



Facultad de Ciencias de la Administración

**Carrera de Tecnología Superior en Gestión
Empresarial**

Propuesta de gestión por procesos para la empresa
Distribuidora de Huevos Arias

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Tecnólogas Superior en Gestión
Empresarial**

Autores:

Nicole Cristina Arias Arias.; Estefanía Abigail Villa Ávila.

Director:

Juan Manuel Maldonado Matute.

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

Con profundo amor, dedico este trabajo a mis padres, Vicente y Mónica, el regalo más grande que

Dios puso en mi vida, por su amor incondicional, por su inmenso sacrificio, por ser quienes siempre iluminan mi camino y me enseñan sostenerme con valentía. Serán siempre mi mayor inspiración.

A mi hermano, Andersson, mi compañero de vida, gracias por tu amor tan puro, tu presencia ha sido mi fortaleza más firme a lo largo de mi vida.

-Nicole Arias

Dedico este trabajo, con todo mi corazón, a quienes han sido el motor inagotable de mi vida y mi razón principal para no rendirme jamás: mis hijos, Mía y Abel. Este logro profesional es el reflejo más puro del amor profundo que les tengo y representa el legado de perseverancia que deseo dejar sembrado en sus vidas.

Asimismo, hago una dedicatoria especial a mis padres, cuyo sacrificio silencioso y apoyo incondicional han sido el cimiento sólido sobre el cual he construido mi superación personal y académica. Finalmente dedico este esfuerzo a mis hermanos, por ser mi fuente constante de inspiración, motivándome siempre a alcanzar mis sueños.

-Estefanía Villa

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar cada uno de mis pasos y mostrarme siempre su camino perfecto.

Dios gracias por todo, gracias, por tanto.

A mis amigos, Viviana, Christian, Adriana, Melanie y Camila, gracias por su amistad, ustedes han sido un regalo invaluable en mi vida; con ustedes, cada etapa de la vida se vuelve más especial.

A Mateo gracias por su compañía, su paciencia y por su amor, por ser esa luz en medio de la oscuridad.

-Nicole Arias

Agradezco a Dios por ser mi proveedor y sustento, a mi esposo, por ser el pilar que sostuvo nuestro hogar mientras perseguía este sueño, y a mis hijos, por sacrificar nuestro tiempo juntos gracias por brindarme su comprensión y apoyo incondicional, incluso en aquellos días en que el cansancio o las preocupaciones me alejaron de ustedes, pues este triunfo también les pertenece.

A mis padres, por el inmenso sacrificio que han realizado a lo largo de mi vida para que hoy pueda ver este sueño cumplido. De igual forma, a mi hermano, por estar siempre presente, motivándome constantemente a superarme y a no conformarme, siendo un apoyo fundamental en cada paso de este desafío. Finalmente, a la Universidad del Azuay, por brindarme la oportunidad de superarme, y culminar con éxito mi formación profesional.

-Estefanía Villa

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras.....	iv
Índice de Tablas.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Gestión de la Calidad.....	2
1.2 Mejora Continua.....	3
1.3 Gestión por Procesos.....	4
CAPÍTULO 2.....	6
2. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.1 Descripción de la organización.....	6
2.2 Análisis del Macro Entorno.....	7
2.3 Cinco Fuerzas de Porter.....	18
2.4 Análisis de Micro Entorno.....	22
2.5 Caracterización de Procesos.....	27
2.6 Cadena de valor de Porter.....	30
2.7 Matriz de Interacción de Proceso.....	33
CAPÍTULO 3.....	37
3. GESTION POR PROCESOS.....	37
3.1 Mejora Continua.....	37
3.2 Matriz de Prioridad de Asuntos críticos.....	38
3.3 Análisis de causa-raíz.....	40
3.4 Etapa de Planear.....	44
3.5 Etapa de Hacer.....	48
3.6 Etapa de Verificar.....	52
3.7 Etapa de Actuar.....	56
3.8 Indicadores de Control.....	60
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS.....	65

Índice de Figuras

FIGURA 1 ANÁLISIS PESTEL DEL ENTORNO EXTERNO ORGANIZACIONAL.....	18
FIGURA 2 MATRIZ FODA DE LA DISTRIBUIDORA DE HUEVOS ARIAS	27
FIGURA 3 MAPA DE PROCESOS DE LA DISTRIBUIDORA DE HUEVOS ARIAS	28
FIGURA 4 CADENA DE VALOR DE LA DISTRIBUIDORA DE HUEVOS ARIAS	32
FIGURA 5 CICLO DE PHVA DE LA DISTRIBUIDORA DE HUEVOS ARIAS.....	38
FIGURA 6 DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO; ESCASA FORMALIZACIÓN DE PROCESOS.....	41
FIGURA 7 DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO; PÉRDIDA DE INVENTARIO Y EL DESABASTECIMIENTO.	42
FIGURA 8 DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO; RETRASOS EN LA DISTRIBUCIÓN.....	43

Índice de Tablas

TABLA 1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	21
TABLA 2 MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS DE LA DISTRIBUIDORA DE HUEVOS ARIAS	34
TABLA 3 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	39
TABLA 4 MATRIZ DE LA ETAPA DE PLANEAR: ESCASA FORMALIZACIÓN DE PROCESOS ..	45
TABLA 5 MATRIZ DE LA ETAPA DE PLANEAR: PÉRDIDA DE INVENTARIO / DESABASTECIMIENTO	46
TABLA 6 MATRIZ DE LA ETAPA DE PLANEAR: RETRASOS EN LA DISTRIBUCIÓN	47
TABLA 7 MATRIZ DE LA ETAPA DE HACER: ESCASA FORMALIZACIÓN DE PROCESOS	49
TABLA 8 MATRIZ DE LA ETAPA DE HACER: PÉRDIDA DE INVENTARIO / DESABASTECIMIENTO	50
TABLA 9 MATRIZ DE LA ETAPA DE HACER: RETRASOS EN LA DISTRIBUCIÓN	51
TABLA 10 MATRIZ DE LA ETAPA DE VERIFICAR: ESCASA FORMALIZACIÓN DE PROCESOS	53
TABLA 11 MATRIZ DE LA ETAPA DE VERIFICAR: PÉRDIDA DE INVENTARIO / DESABASTECIMIENTO	54
TABLA 12 MATRIZ DE LA ETAPA DE VERIFICAR: RETRASOS EN LA DISTRIBUCIÓN	55
TABLA 13 MATRIZ DE LA ETAPA DE ACTUAR: ESCASA FORMALIZACIÓN DE PROCESOS ...	57
TABLA 14 MATRIZ DE LA ETAPA DE ACTUAR: PÉRDIDA DE INVENTARIO / DESABASTECIMIENTO	58
TABLA 15 MATRIZ DE LA ETAPA DE ACTUAR: RETRASOS EN LA DISTRIBUCIÓN.....	59
TABLA 16 <i>INDICADORES DE CONTROL</i>	61

RESUMEN

Dentro del sector de comercialización de productos de consumo masivo, el estudio de la empresa Distribuidora de Huevos Arias permitió comprender su dinámica operativa e identificar aspectos críticos que inciden en su desempeño organizacional. El análisis se sustentó en los enfoques de gestión de la calidad, mejora continua y gestión por procesos, los cuales proporcionaron el marco conceptual para una comprensión sistémica de la organización. Metodológicamente, se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo aplicado y alcance exploratorio, empleando herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA y la caracterización de procesos. Los resultados evidenciaron debilidades estructurales relacionadas con la limitada formalización de procesos, deficiencias en el control de inventarios y fallas en la gestión de la distribución, lo que incide en la generación de mermas, desabastecimiento y retrasos en la entrega. A partir de estos hallazgos, se estructuró un modelo de gestión por procesos basado en el ciclo PHVA, orientado a la estandarización de actividades, el fortalecimiento del control interno y la optimización del uso de recursos. Se concluye que la adopción de este enfoque contribuye a la mejora del desempeño organizacional, al incremento de la eficiencia operativa y a la consolidación de condiciones para la sostenibilidad empresarial en entornos competitivos.

Palabras clave: calidad, distribución, gestión por procesos, inventarios, mejora continua, productividad, procesos.

ABSTRACT

Within the fast-moving consumer goods sector, the study of the company Distribuidora de Huevos Arias allowed for an understanding of its operational dynamics and the identification of critical factors affecting its organizational performance. The analysis was grounded in the approaches of quality management, continuous improvement, and process management, which provided the conceptual framework for a systemic understanding of the organization. Methodologically, the research followed a qualitative approach of an applied and exploratory nature, using tools such as PESTEL analysis, Porter's Five Forces model, SWOT analysis, and process characterization. The findings revealed structural weaknesses related to the limited formalization of processes, deficiencies in inventory control, and failures in distribution management, leading to product losses, stock shortages, and delivery delays. Based on these findings, a process management model supported by the PDCA cycle was developed, aimed at standardizing activities, strengthening internal control, and optimizing resource utilization. It is concluded that the adoption of this approach contributes to improving organizational performance, increasing operational efficiency, and establishing conditions for sustainable business development in competitive environments.

Keywords: continuous improvement, distribution, inventory, process management, processes, productivity, quality.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, caracterizado por mercados altamente competitivos y en constante cambio, las organizaciones requieren adoptar modelos de gestión que les permitan optimizar sus recursos, mejorar su eficiencia operativa y garantizar la satisfacción del cliente. En este sentido, la gestión por procesos se ha consolidado como un enfoque fundamental dentro de la administración moderna, ya que permite estructurar las actividades organizacionales de manera integral, facilitando el control, la mejora continua y la generación de valor.

La empresa Distribuidora de Huevos Arias, ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, se ha desarrollado como un emprendimiento familiar con más de dos décadas de trayectoria en la comercialización de un producto de alta demanda dentro de la canasta básica. A lo largo de su crecimiento, ha logrado posicionarse en el mercado gracias a la calidad de su producto, la eficiencia en la distribución y la confianza generada en sus clientes. No obstante, este crecimiento también ha evidenciado diversas limitaciones relacionadas con la organización interna, el control de procesos y la gestión de recursos, lo que ha generado problemáticas como pérdidas de inventario, desabastecimiento y retrasos en la distribución.

Ante esta realidad, surge la necesidad de diseñar un modelo de gestión por procesos que permita mejorar el funcionamiento de la empresa, optimizar sus operaciones y fortalecer su competitividad. La presente investigación tiene como objetivo principal proponer un modelo de gestión por procesos para la Distribuidora de Huevos Arias, sustentado en principios de gestión de la calidad y mejora continua.

Para el desarrollo del estudio, se adoptó un enfoque cualitativo de tipo aplicado, orientado al análisis de la situación actual de la empresa y a la formulación de una propuesta de mejora. Se utilizaron herramientas de diagnóstico como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA y la caracterización de procesos, las cuales permitieron identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en el desempeño organizacional.

El desarrollo de la investigación se presenta de manera progresiva, iniciando con la exposición de los fundamentos teóricos que sustentan el estudio, donde se abordan conceptos relacionados con la gestión de la calidad, la mejora continua y la gestión por procesos. A partir de esta base conceptual, se analiza la situación actual de la empresa mediante la aplicación de diversas herramientas de diagnóstico que permiten comprender su entorno y funcionamiento interno. Finalmente, se plantea una propuesta de gestión por procesos, apoyada en el ciclo de mejora continua PHVA, orientada a optimizar las actividades organizacionales y fortalecer el desempeño de la empresa.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad se define como el conjunto de actividades coordinadas que permiten dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas. Este enfoque implica la planificación, el aseguramiento, el control y la mejora continua de los procesos organizacionales. Según la International Organization for Standardization (2015), la gestión de la calidad se orienta a establecer principios que promuevan la eficacia operativa y la generación de valor sostenible. En este sentido, no se limita al cumplimiento de requisitos, sino que busca fortalecer la competitividad empresarial mediante estándares reconocidos internacionalmente.

Desde una perspectiva teórica, la gestión de la calidad ha evolucionado a partir de los aportes de diversos autores que consolidaron sus fundamentos conceptuales. Entre ellos destaca Deming (1986), quien enfatizó la importancia del enfoque sistémico y la mejora continua como pilares del desempeño organizacional. Asimismo, Juran (1990), planteó la denominada “Trilogía de la Calidad”, compuesta por planificación, control y mejora. Estos enfoques coinciden en que la calidad no es responsabilidad exclusiva de un área, sino un compromiso integral de toda la organización.

La gestión de la calidad se sustenta en principios fundamentales que orientan la administración moderna, tales como el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal y la mejora continua. Estos principios permiten estructurar procesos eficientes y alineados con los objetivos estratégicos. De acuerdo con la International Organization for Standardization (2015), la aplicación sistemática de estos principios contribuye a incrementar la satisfacción del cliente y optimizar los recursos disponibles. En consecuencia, la gestión de la calidad se convierte en una herramienta clave para fortalecer la sostenibilidad y el posicionamiento empresarial (ISO, 2015).

En el contexto de la gestión por procesos, la calidad adquiere un enfoque transversal, ya que cada proceso debe diseñarse, ejecutarse y evaluarse bajo criterios de

eficiencia y mejora continua. Esto implica identificar entradas, actividades, responsables y salidas, asegurando que cada etapa aporte valor al cliente. Tal como señala Crosby (1979), la calidad debe entenderse como el cumplimiento de los requisitos establecidos, promoviendo la prevención de errores antes que su corrección. Así, la gestión de la calidad se integra directamente con la gestión por procesos, constituyendo un eje fundamental para la competitividad organizacional.

1.2 Mejora Continua

La mejora continua representa un enfoque muy importante para la optimización de procesos en una empresa, logrando así una mayor eficiencia, según Heizer (2017), la producción y la eficiencia son aspectos fundamentales dentro de las organizaciones, ya que esto exige una mejora continua y constante. Por ende, crea la necesidad de optimizar los procesos de almacenamiento y transporte, así se fortalece la mejora continua dentro de la empresa.

Del mismo modo Slack et al., (2016) afirman que, la ejecución de un mantenimiento preventivo, correctivo y controlado ayudará a que la empresa tenga una mejora continua en el mantenimiento de la empresa y su desarrollo, esto crea un impacto positivo en la productividad del proceso de almacenamiento y entrega

Basado en el comercio que ejercen las microempresas y como estas pueden elevar la economía, la mejora continua favorece a la optimización de la calidad de varios procesos o productos, debido a la constate necesidad de aumentar la competitividad en las organizaciones y como estas se desarrollan en la economía Imai (2012). El determinar y ejercer métodos para la mejora continua crea una favorable sistematización, que ayuda a evaluar la eficiencia del sistema de calidad, manifestando una ventaja con respecto a otras organizaciones.

