



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR
PANIFICADOR DEL CANTÓN SALCEDO**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Línea de investigación:

CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y/O COMPETITIVIDAD

Autora:

JENNIFER MIREYA JERÉZ CRUZ

Directbor:

ING.MG. FRANKLIN RODRIGO PACHECO RODRIGUEZ

Ambato – Ecuador

Noviembre 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR
PANIFICADOR DEL CANTÓN SALCEDO**

Línea de investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y / o control de las empresas.

Autora:

JENNIFER MIREYA JERÉZ CRUZ

Pacheco Rodríguez Franklin Rodrigo, Ing. Mg.

f. 

CALIFICADOR

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.

f. 

CALIFICADORA

Ortiz Coloma Hernán Paúl, Dr. Mg.

f. 

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

f. 

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA**

Ambato - Ecuador

Noviembre- 2019


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, JENNIFER MIREYA JERÉZ CRUZ con CC. 050373175-4 autora del trabajo de graduación intitulado: ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR PANIFICADOR DEL CANTÓN SALCEDO, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, noviembre 2019.

JENNIFER MIREYA JERÉZ CRUZ

CC. 050373175-4



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecir mi vida, guiarme y ser fortaleza en los momentos difíciles y de debilidad.

Gracias a mis padres: Hernán y Silvia por el esfuerzo de cada día, por siempre brindarme lo mejor, por la confianza que depositaron en mí; y, los valores que me inculcaron para cada día ser mejor persona.

Agradezco a los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por los conocimientos compartidos dentro del aula de clase a lo largo de mi carrera, especialmente al Ingeniero Franklin Pacheco por su invaluable ayuda; y, su aporte al desarrollo del presente trabajo investigativo.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico primeramente a Dios por ser la fuerza para no desvanecer en el transcurso de mi carrera profesional y por cada una de las bendiciones que han hecho posibles mis anhelos.

A mis padres por ser el motor fundamental en mi vida, por el esfuerzo y sacrificio que realizan cada día, por su amor incondicional; y, por estar siempre pendiente de mí.

A mis hermanas Lisbeth, Micaela por el cariño de cada día; y, a mi hermano Jefferson quien desde el cielo bendice cada uno de mis pasos; y, por quien cumplo cada uno de mis sueños.

A mis familiares por su apoyo, sus palabras de aliento y motivación, por el cariño que me han brindado y confianza puesta en mí.

Finalmente a todas las personas que aportaron con su conocimiento para el desarrollo de este proyecto.

RESUMEN

La actividad económica está dinamizada por los sectores productivos, la industria panificadora aporta en gran volumen al crecimiento económico del país, pero actualmente debido a los cambios del entorno, se establece que no existe un alto perfil de competitividad, el mismo que limita el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y por ende no se refleja un nivel de productividad idóneo al crecimiento productivo. En este contexto en el cantón Salcedo los empresarios del sector de la panificación presentan falencias en el perfil competitivo de sus empresas que limitan sus ventas y bajan su nivel de productividad. La metodología aplicada mediante la investigación de campo a través de las encuestas realizadas a los empresarios del sector permitió conocer los referenciales de cambio que se necesitan. La propuesta está orientada a generar un perfil competitivo dinámico, en el cual la sinergia organizacional permita acceder a nuevas oportunidades de negocio, el ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar, actuar) es la herramienta de calidad que promoverá dinámicamente la gestión empresarial para el aprovechamiento de los recursos; y, enfocarlos a generar una alta productividad, que permita el posicionamiento al sector panadero de la localidad como referencia de eficiencia tanto empresarial como financiero, para acceder a nuevos mercados; y, por ende la demanda se incrementará en beneficio individual y colectivo para potencializar al entorno socio económico del cantón Salcedo.

Palabras claves: calidad, competitividad, productividad, sector, gestión.

ABSTRACT

The economic activity is energized by the productive sectors, the bakery industry contributes in a great way to the economic growth of the country, but due to the changes in the world it is established that there is no high profile of competitiveness which limits the use of human, material, financial resources and a level of productivity suitable for productive growth is not reflected. In this context, in the city of Salcedo the entrepreneurs of the bakery sector present flaws in the competitive profile of their companies, limiting their sales and with a low level of productivity. The methodology was carried out, through surveys conducted to the entrepreneurs of the bakery industry which allowed to know the necessary references of change. The proposal is aimed at generate a dynamic competitive profile, in which organizational synergy allows access to new business opportunities, the PDVA cycle (plan, do, verify, act) is the tool that promotes business management for the use of resources and fows them on generating high productivity, allowing the bakery industry as a reference for both business and financial efficiency, in order to access to new markets which will increase the individual and collective benefit to enhance the socio-economic environment of Salcedo.

Keywords: quality, competitive, productivity, sector, management.

ÍNDICE

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	8
1.1. La Competitividad y sus principales componentes	9
1.2. Características, medición y factores de la productividad	11
1.3. Mejora continua basado en el ciclo PDCA	16
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	21
2.1 Enfoque y tipos de investigación	21
2.2. Población y Muestra	21
2.3. Tipos de recolección, validación, procesamiento y análisis de la información	22
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	36
PLAN DE MEJORA CONTINÚA BASADO EN EL CICLO PDCA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR PANIFICADOR DEL CANTÓN SALCEDO	36
3.1. Modelo operativo	36
3.2. Desarrollo de las fases del ciclo PDCA	38
CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	62
Anexo N° 1: Validaciones	62
Anexo N°2: Cuestionario	63
Anexo N°3: Valor Ji-cuadrado	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Total panificadores del cantón Salcedo.....	22
Tabla 2.2: Pregunta N°1	24
Tabla 2.3: Pregunta N°2	25
Tabla 2.4: Pregunta N°3	26
Tabla 2.5: Pregunta N°4	26
Tabla 2.6: Pregunta N°5	27
Tabla 2.7: Pregunta N°6	28
Tabla 2.8: Pregunta N°7	29
Tabla 2.9: Pregunta N°8	29
Tabla 2.10: Pregunta N°9	30
Tabla 2.11: Pregunta N°10	31
Tabla 2.12: Datos para la decisión	33
Tabla 3.1: Procesos y actividades de pan.....	41
Tabla 3.2: Recolección de datos.....	43
Tabla 3.3: Proceso de producción.....	45
Tabla 3.4: Rendimiento de control propuesto.....	51
Tabla 3.5: Actividades de rendimiento de control.....	53
Tabla 3.6: Transmisión y participación del proyecto.....	56

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1: Medidas de la calidad	17
Ilustración 3.1: Rendimiento de control	40
Ilustración 3.2: Diagrama de flujo actual	42
Ilustración 3.3: Estrategia de recolección de datos.....	43
Ilustración 3.4: Rendimiento de control propuesto	51
Ilustración 3.5: Diagrama de flujo propuesto	54

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Planteamiento del problema	5
Cuadro 3.1: Modelo operativo.....	37
Cuadro 3.2: Equipo de trabajo.....	38
Cuadro 3.3: Medidas de control	40

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador la industria alimenticia ocupa un 38% del PIB; y, se debe a que se genera variedad de alimentos y ha desarrollado una industria en esta rama. En parte se importan insumos y también bienes de capital, lo que hace que su evolución también dependa de la demanda interna y de las medidas de comercio exterior que se hayan adoptado. A pesar de que este sector ha tenido todos los años tasas de crecimiento positivas dentro del periodo analizado, los años con variaciones más bajas fueron 2009, 2015 y 2016 con variaciones de 0,4%, 0,4% y 0,2%, respectivamente. De igual forma, el nivel de consumo incide en estos resultados, lo que limita el acceso a mercados externos. Para 2017 y 2018, las proyecciones oficiales mantienen su posición de crecimiento en la economía, las tasas proyectadas son: 4,4% y 5%. En este escenario, este sector ha incrementado su participación en el PIB, pasó de 4,7% en 2008 a 6,1% en 2016 (además de una estimación de 6,7% para 2018). (Moreno, J, 2018).

En lo que a su composición se refiere, la producción más grande de alimentos es la de procesamiento y conservación de pescado, camarones y otras especies acuáticas (peso del 27%), con una importante orientación exportadora. La segunda actividad más destacada es la de productos cárnicos, con un peso de 14% en el total de alimentos, debido al importante consumo de los hogares. Otra producción que también ha tenido un buen desempeño, tanto por el trabajo que se ha realizado en las producciones como por su acceso a mercados externos, es la de grasas y aceites, con el 10%. Por otro lado, la producción de bebidas - ofrece variedad- tiene un peso del 15% dentro de este segmento. (Moreno, J, 2018).

Pedro Miranda, presidente de la Federación Ecuatoriana de Panaderos (Fenapan), indica que no se tiene un dato nacional de la producción de pan. La fabricación varía de acuerdo a cada panadería. “La producción, sin embargo, ha bajado. Hay panaderías que fabrican solo el 25% de lo que hacían hace 10 años. Uno de los principales problemas que han enfrentado los panaderos ha sido la reducción del consumo, por la situación económica; y, la aplicación de medidas como las salvaguardias”. Esto último debido a que insumos como las levaduras se les fijó el porcentaje más alto. Lo mismo sobre algunas herramientas para la reparación de maquinarias, con altos y bajos, sin embargo, el consumidor sigue generando la compra. La encuesta antes nombrada revela que al año el ecuatoriano gasta cerca de USD 34 millones en la compra de pan, principalmente en las tiendas de barrio, esto debido a que es un alimento

de consumo popular, de acuerdo con la Asociación de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (Anfab). A escala nacional, de acuerdo con el INEC, hasta el 2015 existían 5 120 empresas dedicadas a la fabricación de pan y de otros productos secos. Asimismo, se contaban 4 684 negocios dedicados a la elaboración de productos de panadería, confitería y repostería. Patricio Anda, gerente de Panificadora Ambato, explica que en Quito, al menos, deben existir 3 000 panaderías que incluyen negocios legalmente constituidos; y, otros informales. El Gremio de Panaderos de Pichincha calcula que 1 200 negocios forman parte de este segmento productivo. William Cevallos, presidente del Gremio, sostiene que la producción ha bajado entre un 10 al 15% entre 2015 y 2016. “Desde mi perspectiva esto se debe a la falta de dinero de cada familia, con menos ingresos hacen menos gasto”.

El directivo confirma la versión de Fenapan al decir que con las salvaguardias subieron los precios de algunos insumos. Hubo ajustes en los negocios, pero aún existe oferta de pan popular para la gente, que no escatima esfuerzos para tenerlo en su mesa, las panaderías son una fuente de empleo. Cevallos considera que, de acuerdo al tamaño de las mismas, cada una emplea entre tres y cinco personas. “Antes había más personal debido a la reducción de la producción. No se puede seguir manteniendo el mismo personal con menos producción de pan y otros ítems”. En firmas como Panificadora Ambato han puesto en marcha estrategias de mercado, que han dinamizado el negocio. El año pasado, entre el primer y segundo semestres, la producción creció 15%. “Se lanza 10 productos enfocados en valor, se tiene un pan de USD 0,09, que es el más vendido de toda la cadena, se ha generado una nueva gama de productos; y, pensar en el consumidor ecuatoriano actual”. Actualmente tienen 41 locales en todo el país y su plan de negocios se concentra en abrir tres locales por año. Actualmente, hay una oferta para diferentes gustos (algunos con cereales, chocolate, etc), incluido para aquellos que antes no lo comían por ser alérgicos al gluten. (Enriquez, C, 2018).

El Foro Económico Mundial elabora anualmente el Índice de Competitividad Global (ICG) en el que clasifica a varios países de todo el mundo. Se trata de un indicador, compuesto de 12 pilares y construido con más de 100 variables, que permite evaluar la capacidad de una economía para competir en los mercados globales. Recientemente se publicó la versión 2017 en el que Ecuador se ubica en la posición 97 de 137 economías. Es el único país

latinoamericano que ha empeorado de forma consecutiva en los últimos 3 años. En este documento se exploran los hallazgos más relevantes del ICG. (Santana, V, 2017).

En este sentido se determina entonces que el perfil de competitividad del país es bajo, es decir el índice no permite generar en el perfil empresarial un mejor posicionamiento, por tanto en este contexto la industria alimenticia específicamente el sector panadero, no está lejos de esta realidad ha presentado falencias que no han permitido que se dinamice el perfil económico, social y laboral de las empresas lo que conlleva a que la productividad este estancada; y, por ende no se aprovechen los recursos empresariales, lo cual limita así el acceso a nuevas oportunidades de negocio.

Diagnóstico situacional de la zona 3: estructura productiva. En la zona 3 se encuentra el cantón Salcedo, la producción se caracteriza básicamente a dos grandes ejes, el primero relacionado con la producción agropecuaria y dentro de esta, la Agricultura Familiar Campesina (AFC), desplazada casi por completo a zonas con menores posibilidades agroclimáticas benéficas y con mínima infraestructura productiva, que influyen directamente en los niveles de producción y productividad. Existen zonas dedicadas a la producción empresarial de alimentos para la exportación, ubicada generalmente en el fondo de los valles interandinos, donde las condiciones agroclimáticas e infraestructura productiva, favorecen por completo a los niveles de producción y productividad. (Sánchez, C, 2017).

