



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

“ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

**“LEVANTAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR Y GESTIÓN POR
PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
COMPROPUR S.A.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO EN:

INGENIERA COMERCIAL

AUTORES:

LESLIE MONSERRATH CÁRDENAS MOLINA

ABIGAIL ROXANA ORELLANA VIÑAN

DIRECTOR:

ING. JUAN MANUEL MALDONADO MATUTE

CUENCA – ECUADOR

2021

DEDICATORIA

Llena de regocijo, amor y esperanza quiero agradecer el siguiente trabajo de titulación primeramente a Dios por darme la fortaleza de culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre Mayra Molina quien me ha impulsado siempre a ser una profesional, brindarme su paciencia, amor y apoyo incondicional.

A mi padre que ha formado parte del camino de esta enseñanza.

A mi tía Lorena Molina por el cariño, su apoyo incondicional y por demostrar su gran fe en mí.

A mis abuelos Alfonso Molina y Esther Izquierdo que me han sabido enseñar valores y me han convertido en la persona que soy.

A mis amigos con quien viví momentos inolvidables y aun formar parte de mi vida.

Leslie Monserrath Cárdenas Molina

Abigail Roxana Orellana Viñan

AGRADECIMIENTO

A la Universidad del Azuay, por abrirnos sus puertas y permitirnos ser parte de ella, a los docentes por sus enseñanzas, experiencias, paciencia y sobre todo por impartirnos sus conocimientos académicos.

Al Ing. Juan Manuel Maldonado Matute, por transmitirnos sus conocimientos y orientarnos a lo largo del presente trabajo.

Y para finalizar, a la empresa COMPROPUR S.A., por aceptar que se realice este trabajo y brindarnos la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
RESUMEN	x
ABSTRAC.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I.....	12
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	12
1.1 Antecedentes	12
1.1.1 Reseña histórica.....	12
1.1.2 Misión empresarial.....	13
1.1.3 Visión empresarial.....	14
1.1.4 Valores	14
1.2 Estructura Organizacional de la empresa	14
1.3 Análisis de la situación actual	17
1.3.1 Análisis FODA	17
1.3.2 Análisis CAME.....	18
1.3.3 Cinco fuerzas de Porter.....	20
1.3.4 Análisis PESTEL	25
1.4 Descripción del producto.....	32
CAPÍTULO 2	35
CADENA DE VALOR	35
2.1 Elementos de la cadena de valor de Porter	35
2.2 Generadores de valor y de costos	38
2.2.1 Generadores.....	38
2.3 Ventaja competitiva	39
2.3.1 La cadena de valor y la ventaja competitiva	39
2.3.2 La cadena de valor del comprador	40
2.3.3 La cadena de valor y la estructura organizacional	40
2.4 Sistema de valor.....	40

2.5 Ventaja en costo.....	41
2.5.1 La cadena de valor y el análisis de costo	42
2.5.2 Definición de la cadena de valor para el análisis de costo	42
2.6 Diferenciación y la cadena de valor.....	42
2.6.1 El costo de diferenciación	42
2.6.2 Valor de comprador y diferenciación.....	43
2.7 Tecnología y ventaja competitiva	43
2.8 Aplicación de la cadena de valor	43
CAPÍTULO 3	46
GESTIÓN POR PROCESOS	46
3.1. Concepto de Gestión por Procesos	46
3.2 Características y elementos de la gestión por procesos	47
3.2.1 Elementos del proceso.....	48
3.2.2 Clasificación de los procesos	48
3.3.2 Mapa de procesos	49
3.3.3 Matriz de interacción de procesos.....	56
3.4 Representación gráfica de un proceso.....	59
3.4.1 Diagrama de flujo de procesos	59
3.4.1.1 Diagrama de flujo de bloques	61
3.4.1.2 Formato arquitectónico	62
3.4.1.3 Simbología para la diagramación de procesos	62
3.4.1.4 Construcción de un diagrama de flujo.....	64
3.4.2 Mapa de procesos.....	67
3.4.3 Procesos estratégicos.....	68
3.4.4 Pasos para la implementación de gestión por procesos.....	70
3.4.5 Ventajas de la aplicación de la gestión por procesos	71
3.4.6 Ciclo de mejora PHVA	72
3.4.7 Herramientas estadísticas para el control de procesos	73
3.4.7.1 Gráficos de control	73
3.4.7.2 Diagrama de Pareto	73
3.4.7.3 Diagrama causa y efecto	74
3.3.7.4 Plantilla para la recogida de datos.....	75
3.3.7.5 Estratificación.....	75

CAPÍTULO 4	77
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	77
4.1 Etapa Planear	77
4.1.1 FODA del área de producción.....	77
4.1.2 Diagramas de Ishikawa	80
4.2 Etapa Hacer.....	88
4.3 Etapa Verificar.....	92
4.4 Etapa actuar.....	96
Conclusiones y Recomendaciones	97
Bibliografía.....	98

ÍNDICE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

Tabla 1.	Datos de diagrama de Pareto	57
Tabla 2.	Matriz de interpretación de procesos	65
Tabla 3.	Priorización de efectos	78
Tabla 4.	Plan de Gestión efecto 1.....	84
Tabla 5.	Plan de Gestión efecto 2.....	85
Tabla 6.	Plan de Gestión efecto 3.....	86
Tabla 7.	Plan de Gestión efecto 4.....	87
Tabla 8.	Etapas Hacer efecto 1	88
Tabla 9.	Etapas Hacer efecto 2	89
Tabla 10.	Etapas Hacer efecto 3.....	90
Tabla 11.	Etapas Hacer efecto 4.....	91
Tabla 12.	Etapas Verificar efecto 1	92
Tabla 13.	Etapas Verificar efecto 2.....	93
Tabla 14.	Etapas Verificar efecto 3.....	94
Tabla 15.	Etapas Verificar efecto 4.....	95
Tabla 16.	Etapas Actuar	96

Figuras

Figura 1.	Imagen de la empresa.....	13
Figura 2.	Organigrama de la empresa.....	16
Figura 3.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	23
Figura 4.	Posición de la empresa ante las cinco fuerzas.....	24
Figura 5.	Variación del PIB en el período 2017-2020.....	26
Figura 6.	Variación de la inflación en el período 2007-2020	27
Figura 7.	Índice por divisiones de consumo	27
Figura 8.	Nivel de pobreza período 2016-2020	28
Figura 9.	Tasa de desempleo período 2016-2020.....	29
Figura 10.	Variación de porcentaje con acceso a internet período 2019-2021	30
Figura 11.	Botella de agua de 500 ml	32
Figura 12.	Botellón de agua de 6 lt	33
Figura 13.	Botellón de agua de 10 lt	33
Figura 14.	Bidón de agua de 20 lt	34
Figura 15.	Cadena de valor	38
Figura 16.	Sistema de valor de una empresa industrial.....	41
Figura 17.	Modelo propuesto para la empresa COMPROPUR S.A.	44
Figura 18.	Elementos del proceso	48
Figura 19.	Clasificación de procesos	49
Figura 20.	Mapa de procesos de COMPROPUR S.A.....	50
Figura 21.	Tabla de caracterización de procesos “gerencia”	51
Figura 22.	Tabla de caracterización de procesos “compras”	52
Figura 23.	Tabla de caracterización de procesos “producción”	53
Figura 24.	Tabla de caracterización de procesos “ventas”	54
Figura 25.	Tabla de caracterización de procesos “contabilidad”	55
Figura 26.	Tabla de caracterización de procesos “distribución”	56
Figura 27.	Diagrama de flujo en forma vertical.....	60
Figura 28.	Diagrama de flujo en forma horizontal	61
Figura 29.	Diagrama de flujo en forma de bloques	61
Figura 30.	Diagrama de Flujo en forma arquitectónico	62
Figura 31.	Tabla de simbología para diagramación de procesos	63
Figura 32.	Clasificación de procesos	68

Figura 33.	Pasos para la implementación de gestión por procesos	71
Figura 34.	Ciclo de todos los procesos de gestión de calidad.....	72
Figura 35.	Gráfico de control.....	73
Figura 36.	Diagrama de Pareto	74
Figura 37.	Diagrama causa y efecto.....	75
Figura 38.	Plantilla para recoger datos.....	75
Figura 39.	Estratificación.....	76
Figura 40.	Diagrama de Ishikawa proceso de producción	80
Figura 41.	Diagrama de Ishikawa proceso de producción	81
Figura 42.	Diagrama de Ishikawa proceso de producción	82
Figura 43.	Diagrama de Ishikawa proceso de producción	83

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito realizar el levantamiento de la cadena de valor y gestión por procesos en el área de producción de la empresa COMPROPUR S.A., partiendo desde un análisis de la situación actual de la empresa, empleando herramientas como: análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter, análisis CAME, análisis PESTEL y matriz de interacción para proceder a identificar la cadena de valor, por otra parte se propuso un plan de gestión de procesos utilizando el ciclo de Deming también conocido como ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), con la finalidad de generar un proceso de mejora continua en el área de producción.

Palabras clave: Cadena de valor, gestión por procesos, mejora continua.

ABSTRAC

The purpose of this paper is to survey value chain and process management in the production area of the company COMPROPUR S.A. This survey began with an analysis of the current situation of the company, using tools such as FODA analysis, the five forces of Porter, CAME analysis, PESTEL analysis, and an interaction matrix. In order to proceed with identifying the value chain, a process management plan was proposed using the Deming cycle, also known as the PHVA cycle (plan, do, verify, act), to generate a process of continuous improvement in the production area.

Keywords: Value chain, process management, continuous improvement.

Business Administration

CÁRDENAS MOLINA LESLIE MONSERRATH 0104918941

ORELLANA VIÑAN ABIGAIL ROXANA 1900655604

Translated by



Leslie Cárdenas



Abigail Orellana



INTRODUCCIÓN

La empresa COMPROPUR S.A. ha venido trabajando de una manera que se podría considerar estable, sin embargo al realizar un análisis de sus actividades se pudo identificar algunas falencias especialmente en el área de producción, además se evidencia una falta de conocimiento de las actividades que forman parte de la cadena de valor, lo que ha afectado la gestión de los procesos a nivel general, es por eso que se procederá a identificar la cadena de valor y proponer un modelo de gestión por procesos para generar una mejora en las actividades del área de producción. Este trabajo tendrá un enfoque de investigación cualitativo ya que la principal herramienta para la recopilación y análisis de información serán las entrevistas que se realizarán a los directivos y colaboradores de la empresa.

Un análisis profundo de las actividades permitirá identificar algunas falencias que interfieren en el área de producción, de tal modo que se ha empleado diferentes herramientas metodológicas en cada capítulo, y así llevar a cabo los procesos de análisis.

En el primer capítulo se hizo un análisis de la situación actual de la empresa, es decir un análisis del entorno, tanto interno como externo, para elaborar se tomó en cuenta herramientas como: análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter, análisis CAME, análisis PESTEL, lo que permite saber la posición actual en la que se encuentra la empresa.

El segundo capítulo está enfocado en describir, entender y profundizar el concepto de cadena de valor para poder identificar cada una de sus actividades, tanto primarias como secundaria, priorizando las más importantes. Finalmente se realizó un modelo de la cadena de valor aplicado a COMPROPUR.S.A.

El tercer capítulo contiene bases teóricas para comprender el significado de gestión por procesos y a la vez proponer un modelo de gestión por procesos, para poder alcanzar una mejora en las actividades en el área de producción.

En el último capítulo se adopta la herramienta del ciclo PHVA, y así proceder a desarrollar la práctica de cada una de las etapas de planear, hacer, verificar y actuar, recalcando que es un ciclo que se emplea para procesos y proyectos.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se describe los antecedentes e historia de la empresa COMPROPUR S.A., se detalla su estructura organizacional, y se realiza un análisis de la situación actual de la empresa con la finalidad de identificar algunas áreas críticas, además se realizará un análisis CAME en el que se logrará alcanzar algunas estrategias, para saber qué acciones se debe afrontar, corregir, mantener, y explotar, también se realiza un análisis de las cinco fuerzas de Porter y un análisis PESTEL que permitirá tener una visión macro entorno y finalmente se describirá detalladamente los productos que la empresa ofrece.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica

COMPROPUR S.A., es una empresa ubicada en la ciudad de Cuenca, dedicada a la purificación y envasado de agua, la misma que nace ante una situación de abuso y maltrato con un grupo de distribuidores vendedores que venían laborando por más de 12 años en una empresa dedicada a la misma actividad, lo cual pudo ser presenciado por uno de los accionistas actuales de la empresa, es así que se inicia el proyecto para formar una empresa propia la cual tuvo como primer reto tener que luchar en un mercado altamente competitivo.

A partir de enero del 2016 se realizaron las primeras reuniones en las que se seleccionó a un grupo de emprendedores que estaban dispuestos a invertir y correr el riesgo que implicaba iniciar el nuevo proyecto, luego de haber realizado un análisis se deciden por ocho emprendedores y llevan a cabo el proyecto, registrando la compañía con el nombre de COMPROPUR S.A., de inmediato se realizaron encuestas para decidir el nombre comercial del producto decidiendo comprar la marca de BLA VANN que en Noruego significa “Agua Azul”.

Para llevar a cabo el proyecto se trabajó en determinar los costos de los equipos necesarios para el funcionamiento de la fábrica, la instalación de la línea de producción y la búsqueda de una nave para la operación, paralelamente se trabajó en la parte legal debido a la necesidad de legalizar toda la documentación para finalmente concluir con

el proyecto, de tal manera que se tuvo que realizar una inversión de 80.000 dólares para cubrir el costo de la maquinaria, más las adecuaciones de la nave entre otros gastos. Toda esta actividad se inició en el mes de septiembre del año 2016, fecha en la que se realizó el aporte de capital por parte de los accionistas para cubrir los gastos que generó la operación.

En la actualidad la empresa se encuentra ubicada en Patamarca vía Ochoa de León, la razón de ubicar la planta en esta dirección fue debido a la calidad de agua que llega de las alturas del Machángara y el abastecimiento continuo y permanente de agua potable.

Figura 1. Imagen de la empresa



Fuente: Empresa COMPROPUR S.A.

Elaborado por: Las autoras

1.1.2 Misión empresarial

“Promover a los clientes un producto de calidad en el mercado, cuidando su imagen corporativa, con precios justos”.

1.1.3 Visión empresarial

“Llegar a los clientes con un producto capaz de competir con marcas ya existentes, cumpliendo con todas las normas sanitarias, hasta llegar a ser una de las marcas preferidas de nuestros clientes”.

1.1.4 Valores

Respeto: Escuchar y aceptar diferentes criterios tanto de los empleados como de los clientes.

Honestidad: Mantener relaciones transparentes y tratar de salvaguardar los intereses de los accionistas, empleados y clientes.

Responsabilidad: Comprometerse e involucrarse en todas las actividades de la empresa incluyendo a todo el personal que forma parte de la organización.

Lealtad: Crear consciencia de compromiso y fidelidad en los empleados hacia la empresa.

Disciplina: Actuar con perseverancia en las actividades y objetivos planteados por la empresa.

1.2 Estructura Organizacional de la empresa

En la actualidad la empresa no cuenta con un organigrama, pero se ha propuesto un organigrama clásico, para esto se tomó en cuenta cómo se encuentra formada la organización, la misma que está conformada de la siguiente manera:

Gerente: quien está encargado de coordinar, planificar, tomar decisiones y plantear objetivos a corto y largo plazo.

Asistente administrativo: persona encargada de organizar los documentos tanto físicos como digitales, también coordina los pendientes de la oficina en un tiempo establecido.

Contadora: responsable de analizar ganancias, gastos y realizar informes financieros.

Jefe de planta: responsable de las actividades como operaciones de producción, protocolos de calidad, control de inventarios, manejo de materia prima, maquinaria y equipo.

Obreros: el área de producción cuenta con cuatro personas, quienes están en la obligación de acatar las tareas asignadas por el jefe de la planta de producción.

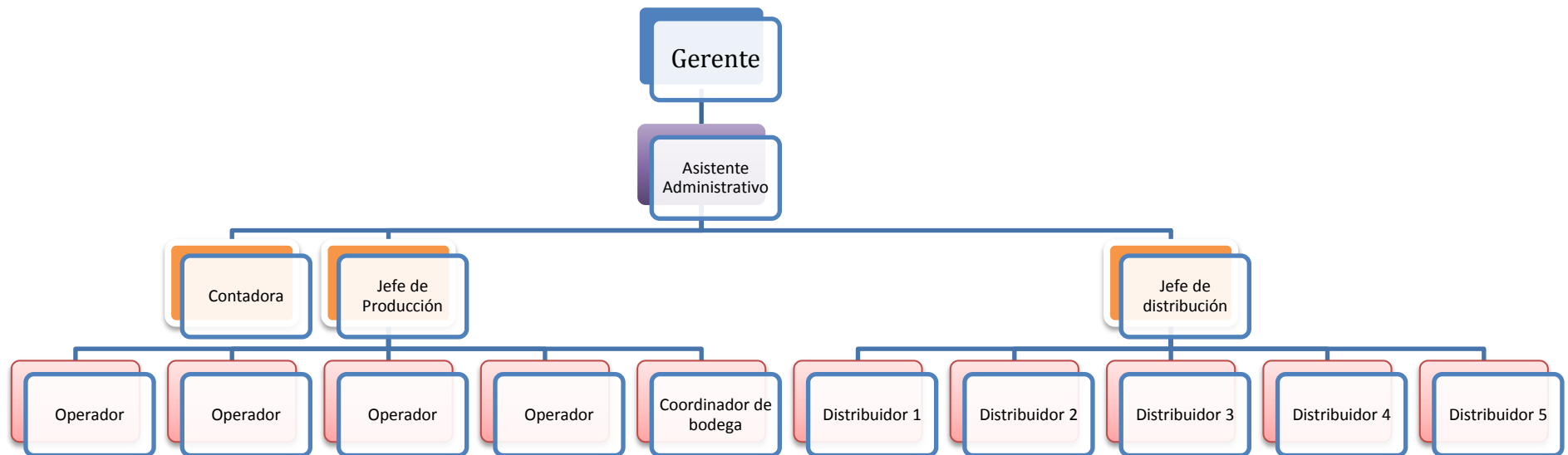
Coordinador de bodega: encargado de controlar, supervisar y registrar el producto que ingresa a bodega.

Jefe de distribución: encargado de coordinar las entregas conjuntamente con los distribuidores internos y externos.

Distribuidores internos: la organización cuenta con cinco distribuidores internos, encargados de distribuir el producto dentro de la ciudad.

Distribuidores externos: la organización cuenta con diez distribuidores externos, personal encargado de recorrer los distintos puntos de venta, fuera de la ciudad.

Figura 2. Organigrama de la empresa



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

1.3 Análisis de la situación actual

1.3.1 Análisis FODA

El análisis FODA es un estudio que permite saber cómo se encuentra la situación actual de la empresa, considerando que las debilidades y fortalezas permiten realizar un análisis interno y a través de las amenazas y oportunidades se podrá realizar un análisis externo de la empresa, a partir de este análisis se puede planificar y considerar qué estrategias se puede tomar a futuro (Chauvin, 2007).

Análisis interno: debilidades y fortalezas

Los factores internos tales como debilidades y fortalezas son propias de la empresa, las mismas que son fundamentales para conocer y evaluar a fondo la empresa.

Análisis externo: amenazas y oportunidades

Las características externas son propias del entorno, es por esto que no se puede tener control sobre ellos.

Fortalezas

- Costo bajo del agua y abastecimiento permanente.
- Tratamiento de agua vía barrera múltiple.
- Sistema de calidad y capacidad de producción.
- Buen precio de venta en comparación a otras marcas.
- Atención personalizada al consumidor final.
- Experiencia y conocimiento del mercado.

Oportunidades

- Conocimiento para el desarrollo de nuevos productos.
- Ampliar la capacidad de distribución a otros territorios.
- Incluir nuevos segmentos en el mercado.

Debilidades

- Una marca que no es reconocida en el mercado.
- No disponer de un sistema fuerte de distribución.
- Falta de recursos para ampliar el nicho de mercado.

- No disponer de otros productos.
- Falta de impulso de campañas de imagen para fortalecer la marca en el mercado.

Amenazas

- Marcas con más tiempo en el mercado y con más recursos.
- La competencia dispone de marcas líderes en su distribución.
- Campañas desleales de la competencia en precios y descuentos.

1.3.2 Análisis CAME

El análisis CAME como sus siglas lo indica significa; “Corregir, afrontar, mantener y explotar”, este análisis es una ampliación del análisis FODA, si bien es cierto, el análisis FODA sirve para realizar una evaluación inicial de la empresa, mientras que el análisis CAME ayuda a tomar las decisiones correctas a partir de los resultados del análisis FODA (Jimeno, 2016).

Para realizar el análisis CAME se requiere seguir los siguientes pasos:

- 1.- Fijar una estrategia en la que se pueda identificar los objetivos generales que se desea alcanzar en la organización. Realizar esto es de suma importancia para tomar las acciones de los siguientes pasos.
- 2.- Hacer un análisis FODA para saber cómo se encuentra la situación actual de la empresa y saber qué aspectos considerar.
- 3.- Ahora que ya se tiene las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se escogen las más importantes, las que se considere que son las más relevantes según su impacto y probabilidad.
- 4.- Después de haber decidido qué acciones se va a trabajar, se realiza el análisis CAME, para esto se escoge cada una de las debilidades para corregirlas, amenazas para afrontarlas, fortalezas para mantenerlas y oportunidades para explotarlas.
- 5.- En el último paso se establece las acciones y se hace un seguimiento para que se efectúe los objetivos planteados al principio.