Deming (1986), manifiesta que la implementación de esta herramienta con respecto a micro empresas en el sector comercio genero un aumento en el porcentaje la entrega de valor agregado en el servicio y producto. Esto genera un extra con el cliente, puesto que le genera el sentimiento de estima por parte de la organización, que permitirá que el cliente vuelva y/o sean recomendados.

1.3 Gestión por Procesos

La gestión por procesos se puede entender como la manera de administrar una empresa que garantiza resultados a través del control de las actividades que se desarrollan dentro de la misma. Tiene un enfoque que prioriza la prevención anticipada de posibles fallas Hammer (2015).

Por otro lado Davenport (2013), define a la gestión por procesos como un enfoque utilizado para administrar procesos empresariales con el propósito de alinearlos con la misión, los objetivos y las estrategias de la organización enfocándose principalmente en la satisfacción del cliente como eje central, se fundamenta en la capacidad de adaptación y en la creación del valor; promueven la flexibilidad y la agilidad organizacional mediante la reorganización y mejora continua de los flujos de trabajo.

La gestión por procesos surge como una alternativa al modelo tradicional de administración, el cual se fundamentaba en una estructura funcional. Se configura como un enfoque gerencial que estructura la organización a partir de la gestión integral de sus procesos. En este sentido, este modelo implica la reconfiguración sistemática de los flujos de trabajo con el propósito de otorgar mayor flexibilidad y capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos y cambiantes. Asimismo, promueve la evaluación continua del propósito y alcance de actividades desarrolladas, garantizando su coherencia con los objetivos organizacionales Medina et al., (2019).

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional, es así como Hammer (2015), señala que la implementación de este modelo de investigación permite mejorar todas las actividades involucradas, fortaleciendo el desempeño la eficacia y satisfacción dentro de la gestión. De la misma manera, Sánchez (2021), afirma que al implementar la gestión por procesos existe un gran nivel de satisfacción y crecimiento dentro de la empresa, lo que a su vez contribuye a mejorar la productividad y la eficiencia de las operaciones en cada actividad.

Por consiguiente, puede afirmarse que el modelo de Gestión basada en los Procesos, se enfoca en el cumplimiento de la misión organizacional mediante la atención y el

cumplimiento de las expectativas de los clientes, proveedores, accionistas, colaboradores y la sociedad en general, comúnmente denominados stakeholders. Este enfoque prioriza las actividades y procesos que la empresa desarrolla para generar valor y dar respuesta efectiva a dichas demandas, en lugar de limitarse a una visión tradicional centrada exclusivamente en estructuras jerárquicas (Lanus, 2010).

CAPÍTULO 2

2. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Descripción de la organización

La empresa nace a inicios del año 2000, en la ciudad de Cuenca, Ecuador, fundada por la señora Mónica Arias, comenzó como un pequeño emprendimiento familiar impulsado por la aspiración de ofrecer productos alimenticios frescos, de calidad, a precios justos y sobre todo con una entrega inmediata y un alcance masivo en la ciudad. En sus inicios, la empresa se enfocó en la distribución de huevos provenientes de distribuidores locales de la ciudad de Cuenca, brindando un servicio confiable y cercano a los pequeños negocios y consumidores de la ciudad.

Al inicio funcionaba con una pequeña distribución local, con una camioneta y una venta semanal de 1000 cubetas de huevos, se mantenía en clientes minoritas, como tiendas de barrio y panaderías en pocos sectores de la ciudad, desde los primeros meses de labor tuvo un crecimiento inmenso, debido al esfuerzo constante, la puntualidad en las entregas y la confianza de sus clientes, logrando así en los siguientes años crecer su demanda e invertir en el área logística mediante la adquisición de nuevas camionetas para optimizar la distribución y garantizar un servicio eficiente a sus clientes.

Con el paso de los años, la empresa experimentó un crecimiento acelerado y sostenido, alcanzando una comercialización aproximada de 5.000 cubetas semanales. Este notable incremento en la demanda representó un avance importante en su posicionamiento dentro del mercado, pero al mismo tiempo planteó nuevos retos logísticos y de abastecimiento. Las granjas locales de la ciudad de Cuenca, que inicialmente habían sido sus principales proveedoras, comenzaron a resultar insuficientes debido a su limitada producción del producto, ya que se tratan de granjas pequeñas que no generan el volumen necesario para cubrir la demanda a la cual la empresa se estaba enfrentando. Frente a esta realidad, la empresa realizó un análisis y tomó la decisión de invertir en un camión propio, con el objetivo traer el producto de manera directa y asegurar el acorde abastecimiento desde las granjas más grandes del Ecuador, ubicadas en la ciudad de Ambato.

Esta decisión no solo permitió garantizar la continuidad operativa y la estabilidad en la oferta semanal, sino que también fortaleció su estructura logística, redujo la dependencia de intermediarios y consolidó una etapa clave en su proceso de expansión y crecimiento empresarial.

Durante el período comprendido entre los años 2010 y 2015, la empresa experimentó un crecimiento de gran magnitud, consolidando de manera firme su expansión dentro del mercado. El incremento sostenido en la demanda hizo necesario fortalecer aún más su capacidad logística, motivo por el cual se realizó la inversión en dos camiones adicionales para optimizar los procesos de abastecimiento y distribución. Gracias a esta ampliación en su infraestructura de transporte, la empresa logró alcanzar un volumen de ventas que oscilaba entre 15.000 y 20.000 cubetas semanales.

Asimismo, durante este periodo la empresa se posicionó como una de las principales distribuidoras de la ciudad de Cuenca, destacándose por su capacidad de respuesta, eficiencia operativa y cumplimiento constante en la entrega de sus productos. Distribuidora de Huevos Arias continuó creciendo de manera sostenida hasta consolidarse como un referente en el mercado local, gracias a su firme compromiso con la calidad del producto, el trato responsable hacia sus clientes y proveedores, la puntualidad en la entrega y una atención personalizada que fortaleció la confianza y fidelidad de quienes forman parte de su cartera comercial. Estos valores se convirtieron en los pilares fundamentales que sostienen su permanencia y liderazgo en el sector.

A lo largo de los años, la empresa ha modernizado sus procesos logísticos y ampliado su cobertura, adaptándose a las nuevas exigencias del mercado sin perder la esencia familiar que la caracteriza. Hoy en día, Distribuidora de Huevos Arias continúa consolidándose como un referente de confianza y calidad en Cuenca, con la mirada puesta en el futuro: expandirse y alcanzar una mayor cobertura en la ciudad, fortalecer su marca y seguir contribuyendo al desarrollo del sector avícola ecuatoriano.

2.2 Análisis del Macro Entorno

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite examinar el entorno externo de una organización a través de seis dimensiones fundamentales: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este modelo facilita la identificación de variables externas que pueden influir en el desempeño de una empresa, ya sea de manera positiva o negativa. Según Johnson et al., (2006), el análisis

del entorno es esencial para comprender las condiciones en las que operan las organizaciones y anticipar posibles cambios que afecten su desarrollo.

Desde una perspectiva conceptual, el análisis PESTEL no se enfoca en los elementos internos de la empresa, sino en aquellos factores externos que están fuera de su control directo, pero que inciden en su funcionamiento. En este sentido, actúa como un instrumento de diagnóstico que permite a las organizaciones adaptarse a su contexto y tomar decisiones más informadas. De acuerdo con Aguilar (1967), el estudio sistemático del entorno facilita la identificación de oportunidades y amenazas que pueden impactar en la estrategia empresarial.

En cuanto a su utilidad, el análisis PESTEL sirve principalmente para apoyar la planificación estratégica, ya que proporciona información relevante sobre el contexto en el que se desenvuelve la empresa. A través de esta herramienta, las organizaciones pueden anticiparse a cambios en políticas gubernamentales, tendencias económicas, transformaciones sociales o avances tecnológicos, lo que contribuye a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Según Kotler et al., (2016), el análisis del entorno permite a las empresas ajustar sus estrategias para mantenerse competitivas en mercados dinámicos.

Asimismo, esta herramienta es utilizada para identificar riesgos y oportunidades dentro del entorno, lo que resulta clave para diseñar estrategias que fortalezcan la posición de la empresa. Por ejemplo, un cambio en la legislación puede representar una amenaza si incrementa los costos operativos, pero también una oportunidad si favorece la formalización del sector. En este sentido, el análisis PESTEL contribuye a una visión integral del entorno, facilitando la adaptación organizacional. Tal como señalan David et al., (2017), el análisis externo es un paso fundamental en la formulación de estrategias efectivas.

Respecto a su aplicación, el análisis PESTEL se desarrolla mediante un proceso sistemático que consiste en identificar y evaluar cada uno de sus seis factores en relación con la empresa. En primer lugar, se recopila información relevante del entorno, como políticas gubernamentales, indicadores económicos, tendencias sociales, avances tecnológicos, regulaciones ambientales y normativas legales. Posteriormente, se analizan

estos elementos para determinar su impacto en la organización, clasificándolos como oportunidades o amenazas.

Una vez identificados los factores, se procede a interpretar su influencia en la empresa, considerando su nivel de impacto y la probabilidad de ocurrencia. Este análisis permite priorizar aquellos elementos que requieren mayor atención estratégica. Finalmente, los resultados obtenidos se integran en la planificación empresarial, facilitando la toma de decisiones orientadas a mejorar la competitividad y sostenibilidad del negocio. Según Hill et al., (2015), la evaluación del entorno externo es clave para formular estrategias que se ajusten a las condiciones del mercado.

Factor Político

El entorno político constituye un elemento determinante para el desarrollo de las actividades empresariales, ya que engloba las normativas, políticas públicas y estabilidad institucional que regulan el funcionamiento de las organizaciones. En el caso de la distribuidora de huevos analizada, este factor incide directamente en aspectos como la formalización laboral, el cumplimiento de regulaciones y las condiciones del mercado.

En el caso de la Distribuidora de Huevos Arias, el entorno político y legal está determinado por las regulaciones emitidas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad), la Servicio de Rentas Internas (SRI) y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, instituciones que regulan aspectos sanitarios, tributarios, societarios y laborales. El cumplimiento del Código de Trabajo del Ecuador (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005) y la normativa tributaria vigente SRI (2023), resulta determinante para garantizar la sostenibilidad del negocio y evitar riesgos legales.

En primer lugar, se evidencia que la empresa presenta un cumplimiento parcial de la normativa laboral, ya que únicamente una parte de sus trabajadores se encuentra bajo las disposiciones del marco legal vigente. Esta situación refleja la influencia de las políticas laborales del Estado ecuatoriano, particularmente del Código de Trabajo, que establece obligaciones en materia de contratación, remuneración y beneficios sociales. El limitado cumplimiento puede generar riesgos legales y sanciones, además de afectar la estabilidad organizacional, lo cual coincide con lo planteado por autores que señalan que

las regulaciones laborales buscan proteger al trabajador y garantizar condiciones equitativas en el mercado (Dessler, 2015).

Asimismo, el entorno político también se manifiesta en la falta de control y regulación específica dentro del sector de distribución de huevos a nivel local. Según el diagnóstico empresarial, no existe información detallada sobre el número de competidores en la ciudad, lo cual evidencia una débil intervención institucional en cuanto a registros sectoriales. Este escenario puede fomentar la informalidad y una competencia poco regulada, afectando directamente a empresas que buscan consolidarse formalmente. De acuerdo con Porter (2008), la ausencia de regulaciones claras en un sector incrementa la rivalidad y reduce la transparencia del mercado.

Por otra parte, las políticas gubernamentales relacionadas con el sector agropecuario y avícola influyen en la estabilidad del negocio, especialmente en el abastecimiento de productos. La empresa depende de proveedores ubicados en diferentes ciudades, por lo que decisiones políticas sobre transporte, control sanitario o subsidios al sector agrícola pueden impactar tanto en los costos como en la disponibilidad del producto. En este sentido, las políticas públicas orientadas al desarrollo del sector productivo son fundamentales para garantizar la continuidad de la cadena de suministro (FAO, 2020).

Adicionalmente, el entorno político influye en aspectos tributarios y administrativos, ya que la empresa cumple con procesos básicos como la facturación electrónica, pero carece de sistemas contables estructurados. Esto sugiere un nivel de formalización limitado que puede estar condicionado por la complejidad del sistema tributario o por la falta de incentivos estatales para la formalización de pequeñas empresas. Según Chiavenato (2017), las políticas fiscales y administrativas pueden actuar como barreras o facilitadores para el crecimiento empresarial, dependiendo de su nivel de accesibilidad y claridad.

Finalmente, la estabilidad política del país también juega un rol importante en la proyección del negocio, ya que influye en variables como la inversión, el acceso a financiamiento y la confianza del mercado. La empresa, al depender principalmente de recursos propios, podría verse afectada por cambios en políticas económicas o financieras que limiten el acceso a crédito o incrementen los costos operativos.

Factor Económico

El entorno económico constituye un componente clave que condiciona el desempeño y la sostenibilidad de las empresas, ya que incide directamente en variables como costos, precios, demanda y rentabilidad. En el caso de la distribuidora de huevos analizada, este factor se refleja en la dinámica del mercado avícola, la estructura financiera del negocio y su capacidad de adaptación ante cambios económicos.

En primer lugar, se observa que la empresa opera dentro de un mercado caracterizado por la variabilidad de precios, debido a la relación entre oferta y demanda del huevo, considerado un producto de consumo básico. Esta fluctuación impacta tanto en los costos de adquisición como en la fijación de precios al cliente final, lo que obliga a la organización a realizar ajustes constantes para mantener su competitividad. Según Mankiw (2014), los precios en los mercados dependen del equilibrio entre la oferta y la demanda, lo que genera variaciones que afectan las decisiones empresariales y el comportamiento del consumidor.

Asimismo, la estructura de costos de la empresa está influenciada por factores como el transporte, almacenamiento y distribución, los cuales pueden verse afectados por incrementos en el precio de combustibles y otros insumos. Esta situación representa un riesgo económico significativo, ya que un aumento en los costos operativos reduce los márgenes de ganancia si no se trasladan adecuadamente al precio final. En este sentido Samuelson et al., (2010), sostienen que los costos de producción son determinantes en la rentabilidad de las empresas, especialmente en sectores donde los márgenes son ajustados.

