresa, pero se da un servicio de primer nivel realizados cambios y/o devoluciones, esto dado porque existen ocasiones en las cuales el producto no rota y pierde su vida útil.

3.1. Gestión de procesos

Los procesos claves son el conjunto de actividades que ayudan a generar un valor para cada uno de los procesos y de igual manera al consumidor final y que influyen de una manera directamente positiva en la satisfacción del cliente.

El análisis de valor agregado genera una mejora de procesos notables dentro de cualquier departamento en una organización. Mediante el valor agregado se busca la optimización de procesos dentro de la empresa buscando siempre la mejora con diferentes caminos y oportunidades, pero manteniendo siempre la mejor calidad posible,

Para socializar de una manera eficiente se debe contemplar una correcta ejecución de todos los procesos claves dentro de la empresa y que tengan conocimiento general y/o especializado sobre el tema.

3.2. Procesos claves empresa Andean Products Andfood

Existen diferentes procesos claves dependiendo de la industria o el fin en la que se encuentre la misma, en el siguiente caso se aplica únicamente para el proceso de producción.

El proceso de producción dentro de la empresa se considera como el más crítico y también uno de los más importantes esto debido a que la actividad del giro del negocio, se procesa el producto terminado para poder satisfacer las necesidades de todos los consumidores.

El flujograma que se va a utilizar en el análisis de la cadena de valor es "*Ají Casero*", esto debido a que es el producto que mejor rotación tiene dentro del portafolio de productos, por lo tanto, es el ítem que mayor producción y más tiempo se invierte dentro de la producción.

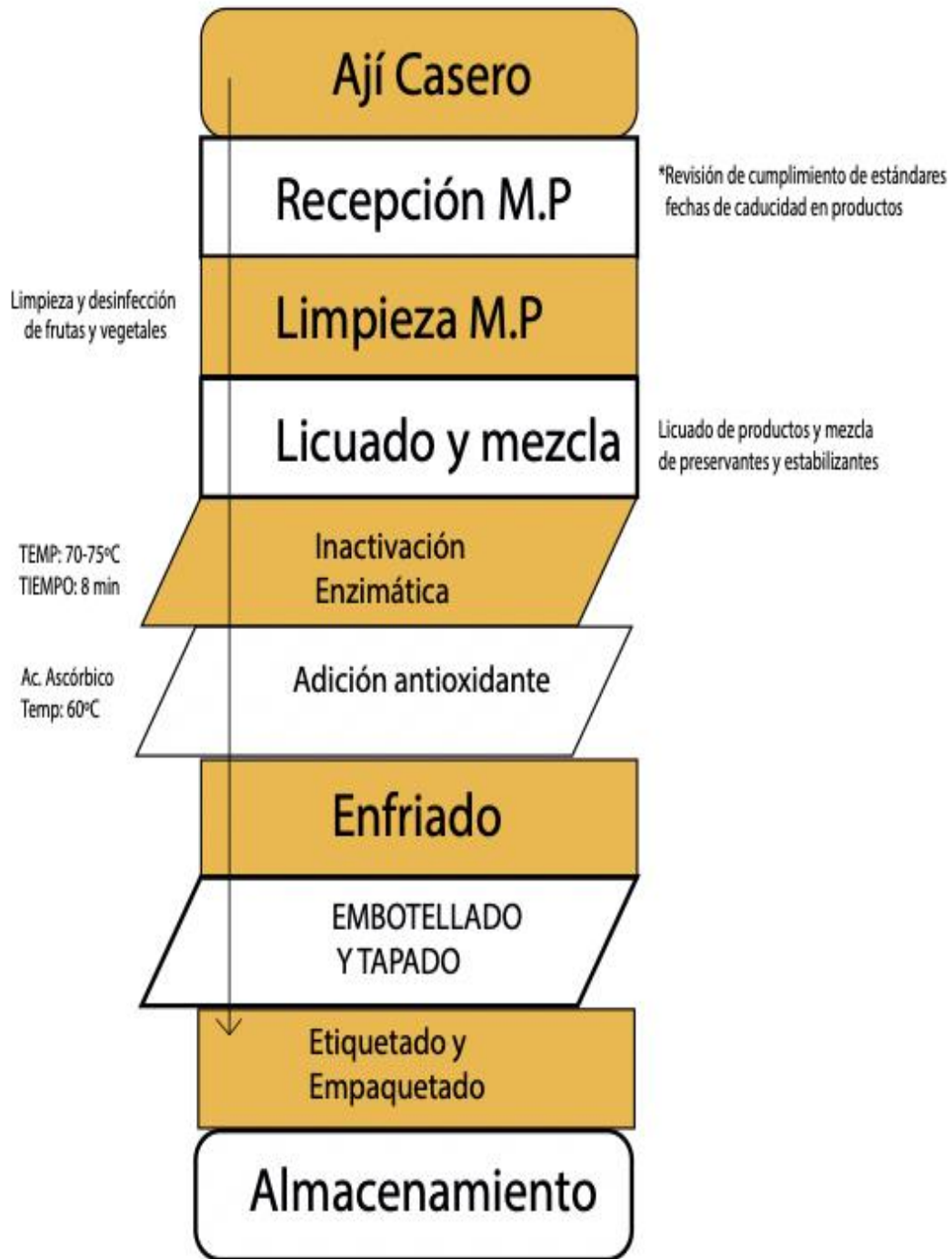


Figura 18. Flujograma ají casero

Elaborado por: El autor

El flujograma cuenta con las actividades más importantes dentro del proceso, el mismo consta con la recepción de la materia prima, la cual está encargada de controlar que las entradas se hagan con todos los controles del caso. La limpieza de la materia prima es uno de los aspectos más importantes ya que es una actividad de alto riesgo, si la limpieza no se realiza de forma cauta y con todos los procesos debidos el producto final no contará con calidad requerida, mientras tanto el licuado y la mezcla del producto siempre se lo debe realizar con los controles de calidad ya preestablecidos por el jefe de producción.

En la inactivación enzimática lo que se realiza es una pasteurización del producto en medida que se produce, exponiéndole a temperaturas extremas algunas veces la misma que ayuda al producto a tener una vida útil más larga, a partir de que se logra realizar exitosamente la pasterización, se agrega el antioxidante a temperatura para que se adhiera mejor en el producto.

