PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE VALOR APLICADO A UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE IMPRESIÓN PARA MEJORAR SU VENTAJA COMPETITIVA. CASO: QUALITY PRINT

VIVIANA NICOLE PUENTE HIDALGO

DIRECTOR: ING. VICENTE TORRES, MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, SEPTIEMBRE 2017

DIRECTOR:

Ing. Vicente Torres, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. María Fernanda Lara, Mgtr.

Ing. Fernando Rosas, Mgtr.

DEDICATORIA

A mis padres, por que creyeron en mis capacidades y me sacaron adelante mediante su ejemplo digno de superación y entrega, porque hoy gracias a ustedes puedo ver mi meta alcanzada, gracias por su confianza y orgullo que sienten por mí, fue mi motor principal para llegar al final.

Esto es para ustedes, por su dedicación, amor y fortaleza, por todo lo que han hecho por mí.

A mis hermanos Carolina, Alex y a mi sobrina que vino alegrar mi vida Danna, gracias por fomentar en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo.

Todos ustedes son el pilar fundamental en mi vida, gracias por su apoyo incondicional.

Los Amo.

Viviana

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios más que nada por el regalo de la vida, la sabiduría e inteligencia que medio al nacer.

A mis padres por ser mi ejemplo a seguir, por enseñarme que con amor, dedicación, pasión y perseverancia se llega a tener cosas grandes en la vida, y más que nada por enseñarme a soñar, porque desde ahí nace todo.

A mis hermanos por creer en mí y motivarme a seguir adelante, a mi sobrina Danna que con su llegada me inspiró a ser cada día mejor y tener siempre las ganas de triunfar en la vida, para que me pueda tomar como ejemplo de la suya.

A mi mejor amiga Alexandra, eres como una hermana para mí, gracias por tu apoyo incondicional en este proceso, lo logramos juntas.

A mi Director de grado Vicente Torres, quien me supo brindar todo su apoyo y paciencia incondicional para alcanzar este gran objetivo en mi vida.

A todos ustedes, muchas gracias de todo corazón.

Viviana

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA DE VALOR DE UNA EMPRESA .. 2
1.1 Cadena de Valor 2
1.1.1 Propuesta de Valor 2
1.1.2 Cadena de Valor 3
1.1.3 Etapas de la cadena de valor según Porter 6
1.1.3.1 Actividades Primarias 6
1.1.3.2 Actividades Secundarias 8
1.1.4 Alcance competitivo y la cadena de valor 9

2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA 10
2.1 Información general de la empresa 10
2.2 Reseña Histórica de la empresa 11
2.3 Plan Estratégico Quality Print 11

3 CADENA DE VALOR EMPRESA QUALITY PRINT 14
3.1 Antecedentes generales de la empresa Quality Print 14
3.2 Descripción de las Actividades Primarias 14
3.2.1 Logística de Entrada 14
3.2.2 Operaciones 15
3.2.3 Logística de salida 15
3.2.4 Marketing y Ventas 15
3.2.5 Servicios post venta 15
3.3 Descripción de las Actividades Secundarias 16
3.3.1 Dirección 16
3.3.2 Recursos Humanos 16
3.3.3 Desarrollo Tecnológico 16
3.3.4 Aprovisionamiento 17

4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADOS QUALITY PRINT 18
4.1 Encuestas 18
4.2 Actividades Primarias y Apoyo de la Cadena de Valor de la Empresa Quality Print 18
4.3 Presentación y Análisis de los resultados 20
4.3.1 Presentación de la Encuesta 20
4.3.2 Resultados de la encuesta 21
4.3.2.1 Actividades Primarias 21
4.3.2.1.1 Logística de Entrada 21
4.3.2.1.2 Operaciones 25
4.3.2.1.3 Logística de Salida 33
4.3.2.1.4 Marketing y Ventas 37
4.3.2.1.5 Servicios Post Venta 43
4.3.2.2 Actividades de Apoyo 48
4.4 Resultados por actividades 64
4.4.1 Actividades Primarias 64
4.4.1.1 Logística de entrada 64
4.4.1.2 Operaciones 65
4.4.1.3 Logística de salida 65
4.4.1.4 Marketing y Ventas 65
4.4.1.5 Servicios Post Venta 65
4.4.2 Actividades de Apoyo 66
4.4.2.1 Dirección 66
4.4.2.2 Recursos Humanos 66
4.4.2.3 Tecnológico 66
4.4.2.4 Aprovisionamiento 67

5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO 68
5.1 Análisis de valor 68
5.2 Propuesta de Mejoramiento de las Actividades Primarias 68
5.2.1 Logística de Entrada 68
5.2.2 Operaciones 69
5.2.3 Logística de salida 69

5.2.4 Marketing y Ventas 70
5.2.5 Servicios Pos venta 71
5.3 Actividades de Apoyo 72
5.3.1 Dirección 72
5.3.2 Recursos Humanos 73
5.3.3 Tecnológico 73

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 74
6.1 Conclusiones 74
6.2 Recomendaciones 75
6.2.1 Actividades Primarias 75
6.3 Actividades de Apoyo 75

REFERENCIAS 77

ANEXOS 78
Anexo 1: Modelo de la Encuesta 79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: La ubicación de las instalaciones de insumos minimiza el tiempo de transporte hacia los sitios de almacenaje 21
Tabla 2: Se tiene muy buenos sistemas de control de inventarios 22
Tabla 3: Se tienen sistemas para reducir el tiempo de pedidos y devoluciones a los Proveedores 23
Tabla 4: El local esta diseñado para optimizar la eficiencia de las operaciones 24
Tabla 5: Se cuenta con maquinarias y equipos eficientes para minimizar costos 25
Tabla 6: Se tiene un nivel apropiado de automatización en la producción 26
Tabla 7: Se cuenta con sistemas de control de calidad en la producción para reducir costos y elevar la calidad de la producción 27
Tabla 8: Existe un programa adecuado de mantenimiento de equipos..... 28
Tabla 9: Los diseños de flujo de trabajo son eficientes..... 29
Tabla 10: Se tiene un equipo de diseñadores altamente capacitados 30
Tabla 11: Los tiempos de trabajo que manejan los diseñadores son los adecuados para la empresa..... 31
Tabla 12: Están preparados los diseñadores para atender trabajos de emergencia 32
Tabla 13: Cuentan con procesos eficaces para ofrecer entregas rápidas y minimizar los deterioros 33
Tabla 14: Mantienen procesos eficientes de almacenaje de productos terminados 34
Tabla 15: Se tiene optimizado la entrega de productos terminados para minimizar los costos de almacenamiento o transporte 35
Tabla 16: Los sistemas de entrega de pedido son los adecuados 36
Tabla 17: Se cuenta con una fuerza de ventas competente y altamente motivada 37
Tabla 18: Se tiene métodos innovadores para promocionar y publicitar 38
Tabla 19: Los canales de distribución son los más apropiados..... 39
Tabla 20: La identificación de segmentos de clientes y de sus necesidades es la adecuada..... 40
Tabla 21: Las estrategias de precios son eficaces 41
Tabla 22: Mantienen precios competitivos..... 42

Tabla 23: Se cuenta con procedimientos adecuados para solicitar la opinión de los clientes y actuar bajo esa información 43
Tabla 24: Se tiene respuestas rápidas a las necesidades y emergencias de los clientes..... 44
Tabla 25: Se gestiona de manera eficaz los inventarios 45
Tabla 26: Existe una alta calidad en el personal del servicio y tienen formación continua 46
Tabla 27: Existen políticas de garantías apropiadas..... 47
Tabla 28: Se cuenta con sistemas de planificación eficaces para alcanzar metas y objetivos generales 48
Tabla 29: Existe gran capacidad de la alta dirección de anticipar y actuar sobre tendencias y eventos claves del entorno..... 49
Tabla 30: Cuentan con capacidad para conseguir fondos de bajo costes para cuando existen necesidades adicionales de capital circulante 50
Tabla 31: Mantienen relaciones con diversos grupos de interés 51
Tabla 32: Cuentan con capacidad de coordinar e integrar actividades a través de los diferentes procesos que se gestionan..... 52
Tabla 33: Mantienen alta visibilidad por parte de la alta dirección para inculcar la cultura organizacional, la reputación y los valores 53
Tabla 34: Tienen mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados..... 54
Tabla 35: Se tiene un entorno de trabajo de calidad para maximizar el rendimiento del conjunto de los trabajadores y minimizar el absentismo..... 55
Tabla 36: Cuentan con programas de premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores 56
Tabla 37: Cuentan con actividades eficaces de investigación y desarrollo para iniciativas en procesos y productos..... 57
Tabla 38: Cuentan con instalaciones y equipos dotados de la técnica más moderna.... 58
Tabla 39: Se fomenta una cultura para aumentar la creatividad y la innovación..... 59
Tabla 40: Se tiene personal de excelente capacitación profesional..... 60
Tabla 41: Cuentan con capacidad de cumplir con fechas de entrega límites críticas.... 61
Tabla 42: Se tienen suministros de materias primas para optimizar la calidad y la velocidad, y minimizar los costes asociados..... 62
Tabla 43: La relación de colaboración con los proveedores es de ganar-ganar 63

Tabla 44: Realizan análisis y selección de fuentes alternativas de materiales para minimizar la dependencia en un proveedor..... 64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de valor 2
Figura 2: Propuesta de valor 3
Figura 3: Cadena de valor elemental 4
Figura 4: Modelo de la cadena de valor de Porter 5
Figura 5: Modelo de la cadena de valor de Porter aplicado a una empresa de servicios ... 6
Figura 6: Ejemplo de escala de Likert 19
Figura 7: Promedio escala de Likert 20

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Quality Print fue fundada el 21 de diciembre de 1999 siendo el centro de reproducción digital XEROX, la cual se dedica al servicio de impresión y empastado. En los últimos años la empresa ha incrementado significativamente su desarrollo, por lo cual es fundamental identificar sus distintas actividades para así poder alinearlas y estructurarlas dentro del sistema de la cadena de valor para poder identificar su ventaja competitiva frente a la de sus competidores directos.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar las actividades primarias y de apoyo de la empresa para poder enmarcarlas dentro del contexto de la cadena de valor y así lograr identificar las fortalezas y debilidades que mantienen actualmente. Esta investigación se realiza en base al sistema de valor propuesta por Michael Porter, además de encuestas realizadas a los distintos departamentos de la empresa para conocer su estado actual de su ventaja competitiva.