Estrategias del análisis CAME

Estrategias defensivas: hacen lo posible para que la situación actual se mantenga estable y no empeoren. En estas estrategias se afronta las amenazas y se mantiene las fortalezas.

Estrategias ofensivas: se ve la necesidad de mejorar la situación actual de la organización. Aquí se explotan las oportunidades y se mantiene las fortalezas.

Estrategias de reorientación: realizan cambios para transformar la situación actual de la empresa. Con estas estrategias se corrige las debilidades y se explota las oportunidades.

Estrategia de supervivencia: elimina acciones negativas que pueda perjudicar la situación de la organización. Se enfocan en corregir las debilidades y afrontar las amenazas.

A continuación, una exposición del análisis CAME de la empresa COMPROPUR S.A.

ANÁLISIS INTERNO	
Debilidades	Corregir
Una marca que no es reconocida en el mercado. No disponer de un sistema fuerte de distribución. Falta de recursos para ampliar el nicho de mercado. No disponer de otros productos. Falta impulsar campañas de imagen para fortalecer la marca en el mercado.	Realizar cambios, ya sea en su nombre, logotipo o cambio de características. No descartar la venta online, control del tiempo real de entrega para un análisis del desempeño operacional. Coordinar con el personal administrativo para crear un equipo de campaña.
Fortalezas	Mantener
Costo bajo del agua y abastecimiento permanente. Tratamiento de agua vía barrera múltiple. Sistema de calidad y capacidad de producción.	Permanecer en el sector en el que se tienen las instalaciones. Capacitación constante en medidas ambientales. Conservar buenos precios ya que los consumidores aún considerarán un

Buen precio de venta, en comparación a otras marcas. Atención personalizada al consumidor final. Experiencia y conocimiento en el mercado.	producto de calidad a buen precio. Aprovechar la experiencia y conocimientos para crecer en el mercado.
ANÁLISIS EXTERNO	
Amenazas	Afrontar
Marcas con más tiempo en el mercado y con más recursos. La competencia dispone de marcas líderes en su distribución. Campañas desleales de la competencia en precios y descuentos.	Seguir apostando por una mejor posición en el mercado. Impulsar e invertir en el marketing de la empresa. No seguir las mismas prácticas que la competencia.
Oportunidades	Explotar
Conocimiento para el desarrollo de nuevos productos. Ampliar la capacidad de distribución a otros territorios. Incluir nuevos segmentos en el mercado.	Creación de nuevos productos para acaparar nuevos clientes. Análisis de la logística de la empresa para mejorar su distribución. Lanzar nuevos productos para acaparar otros grupos de consumidores en el mercado.

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las Autoras

1.3.3 Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo en el que se analiza el tema de los negocios, a través de este se puede maximizar los recursos humanos y superar a la competencia, como decía Porter si el plan no se encuentra perfectamente elaborado, no se puede avanzar en el mundo de los negocios. Porter tiene en cuenta tres conceptos esenciales; la visión, misión y valores de la empresa (Riquelme, 2015).

Las cinco fuerzas que consideró Michael Porter son:

1.- Amenaza ante nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en un sector depende de los tipos de barreras ya existentes, si las barreras son bajas habría una amenaza para las empresas ya establecidas, ya que facilitaría la entrada de nuevos competidores (Porter, 2008).

Sin embargo, existen siete barreras importantes que podría ser una ventaja para las empresas, tales como:

- 1.-Economías de escala por el lado de la oferta.
- 2.- Beneficios de escalar por el lado de la demanda.
- 3.- Costos para los clientes por cambiar de proveedor.
- 4.- Requisitos de capital.
- 5.- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.
- 6.-Acceso desigual a los canales de distribución.
- 7.-Políticas gubernamentales restrictivas.

2.- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen poder de negociación, si se encuentran más concentrados que el sector al que vende, si los proveedores ofrecen productos que son diferenciados o cuando no existen productos sustitutos para lo que ofrece el proveedor, de modo que pondría en desventaja a las empresas, dado que los proveedores podrían influir en las decisiones de la empresa (Porter, 2008).

3.- Poder de negociación de los clientes o compradores

El poder de negociación de los clientes es una de las fuerzas fundamentales para las empresas, ya que es una parte importante de los ingresos de la empresa, los clientes cada vez exigen mejor calidad, mejor servicio o hacen que sus precios bajen, ocasionando que los competidores del sector se enfrenten entre sí (Porter, 2008).

Hay distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación, tales como:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos no se diferencian entre sí.
- Los clientes deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.

4.- Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Los productos sustitutos tienen las mismas funciones o características similares que el producto de un sector, estos siempre están presentes, pero puede ser difícil darse cuenta de este tipo de amenaza (Porter, 2008).

Un producto sustituto se puede volver una amenaza cuando:

- Ofrece atractivo de precio desempeño respecto del producto del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es mínimo.

5.- Rivalidad entre competidores

Se considera que es la fuerza más poderosa de todas, creando rivalidad entre empresas, algunos de los factores que podrían influir son; descuentos, lanzamiento de nuevos productos, publicidad y un mejoramiento del servicio (Porter, 2008).

Se considera que la rivalidad es más intensa cuando:

- El número de competidores que existen en el sector es elevado.
- El crecimiento es lento.
- Las barreras de salida son altas.
- La rivalidad es destructiva para la rentabilidad si se mueve en torno al precio.

Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente y Autor: (Porter, 2008)

Se realizó un modelo de las cinco fuerzas aplicado a la empresa COMPROPUR S.A.

1.-Amenaza ante nuevos competidores

Factores como costos, regulaciones gubernamentales, publicidad y conocimientos hace que la entrada a esta industria sea difícil, por lo tanto, no representa una amenaza para la empresa.

2.- Poder de negociación con los clientes o compradores

El poder de negociación con los clientes es alto, es un producto fácil de encontrar en el mercado, con un sin número de competidores, lo que hace se vuelve una amenaza para la industria de tal modo que los compradores se vuelven más exigentes en cuánto a precios y la calidad del producto se vuelve cada vez más exigente.

3.- Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, por la misma razón que es una empresa dedicada a la purificación y embotellamiento de agua, así que se necesita insumos básicos como envases, etiquetados y ciertos químicos, lo cual se podrá encontrar una gran cantidad de proveedores y se podrá cotizar con varios a la vez.

4.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

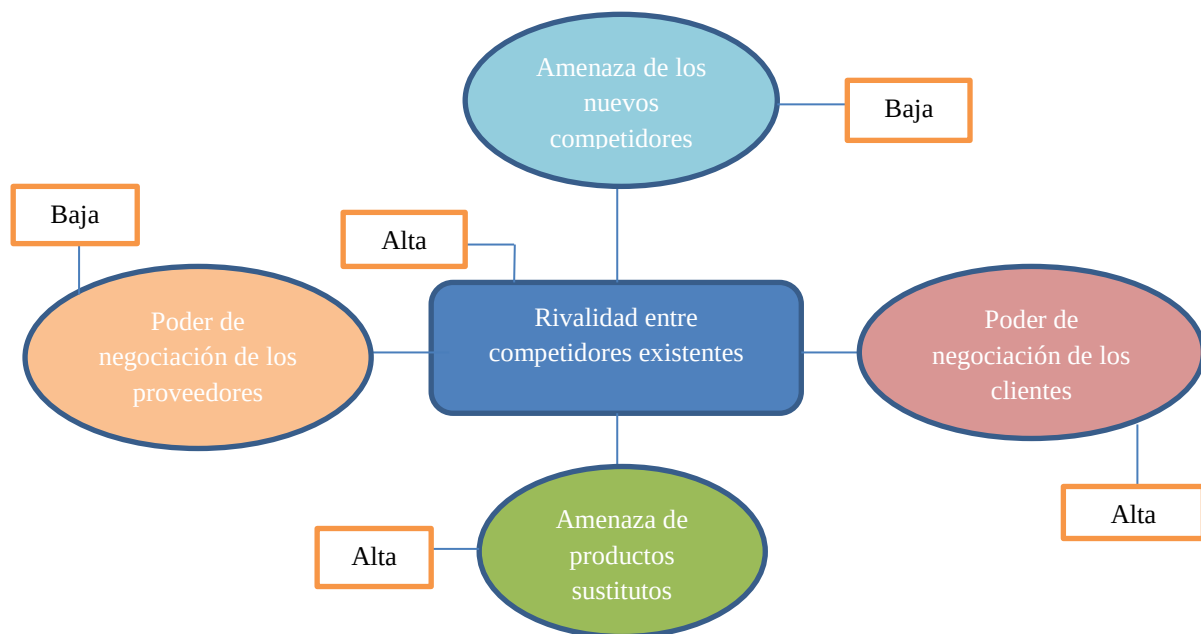
En el mercado hay una gran variedad de productos sustitutos, tales como gaseosas, jugos, café, refrescos entre otros, representados por marcas reconocidas, de modo que la empresa se ve en la necesidad de lanzar nuevos productos al mercado para tratar de reducir la amenaza que representan.

5.- Rivalidad entre competidores existentes

Existe una rivalidad alta entre competidores, siendo una amenaza para la industria, dado que hay competidores que llevan más años en el mercado, con empresas de renombre, con una variedad de productos para ofrecer, mientras que la empresa COMPROPUR S.A., está recién en planes para lanzar nuevos productos para así poder captar más clientes.

Respecto a las cinco Fuerzas de Porter COMPROPUR S.A., se encuentra en la siguiente posición:

Figura 4. Posición de la empresa ante las cinco fuerzas



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las Autoras

1.3.4 Análisis PESTEL

Es una herramienta que permite identificar los factores del entorno que podría afectar a la organización, tales como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Análisis Político

Es importante hacer un análisis político y estar al tanto de los cambios políticos, las modificaciones que realiza el gobierno en los tratados comerciales y las políticas fiscales ya que la inestabilidad política podría afectar a la empresa.

Sin duda el último año de gobierno no ha sido bueno para Moreno, el país atravesó por una crisis social a finales del 2019, denominado “paquetazo” de austeridad ocasionado principalmente por la eliminación de subsidio a los combustibles; por otro lado, terminó enfrentando a la pandemia del “COVID-19”. Sin embargo, para Lenin Moreno los problemas vienen desde que Correa estaba al frente de la presidencia, en la que Moreno fue vicepresidente durante el período desde enero del 2007 hasta mayo del 2013, no obstante, para Moreno fueron 10 años de despilfarro, corrupción y una suma de 60.000 millones de deudas. (Muñoz, 2020).

Para Moreno ha sido complicado el último año de mandato, teniendo que enfrentar a la pandemia y sus efectos, entre uno de esos, la corrupción la cual llevó a la fiscalía general del Estado a una investigación a algunos hospitales públicos, otro de los escándalos durante la emergencia salpicó las compras públicas involucrando al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Servicio de Gestión de Riesgos y Emergencia (Muñoz, 2020).

Con respecto al análisis político, la empresa COMPROPUR S.A. no se vio afectada en su producción y comercialización ya que son proveedores e incluso prestan servicios de forma directa, pero sobre todo es un producto indispensable para el consumo humano, en resumen, el sector del agua no tuvo mayor impacto durante el periodo de pandemia.

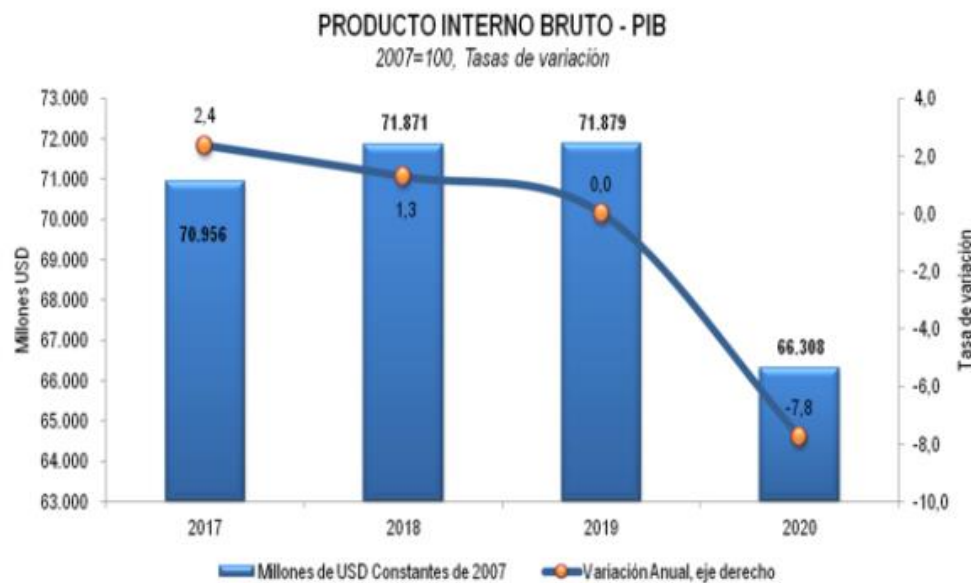
Análisis económico

Se requiere realizar un análisis de ciertas variables económicas del entorno en el que se desenvuelve la empresa para saber cómo afecta a la empresa de tal manera que puede afectar directa o indirectamente.

Análisis del PIB:

Se considera fundamental hacer un análisis del PIB ya que refleja el crecimiento de la actividad económica del país.

Figura 5. Variación del PIB en el período 2017-2020



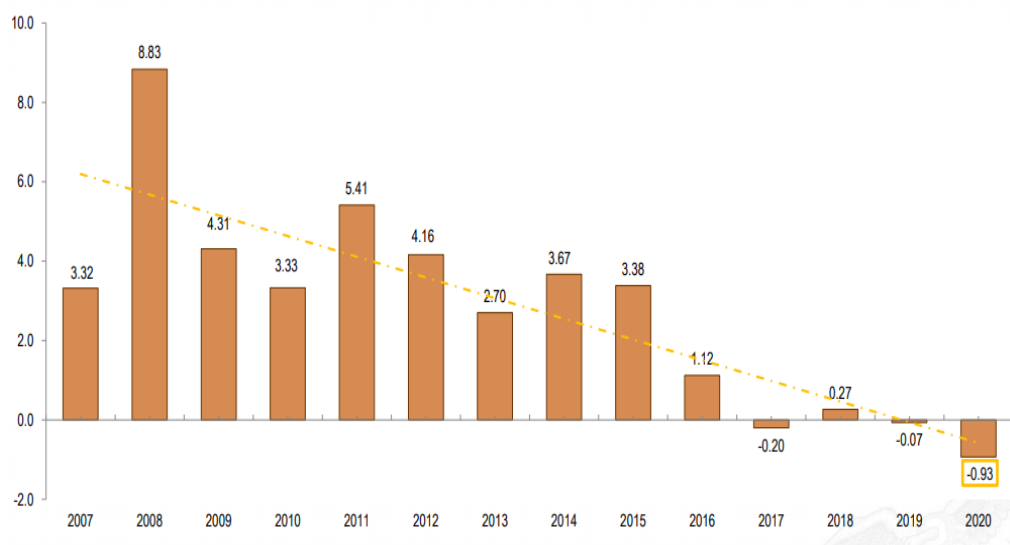
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

Se puede observar un crecimiento económico en el 2017 con una tasa de 2.4% esto gracias a un enorme gasto público, entre el 2018 y 2019 no existe dinamismo, durante el 2020 la economía se contrajo con una caída de 7.8% causada por la emergencia sanitaria mundial de la Covid-19 impidiendo el desempeño de las actividades comerciales y productivas.

Inflación:

A través del Índice de Precios al Consumidor (IPC) se puede evaluar los cambios de los precios de bienes y servicios adquiridos por los hogares durante un tiempo determinado, se mide mensual o anualmente, se dice que el IPC es el indicador oficial de la inflación en el país.

Figura 6. Variación de la inflación en el período 2007-2020



Fuente: (Banco Central del Ecuador, n.d.)

En el año 2017, 2019 y 2020 hubo una deflación debido a una desaceleración de precios, pero sin duda durante el año 2020 la inflación fue mucho más baja ya que hubo una baja demanda ocasionada por la pandemia, se espera que esa tendencia no continúe porque puede ser dañina para la economía.

Figura 7. Índice por divisiones de consumo



Fuente: (Ecuador en cifras, 2021)

De acuerdo a un reporte del INEC los tres productos que mayor incidencia tuvieron en enero de 2021 fueron los alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido por salud y

artículos para el hogar. La industria en la que se encuentra la empresa COMPROPUR S.A., tiene

una incidencia positiva del 0,0628% e incluso con el porcentaje más alto respecto a las otras divisiones, lo cual pone en ventaja a la industria y por lo tanto a la empresa.

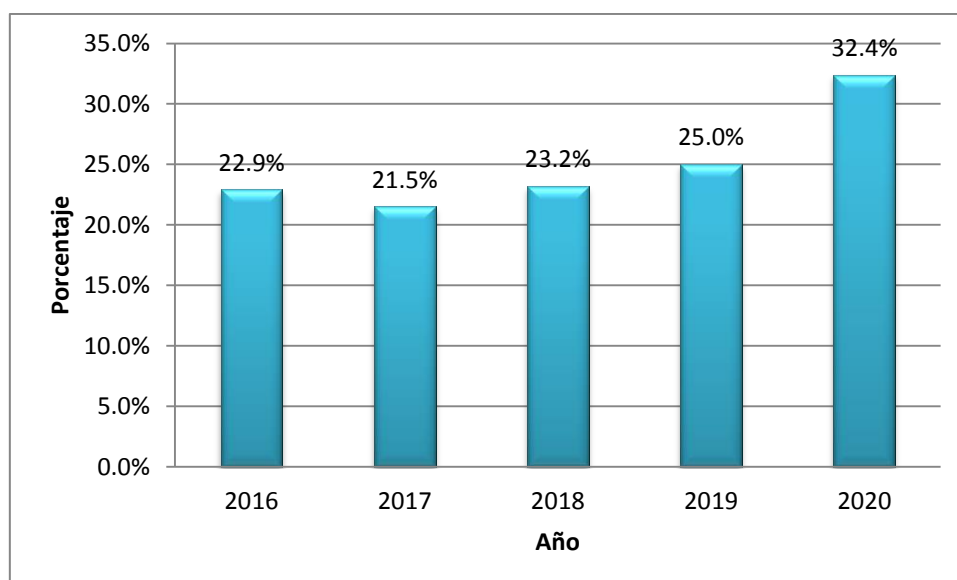
Análisis Social

Es importante analizar los factores socio-culturales dado que puede afectar a los proyectos de la empresa, pues son un complemento de los factores económicos en algunos casos, es por eso que es necesario una estabilidad económica en el país, la misma que depende de la tasa de empleo junto con el producto interno bruto y otros factores, es decir si existe estabilidad económica los consumidores podrán adquirir bienes y servicios.

Para esto ha sido necesario realizar un análisis de la tasa de pobreza y desempleo para saber de qué manera afecta a la industria.

Pobreza:

Figura 8. Nivel de pobreza período 2016-2020



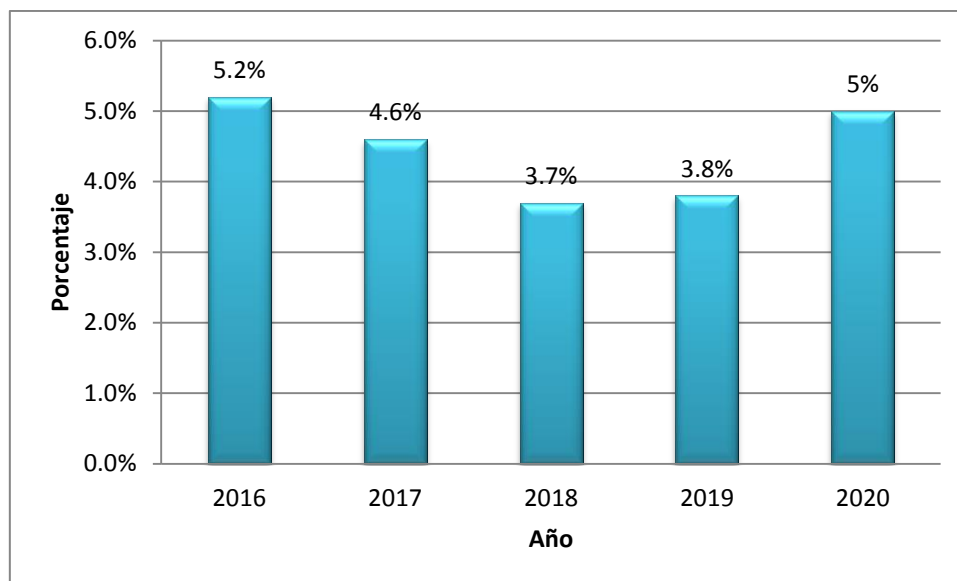
Fuente: (INEC, 2021)

Elaborado por: Las Autoras

Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el año 2020 tuvo la tasa más alta de pobreza, con un 32.4% en relación a los cuatro años anteriores, cabe recalcar que el confinamiento a privado a varias familias el generar ingresos.

Desempleo:

Figura 9. Tasa de desempleo período 2016-2020



Fuente: (INEC, 2021)

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo a los datos estadísticos de la página del INEC, se tomó la muestra de los últimos cinco años, la misma que indica que el 2016 tuvo la tasa más alta de desempleo, seguido por el año 2020 con una tasa del 5% de desempleo, cabe recalcar que la emergencia sanitaria fue la causante para que muchas de las empresas hayan tenido que aplazar sus proyectos, algunas de las industrias del país se han visto afectadas, impidiendo el crecimiento económico del país.