Según el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018. En esta zona no existe un desarrollo de la competitividad al más alto nivel para el sector de la industria alimenticia, se evidencia que esto se desarrolla a otros sectores, de esta forma el ministro informó que en Cotopaxi las compañías Naranja Roses, Provefrut S.A y Andes Kinkuna conoció de cerca los procesos de producción de estas compañías exportadoras y evidenció la tendencia productiva; y, como han mejorado progresivamente. Además, el Secretario de Estado junto a Roberto Intriago, director Ejecutivo de Pro Ecuador y autoridades locales, conversó con los medios de comunicación sobre las actividades que se realizan desde esta Cartera de Estado en relación a las políticas para facilitar las inversiones en el país, se determina entonces que el sector de la panificación está limitada la competitividad, no existen acciones y actividades que promuevan su perfil de competitividad lo cual conlleva a que no se potencialice el índice de productividad lo cual genera así un estancamiento empresarial.

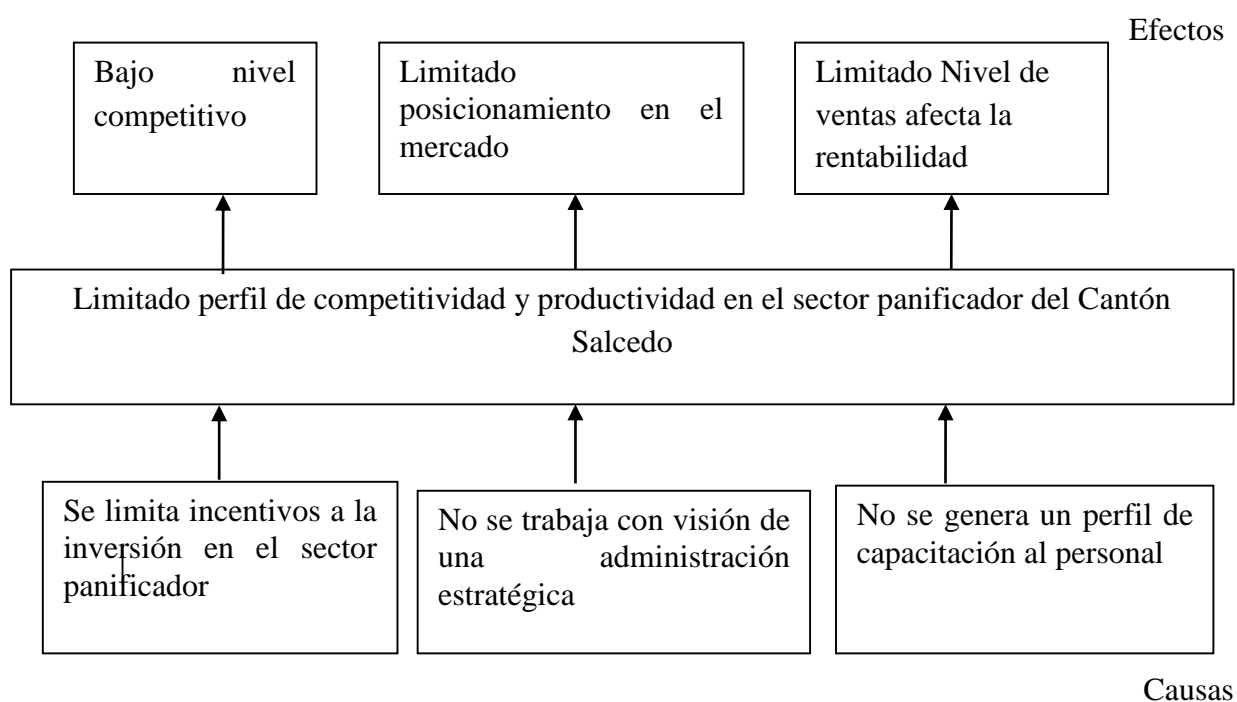
Específicamente en el cantón Salcedo según el GAD Municipal existen 33 empresas que se dedican al sector alimenticio específicamente a la producción de pan, en este contexto industrial como se muestra en el cuadro N° 1: (planteamiento del problema), no existe un alto perfil competitivo que permita generar desarrollo organizacional y una mejor cobertura comercial, lo cual conlleva a establecer un bajo nivel productivo, es así que no existe ni eficiencia ni eficacia en el desarrollo organizacional y productivo de dicho sector se limita la productividad; y, por ende afecta a la inversión efectuada por los propietarios.

La incidencia de factores de la problemática en el sector de la panificación está establecida primero porque se limita incentivos a la inversión en el sector panificador, es decir no existe dinamización financiera de cómo acceder a nuevas inversiones para mejoramiento productivo, lo cual conlleva a que exista un bajo nivel competitivo y el desarrollo organizacional no es el adecuado; y, limita el acceso a oportunidades de negocio.

Otro elemento importante es que en las empresas del sector no se trabaja con visión de una administración estratégica, es decir es un manejo empírico, lo cual limita el aprovechamiento de los recursos organizacionales, lo que da paso a que el efecto sea el bajo posicionamiento en el mercado, es decir no existe una imagen de eficiencia organizacional en el producto y el servicio que se da a conocer en el mercado.

Finalmente se establece que no se genera un perfil de capacitación al personal, es decir no existe innovación en la producción y prestación de los servicios que se colocan en el mercado, lo cual da lugar a que el nivel de ventas no sea el óptimo; y, por ende la rentabilidad sea limitada en las empresas del sector.

Cuadro 1.1: Planteamiento del problema



Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de campo

El problema se ha planteado mediante una interrogante:

¿Cuáles son los factores que determinan el limitado perfil de competitividad y productividad en el sector panificador del Cantón Salcedo?

En este sentido para generar la solución a la problemática de las empresas del sector alimenticio se ha establecido la hipótesis determinada de la siguiente manera:

La estructura del estudio de la competitividad permitirá mejorar la productividad en el sector panificador del Cantón Salcedo.

Dentro de los objetivos específicos se encuentran los siguientes:

1. Fundamentar teóricamente las variables de estudio mediante el criterio de diferentes autores relacionados con la competitividad y productividad.
2. Diagnosticar la situación actual del sector industrial dedicado a la elaboración de pan en el Cantón Salcedo.

3. Proponer un plan de mejora continua basado en el ciclo PDCA¹ para el mejoramiento de la competitividad y productividad del sector panificador del cantón Salcedo.

En tanto que el enfoque cualitativo permitirá recabar información desde la perspectiva interna, es decir de las razones de la problemática, del limitado perfil competitivo de las empresas del sector de la panadería en la localidad.

En la metodología se va a utilizar el enfoque cuantitativo porque trabaja con un esquema deductivo y lógico, se basa también en medidas numéricas y estandarizadas, el cual permite establecer un análisis estadístico que apunta a generalizar los resultados en referencia al nivel competitividad de las empresas del sector panadero.

Se realizan estudios exploratorios cuando el objetivo es examinar un problema de investigación que no se ha estudiado bien. De esta manera en el proceso investigativo se determina que no existe un análisis de la competitividad en el sector para generar un mercado referencial de mejoramiento de la productividad.

Otro nivel investigativo utilizado fue el descriptivo, debido a que se ofrece la posibilidad de efectuar un pronóstico incluso en forma rudimentaria. De manera que al observar el bajo perfil competitivo se determinó la inexistencia de productividad en la empresa del sector.

De esta manera se establece para la recolección de la información la utilización de una encuesta con el propósito de conocer comportamientos y tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno, se aplicó entonces un formato de encuesta como técnica de recolección de información el cual se direcciono a la muestra establecida, que son los 33 empresarios panaderos de Cantón Salcedo, mediante el cuestionario.

Es importante la investigación por cuanto se justifica mediante el análisis de la competitividad se podrá mejorar el uso de los recursos empresariales de manera que se establezca una sinergia organizacional enfocada en la productividad; y, por ende el posicionamiento del sector panificador en Salcedo, este sea óptimo y satisfaga los requerimientos de los clientes, se accede así a nuevas oportunidades de negocio.

¹ PDCA (Planificar, hacer, verificar, actuar) Carro Paz, Roberto. (2012). *Administracion de la Calidad Total*. Argentina: Universidad Mar del Plata.

El interés está fundamentado en generar un perfil de competitividad acoplado a las necesidades del panificador de la localidad de manera que estas empresas también tengan un modelo de su direccionamiento; y, entonces poder potencializar cada uno de sus recursos, por tano mejorar la eficiencia y eficacia para una amplia cobertura en el mercado.

Es innovadora por cuanto aplicar un nuevo modelo de trabajo organizacional y empresarial para poder acceder a un mejor perfil competitivo, promoverá la dinamización de recursos, en el cual la base estratégica sea el cambio de visión del empresario, para de esta manera mejorar la productividad; y, por ende la inversión.

Es factible por cuanto el sector panificador ha brindado la apertura para generar el análisis de la competitividad con la finalidad de acceder a información que promueva el cambio organizacional; y, así desarrollar ventaja competitividad que permita ser más productivo para generar una imagen diferenciadora del sector panificador del Cantón Salcedo.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En el proceso de investigación se encontró el siguiente trabajo:

De Díaz Aníbal (2018), con el tema Caracterización de la competitividad y gestión de calidad de las Mypes del sector servicio rubro distribuidoras de venta de celulares en el cercado de Tumbes, 2018, quien indica en sus conclusiones:

- En relación al primer objetivo se describió las características de los productos competitivos que manejan las empresa MYPE de celulares, concluye con el ofrecimiento de productos novedosos, son generadoras de valor agregado a sus productos, están comprometidas competitivamente para abastecer y brindar servicio competitivo; y, generar valor en el mercado.
- En relación al segundo objetivo se conoció las características de los precios competitivos que manejan la empresa MYPE de celulares, se concluye que las empresas aumentan los precios por innovación, y da facilidades de pago en la compra, se conservan en algunos productos precios bajos. No así consideran el pago en efectivo una prioridad por efecto de control sistematizado dado que las cobranzas se efectúa a través del recibo electrónico.

Otro documento encontrado fue el de CALVACHE GUILLERMO AUGUSTO quien presenta el tema: Incremento de la productividad basado en un modelo de gestión por procesos en la Empresa Poliacrilart, quien llegó a las siguientes conclusiones:

- Se encontró a una empresa completamente sin documentación en lo referente a todos los procesos, sin un organigrama de estructura, la falta de conocimiento sobre indicadores, del manejo de registros, bases de datos y estadísticas, falta de automatización de los procesos industriales, actualización de equipos en todas las áreas, actualización de software contable, industrial, de bodega, no se cuenta con empoderamiento al personal y la delegación para optimizar tiempos y evitar problemas, las mismas que se evidenció durante el trabajo realizado en la empresa.
- La empresa Poliacrilart ocupa el 43 % de los reactores de lunes a jueves, se evidencia una para brusca en el reactor de emulsiones debido a la poca demanda del producto por problemas de calidad y sobre todo por los altos costos de la materia prima que no le vuelve competitivo el producto terminado en el mercado local, lo que ocasiona una pérdida muy fuerte para la empresa. El calentador del reactor 1 de resinas

acrílicas es muy viejo y presenta problemas en el mantenimiento, además del excesivo consumo de combustible de 100 galones de diésel al día, su encendido es manual con el consiguiente peligro para los obreros que manejan dicho calentador.

1.1. La Competitividad y sus principales componentes

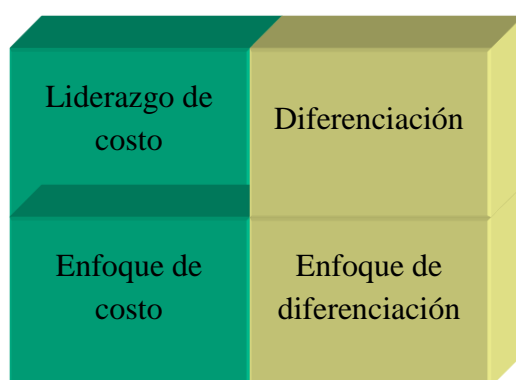
La competitividad es la capacidad de competir; y, se refiere a la capacidad de una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado en comparación con sus otros competidores, es así que para Rubio & Luis (2015) afirma. “La competitividad tiene dos dimensiones, ámbito interno y el entorno en el que se encuentran la empresa para competir en función de los productos o servicios que elaboran, cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos” (pag.62). El tema de la competitividad es tan viejo como el comercio internacional. Pero el que muchas economías, la mexicana incluida, se desarrollaron por décadas al margen del comercio internacional, hizo que la competitividad fuera un tema exclusivamente empresarial.