El embotellado y tapado es la última actividad dentro del proceso productivo y se realiza al final de la producción, al mismo tiempo se ejecuta un control de calidad por un porcentaje de la producción, tomando muestras aleatorias de los productos terminados, el etiquetado y empaquetado se lo realiza antes de entregar, esto debido a que existen mucha venta personalizada y requiere de diferentes terminaciones en cuestión de etiquetado, precio de venta al público, etc.

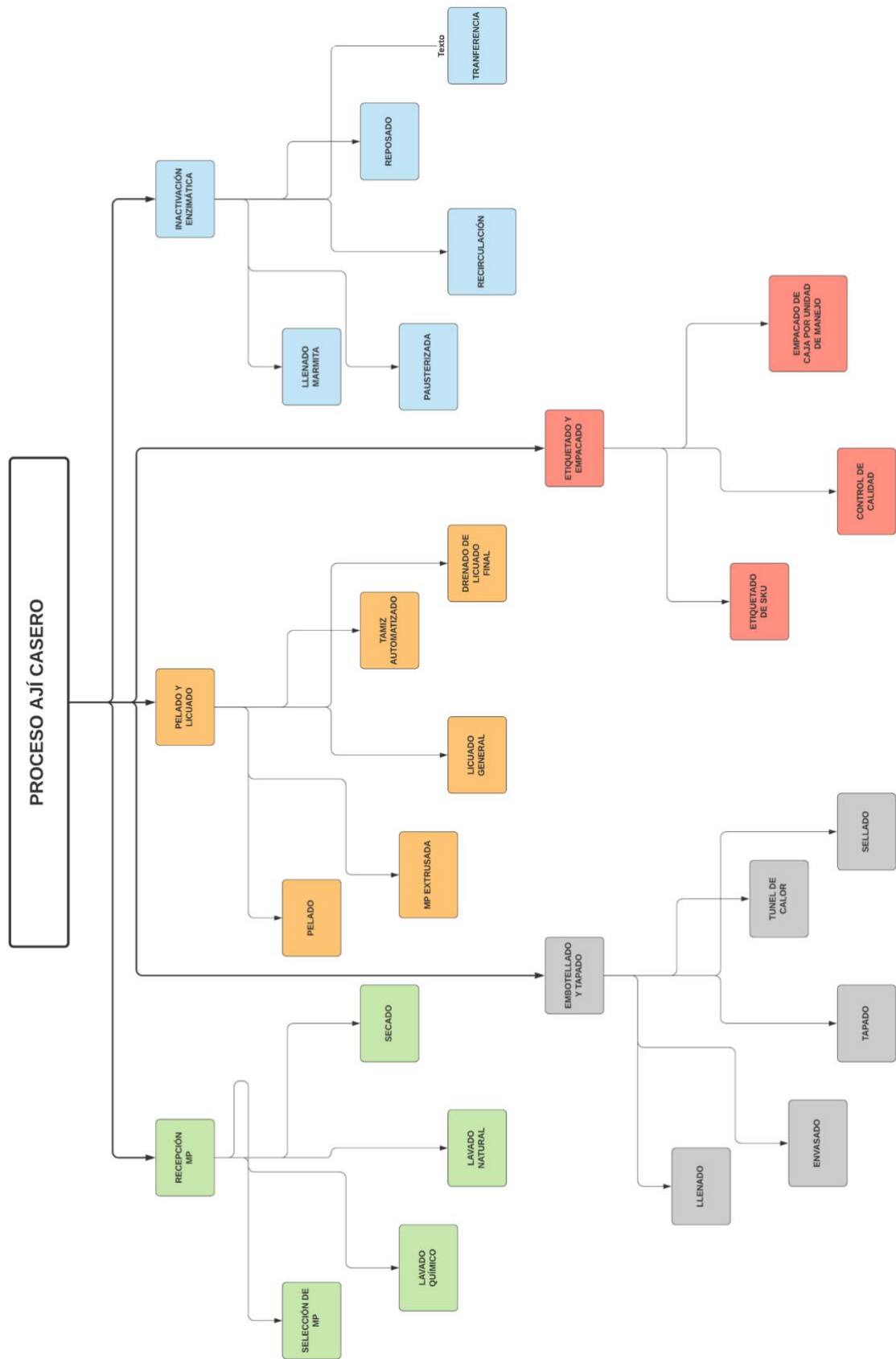


Figura 19. Procesos y actividades del flujograma

Elaborado por: El autor

Como se observa el proceso de producción del producto ají casero está complementado por diferentes subprocesos, los cuales gracias a cada uno de ellos se puede lograr una producción óptima, cada uno de estos subprocesos generan un proceso clave dentro de esta empresa y agregan valor a toda la organización. Cada uno de estos subprocesos ha sido analizado y estudiado detalladamente, el cual permite obtener y extraer información objetiva.

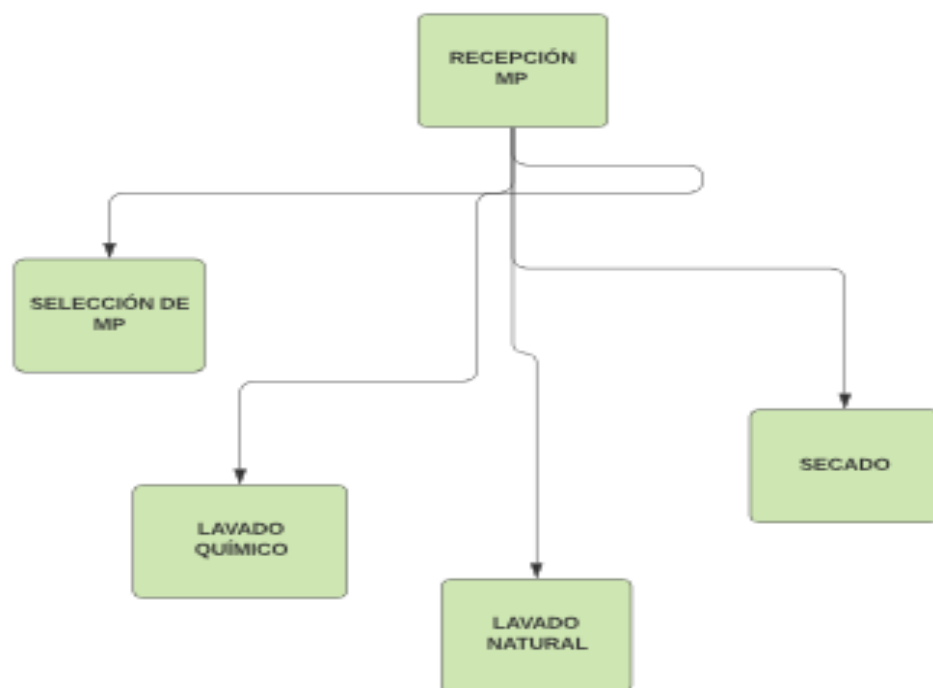


Figura 20. Proceso de la recepción de materia prima

Elaborado por: *El autor*

La recepción de materia prima es el subproceso encargado de recibir, seleccionar y entregar producto de la más alta calidad, la cual permite que el proceso completo sea satisfactorio en temas de calidad, durante este subproceso se realiza también el lavado

el cual permite clasificar entre materia prima apta para producción y la no apta, la misma que es descartada.