Análisis Tecnológico

La implementación de las herramientas informáticas es de gran importancia en las empresas, es esencial para las empresas que se encuentran en un proceso de crecimiento, también ha permitido optimizar la producción, como es en el caso de la

empresa COMPROPUR S.A., que a través de implementación de maquinaria con avances tecnológicos se ha logrado tener resultados óptimos en la producción.

En la actualidad la gran parte de usuarios tienen acceso a la tecnología, por lo tanto, facilita la conexión con los consumidores. Mediante el uso de publicidad se puede incrementar el consumo del producto de la empresa, es por eso que COMPROPUR S.A. no puede desaprovechar esta herramienta.

Porcentaje de hogares con acceso a internet, por área:

Figura 10. Variación de porcentaje con acceso a internet período 2019-2021

Área	2019	2020	Variación significativa 2019 y 2020
Nacional	45,5%	53,2%	Si
Urbana	56,1%	61,7%	Si
Rural	21,6%	34,7%	Si

Fuente: (Ecuador en cifras, 2021)

De acuerdo a la página del INEC se pudo constatar que existe un incremento significativo de 7.7% en el porcentaje de hogares con acceso a internet durante el último año a nivel nacional.

Análisis Ambiental

Un adecuado control del medio ambiente permite saber qué consecuencias puede ocasionar la actividad de la empresa, para eso es necesario un estudio, un análisis, informes técnicos para la aprobación del mismo, o estar atentos a los cambios normativos que podría afectar a la empresa. COMPROPUR S.A., se rige a las exigencias de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia (ARCSA), mediante la RESOLUCIÓN ARCSA-DE-032-2020-MAFG

RESOLUCIÓN ARCSA-DE-032-2020-MAFG considerando:

Que, la Ley Orgánica de Salud, en su artículo 129, indica que: “El cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano.” (ARCSA, 2020).

Que, la Ley Orgánica de Salud, en su artículo 132, establece que: “Las actividades de vigilancia y control sanitario incluyen las de control de calidad inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano, así como la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción, almacenamiento, distribución, comercialización, importación y exportación de los productos señalados.” (ARCSA, 2020).

Que, la Ley Orgánica de Salud, en su artículo 140, menciona que: “Queda prohibida la importación, comercialización, y expedido de productos procesados para el uso y consumo humano que no cumplan con la obtención previa de la notificación o registro sanitario, según corresponda, salvo las excepciones previstas en esta Ley.” (ARCSA, 2020).

Análisis Legal

La empresa COMPROPUR S.A., se ve obligada a acatar las normas, leyes y reglamentos, que le permita funcionar en la industria en la que se desenvuelve sin inconvenientes.

La empresa cumple con las normas establecidas en el Código de Trabajo con el objetivo de beneficiar a sus trabajadores cumpliendo con sus derechos y obligaciones.

La empresa COMPROPUR S.A., cuenta con el certificado de uso del suelo de su ubicación geográfica, que lo establece el Plan de Ordenamiento Territorial vigente.

La empresa se encuentra inscrita en el registro mercantil y cumple con todos los permisos del GAD Municipal, además se rige a las normativas de Servicio de Rentas Internas (SRI).

1.4 Descripción del producto

La empresa COMPROPUR S.A., actualmente dispone de un solo tipo de producto, como se ha mencionado anteriormente la empresa se dedica a la purificación y embotellamiento de agua, cuenta con cuatro tipos de presentaciones, pero cabe resaltar que el botellón de 20 litros es el que tiene mayor participación en la empresa, dado que tiene consumidores permanentes.

La empresa está planeando el lanzamiento de otro tipo de bebida, con el fin de acaparar nuevos clientes, a continuación, una muestra las cuatro presentaciones que se encuentran a disposición para los consumidores:

Figura 11. Botella de agua de 500 ml



Fuente: Empresa COMPROPUR S.A.

Elaborado por: Las autoras

Figura 12. Botellón de agua de 6 lt



Fuente: Empresa COMPROPUR S.A.

Elaborado por: Las autoras

Figura 13. Botellón de agua de 10 lt



Fuente: Empresa COMPROPUR S.A.

Elaborado por: Las autoras

Figura 14. Bidón de agua de 20 lt



Fuente: Empresa COMPROPUR S.A.

Elaborado por: Las autoras

En este capítulo, se detalló la historia de la empresa, y se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, en la que se hizo un análisis tanto interno como externo de la empresa, posteriormente se elaboró un análisis de las cinco fuerzas de Porter, un análisis PESTEL y un análisis CAME, las cuales permitieron determinar las áreas críticas de la empresa.

CAPÍTULO 2

CADENA DE VALOR

En este capítulo se conceptualizará la cadena de valor y sus componentes, un concepto que lo propuso Michael Porter, es un modelo que permite describir cada actividad de la empresa y agregar valor a su producto final. Además, se propondrá un modelo de la cadena de valor para la empresa COMPROPUR S.A., para ello se identificó las actividades primarias y de apoyo para poder concluir con lo planeado.

Porter (1991), menciona que la cadena de valor permite identificar las principales actividades de la empresa con la finalidad de crear valor para los consumidores, también permite identificar los costos que inciden en la empresa a través de las actividades que forman parte del proceso de producción, siendo un elemento importante para determinar la estructura de costos de la organización, cada actividad de la empresa, cada actividad de la cadena de valor incide en los costos, y a través de un análisis permite mejorar la eficiencia de la empresa. La manera en la que desempeña cada actividad de la cadena de valor será un reflejo de la evolución de la organización, de acuerdo a los procesos, estrategias y enfoques que se utilice en su actuación frente a la empresa.

Se describe como cadena de valor a la manera en que se desarrollan las actividades de una empresa permitiendo hacer un análisis interno de la misma, ésta a su vez está conformada por diferentes eslabones los cuales intervienen en los procesos de producción, planificación y gestión los cuales van desde el abastecimiento de materia prima hasta la entrega del producto final pasando por todos los procesos y subsistemas intermedios como marketing, producción, distribución, etc (Pérez & Merino, 2012).

2.1 Elementos de la cadena de valor de Porter

La cadena de valor genérica está compuesta de tres elementos importantes; margen, actividades de valor y actividades primarias, a continuación, se detallará cada una de ellas:

- **Actividades primarias:** estas actividades están relacionadas con la creación del producto, producción, logística, comercialización y servicio postventa.

- **Actividades de soporte:** es la variedad de actividades que desempeña una empresa como administración de recursos humanos, compras de bienes y servicios, tecnología, infraestructura.
- **Margen:** es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para poder desempeñar actividades de valor.

Actividades primarias

Logística interna: aquí las actividades se asocian con la recepción, almacenamiento, manejo de materiales, control de inventarios y de proveedores.

Operaciones: es donde se realiza la transformación de los productos, como el ensamblado, empaquetado, verificación de pruebas, instalaciones, etc.

Logística externa: en esta actividad se realizan las actividades relacionadas con la distribución de los productos a los clientes, almacenamiento de materias terminadas, programación de pedidos y entregas.

Mercadotecnia y ventas: es la parte encargada de promocionar los productos, hacer publicidad por un medio al cual los clientes puedan acceder de forma fácil, e investigar las preferencias y tendencias del mercado y asistencia.

Servicio: es la actividad dedicada a mantener y realzar el valor del producto mediante la aplicación de garantías, servicio post venta, etc (Porter, 1987).

Actividades de apoyo

Abastecimiento: es la actividad encargada de comprar insumos para la cadena de valor en su totalidad, como materia prima, maquinaria, insumos de oficina o equipos de laboratorio, y de esta manera poder organizar la producción de bienes o servicios.

Desarrollo de tecnología: en esta actividad el desarrollo de tecnología aporta en el proceso de producción y mejora del producto, así como también en todos los subsistemas de planeación y apoyo desde el área de telecomunicaciones hasta al área de contabilidad, es por esto que el desarrollo de tecnología genera una gran ventaja competitiva siendo la clave en algunos sectores industriales.

Administración de recursos humanos: es la encargada de reclutar al personal adecuado para cada área descubriendo habilidades en cada uno de ellos, también se ven en la

obligación de motivar, entrenar y capacitar al personal, de tal manera que sirvan como respaldo para cada actividad de apoyo y para la cadena de valor completa.

Infraestructura de la empresa: aquí se involucran todos los departamentos de la empresa, de tal forma que apoya a la cadena completa y no solo a actividades individuales, aquí las empresas pueden estar divididas entre la matriz y una unidad de negocio, se considera como infraestructura de la empresa los sistemas de gestión, la estructura organizacional, el modelo de gobierno corporativo entre otros (Porter, 1987).

Tipos de actividades

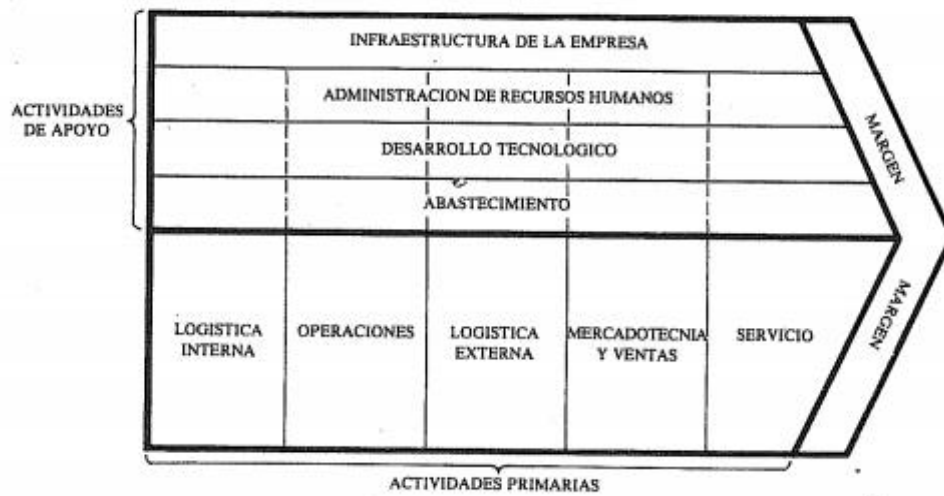
Existen tres tipos de actividades dentro de la categoría de actividades primarias y de apoyo, que se considera son importantes para la ventaja competitiva:

- Directas: son aquellas actividades que están involucradas en la creación de valor para el comprador, como publicidad, diseño, ventas y ensamble.
- Indirectos: son las que hacen posible que las actividades directas culminen con sus operaciones como mantenimiento, administración de ventas, operaciones, programación, investigación.
- Seguro de calidad: son las actividades que se concentran en la calidad de otras actividades como inspección, monitoreo, revisión, pruebas, ajustes, etc.

Toda empresa cuenta con las actividades directas, indirectos y seguro de calidad, y están presentes tanto en las actividades primarias como en las actividades de apoyo.

En la figura 15 se puede observar cómo está conformada la cadena de valor de una empresa y sus respectivas actividades.

Figura 15. Cadena de valor



Fuente: (Porter, 1991)

“La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y margen” (Porter, 1991, pág. 56). Las actividades de valor son aquellas que dependen de las operaciones físicas y tecnológicas por las cuales una empresa crea valor para sus consumidores. El margen se mide de la resta del costo y el valor total del producto.

2.2 Generadores de valor y de costos

2.2.1 Generadores

Son factores que forman parte de la cadena de valor, inciden especialmente en los costos o valor generado.

- Generadores de costos: son las causas de costos de alguna actividad en la cadena de valor y podrían estar bajo la inspección de la empresa. Las políticas empresariales, el timing, la localización, el uso de capacidad, son algunos generadores de costos.
- Generadores de valor: son de gran importancia dentro de la cadena de valor de una empresa, logrando que la actividad sea exclusiva. Las políticas públicas, empresariales, la ubicación, el aprendizaje, entre otros, están dentro de los generadores de valor.

2.3 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es cualquier característica que resalte o diferencie a los productos y servicios de sus competidores, son varios factores que pueden hacer que estos resalten, como la producción, distribución, venta o servicio del producto, etc. Estos pueden reagruparse en dos grupos, dependiendo el origen de la ventaja competitiva, la misma que podría ser interna o externa.

Una ventaja competitiva es “externa” cuando el producto posee cualidades distintivas, lo cual es atractivo para el comprador, esto puede lograrse a través de la reducción de costos de uso, a su vez este tipo de ventaja le da poder de mercado a la empresa, logrando que el mercado acepte un precio más alto que el de su competidor, que no posee la misma cualidad distintiva.

Una ventaja competitiva es “interna” cuando se ubica en una posición superior en el dominio de costos de fabricación, administración o gestión del producto, lo que le da cierto tipo de valor al fabricante, logrando establecer un costo inferior al de su competidor y obteniendo una mejor productividad y por ende una mejor rentabilidad para la organización (Quintero & Sánchez, 2006).

Porter (1991) señala que la ventaja competitiva puede ser de bajo costo o de diferenciación (valor):

- De costo: se trata de ofrecer un producto de costo mínimo para el cliente, implica costos de traslado, espera, reclamos, precio, etc.
- De valor: se trata de ofrecer un producto con características únicas, que hacen que lo distinga de la competencia, implica financiamiento, diseño, empaque, servicio postventa, etc.

2.3.1 La cadena de valor y la ventaja competitiva

La ventaja competitiva influye en varias actividades que desempeña una empresa, como en el diseño, en la producción, mercadotecnia y entrega. Sin duda cada una de las actividades podría aportar a una alta posición de costo y obtener una diferenciación en el mercado. Un buen sistema de distribución a bajo costo, un proceso de ensamble eficiente, o un sistema de ventas estratégico puede crear una ventaja en el costo, mientras que la diferenciación se crea a partir de factores como un buen sistema de

pedidos responsable, abastecimiento de materia prima de calidad, o un diseño de producto superior (Porter, 1991).

Se considera que existen tres estrategias para posicionarse frente a la competencia, estas estrategias son:

- Liderazgo en costos: la empresa está en la capacidad de ofrecer su producto o servicio a precio menor que la competencia.
- Diferenciación: la empresa se concreta en ofrecer un producto con características superiores a las de su competencia e importante para el cliente.
- Concentración: la empresa se concentra en uno o varios segmentos del mercado, obteniendo liderazgo en costos o diferenciación en su producto o servicio.

2.3.2 La cadena de valor del comprador

Porter a su vez hace alusión a que “los compradores también tienen cadenas de valor, y el producto de una empresa representa el insumo comprado para la cadena de valor” (Porter, 1991, pág. 69). Además, los hogares asumen una gran importancia en las actividades ya que los productos adquiridos por los hogares se utilizan conjuntamente con las actividades de la cadena de valor. Las cadenas de hogares más representativas podrían ser un gran aporte para el análisis de diferenciación.

2.3.3 La cadena de valor y la estructura organizacional

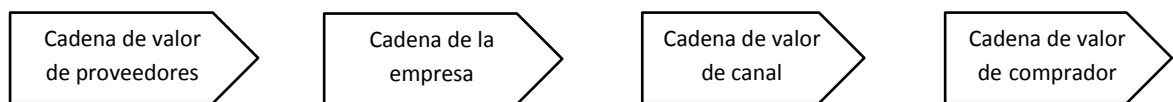
La cadena de valor puede contribuir de manera significativa en el diseño de la estructura organizacional, tiene como objetivo agrupar ciertas actividades para poder integrarlas en un solo departamento, sin embargo, habrá departamentos que se separarán de algunos grupos de actividades, con esta separación se presenta la necesidad de coordinar o integrar, y así la organización creará nuevas estrategias que permita alcanzar el objetivo (Porter, 1991).

2.4 Sistema de valor

A su vez Porter señala que la cadena de valor está incluida en un entorno mayor de actividades, al que llama sistema de valor, el cual incluye tres cadenas de valor adicionales, como es la cadena de valor de proveedores, cadena de valor de distribuidores y cadena de valor de los clientes, es por ello que, para poder conservar la

ventaja competitiva, no sólo hay que centrarse en la cadena de valor de la empresa, si no entender de qué manera encaja la empresa en el sistema de valor general.

Figura 16. Sistema de valor de una empresa industrial



Fuente: (Porter, 1991)

Elaborado por: Las Autoras

- La cadena de valor de los proveedores: es la cadena encargada de crear y proporcionar los abastecimientos necesarios para la cadena de valor de la empresa. Los costos y calidad de materia prima adquirida influyen en los costos de la empresa y capacidad de diferenciación.
- La cadena de valor de canal: es la cadena que cumple el proceso de entrega de productos al usuario final. Los costos de los distribuidores forman parte del precio que paga el usuario final, en este caso el desempeño de los distribuidores tiene un gran impacto en la satisfacción del usuario.
- La cadena de valor del comprador: esta cadena es una fuente de diferenciación, ya que la función del producto define la necesidad del cliente (Quintero & Sánchez, 2006).

De acuerdo al texto de Quinteros y Sánchez (2006), describe que Mayo (2005) define el valor como la suma de los beneficios percibidos por el cliente menos los costos vistos por él, a adquirir y usar un producto.

2.5 Ventaja en costo

El costo representa una parte importante para las estrategias de diferenciación, este influye en la estructura general del sector industrial. Los gerentes consideran la gran importancia del costo debido a que algunas de las estrategias han logrado fijar el liderazgo de costo o reducción de costo, es por ello que para aplicarlas es importante mantenerse cerca de los competidores (Porter, 1991).

2.5.1 La cadena de valor y el análisis de costo

El comportamiento de los costos de una empresa parte del desempeño de las actividades de valor, cada actividad de valor cuenta con una estructura de costos y los eslabones pueden afectar el comportamiento de su costo tanto dentro como fuera de la empresa.

2.5.2 Definición de la cadena de valor para el análisis de costo

Porter (1991) expresa que “el punto de partida para el análisis de costos es el definir la cadena de valor de una empresa y asignar costos operativos y activos a las actividades de valor. Cada actividad en la cadena de valor implica tanto costos operativos como activos en la forma de capital fijo y de trabajo” (Porter, 1991, pág. 81).

2.6 Diferenciación y la cadena de valor

La diferenciación surge de la cadena de valor de la organización, es por ello que cada actividad puede ser una fuente de gran importancia, tanto las actividades de primarias como de apoyo, pueden ser un aporte importante a la diferenciación. La adquisición de materia prima y otros insumos pueden alterar el desempeño del producto final, y por ende la diferenciación. A pesar que las actividades de valor son un mínimo porcentaje del costo total podrían tener un gran impacto en la diferenciación (Porter, 1991).

Porter destaca que algunos factores de diferenciación pueden resultar de un panorama competitivo amplio:

- Capacidad de servir las necesidades del comprador en cualquier lugar.
- Mantenimiento simplificado del comprador si las refacciones y filosofía de diseño son comunes para una línea amplia.
- Punto único en el que puede comprar el comprador.
- Punto único para servicio al cliente.
- Compatibilidad superior entre productos (Porter, 1991, pág. 141).

2.6.1 El costo de diferenciación

La diferenciación implica altos costos, pero algunas estrategias de diferenciación son más costosas que otras. Ser una empresa única requiere apoyo a las actividades de valor

y así el desempeño sea mejor que sus competidores. Al crear diferenciación, la empresa afecta las directrices del costo de una actividad e incrementa deliberadamente costo.

2.6.2 Valor de comprador y diferenciación

Porter (1991) señala que “un diferenciador exitoso encuentra formas de crear valor para los compradores que dé un precio superior en exceso sobre el costo extra. El punto de inicio para comprender qué es valioso para el comprador es la cadena de valor del comprador” (Porter, 1991, pág. 147). La cadena de valor del comprador determina las necesidades del cliente y cómo se usa el producto de una empresa, además esta cadena es fácil de identificarlo.

2.7 Tecnología y ventaja competitiva

La tecnología hace un papel importante frente a la competencia, es una herramienta importante para generar ventaja competitiva, aun sabiendo que son empresas bien afianzadas, pero también eleva el crecimiento de algunas de ellas. Gracias a los cambios tecnológicos se han formado grandes empresas el día de hoy (Porter, 1991).

Toda empresa requiere algún tipo de tecnología, cualquier tipo de tecnología empleada en una empresa puede tener un impacto crucial en la competencia. Cada actividad de valor utiliza tecnología para la combinación de los insumos adquiridos conjuntamente con los recursos humanos y así producir su salida.

2.8 Aplicación de la cadena de valor

En la figura 17 se presenta el modelo de cadena de valor para la empresa COMPROPUR S.A., el cual señala las principales tareas a ejecutar indicando su validación: (1) Identificación de las bases, (2) Características de la cadena, (3) Diagnóstico inicial, (4) Determinación de prioridades, (5) Análisis de los actores y agentes, (6) Análisis de las principales actividades, (6) Establecimiento de sistema indicadores, (7) Proyecto Empresarial, (8) Estrategia (Cooperación e Integración), (9) Acciones para solucionar deficiencias, (10) Balance general o evaluación del desempeño, y (11) Control , Seguimiento y Correcciones.

Figura 17. Modelo propuesto para la empresa COMPROPUR S.A.



Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las Autoras

Como se observa en la figura 17, la cadena de valor propuesta para la empresa COMPROPUR S.A., mediante las actividades primarias y de apoyo propuestas, tendrá mejor eficiencia y eficacia en las áreas de trabajo, es decir, ayudará a la empresa a crear valor en el producto ofrecido, además la cadena de valor presentada para COMPROPUR S.A., será una herramienta que permita analizar las fuentes de ventaja competitiva que tiene la empresa, debido que analiza las actividades estratégicas más relevantes que realiza, ayudando a la gerencia a tener información sobre la posición actual de la empresa en el mercado y la estrategia que esta debe seguir en sus procesos tanto internos como externos.