Por otra parte, la empresa presenta una estructura financiera basada principalmente en recursos propios, lo que le otorga autonomía en la toma de decisiones, pero al mismo tiempo limita su capacidad de crecimiento y respuesta ante oportunidades de inversión. La ausencia de financiamiento externo restringe la posibilidad de expandir operaciones o modernizar procesos, lo cual puede afectar su competitividad en el mediano y largo plazo. De acuerdo con Gitman et al., (2016), el acceso a fuentes de financiamiento es fundamental para fortalecer la liquidez y permitir el desarrollo estratégico de las organizaciones.

En relación con la rentabilidad, el negocio muestra una tendencia estable debido a la alta rotación del producto, ya que el huevo es un bien de consumo frecuente en los hogares y sectores comerciales. Sin embargo, esta estabilidad depende de mantener un equilibrio entre precios competitivos y percepción de valor por parte del cliente, aspecto que actualmente representa un desafío, dado que algunos consumidores consideran elevados los precios en comparación con la competencia. Según Kotler et al., (2016), la percepción del valor por parte del cliente influye directamente en su decisión de compra, independientemente del costo real del producto.

Adicionalmente, la empresa enfrenta riesgos económicos asociados al incumplimiento de pagos por parte de clientes y a la dependencia de un mercado altamente competitivo. Estos factores pueden afectar el flujo de caja y la estabilidad financiera del negocio, especialmente al tratarse de una organización con sistemas contables básicos. En este contexto, la gestión eficiente de los recursos financieros y el control de ingresos y egresos resultan fundamentales para garantizar la sostenibilidad empresarial.

Factor Tecnológico

El componente tecnológico del entorno empresarial hace referencia al grado de adopción de herramientas digitales, sistemas de información e innovación en los procesos, los cuales influyen directamente en la eficiencia operativa y la competitividad de las organizaciones. En el caso de la distribuidora analizada, este factor evidencia tanto limitaciones actuales como oportunidades importantes de mejora.

En primer lugar, se identifica que la empresa cuenta con un nivel básico de incorporación tecnológica, ya que sus operaciones se apoyan principalmente en herramientas tradicionales como registros manuales y hojas de cálculo simples. Esta situación refleja una gestión aún incipiente de la información, lo cual puede dificultar la toma de decisiones estratégicas y el control eficiente de los procesos. Según Laudon et al., (2016), los sistemas de información permiten recopilar, procesar y analizar datos de manera estructurada, facilitando la gestión empresarial y mejorando la capacidad de respuesta ante cambios del entorno.

Asimismo, la empresa dispone de ciertos elementos tecnológicos operativos, como vehículos de transporte y equipos de carga, que resultan esenciales para la distribución

del producto. Sin embargo, la ausencia de sistemas digitales integrados limita la optimización de rutas, el control de inventarios y la gestión de pedidos. En este sentido, la incorporación de tecnologías logísticas podría incrementar significativamente la eficiencia en la distribución. De acuerdo con Heizer et al., (2017), el uso de tecnología en operaciones permite mejorar la productividad, reducir costos y garantizar un mejor nivel de servicio al cliente.

Por otra parte, se evidencia un avance parcial en la digitalización a través del uso de facturación electrónica, lo cual representa un paso importante hacia la formalización y modernización del negocio. No obstante, la falta de sistemas informáticos más completos, como plataformas de gestión empresarial o herramientas de relación con clientes, limita el aprovechamiento de la información disponible. Según Marakas et al., (2011), la transformación digital en las empresas no solo implica adoptar herramientas tecnológicas, sino también integrarlas de manera estratégica en todos los procesos organizacionales.

Adicionalmente, el entorno tecnológico actual presenta nuevas tendencias que impactan directamente en el sector, como la digitalización de canales de venta, el uso de aplicaciones de mensajería para pedidos y la implementación de sistemas de gestión de clientes (CRM). La empresa, al no contar con estos recursos, se encuentra en desventaja frente a competidores que ya han incorporado estas herramientas para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer su posicionamiento en el mercado. En este contexto, la innovación tecnológica se convierte en un factor clave para la diferenciación competitiva.

Finalmente, es importante destacar que la limitada inversión en tecnología está relacionada con la estructura financiera del negocio, basada principalmente en recursos propios. Esta condición restringe la capacidad de modernización, aunque también abre la posibilidad de implementar soluciones tecnológicas accesibles y progresivas que se adapten a la realidad de la empresa. Como señalan Turban et al. (2018), la adopción gradual de tecnologías permite a las pequeñas empresas mejorar su desempeño sin asumir riesgos financieros elevados.

Factor Social

El factor social comprende los elementos relacionados con la cultura, hábitos de consumo, características demográficas y comportamientos de la población, los cuales

influyen directamente en la demanda de productos y en la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes y colaboradores. En el caso de la distribuidora de huevos analizada, este entorno presenta características favorables, aunque también ciertos desafíos que deben ser gestionados estratégicamente.

En primer lugar, es importante destacar que el producto principal de la empresa el huevo forma parte de la canasta básica alimentaria, lo que garantiza una demanda constante en los hogares y en diversos sectores comerciales como restaurantes, panaderías y tiendas. Este comportamiento responde a hábitos de consumo arraigados en la población, donde los alimentos nutritivos y de bajo costo ocupan un lugar prioritario. Según Keller et al., (2016), los patrones de consumo están fuertemente influenciados por factores culturales y sociales, los cuales determinan las preferencias y decisiones de compra de los consumidores.

Asimismo, se observa que los clientes valoran atributos como la frescura del producto, la puntualidad en la entrega y la confianza en el proveedor, lo cual refleja la importancia de las relaciones comerciales basadas en la credibilidad y el servicio personalizado. Este aspecto es relevante en mercados locales, donde la cercanía con el cliente y la reputación empresarial influyen significativamente en la fidelización. De acuerdo con Schiffman et, al. (2015), la percepción del consumidor se construye a partir de experiencias previas, recomendaciones y la interacción directa con la empresa.

Por otra parte, el entorno social también incide en la gestión del talento humano dentro de la organización. En el diagnóstico se evidencia una alta rotación de personal, asociada a factores como la insatisfacción laboral, la falta de incentivos y condiciones laborales limitadas. Estas situaciones responden a dinámicas sociales relacionadas con las expectativas de los trabajadores respecto a estabilidad, reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Según Robbins et, al. (2017), la motivación y satisfacción laboral son determinantes en el desempeño y permanencia del personal dentro de una empresa.

Adicionalmente, se identifican cambios en las tendencias sociales, como una mayor preocupación por la calidad de los alimentos, la seguridad alimentaria y, en algunos casos, el origen de los productos. Esto implica que los consumidores no solo buscan precios accesibles, sino también garantías sobre la frescura y el manejo adecuado de los

productos. En este sentido, la empresa tiene la oportunidad de fortalecer su propuesta de valor destacando estos atributos, alineándose con las nuevas exigencias del mercado.

Otro aspecto relevante es la creciente conciencia social sobre temas ambientales y responsabilidad empresarial, lo cual influye en la percepción de la marca. Aunque la empresa utiliza empaques reciclables, aún puede fortalecer su compromiso con prácticas sostenibles y comunicarlo de manera más efectiva a sus clientes. Tal como señalan Solomon et al. (2018), los valores sociales emergentes influyen cada vez más en las decisiones de consumo, especialmente en mercados donde los clientes buscan empresas responsables con su entorno.

Factor Ecológico

El factor ecológico dentro del análisis PESTEL abarca aquellos aspectos relacionados con el medio ambiente, el uso de recursos naturales y las prácticas sostenibles que influyen en las operaciones empresariales. En el caso de la distribuidora de huevos analizada, este componente adquiere relevancia debido a su vínculo directo con el sector avícola y las actividades logísticas que desarrolla.

En primer lugar, se identifica que la empresa utiliza empaques de cartón para la distribución de sus productos, los cuales provienen de procesos de reciclaje y cumplen con su función de protección y transporte. Este aspecto representa una práctica alineada con criterios de sostenibilidad, ya que contribuye a la reducción del uso de materiales no biodegradables. Según Hart et, al. (2003), la adopción de prácticas ambientalmente responsables no solo favorece la conservación del entorno, sino que también puede generar ventajas competitivas para las empresas.

No obstante, la organización aún presenta oportunidades de mejora en cuanto a la implementación de políticas ambientales más estructuradas. La ausencia de estrategias formales relacionadas con la gestión de residuos, eficiencia energética o reducción de impacto ambiental limita su capacidad para posicionarse como una empresa comprometida con la sostenibilidad. De acuerdo con Porter et, al. (2011), la integración de prácticas sostenibles en la estrategia empresarial permite generar valor compartido, beneficiando tanto a la empresa como a la sociedad.

Por otra parte, las actividades de transporte y distribución representan un factor ambiental importante, debido al uso de vehículos que generan emisiones contaminantes. Este aspecto es relevante considerando que la empresa basa gran parte de su operación en la logística de entrega. En este sentido, la optimización de rutas y el mantenimiento adecuado de los vehículos podrían contribuir a disminuir el impacto ambiental. Según Sarkis (2012), la gestión sostenible de la cadena de suministro es fundamental para reducir los efectos negativos sobre el medio ambiente, especialmente en actividades relacionadas con la distribución.

Asimismo, el entorno ecológico también influye indirectamente a través del sector proveedor, ya que la producción avícola depende de condiciones ambientales como el clima, la disponibilidad de recursos y las regulaciones sanitarias. Cualquier alteración en estos factores puede afectar la calidad y el abastecimiento del producto, generando impactos en la operación de la empresa. En este contexto, la sostenibilidad en la producción primaria es clave para garantizar la continuidad del negocio. Tal como señalan FAO (2020), las prácticas sostenibles en la producción de alimentos son esenciales para asegurar la seguridad alimentaria y la estabilidad de los mercados.

Adicionalmente, se observa una creciente conciencia ambiental por parte de los consumidores, quienes valoran cada vez más a las empresas que adoptan prácticas responsables con el entorno. Este cambio en el comportamiento social representa una oportunidad para que la empresa fortalezca su imagen corporativa mediante la implementación de acciones ecológicas y su adecuada comunicación. Según Keller et, al. (2016), la responsabilidad ambiental influye en la percepción del consumidor y puede convertirse en un elemento diferenciador en mercados competitivos.

Factor Legal

El factor legal comprende el conjunto de normas, leyes y regulaciones que condicionan el funcionamiento de las empresas, abarcando aspectos laborales, tributarios, sanitarios y comerciales. En el caso de la distribuidora de huevos analizada, este componente tiene una incidencia directa en su operatividad y en su nivel de formalización.

En primer lugar, se evidencia que la empresa presenta un cumplimiento parcial de la normativa laboral, ya que solo una parte de sus trabajadores se encuentra formalmente

vinculada bajo las disposiciones legales vigentes. Esta situación implica un riesgo significativo, debido a posibles sanciones por incumplimiento de obligaciones relacionadas con contratos, afiliación a la seguridad social y beneficios laborales. Según Chiavenato (2017), el cumplimiento de la legislación laboral no solo es una exigencia legal, sino también un elemento fundamental para garantizar la estabilidad organizacional y el bienestar de los trabajadores.

Asimismo, el marco legal tributario constituye otro aspecto relevante, dado que la empresa realiza procesos como la facturación electrónica, lo cual refleja un nivel básico de formalización fiscal. Sin embargo, la ausencia de sistemas contables estructurados limita el control adecuado de las obligaciones tributarias y financieras. En este sentido, la correcta gestión de los impuestos es esencial para evitar contingencias legales y asegurar la transparencia en las operaciones. De acuerdo con Gitman et, al. (2016), una adecuada administración financiera debe considerar el cumplimiento de las normativas fiscales como parte integral de la gestión empresarial.

Por otra parte, al tratarse de una empresa vinculada a la comercialización de productos alimenticios, también está sujeta a regulaciones sanitarias que garantizan la calidad e inocuidad del producto. Estas normativas incluyen condiciones de almacenamiento, transporte y manipulación de alimentos, las cuales son fundamentales para proteger la salud del consumidor. Aunque la empresa mantiene prácticas adecuadas en cuanto a logística y conservación del producto, la falta de formalización en ciertos procesos podría representar un riesgo frente a inspecciones o controles regulatorios. Según la FAO (2020), el cumplimiento de estándares sanitarios en la cadena de suministro es clave para asegurar la calidad de los alimentos y la confianza del mercado.

Adicionalmente, el entorno legal influye en la estructura y funcionamiento de la empresa en términos de registro, permisos y control institucional. La limitada disponibilidad de información oficial sobre el sector evidencia ciertas debilidades en la regulación y supervisión del mercado, lo que puede propiciar la informalidad y generar condiciones de competencia desigual. En este contexto, las empresas que no cumplen plenamente con la normativa pueden obtener ventajas en costos, afectando a aquellas que buscan operar dentro del marco legal. Según Porter (2008), la existencia de reglas claras y su cumplimiento adecuado favorecen la equidad competitiva y el desarrollo ordenado de los mercados.

Otro aspecto importante es la necesidad de avanzar hacia una mayor formalización empresarial, no solo para cumplir con la ley, sino también para acceder a beneficios como financiamiento, alianzas estratégicas y oportunidades de crecimiento. La empresa, al operar con una estructura mayormente informal, limita su capacidad de expansión y su posicionamiento en el mercado. Tal como señalan Robbins et, al. (2018), el cumplimiento del entorno legal permite a las organizaciones operar con mayor seguridad y proyectarse hacia un desarrollo sostenible.

Figura 1

Análisis PESTEL del entorno externo organizacional



En conjunto, el análisis PESTEL evidencia la influencia de factores externos que afectan el desempeño de la empresa, destacando la necesidad de implementar estrategias que permitan adaptarse a los cambios del entorno y mantener su competitividad.

2.3 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas fue desarrollado por Michael Porter y constituye una herramienta fundamental para analizar la estructura competitiva de una industria y determinar su nivel de rentabilidad y atractivo Porter, (1980). Este modelo evalúa la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos.