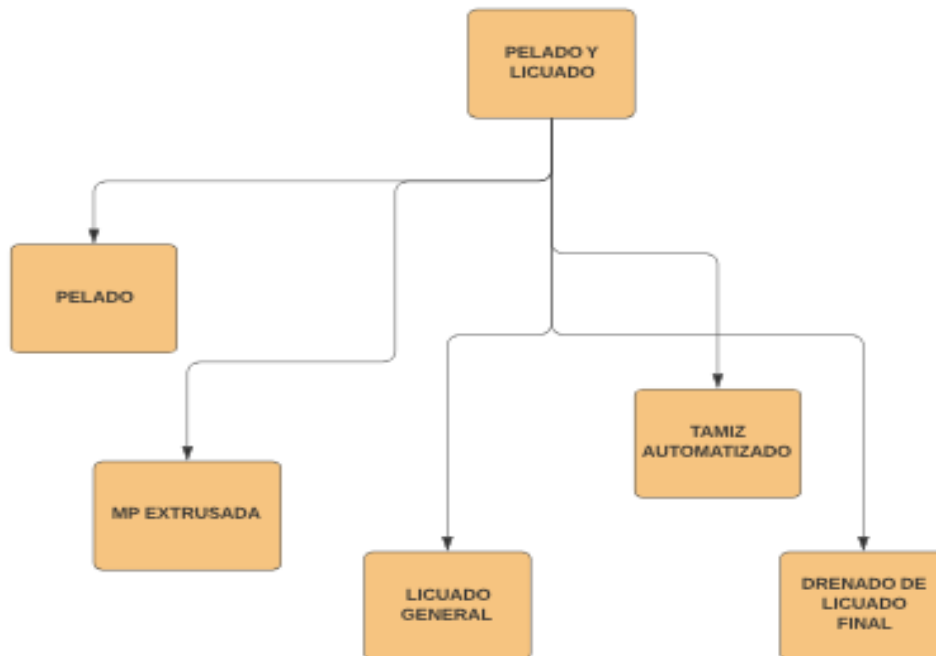


Figura 21. Proceso de pelado y licuado de materia prima

Elaborado por: *El autor*

Dentro del subproceso de pelado y licuado de la materia prima influyen diferentes pasos que se realiza al momento ejecutarlos, esto debido a los controles de calidad que están implementados actualmente dentro de la empresa, en el pelado se debe verificar si no existe ninguna impureza y/o maleza dentro de la materia prima, lo cual es muy común, esto debido a que la materia prima debe ser natural.

Después de un cauteloso control de calidad toda la materia prima es estrujada mediante maquinaria especializada y tamizada para obtener la consistencia deseada.

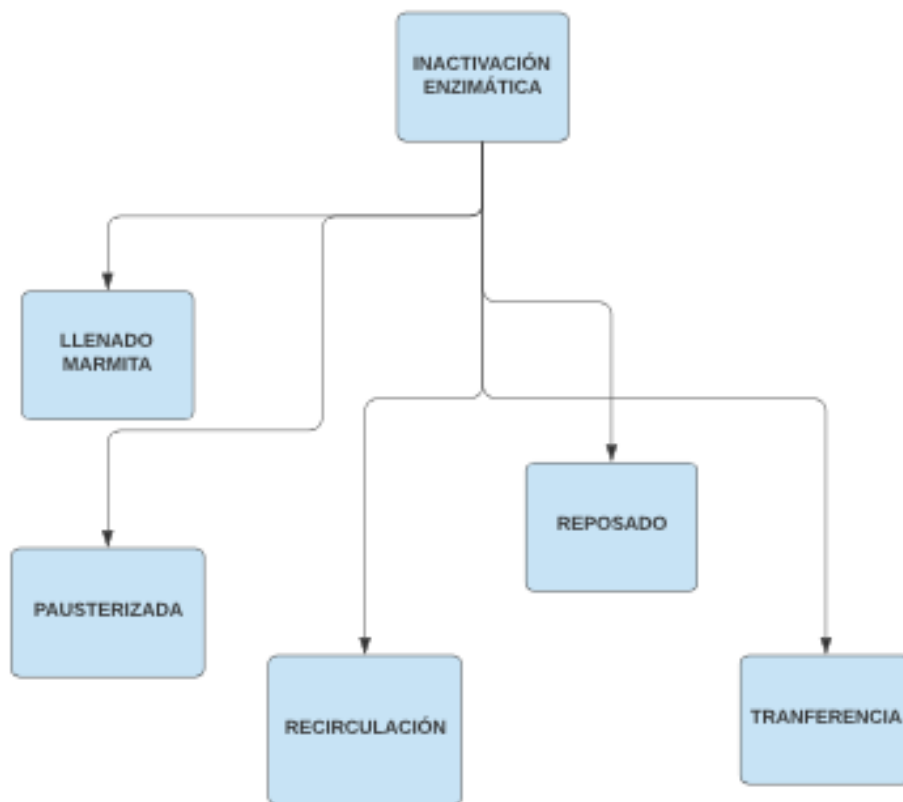


Figura 22. Procesos de inactivación enzimática

Elaborado por: *El autor*

El proceso de inactivación enzimática se basa en pasterizar el producto en altas y bajas temperaturas durante un tiempo determinado mediante máquinas especializadas para lácteos, las mismas que simulan el proceso, la recirculación del producto a altas y bajas temperaturas, repitiendo el proceso algunas veces es el que permite mantener una vida útil más larga, de igual manera permite que el producto tenga una mejor estabilidad.