Después del análisis e interpretación de los resultados de las encuestas, se propone un plan de mejoramiento tanto para las actividades primarias como para las actividades de apoyo que estructuran la cadena de valor de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, es muy importante conocer que las actividades de las empresas mantengan un gran desarrollo, potencializando su ventaja competitiva mediante la coordinación, organización y optimización de los recursos.

Es por esto que es necesario conocer las exigencias que hoy en día están en los mercados, analizando e identificando cada una de las actividades de las empresas para lograr desarrollar a su máximo nivel su ventaja competitiva mediante el análisis de su cadena de valor.

Existen dos tipos de análisis de un negocio el interno y el externo; En este documento se realizará el estudio de un análisis interno al negocio el cual nos permitirá reconocer las fortalezas y las debilidades que mantiene la organización frente a sus competidores y así poder evaluar las capacidades que tiene para poder aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

Para poder identificar con claridad las fortalezas y las debilidades del negocio se utilizará como principal herramienta el análisis de la cadena de valor de Porter (1985).

Identificando las ventajas competitivas del negocio se podrá comparar frente a la de sus competidores mediante la elaboración de un análisis minucioso de cada uno de los eslabones de las actividades de la cadena de valor, para que de esta manera se pueda lograr identificar cual es la actividad de la cadena de valor que logra incorporar un valor agregado al servicio que ofrece la empresa.

El presente documento se basará en el análisis del sistema de la cadena de valor de la empresa Quality Print la cual realiza distintos tipos de servicios tales como de impresión, escaneo, y empastado, logrando encontrar su máxima ventaja competitiva para brindar un mejor servicio a sus clientes.

1 MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA DE VALOR DE UNA EMPRESA

1.1 Cadena de Valor

La Cadena de valor es un modelo teórico, que forma parte de un sistema de valor que esta interrelacionada con procesos claves que desarrollarán una ventaja competitiva de una empresa la misma que está inmersa y depende de las demás actividades que generan valor como los proveedores que diseñan su cadena de valor de acuerdo al comprador, ya que a ellos les afectaría de manera directa en el desempeño de la compañía, el valor de los canales es crítico y ejecutan mecanismos para la transferencia de los insumos o materiales adquiridos (Porter, 2006, pág. 36).

Organizador Gráfico

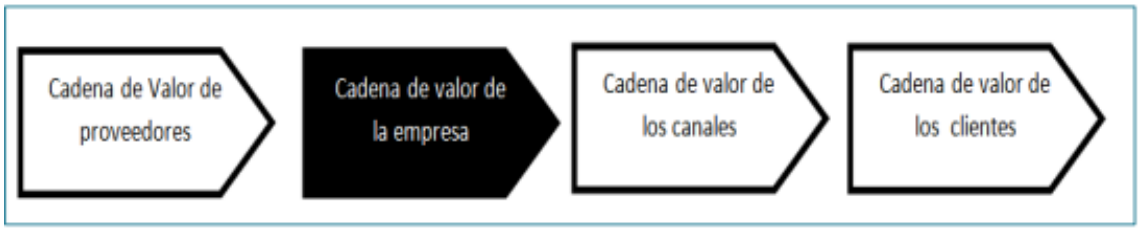


Figura 1: Sistema de valor

Fuente: (Porter, 2006)

El sistema de valor o Cadena de Valor fue propuesto por Michael E. Porter en el año de 1985 en donde hace referencia a la creación de valor que tiene una empresa para sus clientes, proponiendo reconocer las principales fuentes para poder crear ventaja competitiva en frente de sus competidores mediante el análisis de cada una de las actividades primarias y secundarias que desarrolla un negocio.

1.1.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor que mantiene cierto producto frente a un cliente se compone de varios elementos como son:

- La imagen de la empresa: Es la parte integral de la propuesta de valor, por lo que es el prestigio y reputación que mantiene la empresa en relación con la calidad de sus productos o servicios que ofrecen a sus clientes. Mientras que la imagen es lo que se va creando mediante la publicidad y reconocimiento que va teniendo las empresa en la sociedad.

- La relación entre empresa y clientes: Es la confianza que brinda la empresa en su producto o servicio cumpliendo las exigencias que han demandado sus clientes.

La Propuesta de valor debe estar bien definida dependiendo el giro del negocio por lo que puede ser la creación de un producto o la entrega de un servicio.

Kaplan y Norton en el año de 1996 Propusieron el concepto de valor para el cliente definiéndolo con mayor precisión, en donde indican que para establecer la propuesta de valor de una empresa o unidad de negociación se pueden añadir cuatro componentes a los atributos del producto en la propuesta de valor que son: volumen, variedad, novedad y flexibilidad además de proponer un gráfico sobre la propuesta de valor al cliente ampliada para una unidad de negocios (Fránces, 2006).

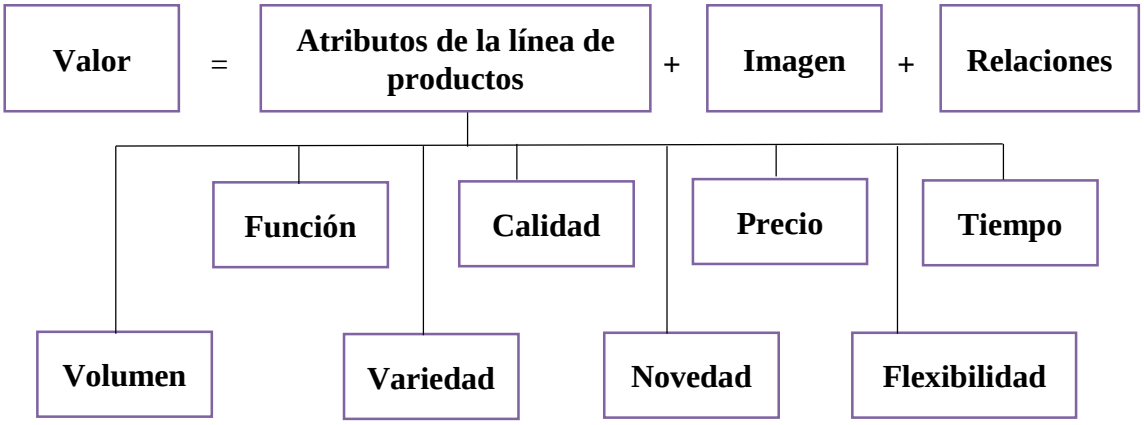


Figura 2: Propuesta de valor

1.1.2 Cadena de Valor

La cadena de valor propuesta por M. Porte en el año de 1985 es un modelo en el cual se podrá encontrar de manera sistemática las actividades primarias y secundarias de un negocio basándose en los conceptos de costo, valor y margen.



Figura 3: Cadena de valor elemental

Fuente: (Fránces, 2006)

Valor: Es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio) sobre la base de la utilidad que éste le proporcione, en una situación de libre mercado (Fránces, 2006).

Costo: Es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece (Fránces, 2006).

Margen: Es la diferencia entre el precio de venta (valor) y el costo. Para maximizar el margen se cuenta con dos estrategias alternas: aumentar el valor y reducir los costos (Fránces, 2006).

Estrategia y Planes para la Empresa

Valor agregado: Se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto.

Cadena de valor: Está conformada por una serie de etapas de agregación de valor.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.

- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Fránces, 2006).

Modelo de la cadena de valor de Porter

En el siguiente gráfico se podrá identificar las actividades primarias y secundarias de apoyo de la cadena de valor propuesta por Michael Porter en el año de 1985.

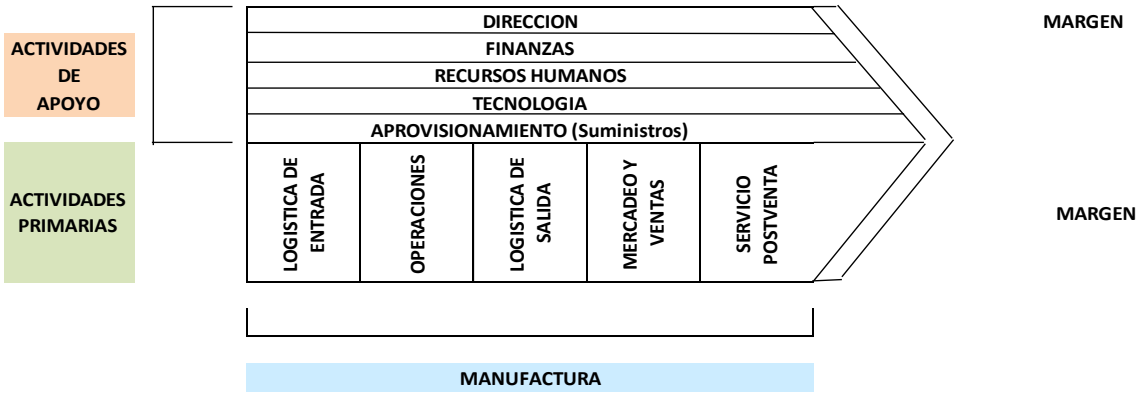


Figura 4: Modelo de la cadena de valor de Porter

Fuente: (Fránces, 2006)

La primera cadena de valor desarrollada por Michael Porter en 1985 fue elaborada para una empresa manufacturera, sirviendo así este modelo para poder aplicarlo a una empresa de servicios.