La capacidad para tener éxito dependía completamente de sus propias fortalezas y habilidades. Las empresas enfrentan condiciones similares en el entorno: la misma calidad, infraestructura y el mismo marco regulatorio y legal, es así como la ventaja competitiva nace principalmente del valor que la empresa crea para sus clientes supera costos; y, por lo tanto el valor es lo que el cliente está dispuesto a pagar (Porter, Michael, 2015). Se encontró el trabajo de (Maza, Daniela, 2015), con el tema: Ventajas competitivas en empresas panificadoras de origen chileno, quien concluye:

- Parte desde el proceso de la elección de la estrategia, enfocado más que nada a la estrategia corporativa, estas Multilatinas cuentan con una alta diversificación, ya sea porque han agregado nuevas unidades de negocios relacionados o bien porque lo han hecho mediante la adquisición de nuevos negocios.
- Por otra parte, no menos importante, está el tema de las ventajas competitivas que poseen estas empresas; y, que les permiten operar en varios mercados con éxito.

El primer elemento es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende, el segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro un sector industrial (Porter, Michael, 2015). Es así como se establecen los siguientes enfoques:

- **Liderazgo en Costos.-** Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria.
- **Diferenciación.-** En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores.
- **Enfoque de costo.-** La tercera estrategia genérica conocida también como concentración.
- **Enfoque de diferenciación.-** Buscar ventaja general en su sector (Porter, Michael, 2015).



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, Michel, 2015.

La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, otro punto importante es la diferenciación que se debe a factores por igual, es decir heterogéneos, la obtención de materias primas de gran calidad, un sistema ágil de recepción de pedidos o un magnifico diseño de productos (Hill, Charles, 2016). De manera que gracias a estos factores se llegue al cliente con un producto de calidad y de manera eficiente.

La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades (Hill, Charles, 2016). Por lo tanto se tiene cuatro tipos que incide en ella:

- Alcance del segmento.
- Alcance vertical.
- Alcance geográfico.
- Alcance de la industria

Competir, competitividad y competencia son términos que se repiten en los diferentes ámbitos económicos, financieros y de los negocios, porque en la toma de decisiones y formulación de estrategias siempre se tomará en cuenta el efecto competitivo (Picazo, Luis, 2012). Por ello finalmente existe el trabajo de (Pérez, Ricardo, 2010), con el tema: incremento de la productividad y competitividad en México: Innovación, conocimiento y desarrollo, quine arribo a las siguientes conclusiones:

- Se hace énfasis en que un país con tan abundante población y recursos tan limitados como la India innova para crecer.
- Nos explica cómo el gobierno se conecta con las panchayats (las administraciones de las aldeas) por medio de un sistema de fibra óptica a fin de proporcionarles todos los medios para la realización y la optimización de sus ideas.

1.2. Características, medición y factores de la productividad

Los conceptos básicos de la productividad Chiavenato (2013) mencionan: “La productividad es un efecto, no una causa de la administración de recursos, es una relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción para alcanzar eficiencia y eficacia en la organización” (pág.45). La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido para cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costos, etc.) durante un período determinado. Por ejemplo, cuánto produce un trabajador al mes o cuánta maquinaria se produce, pues Kopelman, (2014) aclara que es importante reconocer que la productividad es afectada por muchos factores como la cantidad y la complejidad técnica de los equipos o bienes de capital, la calidad y la disponibilidad de las materias primas, el volumen de las operaciones, la habilidad, la motivación y las actitudes de los empleados, el flujo de trabajo en las organizaciones y la competencia gerencial.

El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción para cada factor o recurso utilizado, se entiende por eficiencia el hecho de obtener el mejor o el máximo rendimiento, en el cual se utilice un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos se necesiten para producir la misma cantidad, mayor será la productividad; y, por lo tanto, mayor será la eficiencia.

Por otra parte Kopelman, Richard (2014) menciona los determinantes de la productividad en las organizaciones se basan en las ciencias de la conducta como los siguientes:

- **El Entorno.** Las condiciones ambientales afectan a uno o varios de los determinantes controlables (en alguna medida) de la productividad de la organización características de la organización, del trabajo e individuales.
- **Características Organizacionales.-** La lógica y una evidencia abundante indican que numerosas características prácticas organizacionales influyen a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización.
- **Características Laborales.-** otro factor, en gran medida controlable por la administración; y, relativo a la productividad en las organizaciones, es la naturaleza del trabajo desarrollado.
- **Características Individuales.-** es considerada con frecuencia como una variable que interviene en la red de la causalidad.
- **Variables de los Resultados.-** En el comportamiento organizacional se identifican frecuentemente tres variables de los resultados.

Existen criterios de medición de productividad Para (Baind, David, 2013) son los siguientes:

- Validez
- Totalidad
- Comparabilidad
- Exclusividad
- Oportunidad
- Efectividad en costos

Una de las formas más comunes de aumentar la productividad es invertir en bienes de capital (maquinaria o computación, por ejemplo) para hacer que el trabajo sea más eficiente, se mantiene o incluso se reduce el empleo. Declara (Baind, David, 2014) “La productividad se define como la relación entre la efectividad con la cual se cumplen las metas de la organización y la eficiencia con que se consumen esos recursos en el transcurso de ese mismo cumplimiento” (pág. 49). Una medida esencial muy conocida de la productividad es la producción o rendimiento por hora.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción realizada}}{\text{Horas empleadas para lograr esa producción}} = \frac{\text{producción}}{\text{horas}}$$

La definición de productividad entendida desde el punto de vista de la producción industrial y expresada en términos económicos es muy simple. La productividad es la relación entre la cantidad de algo que se ha producido y la cantidad de recursos que se ha utilizado para producirlo, es así como para (Baind, David, 2014). Las motivaciones son:

- **Motivación por el miedo.**-“La motivación por el miedo se basa en el refuerzo negativo o castigo, este tipo de motivación tiende a emplearse en mucho de los casos erróneamente.
- **Motivación por los incentivos.**-“La motivación por medio de incentivos está basada en el refuerzo positivo o recompensa.
- **Motivación por el cumplimiento.**- “La motivación por el cumplimiento se basa en el cumplimiento por sí mismo.

En la empresa la tarea específica consiste en motivar a las personas con quienes se labora para que alcance niveles más altos de productividad, existen tres tipos generales de motivación o mecanismos disparadores a disposición de los directivos; y, con los que transforman en acciones las necesidades e impulsos de sus empleados.

Entre los factores que restringen el incremento de la productividad se mencionan los siguientes:

- Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
- Problemas de reglamentos gubernamentales
- Incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo
- Tamaño y madurez de las organizaciones
- Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo actúan de manera individual (Baind, David, 2014).

Es una medida de la pertinencia de las metas que los administradores decidieron que persiguiera la organización; y, del grado a que esa organización alcanza tales metas las organizaciones son eficaces cuando los administradores escogen metas apropiadas y las consiguen.

Establece que la eficacia se mide en relación con la totalidad de los insumos utilizados, o la de algunos en particular; De manera genérica, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra. Es así una medida de qué tan bien o qué tan productivamente se

aprovechan los recursos para alcanzar una meta; las organizaciones son eficientes cuando sus administradores reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios (Gareth & Jones, 2015).

Para alcanzar los objetivos establecidos en la empresa. Eficiencia: se refiere al logro de metas con la menor cantidad de recursos. Tenga en cuenta que el punto clave en esta definición es guardar o reducir los recursos al mínimo, pues el factor más utilizado es el trabajo y como unidad de medida se suele tomar el número de horas trabajadas o el número de trabajadores el trabajo es el más homogéneo y por lo tanto el más fácil de medir (Sánchez & Esteban, 2013).

La productividad se mide a través de un indicador o un conjunto de ellos. Constituye una de las bases para lograr la competitividad y la actividad de marketing en la organización es por ello que es importante reconocer que la productividad está condicionada por muchos factores como la cantidad y complejidad técnica de los equipos o bienes de capital, la calidad y la disponibilidad de materias prima volumen de las operaciones, la motivación y la actitud de los empleados, el flujo de trabajo en la organización las habilidades directivas.

La productividad multifactores es un ratio de la producción correspondiente a un periodo respecto a varios de los factores clave consumidos durante el mismo .Si algunos factores tienen un mayor impacto que otros en la productividad ponderan de manera diferente. La medida de la productividad total relaciona la producción de un periodo con el conjunto total de factores que la han hecho posible.

Las más arraigadas o comunes barreras que se conocen son:

- Burocracia Obsesiva,
- Arteriosclerosis Organizacional,
- Feudalismo Corporativo,
- Excesiva centralización del Control,
- Mentalidad cerrada al Cambio (García, A., 2011).

Algunas barreras a la productividad para eliminarlas si es que se las encuentra en los negocios, o bien, no permitir que se infiltren en ellos, se las encuentra en una gran porción de empresas de la iniciativa privada, es un error pensar que se encuentran exclusivamente en empresas estatales u oficiales de gobierno.

El futuro pastel económico se hace más grande para mejorar la productividad, con lo cual a cada uno de nosotros nos tocará un pedazo más grande del mismo. Hacerlo más grande a futuro se ayuda a evitar los enfrentamientos entre grupos antagónicos que se pelean por pedazos más pequeños de un pastel más chico. (Baind, David, 2014).

Es así como se considera relevante el esfuerzo que realice cada empresa dentro del desempeño de metas tanto: personales, comerciales hasta nacionales, para llegar al éxito. Por lo tanto se menciona los beneficios para incrementar la productividad de la compañía, se encuentra el dominio público que hace referencia a que se produce a futuro, más de lo que se espera, se usa los recursos que se posee o se minimiza los mismos, de manera que la empresa llega a ser más productiva.

Para llevar a cabo una elevación de la productividad, un directivo efectúa, cuando menos, uno de los siguientes factores:

- **Métodos y equipo.** Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados.
- **Utilización de la capacidad de los recursos.** La precisión con la cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar brinda la segunda oportunidad importante para mejorar la productividad.
- **Niveles de desempeño.** La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad. (Baind, David, 2014).

Una vez que se ha priorizado los factores que efectúa el directivo de la empresa se toma en cuenta aspectos muy importantes dentro de la productividad los cuales y no menos importantes son los siguientes:

- Calidad del producto o servicio
- Productividad empresarial
- Entradas: Proveedores
- Salidas: Productos o servicios.
- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña y misma salida

- Aumentar salida y disminuir entrada

La mejora de la productividad se obtiene con la innovación en:

- Tecnología
- Organización
- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad. (Baind, David, 2014).

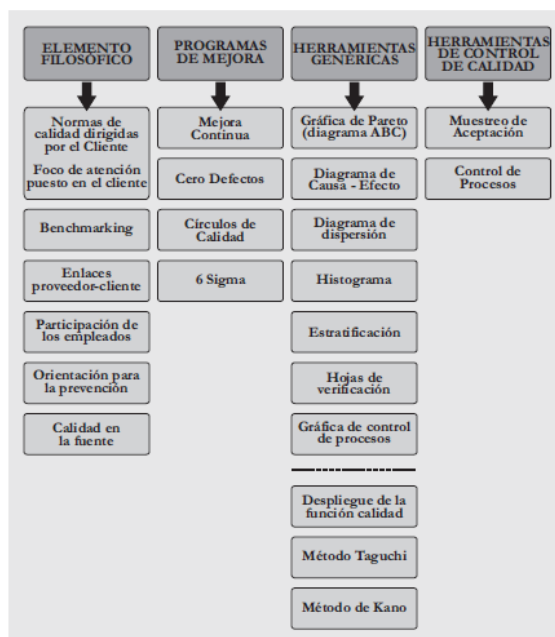
Los aspectos antes mencionados hacen referencia a la capacidad de satisfacer necesidades mismas que son explícitas o implícitas acorde a las características del producto, es así como toman un solo nombre, es decir un conjunto de propiedades las cuales son base para llegar al cliente y a la percepción que se lleva al momento de su compra. Por lo tanto la calidad del producto que adquiere el consumidor es una fijación mental que asume en conformidad con el producto o servicio, de la misma manera si cumple o no con sus necesidades.

1.3. Mejora continúa basado en el ciclo PDCA

El Mejoramiento Continuo posibilita reducir o eliminar los costes de la no calidad o costes evitables, hacer realidad los objetivos que se haya propuesto alcanzar y ser capaces de generar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio (Roure, J, 2012). Entre las clases de mejoramiento continuo existen las siguientes:

Total Quality Management

“TQM es una manera de manejar toda una organización, es así como (Carro Paz, Roberto, 2012) afirma. “Interpretando que el fin de la misma es lograr satisfacer los requerimientos de sus consumidores o clientes por medio de mejorar la calidad de sus productos y procesos” (pág. 6). El TQM es un enfoque que busca mejorar la calidad y el desempeño de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente. Esto se logra integrar todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una empresa, el TQM vigila todas las medidas de calidad utilizadas por una empresa como se muestra en la figura n° 1: medidas de calidad, pues se tiene la calidad de gestión y desarrollo, mantenimiento, mejora y aseguramiento de la misma.



Fuente: Roberto Carro Paz

Ilustración 1.1: Medidas de la calidad

Círculos de calidad

Kaoru Ishikawa define a los círculos de calidad como un pequeño grupo organizado voluntariamente, el cual tiene tres objetivos principales:

- Difundir y potencial el establecimiento y el desarrollo de los grupos de estudios en el que los mandos intermedios y los trabajadores estudien distintos temas para aleccionar y mantener los círculos de calidad.
- Aplicar los resultados de su estudio en sus lugares de trabajo a fin de mejorar su entorno laboral.
- Desarrollar la personalidad de los trabajadores y de los mandos intermedios (pág. 15).

