



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.**

TEMA:

**“LA CADENA DE VALOR Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA
MEGA TALLER MULTIMARCAS, DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

AUTORA: ROSA KATTERINE BARRIONUEVO VELASTEGUI

TUTORA: ING. JANET URRUTIA

AMBATO – ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En mi calidad de Directora del Proyecto de Investigación, nombrada por el H. Consejo de la Universidad Técnica de Ambato.

CERTIFICO:

Que el informe de investigación: **“LA CADENA DE VALOR Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MEGA TALLER MULTIMARCAS, DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por la señorita Rosa Katterine Barrionuevo Velastegui, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y méritos a que continúe con los trámites y consiguiente aprobación de conformidad al Art. 14 del Reglamento de graduación para obtener el título terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo expuesto:

Autorizo su presentación ante los organismos competentes para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificadores y parte de los miembros de la comisión designada por el Honorable Consejo Universitario para la sustentación y defensa del mismo.



Ambato, mayo de 2015

Ing. Janet Urrutia U., Mg

CI. 180194633-4

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el proyecto de investigación con el tema: **“LA CADENA DE VALOR Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MEGA TALLER MULTIMARCAS, DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, nos corresponde exclusivamente a: la señorita Rosa Katterine Barrionuevo Velastegui, autora y a la Ing. Janet Urrutia, Directora del proyecto de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'KATTERINE B.' with a flourish underneath, positioned above a horizontal dotted line.

Rosa Katterine Barrionuevo Velastegui
C.I 180455438-2
AUTORA

A large, stylized handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. URRUTIA', enclosed within a large blue oval, positioned above a horizontal dotted line.

Ing. Janet Carolina Urrutia Urrutia
C.I 180194633-4
DIRECTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Graduación, sobre el Tema: **“LA CADENA DE VALOR Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MEGA TALLER MULTIMARCAS, DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, presentado por la srta: Rosa Katterine Barrionuevo Velastegui, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Ambato, mayo de 2015



.....
Econ. Diego Proaño
PRESIDENTE TRIBUNAL



.....
Dra. Cecilia Toscano
PROFESOR CALIFICADOR



.....
Dr. Joselito Naranjo
PROFESOR CALIFICADOR

DERECHOS DE AUTORA

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Rosa Katterine Barrionuevo Velastegui

C.I. 180455438-2

AUTORA

DEDICATORIA

A Dios omnipotente que a través de su bondad he podido alcanzar mis más anheladas metas.

Con todo mi amor y eterna gratitud a mis padres Walter y Ligia quienes han sido los artífices de mi carrera, que me han enseñado a luchar por mis sueños, que podre reír o llorar pero que siempre estarán ahí para apoyarme quienes han sido un verdadero ejemplo de vida.

A mi hermano David por su apoyo incondicional por ser mi gran compañero en el sendero de la vida.

A mi esposo Frank por su amor y su compañía gracias por ser parte de este proyecto, a mi hijo Martín mi mayor fuente de inspiración mi motivo para sonreír, luchar y siempre salir adelante por ti y para ti mis triunfos pequeño mío.

A mi familia en general por estar siempre presente en mi vida.

A mis amigas quienes han compartido vivencias, alegrías y tristezas junto a mí.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por acogerme en sus aulas, a mis maestros quienes a lo largo de este ciclo académico me han transmitido sus conocimientos.

En especial a la Ing. Janet Urrutia directora de este proyecto, por su tiempo, acertados consejos y por su motivación.

Katherine

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

Página #

PÁGINAS PRELIMINARES

Portada.....	i
Aprobación del tutor	ii
Aprobación del tribunal de grado.....	iii
Autoría del trabajo de graduación	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general de contenidos.....	vii
Índice de gráficos	xii
Índice de tablas.....	xiii
Resumen ejecutivo	xiv
Abstract	xvi
Introducción	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.1.1. Contextualización macro.....	3
1.2.1.2. Contextualización meso	4
1.2.1.3. Contextualización micro	5
1.2.2. Análisis crítico	5
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del problema	6
1.2.5. Interrogantes.....	6
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Objetivos	8

1.4.1. Objetivo general	8
1.4.2. Objetivos específicos	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos	9
2.2. Fundamentación filosófica	12
2.3. Fundamentación legal	13
2.4. Categorías fundamentales	18
2.4.1. Marco conceptual variable independiente.....	18
2.4.2. Marco conceptual variable dependiente.....	26
2.4.3. Superordinación conceptual	36
2.4.4. Subordinación conceptual	37
2.5. Hipótesis.....	38

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad básica de la investigación	39
3.1.1. De campo	39
3.1.2. Bibliográfica-documental.....	39
3.2. Nivel o tipo de investigación.....	40
3.2.1. Exploratoria.....	40
3.2.2. Descriptiva	40
3.2.3. Correlacional	41
3.3. Población y muestra	41
3.3.1. Población.....	41
3.3.2. Muestra.....	42
3.4. Operacionalización de variables	43
3.4.1. Operacionalización de la variable independiente.....	43
3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	44

3.5. Plan de recolección de información	45
3.6. Plan de procesamiento de la información	47

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados	48
4.2. Verificación de hipótesis.....	62
4.2.1. Cálculo t student.....	62
4.2.1.1. Regla de decisión	64

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones	66
5.1. Recomendaciones.....	67

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos	68
6.1.1. Título	68
6.1.2. Institución ejecutora	68
6.1.3. Beneficiarios	68
6.1.4. Ubicación	68
6.1.5. Tiempo estimado.....	69
6.1.6. Inicio-fin.....	69
6.1.7. Equipo técnico responsable.....	69
6.1.8. Costos.....	69
6.2. Antecedentes de la propuesta	70
6.3. Justificación.....	70
6.4. Objetivos	71

6.4.1. General	71
6.4.2. Específicos	71
6.5. Análisis de factibilidad.....	71
6.5.1. Político	71
6.5.2. Tecnológico.....	71
6.5.3. Organizacional	72
6.5.4. Ambiental.....	72
6.6. Fundamentación	72
6.7. Metodología	81
6.7.1. Compromiso de la dirección	81
6.7.2. Satisfacción del cliente.....	82
6.7.3. Identificación de la cadena de valor.....	82
6.7.3.1. Actividades de apoyo	84
6.7.3.2. Actividades primarias	86
6.7.3.3. Actividades estratégicas.....	88
6.7.4. Implantación de procesos para mejora de la productividad.....	90
6.7.4.1. Distribución de procesos	90
6.7.5. Indicadores de productividad	97
6.7.5.1. Modelo de Kendrick.....	98
6.7.6. Evaluación de beneficios	100
6.7.6.1. Costos para servicio automotriz.....	102
6.7.6.2. Costos para servicio latonería y pintura	108
6.7.6.3. Aplicación de índices de productividad	109
6.8. Administración.....	112
6.8.1. Estructura organizacional.....	112
6.8.2. Estructura funcional	113
6.8.3. Recursos	114
6.9. Previsión de la evaluación.....	114
Bibliografía	118
Anexos	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página #
Grafico #1: Actividades del sector automotriz.....	4
Gráfico #2: Árbol de Problemas	5
Grafico #3: Modelo insumo producto.....	30
Grafico #4: Modelo productividad del trabajador... ..	30
Grafico #5: Teoría motivacional... ..	31
Grafico #6: Red de categorías fundamentales.....	37
Grafico #7: Constelación de Ideas.	38
Gráfico #8: Análisis sobre logística de entrada.....	49
Gráfico #9: Análisis sobre operaciones.....	50
Gráfico #10: Análisis sobre logística de salida.	51
Gráfico #11: Análisis sobre marketing y ventas.	52
Gráfico #12: Análisis sobre servicio.	53
Gráfico #13: Análisis sobre compras.	54
Gráfico #14: Análisis sobre tecnología.	55
Gráfico #15: Análisis sobre recursos humanos.....	56
Gráfico #16: Análisis sobre infraestructura.	57
Gráfico #17: Análisis sobre insumo producto.....	58
Gráfico #18: Análisis sobre motivación.....	59
Gráfico #19: Análisis sobre maquinaria.....	60
Gráfico #20: Regla de decisión para aceptación de hipótesis.....	64
Gráfico #21: Esquema de la cadena de valor.....	73
Gráfico #22: Factores que influyen en la productividad.....	76
Gráfico #23: Mejora de la productividad.....	78
Gráfico #24: Ciclo de la productividad.....	80
Gráfico #25: Cadena de valor.	82
Gráfico #26: Distribución por procesos mecánica.	90
Gráfico #27: Diseño de procesos pintura y latonería.	93
Gráfico #28: Flujo grama de procesos.	95
Gráfico #29 Organigrama estructural.....	112
Gráfico #30 Organigrama funcional.	114

ÍNDICE DE TABLAS

	Página #
Tabla #1 Operacionalización de la variable independiente.....	44
Tabla #2 Operacionalización de la variable dependiente.....	45
Tabla #3 Tabulación sobre logística de entrada.	49
Tabla #4 Tabulación sobre operaciones.	50
Tabla #5 Tabulación sobre logística de salida.	51
Tabla #6 Tabulación sobre marketing y ventas.....	52
Tabla #7 Tabulación sobre servicio.	53
Tabla #8 Tabulación sobre compras.	54
Tabla #9 Tabulación sobre tecnología.	55
Tabla #10 Tabulación sobre talento humano.	56
Tabla #11 Tabulación sobre infraestructura.....	57
Tabla #12 Tabulación sobre insumo producto.	58
Tabla #13 Tabulación sobre productividad.....	59
Tabla #14 Tabulación sobre motivación.	60
Tabla #15 Tabulación sobre maquinaria.	61
Tabla #16 Grupos de preguntas.....	62
Tabla #17 Equipo técnico responsable.....	69
Tabla #18 Presupuesto.	69
Tabla #19 Funciones de la cadena de valor.	74
Tabla #20 Pilares de la productividad.....	79
Tabla #21 Infraestructura de la empresa.	83
Tabla #22 Tecnología.....	83
Tabla #23 Talento humano.....	84
Tabla #24 Estructura organizacional.....	84
Tabla #25 Proveedores.....	85
Tabla #26 Logística de entrada.	85
Tabla #27 Logística de salida.....	86
Tabla #28 Marketing y ventas.....	86
Tabla #29 Servicios.....	87
Tabla #30 Investigación y desarrollo.	87

Tabla #31 Financiamiento.....	88
Tabla #32 Planificación.....	88
Tabla #33 Índices de productividad total.....	97
Tabla #34 Índices de Productividad Parcial.....	98
Tabla #35 Beneficios del proceso mantenimiento vehicular.....	99
Tabla #36 Beneficios del proceso reparación de motores y partes.....	100
Tabla #37 Beneficios del proceso agregados.....	100
Tabla #38 Beneficios del proceso latonería.....	100
Tabla #39 Beneficios del proceso pintura.....	102
Tabla #40 Matriz costos de producción sin establecer procesos.....	103
Tabla #41 Matriz costos de producción estableciendo procesos.....	104
Tabla #42 Costos para servicio automotriz.....	106
Tabla #43 Costos para latonería y pintura sin establecer procesos.....	108
Tabla #44 Costos para latonería y pintura estableciendo procesos.....	108
Tabla #45 Aplicación de índices totales.....	110
Tabla #46 Aplicación de índices parciales.....	111
Tabla # 47 Actividades Motivacionales.....	112
Tabla #48 Recursos económicos – humanos propuesta.....	115
Tabla #49 Matriz previsión de la evaluación.....	117

RESUMEN EJECUTIVO

Las condiciones del mercado y de una economía globalizada, establece distintos desafíos para las empresas, siendo uno de ellos los procesos a través de la cadena de valor y cómo estos pueden relacionarse con la productividad de la empresa. Este contexto supone que la empresa de servicio automotriz debe estar preparada y manejar procesos cronológicos para enfrentar las circunstancias que generan los constantes cambios en el sistema productivo y lograr el éxito.

El principal objetivo de este trabajo es analizar la relación que tiene la cadena de valor con la productividad de la empresa Mega Taller Multimarcas. Este estudio está orientado en un paradigma crítico propositivo, metodología de campo con la observación directa, utilizando la herramienta del cuestionario a empleados y propietario de la empresa; la investigación es cuantitativa-cualitativa, porque está dirigida a comprobar una hipótesis y cualitativa ya que la conclusión a la que se llega posteriormente de analizar los resultados del cuestionario aplicado a la empresa se verifica la hipótesis “La Cadena de Valor se relaciona con la productividad de la Empresa Mega Taller Multimarcas”, para la solución de la problemática identificada se diseña un modelo de procesos a través de la cadena de valor y lograr mejorar la productividad de la empresa.

Para ello se utiliza actividades estratégicas que consisten en analizar y establecer prioridades para la planificación la misma es importante ya que de esta manera la empresa esta direccionada a cumplir metas y objetivos, actividades primarias, que constituyen una parte fundamental en la empresa las cuales incluyen proveedores estableciendo procesos para manejar rubros de compras pagos, logística de entrada que maneja inventarios, recepción de trabajo, logística de salida por medio del que se establece procesos para la entrega y tratamiento del producto o servicio, marketing y ventas que se refiere a la publicidad, promoción, acogida del mercado y servicio el cual establece procesos para la postventa llamadas de seguimiento, garantía, atención al cliente.

Las actividades de apoyo que incluye estructura organizacional enfocada a la organización por departamentos, recursos humanos por medio del cual se establecen actividades para desarrollo del personal y sus retribuciones económicas, tecnología que permite analizar el nivel tecnológico que se aplica en la entidad y forma de mejorarlo por último la infraestructura por medio de esta se evalúa los activos fijos y equipamiento en general de la empresa.

Descriptor: Cadena de valor, productividad, planificación, financiamiento, investigación, desarrollo, proveedores, logística de entrada, logística de salida, marketing y ventas, servicio, estructura organizacional, recursos humanos, tecnología, infraestructura, empresa, ingreso económico.

ABSTRACT

Market conditions and a globalized economy, provides different challenges for companies, one of which processes through the value chain and how these may relate to business productivity. This context implies that the automotive service company must be prepared and manage chronological processes to address the circumstances that generate the constant changes in the production system and achieve success.

The main objective of this work was to analyze the relationship of the value chain productivity of the company Mega Workshop Multimarcas. This study is oriented in a proactive critical paradigm, a field methodology was applied through direct observation, using the questionnaire of employees and business owner; research was quantitative-qualitative, because it was addressed to test a hypothesis and qualitative because the conclusion is reached then analyze the results of the questionnaire applied to the company's hypothesis "Value Chain verified is significantly related to business productivity Multimarcas Mega Workshop ", to solve the problems identified a model of design processes through the value chain and achieve improved business productivity.

For this strategic activities is to analyze and prioritize planning which is important as it used this way the company is directed to meet goals and objectives, primary activities, which likewise constitute a major part in the company providers which include establishing processes to manage shopping items payments, inbound logistics which manages inventory, work desk, outbound logistics processes whereby for delivery and processing of the product or service, marketing and sales which establishes refers to advertising, promotion, market acceptance and service which provides processes for tracking sales calls, warranty, customer service.

Support activities including organizational structure focused on the organization department, human resources through which staff development activities and financial rewards are established technology for analyzing the technological level that applies in the state and how to improve it finally infrastructure whereby fixed assets and equipment is assessed overall company.

Descriptors: Value chain, productivity, planning, financing, research, development, suppliers, inbound logistics, outbound logistics, marketing and sales, service, organizational structure, human resources, technology, infrastructure, enterprise income.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Ecuador se ha convertido en una necesidad contar con personal que dirija la organización quienes ofrezcan conocimientos o el uso de la tecnología, sobre todo la utilización de procesos cronológicos para realizar cada actividad que concierne a la realización del producto o servicio.

La cadena de valor es una herramienta muy útil al momento de aplicarla en la empresa ya que permite optimizar tiempo y recursos mejorando así la productividad de la entidad, esta investigación se realiza para colaborar con la empresa Mega Taller Multimarcas a establecer procesos e incrementar la productividad.

El trabajo investigativo se lo efectúa con la participación de de su propietario y sus colaboradores creando un compromiso de colaboración para mejorar su productividad y sus ingresos económicos.

La distribución de los diversos temas en la estructura del trabajo está constituida de la siguiente manera:

Capítulo I, se ejecuta el planteamiento del problema, también, se incluye el análisis crítico, la prognosis, formulación del problema, delimitación de la investigación, justificación y los objetivos que se logran cumplir al final de la tesis.

Capítulo II, se expone el marco teórico, que comprende los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, fundamentación legal, las categorías fundamentales de estudio, el desarrollo teórico de las categorías fundamentales de investigación y el planteamiento de la hipótesis a verificarse.

Capítulo III, se refiere a la metodología para el desarrollo de la presente tesis; como la modalidad, tipo de investigación, población, muestra de estudio, operacionalización de variables de la hipótesis, plan de recolección y procesamiento de resultados.

Capítulo IV, se describe al análisis de los resultados y la interpretación de datos obtenidos a través del cuestionario y la verificación de la hipótesis.

Capítulo V, se expone las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego del análisis de los resultados e interpretación de datos. Dentro de la cual, las conclusiones fueron realizadas en concordancia con los objetivos específicos planteados en el capítulo I, mientras, que las recomendaciones fueron efectuadas de acuerdo a la propuesta de la investigación.

Capítulo VI, se diseña un modelo de procesos a través de la cadena de valor y con ello lograr incrementar la productividad de la empresa Mega Taller Multimarcas.

CAPÍTULO 1

EI PROBLEMA

1.1 Tema

“La cadena de valor y la productividad en la empresa Mega Taller Multimarcas de la ciudad de Ambato”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contextualización macro

De acuerdo con el análisis sectorial automotriz y autopartes (2011), realizado por la Unidad de Inteligencia Comercial, el sector automotor tiene una participación importante en la economía del país debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que involucra. En el concepto de tributos se estima que son de alrededor de USD 1.000 millones, además de su impacto en la generación de empleo en las diferentes partes de su cadena, desde el ensamble hasta la distribución y venta.

Las empresas y organizaciones del sector automotor en su conjunto generan alrededor de 14.000 plazas de empleo directo e indirecto, dinamizan la economía nacional con un volumen de negocios anual de \$5.200 millones lo cual equivale al 9% del PIB y contribuyen al desarrollo del país a través de la transferencia de nuevas tecnologías y soluciones de movilidad.

Actualmente vivimos en una época en donde se están presentando cambios en nuestro entorno; en donde aspectos políticos, sociales, económicos, tecnológicos y

climáticos están en constante cambio, por lo que las empresas se ven afectadas por esto, y es cuando deben realizar una planificación estratégica que les ayude como una herramienta fundamental para estar preparados a las diferentes eventualidades, y también el de establecer lineamientos que ayuden al desarrollo de la actividad que presta la empresa y alcanzar los objetivos empresariales. Todas las empresas poseen una estrategia implícita o explícitamente. En las grandes empresas la planificación estratégica se ha convertido en un proceso formal, donde existen personas dedicadas a este proceso.

En otros casos, la estrategia, es parte de la función de comercialización, es decir, elaborar una planificación de mercado estratégico. La planificación estratégica es un proceso de desarrollo e implementación de técnicas para alcanzar propósitos u objetivos. El objetivo principal es lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades; y donde se analice la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio. La calidad en el servicio, es también una parte importante del éxito de las empresas; el cómo lograrlo, es algo que hay que planificar y que se debe tomar en cuenta al momento de la elaboración del plan estratégico, así los clientes preferirán a una empresa no solo por su producto, servicio o sus precios sino por el trato que reciben.

Las actividades relacionadas al sector automotriz están contenidas dentro de tres grandes actividades, las que en orden de importancia por el número de establecimientos son: comercio, manufactura y servicios.

A escala nacional, de acuerdo a la información del Censo Nacional Económico 2010, existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos

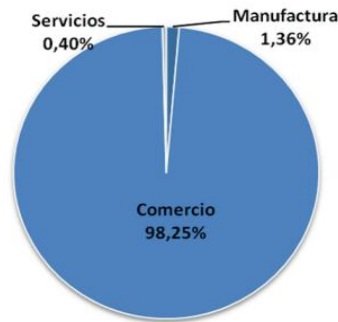


Gráfico # 1: Actividades del Sector Automotriz
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: INEC (2010)

1.2.1.2 Contextualización meso

De acuerdo a la distribución provincial proporcionada por el Censo Nacional Económico (2010), se tiene que el mayor número de establecimientos relacionados al sector automotriz se encuentran en Guayas (27%), seguido de Pichincha (17%), Azuay (8,1%), Manabí (7,5%) y Tungurahua (4,5%). Los cuales son fuente importante de plazas de empleo, se tienen 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en manufactura 5.194 y en Servicios 6634.

Tungurahua es una provincia que se encuentra situada en la Sierra de Ecuador. Tiene un gran atractivo cultural, cuenta con una población de 322,856 habitantes, en un área de 1,009 km², en la actualidad participa activamente en la matriz productiva del país, puesto que aporta en diferentes sectores como son, el textil, comercial y ahora el automotriz, este último a través de la comercialización de vehículos y sus partes, la manufactura y los servicios de mantenimiento y reparación de los mismos, generando mayores fuentes de empleo.(Inec, 2012).

Actualmente a nivel provincial las grandes empresas básicamente aplican planificación estratégica, esto ha causado que medianas y pequeñas empresas no la consideren necesario sin tomar en cuenta que los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión a la calidad.

1.2.1.3 Contextualización micro

La empresa Mega Taller Multimarcas, nace hace cuatro años, tras haber obtenido la experiencia el señor Walter Barrionuevo en empresas concesionarias donde prestó sus servicios por más de veinte años, surge con la idea de realizar un trabajo personalizado, de calidad y a precios accesibles.

Para ello requirió de personal capacitado y con la experiencia necesaria para sacar a flote la entidad, la cual debido a su acogida ha mostrado un tendiente crecimiento hacia el éxito, más sus operaciones y actividades han evolucionado continuamente pero al no tener la experiencia requerida para administrar las mismas, afecta su productividad todo esto ya que no se cuenta con una cadena de valor clara que integre actividades principales, estratégicas y de apoyo.

En la organización es primordial reconocer las falencias en cada actividad de tal manera que nos llevara a una evaluación global, para ello es importante autoevaluar a la empresa con el fin de establecer procesos productivos que permitan administrar la calidad total a través de un proceso constante que se llama mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. (Deming, 1996)

Es por ello que los inventarios, cuentas por cobrar y pagar no tienen un control adecuado, así como también no existe una correcta asignación de trabajo al personal, todo esto ha generado malestar en el desarrollo de la empresa, lo cual mantiene preocupado a su gerente propietario, es por esto la importancia de desarrollar el presente trabajo de investigación.

1.2.2 Análisis crítico

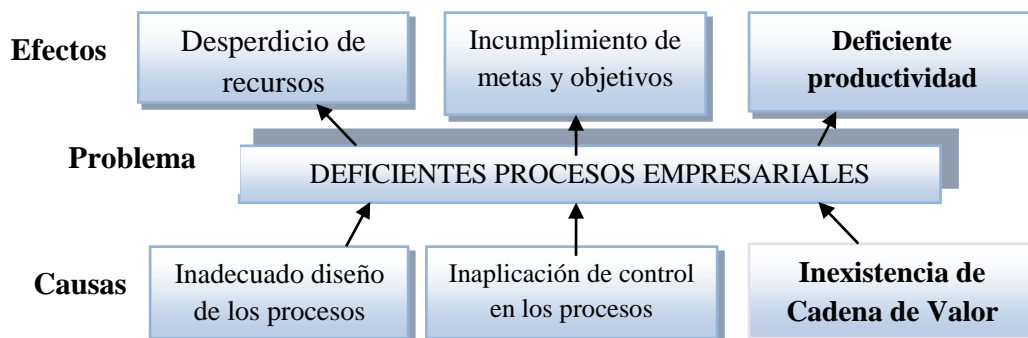


Gráfico #2: Árbol de Problemas
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: MEGA TALLER MULTI MARCA

Relación causa - efecto

La inexistente cadena de valor de la empresa Mega Taller Multimarcas provoca deficientes actividades lo cual genera un impacto negativo en la productividad, todo esto se ve reflejado en faltantes de inventario, elevada cartera vencida y la duplicidad en el pago a proveedores.

Por otra parte la inaplicación de control en los procesos incumple las metas y objetivos ya que la empresa no utiliza documentos de control afectando la estabilidad financiera, y por ende a la tranquilidad de su propietario.

1.2.3 Prognosis

La empresa no cuenta con una herramienta para mejorar los procesos empresariales como lo es la cadena de valor, pues no realiza actividades estratégicas, primarias y de apoyo por lo cual existe deficientes procesos empresariales, existe desperdicio de recursos, niveles bajos de productividad, además la entidad no cuenta con planes de mejora continua con el fin de ofrecer calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa de tal manera que los índices de productividad arrojaran resultados desfavorables con lo cual se disminuirá los beneficios económicos, se perderá clientes, no se cumplirá con los objetivos empresariales y con esto credibilidad en el mercado, para finalmente cesar las actividades.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo la cadena de valor afecta la productividad de la empresa Mega Taller Multimarcas, en la ciudad de Ambato?

Variable Independiente: Cadena de valor

Variable Dependiente: Productividad

1.2.5 Interrogantes

1.- ¿Se debe realizar un estudio sobre la cadena de valor para evaluar los procesos en la empresa?

2.- ¿De qué manera afecta la cadena de valor en la productividad en la empresa?

3.- ¿Se debe implementar la cadena de valor para mejorar la productividad de la empresa Mega Taller Multimarcas?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Campo: Administración

Área: Empresa

Aspecto: Cadena de valor

Beneficiarios: La empresa, empleados, clientes, el investigador.

Temporal: El tiempo del problema a investigar, diciembre del 2014 a marzo del 2015.

Espacial: La investigación se realizará en la empresa Mega Taller Multimarcas, de la ciudad de Ambato.

1.3 Justificación

Una herramienta que permite estructurar los procesos constitutivos de la empresa es la cadena de valor, que sistematiza y agrupa dichos procesos esta técnica, irrumpió en la década de los 80's, con gran fuerza en el ámbito empresarial su autor es el catedrático de la Universidad de Harvard Michael Porter: la cadena de valor disgrega a la empresa en las actividades discretas que la componen permitiendo un análisis particular de cada una, dirigido a conocer cuales agregan (o no) valor al producto o servicio y tomar decisiones al respecto, la cadena de valor posee una indudable fuerza metodológica pues viabiliza la comprensión de los fenómenos empresariales.