En el caso del gráfico de la cadena de valor de una empresa de servicios las actividades de logística de entrada y logística de salida no estarían presentes. Las actividades de operaciones consistirían en la presentación del servicio y la del servicio (posventa) consistiría en la presentación de servicios colaterales. En el caso de la actividad de Marketing se conservaría.

Por lo que el gráfico de una empresa de servicios quedaría de la siguiente manera:

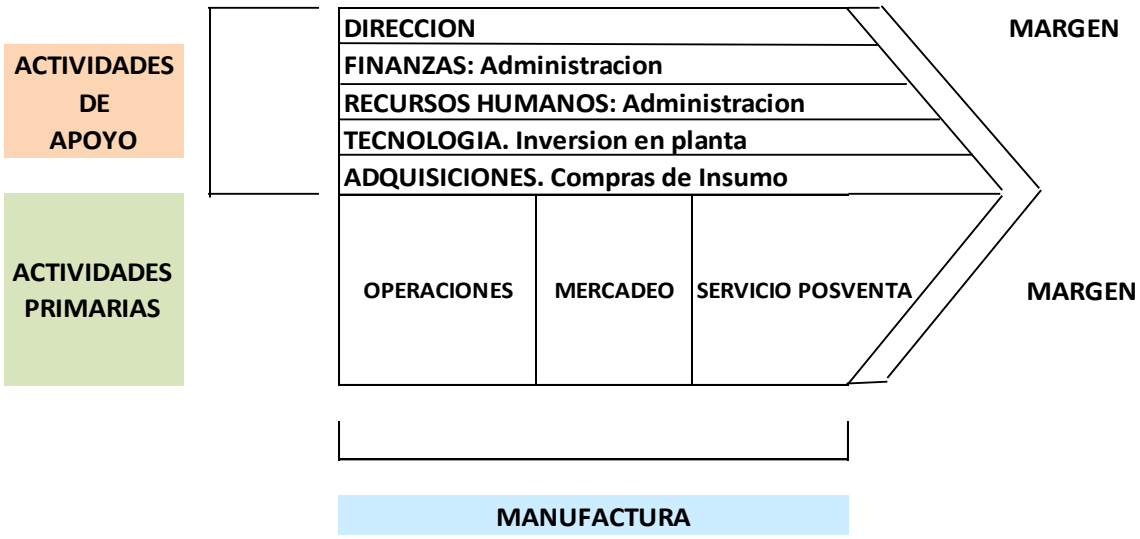


Figura 5: Modelo de la cadena de valor de Porter aplicado a una empresa de servicios

Fuente: (Fránces, 2006)

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial que nos permite identificar fuentes de ventaja competitiva, con el propósito de poder identificar aquellas actividades de la empresa que aportan ventajas competitivas potenciales (ESPE).

1.1.3 Etapas de la cadena de valor según Porter

1.1.3.1 Actividades Primarias

Son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios que son los siguientes (Fránces, 2006).

Logística de entrada

Comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales.

- Recepción y almacenamiento de materia prima.
- Manejo de materiales y programación de transporte.
- Almacenamiento y control de inventario.
- Devoluciones a proveedores.

Operaciones

Cosiste en la transformación de los insumos en productos finales.

- Maquinado, ensamblaje y empacado.
- Pruebas de control de calidad.
- Mantenimiento de la planta.
- Programación de la producción.

Logística de salida

Consiste en la distribución de los productos terminados.

- Almacenamiento.
- Programación de transporte.
- Transporte de productos.
- Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho.
- Procesamiento de órdenes.

Mercadeo y ventas

Consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios de mercado, promoción y ventas.

- Publicidad.
- Fuerza de ventas.
- Estudios de mercado.
- Fijación de precios.
- Selección y manejo de canales de distribución.

Servicio Posventa

Consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto.

- Servicios de asesoría.
- Garantía y mantenimiento.
- Reparación y repuestos.
- Instalación y adiestramiento.

1.1.3.2 Actividades Secundarias

Son aquellas que alimentan a las actividades primarias brindándoles soportes, tales como:

Dirección

Son todas aquellas actividades relacionadas con Gerencia general, planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales.

Finanzas

Son todas aquellas actividades relacionadas con caja, tesorería, cobranzas y contabilidad.

Recursos Humanos

Son todas aquellas actividades relacionadas con selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos y asignación de los empleados a las actividades.

Tecnología

Son todas aquellas actividades relacionadas con investigación, desarrollo tecnológico e inversión.

Aprovisionamiento

Son todas aquellas actividades relacionadas con la compra de materia prima y de otros consumibles, así como repuestos para maquinaria y equipos.

1.1.4 Alcance competitivo y la cadena de valor

Para las organizaciones es fundamental definir el segmento o lugar geográfico a donde el producto se dirigirá, y sabemos que el óptimo monitoreo de las actividades las mismas que son orientadas a la satisfacción de necesidades en relación al segmento o lugar geográfico, como industria dará una ventaja competitiva en relación con la competencia, Porter establece cuatro alcances:

- **Alcance del Segmento**

Las variedades producidas y los clientes atendidos.

- **Alcance vertical**

  Medida que las actividades no realizan no realizan las empresas independientes, sino que llevan a cabo dentro de la empresa.

- **Alcance Geográfico**

  Regiones, países o grupo de países donde una empresa, compite aplicando una estrategia coordinada.

- **Alcance de la industria**

  Diversidad de industrias conexas donde la empresa, comité aplicando una estrategia coordinada (Porter, 2006, pág. 53).

2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

2.1 Información general de la empresa

Con el objetivo de desarrollar un estudio para poder analizar las actividades primarias y secundarias de una empresa y poder enmarcarlas dentro de un contexto llamado sistema de valor o cadena de valor, es importante saber que existe un sin número de empresas dedicadas a distinto tipo de servicio e industria, y que por este motivo su cadena de valor puede variar dependiendo de sus diferentes actividades.

Es por este motivo que este estudio va dirigido específicamente a una empresa de servicios de impresión llamada QUALITY PRINT, para lo cual se realizará un estudio general para conocer la situación actual de la empresa, y así poder identificar la demanda y oferta que mantiene este tipo de servicio actualmente en la ciudad de Quito, e identificar a sus competidores potenciales existentes en este tipo de mercado.

Para poder analizar totalmente el giro de negocio de la empresa QUALITY PRINT, se realizará un estudio técnico en el cual se identificará cada parte de su proceso para llegar a su servicio final e ir modificándolo en las actividades que mantengan mayor debilidad para así al final poder garantizar un servicio de satisfacción y calidad, el cual generará fidelidad en los clientes que hagan uso de este tipo de servicio.

También se realizará un estudio de las actividades de apoyo que mantenga la empresa, es decir sus actividades primarias y secundarias el cual nos dará a conocer a profundidad su abastecimiento, infraestructura, dirección y desarrollo tecnológico y nos permitirá hacer una mejora. Para así poder conocer su ventaja competitiva en relación con su competencia directa e indirecta.

Una vez realizados los estudios anteriormente descritos se realizará las respectivas conclusiones para demostrar la factibilidad de enmarcar a la empresa con este tipo de servicio hacia una mejora en su sistema de valor o cadena de valor.

2.2 Reseña Histórica de la empresa

El 21 de Diciembre del año de 1999 se constituyo la compañía limitada Quality Print bajo el RUC No. 1791713559001 en la ciudad de Quito – Ecuador.

Siendo actualmente su representante legal el Ing. Carlos Flores.

Quality Print Cía. Ltda. es el centro de reproducción digital XEROX ubicada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Brindando resultados que son orientados a todos los requerimientos que se van presentando en el ámbito más importante y crítico que es el educativo, basándose en sus principios y valores que son los fundamentales en la cultura organizacional.

2.3 Plan Estratégico Quality Print

Misión

Ser el proveedor de confianza en soluciones integrales de impresión y administración de documentos. Brindando servicios de óptima calidad e innovación.

Visión

Ser una empresa altamente competitiva y responsable con el ambiente, para ofrecer soluciones innovadoras mediante el uso de tecnología avanzada en el campo de impresión y administración de documentos.

Objetivos

- Mediante un servicio de innovación y calidad incrementar sus ingresos en un 15% en el periodo de un año.

- Incrementar plazas de trabajo en un 5%.

- Uso de alta calidad en sus materia prima.

- Medir el ambiente laboral de la empresa para poder mejorar su talento humano mediante variables de cumplimiento.

- Programas de reducción de impacto ambiental

Estrategias

Mediante el desarrollo de las siguientes estrategias, la empresa busca cumplir sus objetivos para poder consolidarse en el mercado para lograr un mejor posicionamiento en el mismo.

- Mediante la realización de promociones hacer conocer la imagen de la empresa y sus servicios para que tenga mayor reconocimiento en el mercado y lograr así la incrementación de sus ingresos.

- Generación de nuevos servicios mediante el uso de la tecnología se generará plazas de trabajo.

- Mediante el uso de suministros re manufacturados la empresa brindara un servicio de alta calidad y al mismo tiempo logrará una ventaja competitiva en su costo de venta.

- Tener variables de cumplimiento, y mantener al tanto a los trabajadores sobre las decisiones que se tomen en la alta gerencia con respecto a la empresa, dar incentivos y motivaciones por su gran trabajo, motivándoles con un plan de carrera, así la empresa y sus trabajadores crecerán de la mano.

- Mediante el uso de la alta tecnología se busca reducir el impacto ambiental, como seria la impresión de 3D sin la necesidad de utilizar papel, brindando al mismo tiempo al cliente una experiencia única en el servicio.

Principios y Valores:

- **Integridad:** Mantener honestidad y honradez con la empresa así como con el cliente.

- **Respeto:** Acatar los valores de la empresa y respetando la integridad de las personas es fundamental en la organización.

- **Trabajo en equipo:** Mantener una organización en el trabajo, para poder brindar una atención personalizada al cliente.

- **Innovación:** Mediante la introducción de equipos de alta tecnología ayudaran a mantener un servicio altamente eficaz.