Las cinco fuerzas de Porter se utilizan principalmente para analizar el entorno competitivo de una empresa y facilitar la formulación de estrategias más efectivas. Su

aplicación permite identificar oportunidades y amenazas dentro del mercado, así como evaluar el nivel de atractivo de una industria.

En este sentido, Kotler (2016), señalan que este modelo es útil para diseñar estrategias de posicionamiento, ya que permite comprender el comportamiento de los clientes y la intensidad de la competencia. De igual manera David (2017), destaca que esta herramienta contribuye a la toma de decisiones empresariales al proporcionar una visión integral del entorno externo.

Además, su uso permite a las organizaciones anticiparse a cambios en el mercado, fortalecer sus ventajas competitivas y mejorar su capacidad de adaptación frente a la competencia Grant (2016); Hill et al., (2019).

La relevancia de este modelo radica en que ofrece una visión estructurada del entorno empresarial, lo que facilita la identificación de los factores que pueden afectar el desempeño de una empresa a largo plazo. Asimismo, permite evaluar el nivel de presión competitiva existente en una industria y determinar qué tan rentable puede ser operar en ella.

Según Porter (2008) y David (2017), comprender estas fuerzas es fundamental para que las empresas desarrollen estrategias sostenibles que les permitan mantenerse y crecer en el mercado.

En primer lugar, la rivalidad entre competidores en el sector de distribución de huevos en Cuenca es alta, debido a la presencia significativa de distribuidores informales, productores que venden directamente sin intermediarios y supermercados que operan bajo esquemas de integración vertical. La competencia se basa principalmente en el precio, lo que reduce la diferenciación del producto y presiona los márgenes de rentabilidad. Según Porter (1980), cuando existen numerosos competidores y baja diferenciación, la intensidad competitiva tiende a incrementarse, afectando la rentabilidad del sector.

En segundo lugar, el poder de negociación de los proveedores es medio-alto, ya que los proveedores se concentran principalmente en las ciudades de Ambato y Cuenca, limitando las alternativas inmediatas de abastecimiento. Además, el precio del huevo está determinado por la producción avícola y las condiciones del mercado, lo que reduce la capacidad de negociación de la distribuidora. Porter (1980), señala que cuando los

proveedores están concentrados o el insumo es clave para la operación, su poder tiende a aumentar.

En tercer lugar, el poder de negociación de los clientes es alto, puesto que los clientes mayoristas compran grandes volúmenes y tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de proveedor ante diferencias mínimas de precio. La alta sensibilidad al precio y la percepción de costos elevados disminuyen la fidelidad del cliente. De acuerdo con Porter (1980), los compradores ejercen mayor poder cuando pueden cambiar de proveedor con bajos costos de sustitución.

En cuarto lugar, la amenaza de nuevos entrantes es alta debido a las bajas barreras de entrada en el sector, ya que no se requiere una inversión inicial significativa ni tecnología especializada. Además, la informalidad facilita el ingreso de nuevos competidores, incrementando la presión competitiva. Porter (1980), establece que cuando las barreras de entrada son bajas, la amenaza de ingreso de nuevos competidores aumenta considerablemente.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es media-baja, dado que existen alternativas proteicas como el pollo o embutidos, así como sustitutos industriales en el sector panadero; sin embargo, el huevo posee características funcionales y nutricionales difíciles de reemplazar en muchas preparaciones culinarias. Según Porter (1980), la amenaza de sustitutos depende del grado en que los productos alternativos puedan satisfacer las mismas necesidades del consumidor.

Tabla 1

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Nivel de la Fuerza	Factores Clave y Análisis
Rivalidad entre Competidores	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de Competidores: Fuerte competencia de distribuidores locales, supermercados y productores que venden directamente al consumidor. • Naturaleza de la Competencia: La principal competencia se basa en el precio. • Diferenciación: Existe baja diferenciación entre los productos ofrecidos.
Poder de Negociación de los Clientes	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Opciones de Compra: Los clientes tienen muchas alternativas donde comprar huevos. • Sensibilidad: Hay una alta sensibilidad al precio, lo que significa que el cliente cambia fácilmente de proveedor por una mejor oferta.
Amenaza de Nuevos Entrantes	MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras: Las barreras de entrada son bajas (poca inversión inicial o requisitos técnicos complejos). • Tipo de Competencia: Existe el riesgo de competencia informal que puede operar sin todas las regulaciones, reduciendo costos.
Poder de Negociación de los Proveedores	BAJO a MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación: Las granjas proveedoras se encuentran en Ambato y Cuenca. • Diversificación: Se cuenta con una oferta diversificada de proveedores, lo que reduce la dependencia de un solo actor.
Amenaza de Productos Sustitutos	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas: Aunque existen otras proteínas, el huevo es un alimento básico muy específico. • Riesgo: El riesgo de que los clientes dejen el huevo por otro producto es bajo.

2.4 Análisis de Micro Entorno

El microentorno se refiere al conjunto de actores y fuerzas cercanas a la organización que influyen directamente en su capacidad para operar y satisfacer las necesidades del mercado. Este entorno está compuesto por múltiples elementos, los cuales mantienen una relación directa con la empresa y condicionan su desempeño. En este sentido, Kotler (2017), señalan que el microentorno está conformado por las fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes, destacando su impacto inmediato en la toma de decisiones y en la competitividad organizacional.

Desde una perspectiva estratégica, el microentorno constituye un sistema de relaciones dinámicas que permite a la empresa interactuar continuamente con su entorno inmediato. Los proveedores garantizan el acceso a insumos necesarios para la producción, mientras que los clientes representan el eje central de las actividades empresariales, ya que determinan la demanda de bienes y servicios. Asimismo, los competidores influyen en la formulación de estrategias al establecer estándares de calidad, precio y diferenciación en el mercado. De acuerdo con Porter (2008), la interacción entre estos actores define la intensidad competitiva y la rentabilidad de una industria, lo que resalta la importancia de analizar el entorno cercano de la organización.

Además, el estudio del microentorno permite identificar oportunidades y amenazas inmediatas, facilitando la adaptación de la empresa a cambios en el mercado. Este análisis contribuye al diseño de estrategias más efectivas, ya que proporciona información relevante sobre las condiciones en las que opera la organización. Según Berman (2018), comprender el entorno específico es fundamental para que las empresas logren ventajas competitivas sostenibles, debido a que este entorno influye directamente en su capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado.

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite evaluar la situación interna y externa de una organización mediante la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Lo que contribuye a la formulación de estrategias más efectivas. Según David (2017), el FODA permite desarrollar acciones que aprovechen las fortalezas organizacionales y reduzcan el impacto de las amenazas del entorno.

Desde el enfoque de la gestión estratégica, el análisis FODA permite alinear los recursos y capacidades internas de la empresa con las condiciones del entorno competitivo. De esta manera, se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones, ya que ayuda a identificar ventajas competitivas y áreas de mejora. En este sentido, Hill (2015), destacan que su aplicación favorece una mejor adaptación de la organización frente a los cambios del mercado y contribuye al logro de sus objetivos a largo plazo

Fortalezas

La empresa cuenta con una trayectoria sólida de más de 25 años en el mercado de Cuenca, lo que le ha permitido posicionarse como una distribuidora reconocida y confiable dentro del sector. Esta permanencia en el tiempo ha contribuido a consolidar una reputación basada en la calidad y frescura del producto, características que los clientes valoran significativamente.

Asimismo, mantiene relaciones estables con proveedores estratégicos, principalmente granjas avícolas ubicadas en Ambato y Latacunga lo que garantiza abastecimiento continuo y estándares adecuados de calidad. Esta relación directa con productores también le permite mantener precios competitivos alineados al mercado.

Otra fortaleza importante es su distribución eficiente y cumplimiento en las entregas, factor clave en un producto de alta rotación como el huevo, considerado un bien de consumo básico con demanda constante. La empresa dispone de infraestructura, incluyendo vehículos de transporte y bodegas de almacenamiento.

Además, la organización se caracteriza por mantener relaciones personalizadas con clientes mayoristas y minoristas, generando fidelidad y confianza a largo plazo. Su estructura financiera es principalmente propia, lo que le otorga autonomía en la toma de decisiones y menor dependencia de créditos externos.

Finalmente, la empresa demuestra capacidad de reacción ante contingencias, reorganizando rutas de distribución y gestionando proveedores alternativos cuando es necesario, lo que fortalece su estabilidad operativa.

Debilidades

En primer lugar, se evidencia una falta de formalización laboral, ya que el cumplimiento de la normativa vigente es parcial. Esta situación puede generar conflictos legales, inestabilidad organizacional y afectar la motivación del personal. Relacionado con ello, se observa una alta rotación de empleados y ausencia de planes de incentivos, lo que podría estar asociado a la falta de beneficios adicionales, oportunidades de crecimiento y reconocimiento laboral.

Asimismo, la empresa no cuenta con una estructura organizacional formal ni con un sistema participativo de toma de decisiones, concentrándose las decisiones estratégicas principalmente en la gerente general. Esta centralización puede limitar la innovación y la integración del talento humano en los procesos de mejora continua.

En el área comercial, se identifica la falta de personal capacitado en ventas, lo que restringe el desarrollo de estrategias más efectivas para captar nuevos clientes y fortalecer el posicionamiento de la marca. De igual manera, la gestión financiera se realiza de manera básica e informal, mediante registros manuales, sin contar con un sistema contable estructurado que facilite el análisis financiero profundo y la planificación estratégica.

Otra debilidad relevante es la escasa digitalización de los procesos y la ausencia de sistemas informáticos integrados, lo que dificulta el control eficiente de inventarios, clientes y datos comerciales. Además, se observa poca innovación en productos y servicios, manteniendo una oferta tradicional sin diferenciación significativa en presentaciones o valor agregado.

En el ámbito comercial, algunos clientes perciben los precios como elevados, lo que podría estar relacionado con una insuficiente comunicación del valor agregado del producto. Finalmente, la empresa presenta una dependencia significativa de la experiencia empírica en la toma de decisiones, más que de análisis técnicos o estudios de mercado formales, así como una limitada capacidad de inversión para una expansión rápida, debido a que opera principalmente con recursos propios.

En conjunto, estas debilidades representan áreas clave de mejora que, al ser abordadas estratégicamente, pueden contribuir al fortalecimiento organizacional y al crecimiento sostenible de la empresa.

Oportunidades

En primer lugar, se destaca la demanda constante del huevo en los hogares y en el sector gastronómico de la ciudad de Cuenca, ya que se trata de un producto de consumo básico y de alta rotación. Esta característica garantiza estabilidad en el mercado y posibilidades de crecimiento sostenido en el tiempo.

Asimismo, existe una posibilidad de expansión en el sur del Ecuador, impulsada por el crecimiento de la demanda en nuevos mercados y la dinámica comercial de la región. La apertura hacia otras ciudades y el desarrollo de nuevas rutas de distribución permitirían incrementar la participación de mercado y acceder a una mayor diversidad de clientes. Este contexto favorable representa una condición del entorno que, de ser aprovechada adecuadamente, podría contribuir al fortalecimiento y crecimiento sostenido de la organización.

El creciente acceso a herramientas tecnológicas en el entorno empresarial, como sistemas de gestión de clientes (CRM) y controles digitales de inventario, representa una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones. Asimismo, la expansión de los canales digitales de comunicación y ventas en el mercado facilita una interacción más ágil con los clientes, lo que puede contribuir a fortalecer la competitividad de la empresa.

El entorno actual también refleja un mayor interés de los consumidores por la calidad, frescura y trazabilidad de los productos, lo cual representa una ventaja estratégica para la empresa, dado que estos atributos ya forman parte de su propuesta de valor. Complementariamente, la tendencia hacia empaques ecológicos y prácticas sostenibles abre la posibilidad de incorporar estrategias ambientales responsables que mejoren la imagen corporativa y respondan a nuevas exigencias del mercado.

La disponibilidad de fuentes de financiamiento externo y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas en el entorno empresarial representan una oportunidad para fortalecer la infraestructura, modernizar procesos y apoyar la expansión del negocio. Asimismo, las tendencias del mercado orientadas al fortalecimiento de la marca y la identidad corporativa ofrecen condiciones favorables para consolidar el posicionamiento de la empresa como referente de calidad y confianza dentro del sector.

En conjunto, estas oportunidades representan un escenario favorable que, gestionado estratégicamente, puede impulsar el crecimiento sostenible y la competitividad de la Distribuidora de Huevos Arias en los próximos años.

Amenazas

Existe una alta competencia en el mercado local, incluyendo distribuidores formales e informales que compiten principalmente a través de precios bajos. Esta situación incrementa la presión competitiva y puede afectar la participación de mercado, especialmente en un sector donde el producto presenta escasa diferenciación.

Otra amenaza importante es la fluctuación del precio del huevo, determinada por la oferta y la demanda del sector avícola. Estas variaciones pueden impactar directamente en los márgenes de rentabilidad, obligando a realizar ajustes constantes en la política de precios. De igual manera, el incremento en los costos de transporte y combustible afecta la estructura de costos operativos, reduciendo el margen de ganancia y encareciendo el servicio de distribución.

Se suma a ello la alta sensibilidad del cliente al precio, característica común en productos de consumo básico. Los consumidores tienden a priorizar el costo sobre otros atributos, lo que puede generar presión para reducir precios, incluso cuando la empresa ofrece calidad y servicio diferenciado.

Asimismo, existe el riesgo de impago por parte de clientes minoristas, especialmente cuando se otorgan facilidades de crédito, lo que puede afectar la liquidez y el flujo de caja del negocio. También se consideran amenazas los posibles desabastecimientos o problemas sanitarios en las granjas proveedoras, los cuales podrían interrumpir la cadena de suministro y afectar la continuidad del servicio.

Finalmente, los cambios en regulaciones laborales o fiscales representan un riesgo adicional, ya que podrían implicar mayores costos operativos o requerimientos administrativos más estrictos, afectando la rentabilidad y la estructura organizacional.

Figura 2

Matriz FODA de la Distribuidora de Huevos Arias



En conjunto, estas amenazas evidencian la necesidad de implementar estrategias preventivas y de gestión de riesgos que permitan a la empresa mantener su estabilidad y competitividad en un entorno dinámico y altamente competitivo.