Toda empresa requiere de una cadena de valor adecuada que permita establecer políticas y procedimientos que encaminen las actividades, a través del uso eficiente de los recursos, la calidad de los productos y servicios que oferta y hacia la eficacia del logro de objetivos, puesto que en la actualidad el Ecuador requiere

fomentar su matriz productiva a través de la participación proactiva de sus integrantes.

Mega Taller Multimarcas, requiere salvaguardar sus activos, fomentar sus ganancias, mantenerse en el mercado y fortalecer su imagen empresarial; para de esta manera evitar pérdidas innecesarias, todo esto será posible a través de la aplicación oportuna de una cadena de valor que contemple actividades primarias y de apoyo.

Así también el presente trabajo de investigación servirá de apoyo para aclarar las dudas académicas de las futuras generaciones.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Implementar un modelo de procesos a través de la cadena de valor para mejorar la productividad de la empresa Mega Taller Multimarcas, de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Específicos

- Realizar un estudio sobre la cadena de valor para evaluar los procesos empresariales de la empresa Mega Taller Multimarcas.
- Evaluar la productividad como resultado de la implementación de la cadena de valor.
- Proponer la implementación de la cadena de valor para mejorar los procesos empresariales y de esta manera incrementar la productividad en la empresa Mega Taller Multimarcas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Previa indagación con la finalidad de ampliar el tema de investigación se ha considerado importante tomar como referencia trabajos de investigación similares desarrollados anteriormente, los mismos que se describen a continuación:

En la investigación “Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias”,(Morillo C, 2005) las probabilidades de éxito en la toma de decisiones dependen, en gran medida, de la calidad de la información manejada. Desde la perspectiva estratégica, es imprescindible conocer la información sobre los competidores y la posición de la empresa (medio externo e interno) para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

De ahí que el análisis de la cadena de valor se presente como una herramienta valiosa y al alcance incluso de las pequeñas y medianas empresas para el proceso de diseño de estrategias, ya que aporta información cuantitativa y cualitativa sobre la empresa y su contexto. El análisis de la cadena de valor se presenta sistemáticamente como una herramienta indispensable para quienes toman decisiones, bajo dos grandes enfoques al alcance de las Pymes.

El primer enfoque, denominado análisis de la cadena de valor industrial, plantea a la empresa como una parte de un conjunto de actividades, en el sistema de producción de bienes y servicios, donde, para ser más competitivos, no sólo se deben observar las características internas de la empresa, sino de la cadena de valor completa.

Esto se debe a que las decisiones estratégicas de comprar o producir, de integración hacia delante o hacia atrás, se vuelven más claras desde la perspectiva de su impacto total. La cadena de valor industrial es un ejercicio de análisis, donde la idea es ubicar al negocio frente a proveedores, clientes y competidores, además de buscar la forma de interactuar y formar alianzas con éstos. El segundo enfoque, el Análisis de la Cadena de Valor Agregado, se refiere a la interdependencia de las actividades de valor dentro de la empresa, en las cuales se deben explotar vínculos de coordinación internos. Estos vínculos internos surgen de la descomposición de las actividades empresariales, en búsqueda de fuentes de diferenciación y reducción de costos frente a los competidores, pues el análisis implica el conocimiento de todo el proceso productivo de la organización y la reestructuración del mismo en actividades creadoras de valor, desde la adquisición de la materia prima hasta el servicio postventa.

Ambos enfoques son complementarios, puesto que la organización puede ser vista como parte de un todo; es decir, donde la cadena de valor agregado de la organización constituye una pequeña parte de las actividades realizadas conjuntamente con proveedores, distribuidores y clientes. No se puede concentrar sólo en la cadena interna sino en la de los demás participantes de la cadena de valor industrial, y tomar las medidas pertinentes para crear situaciones o cambios favorables para el desarrollo de ventajas competitivas.

En consecuencia, los niveles de costos, los márgenes de utilidad y calidad de sus actividades y productos de éstas, dependen, en gran medida, de la posición de costos y de la diferenciación de la empresa frente a sus competidores, en su afán por lograr y mantener ventajas competitivas.

En la investigación “La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios”,(Canto, 2013) menciona que el presente estudio tiene por objetivo la generación de una herramienta de gestión para que en base a los diferentes factores requeridos por los servicios y los gastos de gestión necesarios, se reflejen en la contabilidad en tiempo real y que estos, a su vez se asignen a los

diferentes procesos que conforman la cadena de valor de la empresa, a fin de visualizar oportunidades de negocios y/o ventajas competitivas.

Este modelo de procesos beneficia directamente a la empresa en estudio e indirectamente a las empresas de este rubro, al obtener resultados inmediatos acerca del costo de su servicio, rentabilidad por línea de negocio y los resultados finales esperados; con los cuales se pueden tomar decisiones estratégicas que garanticen la permanencia de la empresa en el mercado.

En el trabajo “Integración Vertical de la Cadena de Valor del Sector Avícola en el Estado Zulia”, Chirinos (2008), el análisis de la cadena de valor industrial aplicada al sector avícola, permite distinguir las principales actividades generadoras de valor dentro del sector, las cuales se resumen en nueve para la línea de producción de pollos de engorde (producción de alimento, levante de progenitoras, levante de reproductoras, incubación, engorde, beneficio, despresado, transformación de la carne de pollo y distribución) y siete para la línea de huevos de consumo (producción de alimento, levante de progenitoras, levante de reproductoras, incubación, cría y recría, ponedoras y distribución).

Dentro de esta cadena de valor todas las actividades señaladas deben funcionar de manera coordinada eficientemente para alcanzar el éxito del sector, ya que este tipo de producción se caracteriza por tener ciclos de crecimiento específico de las aves que no se pueden detener, por lo que cada una de las etapas requiere disponer de sus insumos en el momento adecuado para iniciar su producción.

La descoordinación o la ineficiencia de alguna de las etapas se verán reflejadas en el resto, ocasionando importantes pérdidas a las empresas. Es por esto que la estrategia de integración vertical en sus diferentes modalidades ha tenido éxito en el sector avícola, ya que permite coordinar adecuadamente cada una de las actividades que se deben realizar secuencialmente, facilitando la planificación de la producción, asegurando la disponibilidad de los insumos en el momento requerido, a la vez que se disminuyen los costos por la eliminación de las

negociaciones con el mercado externo, se aprovechan las economías de escala y se tiene un mayor control sobre la calidad de los productos finales. Para las empresas del sector avícola del estado de Zulia, han sido mayores los beneficios que los costos que representa la integración vertical, por lo cual se pudo evidenciar como todas las empresas se han venido esforzando por abarcar poco a poco todas las etapas de su cadena de valor.

Estas investigaciones muestran la importancia de contemplar la cadena de valor en los aspectos internos y externos de una empresa, partiendo desde el proveedor, el proceso interno y el cliente.

2.2 Fundamentación filosófica

Esta investigación se encuentra enmarcada en el paradigma critico-propositivo con enfoque cuantitativo-cualitativo, pues se establece lo siguiente:

Este enfoque manifiesta que se denomina crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la logística instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad. (Herrera E, Medina F, & Naranjo L, 2004)

Para Ruiz (2012) el enfoque cualitativo, “Es la alternativa más expedita de los investigadores sociales para interpretar y comprender la realidad social circundante. Esta estrategia de investigación adquiere una extraordinaria importancia en las décadas recientes, ya que los profesionales de las ciencias sociales han aceptado y valorado la rigurosidad científica de los métodos cualitativos”.

Según Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista (2003) El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía

en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

La investigación es de carácter mixto o multimodal, la misma que desde la perspectiva de (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista, 2003) “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de una investigación e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos; así como, su integración y discusión conjunta para realizar inferencias, producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

La investigación se fundamenta en la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo con lo cual al aprovechar las virtudes de cada uno de ellos se facilita recolectar y analizar datos, ambos resultan ser muy valiosos por lo cual ninguno es mejor que otro solo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un problema.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Medidas ambientales por actividad

Mecánicas automotrices, lubricadoras y lavadoras.

Horario de funcionamiento:

Jornada normal de trabajo diurno.

Emisiones a la atmósfera ruido y vibraciones

Colocar la señalización acorde a la norma INEN 439, en las obras edificadas (rampas, área administrativa, baños, cuarto de maquinas, área de almacenamiento de aceites, etc.), de conformidad con los diseños de señalización de forma que los clientes, trabajadores, vecinos y propietarios adviertan con oportunidad la existencia de un peligro y la naturaleza de este.

Disponer de un baño, urinario y tasa, en buenas condiciones, con conexión al alcantarillado o a pozo séptico.

Mantener pintado el cerramiento exterior.

Aislamiento acústico en áreas de trabajo y no ubicar maquinaria junto a linderos de viviendas.

Anclaje de maquinaria en superficies estables.

En caso de que existan emisiones de procesos (polvo, olores, vapores, etc.), los lugares de trabajo deberán contar con ventilación. Las áreas de trabajo donde se produce emisiones de procesos provenientes de lavado, pulverizado, pintura, lijado, suelda, deberán estar delimitadas. Las emisiones deberán ser controladas para evitar molestias a los colindantes.

Realizar mantenimientos frecuentes de los equipos y maquinaria y llevar un registro de los mismos.

Gestión de riesgos

Contar con áreas diferenciadas para almacenar solventes, pintura, combustible, etc, cubiertas, con adecuada ventilación natural o forzada, con piso impermeable alejada de conexiones eléctricas y lugares donde se realicen actividades con peligro de ignición.

Contar con las instalaciones eléctricas debidamente aisladas, protegidas, fijas y en buen estado.

Contar con el permiso de bomberos y cumplir con las medidas necesarias y suficientes para la prevención y control de incendios establecidas por el Cuerpo de Bomberos (extintores, números de emergencia).

Contar con un botiquín de primeros auxilios.

Los trabajadores deben utilizar Equipos de Protección Personal acorde a los riesgos a los que estén expuestos (protección de manos, ojos, respiratoria, auditiva, etc).

Las labores de corte de materiales, soldadura, o que generen riesgo de combustión, deberán ser realizadas en áreas designadas lejos del sitio de almacenamiento de materiales inflamables.

Contar con material adecuado para el control y limpieza de derrames; la limpieza debe ser inmediata de manera de no permitir contaminación, no debe realizarse la limpieza con combustibles o solventes sino con desengrasantes biodegradables.

Aguas residuales no domésticas.

El establecimiento deberá contar con cajas separadoras de hidrocarburos (trampas de aceites y grasas) para controlar los derrames de combustibles, aceites, el lavado, limpieza y mantenimiento de instalaciones y vehículos previo al vertido a los cuerpos de agua o al sistema de alcantarillado.

Contar con cajas sedimentadoras y rejillas perimetrales conectadas a las trampas de grasa.

La trampa de grasas no debe recolectar descargas domesticas.

Realizar la limpieza frecuente de rejilla, cajas sedimentadoras, trampas de aceites y grasas.

Gestión de residuos

Los residuos sólidos y líquidos deben estar ubicados en áreas diferenciadas y exclusivas, con piso impermeable y protegidos del agua y el viento. Las áreas deben estar alejadas de conexiones eléctricas y fuentes de calor y no debe existir ninguna conexión al sistema de alcantarillado o a un cuerpo de agua.

Los establecimientos deberán tener la facilidad para el acceso y maniobras de recolección de residuos.

Los residuos procedentes del mantenimiento no deben ser mezclados con la basura domestica, y deberán presentar a la Dirección de Higiene anualmente el registro de entrega de repuestos usados a gestores calificados por la

Municipalidad. De no existir gestor deberán ser entregados al servicio de recolección, previamente lavado, sin grasa ni aceite.

Los recipientes de almacenamiento de residuos deberán mantenerse en buen estado y estar claramente identificados/señalizados/etiquetados.

Residuos de tintas, pinturas, lacas y solventes deben ser almacenados en recipientes separados. Estos residuos deben entregarse al recolector municipal o su gestor delegado.

Los residuos provenientes del mantenimiento y arreglo de los motores y piezas del automóvil deben separarse en la fuente y colocarse en los recipientes correspondientes. Estos residuos deben entregarse al recolector municipal o su gestor delegado.

Los residuos de la limpieza de derrames, limpieza de sedimentadoras, trampas de grasa y rejillas, tierra y material (madera, textiles, pétreos, lodos, etc.) que se encuentren contaminados con hidrocarburos deberán ser almacenados separadamente en contenedores cerrados y entregarse al gestor delegado (municipal o privado).

Mientras la municipalidad no designe un gestor público o privado, los lodos deberán ser transportados al relleno sanitario de la ciudad, estos deberán transportarse protegidos de tal forma que no se produzcan derrames de líquidos ni emanación de partículas de polvo, el propietario llevara registro de los lodos producidos anualmente (recibos de balanza pesa camiones).

El manejo y almacenamiento de aceites usados, deberá cumplir con los requisitos de la Ordenanza para el Manejo Ambiental de Aceites, Pilas y Acumuladores Usados en el Cantón Ambato.

Los aceites minerales sintéticos, grasas lubricantes y solventes hidrocarburos, generados en el establecimiento, deberán ser recolectados y dispuestos, por separado, en tanque de almacenamiento.

Los generadores de aceites, lubricantes usados, grasas solventes hidrocarburos usados contaminados deberán llevar un registro que contenga el tipo de residuo, cantidad esta información deberá ser facilitada al momento del control de la gestión.

Entregar los residuos de aceites y grasas lubricantes usados, solventes hidrocarburos contaminados al gestor ambiental autorizado por la municipalidad.

Los filtros usados deben ser entregados al gestor autorizado, previamente se debe drenar su contenido.

Las baterías usadas de autos deberán ser almacenadas en sitios cubiertos, libres de humedad y de tal forma de evitar el derrame del ácido.

Las baterías usadas deberán ser entregadas al distribuidor/ fabricante o al gestor ambiental autorizado por la municipalidad, se deberá llevar registros de la entrega.

Cumplir con lo establecido en la ordenanza que regula las operaciones de limpieza y aseo público del cantón Ambato.

Suelos

Los talleres mecánicos, lubricadoras, lavadoras y cualquier actividad industrial, comercial o de servicio que dentro de sus operaciones manejen y utilicen hidrocarburos de petróleo o sus derivados, deberán realizar sus actividades en áreas pavimentadas e impermeabilizadas y por ningún motivo deberán verter los residuos aceitosos o disponer los recipientes, piezas o partes que hayan estado en contacto con esas sustancias sobre el suelo ni deberán colocarse con la basura común. Los productores o comercializadores están obligados a recibir los envases vacíos que devuelven sus clientes.

Prohibición

Ningún establecimiento utilizara la vía pública para realizar trabajos inherentes a la actividad, lo realizará dentro del local en las áreas designadas para el efecto.

Por ningún motivo se permitirá realizar cambios de aceites, si no se cuenta con una fosa con cajas sedimentadoras y conectadas a una trampa de grasas y aceites.

No podrán verter al alcantarillado público, cuerpos de agua o suelo ninguna sustancia contaminante o descargas líquidas sin tratamiento previo.

Los generadores no podrán disponer, transportar o comercializar de los aceites lubricantes usados, grasas lubricantes usadas o solventes hidrocarburos contaminados, ni mezclarlos con aceites térmicos y/o dieléctricos o algún otro residuo tóxico, diluirlos, ni quemarlos.

Queda prohibido utilizar aceites, grasas, lubricantes usados y solventes hidrocarburos contaminados en actividades agropecuarias.

No se podrá utilizar combustible para el lavado de manos y piezas.

Se prohíbe realizar el pulverizado con mezclas de agua, aceite y diesel. Debiendo utilizar productos sustitutivos no contaminantes. (Ordenanza para la prevención y control de la contaminación ambiental, 2006)

2.4 Categorías fundamentales

2.4.1 Marco conceptual de la variable independiente: Cadena de valor

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Iso, 2005)

Según España (2007) las empresas deben cambiar continuamente sus procesos de negocios para acercarse a la excelencia en su ejecución y para adaptarse a un entorno cambiante. En este contexto, tanto o más importante que planear y desplegar un proceso de negocios, es controlarlo e introducir mejoras en el mismo. Por ello, cada vez más empresas implantan modelos de gestión que les permiten lograr en la organización un objetivo estratégico para la mejora continua de sus procesos”.

“Organizarse alrededor de procesos es comprenderlos bien; saber qué lugar ocupa el trabajo de cada uno dentro del proceso para poder tomar decisiones adecuadas; es ejecutarlos de una manera disciplinada y buscar permanentemente realizarlos mejor; es conocer de cada acción qué implica y cómo puede afectar o beneficiar al cliente final, para asegurar el resultado esperado” (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007)

Según Pérez (2010) menciona una sencilla definición de proceso, que responde al significado que a esta palabra hemos dado en este texto, es:

Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente entendiendo valor como "todo aquello que se aprecia o estima" por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo o más sencillamente: "Secuencia de actividades que tiene un producto con valor"

Tipos de procesos

Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, se distinguen los procesos por su misión: y se propone la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada en este texto:

- Procesos operativos
- Procesos de apoyo
- Procesos de gestión y
- Procesos de dirección.

Procesos operativos

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

En una empresa industrial que fabrica bajo pedido tendríamos:

- El proceso de determinación y revisión de los requisitos del producto y del cliente.
- El proceso de diseño y desarrollo del producto.
- El proceso de compras (ISO 9001 lo incluye en esta categoría).
- El proceso productivo (incluyendo su validación cuando proceda) y de entrega (logística de salida).
- El proceso de comunicación con el cliente.

Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor y en lo que aquí denominamos el "Proceso del Negocio"; proceso que comienza y termina en el cliente. Habrá tantos procesos de negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor.

A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión (tomar decisiones).

Procesos de apoyo

Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

- Selección y contratación.
- Promoción interna.
- Acogida e integración.
- Comunicación interna.
- Desarrollo de las personas (formación).
- Evaluación de las personas.

Procesos de gestión

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.

Procesos de dirección

Se conciben con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa.

- El proceso de "formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia".
- "Comunicación interna", aunque su ejecución corresponda normalmente al área de Personal.
- "Revisión de resultados por dirección" retroalimenta a la determinación de objetivos.

En algunas ocasiones las empresas caen en el eufemismo de "adaptarse al enfoque a procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando departamento por proceso"; para evitarlo, y dar un sentido finalista, vale la pena vincular la gestión por procesos con la estrategia de la empresa.

En busca de mejorar y alcanzar el éxito las organizaciones estructuran procesos con los cuales se logra obtener los resultados planeados mediante una secuencia coordinada de actividades.

Los procesos se pueden desarrollar a través de políticas institucionales que son herramientas que ayudan a alcanzar el objeto social de la organización pues reflejan su esencia, no son reglas inflexibles sino normas y lineamientos que establecen los principios bajo los cuales se rigen los miembros de la asociación.

Planificación estratégica

Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes de mejora para alcanzar propósitos y objetivos empresariales, en la empresa es sumamente importante desarrollar una organización de las actividades a realizar tanto en tiempo como en recursos, dentro de la planificación esta el establecer una filosofía empresarial con la cual la entidad se proyecta para realizar sus funciones.

Control de calidad

Consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas o técnicas en la empresa para la mejora de sus productos, servicio o su productividad, el control de la calidad es una estrategia para asegurar el cuidado y mejora continua en la calidad ofrecida.

La cadena de valor

Según Mowen & Don R (2007) La cadena de valor industrial, es el conjunto de actividades creadoras de valor desde las materias primas básicas hasta la eliminación del producto terminado por los consumidores finales.

Porter E (2007) menciona que la empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. 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. El nivel adecuado para construir una cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una industria particular (la unidad de negocio).

El nivel industrial o sectorial la cadena resulta demasiado extensa, pues puede opacar importantes fuentes de la ventaja competitiva. Las cadenas de valor de la competencia a menudo son dos iguales, aunque los miembros de una misma industria cuenten con cadenas parecidas. People Express y United Airlines compiten en la industria de las líneas aéreas, pero tienen cadenas muy distintas

que presentan diferencias notables en las operaciones de abordaje, las políticas de tripulación y el funcionamiento de los aviones.

Este tipo de diferencias originan una ventaja competitiva, la cadena de valor de una compañía de una industria puede variar muy poco en algunos elementos de su línea de productos, en los clientes, en las regiones geográficas y en los canales de distribución. No obstante, las de tales subconjuntos guardan estrecha relación, pudiendo figurar sólo dentro del contexto de la cadena de unidad de negocios.

Actualmente las empresas están inmersas en un entorno de cambio permanente y acelerado, donde evolucionan hacia un modelo de producción distinto, que gira en torno al aprendizaje y en que se plantean nuevos retos cada día. Ante la necesidad de gestionar el cambio y promover la mejora continua, de manera de poder ser más competitivos en este entorno, las teorías de las empresas han ido ofreciendo distintos modelos y soluciones (Gil, 2006).

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen, se trata de las actividades física y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo, son las estructuras mediante las cuales se crea.

Un producto útil para los compradores, el margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas puede medirse en diversas formas.

También las cadenas de valor de los proveedores y canales introducen un margen que conviene aislar al entender las causas de la posición de una organización en costos, puesto que el margen de unos y otra forma parte del costo total cargado al cliente.

Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para cumplir su función. También usa y genera información: datos referentes al cliente (recepción de pedidos), parámetros del desempeño (pruebas) y estadísticas de fracasos de productos. También puede originar activos financieros (como inventario y cuentas por cobrar) o pasivo (como las cuentas por pagar).

Según (Porter E, 2007) las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo, las primeras, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta.

En una firma, pueden dividirse en las cinco categorías genéricas las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales.

Así pues, las actividades de valor son las estructuras discretas de la ventaja competitiva, la forma en que se realizan, junto con su economía, determinarán si una firma tiene costos altos o bajos frente a la competencia, las diferencias que rigen la ventaja competitiva quedan al descubierto cuando se comparan las cadenas de valores de los rivales.

La forma adecuada de examinar la ventaja competitiva consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado algunas veces este último (precio de venta menos costo de las materias primas) se empleaba como punto central del análisis de costos porque se le consideraba un área donde es posible controlar los costos.

El valor agregado no es un criterio sólido, pues distingue de manera incorrecta las materias primas y muchos otros insumos destinados a las actividades de la organización. Por lo demás, el comportamiento de costos de las actividades no se entendería sin estudiar simultáneamente los costos de los insumos con que se efectúan, más aún, el valor agregado no pone de relieve los nexos entre una firma y sus proveedores, que pueden reducir el costo o mejorar la diferenciación.

Actividades primarias

Hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial cada una puede dividirse en sub actividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación:

- a. Logística de entrada. Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de

materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.

b. Operaciones. Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta.

c. Logística de salida. Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados manejo de materiales, operación de vehículos de reparto procesamiento de pedidos y programación.

d. Mercadotecnia y ventas. Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.

e. Servicio. Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

Los elementos anteriores son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las diversas industrias, para un distribuidor, la logística de entrada y salida es la más importante, para una empresa de servicios que atienda en sus instalaciones (un restaurante o un detallista), la logística de salida tal vez no exista y las operaciones sean la principal categoría.

Por lo anteriormente mencionado el término de cadena de valor se puede entender como una forma de análisis y evaluación de todas las funciones de la actividad empresarial, mediante las cuales, se divide una empresa en sus partes constitutivas (producción, marketing investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información y la infraestructura), buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor.

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle cierta ventaja potencial.

Actividades de apoyo

En las clases de actividades de apoyo de acuerdo con (Quinteros & Sánchez, 2006), se encuentran:

- a. Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.
- b. Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c. Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal
- d. Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y calidad.

Tipos de actividad

Según Porter E (2007) Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo hay los tipos que afectan a la ventaja competitiva de manera distinta:

- a. Actividades directas.- intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber ensamblaje, maquinado de parte., operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento.
- b. Actividades indirectas.-permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.
- c. Aseguramiento de la calidad.-garantiza la calidad de oirás actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste y re trabajo.

Toda empresa lleva a cabo las categorías anteriores de actividades, las tres se observan no sólo en las actividades primarias, sino también en las de apoyo, por

ejemplo, en el desarrollo tecnológico los equipos de laboratorios son actividades directas y la administración de esta función es una actividad indirecta.

2.4.2 Marco conceptual de la variable dependiente: Productividad

Productividad

Krugman (2001) señala que la productividad es un factor fundamental para el crecimiento económico, sostiene que: “la productividad es un condicionante fundamental de la salud económica de un país”.

Tomando en cuenta estas conceptualizaciones, se puede decir que la productividad es vital para el crecimiento económico de las empresas, por lo cual es importante analizar la productividad y sus factores, con el objetivo de comprender el desenvolvimiento de las mismas y de esta manera poder tomar decisiones e influir sobre los factores más importantes.

La productividad está relacionada con la habilidad de una economía para convertir inputs en outputs. Por tanto, la productividad podría definirse como la relación entre el producto y el insumo o la relación de lo que se produce versus lo que se requiere para elaborarlo. Se trata de un concepto que puede aplicarse entre diferentes unidades de producción o referirse a una empresa, rama de actividad, sector económico o economía agregada.(Mawson, Carlaw, & McLellan, 2003)

Prior (1992) cita la definición presentada en el IV Congreso Mundial de Productividad (1984) en el que se estableció que: la productividad es un concepto universal que aspira a proporcionar más y más bienes y servicios (outputs), para un mayor número de personas, con cada vez menor número de recursos reales (inputs); y para ello considera que es necesaria la aplicación integrada de habilidades y esfuerzos humanos, capital, tecnología, etc., para conseguir aumentos sostenidos y un mejor nivel de vida para todos, y a esto se le denomina: "productividad total".

Otro factor que sin duda es considerado por las empresas y que influye directamente en la productividad, es la capacitación y formación al personal “en

el propósito de aumentar la productividad se ha fincado una gran esperanza en la capacitación y esta esperanza está plenamente justificada no hay duda que una adecuada capacitación puede contribuir de una manera significativa a aumentar la productividad”. (Diez & Abreu, 2009)

A continuación se presentan tres modelos para explicar el fenómeno productividad desde diversos ángulos, conceptos y criterios de estudio.

Modelo I. Insumo-Producto de la empresa

Este modelo basa su importancia en la relación de la función de producción con los insumos, considerando la productividad como resultado de dicha relación, que ha de generar ingresos que faciliten la recuperación de los gastos e insumos. Cuando se enfoca la productividad exclusivamente al factor mano de obra está sub optimizándose el sistema. Por lo tanto el modelo trata todos los elementos o insumos interrelacionados, lo que proporciona un mayor rendimiento o productividad integrada (Leontief, 1986).

Según la definición de Hernández (2005) el Modelo Insumo-Producto, permite determinar los niveles de producción que alcanzarán los diferentes sectores o industrias para satisfacer los cambios exógenos en la demanda final; en este sentido, se puede constatar que este modelo es de gran utilidad en la planificación de la producción, del empleo y en la determinación de las estructuras interrelacionadas del proceso productivo denominado sectores claves.