- **Enfoque al cliente:** Encaminar el trabajo de acuerdo a las necesidades y exigencias del cliente.

3 CADENA DE VALOR EMPRESA QUALITY PRINT

3.1 Antecedentes generales de la empresa Quality Print

Para poder mejorar las diferentes etapas de procesos que tiene una empresa para llegar a su producto o servicio final se debe primero conocer en que estado se encuentran actualmente, conocer el como se interrelacionan entre si y la importancia de cada una dentro de la organización.

Para esto se debe identificar a cada una de las actividades que generan ventajas competitivas y que se están desarrollando actualmente dentro de la organización.

A continuación se describirá el estado en que se encuentra cada una de las actividades de la cadena de valor de la empresa Quality Print.

3.2 Descripción de las Actividades Primarias

3.2.1 Logística de Entrada

Los pedidos son realizados mediante un sistema de muy poca eficiencia de control de inventario, debido a que lo realizan mediante las necesidades y no por un control, una vez que realizan los pedidos de materias primas, las mismas son entregadas por los proveedores en el sitio de funcionamiento de Quality Print. Dependiendo de la materia prima o insumo, éstos son descargados por el personal de la empresa y transportados hasta los sitios de bodega o perchas. Tomando en cuenta que la ubicación de las instalaciones de los insumos no genera una ventaja competitiva debido a que toma un tiempo considerable de transporte al lugar de ubicación de los mismos.

Para el control de devoluciones de insumos que tienen algún tipo de falla la empresa mantiene un sistema de control de inventario y de tiempos de devoluciones no muy acorde a su desarrollo.

3.2.2 Operaciones

Actualmente la empresa mantiene un convenio para que las máquinas de producción sean marca Xerox y las mismas sean acorde al tipo de servicio que brinda la organización; sin embargo tiene muy poca automatización para la producción de la misma, debido a la falta control de calidad al momento de la producción, puesto que al tener fallas las mismas elevan los costos y reducen la calidad del servicio, y esto sucede debido a la falta de mantenimiento a las maquinas utilizadas para brindar el servicio.

3.2.3 Logística de salida

El proceso que mantienen para la entrega del servicio final es muy simplificada, debido a que simplemente se contempla en el pedido del cliente sin previo realizar un análisis más detallado del requerimiento y en la entrega del servicio que consiste en el punto de su servicio y entrega del mismo.

3.2.4 Marketing y Ventas

Actualmente la organización mantiene una inexistencia de publicidad escasa, la cual no realiza campañas de publicidad a un determinado nicho de mercado, no mantienen ventas competitivas por ende sus precios no son competitivos frente al de sus competidores.

3.2.5 Servicios post venta

El servicio post venta de la empresa no ha sido uno de sus factores más importantes, debido a que no se realiza ningún tipo de control y planificación de servicio al cliente.

No tienen políticas de garantía del servicio apropiado, así como también no tienen una formación continua a lo que respecta el servicio al cliente ni tienen procesos eficaces para conocer la opinión de sus clientes con respecto al servicio brindado por la empresa.

3.3 Descripción de las Actividades Secundarias

3.3.1 Dirección

En esta organización las áreas que dan soportes no se encuentran informatizadas y se basan principalmente en la capacidad de trabajo y compromiso tanto financieros como en la parte general de la organización.

La organización no cuenta con sistemas de planificación para poder alcanzar metas y objetivos a corto y largo plazo.

Con lo correspondiente a la parte contable, la organización cuenta con una persona natural quien es la encargada de llevar sus libros contables.

3.3.2 Recursos Humanos

Toda la gestión que corresponde al área de recursos humanos de la empresa se realiza de una manera incorrecta.

Los mecanismos que mantienen para reclutamiento son muy poco eficientes, así como también no mantienen motivaciones innovadoras dentro de la organización.

Su clima laboral es estable, pero aun así no logra ser excelente para lograr la maximización de rendimiento del de los trabajadores y lograr disminuir el absentismo.

3.3.3 Desarrollo Tecnológico

El uso de la tecnología en la organización es lo más importante debido a que es su enfoque principal para el desarrollo de su servicio.

En este aspecto la empresa no cuenta con actividades de investigación para generar nuevos procesos o servicios nuevos, por lo tanto no fomenta una cultura de creatividad e imaginación.

Para esta área en especifica cuenta con profesionales que mantienen capacitaciones pero las mismas no son constante como para garantizar un servicio de primera en donde la capacidad de cumplir con las fechas de entrega de servicios críticos sean totalmente satisfechas.

3.3.4 Aprovisionamiento

La organización actualmente mantiene relación con un solo proveedor, lo cual es muy riesgoso debido a que puede quedarse sin inventario y sin lograr abastecerse.

Corriendo el riesgo de poder cumplir con la demanda de su servicio.

4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADOS QUALITY PRINT

La investigación se realizó en la empresa Quality Print, sede Quito, oficina principal, en las distintas áreas que maneja la empresa, como diseño, tecnología, gerencia, debido que es nuestra población objetivo, para conocer con mayor precisión los resultados de la investigación los gerentes de cada área fueron quienes realizaron las encuestas, puesto que las preguntas van en función al mejoramiento de la cadena de valor de la organización.

4.1 Encuestas

Para la recolección de información se solicitó que los nueve gerentes que conforman la organización realicen la encuesta por lo que las preguntas planteadas van directamente a la mejora de la cadena de valor de la organización.

El objetivo principal de la encuesta realizada es reconocer las fortalezas y debilidades que mantienen las distintas etapas que conforman la cadena de valor en sus actividades primarias y secundarias.

4.2 Actividades Primarias y Apoyo de la Cadena de Valor de la Empresa Quality Print

Para el desarrollo de las encuestas se procedió con la evaluación de cada una de las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor aplicadas a la empresa Quality Print mediante la ejecución de una encuesta compuesta de 44 preguntas, las mismas fueron elaboradas mediante el método utilizado por la mayoría de las encuestadoras conocida como escala de Likert, el cual utiliza un intervalo de frecuencias con puntuaciones que van desde el 1 al 5, siendo 1 el punto que está totalmente insatisfecho y 5 el que está totalmente satisfecho, las mismas que corresponden a la opinión que más afinidad tiene frente a la pregunta presentada.

Para la presentación de los resultados se tomaron en cuenta las opiniones de los parámetros planteadas en el método de escala Likert, el cual permite conocer y medir el grado de conformidad y conocimientos de las personas encuestadas mediante cualquier afirmación y negación de sus respuestas.

Además que los parámetros de medición utilizados en la encuesta ayudarán a obtener una aserción para poder definir un plan de mejoramiento de las distintas actividades de la empresa.

El entrevistado contará con cinco opciones a para su elección, las cuales se clasifican de acuerdo a la escala de valoración que es: Totalmente satisfecho y Totalmente insatisfecho siendo estas consideradas como extremas, Satisfecho e Insatisfecho consideradas en un nivel medio e Indiferente el cual sería una respuesta neutra.

Según la escala de Likert, las valoraciones constarán con un puntaje de 1 a 5 puntos, las cuales se obtendrán mediante la suma de los puntajes correspondientes a cada parámetro.

Una puntuación puede fluctuar entre altos o bajos dependiendo del número de las afirmaciones.

Como por ejemplo en el siguiente caso se colocará una puntuación mínima de 20 y máxima de 100, debido a que la encuesta a realizarse cuenta con cuarenta y cuatro afirmaciones en el cual se pueden tomar valores del 1 al 5.

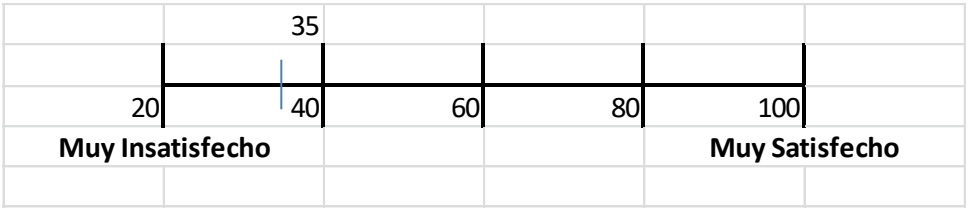


Figura 6: Ejemplo de escala de Likert

Fuente: (Herández Sampieri, 2010, pág. 251)

En las escalas de Likert se califica el promedio obtenido en la escala mediante la fórmula PT/NT, donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones, por lo que una puntuación se analiza en el continuo de 1 a 5; si alguien obtiene una

puntuación de 35 puntos se aplica la formula (35/20) y obtenemos un valor de 1.75 el cual será ubicado en la escala de 1-5. Según la escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo. (Herández Sampieri, 2010)

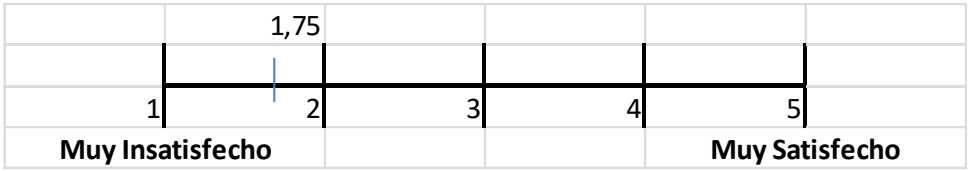


Figura 7: Promedio escala de Likert

Fuente: (Herández Sampieri, 2010, pág. 251)

4.3 Presentación y Análisis de los resultados

4.3.1 Presentación de la Encuesta

La encuesta fue realizado a 9 gerentes de la organización Quality Print. Los resultados de las encuestas se adjuntan en el Anexo 1.