En este capítulo se conceptualizo la cadena de valor y sus actividades, posteriormente se realizó la propuesta de la cadena de valor para la empresa COMPROPUR S.A., en la que se pudo concluir que la empresa cuenta con un buen proceso en su logística interna, sin embargo, se pudo identificar la falta de una buena planificación en sus procesos de

distribución. Por otro lado, se pudo concluir que la empresa mantiene un adecuado proceso de operaciones en cuanto a la fabricación del producto y su empaque.

CAPÍTULO 3

GESTIÓN POR PROCESOS

A lo largo del tiempo las empresas han pasado un modo de adaptación al entorno bastante considerable, ya que en la actualidad han existido grandes avances en el desarrollo de gestión de procesos, misma que hace mención a la importancia en la gestión de calidad, para que la empresa sea más competitiva y tenga apertura en el mercado, también se menciona el desarrollo que ha mantenido la gestión de procesos en el tiempo y cuáles son sus componentes los cuales permiten conseguir magníficos índices de productividad, calidad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad.

3.1. Concepto de Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos o business Management (BPM) es un tipo de organización funcional, en la cual se define que, un proceso son acciones continuas regulares que se acarrean entre ellas, es decir es una sucesión de acciones, que si un proceso esta incorrecto todo el proceso va a terminar erróneo.

El propósito de la gestión de procesos es ratificar los procesos ejecutados dentro de la organización sean manejados en una forma completamente organizada satisfaciendo las necesidades de los interesados de la organización. En la actualidad el ambiente donde se desarrollan las empresas es complejo ya que ha cambiado la vida de las personas, la misma que modifica las creencias tanto tecnológicas, políticas, económicas, esto a provocado que se realice una revisión a la norma ISO, reaperturando nuevas versiones como la ISO 9001:2015 (Mallar , 2010).

La ISO 9001:2015 define al proceso como un conjunto de actividades ligadas, que interactúan, desenlazando entradas y salidas. Es necesario mencionar que en un proceso la entrada es la salida de otro proceso, el cual es proyectado y supervisado para dar valor al proceso mencionado.

Principios de la gestión por procesos

Existe varios principios sobre los que hay que tener discernimiento para entender la gestión por procesos y se muestran a continuación:

- Inexistencia de un proceso sin cliente.
- Inexistencia de un producto o servicio sin un proceso.
- Las actividades entran dentro de un proceso de la organización.
- Los procesos establecen lo que ejecuta y como ejecuta la empresa.

A continuación, se mencionan los conceptos relacionados a la gestión de procesos y el conocimiento de su terminología, siendo importante al momento de aplicar y conociendo la forma en la que se maneja las siguientes descripciones que se encuentran plasmadas en la norma ISO 9001:2015.

Hay que recalcar que la terminología es importante en la gestión de procesos, siendo sustancial al momento de aplicar.

- **Proceso:** conjunto de recursos y actividades los cuales cambian en su entrada y salida.
- **Subproceso:** son las actividades que son delimitadas, en este caso son las actividades definidas.
- **Proceso clave:** son procesos que abarcan de manera adecuada los objetivos empresariales.
- **Actividad:** son los elementos que pueden separar un proceso.
- **Indicador:** es un parámetro que calcula de forma cuantitativa la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- **Mapa de procesos:** diagrama que faculta identificar los procesos y ayuda a sintetizar de una manera más eficiente a la empresa.

3.2 Características y elementos de la gestión por procesos

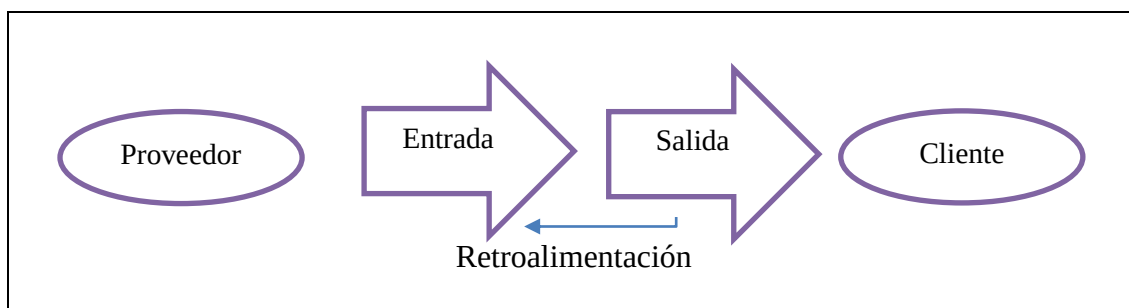
En el siglo XX los modelos de gestión han sufrido grandes evoluciones de manera que es el más recomendado actualmente en todas las organizaciones, siendo la gestión por procesos el enfoque de elección más óptimo para una mejora en la capacidad de producción y eficacia en su buen resultado (Valdés , 2009).

3.2.1 Elementos del proceso

Según menciona Valdés (2009), los elementos de los procesos son los siguientes:

- **Entradas:** recursos del ambiente externo, incluyendo salida de otros procesos y productos.
- **Procesos de transformación:** son las actividades de trabajo, los cuales permiten transformar las entradas.
- **Salidas:** los servicios y productos generados por el proceso, usados por otro en el ambiente externo.

Figura 18.Elementos del proceso



Fuente: (Valdés , 2009)

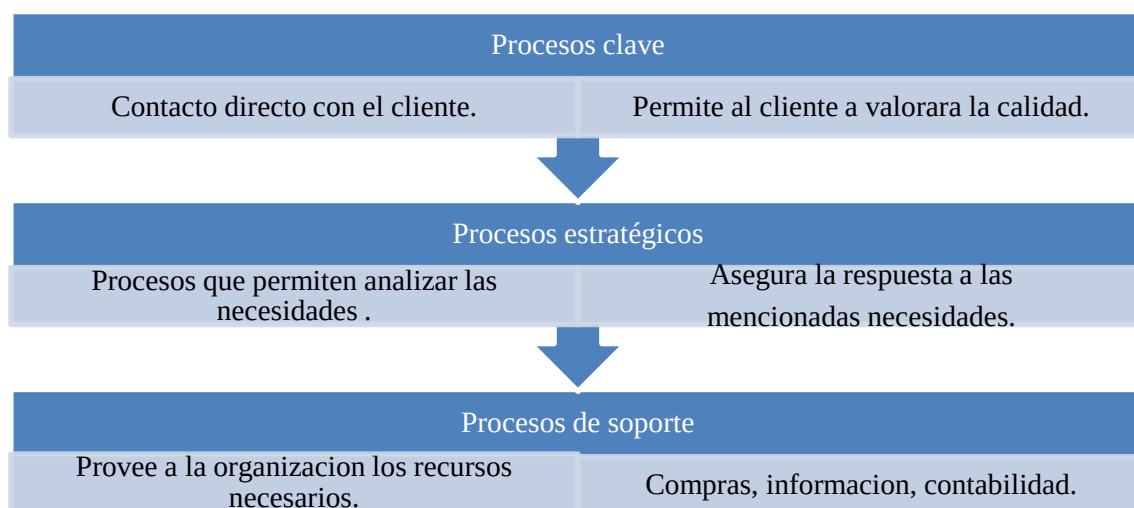
3.2.2 Clasificación de los procesos

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, según lo describe (Maldonado, 2018).

- **Procesos Clave:** son los procesos extraídos de los procesos principales que incurren de manera frecuente en el principal objetivo de la organización y son de suma importancia para cumplir con el éxito de la misma.
- **Procesos estratégicos:** son procesos delimitados, su reconocimiento puede ser conveniente para recluir los problemas que se presentan en la organización y propiciar tratamientos de mejora dentro de dichos procesos.
- **Procesos de soporte:** son procesos responsables de proveer a la organización los recursos que engloban actividades imprescindibles para generar el valor

añadido adecuado para un mejor funcionamiento de los procesos para la organización y deseado por los clientes.

Figura 19. Clasificación de procesos



Fuente: (Ministerio de Fomento, 2018)

Elaborado por: Las Autoras

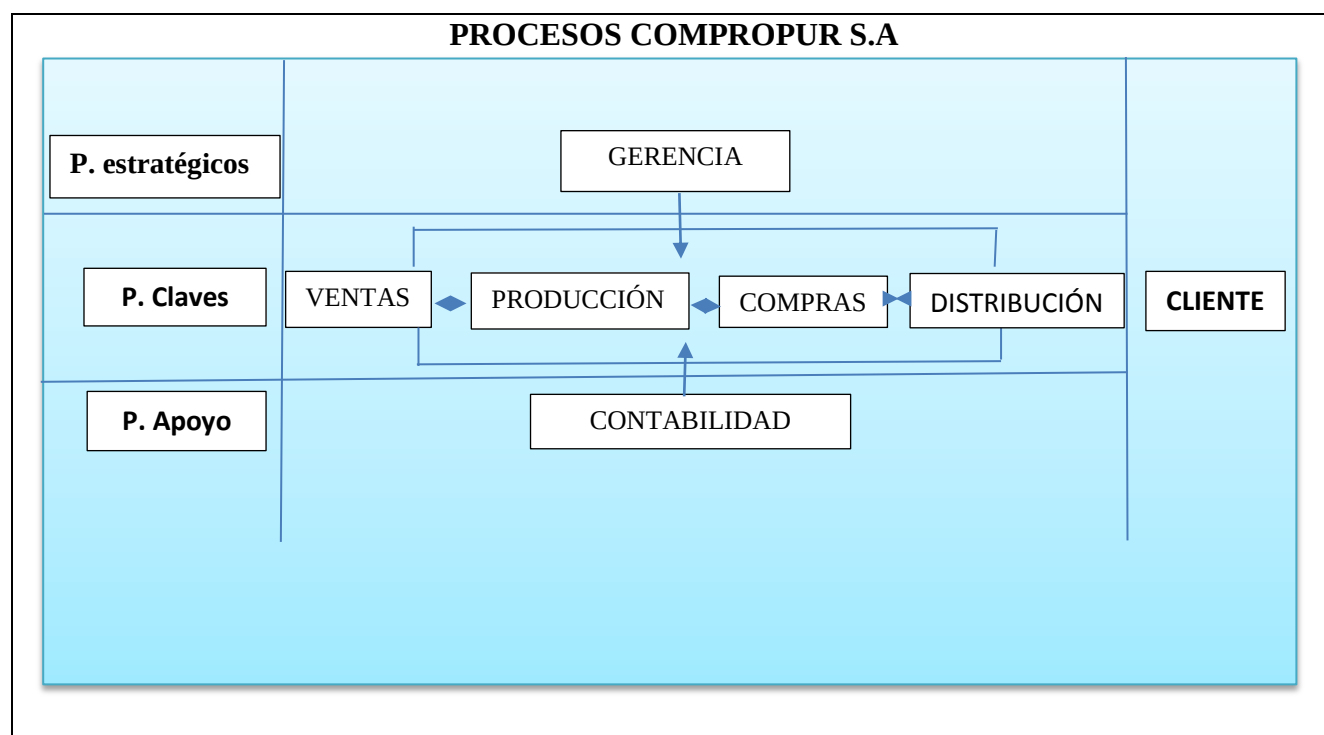
Modelo de gestión de procesos dentro del área de producción.

A continuación, se aplica el modelo de gestión por procesos en el área de producción de COMPROPUR S.A., con el objetivo de identificar tareas, actividades que generan valor al cliente mediante un mapa de procesos.

3.3.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos es la representación gráfica de la organización que se ejecuta en cada uno de los procesos, la misma que expresa sus enfoques, la posición de las partes interesadas dentro de la organización y los factores primordiales del planteamiento del proceso conjuntamente con los objetivos fijados al prototipo del mismo (Alarcón & Parra, 2018).

Figura 20. Mapa de procesos de COMPROPUR S.A.



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

Caracterización de procesos

Dentro de cada proceso debe constar dueño, entradas, salidas, objetivo del proceso, recursos y controles.

➤ Caracterización de proceso gerencial

Dueño: la persona responsable de la empresa es el gerente general.

Objetivo: dirigir correctamente la organización para crecer y hacerla más competitiva.

Figura 21. Tabla de caracterización de procesos “gerencia”

Entradas:

Proviene de	Tipo de entrada
Contabilidad:	Documentación contable de la empresa
Compras:	Proformas, demanda de clientes, pedidos
Producción:	Informes de capacidad
Distribución:	Proforma de distribución

Salidas:

Envía a	Tipo de salida
Producción:	Aprobación de procesos
Compras:	Aprobación de productos para comprar
Ventas:	Políticas de ventas
Distribución:	Aprobación de puntos de distribución

➤ Caracterización del proceso de compras

Responsable del proceso de compras: en este proceso la persona que lo realiza es el supervisor de compras o el encargado del departamento.

Objetivo: obtener productos de excelente calidad, equipos, insumos y materia prima óptima.

Figura 22. Tabla de caracterización de procesos “compras”

Entradas:

Proviene de	Tipo de entrada
Gerencia: Aceptación de compras para la empresa	
Contabilidad: Flujo de caja e información financiera	
Proveedores: Facturación de insumos	
distribución: Informes de capacidad	

Salidas:

Envía a	Tipo de salida
Gerencia: Aceptación de compras para la empresa	
Contabilidad: Flujo de caja e Información financiera	
Proveedores: Facturación de insumos	
Distribución: Informes de capacidad	

➤ Caracterización del proceso de producción

Responsable del proceso de producción: la persona encargada de esta función es el supervisor de producción.

Objetivo: cumplir con los estándares de calidad que exigen los clientes cumpliendo los parámetros de eficiencia y produciendo los pedidos en el tiempo acordado.

Figura 23. Tabla de caracterización de procesos “producción”

Entradas:

Proviene de	Tipo de entrada
Gerencia:	Aceptación de diseños establecidos
Compras:	Materiales e insumos
Ventas:	Lista de orden de producción
Distribución:	Lista de producción generada para la distribución

Salidas:

Envía a	Tipo de salida
Gerencia:	Informes de eficiencia
Ventas:	Información de productos terminados

➤ **Caracterización del proceso de ventas**

Responsable del proceso: el encargado de esta área es el supervisor de ventas.

Objetivo: el objetivo del proceso de ventas es vender un producto de calidad y a menor precio, con la finalidad de entrar a la competencia dentro de la línea de marcas conocidas.

Figura 24. Tabla de caracterización de procesos “ventas”

Entradas:

Proviene de	Tipo de entrada
Gerencia: Demanda y pedidos de clientes.	
Cientes: Políticas , aprobaciones	
Produccion : Informes de producción	
Distribucion: Puntos de venta y distribución	

Salidas:

Envía a	Tipo de salida
contablidadas: Cuentas por cobrar.	
Cientes: Políticas de credito	
Produccion : Órdenes a producir	
Distribucion:Puntos de venta y distribución	

➤ Caracterización del proceso de contabilidad

Responsable del proceso: El encargado de este proceso es el contador de la empresa.

Objetivo: Tener un control de las cuentas de la empresa y tener conocimiento financiero de la misma.

Figura 25. Tabla de caracterización de procesos “contabilidad”

Entradas:

Proviene de	Tipo de entrada
	ventas: Cuentas por cobrar
	Cientes: Pagos generados del producto
	compras : Facturas emitidas

Salidas:

Envia a	Tipo de salida
	Gerencia: Balances de la empresa
	Compras: Flujo de caja
	Proveedores : Pagos y cheques con el respectivo recibo de venta

➤ Caracterización del proceso de distribución

Responsable del proceso: El encargado de este proceso es el jefe de distribución

Objetivo: Crear un plan de rutas para una mejor distribución de la producción y optimizar los tiempos del mismo.

Figura 26. Tabla de caracterización de procesos “distribución”

Entradas:

Proviene de	Tipo de entrada
Gerencia: Focalizar un plan de rutas	
Ventas: Proformas , pedidos	
Proveedores : Presentación continua del producto	

Salidas:

Envía a	Tipo de salida
Gerencia: Distribución en tiempos definidos	
Proveedores : Mejorar propuesta de pedidos.	

3.3.3 Matriz de interacción de procesos

Según Huerga (2000), la matriz de interacción de procesos enfatiza las entradas y salidas entre la interacción de cada proceso, también indica el tipo de proceso por el que la variable hilera produce en cada columna correspondiente, a continuación se presenta la matriz de la empresa COMPROPUR S.A., en estudio.

Tabla 1. Matriz de interrelación

MATRIZ DE INTERRELACIÓN								
	Gerencia	Compras	Producción	Ventas	Contabilidad	Cliente	Proveedores	Distribución
Gerencia		Adquisiciones.	Aceptación de diseños.	Políticas y aprobaciones.				
Compras	Proformas, pedidos.		Materiales para producción.		Facturas emitidas.		Pedidos realizados.	
Producción	Informe de eficiencia.			Producto final				
Ventas			Lista de producción.		Cuentas por cobrar. políticas de ventas	Proformas de ventas.		

Contabilidad, ventas	Información financieros	Flujos de Caja					Variación de documentos de pago.	
Clientes				Pedidos de productos.	Pagos realizados.			
Proveedores		Insumos con facturas.						
Distribución	Proformas de distribución.			Distribución de productos.				

3.4 Representación gráfica de un proceso

La representación gráfica se usa frecuentemente en todas las disciplinas de la ciencia y la tecnología. Existen múltiples tipos de diagramas, a continuación, se detallan los más importantes:

3.4.1 Diagrama de flujo de procesos

Un diagrama es un dibujo o esquema que sirve para representar gráficamente las relaciones entre las distintas partes o componentes de un sistema o conjunto. También se pueden utilizar para representar la resolución de un problema, para definir el conjunto de estados por los que pasa un sistema o para mostrar las operaciones que realiza un sistema. Son muy útiles, ya que el ser humano reconoce rápidamente la información visual. Además, a veces son necesarias varias páginas de texto para proporcionar la misma información con un buen diagrama.

Según González & Arciniegas (2015), los diagramas de flujo permiten representar gráficamente un algoritmo o un proceso las cuales se utilizan en numerosas disciplinas como programación, economía, psicología, procesos industriales, etc.

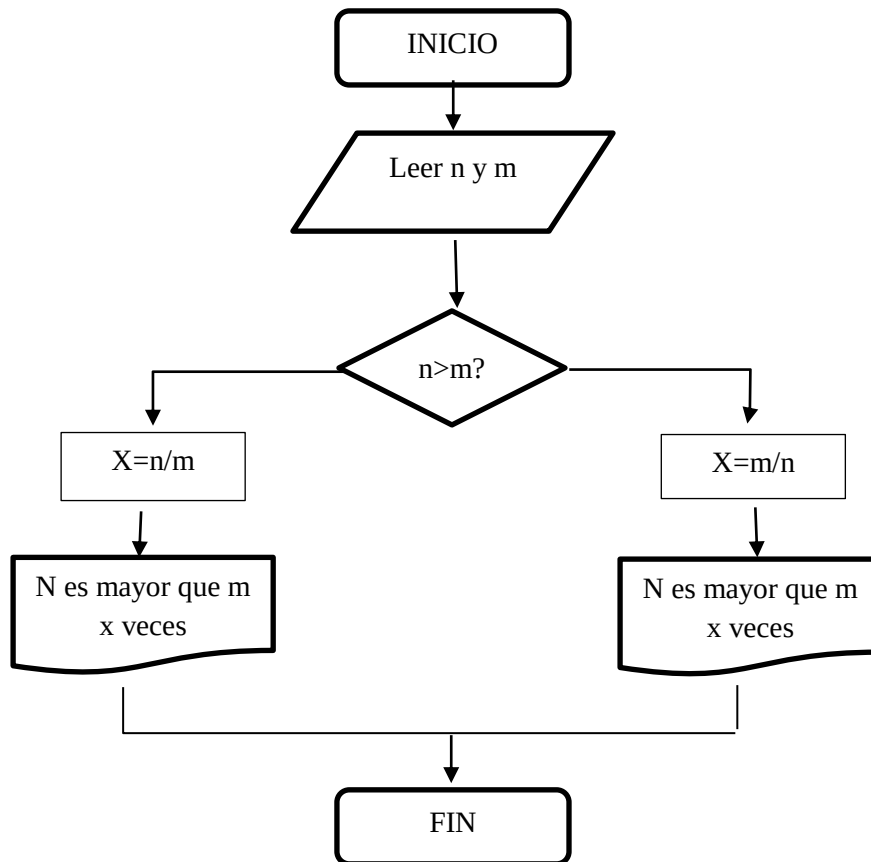
Ante lo mencionado se puede indicar que el diagrama de flujo contiene dos tipos de elementos, los cuales son denominados como nodos y hacen referencia a las actividades, decisiones o procesos, y flechas que dirigen la visualización de la información entre nodos.

Hay que recalcar además que los diagramas poseen únicamente un punto de inicio y un final, es por eso que todas las flechas deben empezar en el nodo de inicio y llegar al nodo final, en caso de que alguna flecha no empiece en el nodo inicial o termine en el punto final, el diagrama será incorrecto (González & Arciniegas, 2015).

Formato vertical

Se caracteriza por tener el nodo inicial en la parte de arriba o superior del diagrama y el flujo va de arriba abajo terminando con el nodo final, este se utiliza cuando se requiere representar una lista ordenada de operaciones, como se puede observar a continuación en la figura 27.

