



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera  
Financiera.**

**Tema:**

---

**“La cadena de valor y la productividad en la empresa Molinos Marbella, de la  
ciudad de Ambato”**

---

**Autora:** Cevallos Tibanquiza, Elizabeth Verónica

**Tutor:** Ing. Eco. Vayas López, Álvaro Hernán

Ambato – Ecuador

2018

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Eco. Vayas López Álvaro Hernán con cédula de identidad N° 180329372-7 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación, sobre el tema: **“LA CADENA DE VALOR Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MOLINOS MARBELLA, DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica, de la Carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Enero 2018

**TUTOR**



-----  
Eco. Vayas López, Álvaro Hernán

C.I. 180329372-7

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica, con cédula de identidad N° 180463454-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto investigativo, bajo el tema: **“LA CADENA DE VALOR Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MOLINOS MARBELLA, DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Enero 2018

### AUTORA



-----  
Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica

C.I. 180463454-9

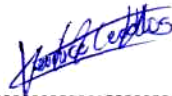
## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Enero 2018

**AUTORA**



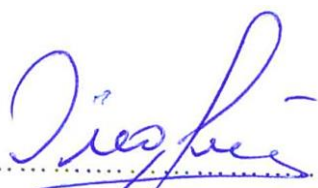
-----  
Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica

C.I. 180463454-9

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: “**LA CADENA DE VALOR Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MOLINOS MARBELLA, DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, elaborado por Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.


Ambato, Enero 2018



---

Eco. Mg. Diego Proaño

**PRESIDENTE**



---

Ing. Luzuriaga Alberto

**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Eco. Medina Rafael

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

A mis padres pilar fundamental en mi vida, quienes han sabido formarme de buenos sentimientos, hábitos y valores. A mis hermanos y a mi familia en general porque han estado junto a mí brindándome su apoyo constante, compartiendo buenos y malos momentos.

Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por todo su amor, por darme la vida, sabiduría y la fuerza para culminar esta gran etapa de mi vida, por los triunfos y momentos difíciles los cuales me han ayudado a valorarle más. A mis padres, hermanos, amigas y a mi familia entera por su apoyo incondicional sobre todo por sus consejos los cuales han sabido guiarme y animarme para culminar mi carrera profesional.

Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**TEMA:** “LA CADENA DE VALOR Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA  
MOLINOS MARBELLA, DE LA CIUDAD DE AMBATO”

**AUTORA:** Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica

**TUTOR:** Eco. Vayas López Álvaro Hernán

**FECHA:** Enero del 2018

### **RESUMEN EJECUTIVO**

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar aquellas actividades que generan valor tanto al cliente interno como externo, hoy en día las condiciones del mercado exige establecer nuevos métodos de productividad frente a los desafíos existentes, es por ello, que la empresa chocolatera debe estar preparada para enfrentar cambios en el sistema productivo. El objetivo principal es analizar la cadena de valor y la productividad en la empresa “Molinos Marbella”, de la ciudad de Ambato, este estudio está orientado en un paradigma crítico propositivo, metodología de campo con la observación directa utilizando como herramienta la ficha de observación; la investigación es cuantitativa y cualitativa porque está dirigida a comprobar una hipótesis para la solución de la problemática. El propietario y colaboradores de la empresa han proporcionado información importante para el desarrollo de la investigación; de modo que, el nivel de conocimiento y experiencia promueven al desarrollo empresarial con miras positivas al futuro y abiertos a nuevos cambios o transformación de la matriz productiva tanto en el sector como a nivel nacional.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** CADENA DE VALOR, PRODUCTIVIDAD, EMPRESA MOLINOS MARBELLA, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, INVESTIGACIÓN.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**

**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT**

**FINANCIAL ENGINEERING**

**TOPIC:** “THE CHAIN OF VALUE AND PRODUCTIVITY IN THE MOLINOS MARBELLA COMPANY, OF THE CITY OF AMBATO”

**AUTHOR:** Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica

**TUTOR:** Eco. Vayas López Álvaro Hernán

**DATE:** January 2018

**ABSTRACT**

The Value Chain is a tool that allows identifying those activities that generate value both to the internal and external customer, nowadays the market conditions require establishing new productivity methods in the face of the existing challenges, that is why the chocolate company must be prepared to face changes in the productive system. The main objective is to analyze the value chain and productivity in the company "Molinos Marbella", in the city of Ambato, this study is oriented in a critical propositive paradigm, field methodology with direct observation using the observation card as a tool; The research is quantitative and qualitative because it is aimed at checking a hypothesis for the solution of the problem. The owner and collaborators of the company have provided important information for the development of the investigation; In order to conclude the level of knowledge and experience that they have, they promote business development every day with a positive vision for the future and open to new changes or transformation of the productive matrix both in the sector and at the national level..

**KEYWORDS:** VALUE CHAIN, PRODUCTIVITY, MOLINOS MARBELLA COMPANY, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, RESEARCH.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Tema .....	2
1.2 Planteamiento del problema .....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis crítico .....	7
1.2.3 Formulación del problema.....	8
1.2.4 Interrogantes.....	8
1.2.5 Delimitación del objetivo de investigación.....	9
1.3 Justificación .....	9
1.4 Objetivos .....	10
1.4.1 General.....	10
1.4.2 Específicos .....	10
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>

2.1	Antecedentes investigativos .....	11
2.2	Fundamentos Filosóficos.....	18
2.3	Fundamentación Legal .....	18
2.4	Categorías Fundamentales.....	22
2.5	Hipótesis .....	40
2.6	Señalamiento de variables .....	40
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>41</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>		<b>41</b>
3.1	Enfoque.....	41
3.2	Modalidades básicas de la investigación .....	41
3.3	Nivel o tipo de investigación.....	42
3.4	Técnicas e instrumentos de la investigación.....	43
3.5	Población o muestra .....	44
3.6	Operacionalización de variables.....	46
3.7	Recolección de información .....	48
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>49</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>49</b>
4.1	Análisis e interpretación.....	49
4.2	Comprobación de hipótesis .....	99
4.3	Limitación de investigación .....	102
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>103</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>103</b>
5.1	Conclusiones .....	103
5.2	Recomendaciones.....	105
5.3	Modelo Operativo .....	105
Bibliografía .....		107

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla N° 1:</b> Censo Económico /PROVIN_ 18.sel .....	6
<b>Tabla N° 2:</b> Población.....	44
<b>Tabla N° 3:</b> Plan de recolección de datos .....	48
<b>Tabla N° 4:</b> Pregunta N°1 .....	50
<b>Tabla N° 5:</b> Pregunta N°2 .....	51
<b>Tabla N° 6:</b> Pregunta N°3 .....	52
<b>Tabla N° 7:</b> Pregunta N°4 .....	53
<b>Tabla N° 8:</b> Pregunta N°5 .....	54
<b>Tabla N° 9:</b> Pregunta N°6 .....	55
<b>Tabla N° 10:</b> Pregunta N°7 .....	56
<b>Tabla N° 11:</b> Pregunta N°8 .....	57
<b>Tabla N° 12:</b> Pregunta N°9 .....	58
<b>Tabla N° 13:</b> Pregunta N°10 .....	59
<b>Tabla N° 14:</b> Pregunta N°11 .....	60
<b>Tabla N° 15:</b> Pregunta N°12 .....	61
<b>Tabla N° 16:</b> Pregunta N°13 .....	62
<b>Tabla N° 17:</b> Pregunta N°14 .....	63
<b>Tabla N° 18:</b> Pregunta N°15 .....	64
<b>Tabla N° 19:</b> Pregunta N°16 .....	65
<b>Tabla N° 20:</b> Pregunta N°17 .....	66
<b>Tabla N° 21:</b> Pregunta N°18 .....	67
<b>Tabla N° 22:</b> Pregunta N°19 .....	68
<b>Tabla N° 23:</b> Pregunta N°20 .....	69
<b>Tabla N° 24:</b> Pregunta N°21 .....	70
<b>Tabla N° 25:</b> Pregunta N°22 .....	71
<b>Tabla N° 26:</b> Pregunta N°23 .....	72
<b>Tabla N° 27:</b> Pregunta N°24 .....	73
<b>Tabla N° 28:</b> Pregunta N°25 .....	74
<b>Tabla N° 29:</b> Productividad - Pregunta N°1 .....	75
<b>Tabla N° 30:</b> Pregunta N°2 .....	75
<b>Tabla N° 31:</b> Pregunta N°3 .....	77
<b>Tabla N° 32:</b> Pregunta N°4 .....	78
<b>Tabla N° 33:</b> Pregunta N°5 .....	79
<b>Tabla N° 34:</b> Pregunta N°6 .....	80
<b>Tabla N° 35:</b> Pregunta N°7 .....	81
<b>Tabla N° 36:</b> Pregunta N°8 .....	82
<b>Tabla N° 37:</b> Pregunta N°9 .....	83

<b>Tabla N° 38:</b> Pregunta N°10 .....	84
<b>Tabla N° 39:</b> Pregunta N°11 .....	86
<b>Tabla N° 40:</b> Pregunta N°13 .....	87
<b>Tabla N° 41:</b> Pregunta N°14 .....	88
<b>Tabla N° 42:</b> Pregunta N°15 .....	89
<b>Tabla N° 43:</b> Pregunta N°16 .....	90
<b>Tabla N° 44:</b> Pregunta N°17 .....	91
<b>Tabla N° 45:</b> Pregunta N°18 .....	92
<b>Tabla N° 46:</b> Pregunta N°19 .....	93
<b>Tabla N° 47:</b> Pregunta N°20 .....	94
<b>Tabla N° 48:</b> Pregunta N°21 .....	95
<b>Tabla N° 49:</b> Pregunta N°22 .....	96
<b>Tabla N° 50:</b> Pregunta N°23 .....	97
<b>Tabla N° 51:</b> Pregunta N°24 .....	98
<b>Tabla N° 52:</b> Pregunta N°25 .....	99
<b>Tabla N° 53:</b> Presentación de datos de la lista de verificación (check-list).....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico N° 1:</b> Cadena de Valor Porter .....	2
<b>Gráfico N° 2:</b> Ubicación geográfica .....	6
<b>Gráfico N° 3:</b> Árbol de problemas .....	7
<b>Gráfico N° 4:</b> Categorías Fundamentales .....	22
<b>Gráfico N° 5:</b> Red de Categorías Variable Independiente: Cadena de valor .....	23
<b>Gráfico N° 6:</b> Red de Categorías Variable Dependiente: Productividad .....	24
<b>Gráfico N° 7:</b> Imagen Cadena de Valor .....	25
<b>Gráfico N° 8:</b> Actividades de servicio .....	27
<b>Gráfico N° 9:</b> Pregunta N°1 .....	50
<b>Gráfico N° 10:</b> Pregunta N°2 .....	51
<b>Gráfico N° 11:</b> Pregunta N°3 .....	52
<b>Gráfico N° 12:</b> Pregunta N°4 .....	53
<b>Gráfico N° 13:</b> Pregunta N°5 .....	54
<b>Gráfico N° 14:</b> Pregunta N°6 .....	55
<b>Gráfico N° 15:</b> Pregunta N°7 .....	56
<b>Gráfico N° 16:</b> Pregunta N°8 .....	57
<b>Gráfico N° 17:</b> Pregunta N°9 .....	58
<b>Gráfico N° 18:</b> Pregunta N°10 .....	59
<b>Gráfico N° 19:</b> Pregunta N°11 .....	60
<b>Gráfico N° 20:</b> Pregunta N°12 .....	61
<b>Gráfico N° 21:</b> Pregunta N°13 .....	62
<b>Gráfico N° 22:</b> Pregunta N°14 .....	63
<b>Gráfico N° 23:</b> Pregunta N°15 .....	64
<b>Gráfico N° 24:</b> Pregunta N°16 .....	65
<b>Gráfico N° 25:</b> Pregunta N°17 .....	66
<b>Gráfico N° 26:</b> Pregunta N°18 .....	67
<b>Gráfico N° 27:</b> Pregunta N°19 .....	68
<b>Gráfico N° 28:</b> Pregunta N°20 .....	69
<b>Gráfico N° 29:</b> Pregunta N°21 .....	70
<b>Gráfico N° 30:</b> Pregunta N°22 .....	71
<b>Gráfico N° 31:</b> Pregunta N°23 .....	72
<b>Gráfico N° 32:</b> Pregunta N°24 .....	73
<b>Gráfico N° 33:</b> Pregunta N°25 .....	74
<b>Gráfico N° 34:</b> Productividad - Pregunta N°1 .....	75
<b>Gráfico N° 35:</b> Pregunta N°2 .....	76
<b>Gráfico N° 36:</b> Pregunta N°3 .....	77
<b>Gráfico N° 37:</b> Pregunta N°4 .....	78

<b>Gráfico N° 38:</b> Pregunta N°5 .....	79
<b>Gráfico N° 39:</b> Pregunta N°6 .....	80
<b>Gráfico N° 40:</b> Pregunta N°7 .....	81
<b>Gráfico N° 41:</b> Pregunta N°8 .....	82
<b>Gráfico N° 42:</b> Pregunta N°9 .....	83
<b>Gráfico N° 43:</b> Pregunta N°10 .....	84
<b>Gráfico N° 44:</b> Pregunta N°11 .....	86
<b>Gráfico N° 45:</b> Pregunta N°13 .....	87
<b>Gráfico N° 46:</b> Pregunta N°14 .....	88
<b>Gráfico N° 47:</b> Pregunta N°15 .....	89
<b>Gráfico N° 48:</b> Pregunta N°16 .....	90
<b>Gráfico N° 49:</b> Pregunta N°17 .....	91
<b>Gráfico N° 50:</b> Pregunta N°18 .....	92
<b>Gráfico N° 51:</b> Pregunta N°19 .....	93
<b>Gráfico N° 52:</b> Pregunta N°20 .....	94
<b>Gráfico N° 53:</b> Pregunta N°21 .....	95
<b>Gráfico N° 54:</b> Pregunta N°22 .....	96
<b>Gráfico N° 55:</b> Pregunta N°23 .....	97
<b>Gráfico N° 56:</b> Pregunta N°24 .....	98
<b>Gráfico N° 57:</b> Pregunta N°25 .....	99
<b>Gráfico N° 58:</b> Regla de decisión .....	101

## ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Cuadro N° 1:</b> Variable independiente.....	46
<b>Cuadro N° 2:</b> Variable dependiente.....	47
<b>Cuadro N° 3:</b> Modelo Operativo .....	106



## INTRODUCCIÓN

El tema de la presente investigación abarca dos variables: como variable independiente la cadena de valor y la variable dependiente la productividad se efectúa con la participación del propietario y colaboradores de la empresa Molino Marbella ubicado en el Cantón Ambato.

El trabajo investigativo se encuentra distribuido de la siguiente manera:

**Capítulo I**, se ejecuta el planteamiento del problema e incluye el análisis crítico, pronóstico, formulación del problema, delimitación, justificación y objetivos de la investigación que posteriormente se observará reflejado su cumplimiento al culminar el proyecto de investigación.

**Capítulo II**, se expone el marco teórico haciendo referencia varias investigaciones científicas que permiten la profundización del tema a investigar, como también se elabora la fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales de estudio, el desarrollo teórico de las categorías y el planteamiento de la hipótesis.

**Capítulo III**, se refiere a la metodología a aplicarse durante el proceso de la investigación, como también la modalidad, tipo de investigación, población, muestra, operacionalización de variables en las cuales se detallan con precisión su desarrollo para el futuro proceso de resultados.

**Capítulo IV**, describe el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de una ficha de observación que nos permite posteriormente pasar a comprobar la hipótesis.

**Capítulo V**, expone las conclusiones y recomendaciones pertinentes de acuerdo a los objetivos y resultados obtenidos del proyecto de investigación de la empresa Molinos Marbella.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Tema

“La cadena de valor y la productividad en la empresa Molinos Marbella, de la ciudad de Ambato”

### 1.2 Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización

El desarrollo del proceso de búsqueda de ventajas competitivas las empresas plantean tres grandes líneas de actuación: la búsqueda centrada en la empresa, centrada en el entorno y centrada en los competidores. La búsqueda de ventajas competitivas está estrechamente interrelacionada y vinculada con la cadena de valor de Porter (1985).



*Gráfico N° 1: Cadena de Valor Porter*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Investigación bibliográfica*

En los últimos años la cadena de valor ha demostrado su utilidad como tecnología de reflexión estratégica para generar valor en el cliente y para dirigir los esfuerzos de las empresas hacia la consolidación o creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Según Colexio da Coruña (2017, pág. 4)

La Cadena de Valor se trata de una herramienta de análisis empresarial que identifica y “descompone” el conjunto de actividades y procesos de una organización que genera valor para el producto, servicio, cliente y la empresa en general convirtiéndose en una

poderosa acción estratégica de la empresa. (Blanco, 2014). Las empresas constantemente miden ventajas para competir pero en realidad es más significativo si trabajara sus falencias internas logrando así desarrollar actividades que les permitan organizarse y procesos serían eficaces en el mundo competitivo.

El propio Porter evolucionó el concepto de cadena de valor, ampliándolo ha llamado sistema de valor por el cual la empresa está “conformada” por un grupo interrelacionado de procesos “en manos” de un conjunto de actores diferentes (desarrollado en su Modelo de las Cinco Fuerzas). Bajo esta afirmación se pueden considerar las siguientes tres cadenas de valor adicionales y que se encuentran fuertemente relacionadas con la cadena de valor interna de la empresa:

- Las cadenas de valor de los proveedores, las cuales crean y aportan a nuestra empresa los materiales iniciales (o ciertos servicios asociados) que inciden en la cadena de valor de nuestra organización (se debe considerar que el coste del proveedor en producir sus artículos y/o servicios así como la calidad de los mismos influye posteriormente en nuestros costes de producción o servicio así como en nuestra capacidad de diferenciación).
- Las cadenas de valor de los canales, que representan los “camino” de entrega de los productos o servicios de nuestra entidad a los clientes (al igual que en caso de los proveedores el coste del distribuidor –y su calidad de trabajo- influye en el precio pagado por el cliente finalmente así como en su grado de satisfacción final).
- Las cadenas de valor de los clientes (compradores), que conceden la valoración del usuario final de nuestro producto o servicio en función de la diferenciación de los mismos en relación a nuestra competencia. (Blanco, 2014).

Cada empresa posee varias actividades o procesos tanto en el área administrativa como en el de producción o servicio, como sabemos es importante tener en cuenta ya que todo se encuentra en juego tanto los recursos, la fabricación del artículo o desarrollo del servicio y la distribución del producto y proceso post-venta, el conjunto de estos procesos pueden ser representado usando la cadena de valor, con el fin de tener éxito mediante la compatibilidad estratégica y por último identificando sus fortalezas y debilidades con objeto de detectar ventajas competitivas potenciales.