4.3.2 Resultados de la encuesta

4.3.2.1 Actividades Primarias

4.3.2.1.1Logística de Entrada

Tabla 1: La ubicación de las instalaciones de insumos minimiza el tiempo de transporte hacia los sitios de almacenaje

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - LOGÍSTICA DE ENTRADA					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1					11%	
2				11%		
3			11%			
4			11%			
5					11%	
6					11%	
7				11%		
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	0%	33%	22%	44%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 44% está totalmente satisfecho con la ubicación de las instalaciones de insumos que ayudan a minimizar el tiempo de transporte hacia los sitios de almacenaje, mientras que el 33% desconoce del mismo y el 22% esta simplemente satisfecho.

Tabla 2: Se tiene muy buenos sistemas de control de inventarios

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - LOGÍSTICA DE ENTRADA					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2		11%				
3			11%			
4		11%				
5				11%		
6					11%	
7		11%				
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	33%	22%	22%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con el sistema de control de inventario, mientras que el otro 22% está de acuerdo, el 22% desconoce del mismo, y el 33% esta en desacuerdo.

Tabla 3: Se tienen sistemas para reducir el tiempo de pedidos y devoluciones a los Proveedores

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - LOGÍSTICA DE ENTRADA					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1					11%	
2		11%				
3			11%			
4		11%				
5				11%		
6					11%	
7		11%				
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	33%	22%	11%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con los sistemas para reducir los tiempos de los pedidos y devoluciones a los proveedores, mientras que el 11% está de acuerdo, el 22% desconoce del mismo, y el 33% esta en desacuerdo.

Tabla 4: El local esta diseñado para optimizar la eficiencia de las operaciones

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - LOGÍSTICA DE ENTRADA					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3				11%		
4			11%			
5			11%			
6					11%	
7			11%			
8				11%		
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	0%	44%	33%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con el diseño del local para optimizar la eficiencia de las operaciones, mientras que el 33% está de acuerdo, el 44% lo desconoce.

4.3.2.1.2Operaciones

Tabla 5: Se cuenta con maquinarias y equipos eficientes para minimizar costos

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - OPERACIONES					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2				11%		
3					11%	
4				11%		
5				11%		
6					11%	
7				11%		
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	0%	11%	56%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con la maquinaria y equipos eficientes para minimizar costos, mientras que el 56% está de acuerdo, y el 11% lo desconoce.

Tabla 6: Se tiene un nivel apropiado de automatización en la producción

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - OPERACIONES					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2		11%				
3		11%				
4		11%				
5				11%		
6				11%		
7			11%			
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	33%	22%	33%	11%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 11% está totalmente satisfecho con el nivel apropiado de automatización en la producción, mientras que el 33% está de acuerdo, el 22% lo desconoce y el 33% esta en desacuerdo.

Tabla 7: Se cuenta con sistemas de control de calidad en la producción para reducir costos y elevar la calidad de la producción

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS – OPERACIONES					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3		11%				
4	11%					
5				11%		
6				11%		
7		11%				
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	22%	22%	33%	11%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 11% está totalmente satisfecho con los sistemas de control de calidad en la producción para reducir costos y elevar la calidad de la producción, mientras que el 33% está de acuerdo, el 22% lo desconoce, el 22% esta en desacuerdo y el 11% totalmente en desacuerdo.

Tabla 8: Existe un programa adecuado de mantenimiento de equipos

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS – OPERACIONES					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2				11%		
3				11%		
4			11%			
5				11%		
6					11%	
7		11%				
8		11%				
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	22%	11%	44%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con los programas adecuados de mantenimiento de equipos, mientras que el 44% está de acuerdo, el 11% lo desconoce y el 22% está en desacuerdo.

Tabla 9: Los diseños de flujo de trabajo son eficientes

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS – OPERACIONES					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1			11%			
2		11%				
3		11%				
4		11%				
5				11%		
6					11%	
7		11%				
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	44%	22%	11%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con la eficiencia de los flujos de trabajo, mientras que el 11% está de acuerdo, el 22% lo desconoce y el 44% está en desacuerdo.

Tabla 10: Se tiene un equipo de diseñadores altamente capacitados

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS – OPERACIONES					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2				11%		
3				11%		
4					11%	
5				11%		
6					11%	
7					11%	
8				11%		
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	0%	0%	56%	44%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 44% está totalmente satisfecho con el equipo de diseñadores altamente capacitados, mientras que el 56% está de acuerdo.

Tabla 11: Los tiempos de trabajo que manejan los diseñadores son los adecuados para la empresa

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS – OPERACIONES					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2				11%		
3				11%		
4			11%			
5			11%			
6					11%	
7				11%		
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	0%	33%	44%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con los tiempos de trabajo que manejan los diseñadores son los adecuados para la empresa, mientras que el 44% está de acuerdo, y el 33% lo desconoce.

Tabla 12: Están preparados los diseñadores para atender trabajos de emergencia

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - OPERACIONES					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2				11%		
3				11%		
4				11%		
5					11%	
6					11%	
7					11%	
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	0%	11%	44%	44%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 44% está totalmente satisfecho con la preparación de diseños en casos de emergencias, mientras que el 44% está de acuerdo, y el 11% lo desconoce.

4.3.2.1.3Logística de Salida

Tabla 13: Cuentan con procesos eficaces para ofrecer entregas rápidas y minimizar los deterioros

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - LOGÍSTICA DE SALIDA					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2		11%				
3				11%		
4	11%					
5					11%	
6					11%	
7		11%				
8		11%				
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	33%	0%	22%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con los procesos eficaces para ofrecer entregas rápidas y minimizar los deterioros, mientras que el 22% está de acuerdo, el 33% esta en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 14: Mantienen procesos eficientes de almacenaje de productos terminados

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - LOGISTICA DE SALIDA					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3				11%		
4		11%				
5					11%	
6					11%	
7		11%				
8		11%				
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	33%	11%	22%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con los procesos eficientes de almacenaje de productos terminados, mientras que el 22% está de acuerdo, el 11% lo desconoce y el 33% esta en desacuerdo.

Tabla 15: Se tiene optimizado la entrega de productos terminados para minimizar los costos de almacenamiento o transporte

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - LOGÍSTICA DE SALIDA					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3				11%		
4		11%				
5					11%	
6					11%	
7		11%				
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	22%	22%	22%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con la entrega de productos terminados para minimizar los costos de almacenamiento o transporte, mientras que el 22% está de acuerdo, el 22% lo desconoce y el 22% esta en desacuerdo.

Tabla 16: Los sistemas de entrega de pedido son los adecuados

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - LOGÍSTICA DE SALIDA					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2		11%				
3			11%			
4		11%				
5					11%	
6					11%	
7		11%				
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	33%	22%	11%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con los adecuados sistemas de entrega de pedidos, mientras que el 11% está de acuerdo, el 22% lo desconoce y el 33% esta en desacuerdo.

4.3.2.1.4Marketing y Ventas

Tabla 17: Se cuenta con una fuerza de ventas competente y altamente motivada

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - MARKETING Y VENTAS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1			11%			
2		11%				
3			11%			
4	11%					
5					11%	
6				11%		
7		11%				
8		11%				
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	33%	22%	11%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con las fuerzas de ventas competentes y altamente motivada, mientras que el 11% está de acuerdo, el 22% lo desconoce, el 33% esta en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 18: Se tiene métodos innovadores para promocionar y publicitar

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - MARKETING Y VENTAS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1			11%			
2			11%			
3		11%				
4	11%					
5					11%	
6				11%		
7		11%				
8		11%				
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	33%	22%	11%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con los métodos innovadores para promocionar y publicidad, mientras que el 11% está de acuerdo, el 22% lo desconoce y el 33% esta en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 19: Los canales de distribución son los más apropiados

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - MARKETING Y VENTAS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1			11%			
2			11%			
3		11%				
4		11%				
5					11%	
6				11%		
7			11%			
8		11%				
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	33%	33%	11%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con los canales de distribución, mientras que el 11% está de acuerdo, el 33% lo desconoce y el 33% está en desacuerdo.

Tabla 20: La identificación de segmentos de clientes y de sus necesidades es la adecuada

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - MARKETING Y VENTAS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1			11%			
2			11%			
3		11%				
4		11%				
5					11%	
6				11%		
7			11%			
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	22%	44%	11%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con la identificación de segmentos de clientes y de sus necesidades es adecuada, mientras que el 11% está de acuerdo, el 44% lo desconoce y el 22% esta en desacuerdo.

Tabla 21: Las estrategias de precios son eficaces

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - MARKETING Y VENTAS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1			11%			
2			11%			
3		11%				
4				11%		
5					11%	
6				11%		
7			11%			
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	11%	44%	22%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con las estrategias de precios, mientras que el 22% está de acuerdo, el 44% lo desconoce y el 11% está en desacuerdo.

Tabla 22: Mantienen precios competitivos

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - MARKETING Y VENTAS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3			11%			
4	11%					
5					11%	
6				11%		
7			11%			
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	0%	44%	22%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con los precios competitivos, mientras que el 11% está de acuerdo, el 44% no está satisfecho ni insatisfecho, conforme, el 22% está en desacuerdo.

4.3.2.1.5Servicios Post Venta

Tabla 23: Se cuenta con procedimientos adecuados para solicitar la opinión de los clientes y actuar bajo esa información

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - SERVICIOS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2		11%				
3		11%				
4	11%					
5			11%			
6					11%	
7		11%				
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	33%	22%	11%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con los procedimientos adecuados para solicitar la opinión de los clientes y actuar bajo esa información, mientras que el 11% está de acuerdo, el 22% lo desconoce, el 33% está en desacuerdo y el 11% restante está totalmente en desacuerdo.

Tabla 24: Se tiene respuestas rápidas a las necesidades y emergencias de los clientes

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - SERVICIOS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3				11%		
4			11%			
5				11%		
6					11%	
7			11%			
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	0%	44%	33%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con las respuestas rápidas a las necesidades y emergencias de los clientes, mientras que el 33% está de acuerdo, el 44% lo desconoce.