Figura 27. Diagrama de flujo en forma vertical



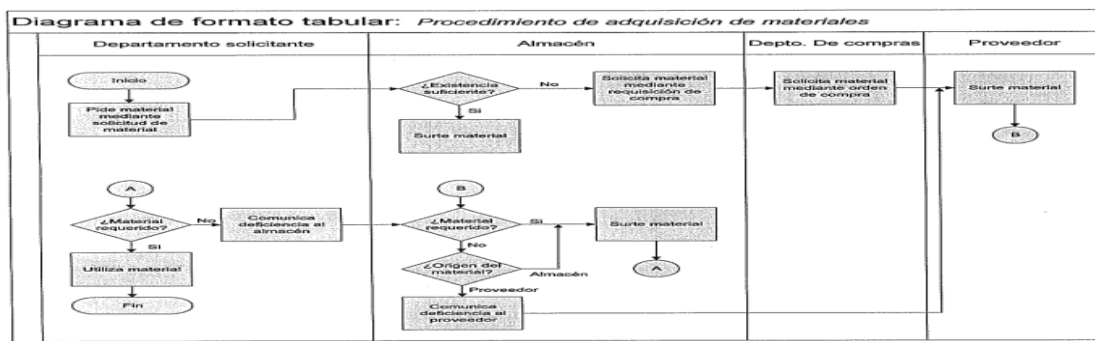
Fuente: (López, 2016)

Elaborado por: Las Autoras

Formato horizontal

Este tipo de diagrama se lo realiza de izquierda a derecha, para lo cual los datos se trabajan de manera horizontal, es por eso que se puede enfatizar, cuando se presenta más compleja la realización del diagrama ésta ayudará a visualizar de mejor forma los procesos (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009).

Figura 28. Diagrama de flujo en forma horizontal

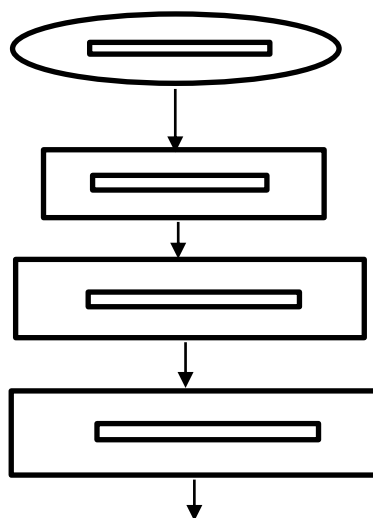


Fuente: (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009)

3.4.1.1 Diagrama de flujo de bloques

Este es un diagrama de flujo por bloques permite, visualizar los procesos de forma más detallada, de manera que se presenta la secuencia en bloques encadenados entre si cada uno con su respectivo significado. Además, este tipo de diagrama permite utilizar simbología más variada en relación a los diagramas anteriores, así también este no se restringe a ninguna línea o columnas establecidas. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009).

Figura 29. Diagrama de flujo en forma de bloques



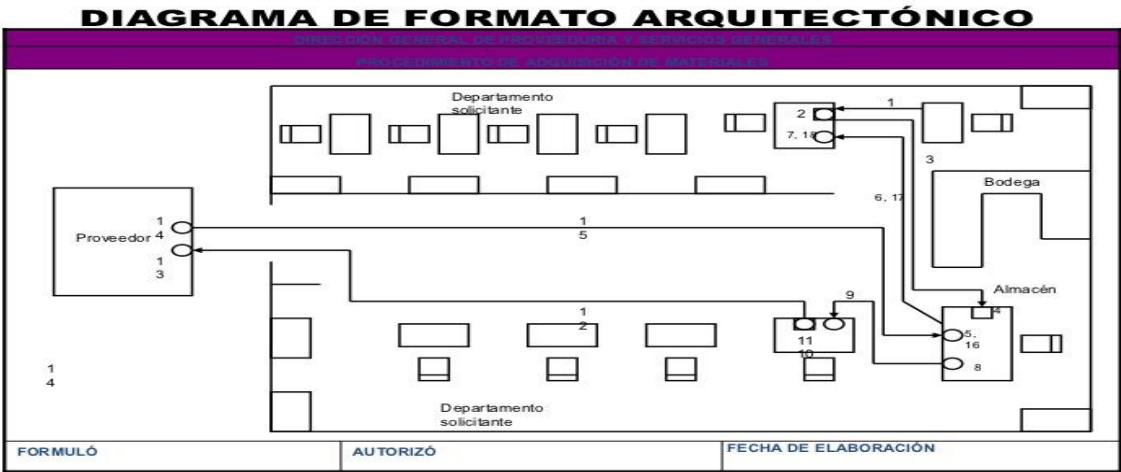
Fuente: (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009)

Elaborado por: las autoras.

3.4.1.2 Formato arquitectónico

Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos (Cuello , 2016).

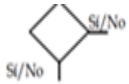
Figura 30. Diagrama de Flujo en forma arquitectónico



Fuente: (López, 2016)

3.4.1.3 Simbología para la diagramación de procesos

Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las instituciones siguientes: La American Society of Mechanical Engineers (ASME) y la American National Standard Institute (ANSI).

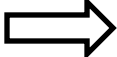
Combinados	
Símbolo	Representa
	Decisión: indica las alternativas dentro del flujo.
	Línea de flujo: permite la conexión entre los nodos.
	Operación y origen: ayuda a simplificar las actividades combinadas.

Fuente: (Harshbarger, 2002)

Elaborado por: Las Autoras

Existen también otras simbologías para diagramar sin una certificación tan estricta, que por su versatilidad se emplean en las organizaciones, como es el caso de los diagramas integrados de flujo (DIF), que son una representación gráfica de los modelos físicos y de comunicación de un proceso, según la American National Standard Institute (ANSI) se presenta la siguiente simbología.

Figura 31. Tabla de simbología para diagramación de procesos

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal: este representa en inicio o fin del flujo, el cual puede ser lugar o acción, además se usa para indicar una unidad administrativa.		Conector: este símbolo representa un enlace o conexión de una parte del diagrama.
	Disparador: esta grafica indica procedimiento.		Conector de la página: representa una conexión con otra página.
	Operación: representa la realización de una actividad relativa a un procedimiento.		Documento: Representa cualquier tipo de documento.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.		Proceso: Representa una actividad o proceso compleja.
	Transporte: Indica cada vez que un documento se traslada de un lugar a otro.		Demora: se utiliza para señalar cuando un documento se encuentra detenido.

Fuente: (Harshbarger, 2002)

Elaborado por: Las Autoras

Reglas para la construcción de un diagrama de flujo

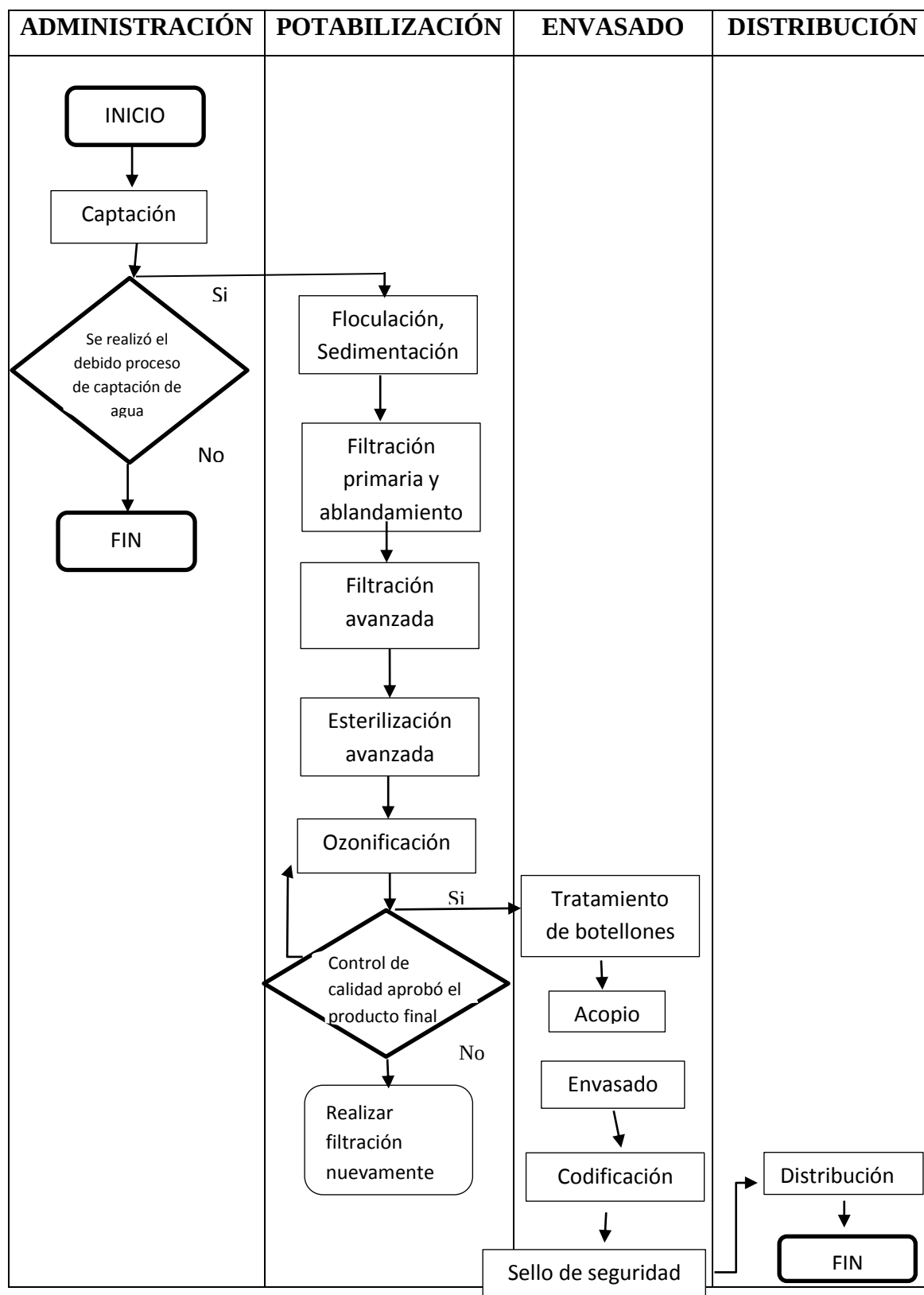
Según Harshbarger (2002), indica que las reglas para construir un diagrama de flujo son las siguientes:

- Los diagramas de flujo deben escribirse de arriba hacia abajo, y/o de izquierda a derecha.
- Los símbolos se unen con líneas, las cuales tienen en la punta una flecha que indica la dirección que fluye la información/procesos.
- No deben quedar líneas de flujo sin conectar
- Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.

3.4.1.4 Construcción de un diagrama de flujo

Para construir un diagrama de flujo de procesos hay que tomar en cuenta las reglas que en apartados anteriores se mencionaron, es por eso que el diagrama de flujo de la empresa COMPROPUR S.A, será aplicado al proceso de producción, en el cual se seguirá la siguiente estructura:

Tabla 2. Proceso de producción



--	--	--	--

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las Autoras

Para mayor entendimiento, se detalla el siguiente procedimiento que posee COMPROPUR S.A:

- **Captación:** la materia prima es agua que nace del bosque protector Machángara, sometida previamente a un proceso de potabilización.
- **Floculación, sedimentación:** mediante precipitación se eliminan pequeñas impurezas al añadir agentes floculantes en un tanque de acero inoxidable con control de PH.
- **Filtración primaria y ablandamiento:** filtro de arena: éste ayuda a la eliminación de partículas menores remanentes. Tanque de equilibrio: para almacenamiento de agua. Filtro de carbón activado: ayuda a la eliminación de cloro residual. Filtros ablandadores: ayuda en el control de dureza del agua mediante resina de intercambio iónico.
- **Filtración Avanzada:** ayuda a filtrar el agua en cartuchos de 3 micras.
- **Esterilización Avanzada:** mide la longitud de la onda de luz ultravioleta para garantizar la pureza microbiológica.
- **Ozonificación:** el ozono se emplea por su alto poder bactericida y fungicida en el agua porque descompone los organismos sin dejar residuos químicos.
- **Acopio:** el agua tratada se almacena en tanques.
- **Tratamiento de Botellones:** los botellones que pasan el proceso de inspección y control de calidad se lavan con agua a altas temperaturas y desinfectantes especiales.
- **Envasado:** mediante un proceso automático.
- **Codificación:** se imprime de manera automática la fecha de producción, caducidad y PVP.

3.4.2 Mapa de procesos

Según Amisada & Huerta (2016), enfatizan que un mapa de procesos es un conjunto de gráficos que permite visualizar de forma clara y concisa la operación de una organización, así también este tipo de mapas ayudan a establecer responsabilidades las cuales permitan ejecutar las actividades acordes a los objetivos propuestos por la organización.

Es por eso que al momento de adoptar la representación de un mapa de procesos el autor propone diferentes procesos de ejecución, a continuación, se mencionan algunos:

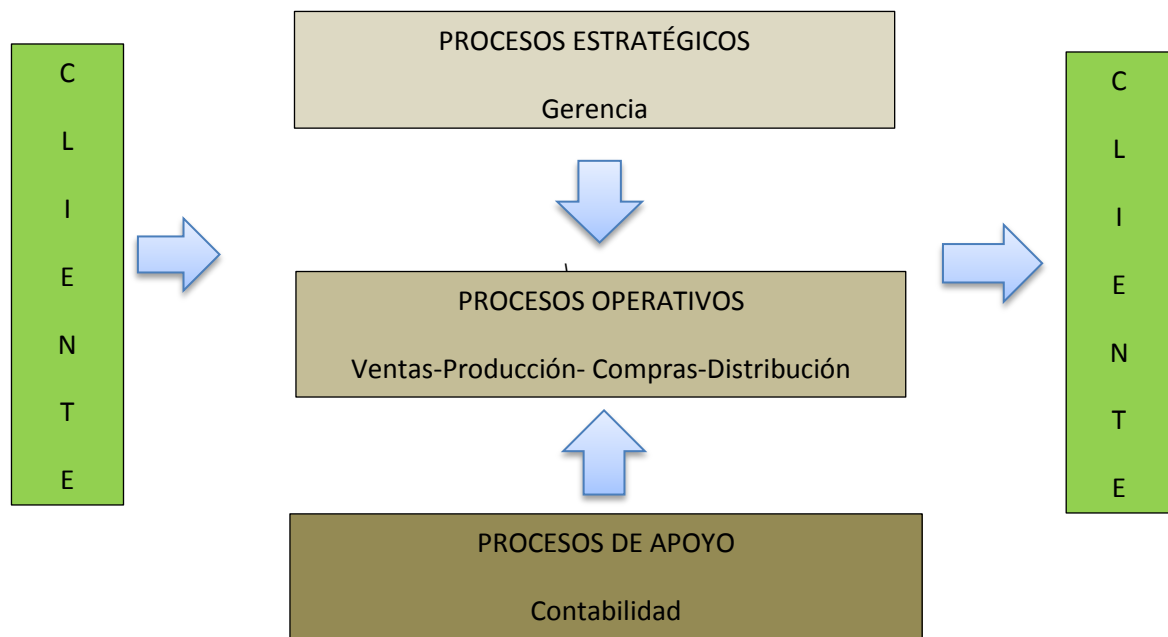
Bou y Sauquet (2004), indica los siguientes pasos para realizar el mapa de procesos:

1. Determinar cada proceso: cliente, misión del proceso, fin, entrada clave, requerimiento.
2. Identificación de todas las actividades.
3. Identificación de actividades, pueden ser las que ocasionalmente suceden y las que siempre suceden.
4. Desarrollo del diagrama.

Biazzo (2000), indica los siguientes:

1. Esclarecimiento de límites, principales salidas y entradas de todos los factores involucrados en el flujo de trabajo.
2. Entrevista con las personas responsables de cada proceso.
3. Diseño de modelo de procesos con la información recolectada.

Figura 32. Clasificación de procesos



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las Autoras

El área de producción cuenta con distintos sub procesos con sus respectivas actividades, las mismas que permiten ejecutar las tareas más importantes dentro de la producción las cuales se detalla a continuación.

3.4.3 Procesos Estratégicos

Planificación Estratégica

Este proceso se puede manejar mediante una congregación informal para constituir objetivos anuales, como insumo principal que utiliza este proceso son los balances financieros debidamente aprobados y el rendimiento que se obtiene, son los propósitos anuales los mismos que en su mayoría están conducidos al marketing interno. En complemento a este proceso se define un presupuesto para el área comercial de la compañía.

Gestión de recursos

Faculta la admisión eficaz y eficiente de los recursos de la organización cuando se requieren. Los cuales pueden incorporar recursos financieros, inventario, habilidades humanas, los recursos de producción, o tecnología de la información.

Empaque

El proceso de empaque se ejecuta conforme a la zona de entrega requerida, este debe satisfacer todos los estándares de calidad que demanda el producto.

Gestión de calidad

Este proceso es sistemático el cual accede a controlar las distintas actividades que se llevan a cabo y planear hasta dar paso a la ejercitación. Esto respalda la consistencia y estabilidad en el desempeño al satisfacer las necesidades de los clientes.

Procesos clave o de realización

Pedidos

En el área de pedidos se registra la petición y demanda del cliente.

Planificación de producción

Este se fundamenta con la constitución de un objetivo de trabajo de acuerdo con las ventas y pedidos esperados.

Entrega del producto

La entrega del producto se requiere acorde al pedido y fecha establecida.

Facturación o cobro

Se encarga de realizar el cobro de los clientes.

Procesos de apoyo

Contabilidad

Realiza un trabajo de ejecutar todas las transacciones financieras de la empresa, las cuales estarán basadas conforme los principios de contabilidad.

Selección y Contratación

En esta área se enfatiza en realizar una excelente elección de personal que realice eficientemente los perfiles requeridos por la empresa, garantizando la efectividad del servicio a prestar. Por esta causa se realiza varias preselecciones y filtros manejando a lo largo de procesos con la aplicación de dos entrevistas y un assessment center de acuerdo al cargo a postular.

Mantenimiento de maquinaria

En el proceso de mantenimiento de maquinaria este encamina a proveer un software actualizado y hardware en condiciones estables y constantes, lo cual se desarrolla a la par con la coordinación de horarios con quién se va a realizar las actividades.

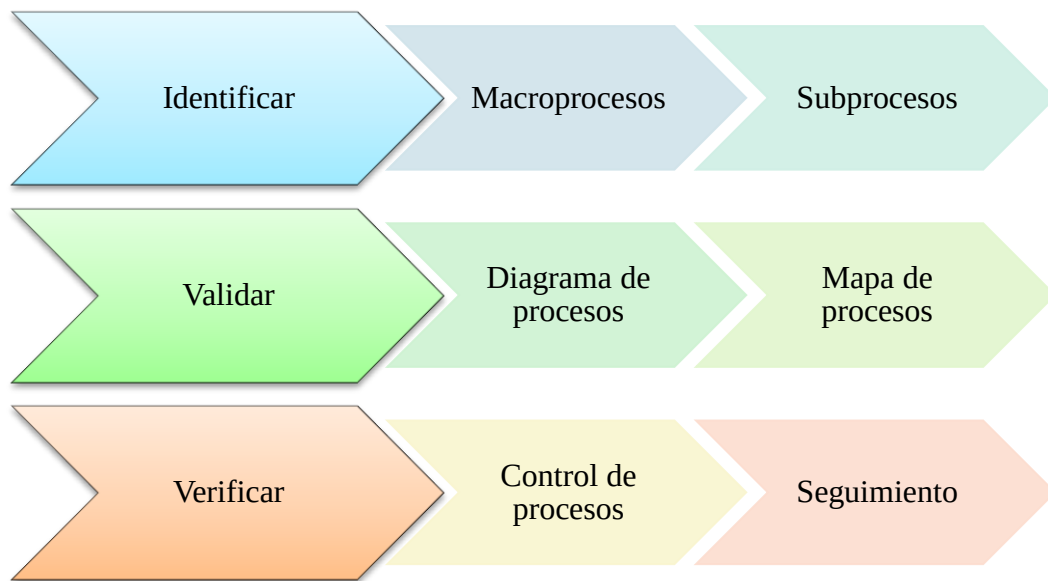
Compras

Al reconocer la necesidad de compra, el responsable de coordinar su abastecimiento es la misma persona quien la determinó, para esto se emplea la solicitud de pago a proveedores, siendo un formato que se llena para que se efectúe el pago y para dejar constancia de la transacción realizada.

3.4.4 Pasos para la implementación de gestión por procesos

Los procedimientos que se deben tomar en cuenta para la implementación de la gestión por procesos, es la siguiente:

Figura 33. Pasos para la implementación de gestión por procesos



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.4.5 Ventajas de la aplicación de la gestión por procesos

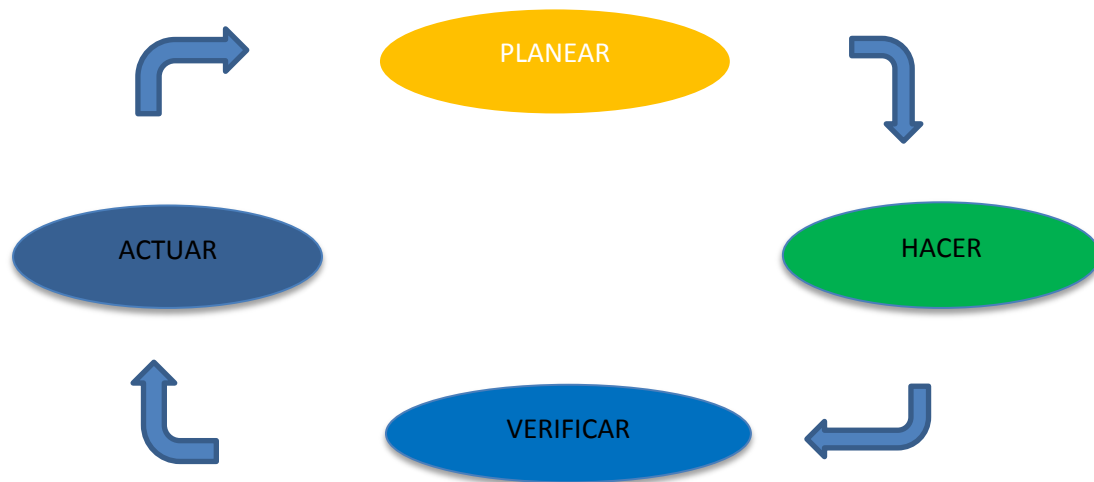
Los beneficios que puede dar la gestión por procesos son las siguientes:

- Contribuye a conocer una correcta imagen de la empresa y sus relaciones.
- Proporciona mayor flexibilidad
- Contribuye a mejorar las interrelaciones con las personas.
- Permite establecer responsables de cada actividad de proceso, de manera que cada empleado conoce su rol.
- Permite trabajar de forma organizada buscando siempre el beneficio común.
- Ayuda a optimizar los recursos.
- Ayuda a desarrollar la mejora continua de cada uno de los procesos (Hernández, 2009).