2.5 Caracterización de Procesos

Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una herramienta fundamental dentro de los sistemas de gestión de calidad, ya que permite representar de manera gráfica la interacción y secuencia de los procesos de una organización. Su propósito principal es facilitar la comprensión del funcionamiento interno de la empresa, identificando cómo las actividades se relacionan entre sí para generar valor al cliente. De acuerdo con la International Organization for Standardization, este enfoque basado en procesos promueve una gestión más eficiente y orientada a resultados (ISO, 2015).

Asimismo, el mapa de procesos permite clasificar las actividades organizacionales en tres grandes grupos: procesos estratégicos, procesos misionales u operativos y procesos de apoyo. Los procesos estratégicos son aquellos encargados de la dirección y planificación de la organización; los procesos misionales son los que generan

directamente el producto o servicio; mientras que los procesos de apoyo brindan los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de los demás procesos ISO (2015), esta clasificación facilita la toma de decisiones y la mejora continua dentro de la empresa.

En este contexto, el mapa de procesos se convierte en una herramienta clave para identificar oportunidades de mejora, optimizar recursos y asegurar la satisfacción del cliente. Además, permite visualizar claramente las entradas y salidas del sistema, mostrando cómo las necesidades del cliente se transforman en productos o servicios finales. De esta manera, se fortalece la gestión organizacional bajo un enfoque sistemático y estructurado, alineado con los requisitos de calidad.

Figura 3

Mapa de Procesos de la Distribuidora de Huevos Arias



En la Figura 3 se presenta el mapa de procesos de la Distribuidora de Huevos Arias. En la parte superior se ubican los procesos estratégicos, conformados por la dirección y toma de decisiones, junto con la gestión comercial. Estos procesos se caracterizan por una alta centralización en la figura de la gerente general, quien lidera la toma de decisiones basándose principalmente en su experiencia empírica y conocimiento del mercado. Si bien este enfoque ha permitido la sostenibilidad del negocio a lo largo del tiempo, también evidencia la ausencia de una planificación estratégica formal, así como la limitada

incorporación de herramientas técnicas para el análisis del entorno y la toma de decisiones. Por su parte, la gestión comercial se desarrolla mediante relaciones directas con los clientes, sin la aplicación de estrategias estructuradas de marketing o fidelización, lo que podría restringir el potencial de crecimiento y posicionamiento de la empresa en un entorno cada vez más competitivo.

En el nivel central se encuentran los procesos operacionales, que constituyen el eje fundamental del negocio. Estos inician con el abastecimiento, basado en negociaciones directas con proveedores y en relaciones comerciales consolidadas, seguido del transporte del producto hacia la ciudad de Cuenca. Posteriormente, se realiza la recepción y almacenamiento, procesos que se desarrollan sin controles formales de calidad ni sistemas estructurados de gestión de inventarios. A continuación, se ejecuta el proceso de ventas mediante rutas tradicionales previamente establecidas, caracterizadas por un enfoque empírico y una interacción directa con los clientes. Finalmente, se lleva a cabo la distribución del producto, apoyada en una logística propia que permite atender distintos sectores de la ciudad. Si bien estos procesos evidencian eficiencia operativa y experiencia acumulada, también reflejan limitaciones en cuanto a estandarización, control y uso de herramientas tecnológicas que optimicen la gestión.

En la parte inferior se identifican los procesos complementarios, los cuales comprenden la gestión de talento humano, finanzas y tecnología. Estos procesos presentan un bajo nivel de formalización, evidenciado en la ausencia de una estructura organizacional definida, la informalidad en las relaciones laborales, la falta de registros contables sistemáticos y el uso limitado de sistemas tecnológicos. Esta situación representa una debilidad significativa, ya que limita la capacidad de control, planificación y toma de decisiones basada en información confiable, afectando potencialmente la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

De manera transversal, el mapa de procesos incorpora los requisitos de las partes interesadas, los cuales influyen en el desarrollo de las actividades organizacionales, así como el producto final, representado por la distribución de cubetas de huevos al cliente, evidenciando la orientación de la empresa hacia la satisfacción de la demanda en un mercado caracterizado por el consumo constante de un producto de primera necesidad; en este contexto, el análisis del mapa de procesos permite identificar que la organización cuenta con una sólida base operativa sustentada en la experiencia y eficiencia en la

distribución, sin embargo, también pone en evidencia importantes brechas en la formalización de los procesos estratégicos y de apoyo, las cuales constituyen oportunidades de mejora que pueden ser abordadas mediante la implementación de un enfoque de gestión por procesos más estructurado, orientado a fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa

2.6 Cadena de valor de Porter

La cadena de valor es un modelo de análisis estratégico desarrollado por Michael E. Porter que permite identificar y examinar las actividades internas de una organización con el fin de comprender cómo se genera valor y ventaja competitiva. Este enfoque descompone a la empresa en un conjunto de actividades primarias y de apoyo, facilitando el análisis de los procesos que contribuyen directamente a la creación de valor para el cliente (Porter, 2008).

Desde una perspectiva académica, la cadena de valor se entiende como una herramienta que permite analizar de manera sistemática las operaciones de la empresa para detectar fuentes de eficiencia y diferenciación. En este sentido, autores como Jay B. Barney señalan que el análisis interno de los recursos y capacidades, como el que propone la cadena de valor, es fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, ya que permite identificar aquello que la empresa hace mejor que sus competidores Barney et al., (2015).

La cadena de valor sirve principalmente para evaluar cómo cada actividad dentro de la organización aporta valor al producto o servicio final. Su aplicación permite identificar oportunidades de mejora en costos, eficiencia operativa y diferenciación. De acuerdo con Porter (2008), este modelo facilita la toma de decisiones estratégicas al evidenciar qué procesos deben optimizarse o fortalecerse para incrementar la competitividad.

Asimismo, autores como David J. Teece destacan que el análisis de las actividades internas contribuye a mejorar la capacidad de adaptación de las empresas en entornos dinámicos, permitiendo reorganizar sus procesos para responder a cambios del mercado Teece (2018). En consecuencia, la cadena de valor no solo ayuda a comprender el funcionamiento interno de la empresa, sino que también orienta la innovación y la mejora continua. La importancia de la cadena de valor radica en su capacidad para ofrecer una visión integral de la organización, permitiendo identificar tanto fortalezas como

debilidades en sus procesos internos. Este enfoque es clave para lograr ventajas competitivas, ya sea mediante la reducción de costos o la diferenciación del producto o servicio Porter (2008).

Además, Barney et al., (2015), sostienen que el análisis detallado de las actividades empresariales facilita el aprovechamiento de los recursos estratégicos, contribuyendo a la creación de valor sostenible en el tiempo. De igual manera, Teece (2018), enfatiza que comprender cómo se genera valor dentro de la empresa es esencial para innovar y mantenerse competitivo en mercados globalizados.

Actividades primarias

La empresa gestiona su cadena de valor mediante una logística interna basada en la recepción y almacenamiento de huevos provenientes de proveedores de Ambato y Cuenca, asegurando frescura mediante un abastecimiento constante y control de calidad, lo cual, según Porter (2008), es clave para reducir costos. Sus operaciones abarcan la clasificación y preparación del producto, aunque Teece (2018), sugiere que mejorar su actual bajo nivel de tecnificación permitiría una mejor adaptación y eficiencia operativa. La logística externa destaca como una fortaleza principal gracias a sus rutas organizadas y entregas rápidas, funcionando como un factor diferenciador frente a la competencia de acuerdo con Barney et al. (2015). En cuanto a marketing y ventas, la organización apuesta por precios competitivos y trato directo, aunque Porter (2008), subraya la necesidad de mejorar la percepción de valor y la formalización estratégica para ser más competitivos. Finalmente, el servicio se distingue por una atención personalizada y cumplimiento que genera fidelidad, un elemento que Teece (2018), considera fundamental para fortalecer las relaciones a largo plazo y generar valor adicional.

Actividades de Apoyo

La infraestructura de la empresa se define por una estructura organizacional básica y centralizada donde la gerencia concentra la toma de decisiones, sumado a una gestión financiera poco formal, aspectos que Porter (2008), identifica como críticos ya que una infraestructura sólida es la que permite coordinar eficientemente todas las actividades de la cadena de valor. En cuanto a la gestión del talento humano, se observa una falta de personal capacitado en ventas y un bajo nivel de formalización laboral que provoca rotación y limita el crecimiento, contradiciendo lo expuesto por Barney et al., (2015), quienes destacan al talento humano como un recurso estratégico fundamental para la

competitividad. El desarrollo tecnológico es actualmente limitado, con una baja digitalización en procesos administrativos y logísticos que representa una oportunidad de mejora, alineándose con la postura de Teece (2018), quien sostiene que la innovación y adopción tecnológica son claves para la eficiencia y adaptabilidad. Finalmente, el abastecimiento se ve favorecido por relaciones estables con proveedores confiables que garantizan calidad y continuidad en el suministro, cumpliendo con la premisa de Porter (2008), sobre cómo una adecuada gestión de compras influye directamente en los costos y en la calidad del producto final.

Figura 4

Cadena de valor de la Distribuidora de Huevos Arias

CADENA DE VALOR



En conjunto, la cadena de valor evidencia que cada una de las actividades desarrolladas en la empresa aporta a la generación de valor, destacando la importancia de su adecuada articulación para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad.

2.7 Matriz de Interacción de Proceso

La matriz de interacción de procesos es una herramienta fundamental dentro del enfoque de gestión por procesos, ya que permite visualizar de manera estructurada cómo se relacionan los distintos procesos de una organización entre sí. A diferencia del mapa de procesos, que ofrece una visión general, la matriz profundiza en las interacciones específicas, identificando entradas, salidas y vínculos entre procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Esta herramienta facilita la comprensión integral del sistema organizacional, permitiendo evidenciar la dependencia y secuencia lógica entre actividades Hernández (2018).

Asimismo, la matriz de interacción de procesos sirve para identificar claramente los puntos de conexión entre procesos, lo que contribuye a mejorar la coordinación interna y reducir posibles fallas o duplicidades en las actividades. Al establecer estas relaciones, las organizaciones pueden optimizar el flujo de información y recursos, asegurando que cada proceso reciba los insumos necesarios en el momento oportuno. De esta manera, se fortalece la eficiencia operativa y se promueve una gestión más ordenada y controlada Pérez (2017).

Por otra parte, esta herramienta es clave en la implementación de sistemas de gestión de calidad basados en normas como la ISO 9001, ya que permite demostrar el enfoque basado en procesos exigido por dichas normativas. La matriz facilita la identificación de responsabilidades, así como la definición de indicadores y controles asociados a cada interacción, lo que contribuye al seguimiento y mejora continua del sistema. En este sentido, se convierte en un instrumento esencial para garantizar la trazabilidad y coherencia de los procesos organizacionales ISO (2015).

Finalmente, la matriz de interacción de procesos también cumple una función estratégica, ya que permite detectar oportunidades de mejora y tomar decisiones informadas sobre la optimización de los procesos. Al analizar las interrelaciones, es posible identificar cuellos de botella, redundancias o procesos críticos que requieren mayor atención. Esto no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también incrementa la satisfacción del cliente al asegurar que los productos o servicios se entreguen de manera eficiente y con calidad Gutiérrez (2019).

La matriz de interacción de procesos de la empresa Distribuidora de Huevos Arias constituye una herramienta técnica que permite identificar, analizar y representar de manera

sistemática las interrelaciones existentes entre los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Este instrumento facilita la comprensión del enfoque basado en procesos, al evidenciar cómo las salidas de un proceso se convierten en entradas de otros, generando una red de valor orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la satisfacción del cliente. Según lo establece la ISO 9001(2015), la correcta gestión de las interacciones entre procesos es esencial para asegurar la eficacia del sistema de gestión de la calidad (ISO, 2015).

Tabla 2

Matriz de interacción de procesos de la Distribuidora de Huevos Arias

DE / A	Ventas	Compras	Recepción y Almacenamiento	Distribución	Gestión Administrativa
Ventas	—	Pedidos de abastecimiento	Consulta de stock	Pedidos a entregar	Registro de ventas
Compras	Disponibilidad de producto	—	Ingreso de productos	Stock disponible	Órdenes de compra
Recepción y Almacenamiento	Stock actualizado	Confirmación de recepción	—	Pedidos preparados	Registro de inventario
Distribución	Pedidos entregados	Requerimiento de producto	Retiro de pedidos	—	Registro de entregas
Gestión Administrativa	Reporte de ingresos	Pagos a proveedores	Control de inventario	Control de costos	—
Dirección / Planificación	Estrategias de venta	Planificación de compras	Políticas de inventario	Planificación de rutas	Control general

El proceso de ventas se posiciona como un proceso operativo clave, dado que actúa como el principal generador de información relacionada con la demanda del mercado. A partir de este proceso se originan los pedidos de los clientes, los cuales constituyen la entrada fundamental para los procesos de compras, almacenamiento y distribución. La interacción de ventas con estos procesos permite garantizar la disponibilidad del producto y la respuesta oportuna al cliente. Asimismo, su vinculación con la gestión administrativa posibilita el registro y control de las transacciones, contribuyendo a la trazabilidad de la información comercial Pérez (2017).

Por su parte, el proceso de compras cumple una función crítica dentro de la cadena de abastecimiento, ya que se encarga de gestionar la adquisición de productos en función de los requerimientos generados por ventas y los niveles de inventario. La interacción de este proceso con recepción y almacenamiento asegura el ingreso oportuno de los productos, mientras que su relación con la gestión administrativa permite el control financiero de las operaciones, incluyendo la gestión de órdenes de compra y pagos a proveedores. De acuerdo con Hernández (2018), una adecuada articulación del proceso de compras con el resto de procesos organizacionales contribuye significativamente a la eficiencia operativa y a la reducción de costos.

El proceso de recepción y almacenamiento desempeña un papel fundamental en la conservación de la calidad del producto, ya que se encarga de la verificación, clasificación y resguardo de las cubetas de huevos. Su interacción con compras se refleja en la confirmación de recepción de los productos adquiridos, mientras que su relación con ventas se evidencia en la provisión de información actualizada sobre el stock disponible. Además, este proceso interactúa directamente con distribución mediante la preparación de pedidos, garantizando que los productos cumplan con las condiciones necesarias para su entrega. Tal como señala Gutiérrez (2019), la gestión eficiente del inventario es clave para asegurar la continuidad operativa y evitar pérdidas o desabastecimientos.