Tabla 25: Se gestiona de manera eficaz los inventarios

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - SERVICIOS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2		11%				
3			11%			
4	11%					
5					11%	
6					11%	
7	11%					
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	22%	11%	22%	11%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con la gestión eficaz de los inventarios, mientras que el 11% está de acuerdo, el 22% lo desconoce, el 11% esta en desacuerdo y el 22% restante está totalmente en desacuerdo.

Tabla 26: Existe una alta calidad en el personal del servicio y tienen formación continua

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - SERVICIOS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3			11%			
4	11%					
5			11%			
6					11%	
7		11%				
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	11%	44%	11%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con la alta calidad del personal de servicio y formación continua, mientras que el 11% está de acuerdo, el 44% lo desconoce, el 11% está en desacuerdo, y el 11% restante está totalmente en desacuerdo.

Tabla 27: Existen políticas de garantías apropiadas

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES PRIMARIAS - SERVICIOS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3			11%			
4	11%					
5				11%		
6					11%	
7		11%				
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	11%	33%	22%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con las políticas de garantías, mientras que el 22% está de acuerdo, el 33% lo desconoce, el 11% está en desacuerdo, y el 11% restante está totalmente en desacuerdo.

4.3.2.2 Actividades de Apoyo

Dirección

Tabla 28: Se cuenta con sistemas de planificación eficaces para alcanzar metas y objetivos generales

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO – DIRECCIÓN					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3		11%				
4	11%					
5					11%	
6				11%		
7			11%			
8		11%				
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	22%	22%	22%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con los sistemas de planificación para alcanzar metas y objetivos generales, mientras que el 22% está de acuerdo, el 22% lo desconoce, el 22% está en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 29: Existe gran capacidad de la alta dirección de anticipar y actuar sobre tendencias y eventos claves del entorno

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO – DIRECCION					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2				11%		
3		11%				
4			11%			
5					11%	
6				11%		
7			11%			
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	11%	33%	33%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con la capacidad de la alta dirección de anticipar y actuar sobre las tendencias y eventos claves del entorno, mientras que el 33% está de acuerdo, el 33% lo desconoce y el 11% esta en desacuerdo.

Tabla 30: Cuentan con capacidad para conseguir fondos de bajo costes para cuando existen necesidades adicionales de capital circulante

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO - DIRECCIÓN					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1					11%	
2				11%		
3		11%				
4	11%					
5				11%		
6				11%		
7				11%		
8		11%				
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	22%	0%	44%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con los precios competitivos, mientras que el 44% está de acuerdo, el 22% esta en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 31: Mantienen relaciones con diversos grupos de interés

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO - DIRECCIÓN					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1					11%	
2				11%		
3		11%				
4	11%					
5					11%	
6					11%	
7				11%		
8				11%		
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	11%	0%	33%	44%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 44% está totalmente satisfecho con las relaciones con diversos grupos de interés, mientras que el 33% está de acuerdo, el 11% esta en desacuerdo y el 11% restante está totalmente en desacuerdo.

Tabla 32: Cuentan con capacidad de coordinar e integrar actividades a través de los diferentes procesos que se gestionan

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO - DIRECCIÓN					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2				11%		
3		11%				
4	11%					
5					11%	
6					11%	
7				11%		
8				11%		
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	11%	0%	44%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho la capacidad de coordinar e integrar actividades a través de los diferentes procesos que se gestionan, mientras que el 44% está de acuerdo, el 11% lo desconoce y el 11% restante esta totalmente en desacuerdo.

Tabla 33: Mantienen alta visibilidad por parte de la alta dirección para inculcar la cultura organizacional, la reputación y los valores

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO - DIRECCIÓN					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3		11%				
4	11%					
5					11%	
6					11%	
7			11%			
8				11%		
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	11%	22%	22%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con la alta visibilidad por parte de la alta dirección para inculcar la cultura organizacional, la reputación y los valores, mientras que el 22% está de acuerdo, el 22% lo desconoce, el 11% está en desacuerdo, y el 11% restante está totalmente en desacuerdo.

Recursos Humanos

Tabla 34: Tienen mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO - RECURSOS HUMANOS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1			11%			
2			11%			
3			11%			
4	11%					
5					11%	
6					11%	
7				11%		
8			11%			
9					1	
Frecuencia Acumulada	11%	0%	44%	11%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho los mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados, mientras que el 11% está de acuerdo, el 44% lo desconoce y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 35: Se tiene un entorno de trabajo de calidad para maximizar el rendimiento del conjunto de los trabajadores y minimizar el absentismo

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO - RECURSOS HUMANOS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3			11%			
4	11%					
5					11%	
6					11%	
7				11%		
8		11%				
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	11%	22%	22%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con el entorno de trabajo de calidad para maximizar el rendimiento del conjunto de los trabajadores y minimizar el absentismo, mientras que el 22% está de acuerdo, el 22% lo desconoce y el 11% está en desacuerdo, y el 11% restante está totalmente en desacuerdo.

Tabla 36: Cuentan con programas de premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO - RECURSOS HUMANOS					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1	11%					
2	11%					
3		11%				
4	11%					
5			11%			
6				11%		
7	11%					
8	11%					
9					11%	
Frecuencia Acumulada	56%	11%	11%	11%	11%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 11% está totalmente satisfecho con los programas de premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores, mientras que el 11% está de acuerdo, el 11% lo desconoce, el 11% está en desacuerdo y el 56% está totalmente en desacuerdo.

Tecnológico

Tabla 37: Cuentan con actividades eficaces de investigación y desarrollo para iniciativas en procesos y productos

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO – TECNOLÓGICO					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1			11%			
2		11%				
3		11%				
4		11%				
5					11%	
6					11%	
7			11%			
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	33%	33%	0%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con las actividades eficaces de investigación y desarrollo para, mientras que el 33% lo desconoce, y el 33% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 38: Cuentan con instalaciones y equipos dotados de la técnica más moderna

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO - TECNOLÓGICO					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3				11%		
4				11%		
5			11%			
6					11%	
7				11%		
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	0%	33%	44%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con las instalaciones y equipos dotados de la técnica más moderna, mientras que el 44% está de acuerdo, el 33% lo desconoce.

Tabla 39: Se fomenta una cultura para aumentar la creatividad y la innovación

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO – TECNOLÓGICO					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3		11%				
4	11%					
5			11%			
6					11%	
7				11%		
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	11%	33%	22%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con la fomentación de una cultura para aumentar la creatividad y la innovación, mientras que el 22% está de acuerdo, el 33% lo desconoce, el 11% esta en desacuerdo, y el 11% restante está totalmente en desacuerdo.

Tabla 40: Se tiene personal de excelente capacitación profesional

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO – TECNOLÓGICO					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3		11%				
4				11%		
5					11%	
6					11%	
7					11%	
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	11%	22%	22%	44%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 44% está totalmente satisfecho con el personal de excelente capacitación profesional, mientras que el 22% está de acuerdo, el 22% lo desconoce, el 11% está en desacuerdo.

Tabla 41: Cuentan con capacidad de cumplir con fechas de entrega límites críticas

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO - TECNOLÓGICO					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2			11%			
3				11%		
4	11%					
5					11%	
6					11%	
7				11%		
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	0%	22%	33%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con la capacidad de cumplir con fechas de entrega límites críticas, mientras que el 33% está de acuerdo, el 22% lo desconoce y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Aprovisionamiento

Tabla 42: Se tienen suministros de materias primas para optimizar la calidad y la velocidad, y minimizar los costes asociados

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO - APROVISIONAMIENTO					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2				11%		
3				11%		
4		11%				
5					11%	
6					11%	
7				11%		
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	11%	11%	44%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con los suministros de materias primas para optimizar la calidad, velocidad, y minimizar los costes asociados, mientras que el 44% está de acuerdo, el 11% lo desconoce y el 11% está en desacuerdo.

Tabla 43: La relación de colaboración con los proveedores es de ganar-ganar

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO - APROVISIONAMIENTO					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2				11%		
3				11%		
4			11%			
5					11%	
6					11%	
7				11%		
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	0%	0%	22%	44%	33%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 33% está totalmente satisfecho con la relación de colaboración con los proveedores es de ganar - ganar, mientras que el 44% está de acuerdo, el 22% lo desconoce.

Tabla 44: Realizan análisis y selección de fuentes alternativas de materiales para minimizar la dependencia en un proveedor

	PREGUNTAS					
	ACTIVIDADES DE APOYO - APROVISIONAMIENTO					
Personas	**Totalmente en desacuerdo**	**en desacuerdo**	**ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**de acuerdo**	**Totalmente de acuerdo.**	
1				11%		
2				11%		
3			11%			
4	11%					
5					11%	
6				11%		
7			11%			
8			11%			
9					11%	
Frecuencia Acumulada	11%	0%	33%	33%	22%	100%

Como resultado de las encuestas realizadas el 22% está totalmente satisfecho con realizar un análisis y selección de fuentes alternativas, mientras que el 33% está de acuerdo, el 33% lo desconoce y el 11% está en totalmente desacuerdo.

4.4 Resultados por actividades

4.4.1 Actividades Primarias

4.4.1.1 Logística de entrada

Como se pudo apreciar en la tabulación por pregunta de las actividades de logística de entrada se puede concluir que la mayoría de los encuestados están satisfechos con la ubicación de las instalaciones y con el diseño para la optimización de la eficiencia en las operaciones, mientras la otra parte de los encuestados no se encuentran totalmente satisfechos con los sistemas de control de inventario y con los sistemas para reducir el tiempo de pedidos y devoluciones a proveedores.

4.4.1.2 Operaciones

Como se pudo apreciar en la tabulación por pregunta realizada, la mayoría de los encuestados están satisfechos con los equipos y maquinarias que cuenta la empresa para minimizar los costos, con los sistemas de control de calidad en la producción para poder reducir los costos y elevar la calidad de la producción, con el mantenimiento adecuado de mantenimiento de equipos, con su equipo de diseñadores, sus tiempo y preparación para atender a trabajos de emergencia. Mientras que la otra parte de los encuestados no se encuentran totalmente satisfechos como por ejemplo para el nivel apropiado de automatización en la producción y con los diseños de flujo de trabajo.