3.4.6 Ciclo de mejora PHVA

El nombre del ciclo de mejora, el cual viene de la palabra en inglés: Plan (Planificar), Do (Hacer), Check (Verificar), Act (Actuar), es por eso que es más conocido como una de las aplicaciones de mejora continua más conocido debido que posee cuatro etapas cíclicas, de forma que cuando termina la etapa final debe empezar nuevamente con la etapa inicial, de manera que pueda reevaluar las actividades seguidamente y así poder incorporar mejoras y disminuir fallas incrementando la eficiencia y eficacia (Guerreo, 2018).

Figura 34. Ciclo de todos los procesos de gestión de calidad



Elaborado por: Las Autoras

El ciclo PHVA puede describirse de la siguiente manera:

- Planificar: permite formar actividades de los procesos para poder generar resultados.
- Hacer: realizar las actividades planificadas.
- Verificar: mediante esta etapa se verifica el cumplimiento de cada actividad planificada.

- Actuar: ayuda a desarrollar acciones que permitan contribuir con el desarrollo del desempeño cuando sea necesario (Organismo Internacional de Normalización ISO, 2015).

3.4.7 Herramientas estadísticas para el control de procesos

Son varias las herramientas que permite tener el control sobre los procesos, a continuación, se mencionará algunas:

3.4.7.1 Gráficos de control

Mediante la utilización de esta herramienta, se podrá presentar un resumen de diferentes aspectos de calidad de cualquier tipo de producto, debido que permite entender de forma más clara y concisa los datos presentados, ya que no todos los que reciben información sobre procedimientos de control esta familiarizados con el tema (Pombo, 2015).

Figura 35. Gráfico de control



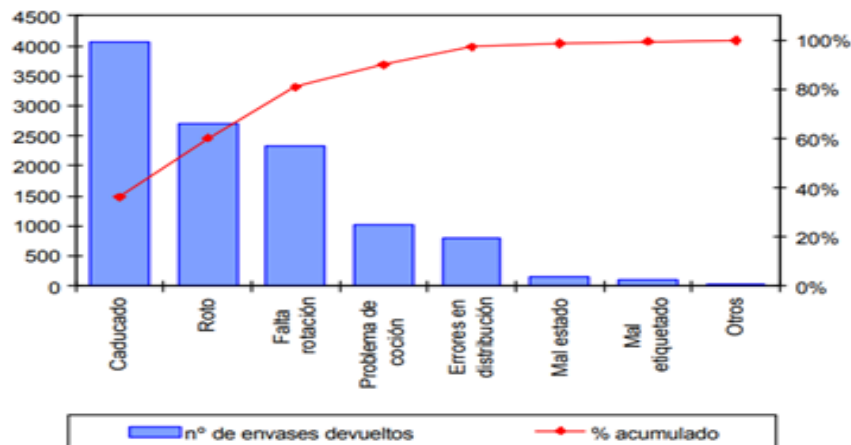
Fuente: (Pombo, 2015)

3.4.7.2 Diagrama de Pareto

Este tipo de diagrama permite mostrar los resultados de forma ordenada desde la mayor frecuencia a la menor, y su diseño se complementa con la gráfica de una línea que representa la frecuencia acumulada, debido que ayuda a mostrar la magnitud relativa de los defectos contados. Es por eso que para poder diseñar un diagrama de Pareto es

necesario ordenar las causas acordes al nivel de importancia, para mayor comprensión se presenta un ejemplo de diagrama de Pareto a continuación:

Figura 36. Diagrama de Pareto

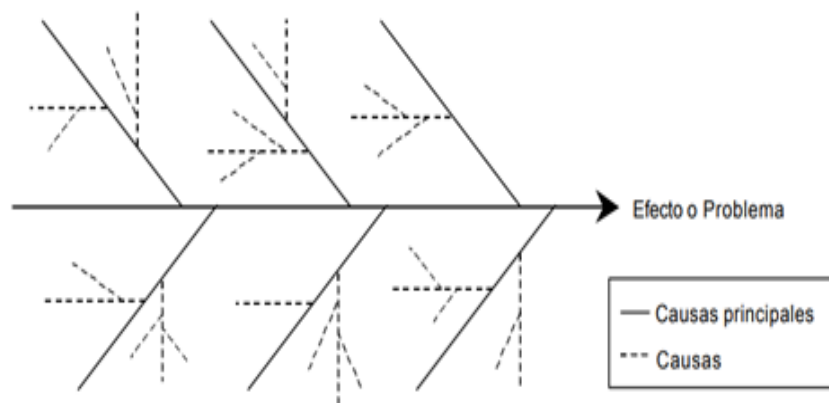


Fuente (Huerga, 2000):

3.4.7.3 Diagrama causa y efecto

Este tipo de herramienta ayuda a eliminar o identificar los efectos y causas que pueden causar los problemas presentes, es por eso que este tipo de diagrama consiste básicamente en un conjunto de ramas y una línea central que interpreta las relaciones entre los efectos examinados y las causas que lo ocasionan, por su creador este diagrama también es conocido como diagrama de ISHIKAWA o diagrama de espina de pescado.

Figura 37. Diagrama causa y efecto



Fuente: (Huerga, 2000)

3.3.7.4 Plantilla para la recogida de datos

Las plantillas se utilizan con el propósito de recoger datos de forma ordenada y sistemática. La forma y estructura de una plantilla para recoger información presenta múltiples variedades en función de la finalidad para la que ha sido diseñada (Huerga, 2000).

Figura 38. Plantilla para recoger datos

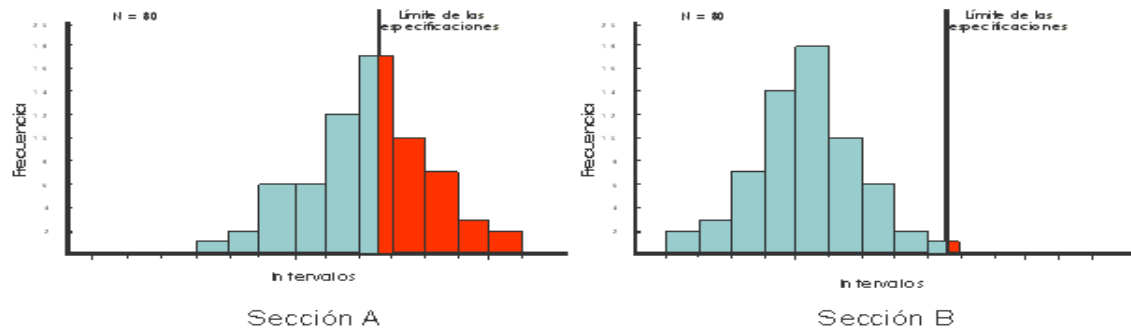
	Fotocélula					Mal arrastre de papel					Mal marcado de fechas					Mala soldadura					Fallo carrusel					Problema agrupadora				
	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Máquina A																														
Máquina B																														
Máquina C																														

Fuente: (Huerga, 2000)

3.3.7.5 Estratificación

Se trata de un procedimiento el cual se encarga de mostrar y clasificar una serie de datos disponibles agrupados con características similares.

Figura 39. Estratificación



Fuente: (Huerga, 2000)

En este capítulo se definieron los conceptos claves de la gestión por procesos y sus respectivas herramientas, la misma que ayudará al desarrollo del ciclo PHVA. También se propuso un modelo de gestión por procesos en el que se espera que tenga aceptación por parte de la empresa, el mismo que ayudará a una gestión adecuada y sobre todo exista una mejora en cada uno de sus procesos.

CAPÍTULO 4

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

En el presente capítulo se implantará un sistema llamado el ciclo de Deming, también conocido como ciclo PHVA, teniendo en cuenta que en la actualidad es uno de los sistemas más usados por las organizaciones para un plan de mejora continua, para ello anteriormente se había realizado un análisis previo de la situación actual de la empresa.

4.1 Etapa Planear

Después de haber realizado el análisis inicial de la empresa se procede a realizar un análisis FODA del área de producción.

4.1.1 FODA del área de producción

Fortalezas:

- F1: Alta experiencia del personal de producción.
- F2: Maquinaria en buen estado.
- F3: Buen ambiente de trabajo.
- F4: Cantidad mínima de desperdicios de la materia prima.
- F5: Personal responsable con el trabajo.
- F6: Fidelidad por parte de los clientes.

Oportunidades:

- O1: Lanzamiento de nuevos productos.
- O2: Incremento de ventas en el último año.

Debilidades:

- D1: Poca capacitación al personal de producción.
- D2: Falta de estrategias en su distribución.
- D3: Inadecuado control por parte de producción.
- D4: No cuenta con un método correcto de control de procesos.

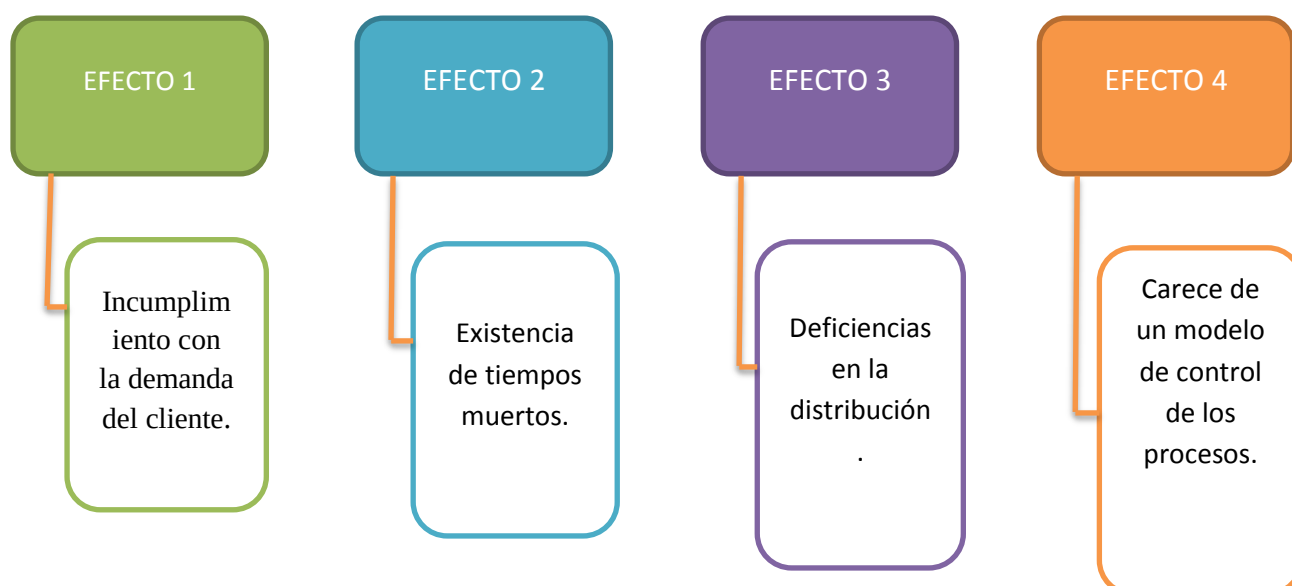
Amenazas:

A2: Alto número de competidores.

A3: Disminución de ventas.

A través del análisis FODA se analizó y se pudo encontrar algunas falencias existentes en el área de producción, conjuntamente con el jefe de producción se analizó las anomalías del área, tomando en cuenta los problemas que más afectan a la empresa.

Tabla 4. Priorización de efectos



Elaborado por: Las Autoras

En el análisis FODA de producción que se realizó se pudo identificar algunos problemas y efectos que perjudican el área de producción de la empresa.

El primer efecto es el resultado de la D3: Existe un inadecuado control en la producción, esto ocasiona que haya un incumplimiento con la demanda del mercado.

El segundo efecto es el resultado de la D1: Falta capacitación y motivación para un mejor conocimiento y rendimiento del personal, lo cual ocasiona la existencia de tiempos muertos.

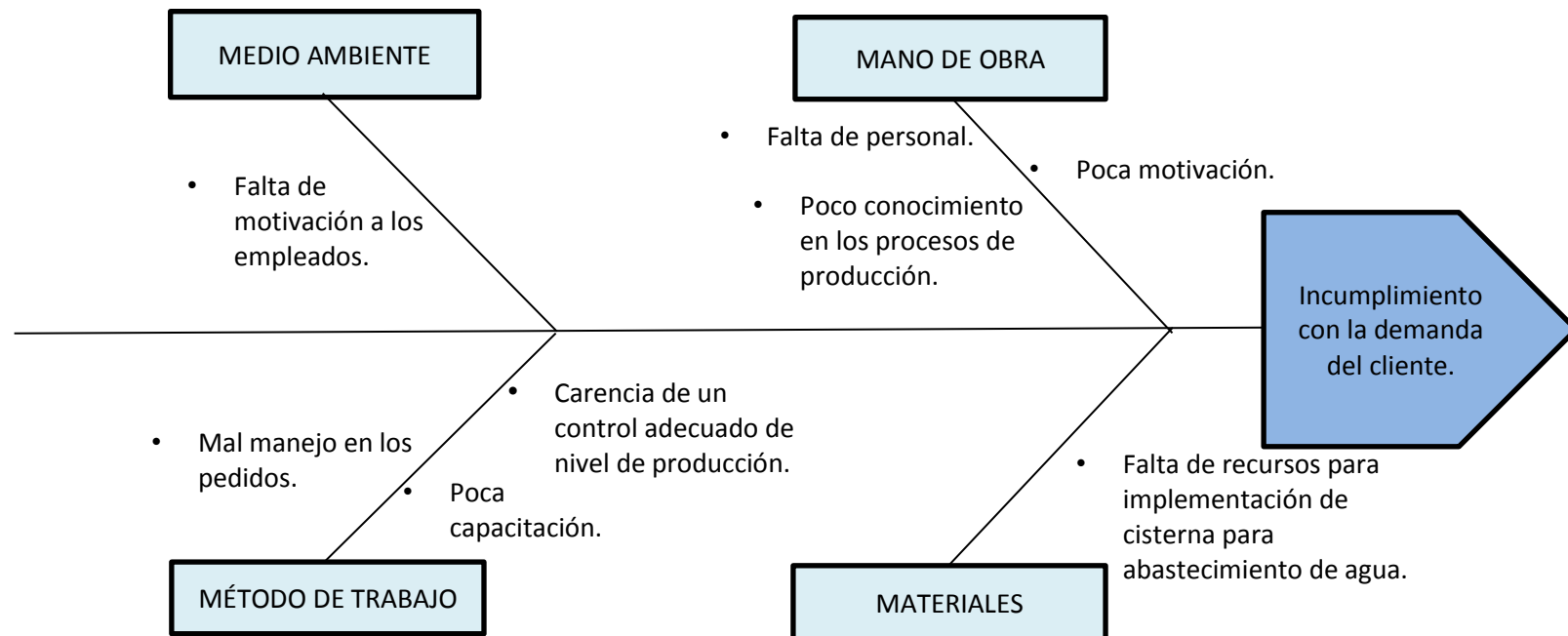
El tercer efecto es el resultado de la D2: La falta de estrategias en la empresa ocasiona deficiencias en la distribución del producto.

El cuarto efecto es el resultado de la D4: Carece de un procedimiento para medir el desempeño de la empresa, la misma que se debe por la falta de un modelo de control de procesos.

4.1.2 Diagramas de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa es una herramienta que permite identificar las causas principales y secundarias de los problemas y de este modo poder encontrar soluciones a los problemas, con la finalidad de mejorar sus procesos.

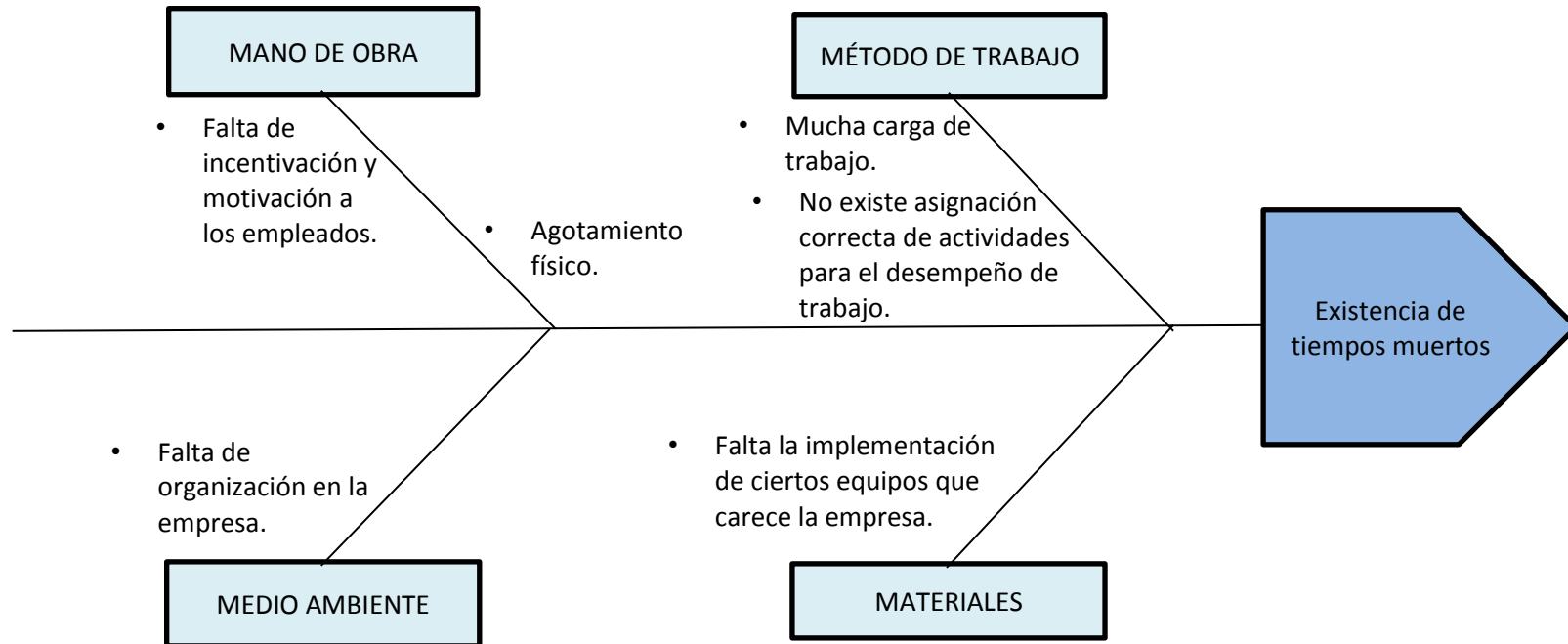
Figura 40. Diagrama de Ishikawa proceso de producción