La empresa debe analizar y estudiar cada uno de los elementos que conforman el sistema para determinar su productividad, el valor en conjunto de la productividad de todos ellos incide en el producto final, el cual al ser de mayor calidad se venderá más, incrementando la utilidad correspondiente. El análisis de cada elemento permite a la empresa actuar, según la contingencia, sobre cada elemento en especial para modificarlo, impulsando, completarlo o restringirlo en función de la productividad deseada.

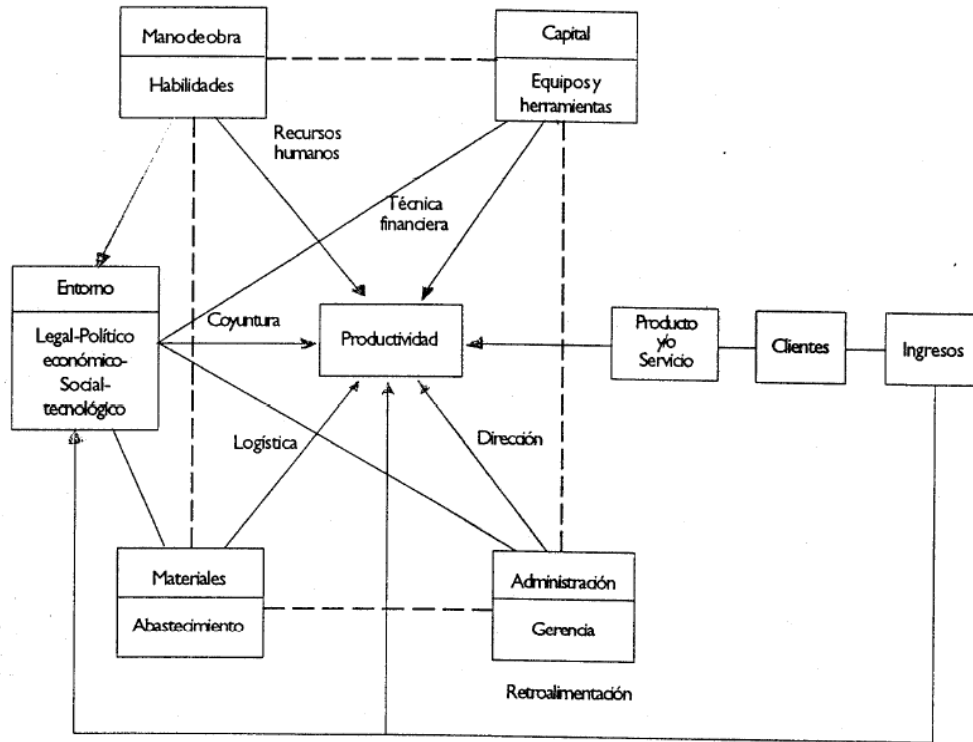


Grafico # 3: Modelo Insumo Producto
 Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
 Fuente: Modelo insumo producto (Leontief 1986)

Modelo II.- Sutermeister sobre la productividad del trabajador

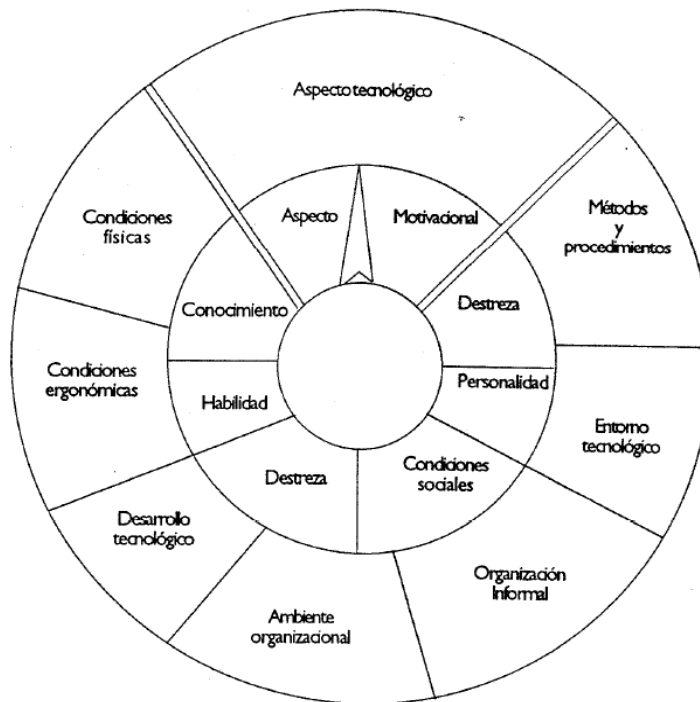


Grafico # 4: Modelo productividad del trabajador
 Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
 Fuente: Modelo productividad del trabajador (Sutermeister 1976)

Se basa en la medición del desempeño del trabajador y su incidencia en la productividad. Para ello agrupa todos los elementos en dos grupos: de desarrollo tecnológico y de motivación humana. El primero varía de acuerdo con el tipo de industria y sistema de fabricación, y el segundo obedece a las políticas de personal motivacionales o no y al propio individuo en su personalidad y habilidad intrínsecas. (Sutermeister, 1976)

Modelo III.- Teoría Motivacional

Las relaciones existentes entre las percepciones psicológicas preestablecidas de equidad, satisfacción y habilidad que afectan el esfuerzo, con las probabilidades del esfuerzo para el rendimiento. Constituye un modelo normativo del desempeño individual.(Pérez, Méndes, & Jaca, 2010)

Robbins & Coulter (2000) dice que motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Motivación es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que provienen del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2000)

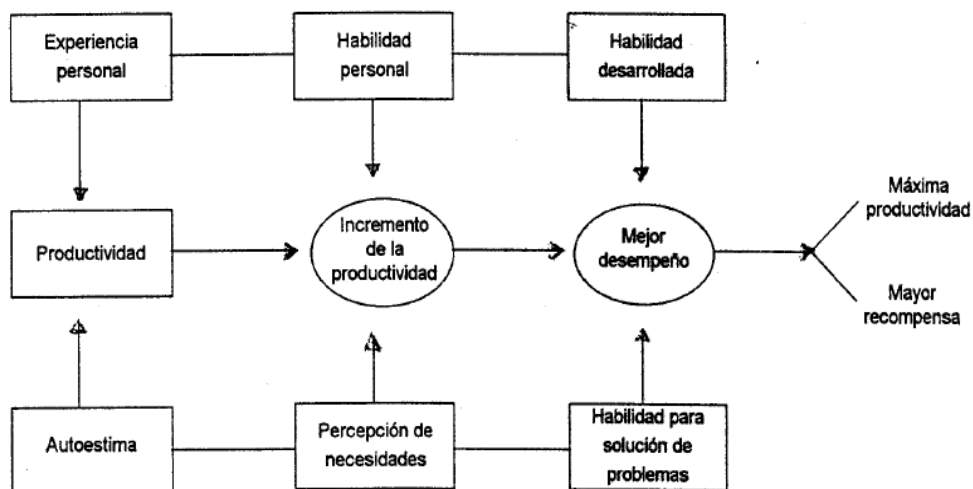


Grafico # 5: Teoría Motivacional
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Teoría Motivacional de Herzberg

El autor da a entender que motivación es la actitud, impulso o reacción de la persona por lograr una meta específica, manteniendo una relación constante con la necesidad y la capacidad de poder lograrlo, de tal manera el trabajador podrá desenvolverse de mejor manera contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la organización.

Existen tres formas de mejorar la productividad

Hacer lo mismo con menos

Hacer más con lo mismo

Hacer más con menos

Índices de productividad

En términos generales, un índice de productividad es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso:

Si la producción crece para un mismo nivel de consumo, el índice de productividad crece, indicando que la empresa es más productiva, es decir, administra mejor sus recursos para producir más con la misma cantidad de recursos.

Un índice de productividad puede utilizarse para comparar el nivel de eficiencia de la empresa, ya sea en un conjunto, o respecto de la administración de uno o varios recursos en particular. De acuerdo con estos objetivos, puede haber índices de productividad total, o índices de productividad parcial.

Un índice de productividad total es el cociente entre la producción y el consumo total de todos los factores.

Una medida de productividad debe estar supeditada a un objetivo. Esto es, cada indicador debe:

1) reflejar una faceta controlable de la producción y

2) señalar que tan eficiente se usa un recurso, para cumplir un objetivo. Algunos ejemplos de indicadores de productividad son:

Cuando un administrador sospecha que su empresa no es productiva (su índice de productividad total es bajo), la acción inmediata será investigar por qué su empresa no es productiva; para este efecto, se puede considerar los índices de productividad parciales, con ellos podrá investigar, por ejemplo, si está consumiendo mucha materia prima y, en ese caso, deberá investigar cuáles son las fuentes de desperdicio.

Sin embargo, el administrador podría tener dificultades para detectar las causas de ineficiencia si la fabricación de su producto requiere de varias actividades; pudiera ser que una actividad fuera altamente productiva, mientras que otra actividad es ineficiente. Por esta razón no basta considerar índices de productividad parciales, si además no se registra la productividad por actividades, con la finalidad de tener mayor información, consideramos índices de productividad de las actividades del proceso productivo:

$$\text{Indice de Productividad} = \frac{\text{Produccion}}{\text{Insumos}}$$

$$\text{Indice de Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas diarias}}{\text{\# horas diarias}}$$

Razones por las cuales los índices de productividad son útiles:

1. Los índices de productividad se pueden usar para compara la productividad del negocio con la de la competencia, esto es, para saber si se está llevando a cabo una adecuada administración de los recursos con respecto a la competencia
2. Los índices de productividad permiten al administrador controlar el desempeño de la empresa, en particular, para detectar algún cambio en la productividad de la empresa.

3. Los índices de productividad pueden usarse para comparar los beneficios relativos que pueden obtenerse con algún cambio en la utilización de los factores de producción, por ejemplo, la compra de un nuevo equipo, o la utilización de materia prima diferente.

4. Los índices de productividad pueden usarse para propósitos administrativos internos como, por ejemplo, la negociación con el personal. (Programa de Desarrollo Empresarial, 1992).

La productividad de una empresa, en consecuencia, dependerá de su capacidad para generar actividades que den valor agregado, actividades que sean productivas, y dependerá de muchos factores, incluyendo la calidad y cantidad de los productos que ofrece y los gastos en que incurre.

Productividad operacional

De acuerdo con Regenering (2010), aquí se encuentran las prácticas enfocadas a optimizar las horas trabajadas, tiempos, costes y calidad, en los procesos y actividades necesarios para producir los productos y servicios de la empresa.

- ✓ Formalización y mejora de los procedimientos de trabajo: Conocimiento y control de las actividades requeridas para conseguir los mejores resultados y poder mejorarlos.
- ✓ Análisis de la calidad de los productos/servicios que ofrece a sus clientes: Estar al corriente de la satisfacción de sus clientes en cuanto a sus servicios y productos.
- ✓ Análisis de la rentabilidad de cada cliente de su cartera: Conocer el nivel de rentabilidad del conjunto de la cartera de clientes así como su desagregación.
- ✓ Reducción de los tiempos perdidos en el desempeño de las actividades de sus trabajadores: Detectar y reducir los tiempos perdidos, por diferentes razones, en las actividades y tareas de los trabajadores.
- ✓ Reducción de los costes de compras y de almacenamiento de su empresa: Conseguir mejores precios y condiciones en compras y almacenamiento de los proveedores.

- ✓ Reducción de los tiempos y costes de aprovisionamiento y de distribución: Conseguir mejores precios, condiciones, y rapidez.

Productividad organizacional

Según Regenering (2010), se encuentran las prácticas enfocadas a conseguir que todas las horas trabajadas del personal contribuyan a alcanzar o superar los objetivos empresariales a corto y largo plazo.

- ✓ Planificación de la actividad de su empresa marcándose objetivos precisos a largo plazo: Desarrollar una visión bastante clara de la orientación y los objetivos de la empresa a largo y medio plazo.
- ✓ Desagregación de los objetivos a largo plazo en objetivos a corto plazo, por departamentos y empleados: Alinear a corto plazo los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos a medio y largo plazo.
- ✓ Medición en su empresa del rendimiento con indicadores cuantitativos y cualitativos: Establecimiento de indicadores que permiten informar si se consiguen los objetivos fijados.
- ✓ Comunicación al personal de la empresa de los objetivos e indicadores de rendimiento: Involucrar al personal en los planes y objetivos de la empresa y en el seguimiento de los indicadores para conseguirlos.
- ✓ Mantenimiento de reuniones individuales con sus trabajadores para analizar su rendimiento: Seguir los resultados de sus trabajadores de manera detallada y tomando en cuenta el contexto personal.
- ✓ Adopción de medidas correctoras para mejorar el rendimiento del personal que tiene a su cargo: Implantar cambios organizativos que incrementen la eficacia de sus equipos de trabajo.

Productividad competencial

Regenering (2010), menciona que las prácticas enfocadas a conseguir que las horas trabajadas en cada puesto sean desempeñadas por los trabajadores de la empresa con mayor preparación y mejores resultados.

- ✓ Retención a los mejores trabajadores como prioridad para su empresa: Conseguir motivar y mantener a los trabajadores que generan los mejores resultados.
- ✓ Adopción de un sistema de retribución en función del rendimiento de sus trabajadores: Fomentar una cultura empresarial basada más en la retribución del mérito que en la antigüedad o las relaciones.
- ✓ Reubicación o sustitución de un trabajador, rápidamente, en caso de bajo rendimiento del mismo: Conseguir el mejor desempeño entre las competencias de los trabajadores y los requisitos de los puestos.
- ✓ Utilización de prácticas para captar a los mejores trabajadores del mercado: Promover las ofertas de puesto de la empresa donde se encuentran los trabajadores más preparados.

2.4.3 Superordinación conceptual

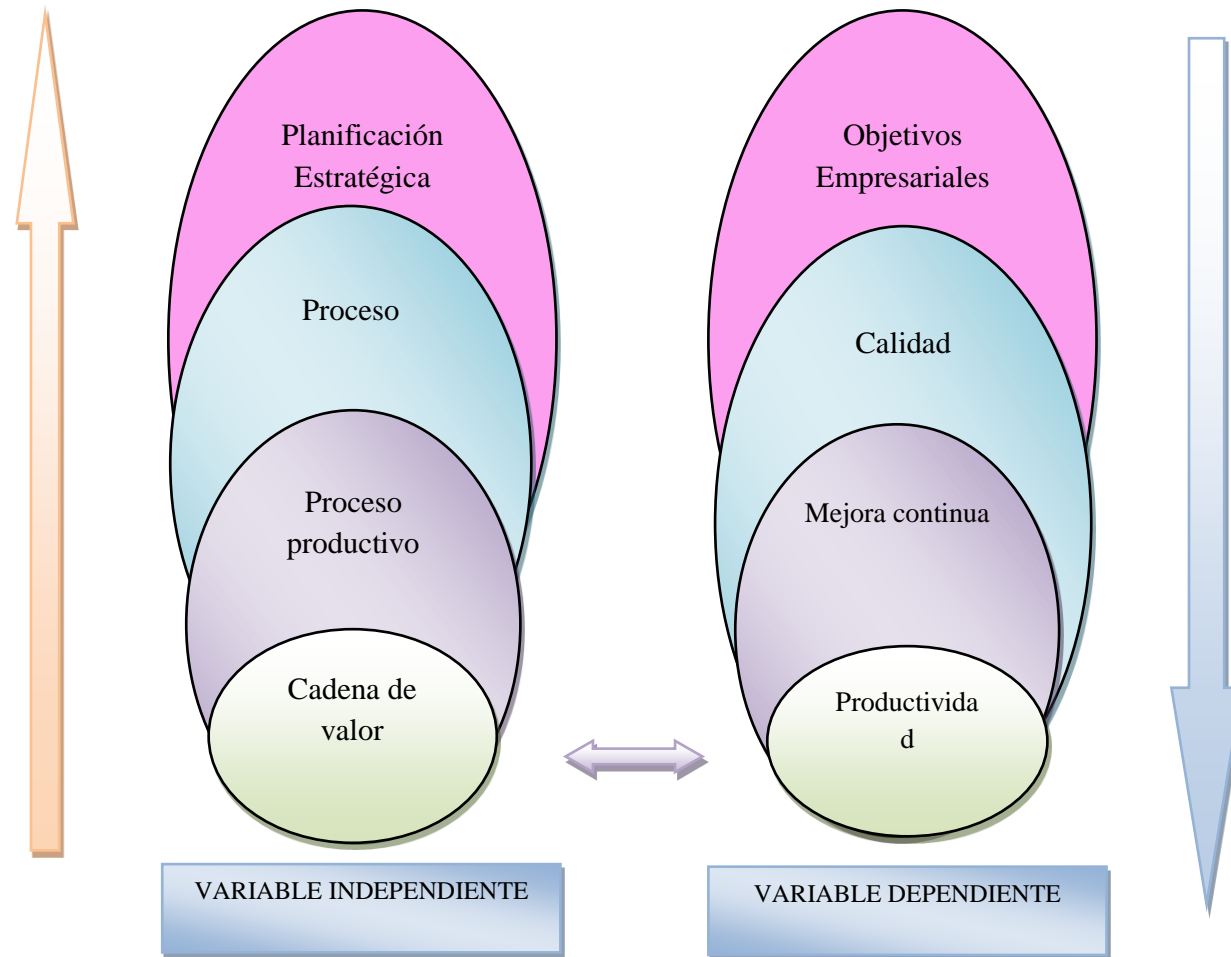


Grafico #6: Red de Categorías Fundamentales
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Mega Taller Multimarcas

2.4.4 Subordinación conceptual

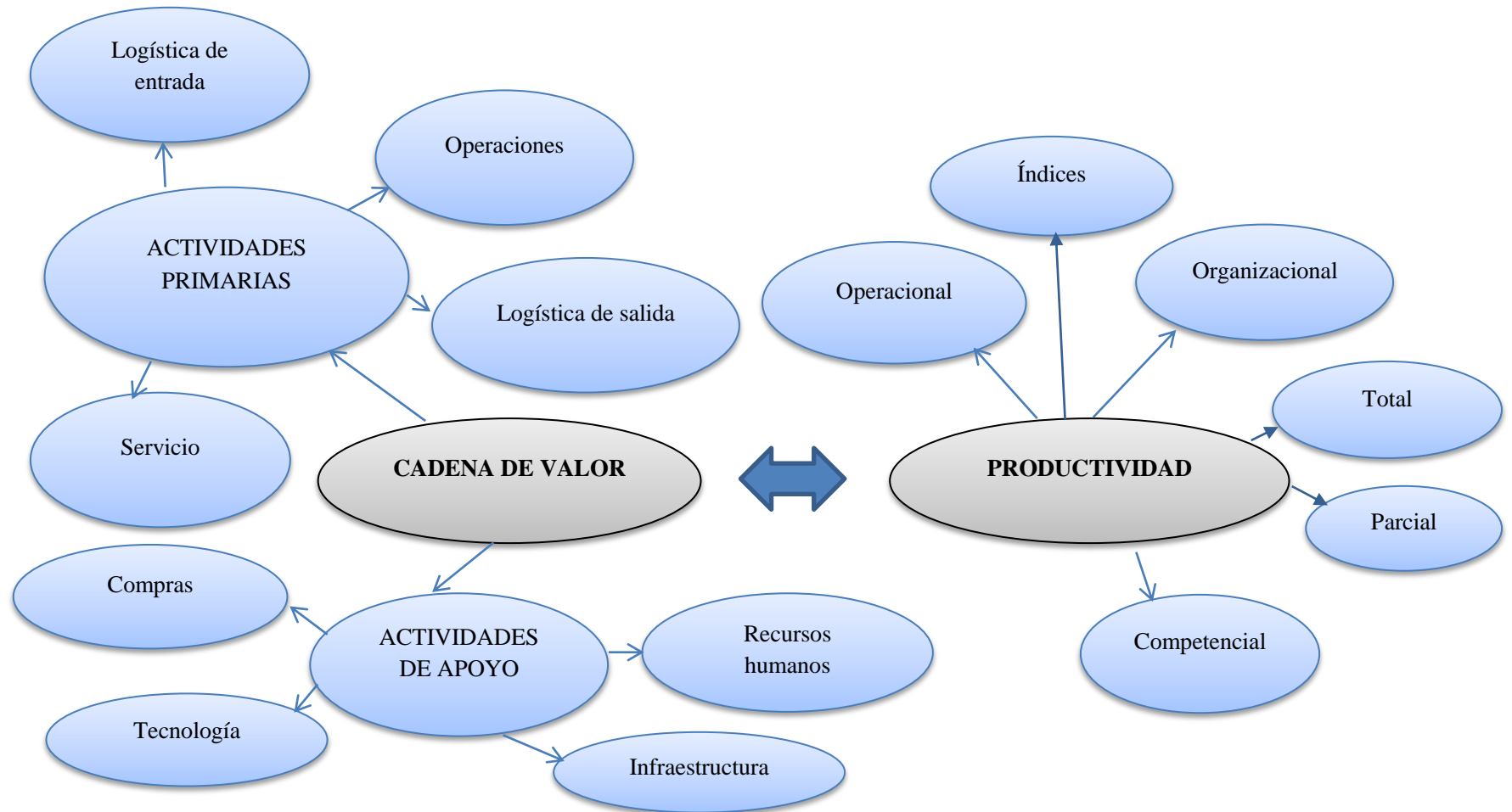


Grafico # 7: Constelación de Ideas
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Mega Taller Multimarcas

2.5 Hipótesis

La cadena de valor se relaciona con la productividad de la empresa Mega taller Multimarcas.

2.6 Señalamiento de las variables

Variable independiente: Cadena de valor

Variable dependiente: Productividad

Unidad de observación: Empresa Mega Taller Multimarcas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, puesto que utiliza el paradigma crítico propositivo, a través del uso de la indagación descriptiva y de campo, que permitirá comprobar la hipótesis planteada y el objetivo del trabajo.

3.1.1 De campo

De acuerdo con Abril (2009) la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La investigación de campo “es la que se plantea, organiza y dirige para captar información de la realidad empírica que se estudia. Se utiliza diversas técnicas de recolección de datos, según sean las características del objeto de estudio, las hipótesis y objetivos y la disponibilidad de tiempo, personal y de recursos económicos y materiales” (Rojas Soriano, 2002)

Esta modalidad se aplicará a través de un cuestionario al personal de la empresa Mega Taller Multimarcas.

3.1.2. Bibliográfica-Documental

Según Bernal (2006) consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas,

posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio, las principales fuentes documentales son: documentos escritos(libros periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias transcritas, etcétera), documentos fílmicos(películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera).

Según (Cordon Garcia, Lopez, & Vaquero Pulido, 2001), señala que la investigación bibliográfica es: “el método de investigación bibliográfica es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica, es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación”.

Es necesario fundamentar teóricamente las variables en estudio tomando en cuenta toda la documentación que exista en la empresa que aporte valor al estudio.

3.2. Nivel o tipo de investigación

3.2.1 Exploratoria

Según Domínguez (2011) la investigación exploratoria es un diseño de investigación cuyo objetivo principal es reunir datos preliminares que arrojan luz y entendimiento sobre la verdadera naturaleza del problema que enfrenta el investigador, así como descubrir nuevas ideas o situaciones.

Se caracteriza en que la información requerida es definida libremente, el proceso de investigación es flexible, versátil y sin estructura. No se tiene una idea precisa de lo que se desea estudiar o cuando el problema es poco conocido por el investigador.

3.2.2 Descriptiva

Según (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista, 2003)con mucha frecuencia el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado

fenómeno. Miden evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes de fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos, medir; y para los cualitativos, recolectar información).

En el trabajo permitirá describir la problemática, seleccionar una serie de cuestiones, que sirven para comprobar la hipótesis, además de profundizar y solucionar las causas y efectos del problema.

3.2.3 Correlacional

Según Avila Baray (2006), los estudios correlacionales son el precedente de las investigaciones experimentales y tienen como objetivo medir el grado de asociación entre dos o más variables, mediante herramientas estadísticas de correlación. En este nivel no es importante el orden de presentación de las variables, lo fundamental es determinar el grado de relación o asociación existente.

Al relacionar dos variables se utiliza en la indagación puesto que verifica la dependencia de la productividad en relación a la cadena de valor.

3.3. Población y muestra

3.3.1 Población

Según Leiva Zea (2002) se refiere a la población como: en estadística y en investigación se denomina población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común. Igual denominación se da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación.

La población que será revisada en el trabajo de investigación y está conformada por dos personas del departamento administrativo y diez personas del departamento técnico.

3.3.2. Muestra

“La muestra es un subconjunto de individuos pertenecientes a una población, y representativos de la misma existen diversas formas de obtención de la muestra en

función del análisis que se pretenda efectuar (aleatorio, por conglomerados, estratificado o sistemático)” (Juez & Diez, 1997).

En el presente trabajo de investigación debido al tamaño de la población no se considera necesario determinar la muestra. Sin embargo, para los fines metodológicos y pedagógicos, se hace constar la fórmula y mecánica de la determinación de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q N + N e^2}$$

N = población

n = tamaño de la muestra

P = probabilidad de éxito, en este caso 0,5.

Q = probabilidad de fracaso

Z² = nivel de confianza

e = porcentaje de error

3.4 Operacionalización de las variables

3.4.1 Operacionalización de la Variable Independiente: Cadena de valor

TABLA # 1. Operacionalización de la Variable Independiente: Cadena de valor

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es un conjunto de actividades primarias y de apoyo que permiten encaminar los procesos empresariales hacia la eficacia en el cumplimiento de objetivos.	Actividades primarias		1. ¿Se realiza un documento escrito de los materiales ingresados en bodega?	Cuestionario aplicado al personal de la empresa MEGA TALLER MULTI MARCA. (ANEXO 1)
	-Logística de entrada	Documentos registrados/Total documentos	2. ¿Existe un control de calidad en el proceso de producción?	
	-Operaciones	Procesos defectuosos/Total de procesos	3. ¿Se realiza promociones?	
	-Logística de salida	Cientes recomendados/Total de clientes	4. ¿Se debe realizar un estudio sobre la cadena de valor para evaluar los procesos en la empresa?	
	-Mercadotecnia y ventas	Procesos aplicados/total de procesos	5. ¿Se realiza un servicio de post-venta acreditando la garantía del servicio prestado?	
	-Servicio	Llamadas realizadas/Total clientes	6. ¿Se realizan cotizaciones para realizar las compras?	
	Actividades de Apoyo	Proveedores con negociación/Total proveedores	7. ¿Se cuenta con una modalidad o gestión del talento humano?	
	-Compras	Proceso de reclutacion/Total empleados	8. ¿La infraestructura empresarial es adecuada?	
	-Tecnología	Espacio adecuado /Total espacio	9. ¿La empresa ha invertido en investigación?	
	-Recursos humanos	Inversión Tecnología/Total inversión		
-Infraestructura				
	Procesos Estratégicos			
	-Investigación y desarrollo			
	-Planificación			
	-Financiamiento			

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

3.4.2 Operacionalización de la Variable Dependiente: Productividad

TABLA # 2. Operacionalización de la Variable Dependiente: Productividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.</p>	Insumo Producto	$\frac{\text{Productos realizados}}{\text{Insumos Utilizados}}$	1. ¿Los insumos o materiales que le proveen son suficientes para realizar su trabajo?	<p>Cuestionario aplicado al personal de la empresa MEGA TALLER MULTI MARCA. (ANEXO 1)</p>
	Productividad	$\frac{\text{Logro de objetivos}}{\text{Uso de recursos}}$	2. ¿Existe tiempo ocio en la empresa? 3. ¿Se utilizan índices para la medición de la productividad en la empresa? 4. ¿Considera ud que la productividad de la empresa es baja?	
	Motivación	$\frac{\text{Trabajos recompensados}}{\text{Total trabajos realizado}}$	5. ¿Se siente motivado a alcanzar las metas de su empresa? 6. ¿Cree que su sueldo refleja su productividad?	