4.4.1.3 Logística de salida

Como se pudo apreciar en la tabulación por pregunta, la mayoría de los encuestados están en un rango intermedio de satisfacción con los procesos para poder realizar entregas rápidas y poder minimizar los deterioros, al igual que con los procesos de almacenaje de productos terminados y con los sistemas de entrega adecuados.

4.4.1.4 Marketing y Ventas

Como se pudo apreciar en la tabulación por pregunta, la mayoría de los encuestados no están totalmente satisfechos con la fuerza de venta que mantiene la empresa ni con la metodología innovadora que mantiene la empresa para desarrollar sus productos.

4.4.1.5 Servicios Post Venta

Como se pudo apreciar en la tabulación por pregunta, la mayoría de los encuestados están totalmente satisfechos con las respuestas rápidas entregadas a las necesidades y emergencias de los clientes, mientras tanto se encuentran en desacuerdo con los procedimientos utilizados para poder solicitar la opinión de los clientes y poder actuar bajo esa información, y la manera en que se gestiona los inventarios, y con las políticas de garantía del servicio.

4.4.2 Actividades de Apoyo

4.4.2.1 Dirección

Como se pudo apreciar en la tabulación por pregunta, no hay un nivel de satisfacción alto con lo que respecta a los sistemas de planificación para alcanzar metas y objetivos generales, y a la capacidad de conseguir fondos de bajo costos para necesidades adicionales de capital circulante, mientras que para la capacidad de la alta dirección de anticipar y actuar sobre tendencias y eventos claves del entorno está en un nivel de conformidad, su nivel de satisfacción se encuentra en las relaciones que mantienen con diversos grupos de interés, y con la capacidad de coordinar e integrar actividades a través de los diferentes procesos que se gestionan.

4.4.2.2 Recursos Humanos

Como se pudo apreciar en la tabulación por pregunta, la mayoría de los encuestados están en un nivel de conformismo con lo que respecta a los mecanismos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados, al igual que al entorno de trabajo de calidad para maximizar el rendimiento del conjunto de los trabajadores y poder lograr minimizar el absentismo, mientras tanto se encuentran en total desacuerdo con los programas de premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores.

4.4.2.3 Tecnológico

Como se pudo apreciar en la tabulación por pregunta, la mayoría de los encuestados están en desacuerdo con las actividades de investigación y desarrollo para iniciativas de procesos y productos, al igual que la fomentación de una cultura para incrementar la creatividad y la innovación, mientras que también se encuentran en un nivel de conformidad con la capacitación del personal profesional para el manejo de tecnología y con la capacidad de cumplimiento de entrega de servicios limites críticos. También se puede observar que están totalmente satisfechos con las instalaciones y equipos dotados de la técnica más moderna.

4.4.2.4 Aprovisionamiento

Como se pudo apreciar en la tabulación por pregunta, la mayoría de los encuestados están satisfechos con todas las actividades que corresponden al área de aprovisionamiento.

5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

5.1 Análisis de valor

Para la ejecución de las mejoras aplicadas a los diferentes procesos de las actividades de la empresa Quality Print, se debe analizar principalmente la importancia de generar un valor competitivo, que sea determinante y contribuya a generar un sentido de compromiso y pertenencia para toda aquella actividad que requiere de la participación de los miembros de la organización.

Por ello teniendo en cuenta los análisis realizados previamente al desarrollo de este capitulo, buscaremos las estrategias de mejoramiento dentro de cada una de las actividades tanto primarias como secundarias.

5.2 Propuesta de Mejoramiento de las Actividades Primarias

5.2.1 Logística de Entrada

- Según la encuesta que corresponde a los sistemas de control de inventarios, el 33% está en desacuerdo, por lo cual se necesita de mejoras de sistemas de control de inventario, pues si sumamos al 22% que lo desconoce, más del 50% de los encuestados no tienen una buena opinión de los sistemas de control de inventario.

- El 22% de los encuestados desconocen los sistemas utilizados para reducir el tiempo de pedidos y devoluciones a los proveedores, mientras que el 33% está en desacuerdo, por lo que la empresa debería capacitar a más del 50% de sus empleados para que conozcan de mejor manera estos sistemas, o reemplazarlos por otros que ayuden a sus empleados a identificar el ahorro en tiempo de pedidos y devoluciones.

5.2.2 Operaciones

- El 22% de los encuestados desconoce la automatización que se desarrolla en la producción, mientras que el 33% esta en desacuerdo con los mismo, por lo tanto la empresa deberá invertir para capacitación de sus empleados con lo que refiere a la automatización de su producción e invertir en mejorar los sistemas.

- 22% de los encuestados desconoce los sistemas de calidad para la producción de la empresa, mientras que el otro 22% está en desacuerdo y el 11% está en total desacuerdo, por lo que empresa deberá analizar sus procesos y el sistema que utilizado para el control de calidad para mejorar su producción.

- El 11% de los encuestados desconoce los programas de mantenimiento de los equipos, mientras que el 22% está en desacuerdo, por tal motivo la empresa debería analizar los tipos de programas de mantenimiento que tiene actualmente para capacitar al 33% de sus empleados que no están conformes con el mantenimiento de los equipos que se utilizan actualmente.

- El 22% de los encuestados desconoce los flujos de trabajo que mantiene actualmente la empresa, mientras que el 44% se encuentra en total desacuerdo, por tal motivo la empresa deberá analizar los diseños actuales de sus flujos de trabajo o de ser el caso rediseñarlos, ya que el 67% de sus empleados se encuentran inconformes.

5.2.3 Logística de salida

- El 33% de los encuestados están en desacuerdo con los procesos de entrega rápida utilizados para minimizar el deterioro de inventario, mientras que el 11% está en totalmente desacuerdo, es por este motivo que la empresa deberá identificar cada parte del proceso de entrega para identificar el error y corregirlo a tiempo para disminuir deterioros de inventario futuros.

- El 11% de los encuestados lo desconoce los procesos de almacenaje de los productos terminados que mantiene la empresa actualmente, mientras que el 33%

está en desacuerdo de los mismos, es decir casi el 50% de sus empleados no están conformes con los procesos que se están manejando en la empresa con lo que respecta al almacenaje de los productos.

- El 22% de los encuestados desconoce la optimización de entrega de los productos terminados, mientras que el 22% no están de acuerdo, por esta razón la empresa deberá capacitar a casi el 45% de empleados en capacitación para que conozcan de mejor manera la optimización de la entrega de los productos para así lograr minimizar los costos de almacenamiento.

- El 22% de los encuestados desconoce lo que se refiere a los sistemas de entregas de pedidos, mientras que el 33% esta en desacuerdo, pues si sumamos es mas del 50% de los empleados que no esta de acuerdo y tienen mala opinión sobre los sistemas de entrega.

5.2.4 Marketing y Ventas

- El 22% de los encuestados desconoce la fuerza de ventas que tiene la empresa, mientras que el 33% esta en desacuerdo y el 11% en total desacuerdo, si sumamos mas el 60% de los empleados están desconformes con el manejo de las fuerzas de las ventas de la empresa, por lo cual la empresa deberá mejorar este aspecto tan importante.

- El 22% de los encuestados desconoce los métodos utilizados para la innovación de promociones y publicaciones, mientras que el 33% esta en desacuerdo y el 11% esta totalmente desacuerdo, es decir mas del 60% de los empleados no tienen una buena opinión sobre los métodos innovadores utilizados, por lo cual la empresa deberá de mejorarlos o al menos analizarlos con este porcentaje de empleados para trata de encontrar una mejora.

- El 33% de los encuestados desconocen los canales de distribución utilizados por la empresa, mientras que el otro 33% esta en desacuerdo con los mismos, si sumamos mas del 60% de los empleados necesitan que la empresa les capacite con respecto a los canales de distribución utilizados.

- El 44% de los encuestados desconocen el conocimiento que tienen acerca de los segmentos de clientes con los que cuenta la empresa y las necesidades de los mismos, el 22% está en desacuerdo con la manera en que la empresa identifica los segmentos de clientes y sus necesidades. Es importante mejorar la manera en que la empresa identifica los segmentos de clientes dentro del mercado para poder satisfacer sus necesidades.

- El 44% de los encuestados desconocen las estrategias de precios que la empresa Quality Print utiliza para fijar los precios para competir en el mercado. El 11% opina que debería cambiar la manera en que se establece los precios para así poder captar más clientes.

- El 44% de los encuestados desconocen acerca de que la empresa tenga precios competitivos a comparación de otras empresas que se dedican a la misma actividad económica que Quality Print. El 11% están en total desacuerdo sobre los precios actuales que oferta la empresa, por lo que se debería mejorar es la estrategia de fijación de precios comparando con la competencia en el mercado.

5.2.5 Servicios Pos venta

- Al 22% de los encuestados desconocen los procedimientos que tiene la empresa para conocer la opinión y del nivel de satisfacción de los clientes, el 33% está en desacuerdo con dichos procedimientos, es importante que los empleados sean capacitados para que se dé a conocer los procedimientos y políticas establecidas en la empresa Quality Print.

- El 22% desconoce la necesidad de mejorar la manera en que se gestiona los inventarios para que la empresa tenga una mayor eficiencia, más del 20% no tiene una buena opinión acerca de la gestión actual de inventarios.

- El 44% de los encuestados desconoce la capacitación continua que brinda la empresa para que exista una alta calidad en todo el personal que brinda el servicio pos venta, el 11% está en desacuerdo, y el 11% esta totalmente en desacuerdo, por

lo que la empresa debe capacitar continuamente al personal para así incentivar el servicio que se brinda al cliente.