La cadena de valor se divide en dos partes que a continuación mencionaremos:

- Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías. (Arimany, 2011)

- Actividades secundarias

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas ‘actividades secundarias’:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- Compras (Arimany, 2011)

Como podemos observar a lo largo de la historia las estructuras socioeconómicas van avanzando a medida que los años transcurren y la tecnología también ha incurrido para utilizar diferentes métodos con el fin de posesionarse en el mercado con diversos productos agrícolas ( café, cacao, frutas exóticas, banano, fresas, entre otras), en el caso de la producción chocolatera desde hace siglos ha sido uno de los productos más rentables dentro del nivel económico; Ecuador posee la mejor calidad de cacao a nivel internacional es por ello que los pequeños, medianos y grandes productores han integrado varios procesos para aprovechar en todos sus ámbitos a la pepa de oro (CACAO), estos procesos comprende desde la producción y procesamiento de la pepa de cacao, hasta la fabricación de varios productos derivados como licor de cacao, manteca de cacao, torta de cacao, polco de cacao, chocolatina, té de cacao, helado de chocolate, productos de belleza como shampoo y mascarillas.

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2015), a nivel nacional, la cadena de molinería es relativamente corta. El cacao se cultiva exclusivamente en una banda geográfica muy estrecha cerca del Ecuador debido a las exigencias climáticas y de lluvias. Esta banda se extiende por África occidental, partes de Centro y Sudamérica y el Sudeste de Asia. En opinión de los Directores, esto representa un obstáculo importante para la entrada y una limitación fundamental en la oferta. Los principales países productores de cacao.

Las estrategias para competir en el mercado y la cadena de valor permiten que la productividad sea más eficaz. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua,

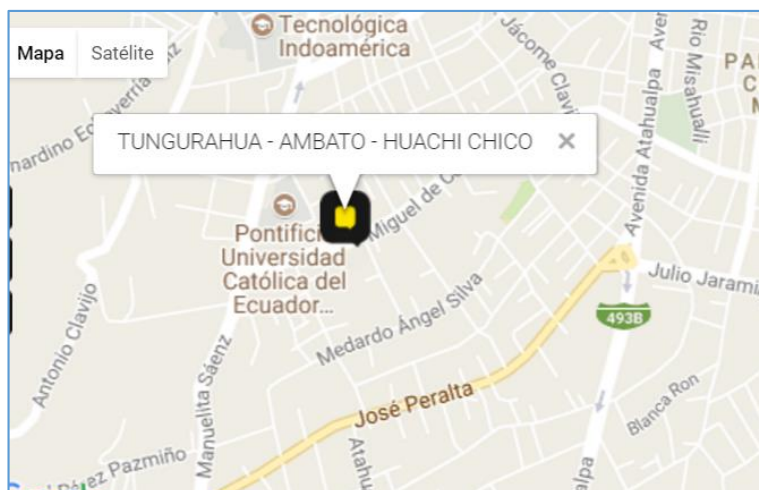
un molino es una maquina o artefacto que sirve para moler granos por medio de cierta fuerza producida por el viento, hombre o animal. Entre sus utilidades no está sólo de moler granos, sino la de mover agua y producir electricidad, entre las más importantes.

Los antiguos molinos de granos perduran en la capital Azuaya de acuerdo a datos históricos el primer molino de piedra estuvo ubicado en el barrio de Todos Santos y se usó para obtener harina de castilla y trigo para elaborar el pan en hornos de leña del mismo barrio. En la actualidad, los molinos como fuente de producción de harinas

Según Gazzera María (2017) para Michael Porter en el año 1999 ha sido el autor que más ha trabajado en el campo de la competitividad de los sectores productivos en las economías. Sus aportes más significativos en este sentido, se basan en una serie de tecnologías de reflexión y análisis de industrias y competidores. La cadena de valor, es sin lugar a dudas, una de las técnicas más novedosas para la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva en un sector. Una de las premisas para poder generar ventajas competitivas en un sector es lograr analizar y desagregar las actividades fundamentales que desempeña una empresa al diseñar, producir, vender y distribuir, de manera tal que genera valor para los clientes. (pág. 20)

Crear una imagen de la empresa que debe sustentarse en sus actividades, en forma creativa, diferenciándose en la manera de hacer sus negocios, de modo que la imagen refleje lo que la empresa es capaz de hacer y al agregar la ventaja competitiva sólo puede ser entendida observando las actividades. Las empresas deben ser capaces de identificar dónde se encuentra las ventajas y las desventajas de la compañía. Por esto es importante identificar qué actividades específicas proporcionan una ventaja competitiva en cuanto a los costos o diferenciación.

En Tungurahua las empresas que se dedican a la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería son 26 reconocidas de acuerdo al censo realizado en el 2010 por el INEC., dentro se encuentra la empresa Molinos Marbella ubicada en la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato – Huachi Chico inició sus actividades comerciales el 02 de septiembre de 2009 su actividad principal es la elaboración de chocolate, según datos históricos el cacao lo traían a lomo de mula desde la Costa a la pepa se la tostaba en tiestos y luego la trituraban en molinos de piedra. En la familia existe cuarta generación en mantener esta práctica. Mensualmente procesaban 30 quintales de cacao. El producto se comercializa en las grandes cadenas de supermercados en forma de tabletas sobre todo en el mercado Central.



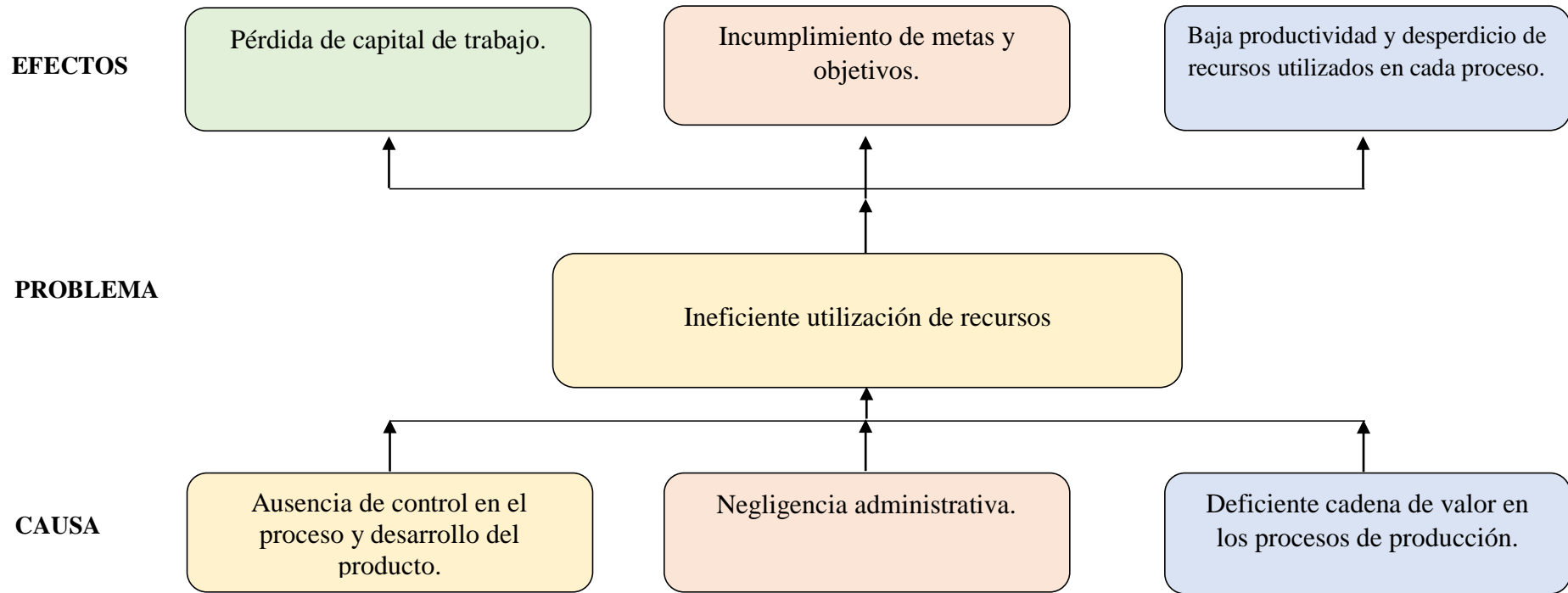
**Gráfico N° 2:** Ubicación geográfica  
**Elaborado:** Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica  
**Fuente:** Empresa Molinos Marbella

*Tabla N° 1: Censo Económico /PROVIN\_18.sel*

<b>Base de datos</b> CENSO ECONOMICO <b>Área Geográfica</b> Selección/PROVIN_18.sel <b>Crosstab</b> de DESCRIPCION CIU PRINCIPAL A CUATRO DIGITOS por MATERIA PRIMA A 4 DÍGITOS.	
<b>DESCRIPCION CIU PRINCIPAL A CUATRO DIGITOS</b>	<b>Total</b>
Elaboración de productos de molinería.	9
Elaboración de productos de panadería.	271
Elaboración de azúcar.	1
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.	26

**Elaborado:** Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica  
**Fuente:** Procesado con Redatam+SP CENEC 2010

### 1.2.2 Análisis crítico



*Gráfico N° 3: Árbol de problemas*  
*Elaborado por: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*  
*Fuente: Investigación Bibliográfica*

Generalmente las empresas hoy en día buscan formas de competir en un mercado más aún cuando son empresas nuevas por lo tanto la ineficiente utilización de recursos, se ve reflejado en la ausencia de control en el proceso y desarrollo del producto generando así la pérdida de capital de trabajo como también la ausencia de control en el proceso y desarrollo del producto originando el desperdicio de recursos.

Como también se puede observar que la empresa posee negligencia administrativa por lo que produce que existan dentro incumplimiento de metas y objetivos impactando en la información de la empresa.

Además la inexistencia de cadena de valor produce baja productividad y desperdicio de recursos utilizados en cada proceso, también afecta de forma significativa la poca productividad. Al no tratar de inmediato el problema puede afectar en la credibilidad y liquidaría con las actividades de la empresa.

### **1.2.3 Formulación del problema**

¿Cómo influye la cadena de valor en la productividad en la empresa Molinos Marbella, de la ciudad de Ambato?

### **1.2.4 Interrogantes**

- ¿Cómo evaluar la Cadena de Valor en la empresa Molinos Marbella, para la verificación de la eficiencia actual de uso de los recursos?
- ¿Cómo determinar la productividad de la empresa como resultado de la implementación de la Cadena de Valor?
- ¿Cuál es el funcionamiento de la Cadena de valor en la productividad de la empresa?



### 1.2.5 Delimitación del objetivo de investigación

La investigación propuesta se hará en la Provincia de Tungurahua, sector chocolatero.

- **Campo:** Empresarial
- **Área:** Producción
- **Aspectos:** Producción de chocolate
- **Delimitación espacial:** Cantón Ambato
- **Delimitación temporal:** Mayo 2017 – Agosto 2017
- **Unidades de Observación:** 1 empresa

### 1.3 Justificación

Una de las herramientas que permite evaluar a las empresas sobre su estructura y como realmente esta su producción es la cadena de valor esta sistematiza y agrupa dichos procesos.

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. Según Barrionuevo Rosa (Rosa, 2015)

La competitividad de las empresas se califica considerando aspectos de eficacia y de eficiencia de los distintos rubros que componen los productos que comercializan. Así, la competitividad global es alta, si se es eficaz en la producción con alta calidad para satisfacer las demandas de una población y sobre todo sus rubros son dinámicos y atractivos en determinado mercado, como también si es eficiente incrementando la participación de todos quienes conforman la empresa podría lograr cumplir con las metas y objetivos propuestos anualmente. Por tal razón nuestro proyecto va dirigido a la industrialización de cacao, siendo competitivos en los mercados nacionales dado los años de actividad comercial de forma eficiente y eficaz con productos semielaborados y elaborados incrementando los ingresos de acuerdo a la elaboración y comercialización del cacao en sus diversas presentaciones.

El proceso de transformación sigue una serie de pasos entre los que se indican: la selección y limpieza del cacao en grano, la tostada y trituración, la separación de la cascarilla y otros residuos. Luego se realiza el conchado y aplicación de aditivos que permiten obtener el licor o pasta de cacao, utilizado para la elaboración de chocolates. Si se quiere obtener manteca de cacao, y torta, se realiza un proceso de compresión del licor de cacao. Según Gordon Wilson (2010, pág. 11)

Por lo tanto la elaboración del chocolate posee un proceso muy detallado y para obtener un producto de calidad es de suma importancia desarrollar un mecanismo e investigación continua para competir en el mercado con productos de calidad y sobre todo en el chocolate que sea buen sabor y aroma exquisito.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

- Analizar la Cadena de Valor y la Productividad en la Empresa Molinos Marbella, de la Ciudad de Ambato

### **1.4.2 Específicos**

- Evaluar la Cadena de Valor en la empresa Molinos Marbella, para la verificación de la eficiencia actual de uso de los recursos.
- Determinar la productividad de la empresa como resultado de la implementación de la Cadena de Valor.
- Proponer la implementación de la cadena de valor para mejorar los procesos de producción en la empresa Molinos Marbella.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

Para la ejecución de este trabajo de investigación, se revisó documentos relacionados o con similitud en la biblioteca virtual de la Universidad Técnica de Ambato en las revistas Redalyc, Latindex y Scielo, dada la información existente estos permitieron profundizar y sirvieron como referencia para la ejecución del mismo.

En el artículo científico “Precios relativos y exportaciones manufactureras españolas: ¿explotan las empresas industriales una cadena de valor multinacional?” manifiesta:

La competencia no se establece fundamentalmente a través de precios– y una demanda fuerte –aumentan su cuota en el valor de las exportaciones–. De forma similar, las ramas controladas por capital nacional se caracterizan por competir vía precios y costes –nivel tecnológico bajo– y perder cuota en las exportaciones –demanda débil–; efectos que podrían reforzarse por una decreciente capacidad de la economía española para competir en precios. (Aláez Ricardo; Fernández Sainz Ana; García Saenz Begoña, 2002, pág. 53)

La cadena de valor permite a las empresas analizar las actividades e identificar ventajas competitivas es importante su desarrollo para mejorar su posición en el mercado diferenciándose tanto en el producto de calidad y servicio con costos accesibles a los clientes.

De acuerdo a la revista científica “Caracterización de la cadena de valor de la creación de empresas en el Departamento de Risaralda” de acuerdo a la estructura productiva organizadas bajo la cadena de valor mencionamos las siguientes conclusiones que permiten profundizar y desarrollar la investigación con fundamentos verídicos:

Las Cámaras de Comercio deben complementar el desarrollo de sus actividades con estrategias que permitan la consolidación de las empresas en el entorno contribuyendo de manera significativa al mejoramiento en los procesos de funcionamiento organizacionales, en la identificación de agentes que puedan contribuir a la solución de problemas de la organización, y al mejoramiento del desarrollo de las actividades comerciales de las empresas (Jaime, Rosalba, & Carlos, 2009, pág. 136)

La situación económica por la que atraviesa el país ecuatoriano produce que exista una variedad de competencia tanto en precios y calidad de los productos, sin embargo los clientes generalmente eligen productos económicos, es indispensable que las empresas integren la calidad en su producción y de esta manera se ajustará a las necesidades económicas existentes de hoy en día.

El artículo científico con el tema “PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo” contribuye con las siguientes conclusiones:

Las autoridades públicas pueden estimular los procesos de mejora de las pymes efectivamente integradas en Cadena de Valor, a fin de preservar su competitividad, incrementar su capacidad de creación de valor y propiciar su adaptación a los cambios en las condiciones de competencia. A este respecto, resulta esencial para las pymes involucrarse en un proceso innovador continuo orientado a la mejora de sus productos, de sus procesos, a la mejora funcional que proporcione un posicionamiento más ventajoso en las cvg y a la mejora inter-sectorial, derivada del abandono de aquellos mercados en los que la competencia se establece esencialmente vía costos laborales, para operar en otros donde la competencia lo hace en términos de intangibles como la tecnología y el conocimiento, el diseño o el marketing y donde sea posible crear y mantener barreras de entrada que las protejan de los competidores. (Romero Isidoro , 2009, pág. 212)

De acuerdo a la investigación las estrategias es un escenario que la empresa debe estudiar dentro de la cadena de valor para realizar un diagnóstico de productividad y establecer métodos innovadores para competir cumpliendo los objetivos empresariales.

Para Bianchi1 Eduardo y Szpak Carolina en su artículo científico con el tema “Cadenas globales de valor, comercio internacional y actuación empresarial” menciona las siguientes conclusiones:

Las CGV conllevan a una nueva configuración geográfica de la producción y con ello al incremento del comercio de bienes intermedios. Además de la clara participación de las economías centrales a través de las empresas multinacionales, muchos países en desarrollo encuentran en esto la posibilidad de desarrollar su industria de manera competitiva y, a través de políticas adecuadas, sostenerse en el tiempo gracias a un “upgrading” dentro de las cadenas de valor en las que participan. Por su parte, el sector privado también debe realizar esfuerzos, iniciando su accionar con una mirada participativa en actividades de comercio exterior, estandarización de procedimientos y productos y certificación de normas de calidad y asociatividad empresarial. (Bianchi Eduardo y Szpak Carolina, 2015, pág. 17)

El presente artículo se enmarca dentro del Proyecto de Investigación IUEAN denominado “Inserción Internacional a través de las Cadenas Globales de Valor” el objetivo del trabajo es emplear los principales conceptos relacionados con las cadenas globales de valor haciendo foco en la distribución geográfica de la producción y su impacto asociado al comercio tanto empresas como gobiernos tienen oportunidades y desafíos para avanzar en su encajamiento internacional por este medio, aunque también es una estrategia que conlleva riesgos.

Según Duran Diana en su tema de investigación “La cadena de valor y su incidencia en la competitividad de las microempresas productoras de camisas de la parroquia pasa del Cantón Ambato”, encontramos conclusiones que nos ayudan a profundizar y fundamentar el presente proyecto:

Teniendo en consideración que la cadena de valor tiene en su composición tanto a las actividades primarias y secundarias, se puede decir que existe cierto olvido en ambas, primero porque la innovación en tecnología y cuidado en la red de abastecimiento y comercialización son muy escasos, presentan condiciones acopladas al día a día, según más del 50% de encuestados.

Desarrollar una planificación estratégica que considere las actividades de soporte de la cadena de valor que fomente la competitividad en el mercado para dar sostenibilidad al giro del negocio.

Direccionar la estrategia competitiva de las microempresas, bajo el enfoque de ventaja por menores costes productivos, ofreciendo productos de calidad aceptable en el mercado rural y urbano.

Establecer un plan de acción para buscar la preparación y actualización de conocimientos en liderazgo, contabilidad y productividad. Duran Diana (2015, pág. 75).

En artículo científico con el Tema “Análisis de la cadena de valor de tilapia en el Estado de Veracruz” esta investigación profundiza el estudio del comportamiento de diferentes eslabones y agentes que participan en el proceso de la cadena de valor de tilapia en Veracruz, México, considerando desde el abasto de materias primas hasta el comercializador al menudeo.