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

3.5 Plan de recolección de la información

Metodológicamente para (Herrera E, Medina F, & Naranjo L, 2004) manifiesta que: “La construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”.

De acuerdo a la investigación el instrumento para registro de datos será:

El cuestionario debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. (Gomez, 2006) Refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos.

Este instrumento es útil para la evaluación de destrezas y de actividades de tipo manual, social o intelectual.(Herrera E, Medina F, & Naranjo L, 2004)

De modo que para recolectar la información hay que tener presente:

1. Seleccionar un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar los resultados.

Dicho instrumento para el presente trabajo de investigación será un cuestionario al personal de la empresa Mega Taller Multimarcas. (Ver anexo 1).

2. Organizar las mediciones obtenidas, para poder analizarlos.

3. Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

Para este plan de recolectar información se tiene algunas preguntas y que se contestaran de acuerdo a la investigación que se realizara y tenemos lo siguiente.

¿Para qué?

Para recolectar información relevante que sirva de objeto de estudio para la investigación.

¿De qué personas u objetos?

Las personas que van a ser investigados para la obtención de información son los propietarios y empleados de la empresa.

¿Sobre qué aspectos?

La información a recolectar será de aspectos referentes a la cadena de valor lo cual identifica clientes, proveedores, logística de la entidad entre otros aspectos de relevancia, con lo cual se analizará el efecto que causa en la productividad de la empresa con el fin de encontrar la raíz del problema y de tal manera diseñar una solución.

¿Quién?

El investigador.

¿A quiénes?

La población para esta investigación comprende de los propietarios y empleados de la empresa Mega Taller Multimarcas

¿Cuándo?

Para el primer trimestre del año 2015 será recolectada toda la información necesaria para la investigación.

¿Dónde?

La aplicación del cuestionario será realizado en las instalaciones de la empresa ubicada en las calles Av. Víctor Hugo y Ernesto Albán.

¿Cuántas veces?

El cuestionario será aplicado una sola vez.

¿Con qué?

El instrumento que se empleara es el cuestionario con respuestas cerradas y concretas.

Según (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista, 2003). Instrumento es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

3.6. Plan de procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se debe:

1. Realizar una limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
2. Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
3. La cuantificación de los datos obtenidos a través de las técnicas aplicadas en la investigación permitirá analizar los resultados y llegar a establecer conclusiones y recomendaciones.

Una vez realizado el procesamiento de la información se procede al análisis de la misma con los siguientes pasos:

1. Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
2. Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
3. Comprobación de hipótesis, para la comprobación de la misma se utilizará el método t student, ya que éste se aplica cuando la población es pequeña.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Siguiendo lo que establecen las técnicas de investigación se realiza el cuestionario a la muestra elegida, conformada por los empleados y propietario de la empresa, con el objetivo de obtener información que sea útil y que se relacione con la cadena de valor y por otra parte con la productividad de la Empresa Mega Taller Multimarcas de la ciudad de Ambato.

Una vez que se obtienen las respuestas del cuestionario aplicado se realiza la tabulación y posteriormente la elaboración de tablas y gráficos estadísticos con el apoyo del software Excel, a la vez que el análisis y la interpretación de los resultados arrojados. Mediante los resultados que se obtengan, servirán para determinar la necesidad de aplicar o no un nuevo método para la Cadena de Valor y la productividad que permita que la información que refleja sea fiable en la entidad.

Para la tabulación se tomará en cuenta trece (13) bloques de preguntas con sus respectivas interrogantes, siendo tabulado el total de preguntas de cada sección. (Ver Anexo 2)

Preguntas Grupo N° 1 ¿Se realiza un documento escrito de los materiales ingresados en bodega?, ¿Cuenta con un responsable de compras y de bodega?, ¿Los artículos se encuentran debidamente codificados?, ¿El inventario existente tiene sobrantes?, ¿El inventario existente tiene faltantes?

Tabla #3 Tabulación sobre logística de entrada

LOGISTICA DE ENTRADA	f	%
SI	8	13,33
NO	52	86,67
TOTAL	60	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

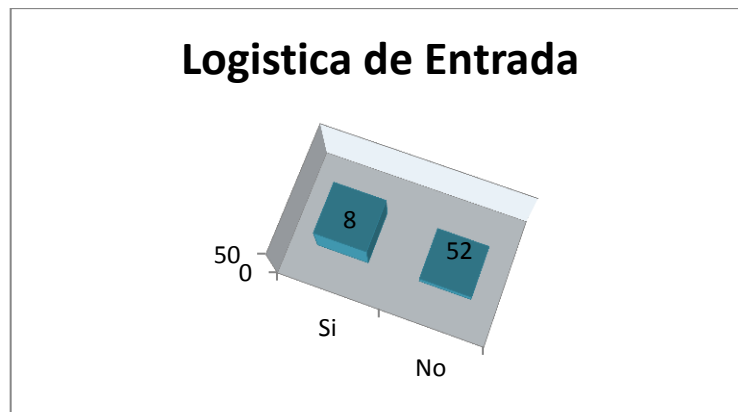


Gráfico # 8: Análisis sobre logística de entrada
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada el 13% de los entrevistados responden que se realizan los respectivos procesos de logística de entrada, mientras que el 87% manifiesta que no.

Interpretación

Se determina que un alto porcentaje aprecia que existe deficiencia en el proceso de logística de entrada puesto que no se realiza un documento escrito de los materiales ingresados en bodega, los artículos no se encuentran debidamente codificados, el inventario existente tiene sobrantes y en otros casos faltantes por lo que propicia a que existe problemas sin el adecuado control requerido.

Preguntas Grupo N° 2 ¿Existe un control de calidad en el trabajo?, ¿Existe un registro de autos atendidos?, ¿Se realiza y da seguimiento a las órdenes de trabajo? ¿Se debe realizar un estudio sobre la cadena de valor para evaluar los procesos de la empresa?

Tabla #4 Tabulación sobre operaciones

2. OPERACIONES	f	%
SI	41	85,42
NO	7	14,58
TOTAL	48	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio



Gráfico # 9: Análisis sobre operaciones

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada el 85% de los entrevistados responden que existe un control en operaciones, mientras que el 15% manifiesta que no.

Interpretación

Dentro de este proceso que es clave para la institución, las cosas se están manejando de mejor manera ya que existe un control de la calidad del trabajo, y se realiza un seguimiento a las órdenes de trabajo pero también se debería registrar un historial de los autos atendidos ya que así se puede evaluar el trabajo realizado.

Preguntas Grupo N° 3 ¿Existe la infraestructura necesaria para el almacenamiento de servicios concluidos?, ¿Se entrega oportunamente los trabajos?

Tabla #5: Tabulación sobre logística de salida

3. LOGISTICA DE SALIDA	f	%
SI	16	66,67
NO	8	33,33
TOTAL	24	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

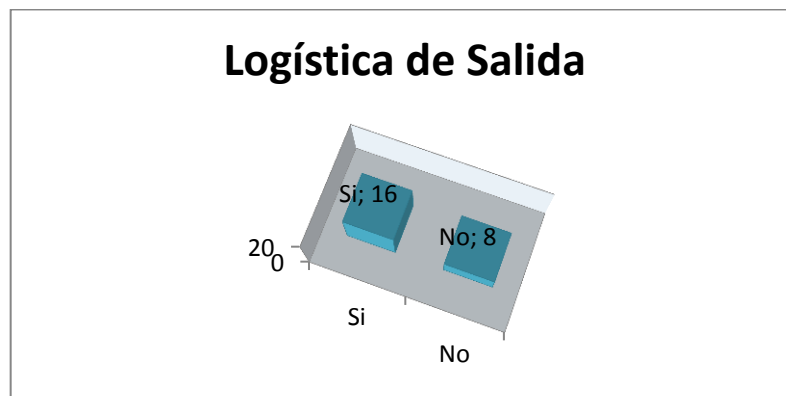


Gráfico # 10: Análisis sobre logística de salida
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada el 67% de los entrevistados responden que se presta atención a la logística de salida, mientras que el 33% manifiesta que no.

Interpretación

Es importante que dentro de la cadena de valor se maneje de excelente manera la logística de salida que conlleva el que exista la infraestructura necesaria para el almacenamiento de servicios concluidos y de manera especial que se entregue oportunamente los trabajos, aunque es un porcentaje menor el que falla hay que mejorarlo al cien por ciento puesto que depende mucho la satisfacción del cliente y el que el mismo regrese y también pueda recomendar como una opción de servicio.

Preguntas Grupo N° 4 ¿Se realizan promociones?, ¿Se invierte en publicidad?

Tabla #6 Tabulación sobre marketing y ventas

4. MARKETING Y VENTAS	f	%
SI	12	50,00
NO	12	50,00
TOTAL	24	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

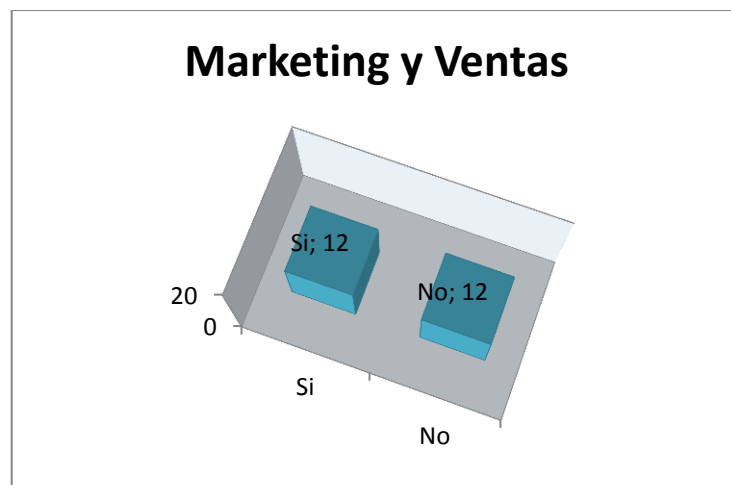


Gráfico # 11: Análisis sobre marketing y ventas

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada existe un criterio dividido de un 50% en cada lado con respecto al marketing y ventas.

Interpretación

Dentro de la institución se cuenta con promociones para clientes frecuentes pero no se cuenta con publicidad, únicamente ha funcionado la publicidad de boca en boca pero sería necesario el poder invertir en este tipo de estrategias puesto que con esto se capta mayor número de clientes, y de igual manera seguir e implementar nuevas promociones con el objetivo de obtener la preferencia de los clientes.

Preguntas Grupo N° 5 ¿Se realiza un servicio de post-venta acreditando la garantía del servicio prestado?, ¿Se ofrece garantía por el servicio realizado?

Tabla #7 Tabulación sobre servicio

5. SERVICIO	f	%
SI	19	79,17
NO	5	20,83
TOTAL	24	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

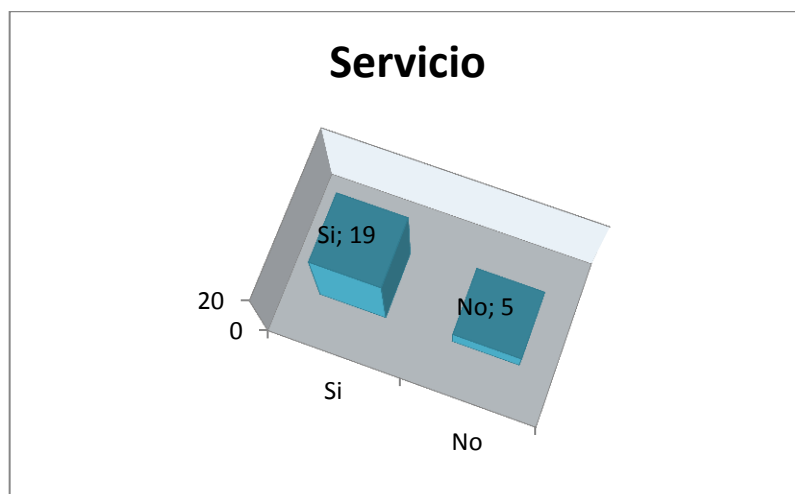


Gráfico #12: Análisis sobre servicio
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada el 79% de los entrevistados responden se realiza operaciones oportunas de servicio, mientras que el 21% manifiesta que no.

Interpretación

Referente al servicio que se brinda relacionándola con la garantía, todo servicio prestado cuenta con la garantía respectiva puesto que es técnico especializado, pero la opinión es dividida en el momento de la garantía post-venta, se debería establecer políticas relacionadas estableciendo los casos y la manera correcta de acción en caso de problemas posteriores, asegurando así el servicio a los clientes.

Preguntas Grupo N° 6 ¿Se cuenta con diversidad de proveedores?, ¿Se realizan cotizaciones para realizar las compras?

Tabla #8 Tabulación sobre compras

6. COMPRAS	f	%
SI	3	12,50
NO	21	87,0
TOTAL	24	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

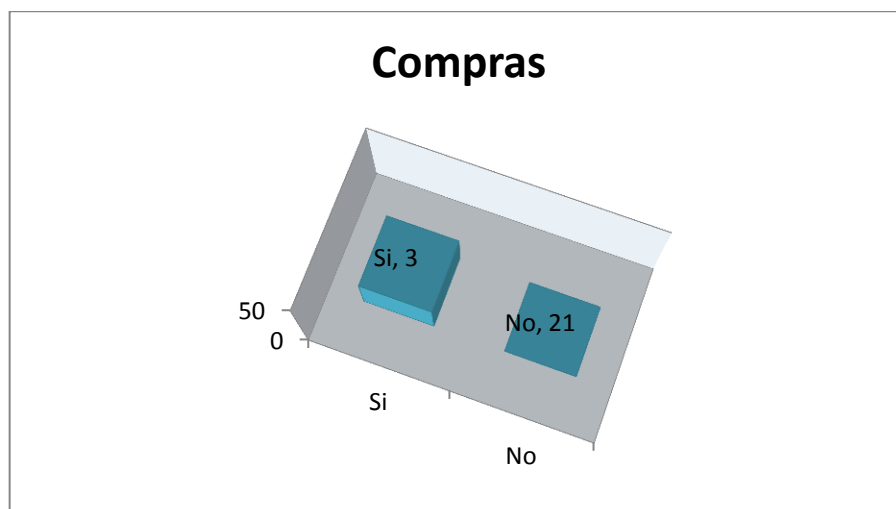


Gráfico # 13: Análisis sobre compras
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada el 12.5% de los entrevistados responden que si se realiza un correcto proceso de compras o adquisiciones, mientras que un 87% responden que no.

Interpretación

Uno de los factores de relevancia dentro de las empresas es el proceso de compras y dentro de esta institución en particular es correcta ya que se realizan cotizaciones antes de comprar los repuestos necesarios y de igual manera se cuenta con diversidad de proveedores lo que garantiza dinamismo en el proceso y al hablar de automóviles es necesario contar con un determinado y especializado para cada tipo puesto que en ocasiones son específicos.

Preguntas Grupo N° 7 ¿La empresa ha invertido en tecnología e investigación?,
¿Cuentan con programas o sistemas tecnológicos?

Tabla # 9 Tabulación sobre tecnología

7. TECNOLOGIA	F	%
SI	13	54,17
NO	11	45.83
TOTAL	24	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

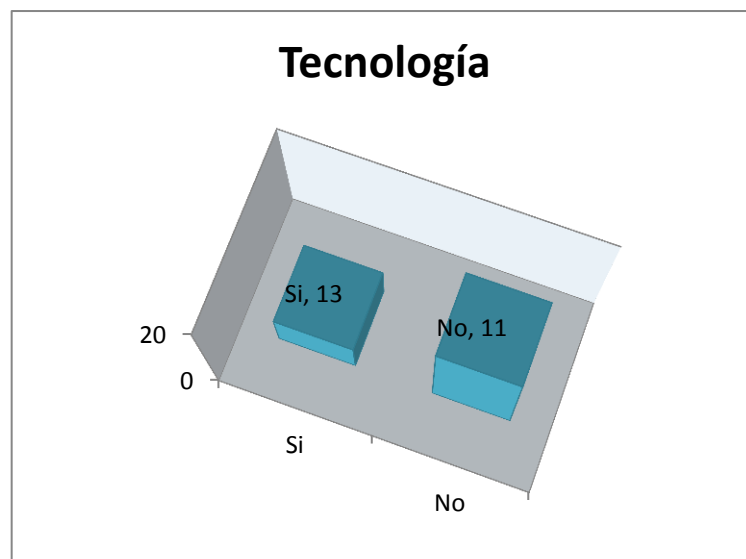


Gráfico #14: Análisis sobre tecnología

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada el 54% de los entrevistados responden que se ha implementado tecnología en la entidad, mientras que el 46% manifiesta que no.

Interpretación

Dentro de la nueva era e inmersos en un mundo globalizado se debe prestar atención e invertir en tecnología, ya que cada día cambia y en el aspecto automatizado ayuda a mejorar los procesos, los controles y facilita a la vez el trabajo, por lo que se debe establecer presupuestos y realizar investigaciones para poder implementar sistemas tecnológicos tanto en la parte administrativa-contable como en los procesos mismos de la empresa.

Preguntas Grupo N° 8 ¿Se cuenta con una modalidad o gestión del talento humano? ¿Cuenta la empresa con una planificación?

Tabla #10 Tabulación sobre recursos humanos

8. RECURSOS HUMANOS	f	%
SI	7	29.17
NO	17	70.83
TOTAL	24	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

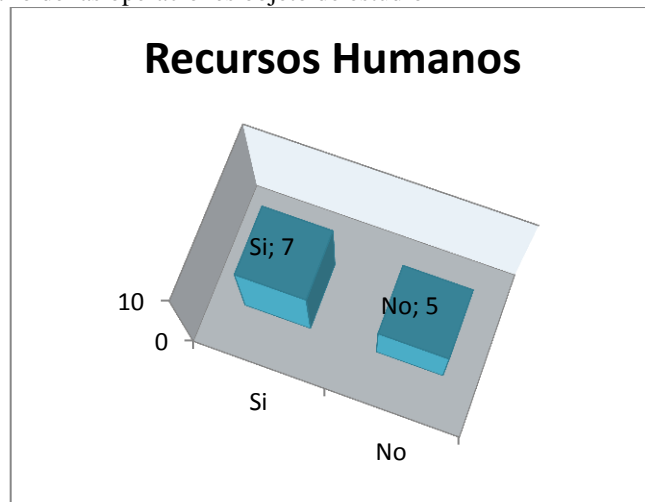


Gráfico # 15: Análisis sobre recursos humanos

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada el 29% de los entrevistados responden que se realiza operaciones en la parte de recursos humanos, mientras que el 71% manifiesta que no.

Interpretación

En la actualidad dentro de las organizaciones se ha comenzado a prestar en consideración aspectos de los recursos humanos como son a correcta reclusión del personal, adecuada inducción, capacitación, entre otros que dentro de esta empresa hacen falta implementar para que de esta manera el personal que ingrese sea parte activa y trabaje por sacar adelante a la entidad y no sea solo el simple empleado o trabaje solo por obtener ingresos.

Preguntas Grupo N° 9 ¿La infraestructura empresarial es adecuada?

Tabla # 11 Tabulación sobre infraestructura

9. INFRAESTRUCTURA	f	%
SI	4	33,33
NO	8	66,67
TOTAL	12	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

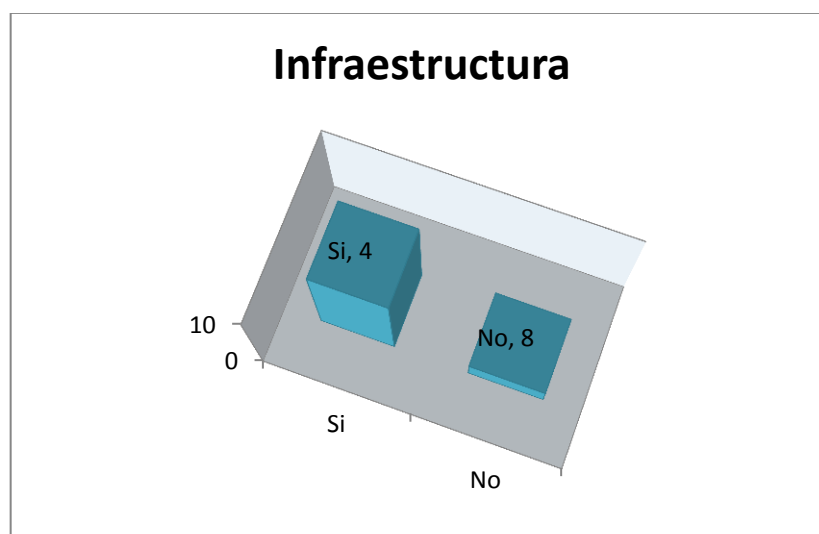


Gráfico # 16: Análisis sobre infraestructura

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada el 33% de los entrevistados responden que se cuenta con la infraestructura adecuada, mientras que el 67% manifiesta que no.

Interpretación

La perspectiva de los encuestados es que si se cuenta con la infraestructura adecuada y es que en el aspecto del área para realizar los trabajos con los automóviles si se cuenta con el espacio suficiente para poder realizar un correcto trabajo, lo que haría falta es en el tema administrativo y a la vez de control puesto que es reducido, la empresa ha crecido y sigue ampliándose por lo que hay nuevos requerimientos.

Preguntas Grupo N° 10 ¿Los insumos o materiales que le proveen son suficientes para realizar su trabajo?, ¿Se utilizan productos de calidad para realizar los trabajos?

Tabla # 12 Tabulación sobre Insumo Producto

10. INSUMO PRODUCTO	f	%
SI	20	83,33
NO	4	16,67
TOTAL	24	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

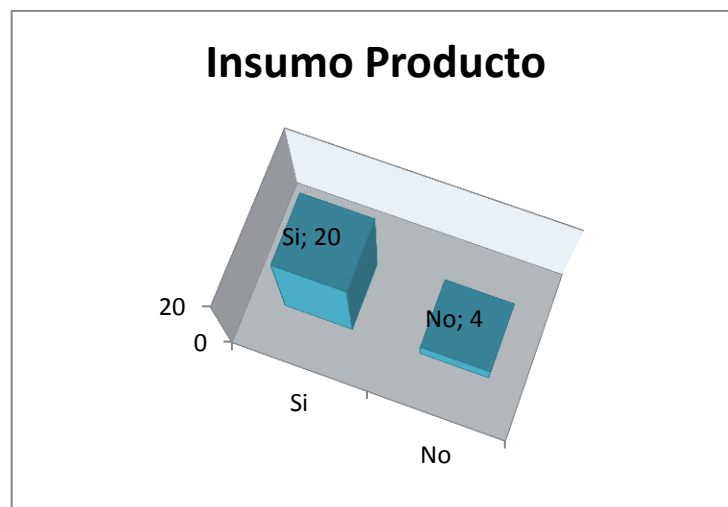


Gráfico # 17: Análisis sobre Insumo Producto

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada el 83% de los entrevistados responden que cuenta con un adecuado proceso de tratamiento de insumo producto, mientras que el 17% manifiesta que no.

Interpretación

Respecto a la calidad de los insumos o en este caso nos referimos a los repuestos son de alta calidad pero en ocasiones por la creciente demanda no se abastece con lo suficiente pero en contados casos lo que connota que se lleva un correcto proceso pero hay que tomar en cuenta factores externos como salvaguardias y restricciones que afectan a este sector económico.

Preguntas Grupo N° 11 ¿Existe tiempo ocioso en la empresa?, ¿Existe trabajo en equipo en la empresa?, ¿Tiene delimitadas las funciones que debe realizar en su trabajo?, ¿Existe sobrecarga en su trabajo? ¿Considera ud que la productividad en la empresa es baja? ¿La cadena de valor afecta la productividad?

Tabla # 13 Tabulación sobre productividad

11. PRODUCTIVIDAD	F	%
SI	42	58,33
NO	30	41,67
TOTAL	72	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

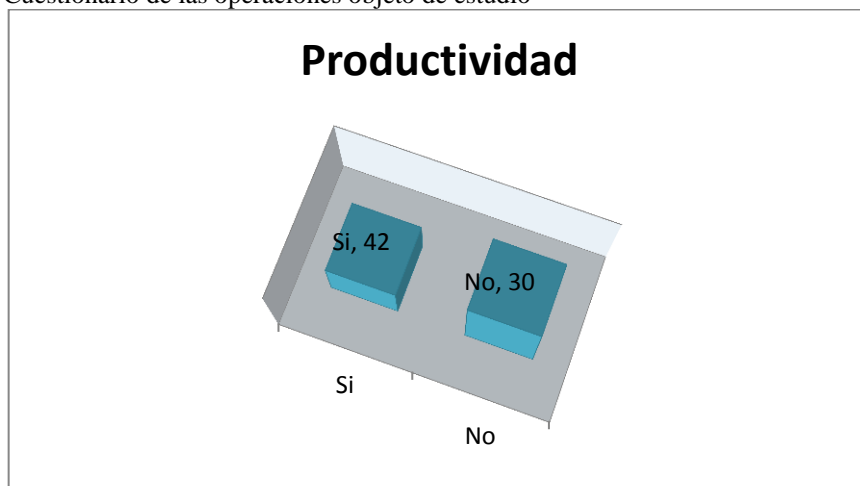


Gráfico # 18: Análisis sobre productividad

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada el 58% de los entrevistados responden que se lleva un adecuado proceso respecto a la productividad, mientras que el 42% manifiesta que no.