Fuente: Información de la empresa

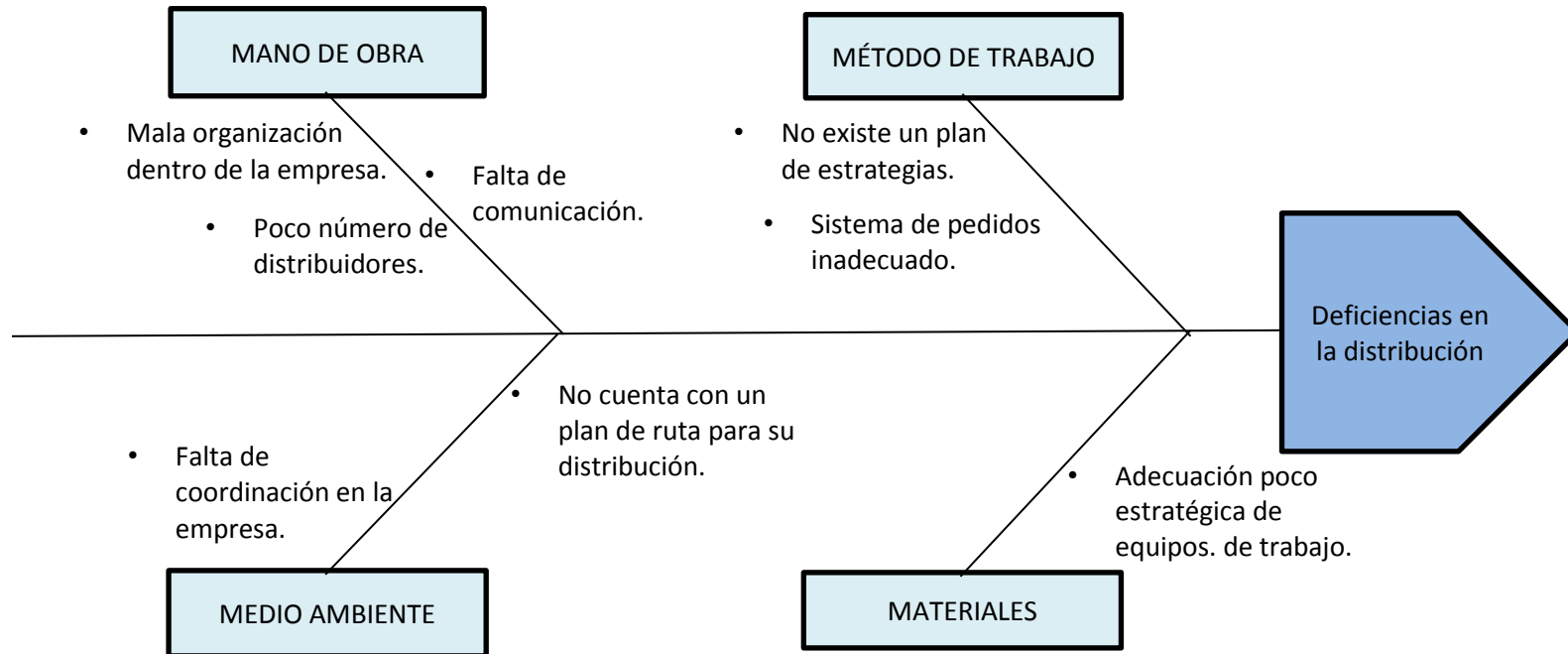
Elaborado por: Las Autoras

Figura 41. Diagrama de Ishikawa proceso de producción



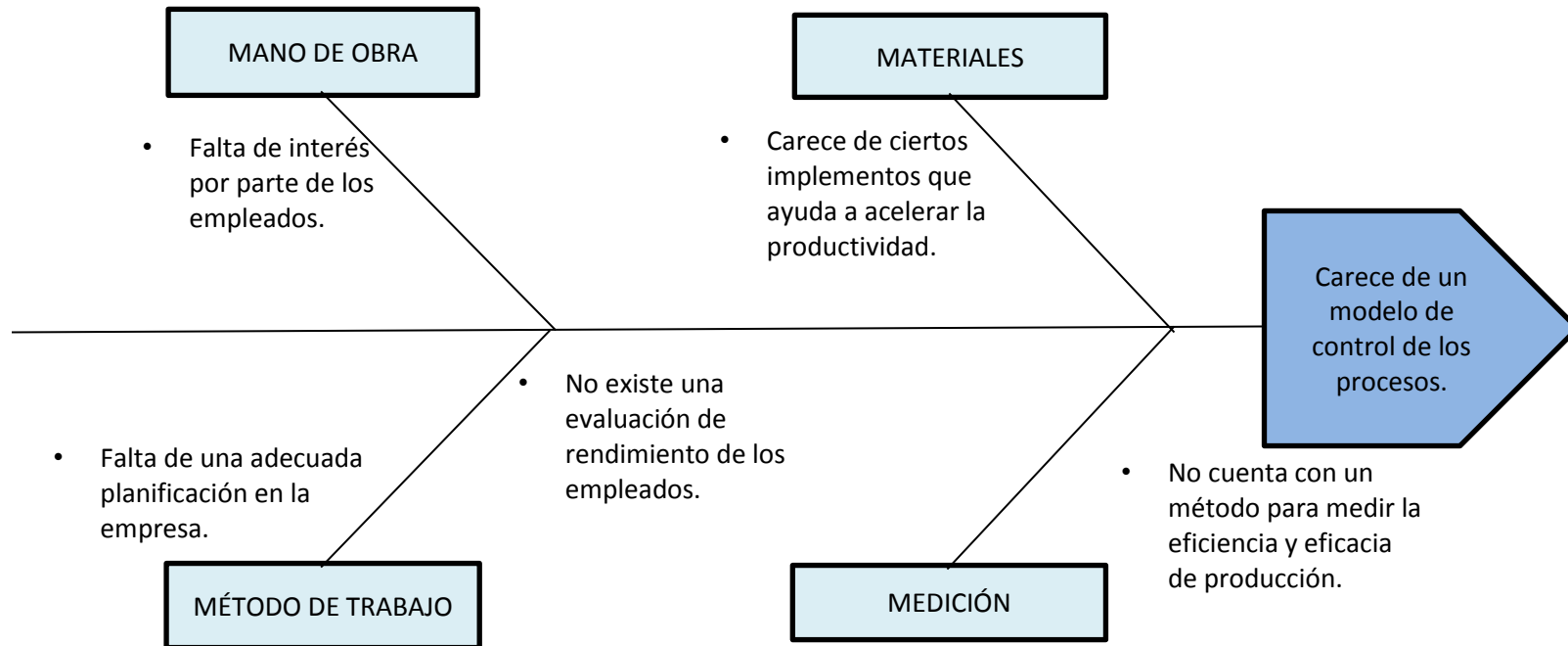
Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las Autoras

Figura 42. Diagrama de Ishikawa proceso de producción



Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Las Autoras

Figura 43. Diagrama de Ishikawa proceso de producción



Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Las autoras

4.1.3 Etapa Planear

Después de haber identificado algunos efectos críticos de la empresa y sus respectivas causas se procede a elaborar los planes de gestión de procesos, el propósito es realizar cambios en los problemas existentes debido que afectan los procesos e interfieren en alcanzar los objetivos establecidos.

Tabla 5. Plan de Gestión efecto 1

COMPROPUR S.A.							
Plan de Gestión							
Problema identificado	Incumplimiento con la demanda del cliente						
Objetivo	Acelerar la producción para poder cumplir con la demanda del mercado del cliente						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Adoptar tecnología para obtener mayor eficiencia en sus procesos.	3 meses	\$800	Jefe de producción	Sala de juntas	Gerencia	Tecnología adoptada para mejorar sus procesos.	Realizar una reunión para tratar el tema y llegar a un acuerdo.
Motivar a los empleados para obtener un mejor rendimiento.	1 mes	\$50	Jefe de Recursos Humanos	Sala de juntas	Jefe de Recursos Humanos	Informe o registro de las reuniones motivacionales.	Las reuniones motivacionales tienen que ser mensuales.
Capacitar a los empleados sobre procesos de producción.	2 meses	\$300	Jefe de producción	Área de producción	Jefe de planificación	Respectivas evaluaciones a los trabajadores.	Analizar las evaluaciones realizadas.
Analizar el método de trabajo para desempeñar un procedimiento óptimo y elevar el nivel de producción.	3 meses	\$300	Ingeniero Industrial	Computadora	Jefe de producción	Presentar informe técnico.	Analizar el procedimiento que se va a proponer.

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 6. Plan de Gestión efecto 2

COMPROPUR S.A.							
Plan de Gestión							
Problema identificado	Existencia de tiempos muertos						
Objetivo	Minimizar los tiempos muertos						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Establecer estrategias con la finalidad que la producción no se mantenga paralizada.	1 mes	\$100	Jefe de producción	Sala de juntas	Gerencia y jefe de producción	Borrador del plan de estrategias.	Coordinar para proceder a ejecutar las estrategias.
Mejorar la metodología de trabajo.	2 meses	\$40	Jefe de producción	Sala de juntas	Gerencia	Plan de método de trabajo.	
Asignar actividades extras a los trabajadores para incrementar la productividad.	3 meses	\$50	Jefe de producción	Computadora	Jefe de producción	Presentar plan de funciones a asignar.	Realizar una reunión para informar las funciones que se les asignó.

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 7. Plan de Gestión efecto 3

COMPROPUR S.A.							
Plan de Gestión							
Problema identificado	Deficiencias en la distribución						
Objetivo	Optimizar el método de distribución de la empresa						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Establecer un plan de estrategias para optimizar los tiempos de distribución.	2 meses	\$500	Jefe de distribución	Computadora	Gerencia	Sustentar el plan de estrategias.	El gerente tiene un tiempo máximo de dos meses para presentar su plan de estrategias.
Implementar un adecuado sistema de pedidos.	1 mes	\$50	Jefe de Recursos Humanos	Sala de juntas	Jefe de producción y distribución	Presentar la propuesta del sistema de pedidos.	Coordinación entre jefe de producción y jefe de distribución.
Crear un plan de rutas para una distribución eficiente.	1 mes		Jefe de distribución	Computadora	Jefe de distribución	Presentar el borrador de plan de rutas.	El plan de ruta tiene que ser revisado por los miembros de la organización.
Realizar un estudio de logística.	1 mes	\$400	Ingeniero Industrial	Computadora y cronómetro	Jefe de distribución	Presentar informe final del estudio técnico.	Se requiere de la contratación de un ingeniero industrial.

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 8. Plan de Gestión efecto 4

COMPROPUR S.A.							
Plan de Gestión							
Problema identificado	Carece de un modelo de control de procesos						
Objetivo	Implantar un modelo que permita el control de procesos						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Evaluar el desempeño laboral para medir el rendimiento de los empleados.	1 mes		Jefe de Recursos Humanos	Computadora	Jefe de producción	Resultados de evaluaciones de los trabajadores.	Analizar resultados de las evaluaciones.
Implantar un modelo para el control de procesos de la empresa.	3 meses	\$400	Ingeniero industrial	Computadora	Jefe de producción	Presentación final del modelo de control de procesos.	Realizar una reunión para la aprobación del modelo de control propuesto.
Realizar reuniones con los accionistas para constatar el desempeño de la empresa.	2 semanas	\$50	Jefe de producción	Sala de juntas	Gerencia	Registro de asistencia de los accionistas.	

Elaborado por: Las Autoras

En esta etapa se han propuesto planes de acción, que deberá cumplirse en un tiempo determinado, con personas que se responsabilicen de las acciones y un presupuesto para concluir con el plan.

4.2 Etapa Hacer

En esta etapa se ejecuta lo que se planeó en la etapa anterior, se recomienda hacer pruebas pilotos antes de implantar cualquier proceso y se identifica las oportunidades de mejora.

Tabla 9. Etapa Hacer efecto 1

COMPROPUR S.A.			
Plan de gestión			
Problema identificado	Incumplimiento con la demanda del cliente		
Objetivo	Acelerar la producción para cumplir con la demanda del mercado del cliente		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Adoptar tecnología para obtener mayor eficiencia en sus procesos.	Se realiza una inspección para saber que le hace falta a la empresa en cuanto a tecnología.	El jefe de producción pasa un informe a gerencia notificando lo que a la empresa le hace falta.	Para que exista un buen funcionamiento y una productividad acelerada.
Motivar a los empleados para obtener un mejor rendimiento.	Hacer una lista de acciones que pueda elevar la motivación a los empleados.	Reunir al personal, incentivar y motivarlos.	Con la finalidad de conseguir un mejor rendimiento y así alcanzar los objetivos de la organización.
Capacitar a los empleados sobre procesos de producción.	Identificar el tipo de capacitación que necesitan los empleados.	Se capacita a cada uno de los empleados de acuerdo a su necesidad.	Para mejorar los conocimientos de los empleados.
Analizar el método de trabajo para desempeñar un procedimiento óptimo y elevar el nivel de producción.	Se contrata una persona experta en el tema.	Se consulta y busca la mejor opción para empezar el plan.	Con el objetivo de elevar el nivel de producción de la empresa.

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 10. Etapa Hacer efecto 2

COMPROPUR S.A.			
Plan de gestión			
Problema identificado	Existencia de tiempos muertos		
Objetivo	Minimizar la existencia de tiempos muertos		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Establecer estrategias con la finalidad que la producción no se mantenga paralizada.	Se realiza un plan de estrategias que pueda optimizar la producción.	Se realiza una reunión para la revisión del plan de estrategias.	Para que no exista tiempos perdidos en la producción.
Mejorar la metodología de trabajo.	Detectar las falencias que se presenta en la metodología de trabajo.	Dar soluciones para eliminar las falencias encontradas en la metodología de trabajo.	Para mejorar la calidad de trabajo y reducir algún tipo de riesgo en sus actividades.
Asignar actividades extras a los trabajadores para una incrementar la productividad.	Se analiza el cargo de cada empleado.	Se realiza una reunión con los empleados para asignar las actividades respectivamente.	Con la finalidad que la producción no se detenga.

Elaborado por: Las autoras

Tabla 11. Etapa Hacer efecto 3

COMPROPUR S.A.			
Plan de gestión			
Problema identificado	Deficiencias en la distribución		
Objetivo	Optimizar el método de distribución de la empresa		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Establecer un plan de estrategias para optimizar los tiempos de distribución.	Plantear varias estrategias que permita llegar al objetivo.	El jefe de distribución y gerencia tendrán que coordinar y detallar cada estrategia planteada.	Para minimizar los tiempos de distribución.
Implementar un adecuado sistema de pedidos.	Crear un sistema de pedidos para una adecuada distribución	El jefe de planificación y el jefe de distribución deberán coordinar y desarrollar un sistema de pedidos.	Con la finalidad de mitigar los errores que se presentan en los pedidos.
Crear un plan de rutas para una distribución eficiente.	Se plantea varias rutas en la pueda lograr una distribución más eficiente.	Se realizará una reunión en la que se determinará el plan de ruta que más convenga.	Para que no exista una fuga de tiempo.
Realizar un estudio de logística.	Se contrata un ingeniero industrial.	Se busca la mejor opción para la contratación del ingeniero.	Para un adecuado control y una distribución eficiente.

Elaborado por: Las autoras

Tabla 12. Etapa Hacer efecto 4

COMPROPUR S.A.			
Plan de gestión			
Problema identificado	Carece de un modelo de control de procesos		
Objetivo	Implantar un modelo que permita el control de procesos		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Evaluar el desempeño laboral para medir el rendimiento de los empleados.	Realizar evaluaciones a cada uno de los empleados.	Se realiza evaluaciones con tablas de control.	Para que exista una mejor planificación y se logre alcanzar el objetivo.
Implantar un modelo para el control de procesos de la empresa.	Se requiere contratar un ingeniero industrial para la implantación de control de procesos.	Se busca opciones y decide por la idónea.	Para controlar el cumplimiento de objetivos de la empresa.
Realizar reuniones con los accionistas para constatar el desempeño de la empresa.	Se organiza con anticipación la reunión.	Notificar a cada accionista para que asistan a la junta.	Para saber cómo va el desempeño de actividades de la empresa.

Elaborado por: Las Autoras

Para concluir con la etapa hacer se realizaron algunos planes pilotos de la empresa, lo cual se partió de la etapa planear, siendo la última parte de práctica del ciclo.

4.3 Etapa Verificar

En esta etapa se comprueba que se hayan ejecutado las acciones efectuadas, a través de un seguimiento y medición de sus procesos, verificando que las acciones ayuden al cumplimiento de lo planeado.

Cabe resaltar que en esta etapa las acciones ejecutadas son consideradas como una recomendación, ya que el avance de este proyecto llega hasta la etapa hacer.

Tabla 13. Etapa Verificar efecto 1

COMPROPUR S.A.			
Plan de gestión			
Problema identificado	Incumplimiento con la demanda del mercado del cliente		
Objetivo	Acelerar la producción para cumplir con la demanda del mercado del cliente		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Adoptar tecnología para obtener mayor eficiencia en sus procesos.	Se verifica lo que realmente le hace falta a la empresa en cuanto a tecnología y se pasa un informe a gerencia.	Se verifica el informe para la respectiva aprobación.	Para alcanzar las metas establecidas en la empresa.
Motivar a los empleados para obtener un mejor rendimiento.	Verificar si las acciones a tomar lograrán motivar a los empleados.	Verificar la asistencia de cada empleado.	Se hace para que los empleados tengan un mejor rendimiento en sus actividades.
Capacitar continuamente a los empleados en los procesos de producción.	Se verifica que las capacitaciones identificadas sean acordes a la necesidad de los empleados.	Se verifica a través de una evaluación, luego de la capacitación.	Se realiza para que los empleados estén en constante aprendizaje.
Analizar el método de trabajo para desempeñar un procedimiento óptimo y elevar el nivel de producción.	Verificar el método de trabajo para tomar las medidas respectivas.	Verificar si el procedimiento es idóneo para elevar el nivel de producción.	Se hace para obtener mejores resultados en los niveles de producción.

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 14. Etapa Verificar efecto 2

COMPROPUR S.A.			
Plan de gestión			
Problema identificado	Existencia de tiempos muertos		
Objetivo	Minimizar la existencia de tiempos muertos		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Establecer estrategias con la finalidad que la producción no se mantenga paralizada.	Se verifica que el plan fijado sea el correcto para alcanzar el objetivo.	Se verificará que se cumpla el plan fijado mediante un informe.	Se hace para reducir interrupciones en los procesos de producción.
Mejorar la metodología de trabajo.	Verificar que se defina una metodología de trabajo.	Se verificará que la metodología de trabajo haya sido modificada.	Para mejorar la calidad de trabajo.
Asignar actividades extras a los trabajadores para una incrementar la productividad.	Verificar que se asigne funciones a cada trabajador acorde a su capacidad.	Verificar que las funciones asignadas sean justas para el empleado.	Para que exista un incremento en la productividad.

Elaborado por: Las autoras

Tabla 15. Etapa Verificar efecto 3

COMPROPUR S.A.			
Plan de gestión			
Problema identificado	Deficiencias en la distribución		
Objetivo	Optimizar el método de distribución de la empresa		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Establecer un plan de estrategias para optimizar los tiempos de distribución.	Se verificará que las estrategias sean idóneas para alcanzar los objetivos.	Comprobar que cada una de las estrategias se cumpla.	Se hace para que la distribución se de en el menor tiempo posible.
Implementar un adecuado sistema de pedidos.	Se verificará que se implemente el sistema requerido.	Verificar que el sistema de pedidos cumpla con lo requerido.	Para mejorar la entrega de pedidos.
Crear un plan de rutas para una distribución eficiente.	Se verificará la planificación previa a la ruta de distribución.	Comprobar a través de una prueba de tiempo que la ruta elegida sea eficiente.	Se hace para evitar los retrasos que dificultan los procesos de entrega.
Realizar un estudio de logística.	Se verificará el contrato con antes de llegar a un acuerdo.	Se verificará las proformas de contrato.	Para optimizar la logística de transporte.

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 16. Etapa Verificar efecto 4

COMPROPUR S.A.			
Plan de gestión			
Problema identificado	Carece de un modelo de control de procesos		
Objetivo	Implantar un modelo que permita el control de procesos		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Evaluar el desempeño laboral para medir el rendimiento de los empleados.	Verificar que se cree un cronograma de evaluación de rendimiento.	Se inspeccionará que las evaluaciones estén de acuerdo al objetivo que se necesita cumplir.	Para comprobar el nivel de productividad interno.
Implantar un modelo para el control de procesos de la empresa.	Verificar que la persona que se contratará cumpla con los requisitos.	Se verificará las proformas presupuestarias para proceder con la consolidación.	Para controlar las variables críticas de entrada y salida.
Realizar reuniones con los accionistas para constatar el desempeño de la empresa.	Se verifica la asistencia de todos los miembros.	Se llevará un seguimiento de las reuniones realizadas.	Para recabar información de la empresa y tomar mejores decisiones.

Elaborado por: Las Autoras

4.4 Etapa actuar

En esta etapa se toman decisiones para mejorar el desempeño de los procesos, se corrigen las desviaciones y se estandarizan los cambios.

Tabla 17. Etapa Actuar

COMPROPUR S.A.		
Problema	¿Qué se hace?	Responsables
Incumplimiento con la demanda del mercado del cliente.	Se toman las acciones fijadas por la etapa planear.	Gerente general Jefe de producción Jefe de RRHH
Existencia de tiempos muertos.	Desarrollar estrategias para mejorar metodología de trabajo correcta.	Gerente general Jefe de producción
Deficiencias en la distribución.	Crear un plan de ruta en el que se pueda optimizar el tiempo y contratar un profesional para un estudio de logística.	Gerente general Jefe de producción Jefe de distribución
Carece de un modelo de control de los procesos.	Se realiza un seguimiento a la empresa y contratar un profesional para implantar un modelo de control de procesos.	Gerente general Jefe de producción

Elaborado por: Las autoras

En conclusión, se pudo identificar algunos problemas en el área de producción los cuales afectan a sus procesos, una vez identificados estos problemas se planteó planes de acción para mejorar ciertas falencias que se detectaron a través del diagrama de Ishikawa, de la misma manera se plantearon algunas recomendaciones que se espera que la empresa las tome en cuenta y las aplique.

Conclusiones y Recomendaciones

En conclusión, este trabajo tiene como finalidad realizar el levantamiento de la cadena de valor, para ello se inició con un análisis de la situación actual de la empresa, en las que se empleó herramientas de gestión como: análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter, análisis CAME y análisis PESTEL. Esta información permitió identificar las áreas críticas del área de producción de la empresa.

Como otro punto, se describió los conceptos básicos de la cadena de valor, en el que se utilizó el libro de Michael Porter, definiendo las actividades primarias, secundarias y su clasificación, en el que se logró estructurar la cadena de valor de la empresa COMPROPUR S.A.

Al igual que la gestión por procesos es un elemento importante para culminar con este trabajo, ya que es uno de los mejores sistemas, es por ello que hoy en día las empresas han optado por aplicar, dando como resultado el alcance de altos índices de calidad.

A partir de las áreas críticas identificadas, se propone hacer un plan de mejora continua en el área de producción, mediante el ciclo PHVA, como ya se había mencionado anteriormente son las etapas de planear, hacer, verificar y actuar, con el que se espera alcanzar resultados positivos en el área de producción.

Para la aplicación de cada etapa se empleó herramientas como el diagrama de Ishikawa, en el que permitió identificar los problemas que se presentan en los procesos de producción y posteriormente se aplicaron planes de mejora a través del ciclo PHVA.