En relación con el proceso de distribución, este se encarga de ejecutar la entrega física del producto al cliente final, constituyéndose en un eslabón crítico para la generación de valor. Su interacción con ventas se manifiesta en la recepción de pedidos, mientras que con almacenamiento se coordina la entrega de los productos previamente preparados. Adicionalmente, mantiene una relación directa con la gestión administrativa a través del registro de entregas y control de costos logísticos, lo que permite evaluar el desempeño del proceso. Según Chase et al. (2018), la eficiencia en los procesos de distribución influye directamente en la percepción de calidad del servicio por parte del cliente.

Por otro lado, la gestión administrativa se configura como un proceso de apoyo transversal que interviene en todas las áreas de la organización, proporcionando información clave para la toma de decisiones. Este proceso interactúa con ventas mediante el registro de ingresos, con compras a través del control de pagos, con almacenamiento en el seguimiento de inventarios y con distribución en el control de

costos operativos. Su adecuada articulación con los demás procesos permite garantizar la transparencia, el control y la sostenibilidad financiera de la empresa Robbins (2016).

Finalmente, el proceso de dirección y planificación actúa como eje estratégico del sistema organizacional, estableciendo políticas, objetivos y lineamientos que orientan el funcionamiento de todos los procesos. Su interacción con ventas, compras, almacenamiento, distribución y gestión administrativa asegura la alineación de las actividades con la estrategia empresarial. Este proceso permite además identificar oportunidades de mejora, optimizar recursos y fortalecer la capacidad de respuesta ante cambios del entorno. En este sentido, la integración de la planificación con la gestión por procesos favorece la mejora continua y el logro de resultados organizacionales sostenibles Evans (2015).

En conjunto, la matriz de interacción de procesos evidencia que la empresa opera bajo un enfoque sistémico, donde cada proceso depende de los demás para cumplir su función. Esta interdependencia permite optimizar el flujo de información y recursos, reducir ineficiencias y asegurar la calidad del servicio, consolidando así una gestión orientada al cliente y basada en la mejora continua.

CAPÍTULO 3

3. GESTION POR PROCESOS

3.1 Mejora Continua

El ciclo de mejora continua, conocido como PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), constituye un enfoque metodológico esencial dentro de la gestión por procesos, orientado a la optimización sistemática del desempeño organizacional. Este modelo, desarrollado a partir de los aportes de W. Edwards Deming, se basa en la repetición cíclica de actividades que permiten a las organizaciones identificar oportunidades de mejora, implementar cambios y evaluar sus resultados de manera constante. En el marco de la ISO 9001, el ciclo PHVA se establece como un principio fundamental para garantizar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, promoviendo la mejora continua y la orientación al cliente (ISO, 2015).

Fases PHVA

Es importante destacar que las cuatro fases del ciclo PHVA no funcionan de manera aislada, sino que están interrelacionadas y se retroalimentan continuamente. La planificación orienta la ejecución, la ejecución genera resultados que son evaluados en la verificación, y la verificación proporciona información clave para la toma de decisiones en la fase de actuación. A su vez, las acciones implementadas influyen en futuras planificaciones, generando un proceso dinámico y cíclico. Esta interdependencia permite a la empresa mantener un control constante sobre sus procesos y mejorar progresivamente su desempeño organizacional ISO (2015).

En comparación con modelos tradicionales de gestión, el ciclo PHVA ofrece una ventaja significativa al promover una cultura de mejora continua basada en la evaluación constante y la toma de decisiones informadas. Mientras que otros enfoques se centran únicamente en la ejecución de actividades, el PHVA integra la planificación, el control y la mejora en un solo sistema, lo que resulta especialmente útil para empresas como la Distribuidora de Huevos Arias, donde la eficiencia operativa y la calidad del servicio son factores críticos de éxito. De acuerdo con Deming (1989), la mejora continua no debe considerarse como una actividad puntual, sino como un proceso permanente que involucra a toda la organización.

Finalmente, la aplicación del ciclo PHVA en la empresa permite fortalecer la gestión por procesos, optimizar el uso de recursos y mejorar la satisfacción del cliente. Al implementar este enfoque, la Distribuidora de Huevos Arias puede adaptarse de manera más eficiente a los cambios del entorno, reducir errores operativos y garantizar la entrega oportuna de un producto de primera necesidad. En este sentido, el ciclo PHVA no solo contribuye a mejorar el desempeño interno de la organización, sino que también refuerza su competitividad en el mercado, consolidándose como una herramienta clave dentro del sistema de gestión de calidad (Evans, 2015).

Figura 5

Ciclo de PHVA de la Distribuidora de Huevos Arias



En la figura 5, el ciclo PHVA evidencia la necesidad de implementar un enfoque de mejora continua que permita a la empresa optimizar sus procesos, fortalecer el control de sus actividades y mejorar su desempeño organizacional.

3.2 Matriz de Prioridad de Asuntos críticos

La matriz de priorización de asuntos críticos permite establecer un orden jerárquico en función del nivel de impacto e interacción entre los procesos organizacionales de la empresa y los problemas identificados en Distribuidora de Huevos Arias. A través de la asignación de valores numéricos, se identifican aquellos asuntos que tienen mayor incidencia en la generación de valor y en la satisfacción del cliente, especialmente los

relacionados con ventas, distribución y almacenamiento, debido a su carácter operativo y su influencia directa en el servicio final, Gutiérrez (2019), En contraste, procesos como la gestión administrativa y la dirección estratégica presentan una prioridad relativa menor en la operación diaria, aunque resultan fundamentales para el control y la sostenibilidad organizacional. Este tipo de enfoque cuantitativo facilita la toma de decisiones, la asignación eficiente de recursos y la identificación de áreas críticas para la mejora continua, en concordancia con el enfoque basado en procesos promovido por la ISO 9001, ISO (2015)

Tabla 3

Matriz de priorización

Asunto Crítico	Impacto Económico	Impacto Logístico	Impacto en la Calidad	Impacto Competitividad	Total
Baja efectividad en ventas	5	2	2	5	14
Problemas con el abastecimiento	5	4	1	4	14
Pérdida de inventario/desabastecimiento	5	4	4	4	17
Retrasos en la distribución	4	5	3	4	16
Rotación alta de empleados	3	3	2	3	11
Escasa formalización de procesos	5	4	5	5	19

En la tabla 3 la asignación de valores se realizó con base en el nivel de impacto real que cada problema genera en la organización, evitando la sobrevaloración de todos los factores. Se priorizaron aquellos que afectan directamente la continuidad operativa, la calidad del servicio y la competitividad, permitiendo una jerarquización más objetiva y coherente con la realidad empresarial.

Los resultados de la matriz evidencian que la escasa formalización de procesos representa el problema más crítico, ya que afecta directamente la organización interna, el control de las actividades y la calidad del servicio. En segundo lugar, la pérdida de inventario y desabastecimiento impacta en la disponibilidad del producto, generando incumplimientos y pérdidas económicas. Finalmente, los retrasos en la distribución

inciden en la eficiencia logística y en la satisfacción del cliente, afectando la imagen y competitividad de la empresa.

3.3 Análisis de causa-raíz

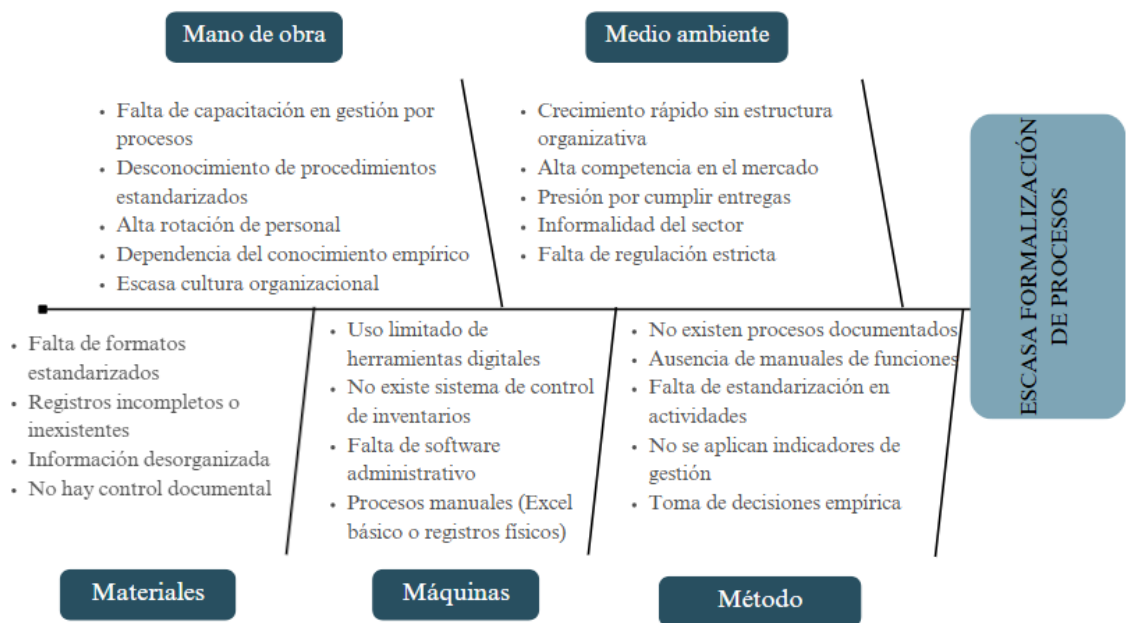
Escasa formalización de procesos

Como podemos ver en la ilustración 6 El análisis de la situación actual revela que la escasa formalización de procesos es un problema multicausal derivado de debilidades estructurales en cinco dimensiones clave. En cuanto a la mano de obra, se identifica una dependencia crítica del conocimiento empírico y una falta de capacitación en gestión por procesos, lo cual, sumado a la alta rotación y una escasa cultura organizacional, impide la institucionalización del saber hacer. Esta deficiencia se vincula directamente con el método, donde la ausencia de manuales de funciones, procesos documentados e indicadores de gestión obliga a una toma de decisiones empírica y carente de estandarización.

En la dimensión de máquinas, el bajo nivel tecnológico se manifiesta en el uso limitado de herramientas digitales y la inexistencia de software administrativo o sistemas de control de inventarios, manteniendo la operación anclada a procesos manuales y registros básicos. Esta limitación tecnológica profundiza el problema de los materiales, caracterizado por información desorganizada, registros incompletos y una falta total de control documental y formatos estandarizados. Finalmente, el medio ambiente externo presiona a la organización mediante un crecimiento rápido sin estructura, alta competencia e informalidad del sector, factores que, ante la falta de regulación estricta, han postergado la necesidad de formalización. En conjunto, estas causas crean un ciclo de operatividad reactiva que limita la eficiencia y la escalabilidad estratégica de la empresa.

Figura 6

Diagrama de causa-efecto; escasa formalización de procesos.



Pérdida de inventario / desabastecimiento

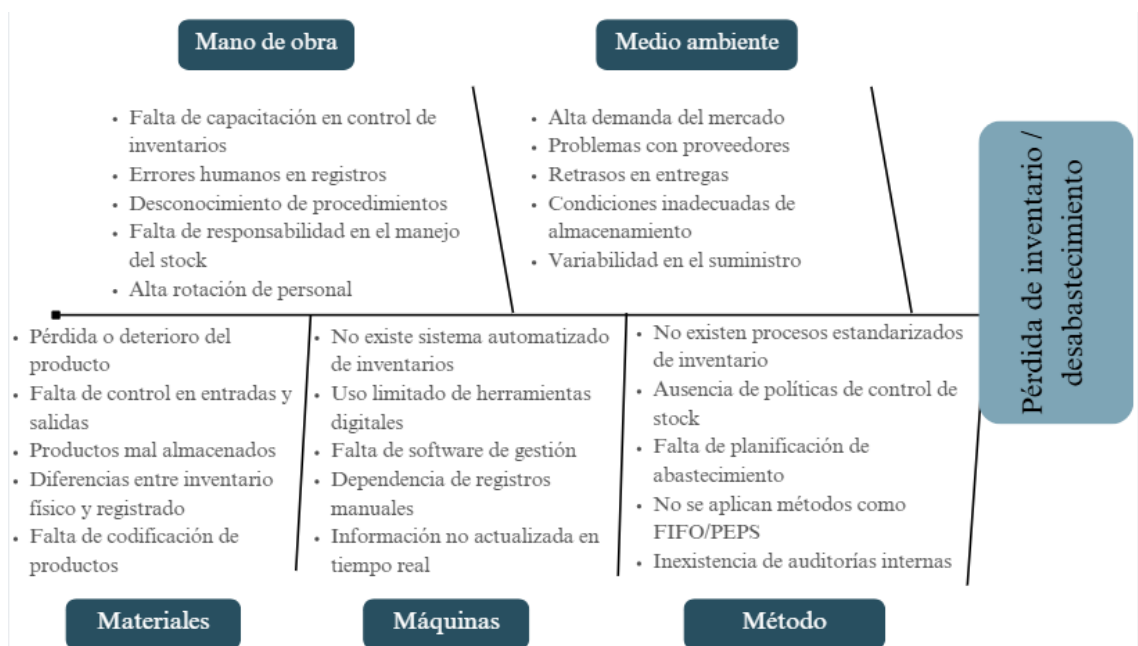
Como se observa en la figura 7 permite identificar las causas raíz que convergen en la problemática de la pérdida de inventario y el desabastecimiento. Este fenómeno es el resultado de deficiencias sistémicas analizadas bajo cinco dimensiones críticas. En primera instancia, la mano de obra presenta una falta de capacitación especializada en control de stocks y una alta rotación, lo que deriva en errores humanos de registro y un desconocimiento generalizado de los procedimientos. Esta debilidad del capital humano se ve agravada por el método, donde la inexistencia de procesos estandarizados, la falta de planificación de abastecimiento y la omisión de métodos técnicos de valoración como el FIFO/PEPS impiden una gestión estratégica del flujo de mercancías.

En cuanto a la dimensión de máquinas, se evidencia una dependencia de registros manuales y una baja adopción tecnológica, marcada por la ausencia de sistemas automatizados o software de gestión que permitan contar con información actualizada en tiempo real. Esta carencia técnica impacta directamente en los materiales, facilitando la pérdida o deterioro del producto debido a un mal almacenamiento y a la falta de codificación, lo que genera discrepancias constantes entre el inventario físico y el registrado. Finalmente, el medio ambiente introduce variables externas como la

variabilidad en el suministro por parte de proveedores y una alta demanda del mercado que, ante condiciones inadecuadas de almacenamiento, intensifican el riesgo de rotura de stock. En conclusión, la figura demuestra que la solución al desabastecimiento requiere una transición desde procesos manuales y empíricos hacia una estructura formal apoyada en herramientas digitales y políticas de control rigurosas.