Interpretación

La opinión respecto a este aspecto de la entidad es dividido ya que por un lado si existe trabajo en equipo pero no se han delimitado las funciones que cada uno debe realizar sino depende de los trabajos que se tengan que llevar a cabo y también existe sobrecarga de trabajo debido a que como se indica la demanda es creciente y cada vez hay más cosas por realizar.

Preguntas Grupo N° 12 ¿Se siente motivado a alcanzar las metas de su empresa?, ¿Tiene una buena relación con los miembros de su empresa?, ¿Cree que su sueldo refleja su productividad?, ¿Se brinda capacitación al personal?

Tabla # 14 Tabulación sobre motivación

12. MOTIVACIÓN	f	%
SI	20	41,67
NO	28	58,33
TOTAL	48	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

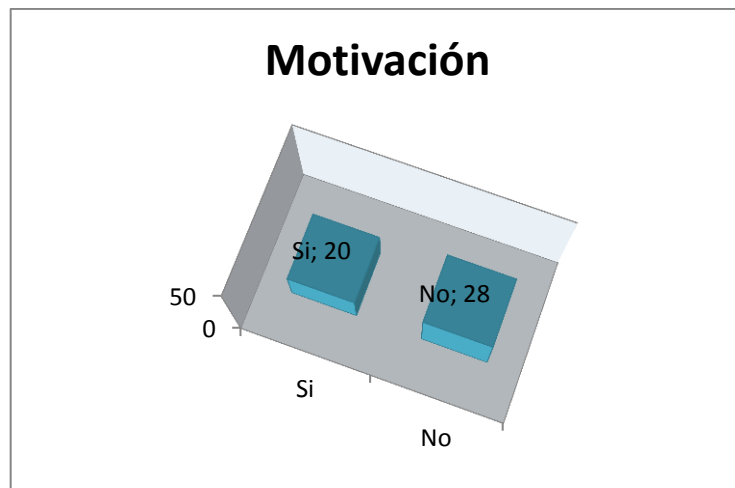


Gráfico # 18: Análisis sobre motivación

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada el 42% de los entrevistados responden que existe motivación dentro la entidad, mientras que el 58% manifiesta que no.

Interpretación

Cuando un empleado se siente feliz, la productividad aumenta y los resultados reflejan que no se ha llegado a conseguir eso, puesto que no se brinda capacitación a los colaboradores y en ciertos casos consideran que su sueldo no refleja el trabajo realizado, el mismo que es orientado a la consecución de las metas, lo que si se debe realzar es la buena relación entre los integrantes de la entidad, de lo cual se debería sustentar para mejorar la motivación.

Preguntas Grupo N° 13 ¿La maquinaria funciona correctamente de manera que se pueda optimizar el tiempo?, ¿La maquinaria existente es de última tecnología?, ¿Se optimiza la utilización de los recursos?

Tabla #15 Tabulación sobre maquinaria

13. MAQUINARIA	f	%
SI	20	55,56
NO	16	44,44
TOTAL	36	100

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

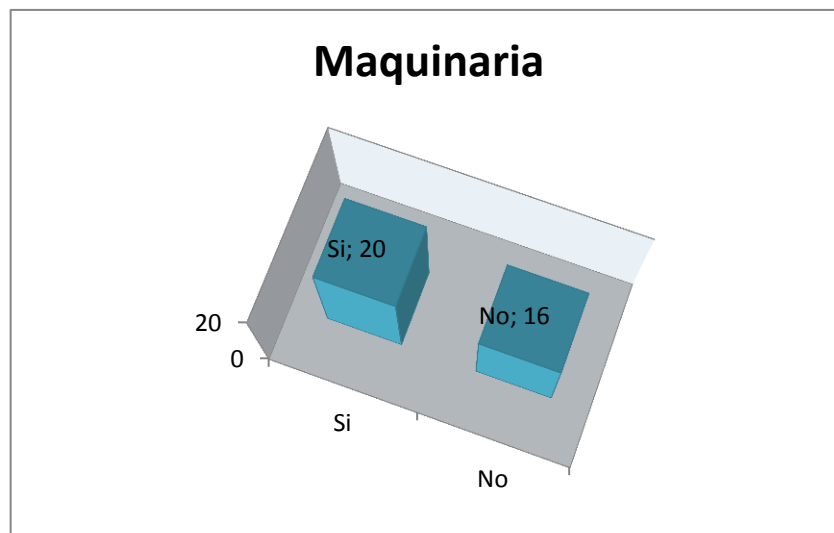


Gráfico # 19: Análisis sobre maquinaria

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Cuestionario de las operaciones objeto de estudio

Análisis:

Según la entrevista planteada el 56% de los entrevistados responden que se cuenta con la maquinaria adecuada, mientras que el 44% manifiesta que no.

Interpretación

Los resultados reflejan que la maquinaria con la que se cuenta optimiza en tanto el tiempo y la optimización de los recursos pero a la vez al no contar con tecnología de punto los procesos y la maquinaria queda obsoleta frente a otras opciones que presenta el mercado que mejoraría aún más, ayudando a ahorrar tiempo y disminuyendo costos en los procesos realizados.

4.2 Verificación de la Hipótesis

Para la presente investigación he planteado las siguientes hipótesis:

Hipótesis Nula (Ho).

Ho: La Cadena de valor no se relaciona con la productividad de la Empresa Mega Taller Multimarcas.

Hipótesis Alternativa (H1).

H1: La Cadena de valor se relaciona con la productividad de la Empresa Mega Taller Multimarcas.

4.2.1 Cálculo de la T de Student.

Selección de la Prueba Estadística

Se comprobará las hipótesis mediante T de Student.

Tabla # 16 Grupos de preguntas

	Si	No
Operaciones	41	7
Servicio	19	5
Tecnología	13	11
Insumo- Producto	20	4
Productividad	42	30
Motivación	20	28

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine

Fuente: Propia

$$S = \sqrt{\frac{\sum(Xi - \bar{X})^2}{N}}$$

$$\bar{X} = 41+19+13+20+42+20+7+5+11+4+30+28$$

$$\bar{X} = 240/12$$

$$\bar{X} = 20$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum(Xi - \bar{X})^2}{N}}$$

$$S = \sqrt{\frac{(41 - 20)^2 + (19 - 20)^2 + (13 - 20)^2 + (20 - 20)^2 + (42 - 20)^2 + (20 - 20)^2 + (7 - 20)^2 + (5 - 20)^2 + (11 - 20)^2 + (4 - 20)^2 + (30 - 20)^2 + (28 - 20)^2}{12}}$$

$$S = \sqrt{\frac{441 + 1 + 49 + 0 + 484 + 0 + 169 + 225 + 81}{256 + 100 + 64}}{12}$$

$$S = \sqrt{\frac{1870}{12}}$$

$$S = \sqrt{155.83}$$

$$S = 12.48$$

$$t = \frac{\bar{X} - M_o}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

Donde:

\bar{X} = media

M_o = valorcualquiera

S = desviación típica

$n = 12$

$$t = \frac{20 - 11}{\frac{12.48}{\sqrt{12}}}$$

$$t = \frac{9}{\frac{12.48}{3.46}}$$

$$t = \frac{9}{3.61}$$

$$t = 2.49$$

Nivel de significación

$$N \times C = 95\%$$

$$E = 5\% = 0,05$$

Grados de Libertad

$$gl = N-1$$

$$gl = 12-1$$

$$gl = 11$$

Para un grado de libertad de 11 con un 0.05% de confianza el valor de la t de Student es de 1,796

4.2.1.1 Regla de decisión

Se acepta la hipótesis nula si el valor de la T de Student calculado es menor a 1,796 de lo contrario se acepta la hipótesis alterna.

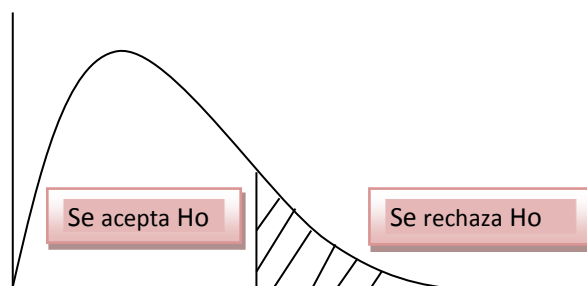


Gráfico # 20: Regla de decisión para aceptación de hipótesis
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

De conformidad con la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Se confirma que la cadena de valor se relaciona con la productividad de la Empresa Mega Taller Multimarcas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Con los resultados obtenidos de la investigación propuesta “La cadena de valor y la productividad en la empresa Mega Taller Multimarcas en la ciudad de Ambato se llegó a las siguientes conclusiones:

Referente al primer objetivo específico establecido: Realizar un estudio sobre la cadena de valor para evaluar los procesos empresariales, se concluye:

La empresa Mega Taller Multimarcas no tiene estructurada de forma técnica los diferentes procesos, es decir no cuentan con un diseño lógico, secuencial y continuo de sus actividades lo que genera que los recursos no sean distribuidos de forma adecuada y equitativa afectando el desarrollo de la empresa.

Referente al segundo objetivo específico establecido: Evaluar la productividad como resultado de la implementación de la cadena de valor se determina que:

Al analizar los datos emitidos al aplicar el cuestionario se evidencia que la ausencia de la cadena de valor origina que los niveles de productividad sean bajos ya que se desperdicia recursos, insumos además los empleados no se encuentran motivados a cumplir metas.

Referente al tercer objetivo específico establecido: Proponer la implementación de la cadena de valor para mejorar los procesos empresariales y de esta manera incrementar la productividad en la empresa Mega Taller Multimarcas, se concluye:

La empresa Mega Taller Multimarcas debe implantar la cadena de valor para estructurar adecuadamente los diferentes procesos que se ejecutan en la misma, permitiendo cumplir con las metas y objetivos establecidos al organizar dichos procesos para evitar la duplicidad de las actividades, demoras, tareas innecesarias y por ende, desperdicio de los recursos y malestar en el personal y en quienes acceden al servicio de la empresa.

5.2. Recomendaciones

Una vez establecidas las conclusiones sobre nuestro tema de investigación procederemos a proporcionar algunas recomendaciones:

Establecer la cadena de valor con procesos que permitan agrupar, coordinar y desarrollar las diferentes actividades para mejorar la productividad de la empresa Mega Taller Multimarcas.

Se recomienda a la empresa que se instaure procesos para la adquisición e ingreso a bodega de los repuestos utilizados para la ejecución de los trabajos, los mismos que deben contar con los respaldos necesarios que evidencien todas las actividades realizadas, teniendo de esta manera un control y a la vez informes actualizados respecto a existencias, por otra parte direccionar a empleados a la consecución de metas y evaluar el nivel de productividad de los empleados para retribuir su trabajo y esfuerzo.

La empresa debe implantar procesos a través de la cadena de valor para que las actividades se realicen cronológicamente y se evite los inconvenientes citados en la organización.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. Datos informativos

6.1.1. Título

Diseño de la cadena de valor en la empresa Mega Taller Multimarcas de la ciudad de Ambato para mejorar la productividad.

6.1.2. Institución Ejecutora

Mega Taller Multimarcas

6.1.3. Beneficiarios

Mega Taller Multimarcas

Empleados

Clientes

El investigador

6.1.4. Ubicación

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Huachi Chico

Calles: Av. Víctor Hugo y Ernesto Albán

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución será de aproximadamente tres meses.

6.1.6. Inicio-Fin

Inicio: Enero

Fin: Marzo

6.1.7. Equipo Técnico Responsable

Tabla #17 Equipo Técnico Responsable

Propietario	Asumir el compromiso y colaborar para implantar la cadena de valor en la empresa
Personal administrativo	Coordinar acciones para poner en marcha el proceso
Empleados-Obreros	Compromiso de realizar todas las actividades necesarias para implantar la cadena de valor

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

6.1.8. Costos

Para la implementación de la cadena de valor es necesario seguir actividades con un costo promedio de seis mil dólares (\$6.000USD) que deberá ser asumido por la empresa.

Tabla #18 Presupuesto

Rubro	Valor	Iva	Total
1 Ing. Administración	\$400	\$48	\$448
1 Contador	\$500	\$60	\$560
1 Ing. Civil	\$2000	\$240	\$2240
1 Elevador	\$2500	\$300	\$2800
			$\Sigma = \$6048.00$

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

6.2. Antecedentes de la propuesta

La actividad automotriz es una de las más representativas en el país y en el centro de la ciudad incluyendo la ciudad de Ambato, una de las más importantes al ser un sector carrocerero activo.

Para que la industria automotriz se mantenga imponente en el mercado es necesario reconocer las falencias que cada empresa tiene, buscar alternativas de mejora y de esta manera evitar el cierre de empresas y negocios automotrices.

Es necesario destacar que en la empresa no se tienen establecidos procesos cronológicos ni determinado el espacio físico que va a utilizar la maquinaria y las herramientas.

En la investigación se estableció la relación que existe entre la cadena de valor y la productividad por lo que es factible aplicar procesos de mejora de la producción en la empresa de manera que los servicios y productos que ofrecen al mercado sean de calidad y los objetivos de la competitividad resulten compatibles con los beneficios económicos que la empresa pretende alcanzar.

6.3. Justificación

En la presente investigación que se lleva a cabo se plantea analizar los procesos de la empresa lo cual es esencial para conseguir una óptima productividad, lograr una interacción entre personal administrativo, propietarios y obreros implica implantar procesos y con ello mejorar la productividad, optimizar recursos, tiempo, mejorar el servicio, mismo que contribuirá en forma positiva al desarrollo de la empresa.

La propuesta de implantar la cadena de valor ayudara a la empresa a utilizar todos sus recursos de manera adecuada y realizar cada proceso de mejor manera.

Mediante la implantación de la cadena de valor la empresa podrá contar con una delimitación de procesos y procedimientos, de esta manera se lograra orden secuencial en los procesos, control y optimización de los recursos además que proteger el medio ambiente al realizar actividades correctamente sin perjuicios a la naturaleza.

Entre los beneficiarios de la propuesta está el propietario ya que empiezan un gran paso para encaminarse a la mejora continua de la productividad y también de las demás áreas de la organización, los empleados y sus familias ya que al mejorar los procesos y la productividad se reflejará un incremento económico para la entidad y todos sus colaboradores.

6.4. Objetivos

6.4.1. General

Implementar un modelo de procesos a través de la cadena de valor para mejorar la productividad de la empresa Mega Taller Multimarcas, de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Específicos

Identificar las actividades de apoyo de la cadena de valor con el propósito de aplicarlo a la empresa para establecer procesos.

Establecer actividades primarias de la cadena de valor para aplicarlo a la entidad.

Establecer procesos estratégicos en la empresa con el fin de mejorar el desempeño de la entidad.

Analizar la relación entre insumo producto para mejorar la asignación de espacio, recursos e insumos para mejorar la productividad.

Evaluar la productividad mediante índices como resultado de la aplicación de la cadena de valor.

Determinar la motivación del trabajador para valorar el nivel motivacional de los trabajadores para aplicar actividades.

6.5. Análisis de factibilidad

6.5.1. Político

El sector automotriz concierne a ciencias sociales, ya que está involucrado en decisiones políticas de gobiernos autónomos descentralizados (GADS), es así que en el Ecuador existe el Plan del Buen Vivir el mismo que enmarca la existencia

del cambio en la matriz productiva para ser productivos; por lo que éste sector en la actualidad debe regirse a muchas disposiciones señaladas por el gobierno.

6.5.2. Tecnológico

La tecnología es importante e indispensable para las empresas automotrices, ya que la mayoría de actividades son eléctricas y electrónicas y de diagnóstico, para lo cual se requiere de equipos tecnológicos avanzados para poder ofrecer un servicio de calidad, acoger mercado local y nacional y maximizar beneficios económicos.

6.5.3. Organizacional

Actualmente la estructura organizacional de la empresa debe designar espacio físico para colocar la maquinaria y herramientas y de esta manera establecer procesos de acuerdo al orden del trabajo y los espacios a utilizarse.

6.5.4. Ambiental

La propuesta planteada es viable en el aspecto ambiental ya que al implantar una cadena de valor se delimitan las acciones y se realiza de acuerdo a lo establecido

6.6. Fundamentación teórica

Cadena de valor

“La cadena de valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio, identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio.” (Sánchez, 2008)

“La cadena de valor es una útil herramienta diseñada para disgregar a la empresa en sus actividades estratégicas (agrupadas éstas en procesos) para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.” (Medina, 2005)

Se conoce como cadena de valor al concepto teórico que puntualiza el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa.

Al definir la cadena de valor, se encuentran diversos eslabones que intervienen en un proceso económico, puesto que en cada eslabón o elemento se añade un valor representativo, que, en términos competitivos, se entiende que los consumidores están dispuestos a pagar por un determinado producto o servicio.

Referente al análisis de la cadena de valor, se determina que permite optimizar el proceso productivo ya sea de un bien tangible (producto) o intangible (servicio), de modo que pueda apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa u organización. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos suelen ser los principales objetivos de los directivos de la organización, al enfocarse en el diseño de la cadena de valor óptima que se ajuste a los requerimientos de la empresa.

En efecto, el estudio e implementación de la cadena de valor en la empresa posibilita el logro de una ventaja estratégica, puesto que existe la contingencia de generar una propuesta de valor que resulta exclusiva en el mercado competitivo al cual se enfrenta la organización.

Esquema de la Cadena de Valor



Gráfico # 21: Esquema de la Cadena de Valor
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: (Laudon, 2008)

La cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado, esas nueve actividades creadoras de valor comprenden cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

La tarea de la empresa en sí, consiste en examinar costos y desempeño en cada una de las actividades que crean valor y buscar mejorarlas, es decir que se deben estimar los costos y desempeños de los competidores directos, o puntos de referencia, contra los cuales comparar sus propios costos y desempeños.

Funciones de la Cadena de Valor

“Además de considerar el ciclo de vida del producto, los administradores que toman decisiones de planeación y control deben detectar aquellas actividades que son necesarias para que la empresa desarrolle sus actividades corporativas de la manera efectiva.” (Horngren, 2009)

La cadena de valor es el conjunto de funciones o actividades de negocios que agregan valor a los productos o servicios de una organización. Dichas funciones se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla # 19: Funciones de la Cadena de Valor

FUNCIONES	
Investigación y desarrollo	La generación de, y experimentación con ideas relacionadas con productos, servicios o procesos nuevos.
Diseño de productos, servicios o procesos	Diseño e ingeniería detallada de cada producto o servicio.
Producción	Coordinación de recursos para obtener un producto o proveer un servicio.
Marketing	Forma a través de la que los individuos o grupos conocen el valor y las características del producto o servicio.
Distribución	Mecanismo por medio del que la empresa lleva los productos o servicios al consumidor.
Servicio al cliente	Actividades de apoyo que se promocionan al consumidor.
Funciones de apoyo	Actividades de ayuda que se proporcionan a otras funciones internas de la empresa.

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: (Horngren, 2009)

Las funciones de la cadena de valor antes mencionadas se precisaron de manera general, cada empresa tiene su particular manera de aplicar cada función de acuerdo a los requerimientos de la empresa, de modo que la cadena de valor se precise de una manera específica y efectiva.

De acuerdo con el actual proyecto de investigación, la cadena de valor que se aplique a la empresa que es objeto de estudio, debe estar enfocada en mejorar la productividad que se maneja en la actualidad en la empresa Mega Taller Multimarcas.

De este modo se plantea necesario, definir y fundamentar la productividad.

Productividad

“La productividad es una medida de eficiencia que se relaciona con la producción. Conceptualmente, puede definirse como la interrelación entre los ingresos, el proceso de conversión y los egresos. En otras palabras la productividad es la relación entre la producción económica y los recursos invertidos para generarla, que depende de la capacidad para innovar productos y servicios de un valor agregado creciente, mientras la eficiencia en el uso de insumos de producción se optimiza al máximo.” (Dolly, 2007).

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Logro de los objetivos}}{\text{Uso de los recursos}}$$

“La productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles.” (Rodríguez, 2010).

De acuerdo con los aportes de los autores antes mencionados, se define a la productividad como la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

Es decir, la productividad debe ser determinada como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Desde la perspectiva empresarial, se emplea la productividad propia a través del estudio de los factores determinantes y de los elementos que intervienen en la misma, como pueden ser las nuevas tecnologías, la organización del trabajo, el estudio de los ciclos o procesos, etc.

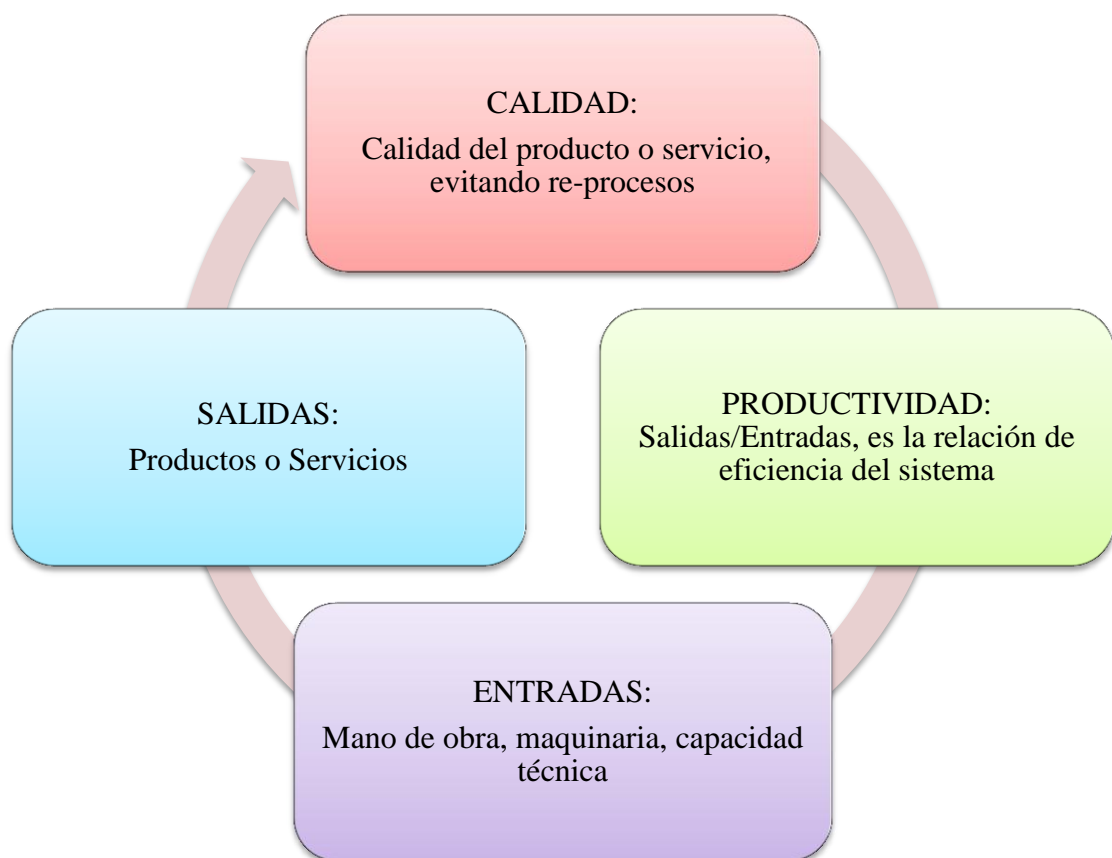


Gráfico # 22: Factores que influyen en la productividad

Fuente: Propia

Realizado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Tipos de Productividad

Existen diversos tipos de productividad, de cierta manera se consideran las siguientes como las de mayor trascendencia:

- **Productividad laboral**

La productividad laboral o también conocida como productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para obtener el producto o servicio final.

- **Productividad total de los factores**

La productividad total de los factores (PTF) se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros. Este tipo de productividad se relaciona directamente con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Además se consideran como uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización.

- **Productividad global**

La productividad global, es empleada por la empresas para mejorar la productividad propia a través del estudio de sus factores determinantes y de los elementos que intervienen en la misma, como ser las nuevas tecnologías, la organización del trabajo, el estudio de los ciclos o procesos, etc.

Desarrollo de la productividad en las empresas

Generalmente se consideran que el desarrollo de la productividad en las empresas se determina con las siguientes actividades o acciones corporativas:

- Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución.
- Conjugación productividad-calidad.
- Alternativas de los apoyos de la producción a fin de mejorar la eficiencia.
- Estudio de la falta de eficiencia tanto proveniente de los paros técnicos como de los rechazos.
- Estudio de los materiales y obra en curso.
- Asesoramiento y participación.

Mejora de la productividad

La mejora de la productividad se obtiene innovando en los siguientes factores, que tienen participación activa en cualquier tipo de empresa, ya sea de producción o de servicios.