Se recomienda a la empresa COMPROPUR S.A., que se impulse al personal que forman parte de la empresa a cumplir con los planes de gestión establecidos en el presente trabajo, de tal manera que se puedan alcanzar resultados esperados. También se recomienda que la empresa brinde constantes capacitaciones al personal, motivándoles e incentivándoles y de esta manera puedan aportar de manera positiva a la organización.

Bibliografía

- Amisada, A., & Huerta, Z. (2016). Mapa de procesos. *Gestiopolis*, 20. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2016/11/definicion-etapas-mapeo-procesos-1.pdf>
- ARCSA. (2020). Recuperado el 7 de Abril de 2021, de ARCSA: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/01/Resolucion-ARCSA-DE-032-2020-MAFG_-Normativa-para-la-certificacion-de-productos-de-uso-y-consumo-humano-y-sus-establecimientos-durante-la-emergencia-sanitaria-provocada-por-el-SARS-C
- Banco Central del Ecuador. (2021). Recuperado el 7 de Abril de 2021, de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 7 de Abril de 2021, de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202012.pdf>
- Chauvin, S. (2007). *Planificación Estratégica*. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de Planificación Estratégica: <http://www.mujeresdeempresa.com/planificacion-estrategica/>
- Cuello, A. A. (2016). Diagramas de flujo. *Scielo*, 9. Obtenido de <https://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/diagramas-de-flujo.pdf>
- Ecuador en cifras. (2021). Recuperado el 7 de Abril de 2021, de Ecuador en cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Enero-2021/01%20ipc%20Presentacion_IPC_ene2021.pdf
- Ecuador en cifras. (2021). Recuperado el 7 de Abril de 2021, de Ecuador en cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf
- González, O. Ó., & Arciniegas, O. J. (2015). Sistema de gestión de calidad. *ISSO*, 24. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/09/Sistemas-de-gestio%CC%81n-de-calidad-1ra-Edicio%CC%81n.pdf>
- Guerreo, B. Y. (2018). *Plan de mejora basado en el ciclo PHVA para aumentar la productividad en el proceso de producción de granos secos de la Empresa Agronegocios Sicán SAC – Chiclayo 2017*. Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4645>

- Harshbarger, M. (2002). Procedimientos y procesos. México. Obtenido de http://biblio3.url.edu.gt/publiclg/biblio_sin_paredes/fac_economicas/2016/orga_empr/cap/07.pdf
- Hernández, N. A. (2009). Procedimiento de elaboración de mapas de procesos en servicios hospitalarios. *Revista avanzada científica*, 16. Obtenido de <file:///D:/Usuario/Descargas/Dialnet-ProcedimientoDeElaboracionDeMapasDeProcesosEnServi-5074418.pdf>
- Huerga, C. M. (2000). *Herramientas estadísticas básicas en el control y mejora de la calidad, una aplicación en la industria agroalimentaria*. Universidad de León , México. Obtenido de <https://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2000%20-%20Oviedo/Trabajos/PDF/136.pdf>
- Jimeno, B. (2016). *Análisis Came*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de Análisis Came: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- López, F. A. (2016). Modelos de representación de diagramas. *Redalyc*, 18. Obtenido de http://ocw.uv.es/ingenieria-y-arquitectura/expresion-grafica/eg_tema_13.pdf
- Maldonado, J. Á. (2018). *Gestión de procesos*. Málaga: EUMED-Universidad de Málaga.
- Mallar , M. Á. (2010). *La gestión por procesos un enfoque de gestión eficiente*. Universidad Nacional de Cuyo, México. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Ministerio de Fomento. (2018). *La gestión por procesos*. España. Obtenido de <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). Guía para la elaboración de diagramas de flujo. *MIDEPLAN*, 21. Obtenido de <http://evalperu.org/sites/default/files/resources/file/3.%20MPNGE%20guia%20diagramas-flujo-2009.pdf>
- Muñoz, L. (2020). Ecuador entra en el último año de la complicada era Lenín Moreno. *France 24*, 1.
- Organismo Internacional de Normalización ISO. (2015). Sistema de gestión de calidad. *ISO*, 23. Obtenido de http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf
- Pombo, L. M. (2015). *Gráficas de Control*. Venezuela. Obtenido de <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2010/M.%20Pombo%20INHRR.pdf>
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina S.A.

- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Boston: Harvard Business Review.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). Una herramienta del pensamiento estratégico. *TeloS*, 377-389.
- Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter-Clave para el éxito de la Empresa*. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de Las 5 Fuerzas de Porter-Clave para el éxito de la Empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Valdés , G. T. (2009). Características de la gestión por procesos y la necesidad de su implementación en la empresa Cubana. *Redalyc*, 6. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433568004.pdf>

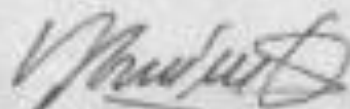
CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 29 de enero de 2020, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

Estudiantes: Leslie Monseñor Cárdenas Molina (cód. 84993) y Atigal Roxana Orellana Vifan (cód. 89915)
Tema: Levantamiento de la cadena de valor y modelo de gestión por procesos para el área de producción de la Empresa COMPROPUR S.A.
Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial
Director: Ing. Juan Manuel Maldonado Matute
Tribunal: Ing. Pedro Guerrero Maxi e Ing. María José González Cate

Se establece como plazo para la entrega del trabajo de titulación, un periodo académico contado desde la fecha de aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 29 de julio de 2020, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes -uno cada dos meses- sobre los avances del trabajo de titulación.

Cuenca, 30 de enero de 2020



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



1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 18-12-2019 FIRMA: [Firma]

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Direllana Dorian Filigait Roxana

CÓDIGO: 699/6

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 17 Sep/2013

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: 01 Nov/2017

HOMOLOGACIONES: SI CARRERA PROCEDENTE: ESU

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 18 Dic/2019 FIRMA: RG

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE ADM

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniería Comercial

Observación: _____

Fecha de revisión: 19/12/2019

FIRMA: [Firma]

TÍTULO DEL TRABAJO: Levantamiento de la cadena de valor y modelo de gestión por procesos para el área de producción de la empresa LOMAPUS S.A.

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI y NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: de febrero de 2020

DIRECTOR: Ing. Juan Manuel Maldonado

TRIBUNAL: Ing. Pecho Guerrero Marín e Ing. Ma. José González Calle

Firma: [Firma]



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la Escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: Levantamiento de la cadena de valor y modelo de gestión por procesos para el área de producción de la empresa COMPROPUR S.A., presentado por las estudiantes Leslie Monserrath Cárdenas Molina con código 64993 y Abigail Roxana Orellana Viñán con código 69915, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día: Jueves, 16 de enero de 2020 a las 17:30

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

Cuenca, 13 de enero de 2020

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaría de la Facultad

Ing. Juan Manuel Maldonado

Ing. Pedro Guerrero Maxi

105

Ing. María José González Calle

*Comunicado OK.
13-1-2020*

Cuenca, 12 de Diciembre de 2019
Oficio: EA-2237-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Cárdenas Molina Leslie Monserrath con código 64993, y Orellana Vifán Abigail Roxana con código 69915 con el tema: "Levantamiento de la cadena de valor y modelo de gestión por procesos para el área de producción de la empresa COMPROPUR S.A.", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Juan Manuel Maldonado

Tribunal sugerido: Ing. María José González
Ing. Pedro Guerrero

Aggravated

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE,
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

Certificado de Homologaciones
El secretario de la facultad de
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CERTIFICA:

Que el alumno/a: 55915 ORELLANA VIAN ABIGAIL ROXANA
con número de cédula 1900655804
de la escuela de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ha realizado las siguientes homologaciones:

PERIODO SEP/2013 - FEB/2014

Materias del plan de estudios	# Créd	Nota	Materias utilizadas para la homologación	# Créd	Materias utilizadas para la homologación	# Créd	Fecha de Consejo
J001 CONTABILIDAD GENERAL I	5	34.00	FAD0001 CONTABILIDAD GENERAL I	5			16/08/20
FAD0008 CONTABILIDAD GENERAL II	4	30.00	FAD0008 CONTABILIDAD GENERAL II	4			06/08/20
FAD0009 DERECHO CONSTITUCIONAL	2	31.00	FAD0009 DERECHO CONSTITUCIONAL	2			06/08/20
FAD0011 DERECHO LABORAL Y SEGURIDAD SOCIAL	4	34.00	FAD0011 DERECHO LABORAL Y SEGURIDAD SOCIAL	4			06/08/20
FAD0005 DERECHO SOCIETARIO	3	32.00	FAD0005 DERECHO SOCIETARIO	3			06/08/20
FAD0012 INTRODUCCIÓN A LA MICROECONOMÍA	4	30.00	FAD0012 INTRODUCCIÓN A LA MICROECONOMÍA	4			06/08/20
FAD0020 LENGUAJE INSTRUMENTAL I	3	48.00	FAD0020 LENGUAJE INSTRUMENTAL I	3			16/08/20
FAD0026 LENGUAJE INSTRUMENTAL II	3	30.00	FAD0026 LENGUAJE INSTRUMENTAL II	3			06/08/20
FAD0001 MATEMÁTICAS I PARA ADM, CSU Y ECE	6	30.00	FAD0001 MATEMÁTICAS I PARA ADM, CSU Y ECE	6			06/08/20
FAD0008 MATEMÁTICAS II PARA ADM, CSU Y ECE	6	30.00	FAD0008 MATEMÁTICAS II PARA ADM, CSU Y ECE	6			06/08/20
FAD0004 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	2	39.10	FAD0004 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	2			06/08/20

Total créditos homologa: 42

Cuenca, 03 de enero de 2020

Secretario

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 02-12-2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Isabel Homeroth Bordinas Molina

CÓDIGO: 64993

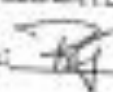
CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 19 Sep/2011

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No culmina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 03 Dic/2019 FIRMA: 

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

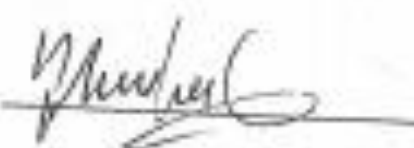
ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración de Empresas

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniero Comercial

Observación: _____

Fecha de revisión: 10/12/2019

FIRMA: 

TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____

Fallo hizo de Abigail Dellana



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Leslie Monserrath Cárdenas Molina y Abigail Roxana Orellana Vifán
2. Código: 64993 y 69915 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. Juan Manuel Maldonado
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Ing. María José González Calle e Ing. Pedro Guerrero Maxi
6. Título propuesto: Levantamiento de la cadena de valor y modelo de gestión por procesos para el área de producción de la empresa COMPROPUR S.A.
7. Aceptado sin modificaciones: _____
8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

En el esquema cambiar: (2.4) Aplicación por análisis y
(3.4) Aplicación por modelo

9. No aceptado
10. Justificación:

65

Tribunal		
 Ing. Juan Manuel Maldonado	 Ing. María José González Calle	 Ing. Pedro Guerrero Maxi
 Srta. Leslie M. Cárdenas Molina	 Srta. Abigail R. Orellana Vifán	 Dra. María Elena Ramírez Aguilar Secretaría de la Facultad

Fecha de sustentación: Jueves, 16 de enero de 2020 a las 17:30



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

1. Nombre del estudiante: Leslie Monserrath Cárdenas Molina y Abigail Roxana Orellana Vifán
2. Código: 64993 y 69915 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. Juan Manuel Maldonado
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Levantamiento de la cadena de valor y modelo de gestión por procesos para el área de producción de la empresa COMPROPUR S.A.
6. Revisores tribunal: Ing. María José González Calle e Ing. Pedro Guerrero Maxi
7. Recomendaciones generales de la revisión:

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


Ing. Juan Manuel Maldonado


Ing. María José González Calle


Ing. Pedro Guerrero Maxi

Cuenca, 17 de enero de 2020

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

De mi consideración,

Yo, Juan Manuel Maldonado Matute informo que he revisado las modificaciones sugeridas por el Consejo de Facultad al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, denominado "Levantamiento de la cadena de valor y modelo de gestión por procesos para el área de producción de la empresa COMPROPUR S.A.", realizado por la estudiante Leslie Monserrath Cárdenas Molina con código estudiantil 64993 y Abigail Roxana Orellana Viñán, con código estudiantil 69915. El trabajo cuenta con las modificaciones sugeridas, en cuanto a la denominación de ciertos puntos del contenido.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Ing. Juan Manuel Maldonado



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Facultad
Ciencias de la
Administración

Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación

Cuenca, 02 de diciembre de 2019

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Maszano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros Leslie Manserrath Cárdenas Molina con C.I. 0104918941, código estudiantil 64993 y Abigail Roxana Orellana Viñón con C.I. 1900655604, código estudiantil 69915; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "Levantamiento de la cadena de valor y modelo de gestión por procesos para el área de producción de la empresa COMPROPUK S.A." previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

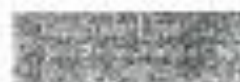
Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Leslie Cárdenas

Abigail Orellana

Estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas



0930794

Cuenca, 02 de diciembre de 2019

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

De mi consideración,

Yo, Juan Manuel Maldonado Matute informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, denominado "Levantamiento de la cadena de valor y modelo de gestión por procesos para el área de producción de la empresa COMPROPUR S.A.", realizado por los estudiantes Leslie Monseirath Cárdenas Molina, con código estudiantil 64993 y Abigail Roxana Orellana Viñán, con código estudiantil 69915, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

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

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente



Ing. Juan Manuel Maldonado

Cuenca, 02 de diciembre de 2019

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

De mi consideración,

Yo Marco Patricio Delgado Rodríguez, Gerente General Representante Legal de la empresa COMPROPUR S.A, autorizo a las estudiantes Leslie Monserrath Cárdenas Molina y Abigail Roxana Orellana Viñan de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar a las estudiantes, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



MARCO DELGADO RODRÍGUEZ
GERENTE GENERAL
COMPROPUR S.A.

Ac
Ir a



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-GE-GST-01
Versión 01
2003/2017
Página 1 de 12

Elaborado por:
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Revisado por:
5 años

Disponible en:
Almacén de repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Levantamiento de la cadena de valor y modelo de gestión por procesos para el área de producción de la empresa **COMPROPUR S.A.**

Nombre de Estudiante(s):

Cárdenas Molina Leslie Monserrath

Orellana Viñan Abigail Roxana

Director(a) sugerido(a):

Ing. Maldonado Matute Juan Manuel

Cuenca - Ecuador

2019



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Cárdenas Molina Leslie Monserrath - Orellana Vilan Abigail Roxana

1.1.1. Código

un064993 - un069915

1.1.2. Contacto

Cárdenas Leslie

Teléfono: 2884499

Celular: 0969030062

Correo Electrónico: monserathcmolina93@hotmail.com

Orellana Abigail

Teléfono: 2882224

Celular: 0999854534

Correo Electrónico: abby_o15@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Maldonado Matute Juan Manuel, Ing.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0992797951

Correo Electrónico: jmaldonado@uazusy.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico:

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera: Gestión y administración

1.7.1. Código SHIES: 0413 Gestión y administración

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

FAD0043 Administración de la producción 1

FAD0052 Administración de la producción 2

FAD0051 Gerencia de calidad

FAD0047 Marketing estratégico



Figura 1: "Cadena de valor" De Porter (2010).

La cadena de valor está formado por dos actividades:

Actividades primarias: estas actividades están relacionadas con la creación del producto, la venta y el servicio post venta, se dividen en cinco categorías.

Logística interna: aquí las actividades se asocian con el recibo, almacenamiento, manejo de materiales, control de inventarios y de proveedores.

Operaciones: es donde se realiza la transformación de los productos, como el ensamblado, empaquetado, verificación de pruebas, instalaciones, etc.

Logística externa: en esta actividad se realizan las actividades relacionadas con la distribución de los productos a los clientes, almacenamiento de materias terminadas, programación de pedidos y entregas.

Mercadotecnia y ventas: es la parte encargada de promocionar los productos, hacer publicidad por un medio al cual los clientes puedan acceder de forma fácil e investigar las preferencias y tendencias del mercado y asistencia.

Servicio: es la actividad dedicada a mantener y realizar el valor del producto mediante la aplicación de garantías, servicio post-venta (Porter, 1987).

Actividades de apoyo: son aquellas actividades que sirven de respaldo para las actividades primarias, se dice que al momento de obtener tecnología y recursos



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

El ciclo de Deming

El ciclo de Deming es el método más usado para establecer un sistema de mejora continua con el objetivo de autoevaluar y poner como prioridad los puntos fuertes a tratar, este ciclo está formado por cuatro etapas: hacer, actuar, planear y estudiar.

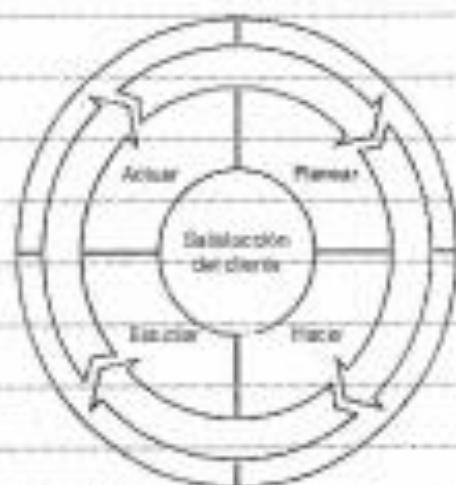


Figura-2: "Ciclo de Deming" De Evans & Lindsay (2008).

Planear: esta etapa consiste en estudiar la situación actual y describir los procesos, comprender lo que el cliente exige, recopilar datos, identificar problemas y desarrollar soluciones.

Hacer: en esta etapa se procede a implementar el plan a manera de prueba, de esta manera se evalúa la solución propuesta y se proporciona datos objetivos, finalmente se recopila y registra los datos del plan prueba.

Estudiar: aquí se determina si el plan funciona de manera correcta a través de la evaluación de resultados, si se requiere se puede establecer nuevas soluciones y en caso de ser necesario se regresa a la etapa de hacer.

Actuar: en la última etapa se implementa el plan final y se pone en conocimiento a toda la organización del mismo, luego el proceso se lleva nuevamente a la etapa de planear, con el fin de identificar nuevas oportunidades de mejora (Evans & Lindsay, 2008).



2.12. Presupuestos

UNIVERSIDAD

Rubro	Código (USD)	Justificación
Trámites de titulación	\$30	Solicitud de certificados de titulación.
Transporte	\$35	Traslado a la empresa.
Materiales de oficina	\$10	Material de trabajo.
Impresiones	\$35	Presupuesto para impresión final.
TOTAL	\$105	

2.13. Financiamiento

Se utilizará recursos propios.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Situación de la empresa.

1.1. Descripción de la empresa.

1.2. Descripción del mercado.

1.3. Análisis de la situación actual de la empresa.

1.4. Organigrama

1.5. Conclusiones

Capítulo 2. La cadena de valor.

2.1. Conceptualización de la cadena de valor.

2.2. Propuesta de creación de valor.

2.3. Elementos de la creación de valor.

2.4. Análisis de la cadena de valor.

2.5. Conclusiones.

Capítulo 3. Gestión por procesos.

3.1. Concepto de gestión por procesos.

3.2. Ciclo de mejora PHVA.

3.3. Clasificación y características de procesos.

3.4. Modelo de gestión por procesos.

3.5. Conclusiones.

Conclusiones

Recomendaciones

bajo la estrategia genérica de liderazgo en costos, aplicado en la ciudad de Cuenca (Tesis de maestría) (Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.uazaay.edu.ec/bitstream/datos/54/1/08495.pdf>

Muñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. (Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.). Recuperado de http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf?fbclid=IwAR1uFPnlvAyUT6ETbbaA_f60F9grLi8HwEaStfHX-GxF56J9CaGKbkV4azT0

Pérez, J., & Merino, M. (2012). Cadena de valor. Recuperado de <https://definicion.de/cadena-de-valor/?fbclid=IwAR0vo4mck7swC9NalDoo0-ytGwylG6Hb-cNPAP8rAMkSJ6zdGO4EgE4Yr5Zl>

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. Reí Argentina, S.A.

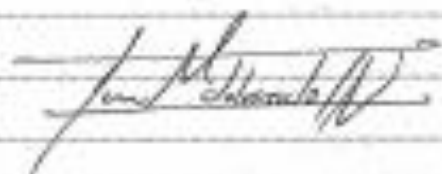
Wong, N., & Aguirre, J. (2013). *Diseño de un sistema de gestión por procesos aplicada a una empresa dedicada a la distribución y servicio técnico de maquinaria pesada ubicada en la ciudad de Guayaquil (Tesis de maestría)*. Escuela Superior Politécnica del Litoral Centro de Investigación Científica y Tecnológica, Guayaquil, Ecuador.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)



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



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

2.21. Fecha de entrega 02 de diciembre de 2019

1.1. Nombre del Estudiante: Leslie Monserrath Cárdenas Molina, Abigail Roxana Orellana Viñán

1.1.1. Código: 64993, 69915

1.2. Director superido: Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

1.3. Docente metodólogo: Título (e): Ing. Nombres y Apellidos completos

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

1.5. Título propuesto: "Levantamiento de la cadena de valor y modelo de gestión por procesos para el área de producción de la empresa COMPROPUR S.A."

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

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
14. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	X			
15. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	X			
Supuestos y riesgos				
16. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	X			
17. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	X			
Presupuesto				
18. ¿El presupuesto es razonable?	X			
19. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	X			
Cronograma				
20. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	X			
Citas y Referencias del documento				
21. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	X			
Expresión escrita				
22. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	X			
23. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	X			

OBSERVACIONES METODÓLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO


DIRECTOR

Ing. Juan Manuel Maldonado