Tener incapacidad de venta a pie de granja cuando la oferta supera la demanda local, esto se hace notar en la mayor cantidad de canales de distribución, así como los flujos físicos que se encaminan por cada uno de ellos, cuando se tiene un elevado nivel de producción. Las estrategias de mercado identificadas en los productores, son encaminadas a mantener constantes las ventas, más allá de obtener mayores ingresos agregando valor a la producción que se puede lograr con en las granjas de pequeña escala. Es de vital importancia implementar modelos integrativos para tener un suministro constante en las granjas, de acuerdo a (Jacinto et al., 2011) se debe tener constante un suministro desde los proveedores para desarrollar modelos asociativos, y así lograr acceder o desarrollar mercados donde la disposición de pago por el producto sea alta. Torres, Asiain, Reta, Arvizu y Hernández (2016, pág. 4)

Para el artículo científico desarrollado con el tema “Cadena de valor de las nanotecnologías en México” nos da a conocer las siguientes acotaciones que nos permite profundizar y tener una perspectiva sobre la realidad de la cadena de valor dentro de las empresas.

El concepto de cadena de valor se expande desde los años ochenta y con él se da seguimiento vertical a los diferentes momentos por los que pasa lo que será una mercancía final. La producción mundial está organizada mediante la interconexión de diversos tipos de empresas, distribuidas en muchos países. Se le llama cadena de valor a los diferentes pasos por los que transita un producto, desde su diseño hasta el consumidor final. Foladori, Arteaga, Robles, Záyago y Appelbaum (2016, pág. 7)

La ubicación de cada empresa o país en una cadena de valor permite entender las ataduras que tiene hacia atrás y hacia adelante, ya que dependerá de otros productores y políticas comerciales de los diferentes países, por lo tanto la producción depende de la organización y la capacidad de formular estructuras para cumplir metas, objetivos mensuales, anuales. El producto debe ser innovado y novedoso para ser diferentes en cada participación como empresarios productores.

De acuerdo a las investigaciones realizadas sobre la Cadena de Valor encontramos el artículo científico con el tema “Cadenas globales de valor y generación de valor añadido: El caso de la economía española”, nos permite profundizar con su contribución novedosa del trabajo y consiste en la aplicación de estas nuevas herramientas que fortalecen la productividad.

En las últimas décadas se han producido una serie de cambios que han alterado la naturaleza de la producción y el comercio internacional. La reducción de los costes de transporte, la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y la mayor liberalización de los intercambios comerciales han transformado la estructura de la producción y el comercio, propiciando la fragmentación internacional de los procesos productivos. En la medida en que la producción se lleva a cabo en distintos países, los bienes y servicios cruzan las fronteras varias veces en diferentes etapas del proceso productivo. En cada etapa el productor utiliza bienes intermedios a los que puede añadir valor antes de volver a exportarlos. La remuneración de los factores productivos empleados en el país exportador forma parte del coste de los bienes intermedios utilizados en la siguiente fase, haciendo que las estadísticas de comercio convencionales incurran en una contabilización múltiple. (Solaz Marta, Benitez Ana, 2016, pág. 32)

En definitiva, la creciente interconexión de los procesos productivos en una cadena comercial vertical que se extiende por distintos países supone una oportunidad, ya que amplifica la posibilidad de especializarse en tareas que permitan captar los segmentos de mayor valor de las cadenas de producción, pero también un desafío porque puede incrementar el contenido importador de la producción y las exportaciones.

Para los negocios hoy en día las empresas deben buscar nuevas tecnologías o aplicaciones que les permitan ser competitivas y para ello de acuerdo al artículo científico de Bernd W. Wirtz con el tema “Modelos de negocio, cadenas de valor y competencias en los mercados de medios de comunicación. Una perspectiva desde el sistema de servicios” comparte el siguiente criterio:

Los modelos de negocio, las cadenas de valor y las competencias son de vital importancia en el logro de ventajas competitivas para las empresas de comunicación. En el campo de la gestión de medios de comunicación, los investigadores generalmente discuten estos términos genéricamente y separando unos de otros. Este documento se centra en una visión de gestión integrada de modelos de negocio, cadenas de valor y competencias, y analiza estos conceptos en un contexto específico de gestión de medios. (Bernd W. Wirtz, 2014, pág. 163)

Mediante el tema del artículo científico “Análisis de la cadena de valor de Tilapia en el Estado De Veracruz” sugiere que la Cadena de Valor es una herramienta interesante e importante para las empresas.

La Cadena de Valor permite que los agentes económicos, se encuentran relacionados debido a que la oferta es aceptada y comprada por los comercializadores, se deduce que los productores están cumpliendo con la calidad y rendimiento requerido, existe potencial para desarrollar estrategias de agregación de valor mediante modelos de asociatividad. (Torres, Asiain, Reta, Arvizu y Hernández, 2016)

De acuerdo al artículo científico con el tema “Cadena de valor de las nanotecnologías en México” menciona (Guillermo Foladori, Arteaga, Robles, Záyago y Appelbaum, 2016, pág. 3) que la cadena de valor se ubica en la innovación para el desarrollo de nuevos productos. Se le llama cadena de valor a los diferentes pasos por los que transita un producto, desde su diseño hasta el consumidor final. La investigación y desarrollo pueden realizarse en un país, los prototipos en otro, el diseño en otro, las distintas partes en diferentes empresas y países, la logística de ventas en otro. Las empresas día a día innovan desde diferentes perspectivas, esta forma de actuar favorece al crecimiento dentro de un mercado, por lo tanto están llamadas hacer uso de las nuevas tecnologías y aprovechar al máximo su desarrollo.

La investigación proporciona a las empresas otro estilo de visión y en el artículo científico “Mejoramiento de la cadena productiva de la línea de sillas colectividad de la empresa Ofipartes del Caribe S.A.S mediante la aplicación de herramientas de manufactura lean” opina que se están presentando una gran cantidad de eventos que no le agregan valor al producto final, pero si generan costos lo que representa una reducción de la productividad de la línea afectando a toda la empresa (Lucuara Jorge y González Rubiera, 2016, pág. 2). La mayoría de estos eventos, llamados mudas o desperdicios, pueden ser reducidos utilizando diversas herramientas que permitan aprovechar al máximo la materia prima y varios insumos que permiten el desarrollo del proceso del productivo.



En el tema de artículo científico “Cadenas globales de valor y generación de valor añadido: El caso de la economía española” hace relación que la creciente interacción entre países es una característica dominante en la actualidad y permite que la economía mundial fluya sin restricciones generando empleo y renta para todos quienes participan.

Para (Solaz, 2016, pág. 32) la creciente interconexión de los procesos productivos en una cadena comercial vertical que se extiende por distintos países supone una oportunidad, ya que amplifica la posibilidad de especializarse en tareas que permitan captar los segmentos de mayor valor de las cadenas de producción, pero también un desafío porque puede incrementar el contenido importador de la producción y las exportaciones.

En la investigación “Análisis de perfil competitivo de la cadena productiva del turismo en el departamento de Arauca” (Eduardo Botero, 2015) hace referencia a Porter, considerado por muchos el “padre” de la estrategia competitiva, plantea que el concepto de competitividad representa “la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad” (Porter citado en Suñol, 2006, p. 181).

La participación en los mercados globales debe desprenderse un mejoramiento sistemático de la calidad de vida de la población, lo que significa en otras palabras, que las políticas orientadas a la competitividad y el desarrollo económico no deben concentrarse exclusivamente en el crecimiento material, deben igualmente, contribuir a que las dinámicas de emancipación social se consoliden, lo que solo podrá concretarse una vez se logre una utilización eficiente de todos los recursos económicos, políticos, sociales y culturales con los que cuenta el territorio. (Eduardo, 2015, pág. 135)

En el artículo “Análisis del tamaño de empaque en la cadena de valor para minimizar costos logísticos: un caso de estudio en Colombia” considera que existe diversos canales donde optimizar el costo logístico permitiendo a la cadena de valor plantear nuevos retos de forma mayoritaria.

La determinación del tamaño correcto de unidades dentro de un empaque secundario tiene grandes impactos en los criterios logísticos, la eficiencia y el desempeño de una cadena de valor completa. El tamaño de los empaques impacta las siguientes operaciones:

- Logística: almacenamiento, transporte, alistamiento de pedidos, manipulación, etc.
- Comercial: ventas, comercial, mercadeo, etc.
- A fin de satisfacer la demanda de los clientes de todos los canales y minimizar tanto la apertura de los empaques secundarios como los costos totales asociados en la cadena de valor de una empresa (C. Mejía Argueta, 2015)

## **2.2 Fundamentos Filosóficos**

Para la elaboración de este proyecto de investigación tomará como fundamento el paradigma crítico propositivo con un enfoque cuantitativo – cualitativo ya que es el estudio del conocimiento existente en un momento dado en las cuales se interrelacionan variables, cuya mediación cuantitativa, permitirá comprobarlas o refutarlas en el proceso de investigación según (Solís, 2015).

Se denomina crítico según Barrionuevo Rosa (2015, pág. 13) para Herrera en el 2004 señala que 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.

Para Cortes Marco (2014, pág. 4; 7), el enfoque cualitativo, “Es la recolección de datos sin medición numérica – busca descubrir o afinar preguntas de investigación. Esta estrategia de investigación adquiere una sorprendente importancia, ya que permite revisar ideas, explora, diseña, existe trabajo de campo, analiza datos, encuentra problemas existentes y proyecta reportes significativos; y el enfoque cuantitativo permite la recolección de datos y existe medición numérica como también análisis estadístico.

Dicho paradigma es aplicable a la investigación ya que permitirá conocer la relación causa y efecto de la cadena de valor y la productividad en la empresa Molinos Marbella en el Cantón Ambato.

## **2.3 Fundamentación Legal**

En el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones – Título preliminar menciona:

**Art. 1.-** **Ámbito.-** Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República.

Constitución del Ecuador 2010, Título XII - Del Sistema Económico - Capítulo 1

**Art. 242.-** La organización y el funcionamiento de la economía responderán a los principios de eficiencia, solidaridad, sustentabilidad y calidad, a fin de asegurar a los habitantes una existencia digna e iguales derechos y oportunidades para acceder al trabajo, a los bienes y servicios: y a la propiedad de los medios de producción.

**Art. 243.-** Serán objetivos permanentes de la economía:

1. El desarrollo socialmente equitativo, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentable y democráticamente participativo.
2. La conservación de los equilibrios macroeconómicos, y un crecimiento suficiente y sostenido.
3. El incremento y la diversificación de la producción orientados a la oferta de bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del mercado interno.
4. La eliminación de la indigencia, la superación de la pobreza, la reducción del desempleo y subempleo; el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, y la distribución equitativa de la riqueza.

5. La participación competitiva y diversificada de la producción ecuatoriana en el mercado internacional.

**Art. 244.-** Dentro del sistema de economía social de mercado al Estado le corresponderá:

1. Garantizar el desarrollo de las actividades económicas, mediante un orden jurídico e instituciones que las promuevan, fomenten y generen confianza. Las actividades empresariales pública y privada recibirán el mismo tratamiento legal. Se garantizarán la inversión nacional y extranjera en iguales condiciones.

2. Formular, en forma descentralizada y participativa, planes y programas obligatorios para la inversión pública y referencial para la privada.

3. Promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos. Impulsar la libre competencia y sancionar, conforme a la ley, las prácticas monopólicas y otras que la impidan y distorsionen.

4. Vigilar que las actividades económicas cumplan con la ley y Regularlas y controlarlas en defensa del bien común. Se prohíbe el anatocismo en el sistema crediticio.

5. Crear infraestructura física, científica y tecnológica; y dotar de los servicios básicos para el desarrollo.

6. Empezar actividades económicas cuando lo requiera el interés general.

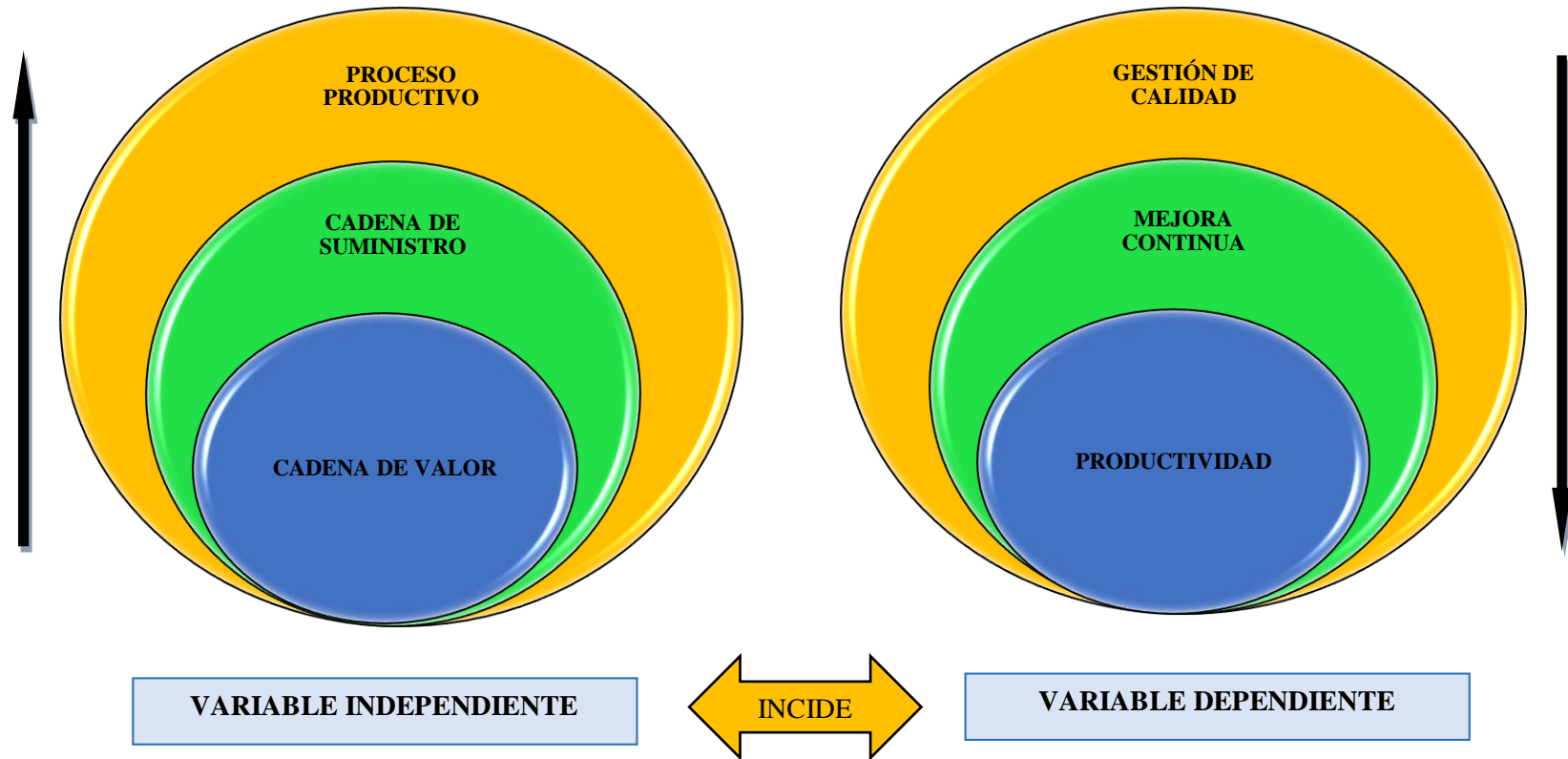
7. Explotar racionalmente los bienes de su dominio exclusivo, de manera directa o con la participación del sector privado.

8. Proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad.

9. Mantener una política fiscal disciplinada; fomentar el ahorro y la inversión; incrementar y diversificar las exportaciones y cuidar que el endeudamiento público sea compatible con la capacidad de pago del país.

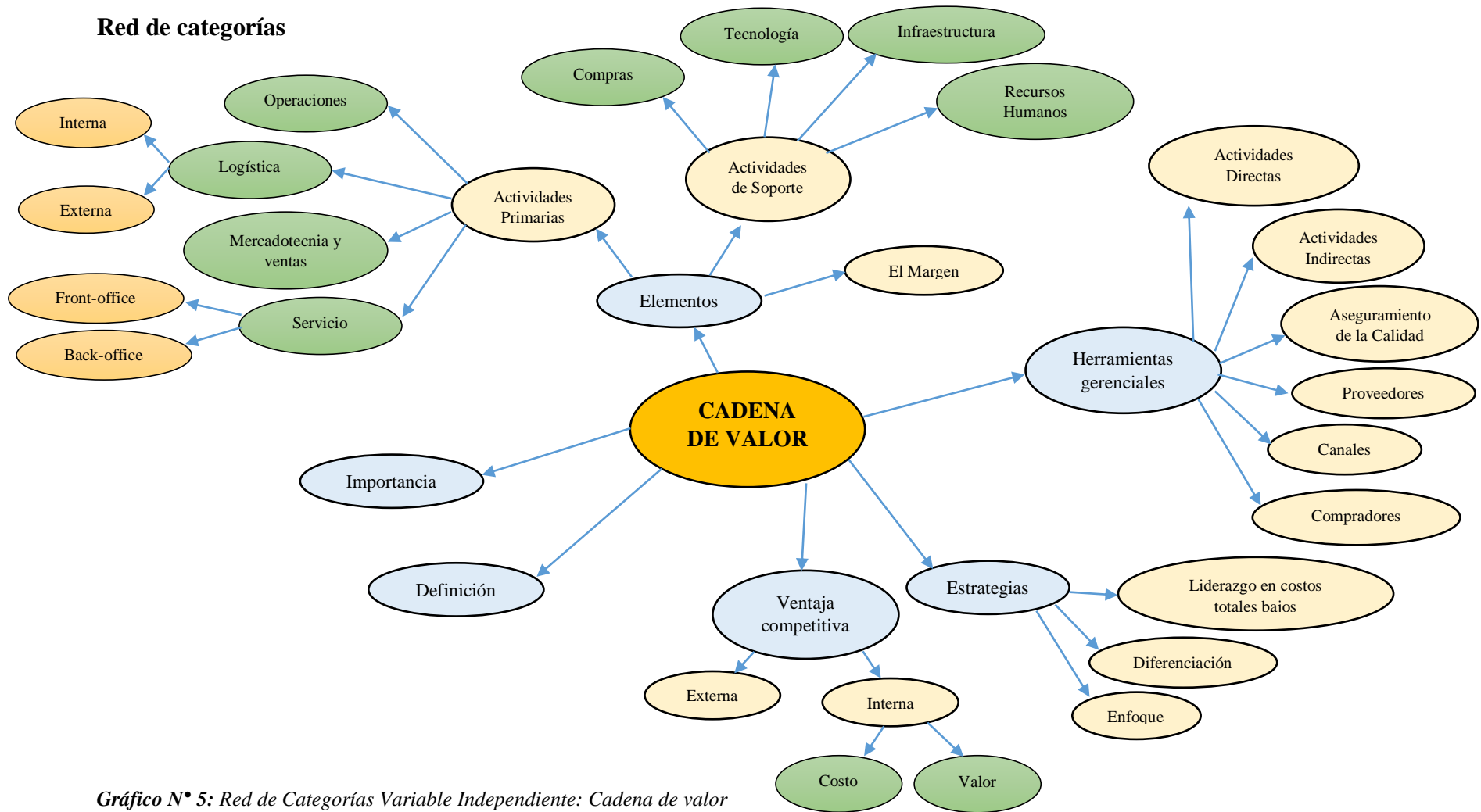
**10.** Incentivar el pleno empleo y el mejoramiento de los salarios reales, teniendo en cuenta el aumento de la productividad, y otorgar subsidios específicos a quienes los necesiten.