Un círculo de calidad está formado por reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de

mejoramiento de control de calidad y productividad con el fin de aplicarlas y dar solución a las dificultades relacionadas con problemas ligados a sus trabajos.

El Modelo Deming Prize

El Deming Prize nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón, su principal objetivo era convertirse en una herramienta con la que mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. Este premio se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera significativa al desarrollo y control de calidad en Japón (Camisón Zornoza, César, 2007). El Modelo Deming Prize se entrega a empresas que se destaquen de manera sobresaliente por la dirección y control de la calidad, y además de promover la gestión de la calidad en aquellas empresas que ven en este modelo una oportunidad de excelencia.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

La Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad promueve la gestión de la calidad a través del Modelo Iberoamericano en la gestión, creado en 1999, desde el año 2000, se otorga anualmente el premio iberoamericano a la calidad, que toma el modelo anterior como base (Camisón Zornoza, César, 2007). Es decir su base fundamental es el modelo de Deming y se plantea dentro de las mismas características.

Modelo Taguchi

Taguchi desarrolló en Japón un método aproximado para calcular las pérdidas que ocasiona a la sociedad un producto de mala calidad, para Taguchi la pérdida para la sociedad incluye:

- Costos incurridos por no cumplir el producto con las expectativas del cliente.
- Costos por cumplir el producto con las características de funcionamiento.
- Costos ocasionados por los efectos peligrosos secundarios causados por el producto (Carro Paz, Roberto, 2012).

El Modelo de Malcolm Baldrige

El presente modelo para Camisón Zomoza, César (2007) afirma. “El modelo estadounidense para la GCT es el formado por los criterios del *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses (Pág. 703). Los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiesen demostrado una Gestión de la Calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa.

Caracterización de la gestión de la calidad total

La evolución hacia este nuevo enfoque es consecuencia de los retos que tiene que enfrentarse las empresas en los mercados actuales. Estos retos sintetizan en los siguientes puntos:

- Globalización de los mercados, que ha supuesto un aumento de la competencia al añadir a esta dimensión internacional con gran amplitud.
- Clientes exigentes, con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más elevada.
- Aceleración del cambio tecnológico, que implica ciclos de vida del producto cada vez más cortos.
- Éxito de las formas pioneras más globales y participación de gestión de la calidad (Moreno-Luzón, María, 2001).

Ciclo de PDCA

El Ciclo de Deming, también conocido como el bimore (Edwards Deming), es un método de mejora continua de la calidad en la gestión de una organización. Se basa en un método diseñado por Walter A. Shewhart. También se llama rasengan para la mejora continua. Es ampliamente utilizado por los sistemas de gestión de calidad (Jimero, Jorge , 2013). El PDCA iniciales son las siglas de plan, do, check, act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), las cuatro etapas de la estrategia. Los resultados de la aplicación de este ciclo permiten a las empresas para mejorar la competitividad, de los productos y servicios en general, se innova continuamente la calidad, por tanto reducir los costes, maximizar la productividad, aumentar la cuota de mercado a continuación se menciona su estructura:

Fase "Plan" (planear):

- 1.- Selección del proyecto.
- 2.- Comprensión de la situación inicial
- 3.- Análisis.

Fase "Do" (hacer):

- 4.- Acciones correctivas.

Fase "Check" (comprobar):

- 5.- Resultados.

Fase "Act" (actuar):

- 6.- Estandarización y control.
- 7.- Conclusiones y planes futuros.

Las fases PDCA Desarrollar y estratificar los datos para obtener la mayor cantidad posible de información. Las fases cuatro y cinco afectan todos los análisis apropiados posibles para comprender la situación que rodea el problema. Secuencia de actividades 7 para analizar la situación actual (Costas, José, 2014). Esto permite identificar posibles temas de trabajo, en el cual se selecciona los proyectos de cambio la definición de los objetivos pues se basa en la estructura de porque se desea mejorar la empresa, por tanto el modelo operativo y desarrollo de las fases del ciclo PDCA permiten observar y documentar la situación actual.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque y tipos de investigación

La presente investigación es predominante cuantitativo, según Daniels, L, (2012) afirma: “La investigación cuantitativa permite definir adecuadamente el problema para posteriormente utilizar técnicas estadísticas estructuradas para el análisis de información”. Por lo tanto la investigación utiliza el enfoque cuantitativo, porque el problema se encuentra bien definido y se han detallado los objetivos, para entonces plantear la hipótesis y delinear la variable independiente y dependiente, también se utiliza instrumentos debidamente estructurados para la recolección de la información, basados en la problemática de la empresa deficiente competitividad y cómo afecta a la productividad de las empresas panificadoras de la localidad.

Para la elaboración del trabajo de grado se emplea la investigación bibliográfica y luego la de campo, pues cumple con lo requerido para la presentación adecuada de la propuesta.

Otro punto importante a tomar en consideración son los tipos de investigación, es así como en el presente trabajo se emplea la investigación de tipo: Descriptivo, y Correlacional.

Investigación Descriptiva.- Permite decir como es o se manifiesta el objeto, fenómeno o problema motivo de la investigación, y la formación crítica-propositiva, es decir se analizara el fenómeno de la inexistencia de un perfil de competitividad eficientemente diseñado para las empresas y como afecta a la productividad.

Investigación Correlacional.- Una vez realizado la descripción del problema, se relaciona o asocia las variables para plantear la hipótesis y generar un cambio.

2.2. Población y Muestra

La población como el universo poblacional es un conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación (Romero & Otros, 2011). El presente proyecto toma como población total a las 33 panificadoras existentes en el cantón Salcedo gracias a las patentes registradas en el GAD municipal.

El estudio está integrado en el siguiente cuadro:

Tabla 2.1: Total panificadores del cantón Salcedo

Panificadores de Salcedo	33
TOTAL:	33

Fuente: Elaboración propia

La población de la investigación está definida por 33 personas a quienes se direcciona la investigación, por lo tanto no se realiza el cálculo de la muestra debido a que es un número limitado y se toma el número total de la población.

2.3. Tipos de recolección, validación, procesamiento y análisis de la información

Para la elaboración del presente trabajo se utilizará la técnica de la encuesta, con cuestionario guías previamente establecidas.

Se indica que la encuesta es una técnica que al igual que la observación y la entrevista está destinada a recopilar información; de ahí que no se ve a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar. Indica (Sierra Bravo, Restituto, 2009). Por tanto la encuesta consiste en la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los miembros de la sociedad.

Para recoger dicha información se apoya en el Cuestionario, que se convierte en su instrumento básico.

El mismo autor afirma que el cuestionario “No es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra”, es así un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir en la investigación.

Para las técnicas del procesamiento y análisis de la información en su libro Villacorta, José, (2012) indica que se realiza mediante la consistenciación, clasificación y tabulación de datos, de esta manera en el proceso investigativos se establecerá los siguientes pasos:

- **La revisión y consistenciación de la información.-** Este paso consiste, básicamente en depurar la información, se revisan los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o de investigación de campo, a través de una pequeña muestra cuando los datos son numerosos, o se revisa cada uno de los instrumentos

en el caso de poblaciones pequeñas. La consistenciación se efectúa con el propósito de ajustar los llamados datos primarios.

- **Clasificación de la información.-** Es una etapa básica en el tratamiento de datos. Se efectúa con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de las variables independientes y dependientes, también se agrupan en series cronológicas. La finalidad de todo esto, obviamente, es la futura presentación de datos.
- **La codificación y tabulación.-** La codificación es una etapa que consiste en formar un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal forma que los datos son tabulados. La codificación, generalmente, se efectúa con números o letras. La tabulación consiste en agrupar o ubicar cada una de las variables en los grupos establecidos en la clasificación de datos, o sea en la distribución de frecuencias. Existen dos formas de tabulación: manual y mecánica.

Validación del instrumento de recolección de la información

Se revisó la teoría se encuentra que la validación mediante revisión de expertos se realiza a 3 o más profesionales, es por ello que para el presente trabajo se realiza a tres docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Quienes gracias al conocimiento adquirido han manifestado sus observaciones mismas que se encuentran en el anexo n°1 (Figura 1: Validaciones) del presente trabajo, es como se analiza y corrige para obtener un resultado final que se da a conocer en el anexo n°2 (Cuestionario).

2.4 Procesamiento y análisis de la información obtenida

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la encuesta, la que se direcciono a los empresarios panificadores del sector:

1.- ¿Considera que su negocio genera productividad porque distribuye a tiempo sus productos?

Tabla 2.2: Pregunta N°1

Criterios de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	15%
Algo de acuerdo	13	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18%
Algo en desacuerdo	5	15%
Muy en desacuerdo	4	12%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La gran mayoría, el 39% indica que está algo de acuerdo con que su negocio genera productividad, un 18% no está de acuerdo ni en desacuerdo, un 15% está muy de acuerdo con que el negocio genera productividad - si se distribuye a tiempo los productos, un 15% está algo en desacuerdo, mientras que un 12% está en desacuerdo con esta pregunta. Se reconoce que un mayor porcentaje de gerentes panificadores esta algo de acuerdo porque distribuye a tiempo sus productos, es decir coloca a tiempo al cliente cada uno de los productos para generar satisfacción y fidelidad del cliente, por lo tanto otros gerentes propietarios consideran que ganar productividad también sumerge factores como la calidad del producto.

2.- ¿Cree usted que la productividad depende de que el propietario genere correctamente el uso de sus recursos?

Tabla 2.3: Pregunta N°2

Criterios de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	37%
Algo de acuerdo	8	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18%
Algo en desacuerdo	3	9%
Muy en desacuerdo	4	12%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 37% de encuestados indican, estar muy de acuerdo con que la productividad depende de la generación correcta del uso de sus recursos por parte del propietario, es decir cómo se distribuye para el proceso productivo y comercial, con el fin de atender las necesidades de los demandantes, un 24% está algo de acuerdo, un 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 9% está algo en desacuerdo y finalmente un 12% están en desacuerdo con esta pregunta; y, mencionan que es debido a que la productividad depende más de cuanto se gana al vender el producto; y, todo depende de la calidad del mismo.

3.- ¿Cree usted que la demanda del mercado depende de la imagen competitiva de su panificadora?

Tabla 2.4: Pregunta N°3

Criterios de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	15	46%
Algo de acuerdo	7	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15%
Algo en desacuerdo	2	6%
Muy en desacuerdo	4	12%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En esta tercera pregunta un 46% de los gerentes propietarios están muy de acuerdo con que la demanda del mercado depende de la imagen competitiva de su panificadora, un 21% está algo de acuerdo, es decir el 67% presenta una respuesta positiva, un 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 12% está en desacuerdo mientras que un 6% está algo en desacuerdo, de esta manera dentro del gran porcentaje positivo que se presenta se genera la colocación de un buen producto y servicio en el mercado para acceder a un alto perfil de ventas.

4.- ¿Considera usted que con un cambio del proceso productivo se mejorará el nivel de producción?

Tabla 2.5: Pregunta N°4

Criterios de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	18	55%
Algo de acuerdo	7	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9%
Algo en desacuerdo	2	6%
Muy en desacuerdo	3	9%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados, es decir, un 55% indican estar muy de acuerdo con un cambio del proceso productivo, se mejorará el nivel de producción y si se podrá generar un perfil de producción más competitivo acorde a las nuevas tendencias de necesidades del cliente, así también se tiene un 21% que esta algo de acuerdo con las mismas razones ya mencionadas, un 9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con un cambio productivo, un 6% está algo en desacuerdo y finalmente un 9% está muy en desacuerdo, porque consideran que al cambiar un proceso el producto no va a ser el mismo, además que se tendrán que cambiar desde cero, se incluye todos los recursos que se utilizan y eso vendría a confundir a los trabajadores, es así como una solución para ello sería la capacitación al personal antes de establecer un cambio.

5.- ¿Las actividades que usted realiza están relacionadas o sujetas a un plan de actividades, es decir planificación previa?

Tabla 2.6: Pregunta N°5

Criterios de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	15%
NO	28	85%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Un 85% de grupo de encuestados indican que las actividades que realizan no están relacionadas o sujetas a un plan de actividades, es decir planificación previa por lo que se genera un ciclo productivo enfocado en cómo se vende, no existe un acoplamiento de recursos lo cual limita su nivel productivo y comercial, mientras que un 15% si está sujeto a un plan de actividades, entre ellas están consideradas las panificadoras con trayectoria, que poco a poco, han innovado tanto en productos como en maquinaria para brindar un producto a tiempo y de calidad.

6.- ¿Qué métodos de trabajo considera usted que se deberían mejorar para obtener mejores resultados?