Este subproceso es muy importante y clave, esto debido a que si no se lo realiza de la manera adecuada el producto puede sufrir de contaminación cruzada y con el transcurso de los días empezará a deteriorarse.

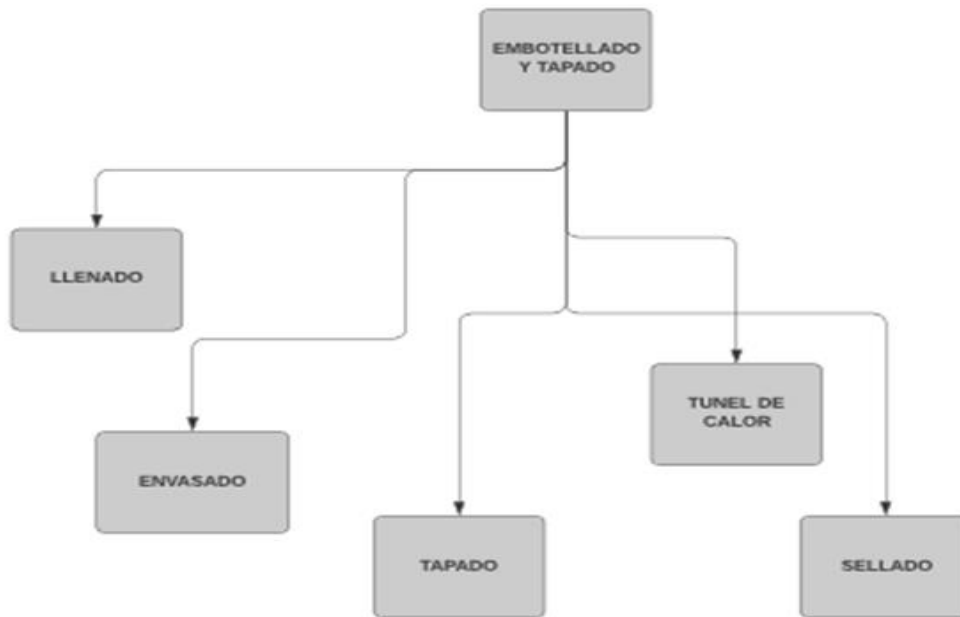


Figura 23. Proceso de embotellado y tapado

Elaborado por: *El autor*

El subproceso de embotellado y tapado consiste en el llenado del producto, envasado, tapado, túnel de calor y el sellado final del producto, los mismos que tienen puntos críticos esto debido a que no puede existir contaminación cruzada con las máquinas con las cuales se realizan cada actividad del proceso.

Luego de finalizar este subproceso, se toman muestras aleatorias las cuales pasan al laboratorio, luego de realizar diferentes tipos de exámenes que toman aproximadamente 24 horas se procede a descongelar el lote de la producción, el cual

autoriza y permite automáticamente distribuir a diferentes canales de venta que posee la organización.

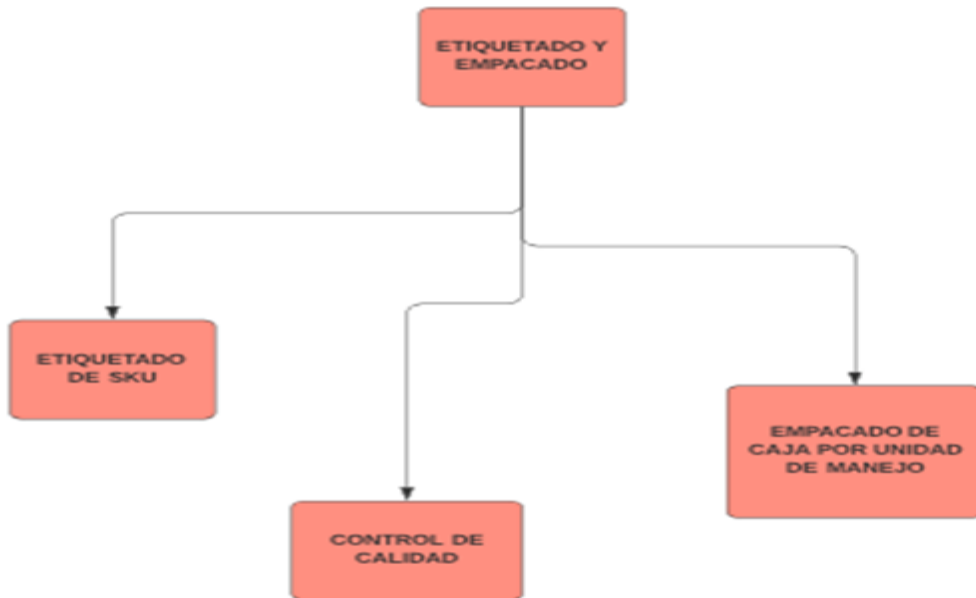


Figura 24. Etiquetado y empaçado

Elaborado por: El autor

El etiquetado y empaçado se lo realiza al momento de descongelar los lotes de producción, esto debido a que el producto no está listo mientras los procesos de control de calidad no dicten lo contrario, por lo tanto, no se busca perder tiempo y recursos en caso de que la producción no haya salido conforme a lo que se anhela. En este subproceso existen actividades de control, empaquetado y etiquetado los mismos que son los últimos para obtener al producto terminado.

3.3. Análisis de valor agregado

Según el análisis de valor agregado (VA), existen maneras de hacer de los procesos sean más eficientes y eliminar cuellos de botella, los mismos que representan tiempo y recursos dentro de la organización.

El cuadro muestra las actividades y sus respectivos tiempos del proceso de ventas, los tiempos son colocados en cada columna según su clasificación:

- VAC: Generan valor al cliente
- VAN: Generan valor al negocio
- PIEMA: 1. Paras 2. Inspecciones 3. Esperas 4. Almacenamiento

En la parte baja del formato podemos encontrar:

- Los tiempos que toma el proceso completo (TCP).
- Los tiempos de las actividades que agregan valor al proceso (TVA).
- Los tiempos de las actividades que no agregan valor al proceso (TNVA).
- Eficiencia del proceso completo $(TVA) / (TCP)$.

El tiempo de cada actividad se encuentra calculado en minutos por cada actividad y por cada proceso. La propuesta de mejora reduce el tiempo de la actividad de espera en el sistema, ya que, este paso se lo puede realizar inmediatamente, sin que ninguna orden tenga que esperar.