## 2.4 Categorías Fundamentales



*Gráfico N° 4: Categorías Fundamentales*  
*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*  
*Fuente: Investigación Bibliográfica*

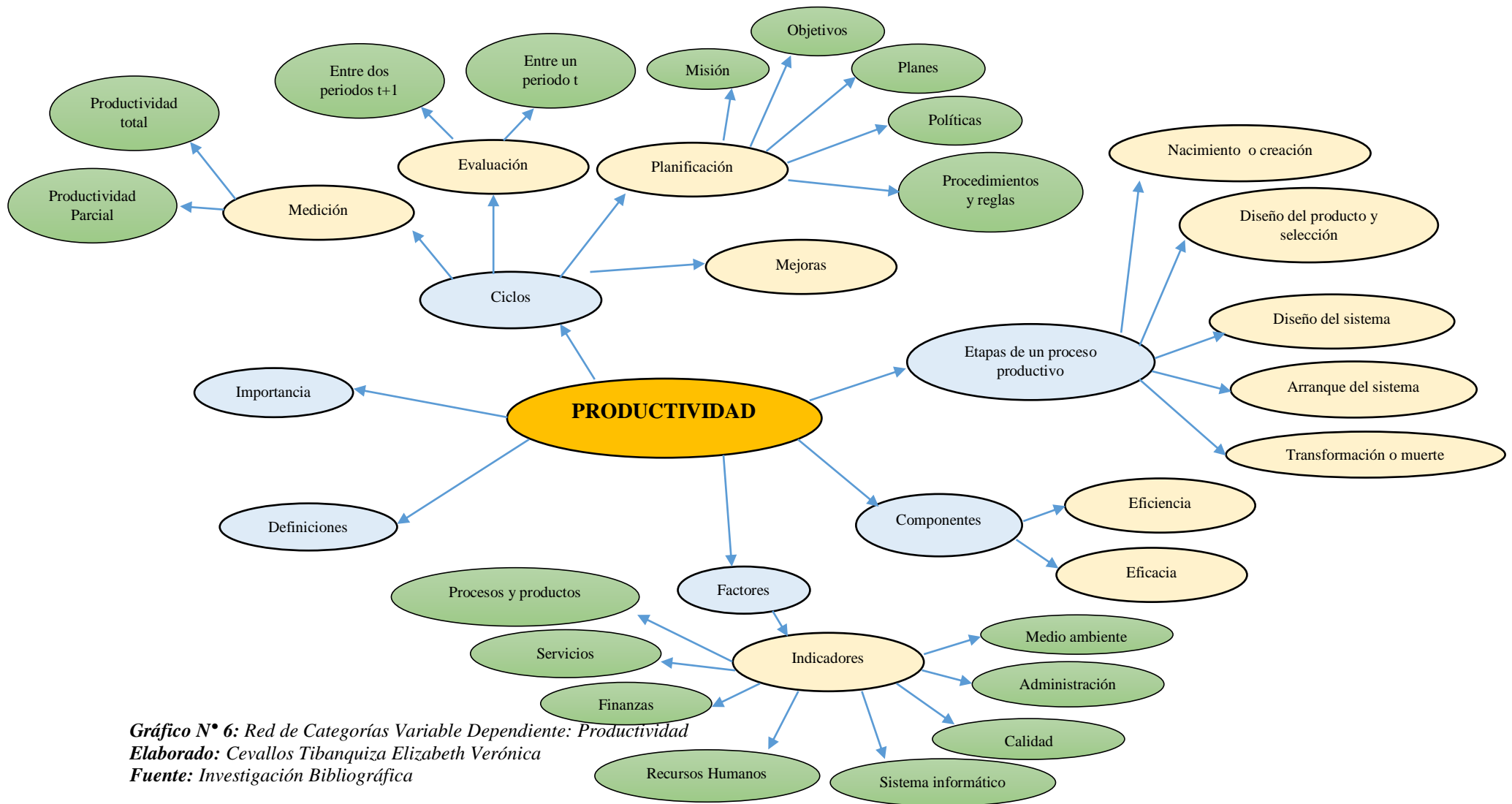
**Red de categorías**



**Gráfico N° 5:** Red de Categorías Variable Independiente: Cadena de valor

**Elaborado:** Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica

**Fuente:** Investigación Bibliográfica



**Gráfico N° 6:** Red de Categorías Variable Dependiente: Productividad  
**Elaborado:** Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica  
**Fuente:** Investigación Bibliográfica



## 2.4.1 Fundamentación Teórica de la Variable independiente

### 2.4.1.1 Cadena de Valor

#### Definición

Según (Quintero Johana y Sánchez José, 2006) hacen referencia:

El concepto lo popularizó Porter (1986), en textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los 80. Al mismo autor se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo. (pág. 380)



*Gráfico N° 7: Imagen Cadena de Valor*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Investigación Bibliográfica*

La cadena de valor parte del concepto de que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

#### Importancia

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva. El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. (Villa, 2010)

Si bien sabemos que la Cadena de Valor sirve para generar valor al cliente final, cumplir sus expectativas y que quede completamente satisfecho con nuestro producto y/o Servicio, analizando y desarrollando eficientemente las actividades empresariales, con uno de los objetivos de minimizar los costos.

## **Elementos**

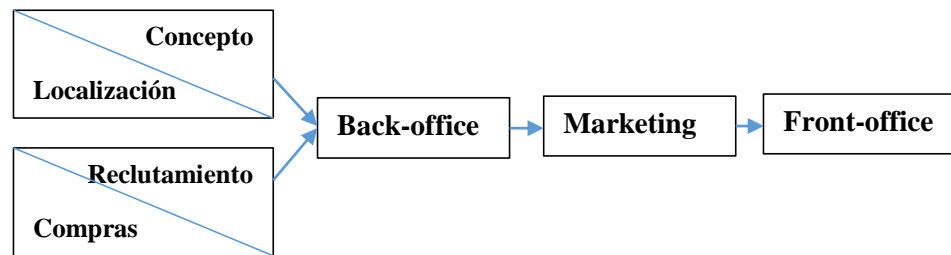
### **Actividades Primarias**

Para (Quintero Johana y Sánchez José, 2006) Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta. (pág. 381)

- Servicio esta actividad se divide en:
  - Front-office: aquellas que se hacen en unión con el cliente.
  - Back-office: son las que mejor se pueden industrializar, porque tienen un carácter repetitivo y no tienen que hacerse para un cliente en su globalidad

Los recursos y capacidades aportan valor si pueden vincularse a uno o más factores clave de éxito dentro de un sector: deben de ayudar una organización a crear valor para sus clientes y/o a imponerse a sus competidores. Además, para que una ventaja competitiva perdure en el tiempo, ésta no debe ser fácilmente transferible o copiada por sus competidores

- **Servicio** : en las empresas la satisfacción al cliente es primordial y depende de las siguientes actividades:
  - **Front office**: Son aquellas que se hacen en unión con el cliente
  - **Back office**: Son las que mejor se pueden industrializar, porque tienen un carácter repetitivo y no tienen que hacerse para un cliente en su globalidad. (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza, 2015, pág. 10)



*Gráfico N° 8: Actividades de servicio*  
*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*  
*Fuente: Investigación Bibliográfica*

Destacan dos eslabones en la cadena, con gran influencia para la ventaja competitiva. Uno de ellos el “Concepto – localización”, ya que es fundamental la definición del servicio y el lugar donde se lleva a cabo. Es decir, donde obtenemos la información necesaria del cliente, y donde se le suministra el servicio. Se trata de aspectos que influyen de un modo importante en el margen y en la fidelidad del cliente.

Otro eslabón destacable es el de “Reclutamiento – compras”. En el sector servicios, es fundamental para una empresa poder reclutar a los mejores profesionales, así como tener una buena capacidad de negocio en las compras. (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza, 2015, pág. 11)

Por lo tanto, si la empresa trata estas actividades como punto esencial puede ser un fuerte dentro de la ventaja competitiva, como también es importante que los costes de cada actividad individual para obtener dicha ventaja.

- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con proporcionar un medio para el cual los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlos.
- **Logística**
  - Interna: actividades relacionadas con recibo, almacenamiento y diseminación, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
  - Externa: actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto. (Finanzas, 2015)

## Actividades de Soporte

Según (Quintero Johana y Sánchez José, 2006) menciona que se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general) (pág. 381).

- **Compras:** Es la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa. Hay que tener claro que no se refiere a los artículos comprados sino a procesamientos para tratar con vendedores, reglas de calificación, y sistemas de información. Esta actividad es utilizada por toda la empresa desde el gerente que compra una maquinaria sofisticada hasta la materia prima y muchas veces esta actividad puede impactar los costos generales de la empresa de manera que si esta actividad se mejora afecta la calidad de los insumos comprados y a actividades relacionadas con los proveedores.
- **Tecnología:** Consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos para mejorar el producto y el proceso. Así cada actividad que es desarrollada en una empresa utiliza tecnologías, como la utilizada en procedimientos para documentación o la tecnología en la maquinaria o en el producto mismo.
- **Infraestructura:** Consiste en varias actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.
- **Recursos Humanos:** Son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Esta actividad puede afectar a la ventaja competitiva fuertemente por el hecho de que es quien tiene que buscar las habilidades para motivar a empleados y también el hecho de que se tiene que gastar dinero en encontrar y entrenar debido a la rotación. (Financiero, 2015)

## El Margen

Según (Quintero Johana y Sánchez José, 2006) opina que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (pág. 381)

## Herramientas gerenciales

La cadena de valor como estructura organizacional son muestra de la evolución y el cambio de las economías de mercado, por lo que representan una etapa superior del comportamiento administrativo y de las estructuras de negocio, según (Mesa Carmen , 2013)

- **Actividades Directas:** intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento, Porter (2006, pág. 43).
- **Actividades Indirectas:** permiten efectuar actividades directa 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, Porter (2006, pág. 43).
- **Aseguramiento de la Calidad:** garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste, de trabajo, Porter (2006, pág. 43).
- **Proveedores:** Las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa
- **Canales:** Son los mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al usuario final o cliente. Los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del mismo.
- **Compradores:** Que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

## **Estrategias**

- Liderazgo en costos totales bajos: (El negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios).
- Diferenciación: (El negocio se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente).
- Enfoque: (El negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o la diferenciación). (Johana Quintero y José Sánchez, 2006, pág. 386)

## **Ventaja competitiva**

### **- Externa**

Cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso. (Johana Quintero y José Sánchez, 2006)

Este tipo da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

### **- Interna**

Cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que aporta de esa forma un valor al fabricante, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano.

Para (Johana Quintero y José Sánchez, 2006) menciona que el:

- o **Valor:** Son las razones fundamentales dentro de la cadena de una organización de porque una actividad es única (exclusiva). En esta se encuentran los siguientes generadores de valor: las políticas

empresariales, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, las políticas públicas, entre otros.

- **Costo:** Son las causas estructurales de costo de una actividad, en la cadena de valor de una organización y pueden estar más o menos bajo el control de la empresa. Algunos generadores de costo de la cadena de valor podrían ser: las economías de escala, el aprendizaje, el patrón de uso de capacidad de capacidad, la vinculación entre las distintas actividades, vínculos entre unidades organizacionales, grado de integración, el timing o la actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la localización, y políticas gubernamentales, entre otras. (pág. 383)

### **Cadena de suministro**

Según (Andino Martín, 2006) hace referencia al control y seguimiento de todas las operaciones realizadas sobre el producto y seguimiento de todas las operaciones realizadas sobre el producto, desde las materias primas hasta la entrega como producto terminado del cliente.

De manera directa o indirecta todos están relacionados con el mercado o el punto de producción, por lo tanto todos deben tener como meta la satisfacción al cliente porque todos pertenecen a la cadena.

### **Proceso productivo**

Para (Montoyo Andrés, 2012) es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor

## **2.4.2 Fundamentación Teórica de la Variable dependiente**

### **Gestión de calidad**

La orientación hacia el éxito de cualquier tipo de empresa debe estar basada en los principios de gestión de calidad, no exento de una cierta dosis de sentido del humor

que nos orienta hacia una nueva mentalidad empresarial, innovadora y con una visión altamente positiva.

Es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2015)

La empresa para lograr las metas establecidas es menester que realice un estudio minucioso para trascender el producto que elaboran de acuerdo a las necesidades y exigencias del cliente del hoy en día.

### **Mejora continua**

Es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente (Flores María, 2010).

Las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.

#### **2.4.2.1 Productividad**

##### **Definiciones**

De acuerdo a (CPTC, 2015) es el coeficiente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad de capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima, etc. (pág. 13).



La productividad es una medida de qué tan eficiente es la empresa o persona para producir el valor económico, y se mediría con el crecimiento de la producción esto se puede expresar mediante la fórmula:

$$\text{PIB} = \text{Productividad} * f(\text{capital, trabajo})$$

Según (Galindo, Mariana y Viridiana Ríos, 2015, pág. 2) menciona que la productividad nace donde el Producto Interno Bruto (PIB) es una función  $f$  del capital y trabajo, y de la productividad. Así, la productividad (también llamada Productividad Total de los Factores, PTF) es el crecimiento del PIB que no se explica por los niveles de trabajo y capital. La PTF incluye factores amplios que van desde el acervo de conocimientos existentes en una economía, hasta la eficiencia con la que los recursos son asignados en una sociedad (Jones, 2015).

### **Importancia**

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

De acuerdo (Argentina Rosario, 2016) menciona que el costo total a cubrir en una empresa típica de manufactura, está compuesto aproximadamente por 15% de mano de obra directa, 40% gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria como son, ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración, son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios. En general, dichos métodos son aplicables a cualquier tipo de negocio, ya sea servicios, gobierno etc.

Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo, la Productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios. (pág. 2)

### **Ciclos**

#### **- Medición**

Según (Sumanth David, 2013), señala que para medir la productividad en las empresas constituye el primer paso para promover su crecimiento. La finalidad de

empezar por este paso (medir), es definir desde el principio el modelo de productividad que se aplicará a la empresa y es muy importante adecuarlo a las necesidades de las mismas. Dentro de la empresa es primordial conocer la situación actual para medir la efectividad y lograr aplicar desde los programas ya establecidos.

- Productividad Parcial: Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo.
- Productividad total: es, sencillamente, el nivel máximo de producción que se puede fabricar con una determinada cantidad de factores productivos, desde otra perspectiva sería la producción total y la suma de todos los factores de insumo. (pág. 27)

#### - **Evaluación**

(Sumanth David , 2013)Es una etapa momentánea que permiten verificar como relacionar la medición y la planificación, ésta permite que la productividad trascienda con nuevos cambios y desarrolla métodos para su análisis entre periodos presupuestados con los periodos reales.

- Entre un periodo  $t$ : establecer un método para evaluar la productividad total
- Entre dos periodos  $t+1$ : desarrollar una expresión para el cambio en la productividad total entre dos períodos sucesivos y derivar las maneras en que puede ocurrir este cambio. (pág. 28)

#### - **Planificación**

Se puede considerar como el instrumento fundamental de la dirección empresarial, al abordar y responder a cuestiones tales como: la filosofía, el propósito, la línea de actuación y los objetivos a conseguir; las políticas de investigación y desarrollo, de tecnología o de producción; los productos a elaborar o los mercados en los que se estará presente; la forma de competir o los canales de distribución; los recursos y cuantas cuestiones sean relevantes para la empresa (AEOP, 2016)

La planificación permite el progreso de una entidad mediante el desarrollo o elaboración de directrices específicas siempre que estas tengan la intención de alcanzar a corto, mediano o largo plazo:

- **Misión**

Para (Gallardo Eva, 2012) son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo. (pág. 14)

- **Objetivos**

Fijará una primera aproximación sobre la situación futura deseada, estableciendo los objetivos que permitan alcanzarla. Tales objetivos deberán presentar una desagregación jerarquizada y que expresen sus deseos en cuestiones como cuota de mercado, rentabilidad o ventas para el horizonte temporal de la planificación Patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización (Gallardo Eva, 2012, pág. 15).

Para las entidades los objetivos son fundamentales estos deberán establecerse de forma que sean comprensibles para todas las personas en general, que estén acordes con los recursos existentes, y que permitan aprovechar las oportunidades detectadas en el análisis externo-interno de la empresa.

- **Planes**

Documentos en los que se explica cómo se van alcanzas las metas, así como al asignar los recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concentrarlas, en otras palabras describen las estrategias a seguir (Gallardo Eva, 2012, pág. 16).

Según el autor menciona que para su desarrollo es necesario implementar la investigación y determinar los posibles planes alternativos tomando como punto llegar a la eficiencia y efectividad para que el número de alternativas no sea ni demasiado pequeño ni excesivamente grande para una buena toma de decisiones.

- **Políticas**

Representan directrices generales, destinadas a orientar y enmarcar la toma de decisiones, establece parámetros generales para quien decide (Gallardo Eva, 2012, pág. 17).

- **Procedimientos y reglas**

Conjunto de planes de una vez (diseñados para una actividad o un periodo específico) para un proyecto importante dentro de las metas globales de la organización. La alta dirección diseña y vigila los programas. Ejemplos: la construcción de una planta manufacturera o la fusión de dos compañías (Gallardo Eva, 2012, pág. 18).

Para todas las entidades que deseen evolucionar previenen las decisiones y mediante la planeación evita en un porcentaje significativo de error, con frecuencia evalúan las causas y efectos que estos producen.

- **Mejoras**

Según (Álvaro Jiménez , 2013) para David Sumanth existen más de 50 técnicas diferentes de mejoramiento de la productividad, las cuales se clasificaron en cinco tipos básicos:

- Tecnología
- Trabajador
- Productos
- Procesos
- Materiales.

Estas diferentes técnicas de mejoramiento son conocidas dentro del ámbito profesional e industrial, pero en realidad son muy pocas las personas y empresas que las manejan de una forma correcta, la utilización de cada una de éstas técnicas para mejorar la productividad de las empresas, depende de los resultados de la medición y la evaluación ya que en las etapas se determinarán cuáles son los insumos de mayor peso dentro de la organización y cuáles presentan bajos comportamientos o niveles de productividad, además de las tendencias de cada insumo.

Cuando se seleccionan las alternativas de mejoramiento se debe realizar un análisis para seleccionar la más viable, teniendo en cuenta factores como: el costo de implementación, el costo de mantenimiento, el tiempo para la puesta en marcha, la vida útil de la propuesta, la dificultad de aplicación, además los beneficios que traerá, si satisface o no realmente las necesidades de la empresa, etc. Una vez realizado el análisis de sensibilidad financiero comparativo de las diferentes alternativas podrá seleccionarse la mejor.

### **Etapas de un proceso productivo**

Para (Enriques Jorge, 2011) es un conjunto de procesos de transformación que todo bien o servicio vive mediante la aplicación de un procedimiento y tenemos las siguientes:

#### **- Nacimiento o creación**

Esto sucede cuando se propone una idea para producir un producto o servicio y se analizan las posibilidades de mercado, producción y capital.