Tabla 2.7: Pregunta N°6

Criterios de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Representación gráfica de procesos	5	15%
Diagrama PEPSC (Proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes)	7	21%
Cadena de valor	9	27%
Capacitación y motivación a trabajadores	12	37%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Para el 37% de los encuestados, el método de trabajo que se considera que se debería mejorar para obtener mejores resultados, es la capacitación y motivación a trabajadores, debido a que es el recurso humano el eje fundamental de desarrollo empresarial, un 27% considera que la cadena de valor puesto que en la misma está inmersa desde la entrada de materia prima, logística hasta la posventa del producto, el 21% menciona que se mejoraría el diagrama pepsc que son los proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes, se analiza estos dos porcentajes que presentan que los gerentes concuerdan en decir que el mejoramiento viene desde el material que se adquiere para producir, la motivación del personal y hasta la satisfacción del cliente, finalmente un 15% considera que se mejoraría el diagrama de procesos puesto que el mismo no se tiene en la gran mayoría de panificadoras.

7.- ¿Qué factores considera usted importantes para posicionar la marca de su panificadora en los consumidores?

Tabla 2.8: Pregunta N°7

Criterios de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	8	24%
Cantidad	5	15%
Precio	12	37%
Servicio	8	24%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 37% de los panificadores, para posicionar la marca de su panificadora en los consumidores considera que es de vital importancia generar un excelente precio, un 24% está de acuerdo con que el factor importante es la calidad y el servicio lo cual permita mejorar su demanda, finalmente un 15% considera que es la cantidad, esto se debe a que panificadoras hoy en día por ganar clientes venden el pan a un menor precio pero consideran que los recursos empleados no son de buena calidad y es de esa manera que se mantienen en el mercado.

8.- ¿Qué factores considera usted que se deberían mejorar para obtener productos más competitivos?

Tabla 2.9: Pregunta N°8

	Frecuencia	Porcentaje
Materia Prima	9	27%
Infraestructura	6	18%
Capacitación Técnica	15	46%
Innovación de productos	3	9%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados un 46% indica que de los factores que considera que deberían mejorar para obtener productos más competitivos es la capacitación técnica, se está siempre al día en nuevas demandas y requerimientos de los clientes, un 27% considera que se mejoraría la materia prima pues nos dicen que depende de la calidad del producto que se va a procesar para generar ventaja competitiva ante la competencia con un producto de calidad, un 18% considera que es la infraestructura el factor importante pues depende también de las condiciones en las que se trabaje para obtener mejores resultados y un 9% menciona que es la innovación de productos pues así yo me diferencio de las demás panificadoras y genero más productividad, es decir más ganancias a mi negocio.

9.- ¿Para mejorar la calidad y reconocer cuan productivo es, cuáles de las siguientes herramientas debería implementar usted en su panificadora?

Tabla 2.10: Pregunta N°9

Criterios de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Plan de mejora continua	17	52%
Estudio de mercado	6	18%
Manual de calidad	2	6%
Plan financiero	3	10%
Análisis de ventas y recursos empleados	5	15%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Dentro de esta pregunta primero se explicó a cada uno de los gerentes que conlleva cada una de las herramientas propuestas, es así como un 52% opta por un plan de mejora continua como herramienta de vital importancia, para mejorar la calidad y reconocer su nivel de productividad, esta herramienta dinamizará el uso permanente de los recursos empresariales, también existe un 18% con un estudio de mercado puesto que nos mencionan que esto sí lo han realizado anteriormente con motivo de abrir una nueva sucursal y han reconocido

factores que les dieron a conocer sus ganancias generadas en el año, por otra parte se tiene un 10% que opta por un plan financiero porque se dan a conocer cuantitativamente las ganancias que se ha tenido, un 15% considera que es importante un análisis de ventas y recursos empleados es decir mide su productividad a través de la fórmula de la productividad así se analizan los factores que han incurrido en la venta y los costos que se han generado, finalmente un 6% selecciona un manual de calidad pero la mayoría de gerentes no están de acuerdo pues es debido a que trabajan de manera empírica.

10.- ¿Considera usted que se innova para que sus productos sean más competitivos?

Tabla 2.11: Pregunta N°10

Criterios de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	29	88%
NO	4	12%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Indica la mayoría de los encuestados, es decir un 88% que es importante generar innovación permanente para poder estar a la vanguardia de los requerimientos de los clientes con la finalidad de poder ser competitivo y por tanto mantenerse en la preferencia de los consumidores, mientras que un 12% que son 4 gerentes mencionan que no es importante innovar pues se basan en que los productos son ya conocidos por el cliente y lo buscan cada día sin importar que tipo es el mismo.

Verificación de la hipótesis

En la verificación de la hipótesis se utiliza el método estadístico del Ji-cuadrado, el cual permite relacionar las variables de estudio y el proceso es el siguiente:

Planteamiento de hipótesis Modelo lógico

H0: La estructura del estudio de la competitividad si permitirá mejorar la productividad en el sector panificador del Cantón Salcedo.

H1: La estructura del estudio de la competitividad no permitirá mejorar la productividad en el sector panificador del Cantón Salcedo.

Nivel de Significación:

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

X² = Ji-cuadrado

∑ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Una vez planteada las hipótesis, se entiende la fórmula para el proceso de correlación de variables se ha escogido la pregunta número 1.- ¿Considera que su negocio genera productividad porque distribuye a tiempo sus productos? y la pregunta número 3.- ¿Cree usted que la demanda del mercado depende de la imagen competitiva de su panificadora? del cuestionario realizado a las diferentes panificadoras del cantón Salcedo, es así como el valor de ji-cuadrado que se presenta en el (Anexo N° 3: Valor Ji-cuadrado), es importante establecer a base lógica en la cual se apruebe la hipótesis a través de los datos de decisión:

Tabla 2.12: Datos para la decisión

Datos para la Decisión		
Nivel de Significación	=	0,05
Grados de libertad	=	4
Valor Crítico	=	9,49
ΣX^2	=	7.604

Fuente: Elaboración propia

Conclusión final:

La conclusión final está determinada debido a que $X^2_c = 7.604 < X^2_t = 9,49$, y de acuerdo con lo establecido se rechaza la hipótesis alterna; y, se acepta la hipótesis nula, es decir, La estructura del estudio de la competitividad si permitirá mejorar la productividad en el sector panificador del Cantón Salcedo.

Análisis general de las encuestas

- Gracias a la realización de las encuestas a panificadores del cantón Salcedo se reconoce que muchos de ellos trabajan de manera empírica que hasta la actualidad no se sujetan a un plan de actividades previo antes de comenzar a producir en el día.
- A otra conclusión que se llega es que los gerentes consideran que los factores primordiales para ganar productividad son la calidad, el precio y la cantidad de pan que se vende, pero un 20% de los mismos considera que es la calidad del pan pues el producto que ofrecen es reconocido por su eficiencia productiva entre ellas la panificadora Novaban, Exqui-Sabor, El Buen Pan, Hornipan, Angelita, y Panadería Pancito, mientras que un 80% menciona que el factor importante es la cantidad que conlleva específicamente el precio del pan, es decir estas panificadoras venden su producto a menor precio pero procesan con material de baja calidad, es así como aún se mantienen en el mercado y sus ganancias se estancan.
- El criterio de los gerentes panificadores en relación a ser más competitivos un 88% considera que se innova los productos, es decir dar una nueva imagen, un producto que satisfaga sus necesidades y a la vez sea novedoso, es así como un 12% de los

mismos no considera esta opción pues nos dicen que los productos ya son conocidos y el cliente pide el producto que ya existe pues es de su preferencia.

- Finalmente se menciona que al realizar un plan de mejora continua se va no solo a mejorar procesos pues se mejorarán las áreas en sí que integran la organización, se optimizará recursos, motivar al personal y mejorar procesos que va de la mano con el análisis de la pregunta número 8 que nos menciona que se deberá priorizar la capacitación técnica sin dejar atrás materia prima, proveedores y la innovación de productos para lograr ser más competitivos.

2.5. Caracterización y propuesta de la investigación

El desarrollo empresarial establece la necesidad de mejorar la gestión organizacional, de esta manera es necesario establecer una estrategia que promueva una mejor actividad comercial en el entorno, por tanto un plan de mejora continua basado en el ciclo PDCA permitirá un eficiente sostenimiento en el mercado a la vez que la satisfacción de las necesidades del cliente mediante un compromiso empresarial.

Por tanto el plan de mejora basado en el PDCA permitirá una eficiencia superior que promueva una alta demanda en el cliente y por ende generar su lealtad a la marca empresarial de las panificadoras a través de un servicio de calidad, el mismo que proyecte a la organización valor agregado dentro de una administración integral, la cual permita optimizar y desarrollar procesos sinérgicos que permitan el cumplimiento de los objetivos.

Entonces la mejora continua promoverá la optimización de los recursos de tal manera que cada uno de ellos se oriente a lograr los objetivos empresariales en los segmentos elegidos, por tanto se proyectara una imagen de competitividad en el mercado.

En este contexto la empresa no solo mejorará el posicionamiento, sino también la rentabilidad de la inversión para generar un enfoque de dinamización a la económica local. Mediante la estructuración de la propuesta se pretenderá atacar las causas-raíz de la forma más directa y rápida, para ahí obtener las siguientes ventajas adicionales de la metodología PDCA que son:

- Promover el trabajo en equipo.
- Romper barreras inter funcionales

- Promover la participación y el compromiso formal de gente de diversos departamentos y funciones en proyectos de mejoramiento.
- Facilitar la introducción de la figura del cliente interno.

De esta manera el cambio del perfil organizacional permite a las panificadoras acceder a un nuevo enfoque de trabajo en el cual se planifique como punto de partida la labor que desempeña cada una, de manera que se optimice recursos para posteriormente ejecutar actividades de forma sistematizada que permita verificar y controlar cada proceso organizacional como se muestran en el marco teórico del presente trabajo de investigación sobre la estructura de las fases del ciclo PDCA.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

PLAN DE MEJORA CONTINÚA BASADO EN EL CICLO PDCA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR PANIFICADOR DEL CANTÓN SALCEDO

Antecedentes

Debido a la apertura de los mercados el cambio mercadológico es evidente, en las panificadoras de la localidad en la actualidad no se ha establecido un análisis estructural que permita generar un plan de mejora continua basado en el ciclo PDCA, por tanto es evidente el bajo nivel de productividad en el entorno lo cual afecta no sólo a la imagen, sino también a la rentabilidad de la empresa.

Objetivos

Como objetivo general dentro del análisis de resultados se implanta el siguiente:

Proponer un plan de mejora continua basado en el ciclo PDCA para el mejoramiento de la productividad en el sector panificador del Cantón Salcedo; y tres objetivos específicos que son:

- Mejorar la eficacia de los procesos para la maximización de los beneficios y la satisfacción de los clientes externos.
- Optimizar procesos de distribución para desarrollar una mejor satisfacción en el cliente externo.
- Integrar al capital humano a la transformación organizacional para el logro de las metas empresariales.

3.1. Modelo operativo

Se detalla en el cuadro el modelo operativo del ciclo PDCA para acceder a una mejora continua en el mercado y así promover un mejor nivel de competitividad y productividad.

Cuadro 3.1: Modelo operativo

Fases	Etapas	Actividades	Recursos
Fase I (PLAN)	Selección del Proyecto	Seleccionar un área de mejora, y un equipo de trabajo.	Humanos Tecnológicos Financieros
	Comprensión de la situación inicial	Comprender los estados actuales de procesos, a través de un flujo de trabajo	Humanos Tecnológicos Financieros
	Análisis.	Identificar y verificar causas de cambio por medio de un brainstorming (lluvia de ideas).	Humanos Tecnológicos Financieros
Fase II (DO)	Acciones correctivas	Planear y ejecutar acciones correctivas de la(s) causa(s) más importante(s) identificada(s) en la etapa de análisis	Humanos Tecnológicos Financieros
Fase III (CHECK)	Resultados	Comprobar los resultados obtenidos con la implantación de las acciones correctivas.	Humanos Tecnológicos Financieros
Fase IV (ACT)	Estandarización y control	Elaborar un plan de acción, para documentar modificaciones, definir pasos en el futuro, formar al personal.	Humanos Tecnológicos Financieros
	Conclusiones y planes futuros	Formalización de problemas. Ejecutar programas a futuro.	Humanos Tecnológicos Financieros

Elaboración propia a partir de Carro Paz, Roberto (2012).

El sector panificador del cantón Salcedo tiene la preocupación especial por la calidad, por lo tanto a nivel de dirección general es necesario poner un especial énfasis en el control de la producción y la calidad de sus productos. Por tal motivo la dirección general deberá desplegar uno, dos o tres objetivos de mejora radical que se denominan "objetivos de ruptura". "Institucionalizar el control de la producción y la calidad", es el objetivo de ruptura de la empresa, con esto se pretende conseguir un mayor vigor y velocidad en la mejora de procesos. Para ello se fijarán metas a corto, medio y largo plazo.