Tabla 2. *Proceso de producción en tiempo real*

| ANDEAN PRODUCTS ANDFOOD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|-----|-----|-----|---|----|---|---|---------|-------------------------------------|----------------------|-----|-----|---|-----|----|---|---|---------|--|--------|
| Proceso de RECEPCIÓN MP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Procedimiento: Producción Ají Casero | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de Valor Agregado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SITUACION ACTUAL | | VA | | NVA | | | | | | Tiempo | SITUACIÓN CON MEJORA | | VA | | NVA | | | | | | Tiempo |
| No | Actividad | VAC | VAN | P | I | E | M | A | Minutos | No | Actividad | VAC | VAN | P | I | E | M | A | Minutos | | |
| 1 | SELECCIÓN MP | | 30 | | | | | | 30 | 1 | SELECCIÓN MP | | 30 | | | | | | 30 | | |
| 2 | LAVADO QUÍMICO | | 25 | | | | | | 25 | 2 | LAVADO QUÍMICO | | 25 | | | | | | 25 | | |
| 3 | LAVADO NATURAL | | 20 | | | | | | 20 | 3 | LAVADO NATURAL | | 20 | | | | | | 20 | | |
| 4 | SECADO | | | | | 20 | | | 20 | 4 | SECADO | | | | | 10 | | | 10 | | |
| Total Actividades de VA | | 0 | 75 | | | | | | | Total Actividades de VA | | 0 | 75 | | | | | | | | |
| Total Actividades de NVA | | | | 0 | 0 | 20 | 0 | | | Total Actividades de NVA | | | | 0 | 0 | 10 | 0 | | | | |
| Tiempo de Ciclo del Proceso TCP | | | | | | | | | 95 | Tiempo de Ciclo del Proceso TCP | | | | | | | | | 85 | | |
| Tiempo de Valor Agregado TVA | | | | | | | | | 75 | Tiempo de Valor Agregado TVA | | | | | | | | | 75 | | |
| Tiempo de No Valor Agregado TNVA | | | | | | | | | 20 | Tiempo de No Valor Agregado TNVA | | | | | | | | | 10 | | |
| Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA | | | | | | | | | 3,75 | Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA | | | | | | | | | 7,5 | | |
| Eficiencia del Proceso TVA/TCP | | | | | | | | | 79% | Eficiencia del Proceso TVA/TCP | | | | | | | | | 88% | | |

Elaborado por: *El autor*

Según la propuesta de mejora de la matriz de valor agregado, muestra que existe una espera innecesaria en la situación actual de la empresa, y ha sido corregida exitosamente reduciendo 20 minutos en el total de la actividad, la misma que permite una mejor en la eficiencia del proceso de 79 % al 88 %.

Tabla 3. Proceso de producción en tiempo real

| ANDEAN PRODUCTS ANDFOOD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|-----|-----|-----|----|---|---|---|---------|-------------------------------------|----------------|-----|-----|-----|---|---|---|---|---------|
| Proceso de EMBOTELLADO Y TAPADO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Procedimiento: Producción Ají Casero | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de Valor Agregado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SITUACION ACTUAL | | VA | | NVA | | | | | Tiempo | SITUACIÓN CON MEJORA | | VA | | NVA | | | | | Tiempo |
| No | Actividad | VAC | VAN | P | I | E | M | A | Minutos | No | Actividad | VAC | VAN | P | I | E | M | A | Minutos |
| 1 | LLENADO | | 50 | | | | | | 50 | 1 | LLENADO | | 50 | | | | | | 50 |
| 2 | ENVASADO | | 30 | | | | | | 30 | 2 | ENVASADO | | 30 | | | | | | 30 |
| 3 | TAPADO | | 25 | | | | | | 25 | 3 | TAPADO | | 25 | | | | | | 25 |
| 4 | TUNEL DE CALOR | | | | 30 | | | | 30 | 4 | TUNEL DE CALOR | | | 10 | | | | | 10 |
| 5 | SELLADO | | 25 | | | | | | 25 | 5 | SELLADO | | 25 | | | | | | 25 |
| Total Actividades de VA | | 0 | 130 | | | | | | | Total Actividades de VA | | 0 | 130 | | | | | | |
| Total Actividades de NVA | | | | 0 | 30 | 0 | 0 | | | Total Actividades de NVA | | | | 10 | 0 | 0 | 0 | | |
| Tiempo de Ciclo del Proceso TCP | | | | | | | | | 160 | Tiempo de Ciclo del Proceso TCP | | | | | | | | | 140 |
| Tiempo de Valor Agregado TVA | | | | | | | | | 130 | Tiempo de Valor Agregado TVA | | | | | | | | | 130 |
| Tiempo de No Valor Agregado TNVA | | | | | | | | | 30 | Tiempo de No Valor Agregado TNVA | | | | | | | | | 10 |
| Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA | | | | | | | | | 4,33 | Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA | | | | | | | | | 13 |
| Eficiencia del Proceso TVA/TCP | | | | | | | | | 81% | Eficiencia del Proceso TVA/TCP | | | | | | | | | 93% |

Elaborado por: *El autor*

Según la propuesta de mejora de la matriz de valor agregado, muestra que existe una actividad de inspección muy prolongada en la situación actual de la empresa, que ha sido corregida exitosamente reduciendo 20 minutos en el total de la actividad, la misma que permite una mejor en la eficiencia del proceso de 81 % al 93 %.