#### **- Diseño del producto y selección**

Si se toma la decisión de producir, hay que especificar la forma final del producto y como se va hacer y lo vamos a utilizar durante la elaboración.

#### **- Diseño del sistema**

Se debe de determinar los sistemas de producción, inventarios y control de calidad así como de dotar de personal adecuado.

#### **- Arranque del sistema**

Es muy probable que existan problemas en la fase de arranque lo que requerirá cambios en el diseño, redistribución y ajuste de personal; una vez que está funcionando, los problemas se vuelven más cotidianos (mantenimiento, cambios para eliminar deficiencias, etc.)

## - **Transformación o muerte**

El estado estable puede verse alterado por distintos motivos como

- Pueden entrar nuevos productos al sistema, esto puede provocar cambios importantes en los métodos de fabricación.
- Los mercados pueden cambiar e incluso desaparecer, si estos cambios son moderados quizá con una ligera modificación al sistema, pueda continuar con su ciclo de vida, pero si el sistema no puede ajustarse a las modificaciones necesarias, entonces, en el caso extremo la empresa morirá (por liquidación o por venta o fusión)

## **Componentes**

- **Eficiencia:** Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Por ejemplo: se es eficiente cuando en 12 horas de trabajo se hacen 100 unidades de un determinado producto. Ahora, se mejora la eficiencia si esas 100 unidades se hacen en sólo 10 horas. O se aumenta a eficiencia si en 10 horas se hacen 120 unidades. Aquí vemos que se hace un uso eficiente de un recurso (tiempo), y se logra un objetivo (hacer 100 o 120 productos). (Gerencie, 2015)

- **Eficacia:** Respecto a la eficacia podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Ejemplo: se es eficaz si nos hemos propuesto construir un edificio en un mes y lo logramos. Fuimos eficaces por cuanto alcanzamos la meta, logramos lo que nos propusimos. (Gerencie, 2015)

## **Factores**

## - **Indicadores**

Los indicadores, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. (Enriques Franklin, 2015, pág. 67)

### ○ **Tipos de indicadores de productividad**

(Moyolema Mayra, 2014, pág. 45), menciona los tipos de indicadores de productividad con los que una empresa puede medir el estado financiero:

#### **Indicadores del medio ambiente**

$I = \text{materia reutilizable} / \text{tiempo de operación}$

$I = \text{Venta de productos} / \text{compra de productos}$

#### **Indicadores de administración**

$I = \text{Gastos de administración} / \text{Costo de los artículos vendidos}$

$I = \text{Ventas netas} / \text{Número de trabajadores}$

$I = \text{Unidades producidas} / \text{Horas hombre}$

#### **Indicadores de calidad**

$C = \text{Unidades producidas} / \# \text{ de unidades defectuosas}$

$C = \# \text{ de unidades vendidas} / \# \text{ de unidades devueltas}$

#### **Indicadores de sistema de información e informática**

$I = \text{total de ventas cerradas por web} / \text{Inversión en página web}$

### **Indicadores de recursos humanos**

$I = \# \text{ de empleados contratados} / \# \text{ de empleados dados de baja}$

$I = \text{utilidad total} / \text{Total de empleados}$

### **Indicadores de Finanzas**

$I = \text{utilidad neta} / \text{inversión total}$

$I = \text{ventas netas} / \text{Costo de producción}$

### **Indicadores de servicios**

$I = \# \text{ de clientes que regresan} / \# \text{ de clientes totales}$

$I = \# \text{ de clientes nuevos} / \# \text{ total de clientes}$

### **Indicadores de procesos y productos**

$I = \text{Unidades producidas} / \text{Unidades defectuosas}$

$I = \text{costo de lo producido} / \text{insumos}$

$I = \text{Unidades producidas} / \text{Horas hombre empleadas}$

## **2.5 Hipótesis**

La cadena de valor incide en la productividad en la empresa Molinos Marbella, de la ciudad de Ambato

## **2.6 Señalamiento de variables**

**Variable independiente:** Cadena de valor

**Variable dependiente:** Productividad

**Unidad de observación:** Trabajadores de la Empresa Molinos Marbella.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

La presente investigación se desarrolla en dos enfoques:

- Cualitativo: utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación (Hern, 2014).
- Cuantitativo: usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento (Sampieri Hern, 2014).

En este trabajo aplica la metodología cuantitativa ya que se investigó las falencias de la empresa por los informes administrativos y contables presentados por Molinos Marbella, y se pudo determinar que no existe una cadena de valor adecuadamente distribuida, bajo este parámetro se puede buscar diferentes soluciones a través de la recolección de datos.

Además la investigación también se basa en una realidad cuantitativa ya que se analiza los informes numéricos de registros manuales, para poder determinar si existe una aplicación correcta de la cadena de valor para la producción en la empresa Molinos Marbella.

#### **3.2 Modalidades básicas de la investigación**

La modalidad de investigación que se utiliza en el desarrollo del presente trabajo es la siguiente:

- Investigación de campo

- Investigación documental - bibliográfica

Para sustentar y fundamentar a continuación desarrollamos una breve explicación.

### **Investigación de campo**

Son estudios que se la llevan a cabo en situaciones realistas, donde una o más variables son manipuladas por el investigador en condiciones controladas cuidadosamente como lo permita la situación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2013)

### **Investigación documental – bibliográfica**

Este tipo de investigación se basa en recopilar la información de distintos documentos revisados, siguiendo criterio metodológico según los temas que se revisen en libros, documentos técnicos, revistas, artículos científicos, entre otros, que tengan relación con el objeto de estudio y en particular con el problema de investigación. (Bernal, 2010)

### **3.3 Nivel o tipo de investigación**

La Cadena de valor y la productividad está enmarcado en un:

- Nivel descriptivo
- Nivel explicativo

Los mismos que se definen a continuación, para tener una mejor comprensión acerca de su significado.

#### **Descriptivo**

El estudio descriptivo es la base de la investigación, puesto que proporcionan información para llevar a cabo un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. Además, buscan especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que sea posible someterlo a un análisis. En otras palabras, pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos a los que se

refieren, cabe mencionar que su objetivo no es indicar como se relacionan estas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2013)

### **Explicativo**

Este tipo de estudio va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o planteamiento de relaciones entre los conceptos; es decir, su propósito es el de responder las causas de los fenómenos y eventos físicos o sociales. Para definir mejor se considera que su interés se basa en explicar por qué ocurre un fenómeno, así como las condiciones en las que se manifiesta. (Hernández, Fernández y Baptista, 2013)

### **3.4 Técnicas e instrumentos de la investigación**

Para elaborar el proyecto de investigación se realizará un diseño de check lists el mismo que será aplicado en la empresa Molinos Marbella, con la debida autorización de su propietaria, el check lists se llenará con la ayuda respectiva de cada uno de los trabajadores de la misma. Una vez recolectado los datos se realizará con el office Excel una tabla de tabulación cuyos resultados ayudarán para la investigación. Posteriormente se aplicará la distribución Z para comprobar si la hipótesis alternativa es aceptable o no.

#### **TÉCNICA**

Observación: consiste en examinar directamente algún hecho o fenómeno según se presenta espontáneamente y naturalmente, teniendo un propósito expreso conforme a un plan determinado y recopilando los datos en una forma sistemática. Consiste en apreciar, ver, analizar un objeto, un sujeto o una situación determinada, con la orientación de una guía o cuestionario, para orientar la observación (Shuttleworth Martyn, 2017, pág. 11). Para la empresa dicha técnica permite recoger información de forma cuidadosa y sistemática, determina comportamientos como hechos del contexto y ayuda a una mejor interpretación de los datos obtenidos.

## INSTRUMENTO

Check list: Son las “listas de control”, “listas de chequeo”, “check-lists” u “hojas de verificación”, son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante. (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013, pág. 164). Se aplicó dicha técnica con su respectivo instrumento con el propósito de obtener información verídica de la empresa y de quienes la conforman para conocer la situación actual, con lo que se podrá brindar posibles soluciones que permitan tener un modelo adecuado y control de la cadena de valor para una producción eficiente.

### 3.5 Población o muestra

El presente trabajo se realiza en la empresa Molinos Marbella, que se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua. La empresa cuenta con 15 empleados en diferentes áreas a continuación detallamos:

*Tabla N° 2: Población*

PERSONAL	ÁREA
Katherine Barrionuevo	Gerente
1 Contadora	Contabilidad
1 Operador	Limpieza de granos de cacao
1 Operador	Tostador del grano de cacao
1 Operador	Trituradora del grano de cacao
5 Operadores	Moldeado de la tableta de chocolate
5 Operadores	Empacado

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### Población

Es la totalidad de los elementos o individuos a los cuales se refiere la investigación, los mismos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer referencia. Además, se lo puede definir como todas las unidades de muestreo (Bernal, 2010). Es una clave importante determinar la población para el desarrollo de la

presente investigación, la cadena de valor y la productividad en la empresa Molinos Marbella, de la ciudad de Ambato, el mismo que será desarrollado con la participación del talento humano perteneciente a la empresa.

### **Muestra**

Para Bernal (2010), la muestra es la parte seleccionada de la población, de donde se obtiene la información necesaria para el desarrollo del estudio y sobre la cual se realizará la medición y observación de todo lo referente al estudio.

En vistas que la población para la presente investigación es pequeña se utilizará toda ya que es finita.

Población finita: es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificados por el investigador (Tesis de Investigacion, 2012).

### 3.6 Operacionalización de variables

#### 3.6.1 Variable independiente: Cadena de valor

<b>Tema:</b> “La cadena de valor y la productividad en la empresa Molinos Marbella, de la ciudad de” <b>Variable:</b> Cadena de valor.				
Conceptualización	Dimensiones /Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumentos
Es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.	Herramienta gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación</li> <li>-Ejecución</li> <li>-Dirección</li> <li>-Control eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Las actividades del proceso de producción están documentadas?</li> <li>- ¿La gestión de la cadena de valor considera todos los factores como son: proveedores, empleados, recursos y clientes?</li> </ul>	<b>TÉCNICA:</b> Observación  <b>INSTRUMENTO:</b> (Check list) aplicada a Empresa Molinos Marbella en Tungurahua.
	Ventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eficiencia</li> <li>-Eficacia</li> <li>-Lealtad del consumidor</li> <li>-Localización</li> <li>-Recursos humanos</li> <li>-Sistema de distribución e información</li> <li>-Mercancía única</li> <li>-Relación con suplidores</li> <li>-Servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En los procesos de la cadena de valor, se evalúan los desperdicios?</li> <li>- ¿Se cuenta con estándares e indicadores de calidad en la producción?</li> </ul>	
	Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cliente</li> <li>-Procesos internos</li> <li>-Aprendizaje y crecimiento</li> <li>-Financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La materia prima cumple con las especificaciones calidad?</li> <li>- ¿El personal cuenta con la experiencia y el conocimiento necesario?</li> <li>- ¿Se planifica financiera y administrativamente la cadena de valor?</li> </ul>	

*Cuadro N° 1: Variable independiente*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### 3.6.2 Variable dependiente: Productividad

Tema: “La cadena de valor y la productividad en la empresa Molinos Marbella, de la ciudad de Ambato”				
Variable: Productividad.				
Conceptualización	Dimensiones /Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumentos
Es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios o recursos para obtener dicha producción.	Actividad productiva  Recursos	-Efectividad -Eficiencia -Calidad -Rentabilidad -Calidad de vida laboral -Innovación creatividad  -Factor de ingresos -Factor de gastos -Factor de utilidad -Factor de inversión de RH -Factor costo -Capacitación	- ¿Los productos cumplen con los estándares de calidad requeridos por los clientes? - El cacao está correctamente identificado por fecha / calidad de adquisición y almacenados en un lugar apropiado hasta que sean recogidos para el proceso correspondiente.  - Realiza la clasificación del grano de cacao - Existe control de dosificación de chocolate	TÉCNICA:  Observación  INSTRUMENTO:  (Check list) aplicada a Empresa Molinos Marbella en Tungurahua.

*Cuadro N° 2: Variable dependiente*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### 3.7 Recolección de información

La información que se va a obtener se basa en una recolección de datos adecuada por medio de las técnicas aplicadas que en este caso la observación y el check list, el plan de recolección de información para este trabajo de investigación será el siguiente:

Para obtener la información acerca de tema de estudio se lo realiza directamente con el personal de la empresa Molinos Marbella en Tungurahua.

*Tabla N° 3: Plan de recolección de datos*

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué se investiga?	Analizar la Cadena de Valor y la Productividad en la Empresa Molinos Marbella, de la Ciudad de Ambato.
¿A quién se investiga?	Empresa Molinos Marbella
¿Sobre qué aspectos?	La Cadena de Valor y la Productividad en la Empresa Molinos Marbella, de la Ciudad de Ambato.
¿Quién lo realizará?	Investigadora: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica
¿Cuándo se investiga?	Mayo – Agosto 2017
¿Dónde se aplicará?	Sector Chocolatero en Tungurahua
¿Con que instrumentos?	Observación – Check list
¿Cuántas personas se entrevistarán?	1 empresa del sector chocolatero

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Investigación bibliográfica*



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis e interpretación**

De acuerdo a las técnicas que establece la investigación se realiza el check list a la muestra elegida, conformada por los operarios del área de producción, personal administrativo y propietario de la empresa, con el objetivo de obtener información que sea útil y se relacione con la cadena de valor y la productividad de la Empresa Molinos Marbella en la ciudad de Ambato.

Una vez que se obtienen las respuestas del check list aplicado se realiza la tabulación y posteriormente se procede a realizar las tablas y gráficos estadísticos con el apoyo del programa software Excel, una vez elaborados el análisis y la interpretación de los resultados arrojados se procede a determinar la necesidad de aplicar o no un nuevo método para la Cadena de Valor y la productividad que permita verificar que la información que refleja sea fiable en la entidad.

Para la tabulación se tomará en cuenta 2 bloques de pregunta, cada bloque con 25 preguntas respectivamente tabuladas.

## CADENA DE VALOR

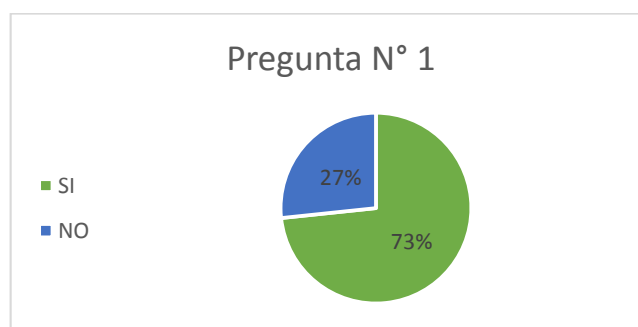
### 1. ¿Las actividades del proceso de producción están documentadas?

*Tabla N° 4: Pregunta N°1*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 9: Pregunta N°1*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### Análisis

Según la observación realizada el 73% del personal responde que las actividades del proceso de producción están documentadas y un 27% que no se encuentran.

### Interpretación

Se determina que un alto porcentaje de las actividades del proceso de producción están documentadas correctamente este es específicamente en el departamento de control de materia prima hasta que llega al proceso de molido y un porcentaje menor tiene una deficiente documentación, por lo tanto es necesario verificar la documentación de todos los procesos de acuerdo a los controles diarios desde materia prima hasta el producto terminado.

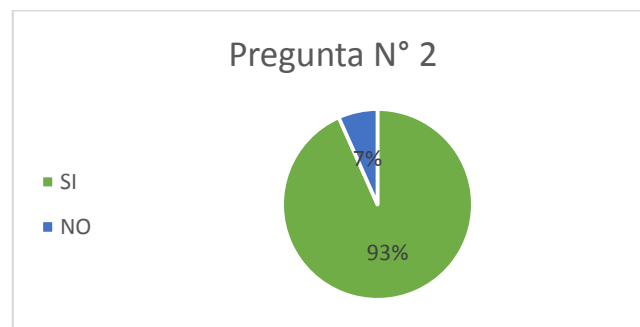
**2. ¿El personal operativo respeta y cumple las funciones y responsabilidades?**

*Tabla N° 5: Pregunta N°2*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 10: Pregunta N°2*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

**Análisis**

De acuerdo al 100% del personal observado el 93% del personal operativo respeta y cumple las funciones y responsabilidades en la empresa Molinos Marbella y el 7% no respeta y no cumple.

**Interpretación**

Dentro de este proceso casi en su totalidad el personal operativo respeta y cumple las funciones y responsabilidades en la empresa, debido a que existe un seguimiento /control de la calidad del trabajo como también motivaciones de acuerdo al esfuerzo que cada cliente interno apuesta para el crecimiento de la empresa Molinos Marbella.

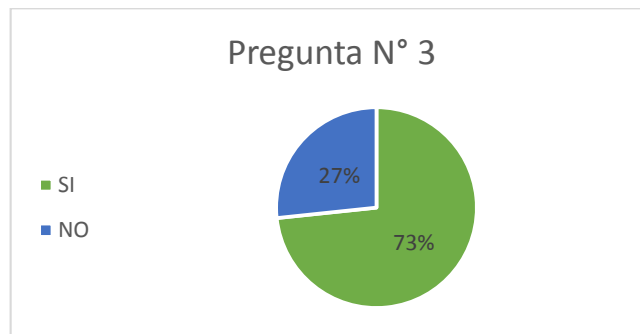
**3. ¿La gestión de la cadena de valor considera todos los factores como son: proveedores, empleados, recursos y clientes?**

*Tabla N° 6: Pregunta N°3*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 11: Pregunta N°3*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Del 100% del personal observado existe un porcentaje del 73% que se encuentra a favor que la gestión de la cadena de valor considera todos los factores como son: proveedores, empleados, recursos y clientes y solo un 27% no considera.

### **Interpretación**

Es importante que la gestión de la cadena de valor considere todos los factores como son: proveedores, empleados, recursos y clientes, aunque es un porcentaje menor que falla es necesario mejorarlo para obtener un cien por ciento puesto que la empresa depende de estos factores para crecer a nivel del sector nacional.

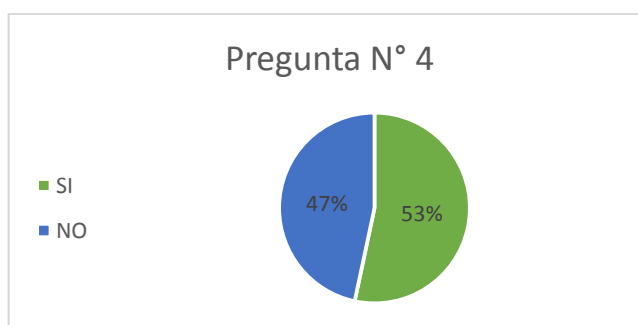
#### 4. ¿En los procesos de la cadena de valor, se evalúan los desperdicios?

*Tabla N° 7: Pregunta N°4*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	53%
NO	7	47%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 12: Pregunta N°4*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

#### **Análisis**

El 53% del personal consideran que en los procesos de la cadena de valor, se evalúan los desperdicios y el 47% no lo consideran.

#### **Interpretación**

Dentro de la empresa existe un poco más de la mitad del personal consideran que en los procesos de la cadena de valor, se evalúan los desperdicios es un porcentaje significativo y que debe ser tratado de inmediato para lograr cuidar del medio de la empresa con miras de proteger el medio ambiente.