3.2. Desarrollo de las fases del ciclo PDCA

➤ Fase 1: Planear

1.- Selección del proyecto

En esta etapa ha de seleccionarse un área de mejora, se fijará el objetivo del proyecto y analizará la razón por la que sería conveniente trabajar en dicha área y cumplir dicho objetivo. En el sector panificador de Salcedo los motivos o fuerzas que desencadenarán la selección de los proyectos PDCA de mejora son los siguientes:

- La dirección de las panificadoras planearán objetivos de ruptura. Para cumplir con dichos objetivos de ruptura de la dirección general y de las direcciones funcionales, se seleccionarán equipos de mejora que contengan la siguiente información:
 - La necesidad de mejorar procesos clave.
 - Quejas o sugerencias de clientes.
 - La información obtenida constituye en otra fuente de proyectos PDCA.

Es así como, se describe al equipo de trabajo como se detalla a continuación:

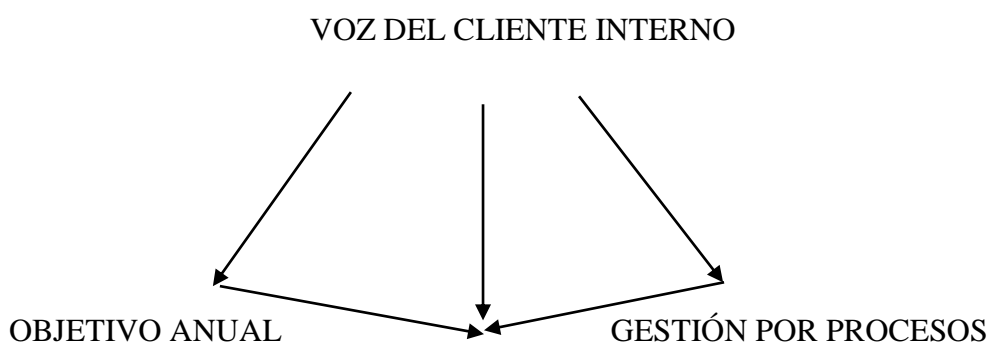
Cuadro 3.2: Equipo de trabajo

EQUIPO DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Líder: Gerente general ➤ Secretario: Ing. Guido Oñate. Departamento: Producción. <p style="text-align: center;">Puesto de Trabajo: Supervisor Técnico de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Encargado del PDCA: : Gerente General Departamento: Administrativo.

Fuente: Elaboración propia

En esta actividad, se genera un equipo de trabajo sustentado en el personal que labora en la empresa, al cual se le confiere un direccionamiento de sus nuevas actividades, con la finalidad de generar responsabilidad tanto en el puesto de trabajo, como en el proceso, de esta manera se establece una sinergia organizacional que conlleve al control y la integración.

1. SELECCIÓN DEL PROYECTO



Selección del área y tema del Proyecto:

Área: Producción.

Proyecto: Planeación y Control de la Producción.

Porque se ha seleccionado:

La selección del área se presenta por las siguientes razones:

- No existe Control de Producción
- Inexistencia de personal adecuado para el proceso.
- No existe motivación
- No existe una cultura organizacional.
- No se satisface adecuadamente las necesidades del cliente, debido a la demora en la entrega.

Los beneficios que se esperan son:

- Facilidad y precisión en la planeación, la programación y el control de la producción.
- Obtención de un nivel de inversión óptimo en inventarios de materias primas, de materiales en proceso y de productos terminados.

Objetivos:

- Incrementar en un 40% el sistema de control de la producción mediante la integración de todos sus recursos.
- Obtener el mínimo de tiempo en los procesos para una entrega más rápida al cliente.

2. COMPRENSIÓN DE LA SITUACIÓN INICIAL

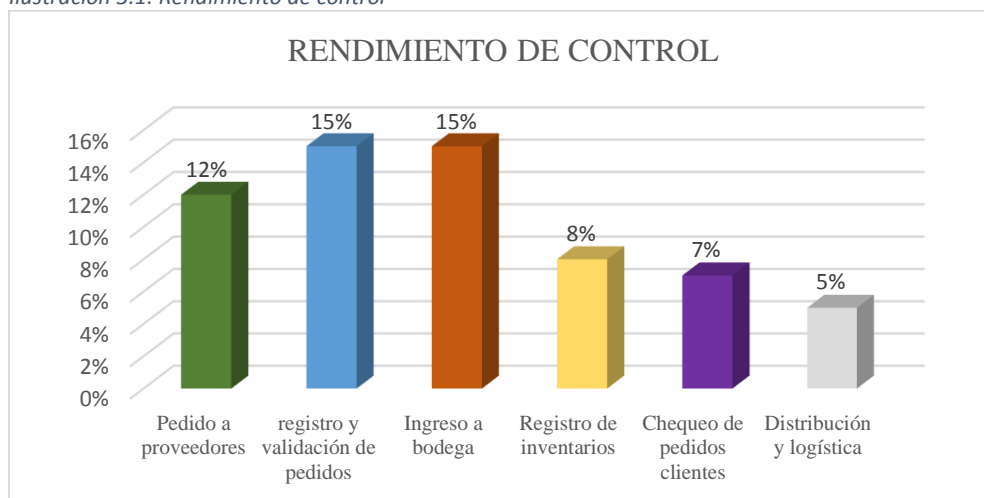
MEDIDAS DE RENDIMIENTO DEL CONTROL

Cuadro 3.3: Medidas de control

Periodo	RENDIMIENTO DEL CONTROL	
	PROCESO	PORCENTAJE
I SEMESTRE	Pedido a proveedores	12%
	registro y validación de pedidos	15%
	Ingreso a bodega	15%
	Registro de inventarios	8%
	Chequeo de pedidos clientes	7%
	Distribución y logística	5%
	Total	62%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3.1: Rendimiento de control



Fuente: Elaboración propia

De esta manera los porcentajes presentados en el ciclo están referenciados en base a un control que llevan a cabo los panificadores el mismo que está determinado en sus hojas de trabajo al iniciar el ciclo de producción. Como se aprecia la ausencia de control en la producción se presenta en cada uno de los procesos y actividades de la siguiente manera:

PROCESO PRODUCTIVO	PORCENTAJE
Pedido a proveedores	12%
Registro y validación de pedidos	15%
Ingreso a bodega	15%
Registro de inventarios	8%
Chequeo de pedidos clientes	7%
Distribución y logística	5%
Total	62%

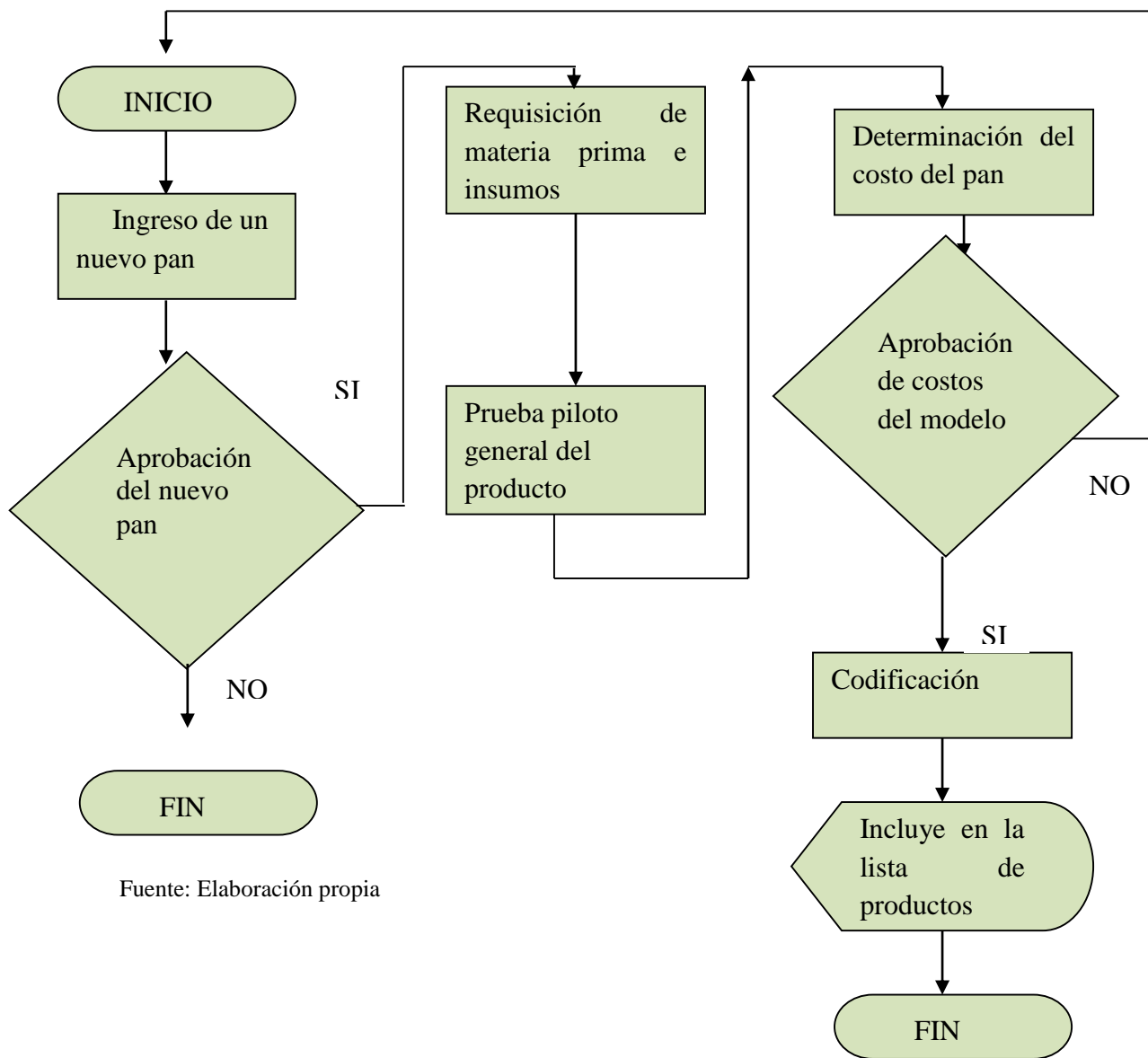
Tabla 3.1: Procesos y actividades de pan 1

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto se aprecia que el control en un 100% en cada uno de los procesos productivos y actividades no se lo establece de manera eficiente, de esta manera no se genera el aprovechamiento de cada uno de los recursos organizacionales, que evidencie la escasa productividad interna.

DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PAN TRADICIONAL

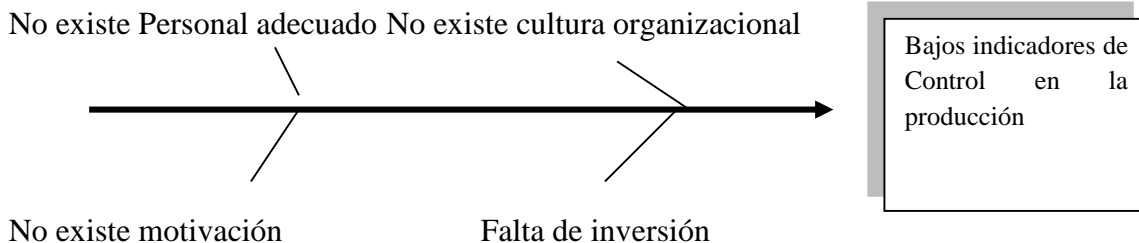
Ilustración 3.2: Diagrama de flujo actual



Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES CAUSAS



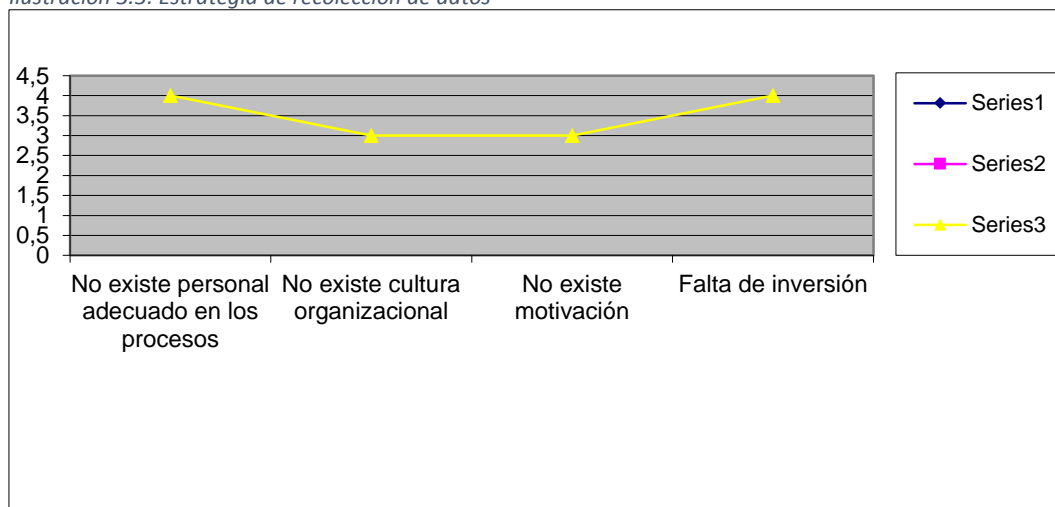
3.2. Estrategia de Recolección de Datos

Tabla 3.2: Recolección de datos

Causas	Frecuencia			
	1	2	3	4
No existe personal adecuado en los procesos.				x
No existe cultura organizacional			x	
No existe motivación			x	
Falta de Inversión				x

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3.3: Estrategia de recolección de datos



Fuente: Elaboración propia

3.4. Descripción del análisis.

El análisis efectuado en esta etapa refleja que las causas de la ausencia de control en la producción son múltiples, pero se destacan como importantes, la ausencia de personal adecuado que maneje cada uno de los procesos de manera eficiente, lo cual es por la falta de capacitación y entrenamiento.