Figura 7

Diagrama de causa-efecto; pérdida de inventario y el desabastecimiento.



Retrasos en la distribución

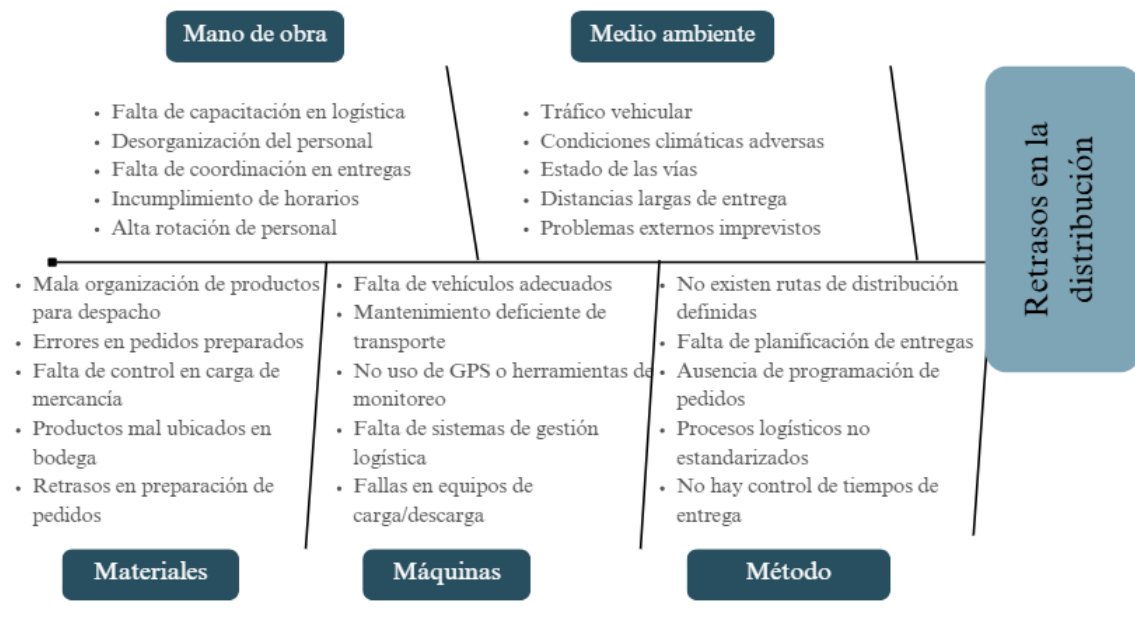
Como vemos en la ilustración 8 en la problemática de los retrasos en la distribución se analiza a través de cinco dimensiones que evidencian una falta de sincronización operativa. En la categoría de mano de obra, se observa que la desorganización del personal, el incumplimiento de horarios y la falta de coordinación en entregas, exacerbados por una alta rotación y nula capacitación logística, impiden una ejecución eficiente de las tareas de despacho. Estas fallas humanas se vinculan estrechamente con el método, donde la inexistencia de rutas definidas, la falta de planificación y la ausencia de control de tiempos de entrega revelan una gestión logística reactiva y no estandarizada.

Por otro lado, el eje de máquinas expone una infraestructura tecnológica insuficiente, caracterizada por la falta de sistemas de gestión logística, la ausencia de herramientas de monitoreo como GPS y un mantenimiento deficiente de los vehículos de transporte, lo que compromete la fiabilidad del equipo. Esta debilidad técnica impacta en la gestión de materiales, donde la mala organización de productos en bodega y los errores en la preparación de pedidos generan cuellos de botella desde el inicio del proceso de carga.

Finalmente, la dimensión del medio ambiente introduce variables externas críticas como el tráfico vehicular, las condiciones climáticas y el estado de las vías, factores que, al no ser gestionados mediante una planificación de contingencias, agravan los retrasos y limitan la capacidad de respuesta de la empresa ante distancias largas y problemas imprevistos. En conclusión, el diagrama demuestra que la optimización de los tiempos de distribución requiere no solo de mejoras tecnológicas, sino de una reestructuración profunda de los métodos de planificación y la capacitación del capital humano.

Figura 8

Diagrama de causa-efecto; retrasos en la distribución



3.4 Etapa de Planear

Distribuidora de Huevos Arias, la fase de Planificar (P) representa el punto de partida del ciclo, donde se definen objetivos, metas y estrategias alineadas a la demanda del mercado y a la capacidad operativa de la empresa. Esta etapa implica el análisis de variables como el comportamiento del consumo, los niveles de inventario y la disponibilidad de proveedores, permitiendo estructurar planes de compra y distribución eficientes. En comparación con las demás fases, la planificación constituye la base sobre la cual se desarrollan las acciones posteriores, ya que una inadecuada definición de objetivos puede generar fallas en toda la cadena operativa. Como señalan Evans (2015), una planificación sólida permite reducir la incertidumbre y orientar los esfuerzos organizacionales hacia resultados concretos.

Tabla 4*Matriz de la etapa de planear: Escasa Formalización de Procesos*

Distribuidora de Huevos Arias							
Etapa de Planear							
Problema identificado	Escasa Formalización de Procesos						
Objetivo	Establecer y documentar procesos estandarizados que permitan mejorar la organización, el control y la eficiencia operativa de la empresa.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Levantamiento de procesos actuales	1 semana	Bajo	Administrador	Computador, hojas	Gerente	Listado de procesos	Base inicial
Diseño de flujogramas	2 semanas	Bajo	Administrador	Software (Word/Visio)	Encargado administrativo	Diagramas	Mejora visual
Elaboración de manual de funciones	2 semanas	Bajo	RRHH/Admin	Computador	Gerente	Manual documentado	Define roles
Implementación de formatos de control	1 semana	Bajo	Personal operativo	Formularios	Supervisor	Registros	Mejora control
Definición de indicadores (KPIs)	1 semana	Bajo	Administrador	Excel	Gerente	Indicadores	Seguimiento

Tabla 5*Matriz de la etapa de planear: Pérdida de inventario / desabastecimiento*

Distribuidora de Huevos Arias							
Etapa de Planear							
Problema identificado	Pérdida de inventario / desabastecimiento						
Objetivo	Implementar un sistema de control de inventarios que permita garantizar la disponibilidad del producto y reducir pérdidas.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Diagnóstico del sistema de inventario actual	1 semana	Bajo	Administrador	Computador	Gerente	Informe diagnóstico	Punto de partida
Diseño de control de inventarios	2 semanas	Bajo	Administrador	Excel	Supervisor	Formatos diseñados	Mejora control
Implementación de método FIFO (PEPS)	1 semana	Bajo	Bodega	Señalética	Supervisor	Registro de rotación	Evita pérdidas
Creación de formatos de entradas y salidas	1 semana	Bajo	Personal operativo	Formularios	Encargado bodega	Registros	Control diario
Definición de niveles de stock mínimo	1 semana	Bajo	Administrador	Excel	Gerente	Reportes	Previene desabastecimiento

Tabla 6*Matriz de la etapa de planear: Retrasos en la distribución*

Distribuidora de Huevos Arias							
Etapa de Planear							
Problema identificado	Retrasos en la distribución						
Objetivo	Optimizar el proceso de distribución mediante la planificación de rutas, control de tiempos y mejora de la coordinación logística, con el fin de garantizar entregas oportunas.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Diagnóstico del proceso de distribución	1 semana	Bajo	Administrador	Computador	Gerente	Informe diagnóstico	Identifica fallas
Diseño de rutas de entrega	2 semanas	Bajo	Supervisor	Mapas / GPS	Encargado de la logística	Rutas definidas	Optimiza tiempos
Planificación de horarios de entrega	1 semana	Bajo	Administrador	Excel	Supervisor	Cronograma	Mejora organización
Elaboración de procedimientos de distribución	2 semanas	Bajo	Administrador	Computador	Gerente	Manual	Estandariza proceso
Definición de indicadores de tiempo de entrega	1 semana	Bajo	Administrador	Excel	Gerente	KPIs	Control de desempeño

3.5 Etapa de Hacer

A diferencia de la fase de planificación, que se centra en la proyección y el análisis, la etapa de Hacer (H) se enfoca en la ejecución de las actividades previamente definidas. En la Distribuidora de Huevos Arias, esto se traduce en la adquisición de cubetas de huevos, su correcta recepción y almacenamiento, así como su posterior distribución a los clientes. Esta fase está directamente conectada con la planificación, ya que su efectividad depende de la claridad y viabilidad de las estrategias establecidas previamente. Mientras que planificar implica decidir qué hacer, hacer implica materializar dichas decisiones en acciones concretas. Según Gutiérrez (2019), la ejecución controlada de los procesos es clave para garantizar la calidad del producto y la eficiencia operativa

Tabla 7

Matriz de la etapa de hacer: Escasa formalización de procesos

Distribuidora de Huevos Arias			
Etapa Hacer			
Problema identificado	Escasa formalización de procesos		
Objetivo	Implementar los procesos definidos y capacitar al personal en su aplicación.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Socialización de procesos	Se presentan y explican los procesos estandarizados al personal	Mediante reuniones formales y material de apoyo	Para asegurar que todos comprendan las actividades y su correcta ejecución
Capacitación del personal	Se capacita al personal en los nuevos procedimientos establecidos	A través de talleres prácticos y guías operativas	Para reducir errores y mejorar el desempeño laboral
Implementación de manuales	Se distribuyen los manuales de funciones y procedimientos	En formato físico o digital accesible para el personal	Para estandarizar las responsabilidades y actividades
Aplicación de formatos de control	Se utilizan registros y formatos en las operaciones diarias	Mediante el llenado constante de documentos de control	Para garantizar el seguimiento y control de las actividades
Ejecución de procesos definidos	Se aplican los procesos diseñados en la operación diaria	Siguiendo los lineamientos establecidos en los procedimientos	Para mejorar la organización y eficiencia operativa
Supervisión inicial	Se monitorea la correcta aplicación de los procesos	A través de observación directa y control operativo	Para verificar el cumplimiento y detectar desviaciones

Tabla 8*Matriz de la etapa de hacer: Pérdida de inventario / desabastecimiento*

Distribuidora de Huevos Arias			
Etapa Hacer			
Problema identificado	Pérdida de inventario / desabastecimiento		
Objetivo	Implementar un sistema de control de inventarios que permita garantizar la disponibilidad del producto y reducir pérdidas.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Implementación de control de inventarios	Se aplica un sistema de registro de entradas y salidas	Mediante formatos físicos o digitales	Para controlar el movimiento de productos
Aplicación del método FIFO	Se organiza el inventario por fechas de ingreso	Rotando productos según antigüedad	Para evitar pérdidas por caducidad
Capacitación al personal de bodega	Se capacita en manejo de inventarios	A través de talleres prácticos	Para reducir errores
Organización de bodega	Se ordenan los productos adecuadamente	Clasificación por tipo y fecha	Para facilitar control y despacho
Registro diario de inventario	Se anotan todas las operaciones	Uso constante de formatos	Para mantener información actualizada
Supervisión del manejo de inventario	Se monitorea el cumplimiento	Observación directa	Para asegurar correcta aplicación

Tabla 9*Matriz de la etapa de hacer: Retrasos en la distribución*

Distribuidora de Huevos Arias			
Etapa Hacer			
Problema identificado	Retrasos en la distribución		
Objetivo	Optimizar el proceso de distribución mediante la planificación de rutas, control de tiempos y mejora de la coordinación logística, con el fin de garantizar entregas oportunas.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Implementación de rutas de distribución	Se establecen rutas definidas para entregas	Mediante planificación logística y uso de mapas o GPS	Para optimizar tiempos de entrega
Programación de pedidos	Se organizan los pedidos según horarios	Uso de cronogramas diarios	Para evitar retrasos
Capacitación del personal	Se capacita en logística y distribución	Talleres prácticos	Para mejorar eficiencia
Organización de carga	Se preparan los pedidos correctamente	Clasificación previa en bodega	Para agilizar despacho
Control de salidas de vehículos	Se registran horarios de salida	Uso de formatos de control	Para monitorear cumplimiento
Supervisión de entregas	Se verifica el proceso de distribución	Observación directa	Para asegurar eficiencia

3.6 Etapa de Verificar

En relación con las fases anteriores, la etapa de Verificar (V) introduce un elemento de control y retroalimentación que permite evaluar el desempeño de los procesos ejecutados. En esta fase, la empresa analiza indicadores como el cumplimiento de pedidos, la rotación de inventarios, los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente. A diferencia de la etapa de ejecución, donde se prioriza la acción, la verificación se enfoca en el análisis crítico de los resultados, permitiendo identificar desviaciones respecto a lo planificado. Esta comparación entre lo esperado y lo obtenido es fundamental para determinar la eficacia de las acciones implementadas. Tal como indican Robbins y Coulter (2016), la medición del desempeño es indispensable para la mejora continua, ya que proporciona información objetiva para la toma de decisiones.