5.3 Actividades de Apoyo

5.3.1 Dirección

- El 22% de los encuestados desconocen los sistemas que actualmente utiliza la empresa para que los empleados puedan alcanzar las metas y objetivos generales establecidos, el 22% no están de acuerdo y el 11% no tiene una buena opinión ya que no se ha podido cumplir los objetivos y metas como se estaba planificado, por lo que se necesita capacitar constantemente al personal para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de las metas y objetivos generales de la empresa Quality Print.

- El 33% de los encuestados desconocen acerca de la capacidad que tiene la alta dirección para acoplarse a las nuevas tendencias y eventos claves para darse a conocer como empresa y diferenciarse de la competencia, el 11% está en desacuerdo por lo que la empresa Quality Print debe estar abierta a las actuales tendencias que se encuentran en el mercado.

- El 22% de los encuestados está en desacuerdo, debido a que no existe facilidad de obtener flujos de efectivo para suplir las necesidades que se presentan y no estaban planeados dentro del presupuesto, el 11% está totalmente desacuerdo por lo que la empresa debe tener presupuestado para tener una caja chica que sea utilizada en gastos que surjan fuera de los gastos planificados.

- El 11% de los encuestados está en desacuerdo con las relaciones que mantiene la empresa con grupos de interés, el 11% está en total desacuerdo por lo que es necesario que la empresa busque alianzas para poder incrementar su actividad financiera.

5.3.2 Recursos Humanos

- El 56% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con los programas de incentivos que motivan el desempeño de los trabajadores, mientras que el 11% esta en desacuerdo y el otro 11% desconoce si es necesario implementar un programa que motive a los trabajadores a desempeñarse de mejor manera premiándoles con bonos, cenas, etc.

5.3.3 Tecnológico

- El 33% de los encuestados desconoce la investigación y desarrollo que realiza la empresa para innovar los productos que se oferta, otro 33% está en desacuerdo con las actividades actuales de investigación. Se requiere que el personal que labora en la empresa esté abierto al cambio y pueda adaptarse a nuevas tendencias de tecnología y desarrollo.

- El 33% de los encuestados desconoce la cultura que existe en la empresa para fomentar la creatividad de los empleados, el 11% está en desacuerdo, la empresa Quality Print debe implementar actividades para desarrollar la creatividad de los empleados para que el servicio que se brinda al cliente supla todas sus necesidades.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se realizó el análisis de los conceptos teóricos que están relacionados con el sistema de valor para poder identificar con claridad las fortalezas y las debilidades de una determinada organización.

- Se ha determinado que la mayoría de los empleados de la empresa Quality Print necesitan de capacitación en las distintas actividades que se desarrollan actualmente en la empresa, para así lograr que los empleados tengan un mejor desempeño de sus actividades.

- Se ha examinado el sistema de valor de la empresa Quality Print para poder identificar las actividades tanto primarias como de apoyo y poder proponer una mejora a cada actividad para así aumentar su sistema competitivo en el mercado actual.

- Se ha determinado a través del levantamiento de información para este objetivo que las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa Quality Print, las cuales se componen de: Logística de entrada, Operaciones, Logística de Salida, Mercadeo y Ventas, Servicio Posventa.

- Se ha determinado las actividades secundarias de la cadena de valor de la empresa Quality Print, las cuales se componen de: Dirección, Recursos Humanos, Tecnología, Aprovisionamiento.

- Se ha realizado propuestas de mejoramiento de las actividades tanto primarias como de apoyo de la cadena de valor de la empresa Quality Print con el fin de generar un valor competitivo, que sea determinante y contribuya a generar un sentido de compromiso con los empleados de la empresa.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Actividades Primarias

- Es necesario la mejora de los sistemas actuales que se han implementado dentro de la empresa Quality Print, para que así la información sea más clara y concisa y los empleados puedan aumentar su productividad.

- Es necesario que la gerencia de Quality Print realice un análisis y mejoramiento de sus procesos y re-diseño de los flujos de trabajo, para que todos los empleados tengan claridad de todas sus actividades a realizar y puedan cumplir con los objetivos de la empresa.

- Es necesario que el departamento de Marketing y ventas realice un plan de mejoramiento de la publicidad e identificación de los diferentes segmentos de sus clientes, para que si le empresa pueda lograr tener una mayor fuerza de ventas dentro de su nicho de mercado.

- Es muy importante que la gerencia de la empresa Quality Print invierta en sus empleados con respecto a la capacitación de atención al cliente y capacitación de ventas, debido a que son los aspectos más importantes de la empresa.

6.3 Actividades de Apoyo

- El departamento de Recursos humanos de la empresa Quality Print, deberá analizar y mejorar los programas de incentivos que mantienen actualmente con sus empleados, para que así los mismos se encuentren motivados y tengan un mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades.

- Es necesario que todo el personal que forma parte de la empresa Quality Print estén abiertos al cambio de las diferentes actividades que se relacionan con su puesto de trabajo dentro de la organización, así como también adaptarse a las nuevas tendencias que se presentan en el mercado competitivo actual.

- Es importante que la gerencia de la empresa Quality Print realice la implementación de actividades de integración entre el personal por lo menos dos veces al año, realizando juegos de trabajo en equipo para el desarrollo de la creatividad e innovación de los empleados.

REFERENCIAS

1. ESPE. (s.f.). *El Analisis de la cadena de Valor.* Recuperado el 26 de Marzo de 2016, de ftp://ftp.espe.edu.ec/GuiasMED/MGP2P/PROCESOS/.../porter.doc

2. Fránces, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa.* México: Pearson Educación e México S.A. de C.V.

3. Herández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw-Hill.

4. Kazmier, L. (1991). *Estadística Aplicada a Administración y Economía.* México: McGraw-Hill.

5. Lussier, R. (2011). *Liderazgo: Teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades.* México: Cengage Learning.

6. Ojeda, M. M. (2003). La Inferencia en muestreo de Poblaciones finitas y el analisis de datos de encuestas. *Revista Investigacion Operacional, 024*, 143.

7. Orfelio Leon e Ignacio Montero. (2006). *Metodologías Cientificas en Psicología.* Editorial UOC.

8. Porter, M. (2006). *Ventaja Competitiva de Michael Porter.*

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la Encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
ENCUESTA
QUALITY PRINT

La Encuesta a realizar serviran para fines estrictamente acdémicos

Las preguntas planteadas tiene como objetivo conocer como se maneja actualmente la cadena de valor en la empresa

Instrucciones: Señale con una X la calificación que más se ajusta a la realidad de su empresa, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

	TOTALMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO
	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES PRIMARIAS					
LOGISTICA DE ENTRADA					
La ubicación de las instalaciones de insumos minimiza el tiempo de transporte hacia los sitios de almacenaje					
Se tiene my buenos sistemas de control de inventarios					
Se tienen sistemas para reducir el tiempo de pedidos y devoluciones a los Proveedores					
El local esta diseñado para optimizar la eficiencia de las operaciones					
OPERACIONES					
Se cuenta con maquinarias y equipos eficientes para minimizar costos					
Se tiene un nivel apropiado de automatizacion en la producción					
Se cuenta con sistemas de control de calidad en la produccion para reducir costos y elevar la calidad de la producción					
Existe un programa adecuado de mantenimiento de equipos					
Los diseños de flujo de trabajo son eficientes					
Se tiene un equipo de diseñadores altamente capacitados					
Los tiempos de trabajo que manejan los diseñadores son los adecuados para la empresa					
Estan preparados los diseñadores para atender trabajos de emergencia					
LOGISTICA SALIDA					
Cuentan con procesos eficaces para ofrecer entregas rápidas y minimizar los deterioros					
Mantienen procesos eficientes de almacenaje de productos terminados					
Se tiene optimizado la entrega de productos terminados para minimizar los costos de almacenamiento o transporte					
Los sistemas de entrega de pedido son los adecuados					

MARKETING Y VENTAS					
Se cuen con una fuerza de ventas competente y altamente motivada					
Se tiene métodos innovadores para promocionar y publicitar					
Los canales de distribución son los mas apropiados					
La identificacion de segmentos de clientes y de sus necesidades es la adecuada					
Las estrategias de precios son eficaces					
Mantienen precios competitivos					
SERVICIOS					
Se cuenta con procedimientos adecuados para solicitar la opinion de los clientes y actuar bajo esa información					
Se tiene respuestas rápidas a las necesidades y emergencias de los clientes					
Se gestiona de manera eficaz los inventarios					
Existe una alta calidad en el personal del servicio y tienen formación continua					
Existen políticas de garantias apropiadas					

ACTIVIDADES DE APOYO					
DIRECCIÓN					
Se cuenta con sistemas de planificación eficaces para alcanzar metas y objetivos generales					
Existe gran capacidad de la alta dirección de anticipar y actuar sobre tendencias y eventos claves del entorno					
Cuentan con capacidad para conseguir fondos de bajo costes para cuando existen necesidades adicionales de capital circulante					
Mantienen relaciones con diversos grupos de interes					
Cuentan con capacidad de coordinar e integrar actividades a través de los diferentes procesos que se gestionan					
Mantienen alta visibilidad por parte de la alta dirección para inculcar la cultura organizacional, la reputación y los valores					
RECURSOS HUMANOS					
Tienen mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados					
Se tiene un entorno de trabajo de calidad para maximizar el rendimiento del conjunto de los trabajadores y miniizar el absentismo					
Cuentan con programas de premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores					
TECNOLÓGICO					
Cuentan con actividades eficaces de investigación y desarrollo para iniciativas en procesos y productos					
Cuentan con instalaciones y equipos dotados de la técnica más moderna					
Se fomenta una cultura ara aumentar la creatividad y la innovación					
Se tiene personal de excelente capacitacón profesional					
Cuentan con capacidad de cumplir con fechas ed entrega límites críticas					
APROVISIONAMIENTO					
Se tienen suministros de materias primas para optimizar la calidad y la velocidad, y minimiar los costes asociados					
La relacion de colaboración con los proveedores es de gnar-ganar					
Realizan análisis y selección de fuentes alternativas de materiales para minimizar la dependencia en un proveedor					