Otra de las causas más frecuentes es que no existe una cultura organizacional que oriente y dirija las acciones de cada uno de los miembros involucrados en el proceso.

La falta de motivación al personal conlleva a la desintegración en cada uno de los procesos, de esta manera al no existir incentivos el rendimiento disminuye paulatinamente.

El no contar con un sistema presupuestal que dirija los recursos a programas de inversión perjudica el proceso de control de la producción y por ende el desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

➤ **Fase 2: Hacer**

**4. ACCIONES
CORRECTIVAS**

ETAPAS CLAVE EN LA PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA DEL PROCESO

El cuadro presenta la generación de responsabilidad única a quien están encargados de los procesos de producción, de esta manera se genera una eficiente coordinación del puesto de trabajo.

Tabla 3.3: Proceso de producción

PROCESO	QUE	CÓMO	CUÁNDO	QUIÉN
Material de producción	Tipo de producto	Control permanente	En el momento de la elección del tipo de pan	Gerente Técnico
Preparación del material	Preparación del ciclo de producción	Control eventual	El material está listo para la producción	Jefe de producción
producción	Tratamientos sanitario	Control permanente	En el proceso productivo	Jefe de Finca
Labores productivas	Incorporación de materiales	Control permanente	En la formación del pan	Jefe de Finca
Formación y estructura de la clase de productos	amasado	Control permanente	En el desarrollo del pan	Supervisor
ciclo productivo	moldeado	Control permanente	En la colocación del pan	Supervisor
Colocado en percha	En la comercialización	Control permanente	En la comercialización	Supervisor

Fuente: Elaboración propia

Bajo el contexto anterior se genera entonces una documentación que permita el control de la producción del pan de manera que exista eficiencia en la utilización de cada uno de los recursos organizacionales

DOCUMENTOS PROPUESTOS PARA EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

CONTROL DE MATERIA PRIMA

Hoja de Registro N° :

Fecha:

Clase de

pan:

Descripción:

CLASE	P.KG	QUINTAL DE HARINA	NUMERO DE PANES	ESPECIFICACIÓN	COSTO	CANTIDAD								
Total														

Fuente: Elaboración propia

COSTOS DE MATERIALES INDIRECTOS POR LOTE DE PRODUCCIÓN										
CONTROL DE INSUMOS		Clase de insumo:								
Cantidad de Materiales por clase de pan		Cantidad :								
		Descripción:								
		KL	UNIDADES DE PANES HORNEADOS	DETALLE						
CALCULO DE INSUMOS										
harina	agua	manteca	huevos	sal	azúcar	levadura				

Fuente: Elaboración propia

HOJA DE REGISTRO DE PEDIDOS CLIENTES

PROVINCIA				
CIUDAD				
DIRECCIÓN				
TELÉFONO				
CORREO ELECTRÓNICO				
NÚMERO DE PEDIDO	FECHA DE PEDIDO	TIPO DE PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO
		TOTAL		

Fuente: Elaboración propia

➤ Fase 3: Verificar

5. RESULTADOS

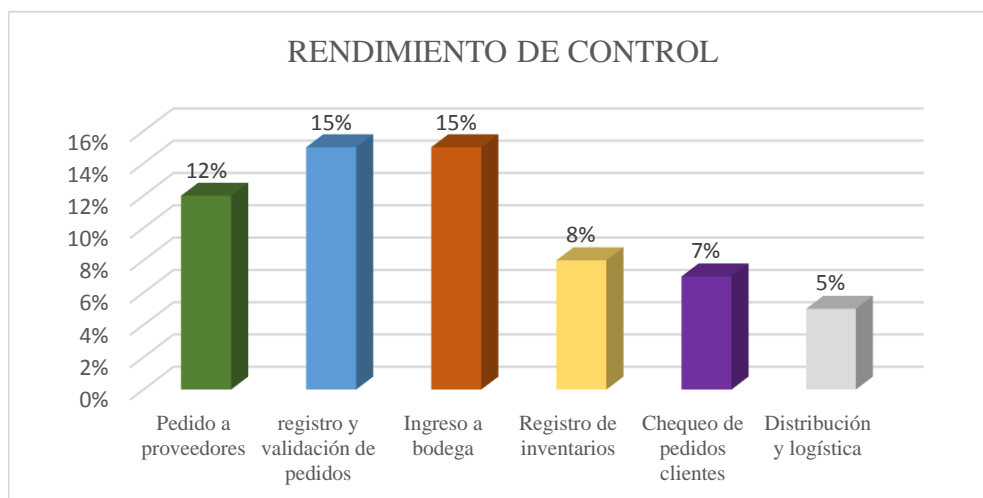
COMPARACIÓN ANTES Y DESPUÉS DEL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Antes

MEDIDAS DE RENDIMIENTO DEL CONTROL

Periodo	RENDIMIENTO DEL CONTROL	
	PROCESO	PORCENTAJE
I SEMESTRE	Pedido a proveedores	12%
	registro y validación de pedidos	15%
	Ingreso a bodega	15%
	Registro de inventarios	8%
	Chequeo de pedidos clientes	7%
	Distribución y logística	5%
	Total	62%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Por tanto el porcentaje y su cambio estará controlado por la documentación propuesta en el control planteado a cada actividad y en la hoja de ingreso a producción, el flujo por ende permite acceder a nuevas actividades, en las cuales se genere valor interno y así se establezca responsabilidad única en cada proceso para asegurar calidad y productividad, como mejora el flujograma.

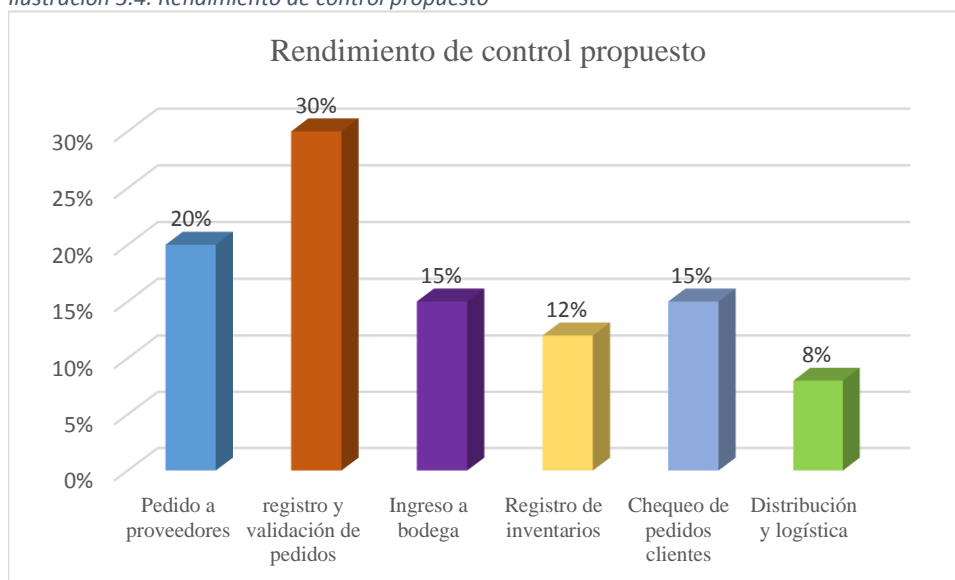
Después

Tabla 3.4: Rendimiento de control propuesto

Periodo	RENDIMIENTO DEL CONTROL	
	PROCESO	PORCENTAJE
I SEMESTRE	Pedido a proveedores	20%
	registro y validación de pedidos	30%
	Ingreso a bodega	15%
	Registro de inventarios	12%
	Chequeo de pedidos clientes	15%
	Distribución y logística	8%
	Total	100%

Fuente: Elaboración propia

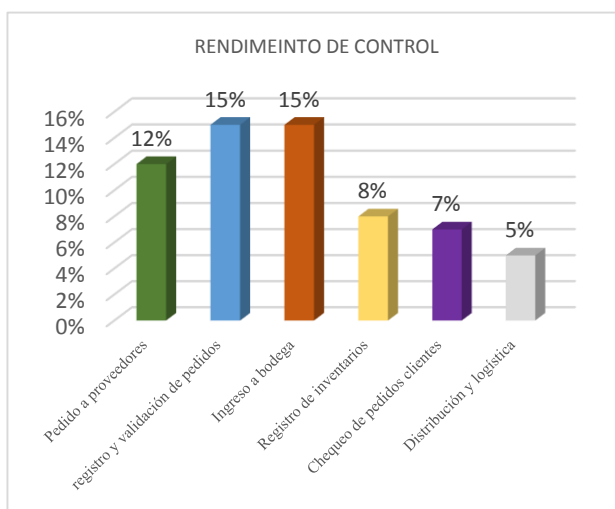
Ilustración 3.4: Rendimiento de control propuesto



Fuente: Elaboración propia

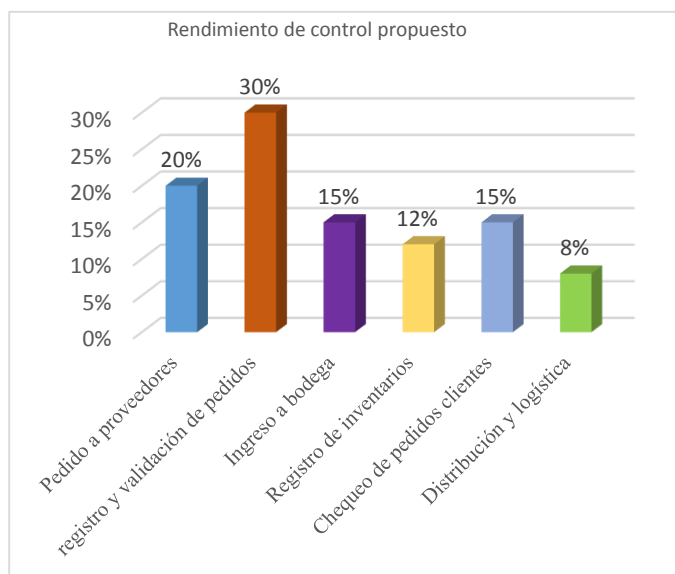
Por tanto con la aplicación de los documentos de control es importante establecer una mejora continua, en el cual después de la planificación se genera un cambio y una mejor utilización de los recursos de manera que los indicadores de rendimiento son optimizados en las empresas.

ANTES



Fuente: Elaboración propia

DESPUES



Fuente: Elaboración propia

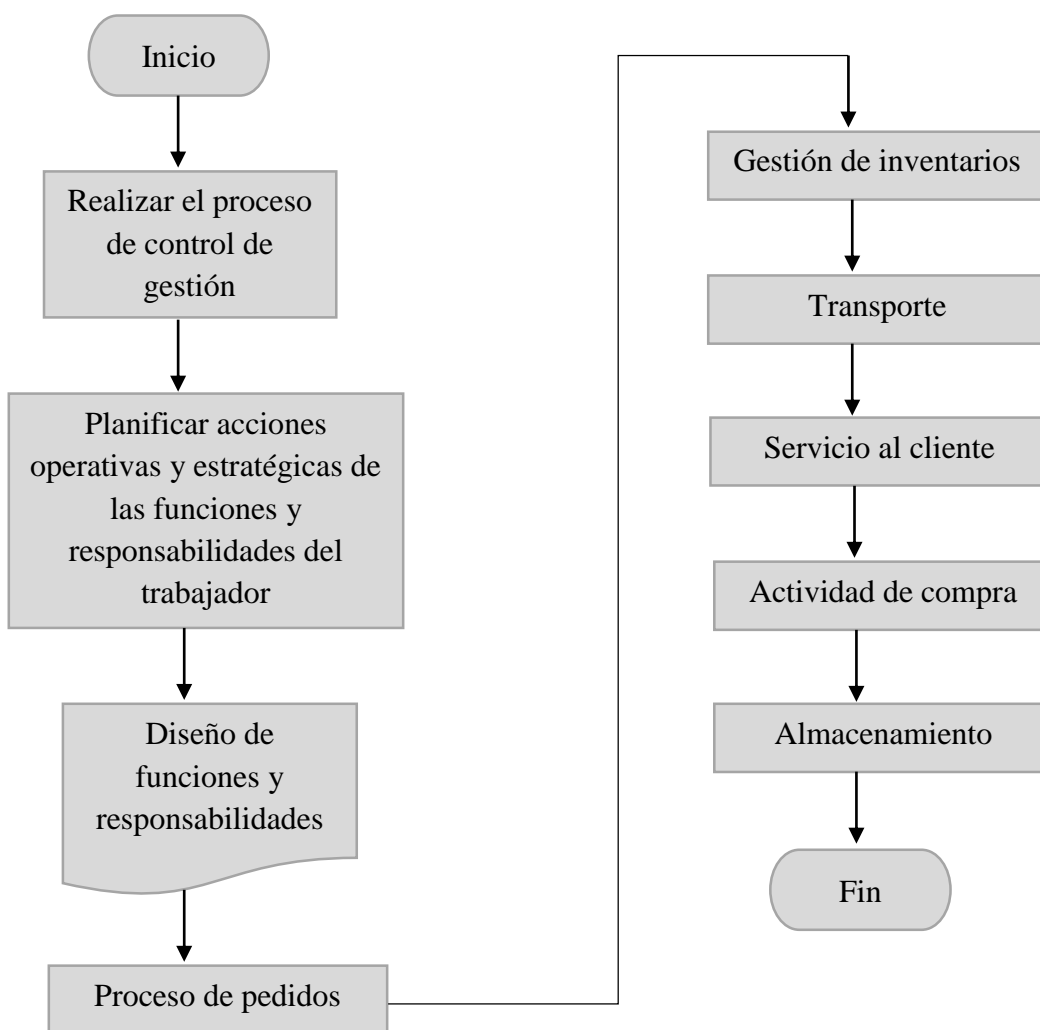
Tabla 3.5: Actividades de rendimiento de control