Tabla 4. Proceso de producción en tiempo real

| ANDEAN PRODUCTS ANDFOOD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|-----|-----|-----|---|---|----|---|---------|-------------------------------------|--------------------------|-----|-----|-----|---|---|----|---|---------|
| Proceso de PELADO Y LICUADO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Procedimiento: Producción Ají Casero | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de Valor Agregado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SITUACION ACTUAL | | VA | | NVA | | | | | Tiempo | SITUACIÓN CON MEJORA | | VA | | NVA | | | | | Tiempo |
| No | Actividad | VAC | VAN | P | I | E | M | A | Minutos | No | Actividad | VAC | VAN | P | I | E | M | A | Minutos |
| 1 | PELADO | | 50 | | | | | | 50 | 1 | PELADO | | 50 | | | | | | 50 |
| 2 | MP EXTRUSADA | | 5 | | | | | | 5 | 2 | MP EXTRUSADA | | 5 | | | | | | 5 |
| 3 | LICUADO GENERAL | | 25 | | | | | | 25 | 3 | LICUADO GENERAL | | 25 | | | | | | 25 |
| 4 | TAMIZ AUTOMATIZADO | | 30 | | | | | | 30 | 4 | TAMIZ AUTOMATIZADO | | 30 | | | | | | 30 |
| 5 | DRENADO DE LICUADO FINAL | | | | | | 40 | | 40 | 5 | DRENADO DE LICUADO FINAL | | | | | | 15 | | 15 |
| Total Actividades de VA | | 0 | 110 | | | | | | | Total Actividades de VA | | 0 | 110 | | | | | | |
| Total Actividades de NVA | | | | 0 | 0 | 0 | 40 | | | Total Actividades de NVA | | | | 0 | 0 | 0 | 15 | | |
| Tiempo de Ciclo del Proceso TCP | | | | | | | | | 150 | Tiempo de Ciclo del Proceso TCP | | | | | | | | | 125 |
| Tiempo de Valor Agregado TVA | | | | | | | | | 110 | Tiempo de Valor Agregado TVA | | | | | | | | | 110 |
| Tiempo de No Valor Agregado TNVA | | | | | | | | | 40 | Tiempo de No Valor Agregado TNVA | | | | | | | | | 15 |
| Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA | | | | | | | | | 2,75 | Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA | | | | | | | | | 7,33 |
| Eficiencia del Proceso TVA/TCP | | | | | | | | | 73% | Eficiencia del Proceso TVA/TCP | | | | | | | | | 88% |

Elaborado por: *El autor*

Según la propuesta de mejora de la matriz de valor agregado, muestra que existe movimiento de producto, el cual está tomando mayor tiempo del esperado en la situación actual de la empresa, por ende, ha sido corregida exitosamente reduciendo 25 minutos en el total de la actividad, la misma que permite una mejor en la eficiencia del proceso de 73% al 88 %.

Tabla 5. Proceso de producción en tiempo real

| ANDEAN PRODUCTS ANDFOOD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|-----|-----|-----|---|-----|---|---|---------|-------------------------------------|----------------------|-----|-----|---|-----|----|---|---|---------|-------|--------|
| Proceso de INACTIVACIÓN ENZIMÁTICA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Procedimiento: Producción Ají Casero | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de Valor Agregado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SITUACION ACTUAL | | VA | | NVA | | | | | | Tiempo | SITUACION CON MEJORA | | VA | | NVA | | | | | | Tiempo |
| No | Actividad | VAC | VAN | P | I | E | M | A | Minutos | No | Actividad | VAC | VAN | P | I | E | M | A | Minutos | | |
| 1 | LLENADO MARMITA | | 120 | | | | | | 120 | 1 | LLENADO MARMITA | | 120 | | | | | | 120 | | |
| 2 | PAUSTERIZADA | | 40 | | | | | | 40 | 2 | PAUSTERIZADA | | 40 | | | | | | 40 | | |
| 3 | RECIRCULACIÓN | | 40 | | | | | | 40 | 3 | RECIRCULACIÓN | | 40 | | | | | | 40 | | |
| 4 | REPOSADO | | | | | 480 | | | 480 | 4 | REPOSADO | | | | | 40 | | | 0 | | |
| 5 | TRANFERENCIA | | 15 | | | | | | 15 | 5 | TRANFERENCIA | | 15 | | | | | | 0 | | |
| Total Actividades de VA | | 0 | 215 | | | | | | | Total Actividades de VA | | 0 | 215 | | | | | | | | |
| Total Actividades de NVA | | | | 0 | 0 | 480 | 0 | | | Total Actividades de NVA | | | | 0 | 0 | 40 | 0 | | | | |
| Tiempo de Ciclo del Proceso TCP | | | | | | | | | 695 | Tiempo de Ciclo del Proceso TCP | | | | | | | | | | 200 | |
| Tiempo de Valor Agregado TVA | | | | | | | | | 215 | Tiempo de Valor Agregado TVA | | | | | | | | | | 215 | |
| Tiempo de No Valor Agregado TNVA | | | | | | | | | 480 | Tiempo de No Valor Agregado TNVA | | | | | | | | | | 40 | |
| Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA | | | | | | | | | 0,45 | Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA | | | | | | | | | | 5,375 | |
| Eficiencia del Proceso TVA/TCP | | | | | | | | | 31% | Eficiencia del Proceso TVA/TCP | | | | | | | | | | 108% | |

Elaborado por: *El autor*

Según la propuesta de mejora de la matriz de valor agregado, muestra que existe una espera prolongada, el cual está tomando más tiempo de lo esperado en la situación actual de la empresa, la misma que ha sido corregida exitosamente reduciendo 440 minutos en el total de la actividad, esto gracias a la adquisición de maquinaria para el enfriado, el mismo que permite mejorar la eficiencia del proceso de 31 % al 108 %.

Tabla 6. Proceso de producción en tiempo real

| ANDEAN PRODUCTS ANDFOOD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|-----|-----|-----|----|---|---|----|---------|-------------------------------------|--------------------|-----|-----|-----|----|---|---|----|---------|
| Proceso de EMBOTELLADO Y TAPADO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Procedimiento: Producción Ají Casero | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de Valor Agregado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SITUACION ACTUAL | | VA | | NVA | | | | | Tiempo | SITUACION CON MEJORA | | VA | | NVA | | | | | Tiempo |
| No | Actividad | VAC | VAN | P | I | E | M | A | Minutos | No | Actividad | VAC | VAN | P | I | E | M | A | Minutos |
| 1 | ETIQUETADO SKU | | 120 | | | | | | 120 | 1 | ETIQUETADO SKU | | 120 | | | | | | 120 |
| 2 | CONTROL DE CALIDAD | | | | 40 | | | | 40 | 2 | CONTROL DE CALIDAD | | | | 20 | | | | 20 |
| 3 | EMPACADO X CAJA UM | | | | | | | 60 | 60 | 3 | EMPACADO X CAJA UM | | | | | | | 30 | 0 |
| Total, Actividades de VA | | 0 | 120 | | | | | | | Total Actividades de VA | | 0 | 120 | | | | | | |
| Total Actividades de NVA | | | | 0 | 40 | 0 | 0 | 60 | | Total Actividades de NVA | | | | 0 | 20 | 0 | 0 | | |
| Tiempo de Ciclo del Proceso TCP | | | | | | | | | 220 | Tiempo de Ciclo del Proceso TCP | | | | | | | | | 140 |
| Tiempo de Valor Agregado TVA | | | | | | | | | 120 | Tiempo de Valor Agregado TVA | | | | | | | | | 120 |
| Tiempo de No Valor Agregado TNVA | | | | | | | | | 100 | Tiempo de No Valor Agregado TNVA | | | | | | | | | 20 |
| Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA | | | | | | | | | 1,20 | Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA | | | | | | | | | 6 |
| Eficiencia del Proceso TVA/TCP | | | | | | | | | 55% | Eficiencia del Proceso TVA/TCP | | | | | | | | | 86% |