Tabla 10*Matriz de la etapa de verificar: Escasa formalización de procesos*

Distribuidora de Huevos Arias			
Etapa Verificar			
Problema identificado	Escasa formalización de procesos		
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de los procesos implementados y su efectividad.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Revisión de registros operativos	Se revisan los formatos y documentos generados	Mediante auditorías internas periódicas	Para verificar el cumplimiento de los procesos
Evaluación de indicadores de gestión	Se analizan los indicadores establecidos (KPIs)	Utilizando herramientas como hojas de cálculo	Para medir el desempeño de los procesos
Control de errores y desviaciones	Se identifican fallas en la ejecución de actividades	A través del análisis de reportes y registros	Para detectar incumplimientos y problemas
Supervisión continua	Se realiza seguimiento constante de las operaciones	Mediante observación directa y control del personal	Para asegurar la correcta aplicación de los procesos
Análisis de resultados	Se comparan los resultados obtenidos con los esperados	Mediante evaluación de datos e informes	Para determinar la eficiencia de los procesos
Retroalimentación al personal	Se comunica al personal los resultados obtenidos	A través de reuniones y comunicación interna	Para promover la mejora continua

Tabla 11*Matriz de la etapa de verificar: Pérdida de inventario / desabastecimiento*

Distribuidora de Huevos Arias			
Etapa Verificar			
Problema identificado	Pérdida de inventario / desabastecimiento		
Objetivo	Implementar un sistema de control de inventarios que permita garantizar la disponibilidad del producto y reducir pérdidas.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Control de inventario físico	Se realiza conteo de productos	Inventarios periódicos	Para verificar existencias reales
Comparación física vs sistema	Se comparan datos registrados	Revisión de reportes	Para detectar diferencias
Evaluación de niveles de stock	Se revisan cantidades disponibles	Análisis en Excel	Para evitar desabastecimiento
Identificación de pérdidas	Se detectan faltantes o deterioros	Análisis de registros	Para corregir fallas
Supervisión continua	Se monitorea la bodega	Observación directa	Para asegurar control
Análisis de resultados	Se evalúan datos obtenidos	Informes periódicos	Para medir eficiencia

Tabla 12

Matriz de la etapa de verificar: Retrasos en la distribución

Distribuidora de Huevos Arias			
Etapa Verificar			
Problema identificado	Retrasos en la distribución		
Objetivo	Optimizar el proceso de distribución mediante la planificación de rutas, control de tiempos y mejora de la coordinación logística, con el fin de garantizar entregas oportunas.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Evaluación de tiempos de entrega	Se miden los tiempos de distribución	Análisis de registros	Para verificar cumplimiento
Control de cumplimiento de rutas	Se revisa si se siguen rutas establecidas	Monitoreo del recorrido	Para detectar desviaciones
Revisión de registros logísticos	Se analizan documentos de entrega	Auditorías internas	Para evaluar el proceso
Identificación de retrasos	Se detectan causas de demoras	Análisis de incidencias	Para corregir fallas
Supervisión continua	Se monitorea el desempeño	Observación directa	Para asegurar cumplimiento
Análisis de resultados	Se comparan tiempos esperados vs reales	Evaluación de datos	Para medir eficiencia

3.7 Etapa de Actuar

Posteriormente, la fase de Actuar (A) se diferencia de las anteriores al centrarse en la toma de decisiones correctivas y preventivas basadas en los resultados obtenidos en la verificación. En la Distribuidora de Huevos Arias, esta etapa puede implicar ajustes en la planificación de compras, mejoras en la gestión de inventarios o la optimización de las rutas de distribución. A diferencia de la fase de verificación, que identifica problemas, la fase de actuación busca solucionarlos y prevenir su recurrencia. De esta manera, se cierra el ciclo y se genera un nuevo punto de partida para la mejora continua. Según Harrington (1993), la implementación de acciones correctivas es lo que permite a las organizaciones evolucionar y adaptarse a entornos cambiantes.

Tabla 13

Matriz de la etapa de actuar: Escasa formalización de procesos

Distribuidora de Huevos Arias			
Etapa Actuar			
Problema identificado	Escasa formalización de procesos		
Objetivo	Aplicar mejoras continuas en base a los resultados obtenidos.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Corrección de procesos	Se ajustan los procesos que presentan fallas	Mediante la modificación de procedimientos documentados	Para mejorar la eficiencia operativa
Actualización de manuales	Se actualizan los documentos según los resultados obtenidos	A través de revisiones periódicas y ajustes formales	Para mantener la vigencia de la información
Implementación de mejoras	Se aplican cambios derivados del análisis realizado	Mediante la ejecución de acciones correctivas	Para optimizar el desempeño de los procesos
Capacitación continua	Se refuerzan los conocimientos del personal	A través de nuevas capacitaciones	Para reducir errores y mejorar la productividad
Estandarización definitiva	Se consolidan los procesos mejorados	Mediante su formalización y documentación final	Para garantizar consistencia en las operaciones
Seguimiento de mejoras	Se monitorean los cambios implementados	A través de controles periódicos	Para asegurar la mejora continua

Tabla 14

Matriz de la etapa de actuar: Pérdida de inventario / desabastecimiento

Distribuidora de Huevos Arias			
Etapa Actuar			
Problema identificado	Pérdida de inventario / desabastecimiento		
Objetivo	Implementar un sistema de control de inventarios que permita garantizar la disponibilidad del producto y reducir pérdidas.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Corrección de fallas en inventario	Se ajustan procesos de control	Modificación de procedimientos	Para reducir pérdidas
Ajuste de niveles de stock	Se modifican cantidades mínimas	Análisis de demanda	Para evitar desabastecimiento
Mejora en organización de bodega	Se optimiza distribución de productos	Reorganización física	Para mejorar eficiencia
Actualización de registros	Se corrigen errores en información	Revisión periódica	Para mantener datos confiables
Capacitación continua	Se refuerza conocimiento del personal	Nuevas capacitaciones	Para mejorar desempeño
Seguimiento y mejora continua	Se evalúan cambios implementados	Control constante	Para asegurar resultados sostenibles

Tabla 15

Matriz de la etapa de actuar: Retrasos en la distribución

Distribuidora de Huevos Arias			
Etapa Actuar			
Problema identificado	Retrasos en la distribución		
Objetivo	Optimizar el proceso de distribución mediante la planificación de rutas, control de tiempos y mejora de la coordinación logística, con el fin de garantizar entregas oportunas.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Corrección de rutas ineficientes	Se ajustan rutas de entrega	Rediseño logístico	Para reducir tiempos
Mejora en la planificación	Se optimizan horarios	Ajustes en cronogramas	Para evitar retrasos
Actualización de procedimientos	Se modifican procesos logísticos	Revisión de documentos	Para mejorar organización
Capacitación continua	Se refuerza formación del personal	Nuevos entrenamientos	Para mejorar desempeño
Implementación de mejoras	Se aplican cambios detectados	Acciones correctivas	Para optimizar distribución
Seguimiento continuo	Se monitorean resultados	Control periódico	Para asegurar mejora continua

3.8 Indicadores de Control

En el marco de la mejora continua, la definición de indicadores de seguimiento constituye un elemento fundamental para evaluar la efectividad de las acciones implementadas en la empresa. En este sentido, los indicadores permiten medir de manera objetiva el desempeño de los procesos clave, facilitando el control, la toma de decisiones y la identificación de oportunidades de mejora.

A partir de los problemas detectados en el diagnóstico escasa formalización de procesos, pérdida de inventario y retrasos en la distribución, se establecieron indicadores orientados a monitorear la eficiencia operativa, el control de los recursos y el nivel de cumplimiento de las actividades. Estos indicadores se estructuran mediante fórmulas cuantificables que permiten realizar un seguimiento continuo dentro del ciclo PHVA.

Tabla 16*Indicadores de Control*

INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVO
Nivel de formalización de procesos	$(\text{Procesos documentados} / \text{Total de procesos identificados}) \times 100$	Medir el grado de estandarización y organización de los procesos internos
Cumplimiento de procesos operativos	$(\text{Procesos ejecutados correctamente} / \text{Total de procesos ejecutados}) \times 100$	Evaluar la correcta aplicación de los procedimientos establecidos
Exactitud del inventario	$(\text{Inventario registrado correcto} / \text{Inventario físico real}) \times 100$	Medir la precisión del control de inventarios y detectar pérdidas
Nivel de rotación de inventario	$(\text{Cantidad de productos vendidos} / \text{Inventario promedio})$	Evaluar la eficiencia en el movimiento del inventario
Nivel de desabastecimiento	$(\text{Número de veces sin stock} / \text{Total de pedidos}) \times 100$	Medir la frecuencia de faltantes de producto
Cumplimiento de entregas a tiempo	$(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{Total de pedidos}) \times 100$	Evaluar la eficiencia del proceso de distribución
Tiempo promedio de entrega	$\text{Tiempo total de entregas} / \text{Número de pedidos}$	Medir la rapidez en la distribución de productos
Nivel de incidencias en entrega	$(\text{Pedidos con retraso o error} / \text{Total de pedidos}) \times 100$	Identificar fallas en el proceso logístico
Nivel de satisfacción del cliente	Promedio de calificación del cliente (escala 1–5)	Medir la percepción del cliente sobre el servicio
Eficiencia operativa general	$(\text{Procesos cumplidos correctamente} / \text{Total de procesos}) \times 100$	Evaluar el desempeño global de la empresa

En primer lugar, los indicadores relacionados con la formalización de procesos, como el nivel de procesos documentados y el cumplimiento de procesos operativos, permiten evaluar el grado de organización interna de la empresa. Estos indicadores evidencian el avance en la estandarización de actividades y la correcta aplicación de los procedimientos establecidos, lo cual es fundamental para mejorar la eficiencia y reducir la variabilidad en las operaciones.

En segundo lugar, los indicadores asociados al control de inventarios, tales como la exactitud del inventario, el nivel de rotación y el nivel de desabastecimiento, permiten

medir la eficiencia en la gestión de los productos. A través de estos, es posible identificar pérdidas, inconsistencias en los registros y problemas en la planificación del abastecimiento, contribuyendo a optimizar el uso de los recursos y garantizar la disponibilidad del producto.

Por otro lado, los indicadores vinculados al proceso de distribución, como el cumplimiento de entregas a tiempo, el tiempo promedio de entrega y el nivel de incidencias, permiten evaluar la eficiencia logística de la empresa. Estos indicadores son clave para identificar retrasos, fallas en la planificación de rutas y problemas en la ejecución de entregas, aspectos que inciden directamente en la satisfacción del cliente.

Finalmente, se incorporan indicadores de carácter global, como la eficiencia operativa y el nivel de satisfacción del cliente, los cuales permiten evaluar el desempeño general de la empresa. En conjunto, estos indicadores proporcionan una visión integral del funcionamiento organizacional, facilitando la aplicación del ciclo PHVA y promoviendo la mejora continua en los procesos.

CONCLUSIONES

El análisis desarrollado permitió identificar como principales problemáticas en la empresa la escasa formalización de procesos, la pérdida de inventario y los retrasos en la distribución, factores que inciden de manera directa en la eficiencia operativa y en la satisfacción del cliente. Estas debilidades evidencian la necesidad de fortalecer la estructura organizativa y adoptar un enfoque basado en la gestión por procesos que permita mejorar el desempeño general de la empresa.

Asimismo, la aplicación de herramientas de diagnóstico, como el análisis de causas mediante el diagrama de Ishikawa y la priorización de problemas, facilitó una comprensión integral de las fallas existentes. Esto permitió identificar las causas raíz de los problemas y establecer una base sólida para la formulación de propuestas de mejora orientadas a la optimización de las actividades operativas.

Por otra parte, la implementación del ciclo PHVA contribuyó a estructurar de manera sistemática las acciones de mejora, abarcando desde la planificación hasta el control de los procesos. Este enfoque permitió promover la estandarización de actividades, mejorar el control de inventarios y optimizar la distribución de los productos, generando un impacto positivo en la organización.

De igual forma, los indicadores de control establecidos constituyen una herramienta fundamental para el seguimiento del desempeño organizacional, ya que permiten medir de manera objetiva el cumplimiento de los procesos, la eficiencia en la gestión de inventarios y la efectividad en la entrega de productos. En conjunto, estos indicadores facilitan la toma de decisiones basada en datos y fortalecen la gestión empresarial.

En síntesis, las propuestas planteadas contribuyen significativamente a mejorar la eficiencia operativa, reducir pérdidas y retrasos, así como a fortalecer la toma de decisiones dentro de la empresa. Esto favorece la consolidación de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Distribuidora de Huevos Arias implementar de manera progresiva la formalización de procesos mediante la elaboración y aplicación de manuales de funciones y procedimientos, asegurando su adecuada socialización y comprensión por parte del personal. Esto permitirá establecer lineamientos claros y mejorar la organización interna de la empresa.

De igual manera, es fundamental fortalecer el control de inventarios a través de la aplicación de métodos adecuados como el sistema FIFO (PEPS), el uso de registros actualizados y la realización de inventarios periódicos. Estas acciones contribuirán a minimizar pérdidas, mejorar la trazabilidad de los productos y evitar situaciones de desabastecimiento

Asimismo, se sugiere optimizar el proceso de distribución mediante la planificación de rutas, la definición de cronogramas de entrega y la supervisión constante de las actividades logísticas. Esto permitirá reducir retrasos, mejorar los tiempos de entrega y aumentar la satisfacción del cliente.

Por otro lado, se recomienda aplicar de forma continua los indicadores de control propuestos, realizando evaluaciones periódicas que permitan identificar desviaciones y establecer acciones correctivas oportunas dentro del ciclo PHVA. Esto garantizará el seguimiento efectivo de las mejoras implementadas.

Finalmente, es importante promover la capacitación continua del personal en temas relacionados con la gestión por procesos, control de inventarios y logística, así como fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. De esta manera, se fortalecerá el compromiso del personal y se asegurará la sostenibilidad de las mejoras en el tiempo.

REFERENCIAS

- Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). Strategic management and competitive advantage. Pearson.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2018). Operations management. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1979). Quality is free. McGraw-Hill.
- David, F. R. (2017). Strategic management. Pearson.
- Davenport, T. H. (2013). Process innovation. Harvard Business Press.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Díaz de Santos.
- Dessler, G. (2015). Human resource management. Pearson.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management. Springer.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). Managing for quality and performance excellence. Cengage.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2020). The state of food security and nutrition in the world. FAO.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). Principles of managerial finance. Pearson.
- Grant, R. M. (2016). Contemporary strategy analysis. Wiley.
- Harrington, H. J. (1993). Business process improvement. McGraw-Hill.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). Operations management. Pearson.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, M. P. (2018). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). Strategic management. Cengage.
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Exploring corporate strategy. Pearson.
- Juran, J. M. (1990). Juran on planning for quality. Free Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management. Pearson.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). Management information systems. Pearson.
- Mankiw, N. G. (2014). Principles of economics. Cengage.
- Marakas, G. M., & O'Brien, J. A. (2011). Management information systems. McGraw-Hill.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos. Ingeniería Industrial.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Management. Pearson.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). Economics. McGraw-Hill.
- Sarkis, J. (2012). Green supply chain management. Supply Chain Management Journal.
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2015). Consumer behavior. Pearson.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). Operations management. Pearson.
- Solomon, M. R. (2018). Consumer behavior. Pearson.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities and strategic management. Oxford.
- Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2018). Information technology for management. Wiley