Medidas de Rendimiento del Proceso	Inicial	Objetivo	Actual	Mejora
Pedido a proveedores	20%	Determinar un control efectivo en el tipo y patrón de producción	Control eventual del tipo de productos	Control permanente del tipo y patrón de productos que permita un proceso productivo eficiente.
registro y validación	30%	Controlar permanentemente la preparación del producto	No existe un control continuo en las primeras etapas del producto	Establecimiento de un control permanente que permita el desarrollo del potencial de las líneas de panificación
ingreso a bodega de materia prima	15%	Inspeccionar minuciosamente el estado de la materia prima	El control de las actividades en la producción se presenta de manera superficial	Determinar un control riguroso a cada una de las actividades de la producción
registro de inventarios	12%	Integrar adecuadamente los procesos y actividades en dentro de las etapas productivas	No existe un control en la integración de los procesos.	Unificación de las actividades en cada uno de los procesos productivos.
chequeo de pedidos	15%	General una alta demanda de los productos en el mercado	No se genera seguimiento a los clientes y consumidores	monitoreo de necesidades al mercado consumidor y clientes
distribución y logística	8%	Ampliar la cobertura en el mercado	Se genera venta temporal	Acceso a la fidelización del cliente y consumidor

Fuente: Elaboración propia

Flujograma propuesto

Ilustración 3.5: Diagrama de flujo propuesto



Fuente: Elaboración propia

➤ **Fase 4: Actuar**

**6. ESTANDARIZACIÓN
Y CONTROL**

Para que la nivelación y control de los procesos y actividades se constituyan en el eje de progreso organizacional es necesario establecer las siguientes políticas que aseguren que el mejoramiento no se presente de manera temporal, sino que sea un mejoramiento continuo y permanente.

Políticas:

- La transferencia de la información y comunicación integren todos los niveles de las panificadoras
- Capacitación del capital humano para incrementar el desempeño laboral como fuente de integración las estrategias de cambio.
- Desarrollo de un ciclo motivacional que permita mantener el equilibrio individual y colectivo de los integrantes en las panificadoras.

Para que el proceso sea estandarizado se determinará en el proyecto la documentación necesaria y adecuada que garantice el normal funcionamiento en cada uno de los procesos mediante los siguientes documentos:

Transmisión y participación del proyecto:

En la transmisión de la información del proyecto se utilizará los siguientes parámetros:

Tabla 3.6: Transmisión y participación del proyecto

QUE	TIPO	CUANDO	QUIEN
Documentación	➤ Hojas de control de producción iniciales	Al inicio de la producción	Supervisores
	➤ Informe de control fitosanitario	En el proceso productivo	Supervisor Técnico
	➤ Informe de la producción en proceso.	El producto se encuentra en la etapa de producción	Jefe de producción
	➤ Informe de la producción total diaria.		Jefe de Producción
Formación	Mediante el establecimiento de programas formativos y de capacitación que mejore la fuerza laboral del personal	Existe un rendimiento deficiente y el nivel productivo de la empresa es bajo.	Jefe de Personal
Comunicación	Comunicación Directa	Cuando la información es compleja	Gerente Técnico

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES Y PLANES FUTUROS

El objetivo de esta etapa se basa en establecer los problemas oportunidades de mejora pendientes, la conclusión general del equipo de trabajo sobre el Proyecto de Planeación y Control de la Producción es el siguiente:

El proyecto de planeación y control de la producción funciona correctamente, pero la mejora se hace extensible a todas las panificadoras.

El problema que se presenta en el control de la producción hizo que entre los planes futuros propuestos del equipo se presente la oportunidad de iniciar el ciclo PDCA.

➤ Planes Futuros.

Iniciar y aplicar un PDCA con el objetivo de disponer un control de la producción adecuado que permita conseguir que el 100% de los procesos de producción contengan un control eficiente y pertinente.

CONCLUSIONES

- No existen pautas eficaces en los procesos de control de la producción, por lo que cada una de las actividades se ve afectada debido a la falta de estrategias de calidad, no se genera control de manera integral a cada una de las características de los productos, por tanto el perfil empresarial se ve afectado por la insatisfacción en el mercado.
- Hay varios factores que afectan a la imagen corporativa del servicio y del producto que debido a que la administración empírica y tradicionalista no está integrada a las necesidades del mercado, es decir, no se genera un proceso de comunicación con el cliente, lo que no permite que la entrega de información sea eficiente, de modo que no se cumplen sus requerimientos y necesidades.
- Actualmente, no existe un diseño integral de calidad basado en la metodología PDCA para acelerar y mejorar el proceso así como las operaciones productivas en el sector panificador que no implica ni la productividad o la competitividad de manera que no cumple con los objetivos.

RECOMENDACIONES

- Es importante crear un análisis estratégico de los procesos de panificación para generar eficiencia de la organización y el acceso a una mayor demanda en el mercado mediante la alineación de los recursos empresariales como estrategias para la competitividad y la calidad de modo que la información interna será el eje transversal del servicio mediante un producto distintivo de calidad para generar una mejor cobertura en el mercado.
- El cambio en la gestión empresarial va a generar mayores niveles de productividad, y se establecerá la innovación al servicio del cliente, por lo que es vital que cada una de las áreas se enmarcan en la alineación, los procesos administrativos, operativos y direccionales formen estratégicamente cada una de estas dimensiones para cumplir con los requisitos que en la actualidad el mercado lo exige.

- Es importante utilizar una herramienta de calidad como el ciclo PDCA de manera que será posible integrar, coordinar y simplificar procesos y la propia organización interna, que tendrá el personal para satisfacer las necesidades del mercado, por lo que un nuevo paradigma institucional se establece en el que el compromiso, la sistematización y la interacción son herramientas de apoyo de esta manera el ciclo permitirá acceder a una ventaja competitiva en el mercado para luego proyectar una imagen de eficiencia de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, César. (2014). *Metodología de la investigación*. Argentina: Pearson.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2017). *Índice de Competitividad Global 2017-2018*. Guayaquil: Cámara de Comercio de Guayaquil.
- Camisón Zornoza, César. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Prentice Hall.
- Carro Paz, Roberto. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Argentina: Universidad Mar del Plata.
- Costas, José. (2014). *Mejora continua (PDCA)*. España: Gestión.
- Daniels, L. (2012). *Investigación y enfoques*. México: Mc Graw Hill.
- Echeverri, Carolina. (2017). *La competitividad en el desarrollo empresarial*. México: Trillas.
- EKOS. (2018). Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país. *EKOS*.
- Enriquez, C. (2018). El pan continúa como el preferido. *Líderes*.
- Enriquez, Carolina. (2018). El pan continúa como el preferido. *Líderes*.
- Hernández, R. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Roberto. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Paola . (2015). *Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la ciudad de Estelí, Nicaragua. 2015*. Nicaragua : UNAN.
- Herrera, Luis. (2012). *Tutoría de la investigación científica*. Quito: Gráficas Corona.
- Hill, Charles. (2016). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Jimero, Jorge . (2013). *Ciclo PDCA*. México: Trillas.
- Juran, J.M. (2011). *Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Maza, Daniela. (2015). *VENTAJAS COMPETITIVAS EN EMPRESAS MULTILATINAS PANIFICADORAS DE ORIGEN CHILENO*. Chile: Economía y Negocios.
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (11 de 01 de 2018). www.comercioexterior.gob.ec. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec>
- Moreno, J. (2018). Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país. *EKOS*.
- Moreno-Luzón, María. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.

- Pérez, Ricardo. (2010). *El incremento de la productividad y competitividad en México: Innovación, conocimiento y desarrollo*. México: PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad.
- Picazo, Luis. (2012). *Servicio al cliente*. México: Trillas.
- Porter, Michael. (2015). *Ventajas Competitivas*. México: Mc Graw Hill.
- Romero y otros . (2011). *Métodos investigativos*. Argentina: Ariel.
- Roure, J. (2012). *Mejoramiento continuo y calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Rubio, Luis. (2015). *El poder de la Competitividad*. México: CIDAC.
- Sánchez, C. (2017). *Agenda Zonal 3*. Quito: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Santana, V. (2017). *Índice de Competitividad Global 2017-2018*. Guayaquil: Cámara de Comercio de Guayaquil.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Agenda Zonal 3*. Quito: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Sierra Bravo, Restituto. (2009). *Investigación científica*. México: Torillo.
- Tello, Mario. (2017). *Innovación y productividad en las empresas de servicios y manufactureras: el caso del Perú*. Perú: CEPAL.
- Villacorta, José. (2012). *Investigación científica*. Argentina: Ariel.

Anexo N°2: Cuestionario

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador



PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - AMBATO.

**FORMULARIO DE ENCUESTA DIRIGIDO A PROPIETARIOS DE
PANIFICADORAS DEL CANTÓN SALCEDO**

CUESTIONARIO

1.- ¿Considera que su negocio genera productividad porque distribuye a tiempo sus productos?

Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Cree usted que la productividad depende de que el propietario genere correctamente el uso de sus recursos?

Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escriba que recurso considera usted más importante y porque: -----

3.- ¿Cree usted que la demanda del mercado depende de la imagen competitiva de su panificadora?

Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Porque: -----

4.- ¿Considera usted que con un cambio del proceso productivo se mejorará el nivel de producción?

Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Porque: -----

5.- ¿Las actividades que usted realiza están relacionadas o sujetas a un plan de actividades, es decir planificación previa?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Porque: -----

Escoja una o dos opciones a las siguientes preguntas

6.- ¿Qué métodos de trabajo considera usted que se deberían mejorar para obtener mejores resultados?

Representación gráfica de procesos	Diagrama PEPSC (Proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes)	Cadena de valor	Capacitación y motivación a trabajadores
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Porque: -----

7.- ¿Qué factores considera usted importantes para posicionar la marca de su panificadora en los consumidores?

Calidad	Cantidad	Precio	Servicio
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otros:

8.- ¿Qué factores considera usted que se deberían mejorar para obtener productos más competitivos?

Materia Prima	Infraestructura	Capacitación Técnica	Innovación de productos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otros:

9.- ¿Para mejorar la calidad y reconocer cuan productivo es, cuáles de las siguientes herramientas ha implementado usted en su panificadora?

Plan de mejora continua	Estudio de mercado	Manual de calidad	Plan financiero	Análisis de ventas y recursos empleados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otros: -----

10.- ¿Considera usted que se innova para que sus productos sean más competitivos?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Porque: -----

Anexo N°3: Valor Ji-cuadrado

1.- ¿Considera que su negocio genera productividad porque distribuye a tiempo sus productos?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	15%
Algo de acuerdo	13	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18%
Algo en desacuerdo	5	15%
Muy en desacuerdo	4	12%
TOTAL	33	100%

3.- ¿Cree usted que la demanda del mercado depende de la imagen competitiva de su panificadora?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	15	46%
Algo de acuerdo	7	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15%
Algo en desacuerdo	2	6%
Muy en desacuerdo	4	12%
TOTAL	33	100%

Grados de libertad	
$Gf = (f-1) * (c-1)$	
Filas	5
Columnas	2
$Gf = (5-1) * (2-1)$	
$Gf = 4 * 1$	
$Gf = 4$	

Frecuencias observadas

	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
Pregunta N°1	5	13	6	5	4	33
Pregunta N°2	15	7	5	2	4	33
Total	20	20	11	7	8	66

Frecuencias esperadas

	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
Pregunta N°1	10	10	5.5	3.5	4
Pregunta N°2	10	10	5.5	3.5	4

Cálculo valor Ji-cuadrado

FO	FE	$\frac{(FO - FE)^2}{FE}$
5	10	2.5
13	10	0.9
6	5.5	0.045
5	3.5	0.643
4	4	0
15	10	2.5
7	10	0.9
5	5.5	0.045
2	3.5	0.071
4	4	0
TOTAL		7.604