Elaborado por: *El autor*

Según la propuesta de mejora de la matriz de valor agregado, la actividad de la inactivación enzimática muestra que existe tiempos muertos en la situación actual, esto debido a la inspección y almacenamiento por el empaçado y por la pasteurizada, la misma que ha sido corregida exitosamente reduciendo 440 minutos en el total de la actividad, esto gracias a la adquisición de maquinaria para el enfriado, el mismo que permite mejorar la eficiencia del proceso de 55 % al 71 %.

3.4. Indicadores de producción

Existen diferentes tipos de indicadores, los cuales ayudan a que las empresas y organizaciones puedan cuantificar su eficiencia y comprobar que tan competitivos son al frente de sus competidores más próximos, por lo tanto, se presenta detalladamente dos indicadores para medir la competitividad de este proceso de producción:

$$\text{Nivel de Calidad} = \frac{\text{Unidades producidas sin defectos}}{\text{Total de unidades producidas}} \times 100$$

$$\text{Takt Time} = \frac{\text{Tiempo total de producción disponible por día (seg)}}{\text{Producción total requerida por día (Unidades)}}$$

$$\text{Nivel de Producción} = \frac{\text{Producción Real}}{\text{Producción total Prevista}}$$

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

CAPITULO IV

4. Mejoras, resumen de todo lo obtenido

4.1. Propuesta de gestión en los procesos de la fábrica Andfood

Mediante este trabajo de titulación se observo que dentro de la cadena de valor existían grandes cuellos de botella, los mismos que de una u otra manera hacían que los procesos no sean tan eficientes como la empresa busca.

En la matriz FODA se detectaron algunas anomalías en la que la empresa esta suscitada, las mismas que fueron detectadas y modificadas mediante el plan de mejora el cual mediante los socios comerciales que posee la empresa generar un nivel de ventas agresivo y de esta manera crear una mejor relación con proveedores, de esta manera aumenta el flujo de la empresa y alivia el volumen de compra de materia prima, es decir, aumenta significativamente la rotación de inventarios lo que se traduce a un menor costo de oportunidad de tener dinero en inventario y poder invertirlos en otras áreas de la organización, haciendo del giro de negocio más rentable y bastante más eficiente.

Gracias a la gestión de procesos podemos esclarecer dudas y hacer de cada uno de los procesos que tiene la empresa más fáciles y bastante más eficientes, es el caso del análisis del valor agregado el cual ayuda y genera información importante para la empresa, de esta manera se puede analizar la información y generar mejoras significantes para los procesos que tiene la empresa.

Según el análisis de valor agregado existen algunas maneras para que los procesos sean más eficientes, los cuales están estructurados mediante un formato. Como se puede observar en el capítulo III del trabajo de titulación, se analizó el procedimiento más importante "*Producción de Ají Casero*", el mismo que esta constituido por 5

diferentes procesos los cuales fueron evaluados y mejorados en medida de lo que se ha logrado realizar.

En el primer proceso se logró mejorar el rendimiento en un 8 %, es decir se redujo un total de 10 minutos, haciendo de este proceso más efectivo y en menor tiempo.

De igual manera se logró reducir tiempo muerto en temas de inspección en el proceso de embotellado y tapado, en el cual hubo una mejora importante del 12%, esto representado en tiempo significativo un ahorro total de 20 minutos.

En el proceso de pelado y licuado mediante el análisis de valor agregado encontramos un mantenimiento habitual que se lo realiza por cada producción, la misma que toma 40 minutos, gracias a las correcciones del caso se logró reducir a 15 minutos, la misma que nos da una mejora de eficiencia del 73% al 88%.

De igual manera en la inactivación del producto logramos mejoras importantes, las mismas que han permitido a la empresa a disminuir significativamente costos y tiempo, esto debido a mejoras en el proceso mediante maquinaria especializada, antes el proceso sufría una demora de 480 minutos, con la implementación se redujo a 40 minutos, la misma que aumenta la eficiencia de 31% al 108%. Normalmente cuando el indicador de eficiencia sobrepasa el 100% quiere decir que tiene mejoras mucho más altas de las esperadas, de una u otra manera esto es bueno para el proceso en general pero también muestra que los procesos pueden mejorar en el futuro.

En el quinto y último subproceso de la producción de ají casero encontramos al embotellado y tapado, el cual muestra tiempos muertos en el almacenamiento y también inspecciones.

Por el lado del almacenamiento se logró disminuir el tiempo de 60 a 30 minutos y por el lado de la inspección se logró reducir de 60 a 20 minutos, el cual mejoró de eficiencia del 55% al 86%.

4.2. Conclusiones

Al culminar el presente trabajo de titulación se puede establecer las siguientes conclusiones:

1. Se puede observar que la empresa Andean Products Andfood mediante la herramienta de Valor Agregado (VAC), incrementó su eficiencia exponencialmente, esto gracias a cada una de las mejoras que se realizó en cada uno de los subprocesos y en las actividades del proceso más importante de la organización.
2. Mediante las certificaciones que tiene la empresa se encuentra que la cadena de valor es atractiva y cuenta con diferentes procesos de control de calidad, el cual genera un valor agregado importante a la organización.
3. La empresa actualmente cuenta con procesos claves dentro de la cadena de valor, los mismos que son esenciales para poder obtener producciones eficientes y de calidad.
4. Actualmente la empresa maneja indicadores de producción e indicadores de gestión, los cuales muestran un incremento de eficiencia con el transcurso del tiempo.
5. El trabajo de titulación muestra la gestión de costeo realizada en temas de producción, la cual arroja resultados de costeo por cada lote producido y genera un mejor poder de negociación para la compañía.