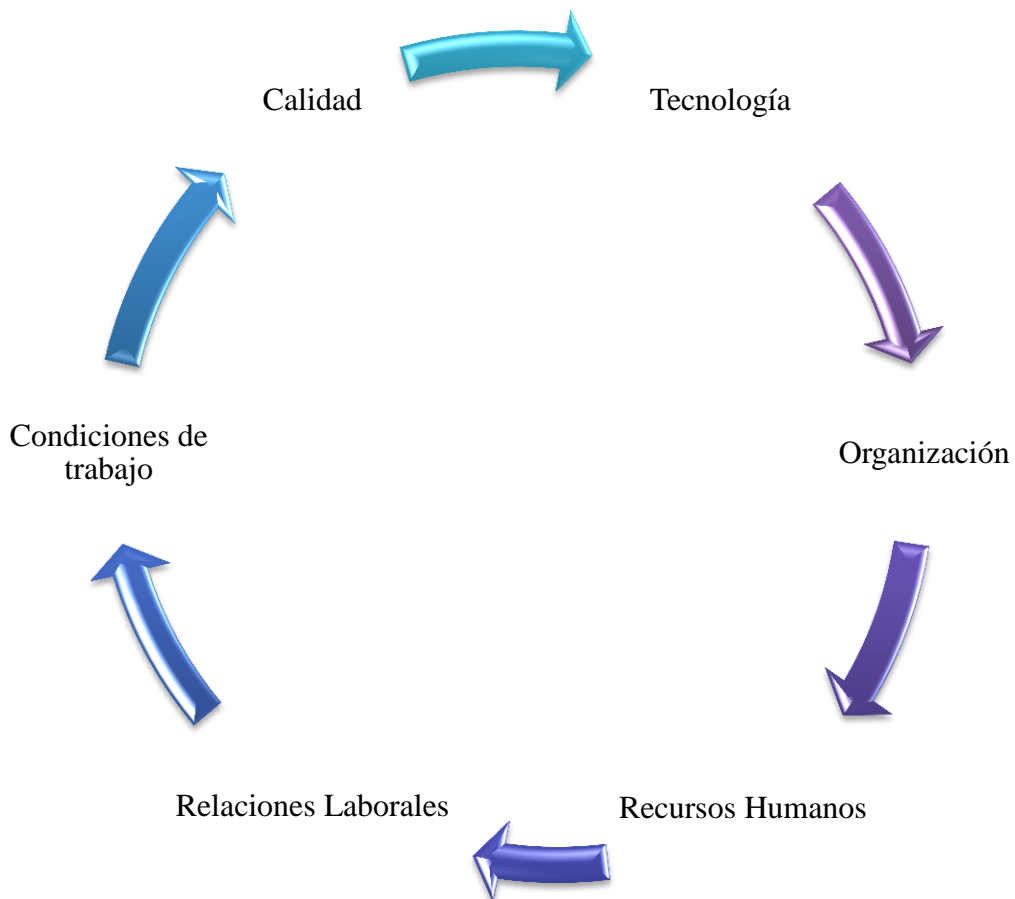


Gráfico # 23: Mejora de la productividad

Fuente: Propia

Realizado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Pilares de la productividad

Los pilares o bases para que la productividad de una empresa u organización, tenga un nivel efectivo se dan en los siguientes elementos:

Tabla #20 Pilares de la productividad

SISTEMAS OPERATIVOS EFICIENTES	CLIMA LABORAL SATISFACTORIO	EFICIENCIA DIRECTIVA	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Se consideran a los medios que coadyuvan en las actividades de la organización y son tan impactantes como las materias primas. Pueden ser la implementación y actualización de los sistemas eficientes de la organización.	Se enfoca en la satisfacción del cliente, es necesario que el personal en especial operario sea capacitado puesto que tiene un contacto directo con los clientes y de su percepción de satisfacción.	Está constituido por un grupo directivo que sea eficaz en la coordinación de sus esfuerzos utilizando los recursos de todas las tareas enfocadas al alcance de los objetivos de la empresa.	El sistema ofrece principios, técnicas y herramientas para la orientación de la organización a mejorar constantemente la calidad.

Realizado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

Cada uno de estos elementos o factores se consideran de gran relevancia en el funcionamiento óptimo de una empresa u organización, sus directivos deben diseñar y establecer procesos o procedimientos que coadyuven al desenvolvimiento óptimo de dichos elementos.

Ciclo de Productividad

El ciclo de la productividad se caracteriza por un proceso continuo en la que se enlazan cuatro fases sustancialmente relacionadas. Las cuales se determinan a continuación:

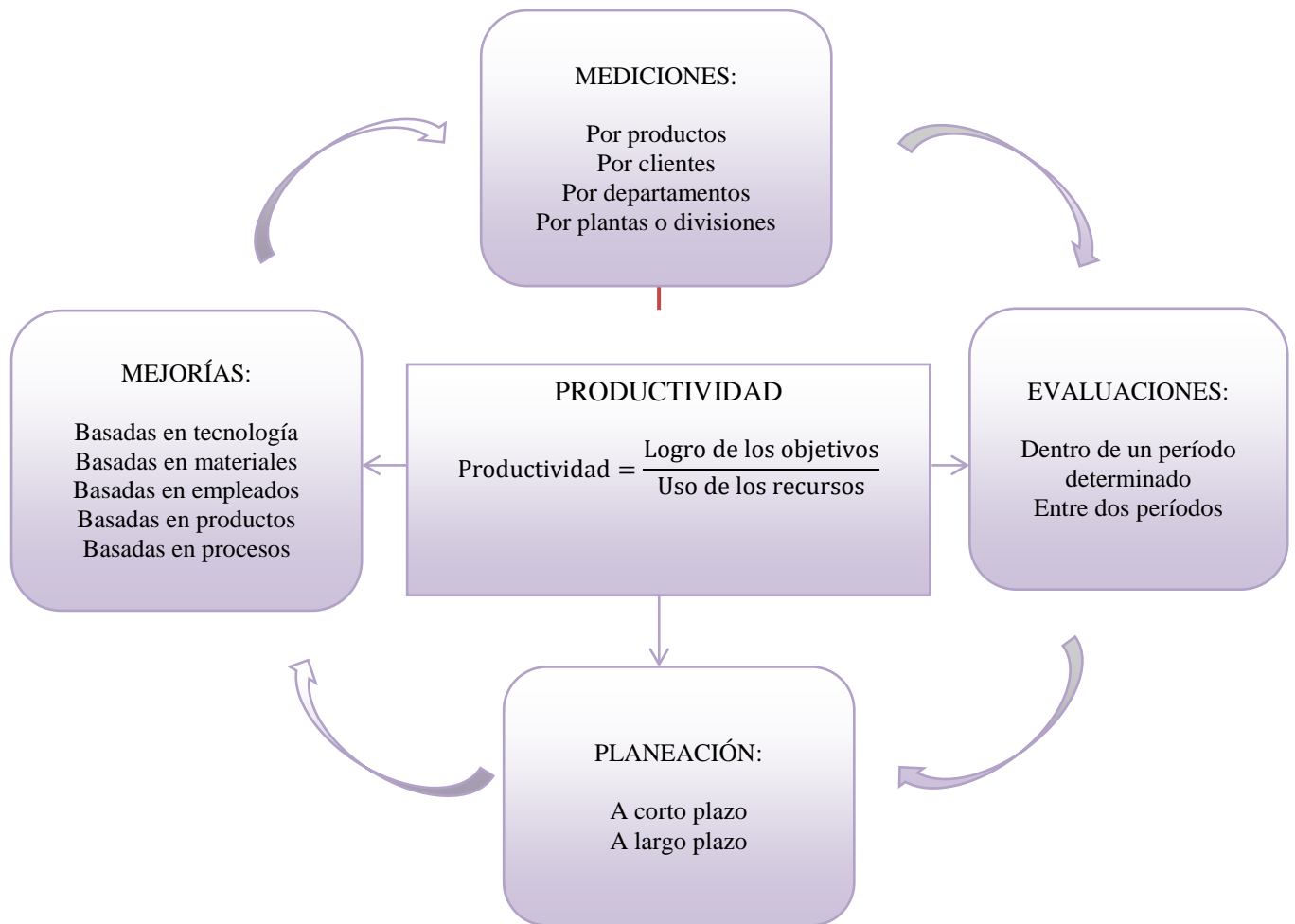


Gráfico # 24: Ciclo de la productividad
Fuente: Propia
Realizado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Ventajas de la productividad

Las ventajas de la productividad se pueden determinar en las siguientes enunciaciones:

1. Mayores utilidades, ya sea por mayor margen de utilidad, o por un mayor volumen de ventas.
2. Ingresos mayores para los empleados.
3. Mayor margen de seguridad en el mercado, es decir, mayor competitividad.
4. Inmejorables oportunidades de expansión y crecimiento.
5. Prestigio social.

Desde el panorama empresarial, medir la productividad puede conllevar las siguientes ventajas:

1. Evaluar la eficiencia en la conversión de recursos.
2. Simplificar la conversión de recursos.
3. Otorgar prioridades a objetivos reales.
4. Modificación paulatina y acertada de las metas de productividad.
5. Definir estrategias de mercado, crecimiento y desarrollo.
6. Planear niveles de utilidad.
7. Negociaciones salariales efectivas y realistas.
8. Evaluar niveles de competitividad en la empresa.

6.7. Metodología

Para la implantación de la propuesta que será aplicada en la empresa Mega Taller Multimarcas se lo hará en seis fases cada una con sus respectivas actividades y cumplimiento de los objetivos indicados.

Se analizó el compromiso del propietario, personal administrativo y empleados para asumir la responsabilidad que conlleva implantar esta propuesta en la empresa, los cuales están dispuestos a colaborar en lo que se requiera.

6.7.1. Identificar la cadena de valor y desarrollar las actividades de apoyo.

La cadena de valor que se identificó para lograr incrementar los beneficios económicos de la empresa Mega Taller Multimarcas la misma que tendrá actividades primarias, actividades de apoyo y procesos estratégicos.

CADENA DE VALOR MEGA TALLER MULTIMARCAS

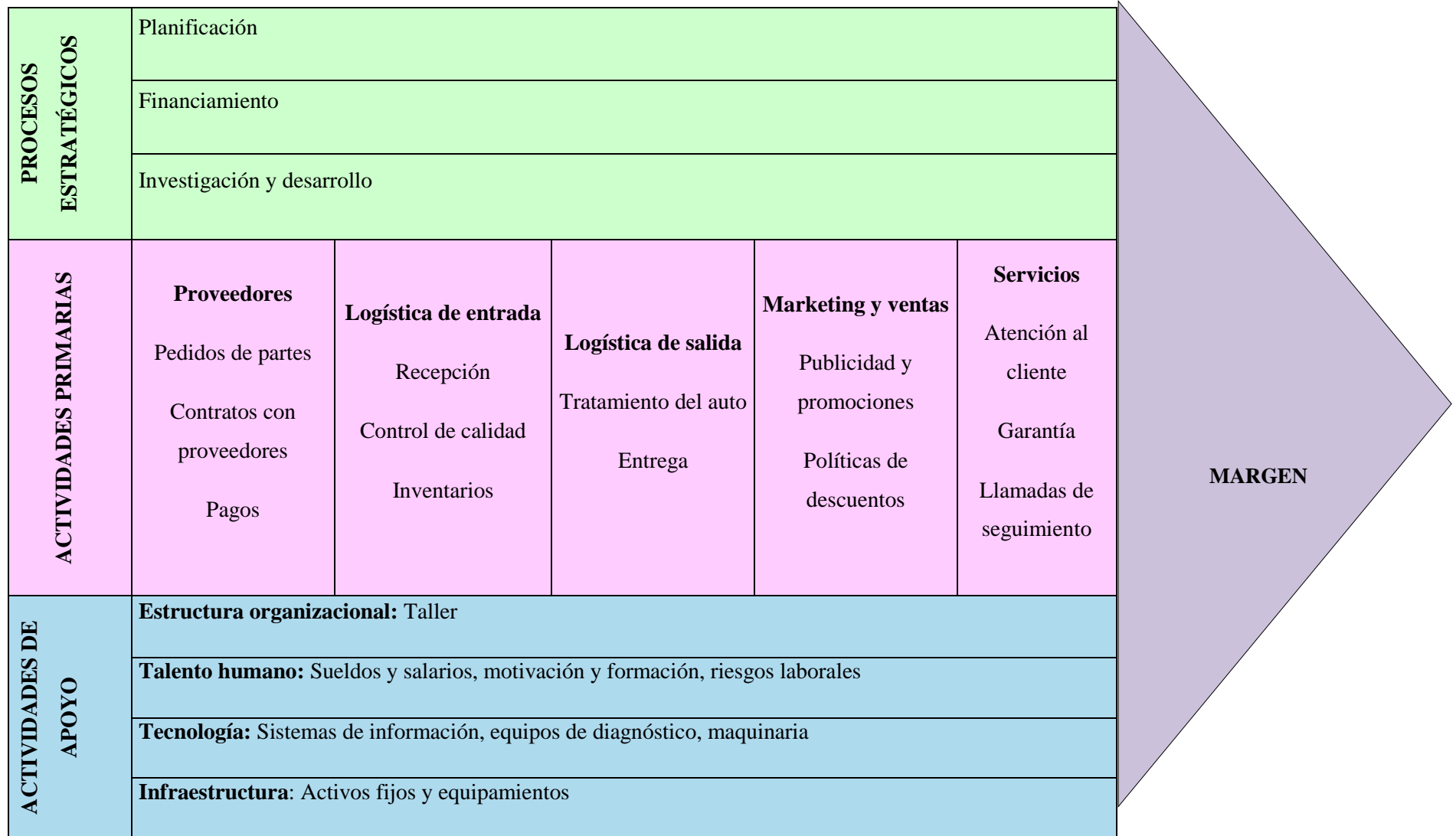


Gráfico # 25: Cadena de valor
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Tabla # 21 Infraestructura de la empresa

Objetivo: Aprovechar el espacio físico	
Entrada	Espacio requerido
Actividades	Planificación de los requerimientos de cada área
Producto resultado	Infraestructura adecuada para todas las actividades mecánicas
Controles	Verificación del avance de la obra Verificación de la ubicación y orden de maquinas
Recursos	Económicos Humanos Tecnológicos
Indicador	Nivel de productividad de la infraestructura

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Autoevaluación Institucional

Tabla # 22 Tecnología

Objetivo: Mejorar la tecnología que dispone la empresa	
Entrada	Tecnología requerida
Actividades	Mantenimiento de los software Presupuesto para comprar nuevos equipos Actualización de los programas de diagnóstico
Producto resultado	Mejora de la calidad, reducción de tiempos de trabajo
Controles	Cumplimiento de los objetivos
Recursos	Económicos Humanos Tecnológicos Recursos de la infraestructura
Indicador	Años de vida útil de las tecnologías compradas

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Autoevaluación Institucional

Tabla #23 Talento humano

Objetivo:	Requerimientos de la organización
Actividades	Selección del personal Evaluación del desempeño Capacitación de los obreros Retribución a los empleados
Producto resultado	Objetivo: Gestionar el talento humano de la empresa
Controles	Entrada
Recursos	Económicos Humanos Tecnológicos Recursos de la infraestructura
Indicador	Actividades cumplidas/actividades proyectadas Número de horas trabajadas

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Autoevaluación Institucional

Tabla #24 Estructura organizacional

Objetivo: Creación y organización a la empresa por departamentos para mejorar los procesos	
Entrada	Nueva estructura organizacional
Actividades	Planificar que departamentos se necesitan Buscar al personal idóneo para ocupar esos puestos Realizar el organigrama de toda la empresa
Producto resultado	Organización por departamentos en la empresa
Controles	Constatar que los departamentos estén funcionando Verificación de lo planeado
Recursos	Humanos Recursos de la infraestructura
Indicador	% de comunicación entre departamentos

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Autoevaluación Institucional

6.7.2 Identificar las actividades primarias

Tabla #25 Proveedores

Objetivo: Adquirir productos y repuestos de calidad para los vehículos	
Entrada	Requerimientos por parte del cliente o pedidos
Actividades	Calificación y selección de proveedores Presupuesto para la compra Adquisición del producto Revisión de los repuestos e insumos Pago a proveedores Inventario
Producto resultado	Repuestos e insumos de calidad
Controles	Cumplimiento de las actividades para comprar insumos Revisión del presupuesto para la compra
Recursos	Económicos y humanos Tecnológicos
Indicador	Ordenes de compras Facturas de compra

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Autoevaluación Institucional

Tabla #26 Logística de entrada

Objetivo: Manejar la cadena de suministros de acuerdo con la producción	
Entrada	Repuestos e insumos adquiridos
Actividades	Constatar los pedidos Clasificar los repuestos e insumos Guardar los insumos en bodega y codificar Establecer un stock mínimo y máximo
Producto resultado	Almacenamiento y distribución de MP e insumos
Controles	Constatar que los repuestos e insumos estén almacenados Seguridad del almacenamiento Designación de insumos acorde a los trabajos
Recursos	Humanos Tecnológicos Recursos de la infraestructura
Indicador	Inventarios

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Autoevaluación Institucional

Tabla #27 Logística de salida

Objetivo: Lograr entregar oportunamente los trabajos mecánicos	
Entrada	Requerimientos de la empresa
Actividades	Diagnóstico de fallas Aceptación del cliente Trabajo mecánico Control de calidad Lavado de auto Entrega Facturación
Producto resultado	Entrega oportuna de vehículos
Controles	Verificación del desarrollo de actividades
Recursos	Económicos Humanos Tecnológicos Recursos de la infraestructura
Indicador	Salida de los vehículos

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Autoevaluación Institucional

Tabla #28 Marketing y ventas

Objetivo: Promocionar la organización, captar mercado e incrementar ingresos	
Entrada	Necesidad de la organización
Actividades	Publicidad por los medios de comunicación Afiches, flyers Lograr fidelidad del cliente
Producto resultado	Posicionamiento de la empresa en el mercado
Controles	Volumen de ventas
Recursos	Humanos Económicos Tecnológicos Recursos de la infraestructura
Indicador	Rentabilidad

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Autoevaluación Institucional

Tabla #29 Servicios

Objetivo: Brindar atención diferenciada a los clientes	
Entrada	Requerimiento de los clientes
Actividades	Realizar llamadas de seguimiento Realizar encuestas de satisfacción del cliente Revisar las garantías
Producto resultado	Satisfacción del cliente
Controles	Verificación del cumplimiento del los servicios ofrecidos Registro de los nuevos clientes
Recursos	Humanos Tecnológicos Recursos de la infraestructura
Indicador	Reclamos y retornos de vehículos

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Autoevaluación Institucional

6.7.3. Identificar Procesos Estratégicos

Tabla #30 Investigación y desarrollo

Objetivo: Generar valor agregado a los productos	
Entrada	Requerimientos de la organización
Actividades	Coordinación entre departamentos Desarrollar e incrementar nuevos servicios de calidad Investigación de nuevos procesos
Producto resultado	Servicios que prefieren los clientes
Controles	Verificación del nuevo proceso
Recursos	Económicos Humanos Tecnológicos Recursos de la infraestructura
Indicador	Aumento de la cuota de mercado

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Autoevaluación Institucional

Tabla #31 Financiamiento

Objetivo: Obtener recursos económicos para invertir en la empresa	
Entrada	Necesidad de recursos económicos
Actividades	Elaboración de presupuesto Plan de ingresos y egresos Solicitud de crédito
Producto resultado	Aumento del capital
Controles	Verificar las fuentes de financiamiento Revisar los balances económicos
Recursos	Humanos Tecnológicos Recursos de la infraestructura
Indicador	Índice de liquidez

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Autoevaluación Institucional

Tabla #32 Planificación

Objetivo: Definir objetivos estratégicos empresariales	
Entrada	Requisitos de la empresa
Actividades	Redactar la visión y misión Identificar los valores Realizar el diagnostico de la empresa (FODA)
Producto resultado	Plan para la mejora de procesos
Controles	Seguimiento de los objetivos de la empresa
Recursos	Humanos Económicos Tecnológicos Recursos de la infraestructura
Indicador	Objetivos alcanzados/Total Objetivos

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Autoevaluación Institucional

6.7.4. Establecer la relación insumo-producto para mejora de la productividad

La implantación de procesos a las actividades de mecánica automotriz, latonería y pintura se lo realizará organizando cada una de las etapas que conlleva realizar dicho trabajo, para cumplir lo mencionado se distribuirá espacio, herramientas y repuestos a cada técnico después se identificará las etapas de los procesos mediante flujo gramas.

6.7.4.1. Distribución del espacio físico por procesos

Para ello la empresa debe empezar con la designación de áreas físicas para cada actividad de tal manera que cada técnico disponga de lo necesario para realizar su trabajo optimizando tiempo.

Para llevar a cabo esta actividad también es indispensable realizar convenios con proveedores para lograr una disponibilidad inmediata de repuestos e insumos para de esta manera lograr eficiencia en la empresa.

Ubicar los autos en el área respectiva según el trabajo a realizar, diagnosticar el problema del auto, cotizar repuestos, confirmar la aceptación del cliente, realizar el trabajo para su posterior entrega y facturación.

DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO FÍSICO POR PROCESOS: MECÁNICA

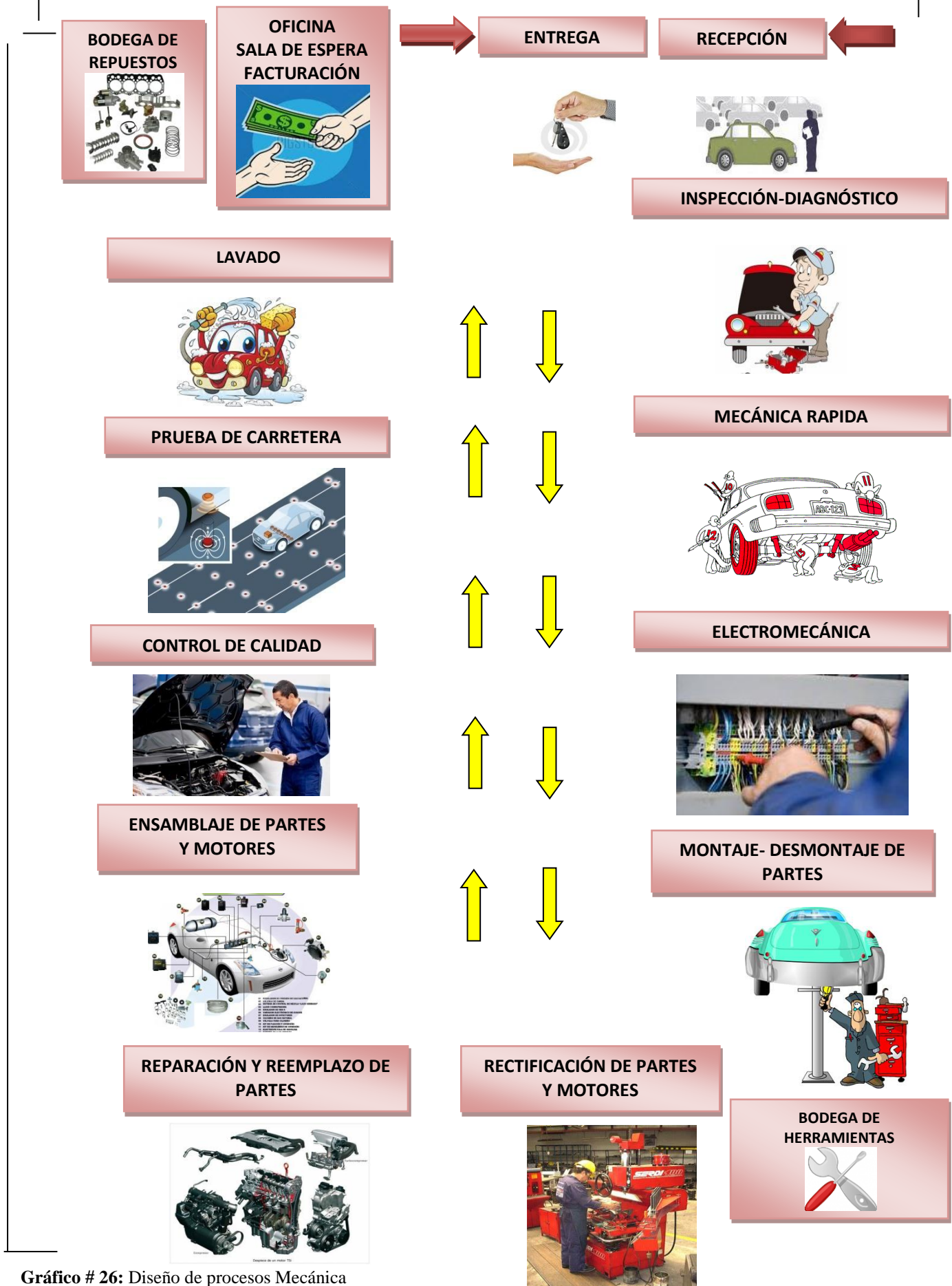


Gráfico # 26: Diseño de procesos Mecánica
 Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
 Fuente: Propia

El proceso que se sigue en cada ingreso del vehículo al taller es el siguiente:

1. El vehículo, ya sea mediante grúa o el propio cliente, entra por la rampa y es recibido por el asesor técnico o en su defecto por el encargado de administración.
2. Se contemplan con el cliente la avería o incidencia y se le fija un plazo aproximado de reparación mediante una primera revisión visual y la explicación por parte del cliente. Si es necesario se realiza una prueba con el vehículo por carretera.
3. Una vez entregado el vehículo por el cliente se le fija una prioridad.
4. Tan pronto como le es posible el administrador realiza un presupuesto objetivo mediante una revisión más exhaustiva. En caso de necesitar peritaje esta revisión permite acortar tiempos con el perito (aplica para aseguradoras).
5. Una vez definido este presupuesto, el encargado de administración comunica por teléfono al cliente el presupuesto, los plazos de entrega, disponibilidad de repuestos y pregunta si se aceptan estos términos.
6. Una vez aceptado, el asesor de taller coloca en el parabrisas o en el interior del coche en un lugar visible, el conjunto de acciones a realizar por orden cronológico y el encargado de realizarlas en una plantilla expresamente preparada.
7. El trabajador una vez realizada su tarea la marca y avisa al siguiente operario de su tarea.
8. Cada operario lleva un libro de tareas pendientes propio.
9. El último operario que realiza un trabajo en el vehículo avisa al encargado y éste procede a su última revisión.

10. Si el resultado es satisfactorio, el encargado prueba el vehículo, en caso de ser necesario y lo lleva al centro de lavado para posteriormente entregarlo en buen estado.

11. El cliente es avisado con un margen de un día como máximo para que pase a recoger su vehículo.

12. A la llegada del cliente, el asesor explica los trabajos realizados al cliente. Si no existe ninguna reclamación por parte del cliente se efectúa el pago.

DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO FÍSICO POR PROCESOS: LATONERÍA Y PINTURA

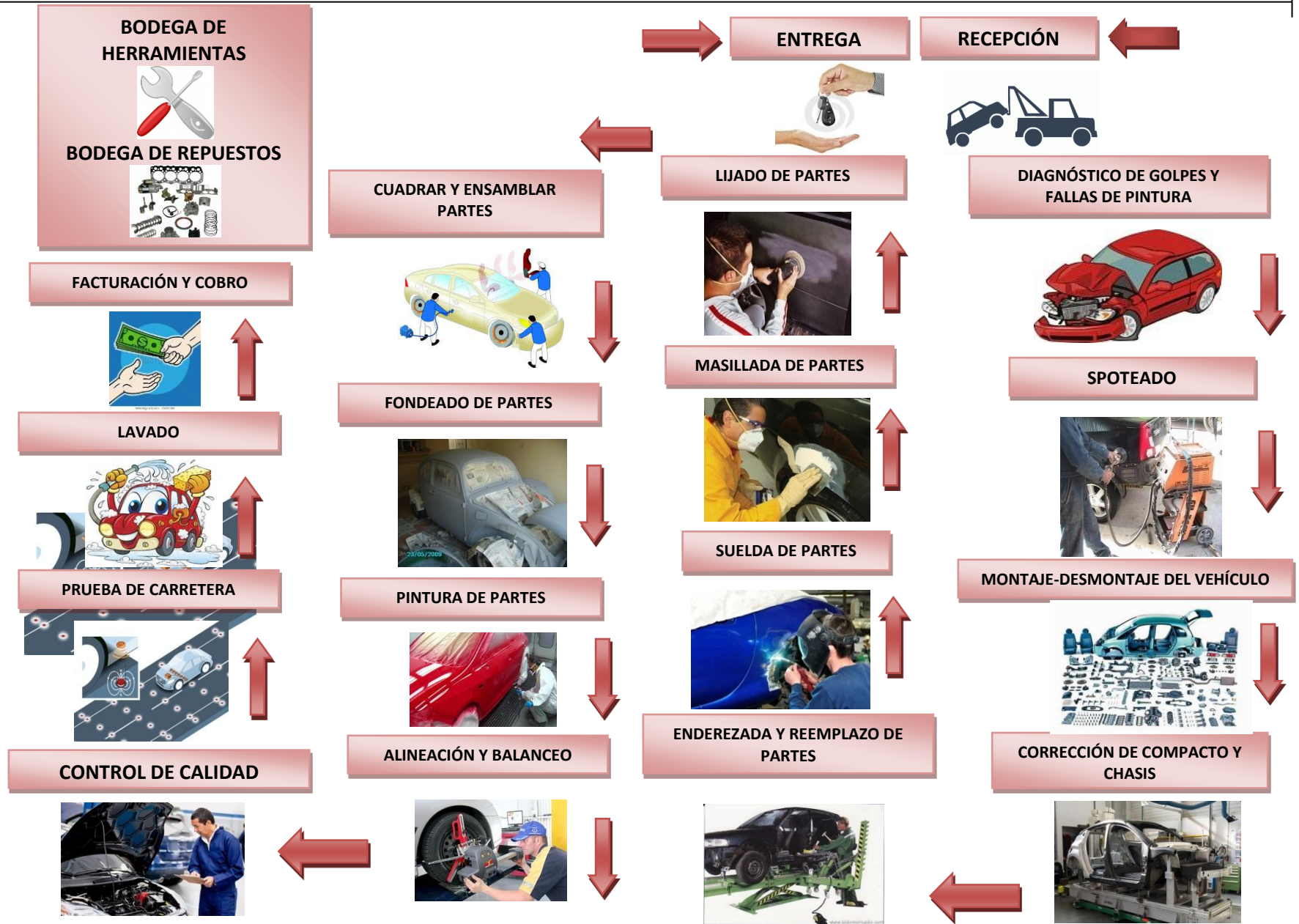


Gráfico # 27: Diseño de procesos Pintura y Latonería
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Propia

El proceso que se sigue en cada ingreso del vehículo al taller es el siguiente:

1. Se recepta el vehículo y se coloca en un lugar según sea el daño.
2. El asesor de taller revisa el fallo o golpe, y determina los técnicos para realizar el trabajo.
3. Los técnicos determinan los daños minuciosamente y establecen la posibilidad de reparar las partes del auto o reemplazarlas por nuevas, en caso de reparar las partes se procede a enderezar, soldar, masillar y lijar para posteriormente pintar las partes o el vehículo en su totalidad.
4. En caso de reemplazar las partes se procede a colocarlas en el vehículo para masillar, lijar y posteriormente pintar.
5. Cuando el vehículo ya se encuentra pintado, se procede a realizar la alineación y balanceo para comprobar las medidas originales de fábrica en el chasis o compacto.

FLUJOGRAMA MEGA TALLER MULTIMARCAS

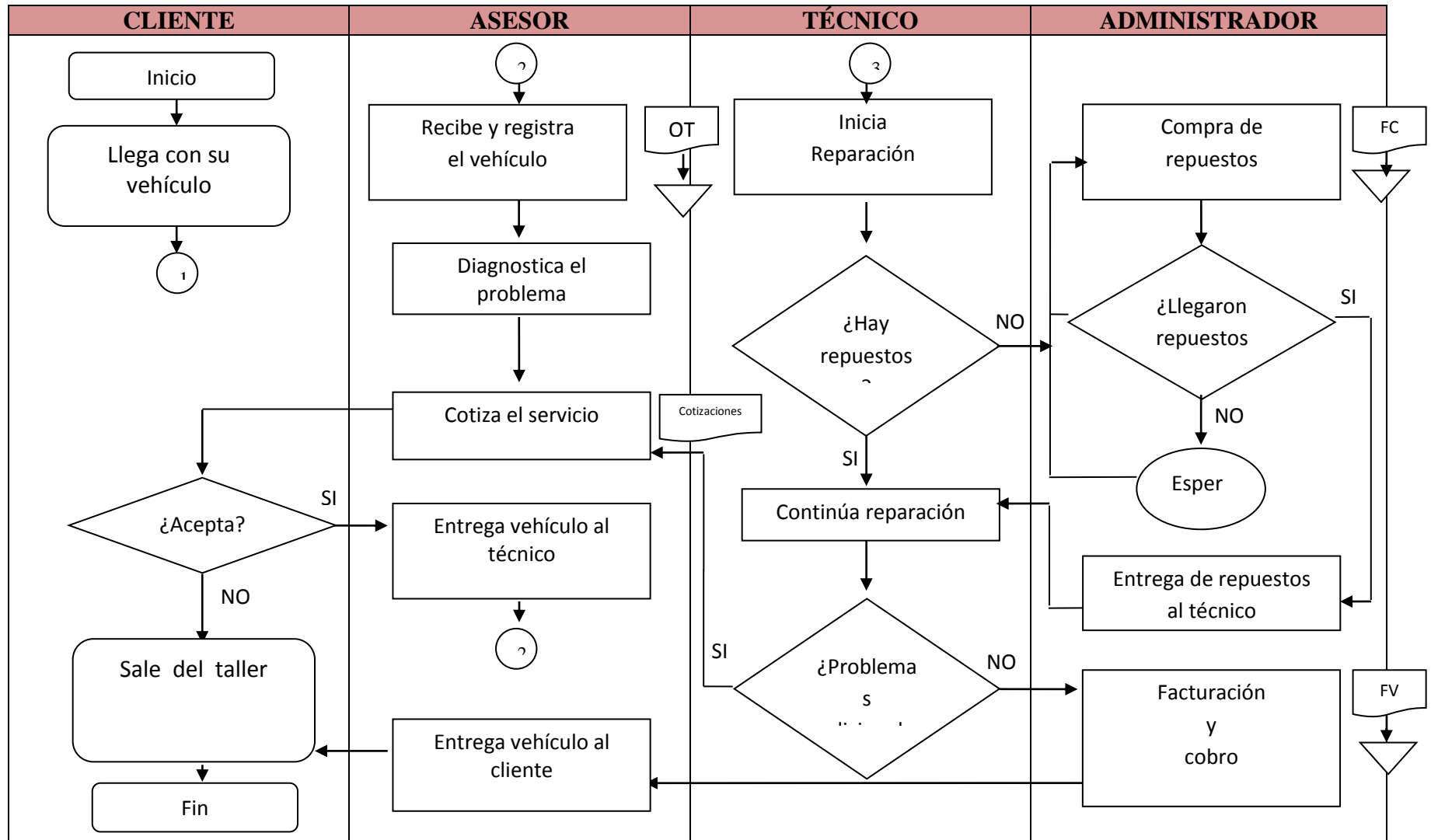


Gráfico # 28: Flujo de procesos
 Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
 Fuente: Propia

6.7.5. Índices de productividad aplicables a la empresa

Con frecuencia se confunde el término productividad con producción, muchas personas piensan que a mayor producción mayor productividad, esto no es necesariamente cierto, si bien producción se refiere a la actividad de producir bienes y servicios, productividad se interesa en la utilización eficiente y eficaz de los recursos al producir dichos bienes y servicios.

En términos cuantitativos, producción es la cantidad de productos y servicios que se produjeron, mientras que productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados para producirla.

Podemos definir los términos de la siguiente manera:

Eficacia.- Lograr el objetivo haciendo las cosas de manera correcta.

Eficiencia.- Obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos.

Efectividad.- Grado en que se logran los objetivos.

Productividad.- Es una combinación de ambas ya que así relacionamos productividad con desempeño y utilización de recursos.

Cabe señalar que en términos generales existen dos formas de medición de la productividad, por un lado están las mediciones parciales que relacionan la producción con un insumo (trabajo o capital); y por el otro están las mediciones multifactoriales que relacionan la producción con un índice ponderado de los diferentes insumos utilizados.

Un índice es una cantidad que muestra los cambios a través del tiempo, a continuación se describirán algunos modelos de medición de la productividad en la empresa.

6.7.5.1. Modelo de Kendrick J.

- a) Productividad total
- b) Productividad de factor total
- c) Productividad parcial

Kendrick (1961) adopto la postura de que mejoras a la productividad se obtienen a través de medir y analizar índices de productividad total, junto con medidas parciales.

Tabla # 33 Índices de Productividad Total

INDICE	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Índice de productividad total para un periodo determinado aplicado al factor insumo.	$\frac{\text{Producción del periodo}}{\Sigma \text{Insumos utilizados en el periodo}}$	Los insumos del periodo es igual a la producción del periodo , y la diferencia entre los insumos del periodo y la producción es la ganancia(o pérdida) en el periodo determinado.
Índice de productividad total aplicado al desempeño.	$\frac{\text{Producción alcanzada}}{\text{Factor mano de obra}}$	Este índice determina la producción alcanzada en el período y el factor mano de obra que se utilizo en el periodo, para con este resultado evaluar la productividad del personal.
Índice de productividad total aplicado a la maquinaria.	$\frac{\text{Producción alcanzada}}{\text{Maquinaria utilizada}}$	Este índice determina la producción alcanzada en el período y la maquinaria utilizada para realizar dicha producción, de esta manera se podrá establecer la productividad de la maquinaria.

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

Tabla # 34 Índices de Productividad Parcial

ÍNDICE	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Índice de productividad parcial aplicado al factor insumo	$\frac{\text{Producción alcanzada}}{\text{Un solo insumo utilizado}}$	Este índice nos permite analizar la producción alcanzada determinando un solo insumo utilizado.
Índice de productividad parcial aplicado al factor costos	$\frac{\text{Precio de venta}}{\text{Costos unitarios}}$	Por medio de este índice se puede determinar el margen de utilidad al analizar precio de venta sobre costo.
Índice de productividad parcial aplicado al factor mano de obra	$\frac{\text{Producción automotriz alcanzada}}{\text{\#horas hombre utilizadas}}$	Este índice determina la producción alcanzada de la actividad automotriz tomando en cuenta el factor mano de obra.
Índice de productividad parcial aplicado al factor maquinaria	$\frac{\text{Producción latonería alcanzada}}{\text{maquinaria utilizada}}$	Este índice determina la producción alcanzada de la actividad latonería y pintura tomando en cuenta el factor maquinaria.

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

Las ventajas de utilizar las medidas de productividad total y parcial son las siguientes:

1) Cada una de las medidas de productividad parcial es útil para indicar los ahorros logrados a través del tiempo en cada uno de los insumos por unidad de producción.

2) A corto plazo, un incremento en la productividad total puede significar mejores tasas de utilización de la capacidad, hasta la tasa más eficiente. A largo plazo, los avances en la productividad total reflejarían, principalmente un progreso tecnológico debido a la reducción de costos, la inversión en investigación y desarrollo, en educación y en capacitación a los empleados.

6.7.5.2 Evaluación de los beneficios en la productividad al implementar la cadena de valor en la empresa.

Los beneficios al implementar procesos a través de la cadena de valor se establece en las siguientes tablas:

Tabla #35 Beneficios del proceso Mantenimiento vehicular

PROCESO	BENEFICIOS
Mantenimiento vehicular	Estableciendo procesos se reducirá: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo Ocio ➤ Desperdicio de insumos ➤ Tiempo de espera por parte del cliente ➤ Retornos de vehículos

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

Tabla # 36 Beneficios del proceso Reparación de motores y partes

PROCESO	BENEFICIOS
Reparación de motores y partes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo organizado ➤ Evitar pérdida de piezas del auto ➤ Optimización del tiempo ➤ Optimización de recursos

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

Tabla # 37 Beneficios del proceso Agregados

PROCESO	BENEFICIOS
Agregados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de costos
Aire Acondicionado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de tiempos
Lavado de inyectores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ahorro de recursos
Alineación y balanceo	

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

Tabla # 38 Beneficios del proceso Latonería

PROCESO	BENEFICIOS
Latonería	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de costos al optimizar los insumos ➤ Reducción de tiempos ➤ Uso necesario de recursos

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

Tabla # 39 Beneficios del proceso Pintura

PROCESO	BENEFICIOS
Pintura	<ul style="list-style-type: none">➤ Reducción de costos al optimizar los insumos➤ Reducción de tiempos➤ Optimización de recursos

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

6.7.5.3. Costos para el servicio automotriz

En esta investigación se analizan los costos para el servicio automotriz y latonería y pintura de la empresa Mega Taller Multimarcas, a continuación se presentará un análisis comparativo del antes y el después de haber implementado los procesos a través de la cadena de valor.

El costo por insumos esta dado por el valor de adquisición, la mano de obra está determinada por el valor hora del empleado en base a su salario.

Tabla # 40 Matriz costos de producción sin establecer procesos

KILOMETRAJE	PROCESOS	COSTOS
5,15,25,35,45,55, 65, 75, 85, 95KM x 1.000	✓ Cambio de aceite y filtro	\$28.40
	✓ Revisión de luces en general	\$4.40
	✓ Revisión de accesorios	\$4.40
	✓ Revisión de niveles de líquidos	\$4.40
	✓ Revisión de bujías	\$4.40
	✓ Regulación y limpieza de frenos	\$4.40
		Σ=\$50.40
10,30,70,90 KM x1.000	✓ Cambio de aceite y filtro	\$28.40
	✓ Revisión de luces en general	\$4.40
	✓ Revisión de accesorios	\$4.40
	✓ Revisión de niveles de líquidos	\$4.40
	✓ Calibrar válvulas	\$4.40
	✓ Alineación, balanceo y rotación de ruedas	\$9.00
	✓ Revisión de suspensión	\$10.40
	✓ Regulación y limpieza de frenos	\$9.40
✓ Cambio de filtro de combustible	\$14.40	
	Σ=\$89.20	
20, 40, 60, 80 KM x 1.000	✓ Cambio de aceite y filtro	\$28.40
	✓ Cambio de bujías	\$20.40
	✓ Cambio de filtro de aire	\$14.40
	✓ Revisión de luces en general	\$4.40
	✓ Revisión de accesorios	\$4.40
	✓ Revisión de niveles de líquidos	\$4.40
	✓ Calibrar válvulas	\$4.40
	✓ Alineación, balanceo y rotación de ruedas	\$9.00
	✓ Revisión de suspensión	\$10.40
	✓ Revisión de presión de llantas	\$2.20
✓ Regulación y limpieza de frenos	\$9.40	
✓ Cambio filtro de combustible	\$14.40	
	Σ=\$126.20	

50.000 KM	✓ Cambio de aceite y filtro	\$28.40
	✓ Cambio de refrigerante	\$6.40
	✓ Cambio líquido de frenos	\$9.40
	✓ Cambio líquido de embrague	\$10.40
	✓ Cambio aceite de caja y corona	\$36.40
	✓ Cambio kit distribución	\$163.30
	✓ Revisión de luces en general	\$4.40
	✓ Revisión de accesorios	\$4.40
	✓ Revisión de niveles de líquidos	\$4.40
	✓ Calibrar válvulas	\$4.40
	✓ Alineación, balanceo y rotación de ruedas	\$9.00
✓ Revisión de suspensión	\$10.40	
	Σ=\$291.30	

100.000 KM	✓ Cambio de aceite y filtro	\$28.40
	✓ Cambio de bujías	\$20.40
	✓ Cambio de filtro de aire	\$14.40
	✓ Cambio de refrigerante	\$6.40
	✓ Cambio líquido de frenos	\$9.40
	✓ Cambio líquido de embrague	\$9.40
	✓ Cambio aceite de caja y corona	\$36.40
	✓ Cambio kit distribución	\$163.30
	✓ Revisión de luces en general	\$4.40
	✓ Revisión de accesorios	\$4.40
	✓ Revisión de niveles de líquidos	\$4.40
✓ Calibrar válvulas	\$4.40	
✓ Alineación, balanceo y rotación de ruedas	\$9.00	
✓ Revisión de suspensión	\$10.40	
	Σ=\$325.10	

Reparaciones	✓ Motor	\$1.200
	✓ Cabezote	\$250.00
	✓ Caja	\$600.00
	✓ Corona	\$280.00
	✓ Suspensión	\$300.00
	✓ Embrague	\$300.00
	✓ Frenos	\$250.00
	Σ=\$3180.00	

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

Tabla #41 Matriz costos de producción estableciendo procesos

KILOMETRAJE	PROCESOS	COSTOS
5,15,25,35,45,55, 65, 75, 85, 95KM x 1.000	✓ Cambio de aceite y filtro	\$20.70
	✓ Revisión de luces en general	\$2.20
	✓ Revisión de accesorios	\$2.20
	✓ Revisión de niveles de líquidos	\$2.20
	✓ Revisión de bujías	\$2.20
	✓ Regulación y limpieza de frenos	\$2.20
		Σ=\$31.70
10,30,70,90 KM x1.000	✓ Cambio de aceite y filtro	\$20.70
	✓ Revisión de luces en general	\$2.20
	✓ Revisión de accesorios	\$2.20
	✓ Revisión de niveles de líquidos	\$2.20
	✓ Calibrar válvulas	\$2.20
	✓ Alineación, balanceo y rotación de ruedas	\$9.00
	✓ Revisión de suspensión	\$8.20
	✓ Regulación y limpieza de frenos	\$7.20
✓ Cambio de filtro de combustible	\$12.20	
	Σ=\$66.10	
20, 40, 60, 80 KM x 1.000	✓ Cambio de aceite y filtro	\$20.70
	✓ Cambio de bujías	\$17.00
	✓ Cambio de filtro de aire	\$11.20
	✓ Revisión de luces en general	\$2.20
	✓ Revisión de accesorios	\$2.20
	✓ Revisión de niveles de líquidos	\$2.20
	✓ Calibrar válvulas	\$2.20
	✓ Alineación, balanceo y rotación de ruedas	\$9.00
	✓ Revisión de suspensión	\$8.20
	✓ Revisión de presión de llantas	\$2.20
✓ Regulación y limpieza de frenos	\$7.20	
✓ Cambio filtro de combustible	\$12.2	
	Σ=\$96.50	

50.000 KM	✓ Cambio de aceite y filtro	\$20.70
	✓ Cambio de refrigerante	\$5.20
	✓ Cambio líquido de frenos	\$7.20
	✓ Cambio líquido de embrague	\$7.20
	✓ Cambio aceite de caja y corona	\$32.20
	✓ Cambio kit distribución	\$102.20
	✓ Revisión de luces en general	\$2.20
	✓ Revisión de accesorios	\$2.20
	✓ Revisión de niveles de líquidos	\$2.20
	✓ Calibrar válvulas	\$2.20
	✓ Alineación, balanceo y rotación de ruedas	\$9.00
✓ Revisión de suspensión	\$8.20	
	Σ=\$198.5	
100.000 KM	✓ Cambio de aceite y filtro	\$20.70
	✓ Cambio de bujías	\$12.20
	✓ Cambio de filtro de aire	\$7.20
	✓ Cambio de refrigerante	\$5.20
	✓ Cambio líquido de frenos	\$7.20
	✓ Cambio líquido de embrague	\$7.20
	✓ Cambio aceite de caja y corona	\$32.20
	✓ Cambio kit distribución	\$102.20
	✓ Revisión de luces en general	\$2.20
	✓ Revisión de accesorios	\$2.20
	✓ Revisión de niveles de líquidos	\$2.20
✓ Calibrar válvulas	\$2.20	
✓ Alineación, balanceo y rotación de ruedas	\$9.00	
✓ Revisión de suspensión	\$8.20	
	Σ=\$220.10	
Reparaciones	✓ Motor	\$800.00
	✓ Cabezote	\$200.00
	✓ Caja	\$500.00
	✓ Corona	\$200.00
	✓ Suspensión	\$300.00
	✓ Embrague	\$300.00
	✓ Frenos	\$250.00
	Σ=\$2550.00	

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

Tabla # 42 Costos para servicio automotriz

PROCESO	TOTAL COSTOS SIN ESTABLECER PROCESOS	TOTAL COSTOS ESTABLECIENDO PROCESOS
Mantenimiento 5,15,25,35,45,55, 65, 75, 85, 95KM x 1.000	\$50.40	\$31.70
Mantenimiento 10,30,70,90 KM x1.000	\$89.20	\$66.10
Mantenimiento 20, 40, 60, 80 KM x 1.000	\$126.20	\$96.50
Mantenimiento 50.000 KM	\$291.50	\$198.5
Mantenimiento 100.000KM	\$325.10	\$220.10
Reparaciones	\$3180.00	\$2550.00

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

La variación de costos es significativa ya que es tomando en cuenta el número de vehículos para atender, y se puede destinar ese margen de ahorro para realizar futuras inversiones en la empresa.

6.7.5.4. Costos para latonería y pintura

Tabla #43 Costos para latonería y pintura sin establecer procesos

PROCESO	PROCEDIMIENTOS	COSTO MP	COSTO MO
Spoteado (pieza)	✓ Succión de golpe	\$6.25	\$13.00
	✓ Corregir medidas de chasis o compacto	\$7.50	\$13.00
Enderezada (pieza)	✓ Sacar golpes	\$13.50	\$13.00
	✓ Suelda	$\Sigma = \$ 34.75$	\$13.00
			$\Sigma = \$ 52.00$
Masillada (pieza)	✓ Masillar partes afectadas (pieza)		\$13.00
Lijada	✓ Lijar partes afectadas (pieza)	\$5.00	\$13.00
Fondeado	✓ Fondear parte afectada (pieza)	\$12.00	\$13.00
Pintura (pieza)	✓ Pintura de la parte afectada (pieza)	\$16.00	\$13.00
Alineación y balanceo	✓ Corregir alineación		\$9.00

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

Tabla # 44 Costos para latonería y pintura estableciendo procesos

PROCESO	PROCEDIMIENTOS	COSTO MP	COSTO MO
Spoteado	✓ Succión de golpe	\$4.00	\$11.00
Enderezada	✓ Corregir medidas de chasis o compacto	\$5.50	\$11.00
	✓ Sacar golpes	\$11.00	\$11.00
	✓ Suelda	$\Sigma=\$ 26.00$	$\Sigma=\$ 44.00$
	Masillada	✓ Masillar partes afectadas (pieza)	
Lijada	✓ Lijar partes afectadas (pieza)	\$4.00	\$11.00
Fondeado	✓ Fondear parte afectada (pieza)	\$9.00	\$11.00
Pintura (pieza)	✓ Pintura de la parte afectada (pieza)	\$13.00	\$11.00
	✓ Corregir alineación		\$9.00

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

La diferencia de valores se debe a la aplicación de los procesos los cuales permiten agilizar el trabajo, optimizar tiempo y recursos, lo cual se traduce en términos económicos para la empresa, con lo cual sería factible invertir en la misma y desarrollar amplios beneficios tanto para el propietario como para los empleados.

6.7.5.5. Aplicación de índices a los procesos de la empresa

Al hablar de productividad cabe resaltar las ventajas para las empresas de ser productivas:

- Mayores utilidades, ya sea por margen de utilidad, o por un mayor volumen de ventas.
- Ingresos mayores para los empleados
- Mayor margen de seguridad en el mercado, es decir, mayor competitividad.
- Oportunidades de expansión.
- Prestigio Social

La productividad como empresa también puede traer las siguientes ventajas:

- Evaluar la eficiencia en la conversión de recursos
- Simplificar el uso de recursos
- Otorgar prioridades a objetivos reales
- Modificar acertadamente las metas de productividad
- Planear niveles de utilidad
- Negociaciones salariales efectivas
- Evaluar niveles de competitividad en la empresa

Un índice es una cantidad que muestra los cambios a través del tiempo, de una magnitud no medible directamente.

A continuación se presenta índices calculados mensualmente con los cuales se evalúa la productividad a través de varios factores.

Tabla # 45 Aplicación de índices totales

INDICE	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Índice de productividad total aplicado al factor utilidad bruta. Período mes de Enero	$\frac{\$22.223.50-\$14.534.84}{\$22.223.50}$ $=0.35*100$ $=35\%$	Del total de ventas el 35% cubre la inversión. Valores tomados de la declaración de Iva mes de Enero Form.104A. (Anexo 3)
Índice de productividad total aplicado al desempeño.	$\frac{26 \text{ autos atendidos}}{6 \text{ empleados}}$ $=4.3$	Cada empleado atiende al mes 4 vehículos.
Índice de productividad total aplicado a la maquinaria.	$\frac{\text{Valor maquinaria}*\% \text{depreciación mensual } \$166.67}{26 \text{ autos}}$ $=\$6.41$	Por cada auto atendido la maquinaria se deprecia \$6.41
Índice de acogida de clientes	$\frac{25}{300}$ $=0.08*100$ $=8.33\%$	De 300 clientes que es el 100% el 8.33% son nuevos.

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

Tabla # 46 Aplicación de índices Parciales

ÍNDICE	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Índice de productividad parcial aplicado a un insumo	$\frac{22 \text{ galones de aceite}}{26 \text{ autos}} = 0.85$	Por cada auto se utiliza 0.85gl de aceite.
Índice de productividad parcial aplicado al factor costos (aceite de motor galón)	$\frac{\$30.00 - \$17.00}{\$30.00} = 0.43 * 100 = 43.33$	Del total de ventas el 43.33% cubre la inversión.
Índice de productividad parcial mecánica aplicado al factor mano de obra	$\frac{\# 20 \text{ horas hombre} * 6 \text{ empleados}}{26 \text{ autos}} = 0.77$	Por cada auto atendido los empleados se tardan 4.6 horas.
Índice de productividad parcial latonería aplicado al factor maquinaria	$\frac{\text{Valor maquinaria} * \text{depreciación semanal } \$31.25}{3 \text{ autos}} = \10.42	Por cada auto atendido la maquinaria se deprecia \$10.42

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

6.7.6. Motivación de los trabajadores

Con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los empleados se determino un nivel de motivación bajo por lo cual la empresa considera realizar diferentes actividades para incentivar a sus colaboradores.

Tabla # 47 Actividades Motivacionales

ACTIVIDADES	DESCRIPCION
Premios económicos	Tienen que ver con pagas extras por lograr objetivos grupales e individuales. En tareas extras asignadas se ofrecen retribuciones para quien haya desempeñado mejor la tarea.
Premios de reconocimiento	Los trabajadores que mejor se desempeñen tendrán un reconocimiento especial en cartelera o en redes sociales se realizaran <i>happy hours</i> para celebrar determinados logros laborales.
Flexibilidad laboral	Se darán día libre el día del cumpleaños del empleado
Actividades de integración	Campeonatos de fútbol e indor, volley entre otras, además de realizar paseos con los empleados.
Actividades de capacitación	Una de las actividades más importantes es desarrollar capacitaciones frecuentes de especialización y de motivación.