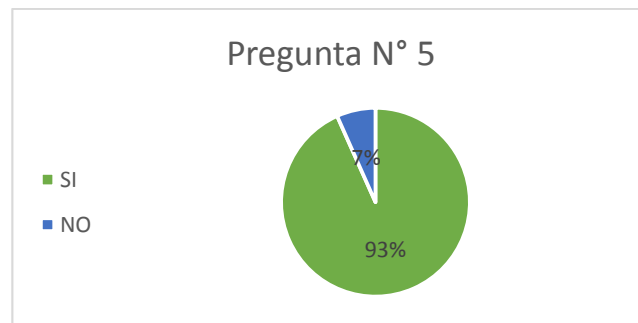
## 5. ¿Se valora y utiliza totalmente la capacidad instalada?

*Tabla N° 8: Pregunta N°5*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 13: Pregunta N°5*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Del personal existente en la empresa el 93% valora y utiliza totalmente la capacidad instalada y el 7% no lo valora y no utiliza.

### **Interpretación**

Del personal existente en la empresa la mayor parte del personal valora y utiliza totalmente la capacidad instalada con la ayuda de los controles técnicos que se realizan en cada área, y para lograr maximizar la capacidad y aprovechar totalmente la empresa necesita emplear un programa de tiempos determinados para todas las áreas y procesos de producción tomando en cuenta la maquinaria y recurso que dispone para su operación.

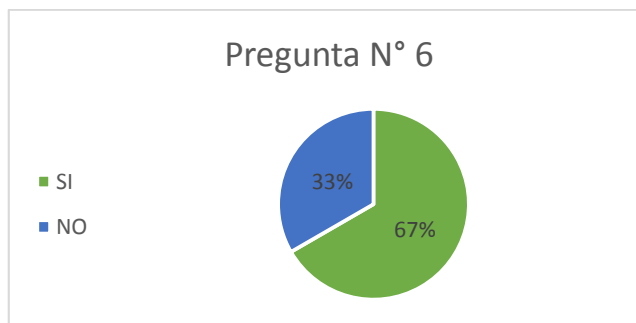
## 6. ¿Se toman en cuenta los impactos ambientales?

*Tabla N° 9: Pregunta N°6*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 14: Pregunta N°6*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### Análisis

De la totalidad del personal el 67% es consciente que se toman en cuenta los impactos ambientales y el 33% difiere de la anterior respuesta.

### Interpretación

Es importante que dentro de la empresa se tomen en cuenta los impactos ambientales para procurar no alterar el equilibrio de la naturaleza y esto puede lograr mediante la utilización eficiente y el ahorro energético, recuperando materiales/desechos para que sean reutilizables, convertidos en abonos naturales o enviar al reciclaje, de hecho sería una forma que la empresa también obtenga un beneficio económico.

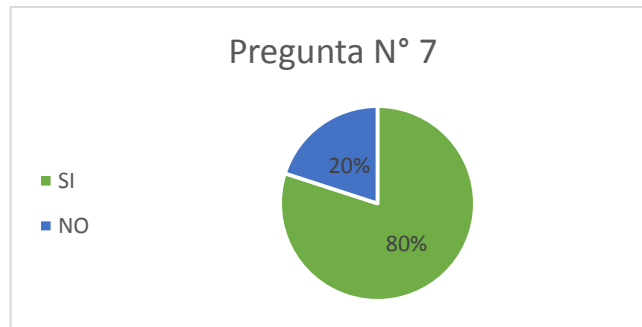
## 7. ¿Se proporciona el debido equipo de seguridad laboral al personal?

*Tabla N° 10: Pregunta N°7*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 15: Pregunta N°7*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Del 100% del personal el 80% considera que se proporciona el debido equipo de seguridad laboral al personal y el 20% no se encuentra de acuerdo.

### **Interpretación**

La empresa además de considerar como parte importante de protección el equipo y herramientas puede pensar en espacios de distracción y descanso, como también proporcionar un buen funcionamiento de aire acondicionado, iluminación adecuada, sanitarios entre otros, que generará mayor satisfacción a la hora de trabajar y por ende obtendrá mayor productividad de calidad.



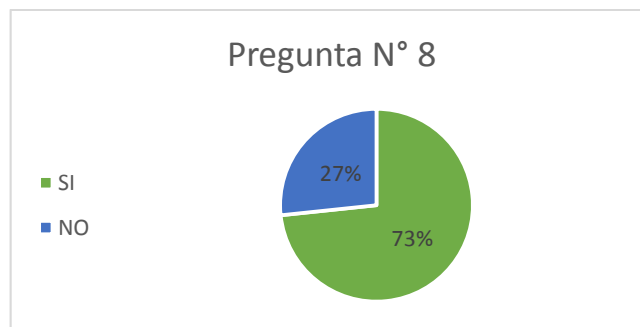
## 8. ¿Se cuenta con estándares e indicadores de calidad en la producción?

**Tabla N° 11: Pregunta N°8**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



**Gráfico N° 16: Pregunta N°8**

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Para el 73% del personal de la empresa considera que se cuenta con estándares e indicadores de calidad en la producción, mientras que el 27% del personal no se encuentra de acuerdo.

### **Interpretación**

A nivel de la empresa es recomendable medir la calidad de producción mediante indicadores ya que esta herramienta favorece a que la información sea cuantitativa con respecto del logro o resultado de los productos en proceso, el uso de los indicadores ayuda a mejorar la producción, posibilita la evaluación por procesos, rinde cuentas y facilita a la empresa a comprometerse con sus proveedores como con sus clientes internos y externos de acuerdo a los resultados obtenidos.

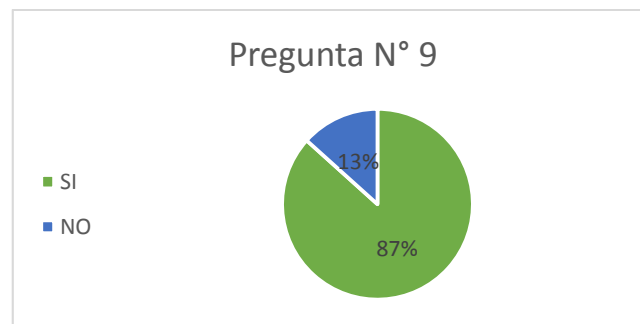
## 9. ¿Se han establecido volúmenes diarios de producción?

*Tabla N° 12: Pregunta N°9*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 17: Pregunta N°9*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

En la investigación el 87% del personal menciona que se han establecido volúmenes diarios de producción, por otra parte el 13% del personal no se encuentra de acuerdo.

### **Interpretación**

Dentro del mercado competitivo los volúmenes de producción permiten a la empresa satisfacer las necesidades de toda la población por ende es un factor importante que debe ser medido y determinado cotidianamente, para de esta manera potenciar la capacidad de producción y el logro de metas y objetivos propuestos trimestralmente como anual.

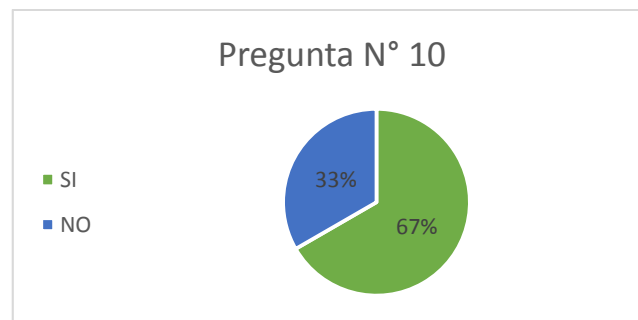
## 10. ¿El personal cuenta con la experiencia y el conocimiento necesario?

*Tabla N° 13: Pregunta N°10*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 18: Pregunta N°10*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Según los resultados obtenidos en términos de RRHH el 67%, del personal cuenta con la experiencia y el conocimiento necesario y el 33% difiere que no se encuentran con la experiencia y conocimientos adecuados.

### **Interpretación**

La empresa debe contribuir con programas adecuados para mejorar los conocimientos de sus trabajadores, de esta forma sacamos provecho del potencial tomando en cuenta que es una fortaleza en los procesos de producción y de esta manera las actividades cotidianas trascienden a la calidad tanto de trabajo del personal como la calidad del producto que pasa a través de cada proceso.

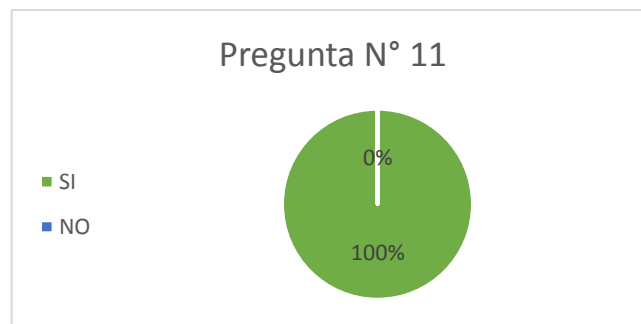
## 11. ¿Existe un plan de mantenimiento para la maquinaria?

*Tabla N° 14: Pregunta N°11*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 19: Pregunta N°11*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

En su totalidad consideran que existe un plan de mantenimiento para la maquinaria

### **Interpretación**

Para la empresa es importante que la maquinaria se encuentre funcionando y rindiendo en su capacidad normal, por ende brinda mantenimiento constante, verificando la vida útil y en qué estado se encuentran cada pieza o si requiere repuestos inmediatos. Es muy favorable que la empresa brinde el mantenimiento ya que con ello favorece el bienestar empresarial, del cliente interno y del medio ambiente en general.

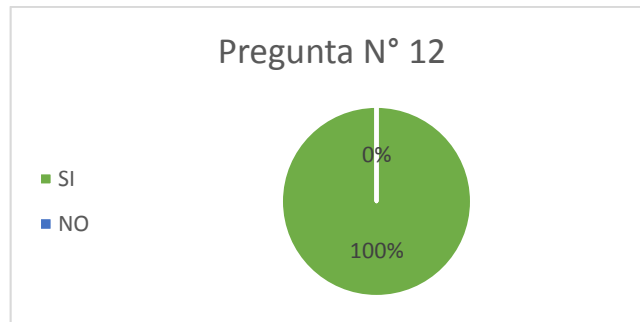
**12. ¿Se controlan los imprevistos recurrentes que afectan al proceso productivo?**

*Tabla N° 15: Pregunta N°12*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 20: Pregunta N°12*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

**Análisis**

El 100% del personal considera que se controlan los imprevistos recurrentes que afectan al proceso productivo.

**Interpretación**

La empresa se basa en un mapa específico sobre la cadena de valor de esta manera identifica información, procesos, inventarios, clientes entre otros, de esta manera disminuye los imprevistos que pueden ocasionar malestar en el cliente interno como también en el funcionamiento de la maquinaria en cada uno de los procesos, por lo tanto es necesario mantener el control por fases para evitar futuros imprevistos o pérdidas de producción.

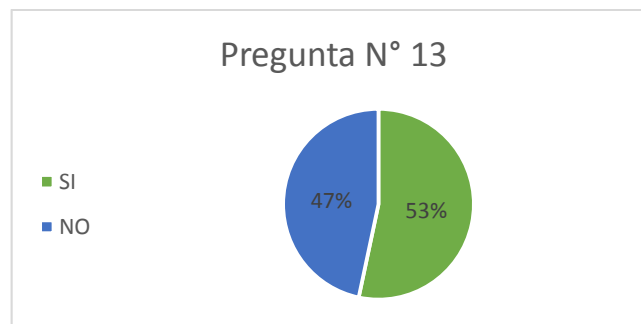
### 13. ¿La empresa compra materiales estratégicos a varios proveedores?

**Tabla N° 16: Pregunta N°13**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	53%
NO	7	47%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



**Gráfico N° 21: Pregunta N°13**

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

#### **Análisis**

De acuerdo a los resultados de la investigación el 53% del personal considera que la empresa compra materiales estratégicos a varios proveedores, y el 47% del personal difiere con la respuesta positiva.

#### **Interpretación**

La empresa debe considerar una planeación específica que se encuentre proyectada a largo plazo, que abarque todos los recursos de la empresa y que se encuentre en una línea conectora entre todos sin excepción, para que la adquisición de materiales estratégicos complemente cada departamento de producción y que esta cumpla con su finalidad principal logrando así los resultados esperados en la producción.

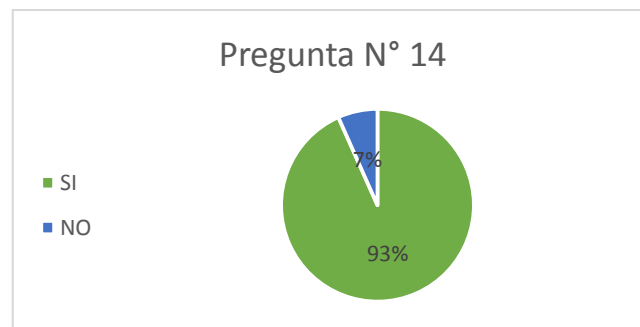
#### 14. ¿La empresa diversifica su cartera de clientes?

*Tabla N° 17: Pregunta N°14*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 22: Pregunta N°14*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

#### **Análisis**

El 93% del personal indica que la empresa diversifica su cartera de clientes, y el 7% difiere que la empresa no diversifica.

#### **Interpretación**

Con relación a la diversificación de la cartera de clientes la empresa considera que el cliente es el corazón del negocio, por lo tanto, es necesario tener un plan de negocio y continuamente reinventar, enfocar, mantener la identidad, brindar buenas relaciones/servicio, utilizar las nuevas tecnologías como redes sociales, email, empaçado, diseños, causar una gran impresión con precios accesibles y sobre todo con la calidad de los productos que elabora

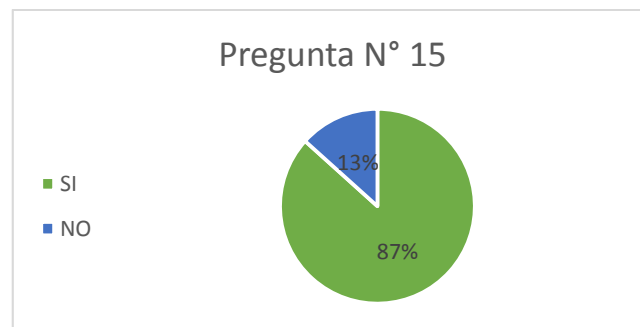
## 15. ¿La materia prima cumple con las especificaciones calidad?

*Tabla N° 18: Pregunta N°15*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 23: Pregunta N°15*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

El 87% del personal considera que la materia prima cumple con las especificaciones calidad, mientras que el 13% considera que no.

### **Interpretación**

La calidad del producto depende netamente de la calidad de la materia prima que adquiere la empresa, dada su importancia es necesario considerar controles de calidad de la materia prima adquirida para su futuro proceso, las personas encargadas de su control deben estar previamente capacitadas con conocimientos sólidos para que logren monitorear cada uno de los procesos y de esta manera conquistar al cliente externo con un producto acorde a su paladar.



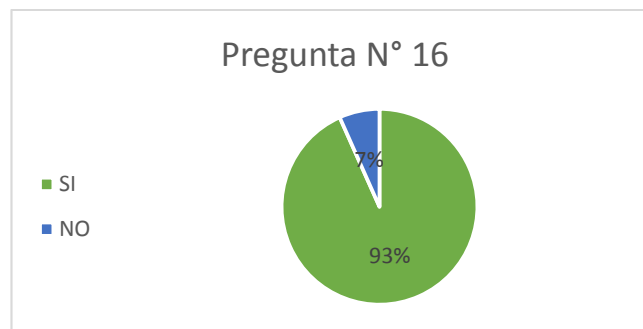
## 16. ¿La empresa cumple con los pedidos de los clientes?

*Tabla N° 19: Pregunta N°16*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 24: Pregunta N°16*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Del 100% del personal de la empresa el 93% opina que la empresa cumple con los pedidos de los clientes y el 7% no está de acuerdo.

### **Interpretación**

Para la empresa el cliente es el corazón y cumplir o superar con sus expectativas es un reto cotidiano, el cliente siempre plantea un desafío por lo tanto, es necesario frente a él ser accesible, tratar con cortesía, paciencia, conocer características específicas del producto que produce y se está vendiendo, una vez que se ha logrado una afinidad con él que garantizado el cumplimiento en su gran parte con las peticiones y exigencias.

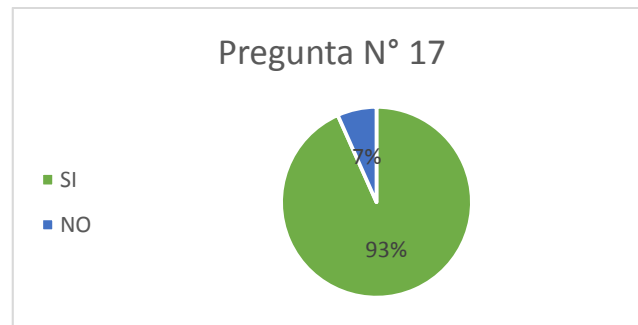
## 17. ¿Cuentan con procedimientos para la comunicación interna y externa?

*Tabla N° 20: Pregunta N°17*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 25: Pregunta N°17*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 93% del personal menciona que la empresa cuenta con procedimientos para la comunicación interna y externa, mientras que el 7% difiere con la respuesta de la otra parte del personal.

### **Interpretación**

La empresa cuenta con procedimientos para la comunicación interna y externa para proteger la calidad del producto en cada proceso de producción, sin embargo también debe establecer lineamientos específicos para asegurar el correcto desarrollo de las relaciones interpersonales entre trabajadores para promover el bienestar laboral, incentivando el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

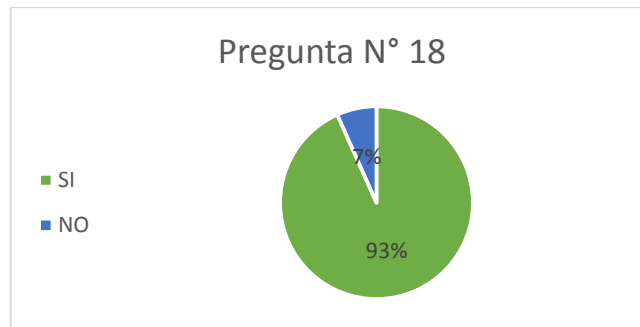
## 18. ¿Cuentan y aplican documentación interna?

**Tabla N° 21: Pregunta N°18**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



**Gráfico N° 26: Pregunta N°18**

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Según los resultados el 93% afirma que dentro de la empresa cuentan y aplican documentación interna y el 7% no considera que lleven documentación interna.

### **Interpretación**

La documentación en todos los ámbitos son de suma importancia, debido a, que son instrumentos básicos para la administración eficaz tanto en el departamento administrativo como en el departamento de producción, por lo tanto, la empresa registra toda la información en el sistema contable, en informes de todos los procesos que lleva a cabo cada orden de producción, de esta manera logra identificar y controlar falencias futuras, como también es verídico que en ciertas ocasiones y en ciertas etapas no se lleva un control por ende es importante corregir para mejorar los procesos de producción.