4.3. Recomendaciones

Al culminar el presente trabajo de titulación se puede emitir las siguientes recomendaciones:

1. Realizar consultorías con empresas externas calificadas, invertir en tecnología y maquinaria para poder estar a niveles de producción óptimos y al mismo ritmo que los competidores nacionales e internaciones.
2. Aumentar mejoras en los subprocesos con maquinaria de más capacidad, el cual puede mejorar sustancialmente la producción de todos los SKU, ahorrando tiempo y recursos.
3. Implementar indicadores de mejora continua, así mejoramos productos y calidad.
4. Implementar mejoras en departamento de recursos humanos, para realizar hunting por cuenta propia y no depender de terceros para la contratación de personal.
5. Aumentar el portafolio de productos aprovechando las relaciones comerciales con corporaciones a nivel nacional.

5. Bibliografía

- ADEN, I. (2019). *aden.org*. Obtenido de www.aden.org: <https://www.aden.org/files/Ranking%20de%20Competitividad%20para%20AL.pdf>
- Ahmed, P. S. (2012). *Administración de la Innovación*. Mexico: Pearson.
- Alzate, F. (2015). *Cómo Estandarizar y Optimizar los Procesos con ISO 9001*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11592/Ynfantes%20Haro%20Diego%20Armando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanco Ariza, A. V. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(2), 1315-9518. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28063431012/28063431012.pdf>
- Borges, C. (8 de 01 de 2020). *Realiza un análisis estratégico para tu empresa con estas 5 técnicas*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/analisis-estrategico/>
- Bravo Carrasco, J. (2012). *Gestión de Procesos en Chile 2012 Diagnóstico y Propuestas*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Caro Montero, E. (2019). Articulating Organizational Values for Social Innovation. An Entrepreneurship-Based View Thereon in Today's Cuban Context. *Economía y Desarrollo*, 161(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000100003
- Chacón Cantos, J. y. (2018). Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*, 39(50). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y Análisis PEST.
- Cruz, R. C. (2007). Valores, mision y vision. *Contribuciones a la Economía*, 4.
- Estupiñan, V. (2018). Análisis de la situación actual del servicio público de telefonía fija frente al servicio de telefonía móvil en el Ecuador.

- Flores Encizo, L. (2020). Propuesta de Mejoramiento de la Cadena de Valor de los Procesos Inmersos en la Línea Efervescente para la Empresa Altea Farmacéutica. 7. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/7426>
- Fox, P. F., Guinee, T. P., Cogan, T. M., & McSweeney, P. L. (2000). *Fundamentals of cheese Science*. Maryland: Aspen Publisher.
- Garrido, J. M. (2019). *garridofreshmentoring*. Obtenido de <https://www.garridofreshmentoring.com/competitividad-y-gestion-por-procesos/>
- Gaudin, Y. y. (2017). Un análisis de la apropiación y generación de valor agregado. *Research Gate*, 113-148. Obtenido de <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Ramon-Padilla-Perez-49500486>
- Gibson, J., I., J., D., & Jr., K. K. (2011). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- González, A. L. (2019). Herramientas para la Gestión por Procesos. *Cuadernos latinoamericanos de Administración*, xv(28). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500003/movil/index.html>
- Hernández1, G. S. (2017). La importancia de misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría. *Revista El Buzón de Pacioli(99)*, 5.17. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>
- Hidalgo Bonifaz, L. A. (2020). La gestión de procesos en la industria: El caso de la industria petrolera. *Polo del Conocimiento*, 5(2), 395-411. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7435314>
- INEC. (2020). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEC, I. N. (2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Telefónica*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/EMPLEO/2020/ENEMDU_telefonica/Principales_Resultados_Mercado_Laboral.pdf

López, M. A. (2006). Las Organizaciones y la Evolución Administrativa. *Scientia Et Technica*, 12(31), 147-152. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911639026.pdf>

Martínez Pedrós, D. y. (2012). *Elementos básicos del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.

Medina Nogueira, D. N. (2016). Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del conocimiento. *Revista Retos de la Dirección*, 10(2), 168-192. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328

Mejía, R. L., & Sepúlveda, J. U. (1999). *Tecnología de Quesos*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.

Morrisey, G. (1995). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Madrid. España.

Morrisey, G. (1995). Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación. *Prentice Hall*, 4,6.

Orsenigo, J. (1995). La innovación tecnológica en la empresa española.

Ortíz Guerrero, D. (2018). *Modelo de implementación del Sistema de Manufactura Esbelta para la optimización de los procesos de producción textil*. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28326/1/Tesis_t1441mgo.pdf

Polo Ponce, K. J. (2020). *Estandarización de procesos en línea de prendas piratas en empresa artesanal de confecciones*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/>

Ponce Talancon, H. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

- Ponce, H. (Junio de 2007). *Redalyc*. Obtenido de www.redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter. (1985). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF.: Continental.
- Porter, M. (2008). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas:
http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo, Edición actualizada y aumentada*. España: Deusto.
- Recalde, P. (21 de 06 de 2019). *Perfiles de Opinión*. Obtenido de
<https://www.perfilesdeopinion.com>
- Robson, W. (1997). *www.webyempresas.com*. Obtenido de Web y Empresas:
http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- Ruíz Barroeta, M. (26 de 07 de 2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve?*
Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Suárez Mella, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*(24), 120-131. Obtenido de [file:///C:/Users/Javier/Downloads/Dialnet-ReflexionesSobreElConceptoDeInnovacion-6839735%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Javier/Downloads/Dialnet-ReflexionesSobreElConceptoDeInnovacion-6839735%20(1).pdf)
- Tapia, E. y. (9 de 09 de 2020). *Diario El Comercio*. Obtenido de
<https://www.elcomercio.com/actualidad/reactivate-ecuador-entrega-creditos-finanzas.html>
- Vergara, O. y. (2019). Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones. *Journal of Management & Business*, 52.

5.1. Anexos

5.2. Infraestructura

Planta Cuenca



Planta Cuenca



5.3. Personal

Personal Planta Cuenca



Personal Feria Expo Alimentos Mall del Río



5.4. Ferias

Feria Cultura Grill Quinta Lucrecia, Cuenca.





Feria Expo Alimentos Mall del Río



Feria Grand Bazar, Quito.

5.5. Principales Socios Comerciales

SUPERMAXI

MEGAMAXI