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Propia

6.8. Administración

La responsabilidad directa estará a cargo del gerente-propietario de la empresa para llevar a cabo la implementación de procesos y mejorar la productividad, mismo que será apoyado por empleados y demás colaboradores.

6.8.1. Estructura organizacional de la empresa

A continuación se puede apreciar un organigrama estructural de la empresa y fue estructurado con la necesidad de mejorar la parte organizacional de la misma.

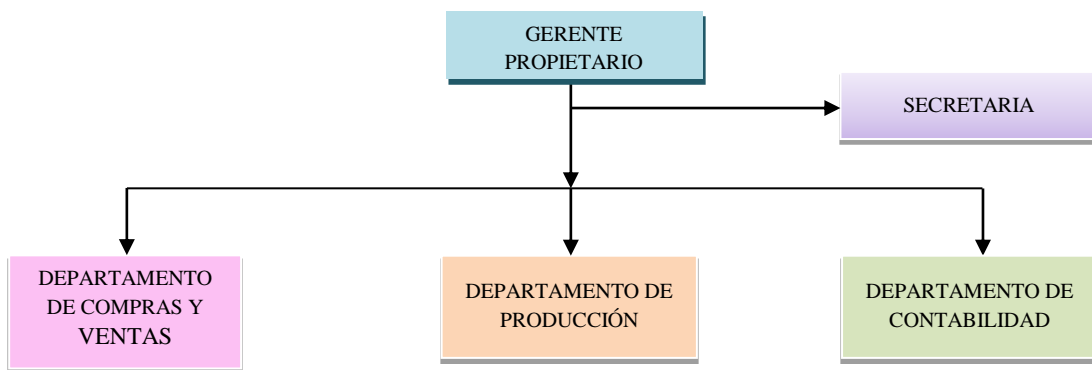


Gráfico # 29 Organigrama estructural
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Mega Taller Multimarcas

Esta estructura está determinada por el gerente quién es el propietario, y los departamentos esenciales para obtener una mejor productividad en la empresa, entre los cuales tenemos, departamento de compras y ventas, departamento de producción en todo lo que respecta a la realización de actividades de trabajo, y el departamento de contabilidad el cuál es fundamental en cualquier empresa para tener conocimiento del desarrollo económico de la misma.

6.8.2. Organigrama funcional

En el siguiente organigrama se detalla las funciones que deben cumplir las personas que estén a cargo de cada uno de los departamentos de la organización, el cual debe ser acatado con responsabilidad y no salirse de los roles que deben cumplirse; para aprovechar todos los recursos disponibles, generar ventajas y mejorar la productividad.

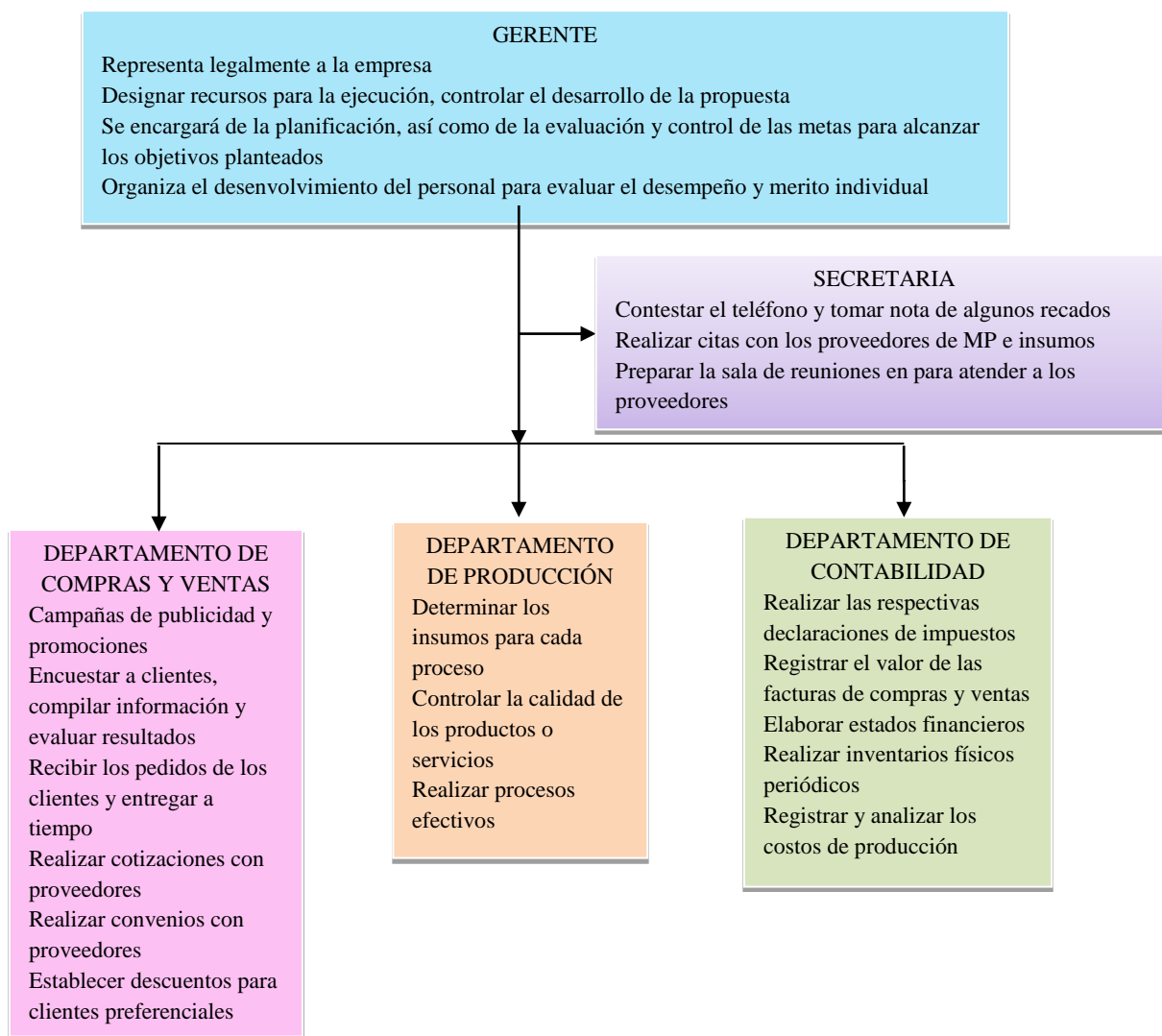


Gráfico # 30 Organigrama funcional
Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)
Fuente: Mega Taller Multimarcas

6.8.3. Recursos

Para poder implementar los procesos a través de la cadena de valor y lograr mejorar la productividad, se detalla las actividades a seguir con sus recursos económicos y humanos.

Tabla # 48 Recursos económicos – humanos propuesta

Fase I: Identificación de la cadena de valor	RECURSO ECONÓMICO	RECURSO HUMANO	CRONOGRAMA EN SEMANAS																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Elaboración de la cadena de valor para la empresa	\$400+IVA	1 Asesor en administración	■	■															
Desarrollo de las actividades de procesos				■															
Desarrollo de las actividades de apoyo					■														
Fase II: Proceso de mejora de la productividad																			
Distribución del taller por procesos	\$4.500+IVA	y 1 Ingeniero civil					■												
Elaboración del proceso a través de la cadena de valor							■												
Compra de maquinaria para la producción									■										
Adecuamiento del taller										■									
Fase III: Análisis de los beneficios																			
Elaboración de los costos de producción	\$500+IVA	1 Contador y 1 Asesor contable																	
Elaboración de índices de productividad																			
Relación de costos anteriores y costos actuales																			
Total	\$6048.00	4	3 meses																

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Mega Taller Multimarcas

6.9. Previsión de la evaluación

Es importante contar con un plan de monitoreo de la propuesta de manera que se puedan tomar decisiones oportunas que permitan mejorar, por lo que se propone la siguiente matriz de evaluación.

Tabla # 49 Matriz previsión de la evaluación

Interesados	¿Qué evaluar?	¿Por qué evaluar?	¿Para qué evaluar?	¿Quién evalúa?	¿Cuándo evalúa?	¿Cómo evalúa?	¿Con que evalúa?
Propietario de la empresa	Procesos de la cadena de valor	Comprobar la correcta aplicación del proceso	Medidas correctivas en relación a los procesos de mejora aplicados	Departamento de producción de la empresa	Durante la ejecución del proceso de mejora	Indicadores propuestos, balances financieros y de resultados	Equipo del área contable
Gerentes de otros talleres	Procesos de la cadena de valor	Efectos de los procesos de la cadena de valor	Mejorar los beneficios económicos del sector	Departamento de contabilidad de los talleres	Durante la ejecución del proceso de mejora	Balances financieros, resultados, análisis realizados	Equipo de técnico en el área económica.
Empleados	Procesos de la cadena de valor	Contribuir al desarrollo económico de la empresa	Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa	Delegado que represente a los empleados	Durante la ejecución del proceso de mejora	Indicadores propuestos, plan para el proceso de actividades de trabajo	Los empleados y el área administrativa

Elaborado por: BARRIONUEVO, Katterine (2015)

Fuente: Mega Taller Multimarcas

Referencias bibliográficas:

Abril, V. H. (2009). *Proyectos de investigación*. Ambato.

Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolivar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: Panamericana Formas e Impresos S.A.

Avila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Pearson Prentice Hall (Segunda edición).

Canto, J. V. (2013). *La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v16_n1/pdf/a03v16n1.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chirinos G, A. (2008). Integración Vertical de la cadena de Valor del Sector Avícola en el estado de Zulia. *Análisis de Coyuntura* , 175-193.

Clark, H. (1964). *Economía Inteindustrial Insumo Producto y programación lineal*. Mexico DF: FCE.

Cordon Garcia, J. A., Lopez, L. J., & Vaquero Pulido, J. R. (2001). *Manual de Investigación Bibliográfica y Documental Teoría y Práctica*. Madrid: Pirámide S.A.

Deming, E. (1996).

Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). *Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso*. International Journal of Good Conscience.

Dolly, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Dominguez, S. (2011). *Corporate*. Obtenido de <http://www.stelladominguez.com/2011/03/invexploratoria/>

Empresarial, P. d. (1992). Elementos clave para competir, calidad y productividad. *Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial y Subdirección de Publicaciones* .

España, J. M. (2007). *Gestion empresarial camino hacia la mejora continua de procesos*.

Gil, J. J. (2006). La gestión empresarial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de la información. *Negotium* , 33-54.

Gomez. (2006).

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: Mc Graw Hill Interamericana.

Hernandez, E. (2005). *Un modelo de Insumo Producto como instrumento de análisis económico*. Caracas: Banco Central de Venezuela.

Herrera E, L., Medina F, A., & Naranjo L, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Graficas Corona.

Horngren, C. (2009). *Contabilidad administrativa*. México: Pearson Educacion.

Inec. (2012). *Infoeconomia*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info7.pdf>

Iso, 9. (2005). *Sistema de gestion de calidad*. Ginebra: Secretaria General Iso.

Juez, P., & Diez, F. J. (1997). *Probabilidad y estadística matemática*. Madrid: Diaz de Dantos S.A.

- Kendrick, J. (1961). *Productivity Trends in the United states*. United states N.J: For NBER Princeton University.
- Krugman, P. R. (2001). *Economía Internacional Teoría y Practica*. Madrid: Pearson Education .
- Laudon, K. (2008). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educacion.
- Lawler, E. E. (1977). *Perspectives on Behavior in Organizations*. Mc Graw Hill.
- Leiva Zea, F. (2002). *Nociones de metodología de investigación científica*.
- Leontief, W. (1986). El desarrollo del método input-output y su aplicación a los más importantes problemas económicos.
- López, J. (2012). *Productividad*. Estados Unidos: ISBN.
- M. d. (07 de Noviembre de 2006). Ordenanza para la prevencion y control de la contaminacion ambiental ocasionada por las actividades agroindustriales, industriales, artesanales, domesticos y de servicios en el canton Ambato. Ambato.
- Mawson, P., Carlaw, K., & McLellan, N. (2003). *Productivity Measurement Alternative approaches and estimates*. New Zealand: Working Papers.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo: INTEC Editorial.
- Morillo C, M. (2005). *Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/257/25701006.pdf>
- Mowen, M., & Don R, H. (2007). *Administracion de costos contabilidad y control*. Thomson.
- Perez Fernandez de Velazco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC .

- Pérez, J., Méndes, S., & Jaca, M. (2010). *Motivación de los empleados: Teoría de Herzberg*. Sevilla España: Universidad de Sevilla.
- Porter E, M. (2007). *Ventaja Competitiva Creacion y Sostenimiento de un desempeño superior*. Piramide.
- Prior. (1992). Congreso Mundial de Productividad.
- Quinteros, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Venezuela.
- Regenering, C. (2010). Informe de la Productividad Empresarial Canaria.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administracion* (Sexta Edicion ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (2010). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. México: Prentice Hall.
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigacion social teorica y praxis*. Mexico DF: Plaza y Valdez S.A.
- Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la Investigacion Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sánchez, M. G. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. Madrid: Prentice Hall.
- Solow M, R. (1962). *Programación Lineal y Análisis Económico*. Madrid: Aguilar.
- Sumanth, D. J. (2000). *Administración para la Productividad Total*. México: Compañía Editorial Continental.
- Sutermeister, H. M. (1976). *Productividad del Trabajador*.
- Vergíu Canto, J. (2013). Revista de la Facultad de Ingenieria Industrial. 17-28.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO



Objetivo: Analizar la Cadena de Valor y la productividad de la Empresa Mega Taller Multimarcas de la ciudad de Ambato.

Instrucciones: Por favor, señale una sola opción con una X según corresponda.

CADENA DE VALOR

		SI	NO	
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de Entrada	1. Se realiza un documento escrito de los materiales ingresados en bodega		
		2. Cuenta con un responsable de compras y bodega		
		3. Los artículos se encuentran debidamente codificados		
		4. El inventario existente tiene sobrantes		
		5. El inventario existente tiene faltantes		
	Operaciones	6. Existe un control de calidad en el trabajo		
		7. Existe un registro de autos atendidos		
		8. Se realiza y da seguimiento a las órdenes de trabajo		
		9. Se debe realizar un estudio sobre la cadena de valor para evaluar los procesos de la empresa		

	Logística de Salida	10. Existe la infraestructura necesaria para el almacenamiento de servicios concluidos		
		11. Se entrega oportunamente los trabajos		
	Mercadotecnia y Ventas	12. Se realizan promociones		
		13. Se invierte en publicidad		
	Servicio	14. Se realiza un servicio de post-venta acreditando la garantía del servicio prestado		
		15. Se ofrece garantía por el servicio realizado		
ACTIVIDADES DE APOYO	Compras	16. Se cuenta con diversidad de proveedores		
		17. Se realizan cotizaciones para realizar las compras		
	Tecnología	18. La empresa ha invertido en tecnología e investigación		
		19. Cuentan con programas o sistemas tecnológicos		
	Recursos Humanos	20. Se cuenta con una modalidad o gestión del talento humano		
		21. Cuenta la empresa con una planificación		
	Infraestructura	22. La infraestructura empresarial es adecuada		

PRODUCTIVIDAD

		SI	NO
Insumo-Producto	1. Los insumos o materiales que le proveen son suficientes para realizar su trabajo		
	2. Se utilizan productos de calidad para realizar los trabajos		
Productividad del Trabajador	3. Existe tiempo ocio en la empresa		
	4. Existe trabajo en equipo en la empresa		
	5. Tiene delimitadas las funciones que debe realizar en su trabajo		
	6. Existe sobrecarga en su trabajo		
	7. Considera ud que la productividad de la empresa es baja		
	8. La cadena de valor afecta la productividad		
Motivación	9. Se siente motivado a alcanzar las metas de su empresa		
	10. Tiene una buena relación con los miembros de su empresa		
	11. Cree que su sueldo refleja su productividad		
	12. Se brinda capacitación al personal		
Maquinaria	13. La maquinaria funciona correctamente de manera que se pueda optimizar el tiempo		
	14. La maquinaria existente es de última tecnología		
	15. Se optimiza la utilización de los recursos		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2 TABULACIÓN

CADENA DE VALOR

			SI	NO
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de Entrada	1. Se realiza un documento escrito de los materiales ingresados en bodega	0	12
		2. Cuenta con un responsable de compras y bodega	0	12
		3. Los artículos se encuentran debidamente codificados	0	12
		4. El inventario existente tiene sobrantes	0	12
		5. El inventario existente tiene faltantes	8	4
	Operaciones	6. Existe un control de calidad en el trabajo	8	4
		7. Existe un registro de autos atendidos	12	0
		8. Se realiza y da seguimiento a las órdenes de trabajo	9	3
		9. Se debe realizar un estudio sobre la cadena de valor para evaluar los procesos de la empresa	12	0
	Logística de Salida	10. Existe la infraestructura necesaria para el almacenamiento de servicios concluidos	6	6
		11. Se entrega oportunamente los trabajos	10	2
	Mercadotecnia y Ventas	12. Se realizan promociones	0	12
		13. Se invierte en publicidad	12	0
	Servicio	14. Se realiza un servicio de post-venta acreditando la garantía del servicio prestado	7	5
		15. Se ofrece garantía por el servicio realizado	12	0

ACTIVIDADES DE APOYO	Compras	16. Se cuenta con diversidad de proveedores	1	11
		17. Se realizan cotizaciones para realizar las compras	2	10
	Tecnología	18. La empresa ha invertido en tecnología e investigación	5	7
		19. Cuentan con programas o sistemas tecnológicos	8	4
	Recursos Humanos	20. Se cuenta con una modalidad o gestión del talento humano	7	5
		21. Cuenta la empresa con una planificación	0	12
	Infraestructura	22. La infraestructura empresarial es adecuada	4	8

PRODUCTIVIDAD

		SI	NO
Insumo-Producto	1. Los insumos o materiales que le proveen son suficientes para realizar su trabajo	8	4
	2. Se utilizan productos de calidad para realizar los trabajos	12	0
Productividad del Trabajador	3. Existe tiempo ocio en la empresa	10	2
	4. Existe trabajo en equipo en la empresa	9	3
	5. Tiene delimitadas las funciones que debe realizar en su trabajo	0	12
	6. Existe sobrecarga en su trabajo	4	8
	7. Considera ud que la productividad de la empresa es baja	9	3
	8. La cadena de valor afecta la productividad	10	2
Motivación	9. Se siente motivado a alcanzar las metas de su empresa	4	8
	10. Tiene una buena relación con los miembros de su empresa	8	4
	11. Cree que su sueldo refleja su productividad	4	8
	12. Se brinda capacitación al personal	4	8
Maquinaria	13. La maquinaria funciona correctamente de manera que se pueda optimizar el tiempo	6	6
	14. La maquinaria existente es de última tecnología	10	2
	15. Se optimiza la utilización de los recursos	4	8

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

FORMULARIO 104 DECLARACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO No. FORMULARIO 95150350

Resolución No.
NAC-DGERCGC13-00881

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN

MES 101 01 AÑO 102 2015 (O) ORIGINAL - (S) SUSTITUTIVA No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE 031 0 104

200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO

RUC 201 1802529857001 202 BARRIONUEVO APONTE WALTER SIGFRIDO

RESUMEN DE VENTAS Y OTRAS OPERACIONES DEL PERÍODO QUE DECLARA

	Valor Bruto	Valor Neto	Impuesto Generado
		(Valor Bruto - N/O)	
Ventas locales (excluye activos fijos) gravadas tarifa 12%	401 22,223.5	411 22,223.5	421 2,666.82
Ventas de activos fijos gravadas tarifa 12%	402 0	412 0	422 0
Ventas locales (excluye activos fijos) gravadas tarifa 0% que no dan derecho a crédito tributario	403 0	413 0	0
Ventas de activos fijos gravadas tarifa 0% que no dan derecho a crédito tributario	404 0	414 0	0
Ventas locales (excluye activos fijos) gravadas tarifa 0% que dan derecho a crédito tributario	405 0	415 0	0
Ventas de activos fijos gravadas tarifa 0% que dan derecho a crédito tributario	406 0	416 0	0
Exportaciones de bienes	407 0.00	417 0.00	0.00
Exportaciones de servicios	408 0.00	418 0.00	0.00
TOTAL VENTAS Y OTRAS OPERACIONES	409 22,223.5	419 22,223.5	429 2,666.82
Transferencias no objeto o exentas de IVA	431 0	441 0	0
Notas de crédito tarifa 0% por compensar próximo mes (informativo)		442 0	0
Notas de crédito tarifa 12% por compensar próximo mes (informativo)		443 0	453 0
Ingresos por reembolso como intermediario (informativo)	434 0	444 0	454 0

LIQUIDACIÓN DEL IVA EN EL MES

Total transferencias gravadas 12% a contado este mes	Total transferencias gravadas 12% a crédito este mes	Total impuesto generado	Impuesto a liquidar del mes anterior	Impuesto a liquidar en este mes	Impuesto a liquidar en el próximo mes	Total impuesto a liquidar en este mes
480	481	(Trasládese campo 429)	(Campo 485 período ant.)	(Min. 12% campo 480)	(482 - 484)	(483 + 484)
22,223.5	0	2,666.82	0	2,666.82	0	2,666.82
Total comprobantes de venta emitidos 111		Total comprobantes de venta anulados 113				
Obras adquisiciones y pagos gravados tarifa 12% (sin derecho a crédito tributario)	502 0	512 0	522 0	0	522 0	0
Importaciones de servicios gravados tarifa 12%	503 0.00	513 0.00	523 0.00	0.00	523 0.00	0.00
Importaciones de bienes (excluye activos fijos) gravados tarifa 12%	504 0.00	514 0.00	524 0.00	0.00	524 0.00	0.00
Importaciones de activos fijos gravados tarifa 12%	505 0.00	515 0.00	525 0.00	0.00	525 0.00	0.00
Importaciones de bienes (incluye activos fijos) gravados tarifa 0%	506 0.00	516 0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Adquisiciones y pagos (incluye activos fijos) gravados tarifa 0%	507 0	517 0	0	0	0	0
Adquisiciones realizadas a contribuyentes RISE	508 0	518 0	0	0	0	0
TOTAL ADQUISICIONES Y PAGOS	509 14,534.84	519 14,534.84	529 1,744.18			
Adquisiciones no objeto de IVA	531 0	541 0	0	0	0	0
Adquisiciones exentas del pago de IVA	532 0	542 0	0	0	0	0
Notas de crédito tarifa 0% por compensar próximo mes (informativo)		543 0	0	0	0	0
Notas de crédito tarifa 12% por compensar próximo mes (informativo)		544 0	554 0	0	0	0
Pagos netos por reembolso como intermediario (informativo)	535 0	545 0	555 0	0	0	0
Factor de proporcionalidad para crédito tributario	(411 + 412 + 415 + 416 + 417 + 418) / 419				563	1
Crédito tributario aplicable en este período (De acuerdo al Factor de Proporcionalidad a su Contabilidad)	(520 + 521 + 523 + 524 + 525) x 563				564	1,744.18
Total comprobantes de venta recibidos por adquisiciones y pagos (excepto notas de venta)	115	Total notas de venta recibidas		117		
Total liquidaciones de compra emitidas (por pagos tarifa 0% de IVA, o por reembolsos en relación de dependencia)			119			

RESUMEN IMPOSITIVO: AGENTE DE PERCEPCIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

Impuesto causado (Si 499 - 564 es mayor que cero)	601	922.64
Crédito tributario aplicable en este período (Si 499 - 564 es menor que cero)	602	0
(-) Saldo crédito tributario anterior	605	0
Por adquisiciones e importaciones (Traslade el campo 615 de la declaración del período anterior)		
Por retenciones en la fuente de IVA que le han sido del mes anteriorefectuadas (Traslade el campo 617 de la declaración del período anterior)	607	0
(-) Retenciones en la fuente de IVA que le han sido efectuadas en este período	609	944.36
Ajuste por IVA devuelto e IVA rechazado imputable al crédito tributario en el mes (Por concepto de devoluciones de IVA)	611	0
Ajuste por IVA devuelto e IVA rechazado imputable al crédito tributario en el mes (Por concepto de retenciones en la fuente de IVA)	612	0
Ajuste por IVA devuelto por otras Instituciones del Sector Público imputable al crédito tributario en el mes	613	0
Saldo crédito tributario para el próximo mes / Por adquisiciones e importaciones	615	0
Saldo crédito tributario para el próximo mes / Por retenciones en la fuente de IVA que le han sido efectuadas	617	21.72
SUBTOTAL A PAGAR	619	0
(Si 601 - 602 - 605 - 607 - 609 + 611 + 612 + 613 es mayor que 0)		
IVA presuntivo de salas de juego (bingo mecánicos) y otros juegos de azar (Aplica para ejercicios anteriores al 2013)	621	0
TOTAL IMPUESTO A PAGAR POR PERCEPCIÓN	699	0
	(619 + 621)	

AGENTE DE RETENCIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

Retención del 30%	721	0.00
Retención del 70%	723	0.00
Retención del 100%	725	0.00
TOTAL IMPUESTO A PAGAR POR RETENCIÓN	799	0.00
	(721 + 723 + 725)	

TOTAL IMPUESTO A PAGAR POR RETENCIÓN		(721 + 723 + 725)	799	0.00				
TOTAL CONSOLIDADO DE IMPUESTO AL VALOR AGREGADO		(699 + 799)	859	0.00				
Pago previo (informativo)			890	0				
DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)								
Interés	897	0	Impuesto	898	0	Multa	899	0
PAGO DIRECTO EN CUENTA ÚNICA DEL TESORO NACIONAL		(Use exclusivo para Instituciones y Empresas del sector Público autorizadas)		880	0.00			
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)								
Total impuesto a pagar		(859 - 898)	902	0				
Interés por mora			903	0				
Multa			904	0				
TOTAL PAGADO			999	0				
Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago			905	0				
Mediante compensaciones			906	0				
Mediante notas de crédito			907	0				
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES		DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS						
N/C No. 908		N/C No. 910		N/C No. 912		CRÉDITO DESMATERIALIZADAS		
Valor USD 909	0	Valor USD 911	0	Valor USD 913	0	Valor USD 915	0	
DETALLE DE COMPENSACIONES		Resolución No. 916		Resolución No. 918				
		Valor USD 917	0	Valor USD 919	0			
<p>Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 101 de la L.O.R.T.I.)</p>								
No. ID SUJETO PASIVO / REP. LEGAL	198	1802529857	RUC CONTADOR	199				
FORMA DE PAGO	921							
BANCO	922							

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente
Numero Serial: 871040482726
Fecha Recaudación: 18/02/2015

Imprimir
Cerrar