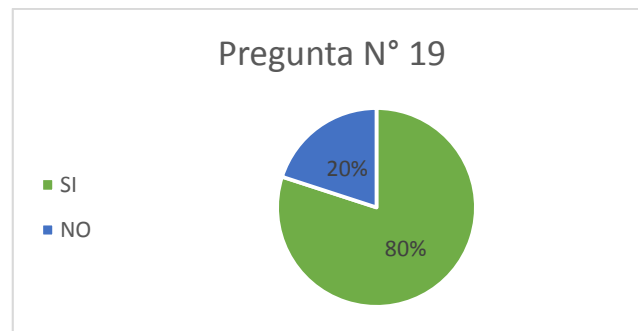
**19. ¿La capacidad instalada es suficiente para cubrir la cartera actual de clientes?**

*Tabla N° 22: Pregunta N°19*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 27: Pregunta N°19*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

**Análisis**

El 80% del personal considera que la capacidad instalada es suficiente para cubrir la cartera actual de clientes y el 20% menciona que no es suficiente.

**Interpretación**

En el desarrollo tecnológico la empresa posee maquinaria que les permite desarrollarse continuamente, es de gran ayuda ya que están entrando al mercado de una forma lenta, no obstante por el momento su capacidad instalada le brinda el suficiente beneficio para cumplir con la cartera de clientes, sin embargo a medida que pasen los años es necesario ampliar y adquirir nueva maquinaria para estar al nivel de otras grandes empresas productoras de tabletas de chocolate y otras variedades conjuntas.

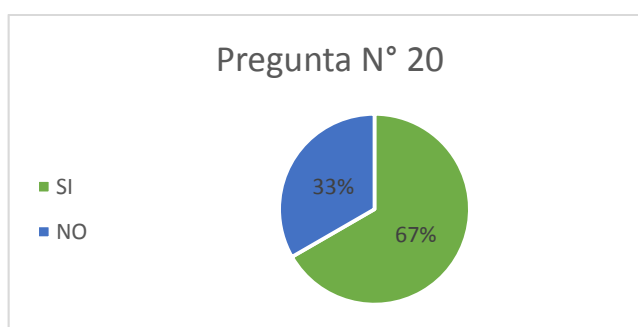
## 20. ¿Todos los productos salen perfectos?

*Tabla N° 23: Pregunta N°20*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 28: Pregunta N°20*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Del total del personal de la empresa el 67% aluden que todos los productos salen perfectos, al contrario del 33% del personal piensan que no son salen perfectos.

### **Interpretación**

Más del cincuenta por ciento aluden que los productos elaborados por la empresa salen perfectos de acuerdo al estándar de calidad en sus contenidos y sabor que poseen atributos y propiedades únicas, sin embargo existe otra parte que tienen razón que falta modificar ciertos detalles para lograr brindar al cliente un producto que contenga todos los lineamientos de calidad como el empaçado y otros aspectos, por lo tanto, es necesario aplicar nuevas tecnologías para conseguir productos de calidad.

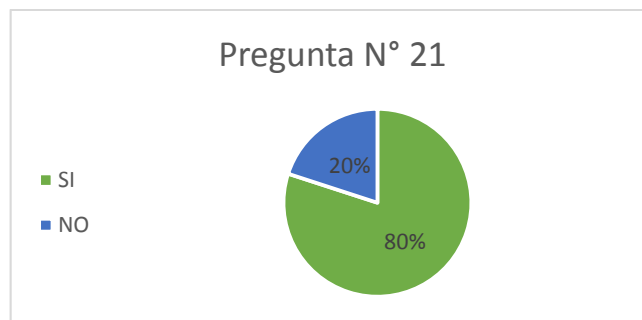
## 21. ¿Existe control de asistencia y procesos de producción?

*Tabla N° 24: Pregunta N°21*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 29: Pregunta N°21*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 80% de los trabajadores observados deliberan que existe control de asistencia y procesos de producción, y el 20% menciona que no existe control.

### **Interpretación**

La mayor parte del personal de la empresa afirma que existe control de asistencia y procesos de producción, por ende no cabe duda que los directivos de la empresa consideran que sus empleados son el recurso más importante y de ellos dependen de la calidad de los productos y el cumplimiento a los clientes.

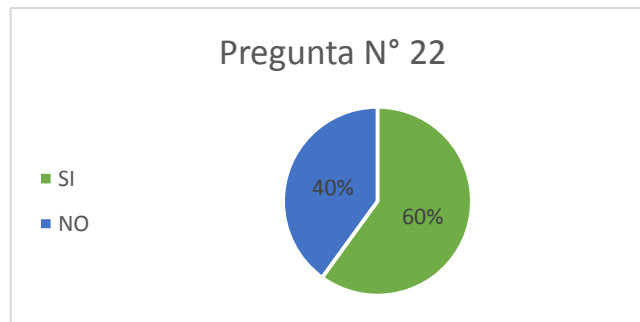
## 22. ¿Existen controles automatizados de materiales?

*Tabla N° 25: Pregunta N°22*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 30: Pregunta N°22*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

De las 15 personas que son el 100%, 9 que en porcentajes son el 60% consideran que existen controles automatizados de materiales y 6 personas que son el 40% no están de acuerdo y mencionan todo lo contrario.

### **Interpretación**

En su gran mayoría están de acuerdo que existen controles automatizados de materiales, el ambiente en la empresa con una productividad industrializada evita desperdicios de materia prima, como de tiempo para la producción, esto permite minimizar errores, aumenta la velocidad de la productividad, como también podemos observar que en algunos procesos de producción realmente hace falta automatizar para lograr maximizar en todos los aspectos.

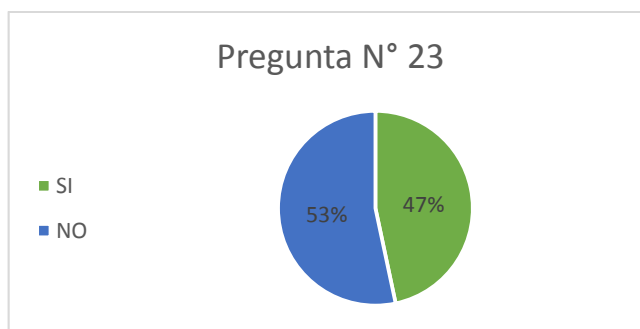
### 23. ¿La planta se encuentra distribuida de forma técnica?

*Tabla N° 26: Pregunta N°23*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	47%
NO	8	53%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 31: Pregunta N°23*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Del 100% del personal observado el 47% se encuentran de acuerdo que la planta se encuentra distribuida de forma técnica y el 53% no lo considera.

### **Interpretación**

Para la empresa la distribución de maquinaria, materiales y utensilios en cada proceso de producción es importante, como mencionamos esta no es muy grande pero posee lo necesario y más adecuado posible, sin embargo el ideal es que esta se expanda aún más tanto en área como en productividad para lograr obtener una planta totalmente bien distribuida.



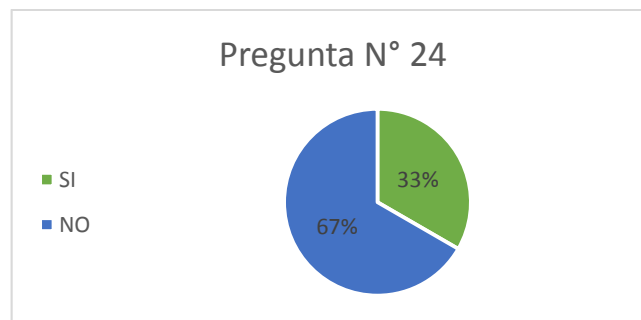
## 24. ¿Se planifica financiera y administrativamente la cadena de valor?

*Tabla N° 27: Pregunta N°24*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 32: Pregunta N°24*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Existe el 10% del personal que aluden que no se planifica financiera y administrativamente la cadena de valor y el 33% del resultado es positivo.

### **Interpretación**

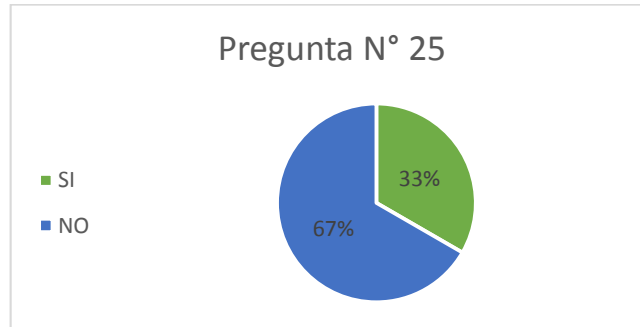
Existe una gran parte del personal que menciona que no existe planificación financiera y administrativa de la cadena de valor, es por ello que la empresa debe buscar el personal adecuado que elabore la planificación con una secuencia de operaciones involucrando recursos materiales y de tiempo necesarios para la selección y realización de la producción, usos de herramientas y formulación de actividades para alcanzar objetivos propuestos.

**25. ¿Se han realizado innovaciones tecnológicas a la maquinaria existente?**

*Tabla N° 28: Pregunta N°25*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*  
*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 33: Pregunta N°25*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*  
*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

**Análisis**

De las 15 personas observadas correspondientes al 100%, el 67% no considera que se han realizado innovaciones tecnológicas a la maquinaria existente y el 33% considera que si han realizado innovaciones tecnológicas a la maquinaria.

**Interpretación**

Existe un porcentaje significativo que no está de acuerdo que se haya realizado innovaciones tecnológicas a la maquinaria existente, dada la importancia de este se ha realizado en un grado menor, por ello la empresa debe plantear nuevas proyecciones en maquinaria tecnológica para un futuro, y de esta manera modificar la producción al nivel de calidad como en aprovechamiento de la materia prima y el tiempo empleado para cada proceso productivo.

## PRODUCTIVIDAD

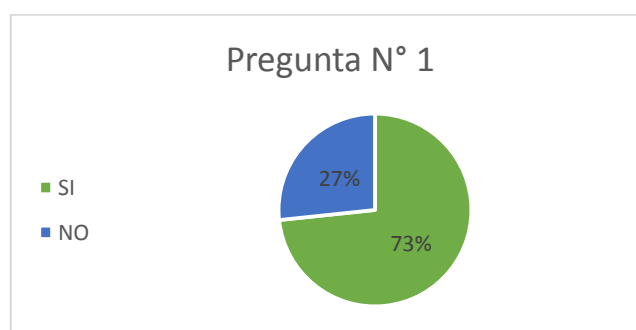
### 1. ¿Los productos cumplen con los estándares de calidad requeridos por los clientes?

*Tabla N° 29: Productividad - Pregunta N°1*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 34: Productividad - Pregunta N°1*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### Análisis

El 73% del personal observado alude que los productos cumplen con los estándares de calidad requeridos por los clientes y el 27% no considera que cumple con los estándares.

### Interpretación

La mayor parte del personal considera que los productos cumplen con los estándares de calidad requeridos por los clientes, por lo tanto la empresa debe considerablemente aplicar nuevos controles de calidad para lograr cumplir con los estándares requeridos y de esta manera satisfacer las necesidades requeridas de los clientes.

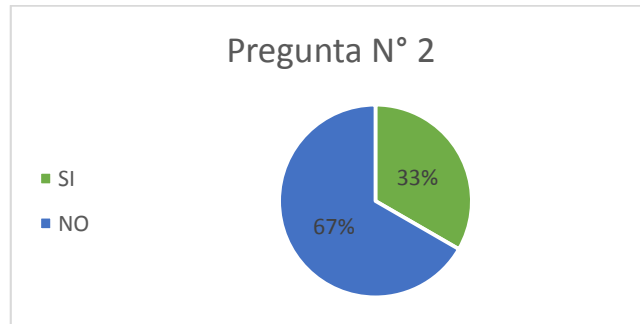
### 2. ¿Se utiliza toda la capacidad de la maquinaria?

*Tabla N° 30: Pregunta N°2*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



**Gráfico N° 35: Pregunta N°2**

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Según los resultados obtenidos el 67% manifiestan que se utiliza toda la capacidad de la maquinaria y el 33% mencionan que no se utiliza toda la capacidad de la maquinaria.

### **Interpretación**

La empresa tiene maquinaria que está funcionando en su totalidad y otra maquinaria que se encuentra guardada, debido a los últimos años que la productividad tuvo un decremento, sin embargo se encuentra con proyectos futuros para activar la maquinaria que se encuentra parada.

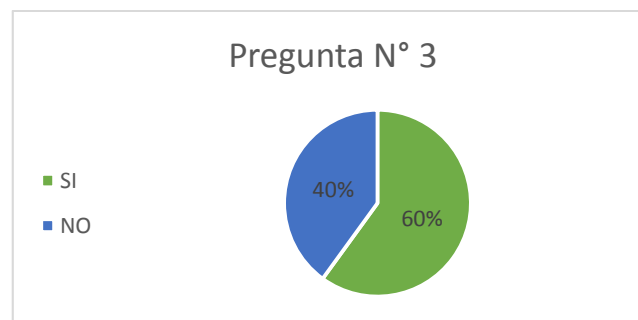
### 3. ¿Los productos cumplen con los estándares de calidad requeridos?

*Tabla N° 31: Pregunta N°3*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 36: Pregunta N°3*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

#### **Análisis**

Según el resultado obtenido del check-list el 60% indica que los productos cumplen con los estándares de calidad requeridos y el 40% menciona que los productos no cumplen con los estándares de calidad requeridos.

#### **Interpretación**

La empresa al elaborar tabletas de chocolates en su gran parte brinda productos que cumplen con los estándares de calidad requeridos por los organismos políticos, sin embargo aún falta implementar internamente estándares para obtener un producto de categorías diferentes y de calidad para satisfacer los diferentes gustos de los clientes externos.

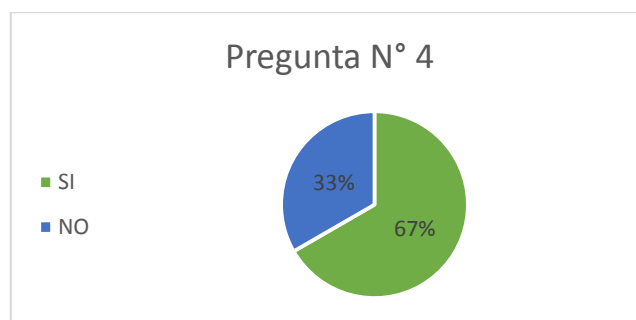
### 4. ¿Al momento de la entrega de materiales, bodega recepta verificando física y documentalmente los mismos?

**Tabla N° 32: Pregunta N°4**

<b>ATERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



**Gráfico N° 37: Pregunta N°4**

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Del 100% del resultado obtenido el 67% manifiesta que al momento de la entrega de materiales, bodega receipta verificando física y documentalmente los mismos, mientras que el 33% no se encuentran de acuerdo y difiere su respuesta.

### **Interpretación**

La empresa generalmente tienen un control al momento de la entrega de materiales, bodega receipta verificando física y documentalmente los mismos, sin embargo existen ocasiones que por motivos particulares no se registran su salida de inmediato, es por ello que necesita reestructurar los registros de control para no omitir ninguna salida y obtener futuras perdidas tanto de materia prima como de productos.

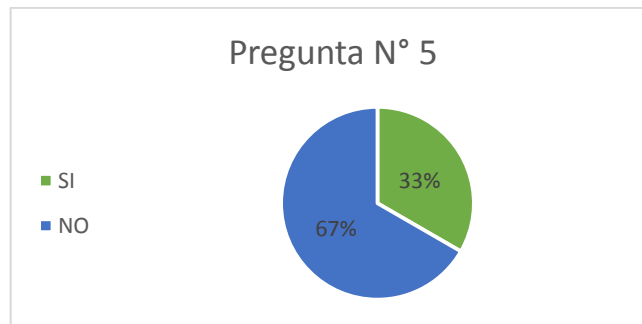
5. El personal usa ropa y calzado acorde a la necesidad del área que desempeña.

*Tabla N° 33: Pregunta N°5*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 38: Pregunta N°5*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Según la observación el 67% aluden que el personal no usa ropa y calzado acorde a la necesidad del área que desempeña y el 33% brinda una respuesta positiva y a favor de la empresa.

### **Interpretación**

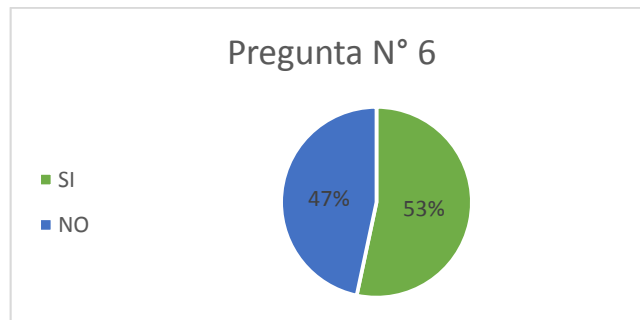
La mayor parte del personal alude que no usa ropa y calzado acorde a las necesidades del área que desempeña, para la empresa el uniforme construye la imagen de la marca como también permite desarrollar la pertenencia, esta brinda un uniforme sencillo pero que aún considera que falta potenciar la seguridad de cada uno de sus trabajadores, por ende, en menester adoptar nuevas medidas en el uniforme laboral.

6. La formación del personal es adecuada de acuerdo a las funciones que desempeñan.

*Tabla N° 34: Pregunta N°6*

ATERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	53%
NO	7	47%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*  
*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 39: Pregunta N°6*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*  
*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Del 100% del personal observado el 53% menciona que la formación del personal es adecuada de acuerdo a las funciones que desempeñan y el 47% no está de acuerdo por lo tanto dirige su respuesta opuesta.

### **Interpretación**

La empresa proporciona una parte de formación sobre la utilización de la maquinaria existente, una de las falencias con la capacitación es que se enfocan en ciertas habilidades dejando de lado otras como los procesos de trabajo, liderazgo, compañerismo, por ende necesita aplicar procesos y metodologías innovadoras para lograr un personal con conocimientos sólidos.



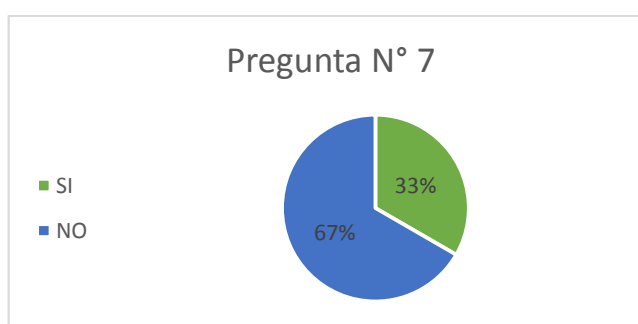
7. El cacao está correctamente identificado por fecha / calidad de adquisición y almacenados en un lugar apropiado hasta que sean recogidos para el proceso correspondiente.

*Tabla N° 35: Pregunta N°7*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 40: Pregunta N°7*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

El 67% del personal identifica que el cacao no está correctamente identificado por fecha / calidad de adquisición y almacenados en un lugar apropiado hasta que sean recogidos para el proceso correspondiente y el 33% menciona que si se encuentra correctamente identificado.

### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el check-list se obtuvo que el cacao no está identificado por fecha/calidad de adquisición y almacenados en un lugar apropiado hasta que sean recogidos para el proceso correspondiente debido a que la empresa trabaja con materia prima que no dura mucho tiempo de espera para ser procesada, sin embargo es necesario mantener un stock de inventarios identificados correctamente para solucionar imprevistos.

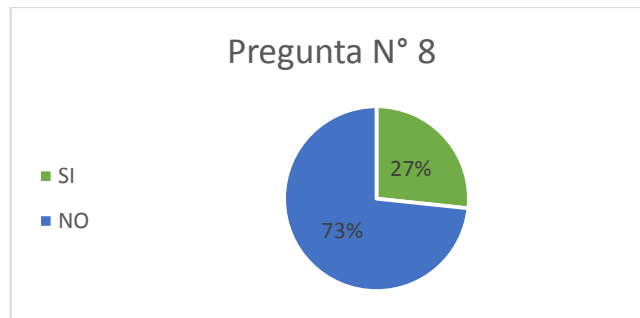
8. Superficies y materiales que entran en contacto con el proceso del cacao no son tóxicos.

**Tabla N° 36: Pregunta N°8**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



**Gráfico N° 41: Pregunta N°8**

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Según los resultados obtenidos el 73% menciona que las superficies y materiales que entran en contacto con el proceso del cacao si son tóxicos y el 27% menciona lo contrario.

### **Interpretación**

Dentro de los procesos los materiales no son peligrosos sin embargo la superficie o el ambiente tiene un grado de peligro, es por ello que necesita brindar al personal la capacitación específica como deben trabajar y actuar frente a cada maquinaria y de cada lugar de producción, como también el manejo de la materia prima y los residuos que se producen en determinadas áreas.

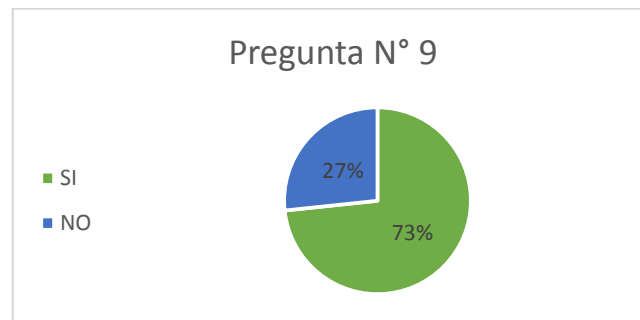
## 9. Realiza la clasificación del grano de cacao.

*Tabla N° 37: Pregunta N°9*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 42: Pregunta N°9*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Según el 73% de los resultados la empresa realiza la clasificación del grano de cacao y el 27% considera que no se realiza.

### **Interpretación**

La empresa realiza la clasificación del grano de cacao controlando si se encuentra en buen estado para ser utilizado en el próximo proceso, sin embargo existe poco control sobre la calidad de cacao a utilizar, es por ello que la empresa necesita aplicar medidas de control y peso para verificar la calidad del cacao y por ende satisfacer el paladar de todos los clientes.

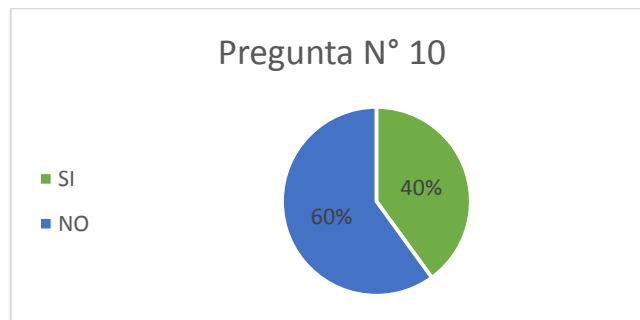
## 10. La temperatura y ventilación adecuadas para el área de producción.

*Tabla N° 38: Pregunta N°10*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 43: Pregunta N°10*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Según los resultados el 60% mencionan que la temperatura y ventilación no son adecuadas para el área de producción y el 40% afirma que si son adecuadas.

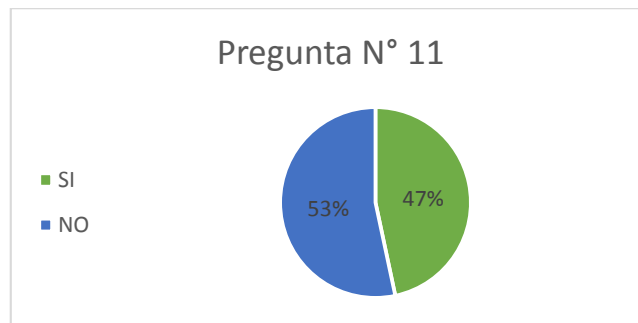
### **Interpretación**

Más del cincuenta por ciento considera que la temperatura y ventilación existente en la empresa no son adecuadas para el área de producción, por lo tanto, se necesita adecuar el área debido que cada proceso exige mayor o menor ventilación y cuidar de la temperatura, ya que puede ocasionar un incidente de asfixia o sofocación en los clientes internos.

## 11. Lleva el cacao al proceso de tostado y respeta el grado de temperatura.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	47%
NO	8	53%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*  
*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*  
*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### Análisis

De las respuestas obtenidas del check-list el 53% menciona que la empresa no lleva el cacao al proceso de tostado y respeta el grado de temperatura y el 47% menciona una respuesta diferente.

### Interpretación

De acuerdo a los procesos que se somete la pepa de cacao hasta llegar al punto de convertirse en tableta, esta pasa por el proceso de tostado, sin embargo la temperatura en ocasiones no es respetada para todas las órdenes de producción, debido a la necesidad de cumplir con varias órdenes y diferentes cantidades a la vez. Por ende, el operario encargado de esta área debe llevar un control de temperatura para un adecuado tostado de la pepa que no afecte posteriormente en el sabor de la tableta.

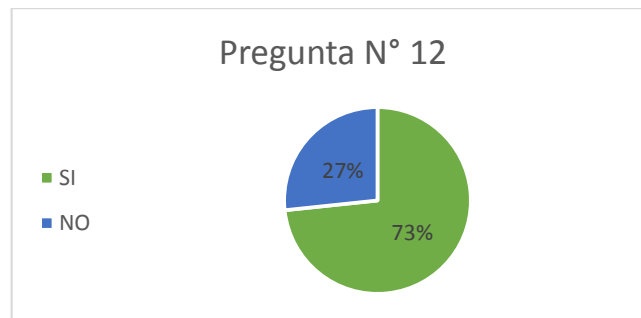
**12. Espera el tiempo adecuado para enfriar y descascarillar los granos de cacao.**

*Tabla N° 39: Pregunta N°11*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 44: Pregunta N°11*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

**Análisis**

Del 100% de los resultados el 73% considera que espera el tiempo adecuado para enfriar y descascarillar los granos de cacao y el 27% no considera que espera el tiempo adecuado.

**Interpretación**

Dentro del departamento de producción el área de enfriado y descascarillado de los granos de cacao tienen generalmente es respetado su proceso, sin embargo existen ocasiones que se acelera por motivos de cumplimiento, es el instante en que la empresa debe buscar nuevas técnicas para su cumplimiento sin evadir o acelerar el proceso.

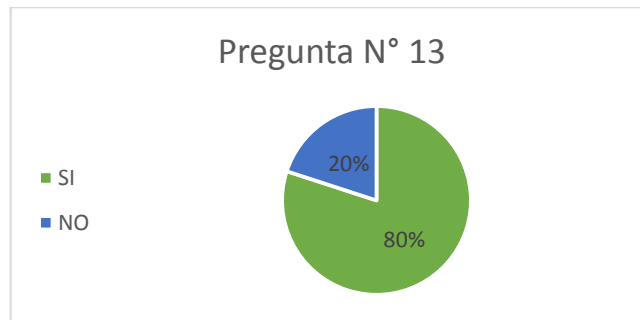
**13. Verifica la cantidad de cacao que debe ser molido mediante tablilla de control**

**Tabla N° 40: Pregunta N°13**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



**Gráfico N° 45: Pregunta N°13**

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Del 100% del personal de la empresa el 80% opina que verifican la cantidad de cacao que debe ser molido mediante tablilla de control y el 20% alude que no verifican la cantidad de cacao.

### **Interpretación**

La empresa verifica la cantidad de cacao que debe ser molido mediante tablilla del control, como también existen ocasiones que la materia prima sale sin orden de requisición evadiendo los procesos de control en la tablilla esto provoca futuros faltantes como un inventario deficiente, por lo tanto es necesario aplicar mayor control en la salida de materia prima y en el producto terminado.

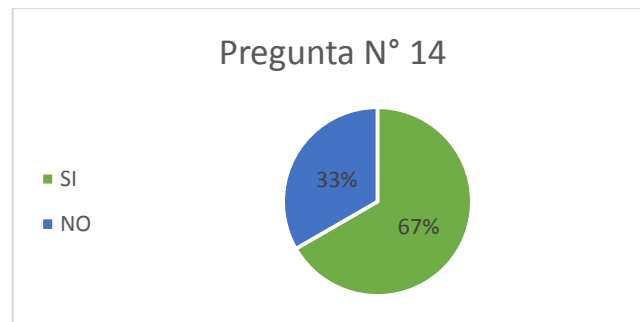
#### 14. Los discos trituradores son controlados en cada producción.

*Tabla N° 41: Pregunta N°14*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 46: Pregunta N°14*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

#### **Análisis**

Según el 67% del personal mantienen que los discos trituradores son controlados en cada producción y el 33% aseguran de acuerdo el check-list que no.

#### **Interpretación**

Para la empresa en el proceso de producción los discos trituradores son de gran importancia por lo que se controlan generalmente cada semana, de acuerdo a las observaciones y las respuestas contrarias es necesario que sean inspeccionadas y analizadas cada vez que se utilice, para evitar pérdidas de tiempo si fuera el caso de cumplir con una orden y este se encuentre en mal estado.



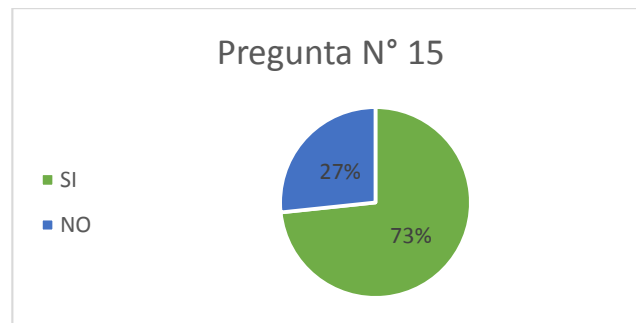
## 15. Existe control y ajuste para quebrado de grano.

*Tabla N° 42: Pregunta N°15*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 47: Pregunta N°15*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Para los trabajadores de la empresa el 73% piensa que existe control y ajuste para quebrado de grano y el 27% menciona lo contrario.

### **Interpretación**

La empresa en su mayor parte busca cumplir con el proceso de control y ajuste para quebrado de grano para lograr una producción estable que cumpla los estándares establecidos, como también es menester cubrir con ciertas anomalías ocasionan el no cumplimiento en su totalidad del control del grano.

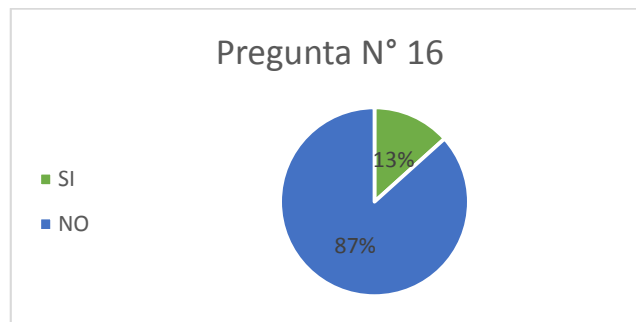
## 16. Realiza el proceso de moler y batir entre 18 y 72 horas.

*Tabla N° 43: Pregunta N°16*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	13%
NO	13	87%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 48: Pregunta N°16*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

El 87% del personal observado y sus respuestas indican que no se realiza el proceso de moler y batir entre 18 y 72 horas y el 13% considera que se realiza el proceso.

### **Interpretación**

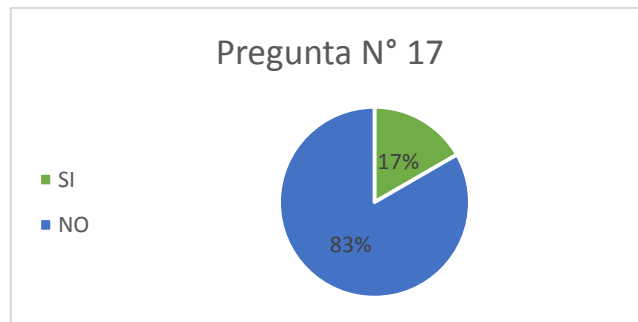
Más de la tercera parte de las respuestas coincidieron que no se realiza el proceso de moler y batir entre 18 y 72 horas, falta aplicar más tiempo en dicho proceso para lograr el punto específico de la pasta de cacao, es necesario invertir el tiempo exacto tanto en moler como batir el grano de cacao.

**17. Se registra en tiempo real los controles de proceso en los formularios de control.**

*Tabla N° 44: Pregunta N°17*

TERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	17%
NO	10	83%
TOTAL	12	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica  
Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 49: Pregunta N°17*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica  
Fuente: Empresa Molinos Marbella*

**Análisis**

Según el 83% de las respuestas no se registra en tiempo real los controles de proceso en los formularios de control y la otra parte de respuestas que son el 17% consideran que si realizan el registro correspondiente.

**Interpretación**

La mayoría de trabajadores mencionan que no se registra en tiempo real los controles de procesos en los formularios es por ello que se debe tomar medidas de precaución ya que se encuentra en juego cada proceso de producción hasta llegar al producto final. Por la carencia de control la empresa debe identificar y delegar la responsabilidad del registro para conseguir la eficiencia en la empresa como en el mercado competidor.

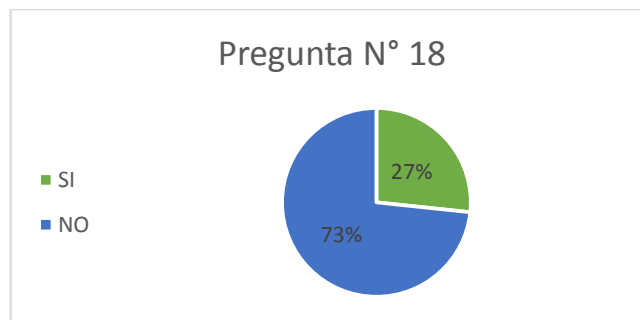
**18. Existe control mediante termómetro para medir la temperatura del chocolate en el tanque.**

*Tabla N° 45: Pregunta N°18*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 50: Pregunta N°18*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

**Análisis**

El 73% considera que no existe control mediante termómetro para medir la temperatura del chocolate en el tanque y solo el 27% contesta afirmativamente.

**Interpretación**

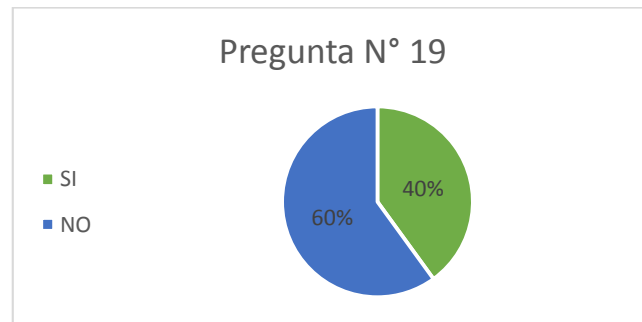
La empresa dispone del termómetro para medir la temperatura pero por la experiencia no lo utiliza esto podría dañar la producción y ocasionar pérdidas importantes, en sí es recomendable la utilización del termómetro para identificar correctamente el punto en el que debe transferirse al próximo proceso.

**19. Existe control del rodillo de piedra en cada producción.**

*Tabla N° 46: Pregunta N°19*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*  
*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 51: Pregunta N°19*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*  
*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

**Análisis**

Según el 40% existe un control del rodillo de piedra en cada producción y el 60% considera que no existe el control correspondiente.

**Interpretación**

El control de rodillo en la producción es significativo, es indispensable mantener en buenas condiciones mediante la revisión continua como se encuentra establecido en los manuales de maquinaria de la empresa, sin embargo la responsabilidad de su cumplimiento debe estar a cargo del operario que maneja el rodillo.

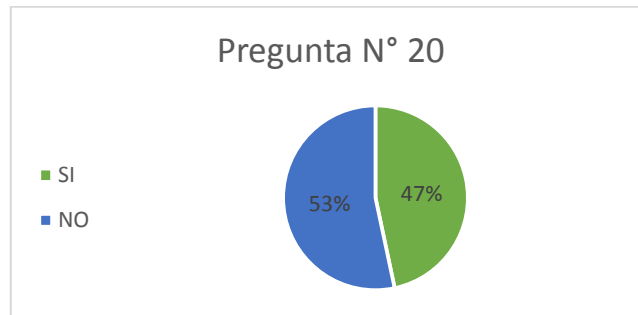
## 20. Aplica control continuo al sistema de vapor antes y después de prender.

*Tabla N° 47: Pregunta N°20*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	47%
NO	8	53%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 52: Pregunta N°20*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### Análisis

Del 100% del personal observado el 47% está de acuerdo que se aplica control continuo al sistema de vapor antes y después de prender, sin embargo existe un 53% que no se encuentra de acuerdo.

### Interpretación

Más del cincuenta por ciento de los trabajadores que fueron aplicados el check-list afirman que no se aplica control continuo al sistema de vapor antes y después de prender, para ello se necesita que el responsable de la máquina obtenga una capacitación sobre el uso y su mantenimiento continuo para evitar daños futuros que provoquen pérdida de tiempo en la producción.

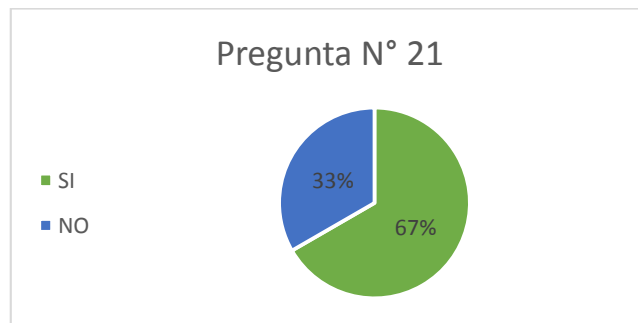
## 21. La pasta de cacao es aplicada a moldes de diferentes tamaños y peso.

*Tabla N° 48: Pregunta N°21*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 53: Pregunta N°21*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Para el 67% la pasta de cacao es aplicada a moldes de diferentes tamaños y peso mientras que para el 33% no concuerda con las respuestas de los compañeros trabajadores.

### **Interpretación**

En el proceso de la pasta de cacao la empresa posee moldes, sin embargo el peso de cada tableta no tiene una inspección específica, debido a que se realiza de forma manual, esto provoca que exista tabletas de diferentes tamaños y pesos es necesario aplicar un tamaño/peso a las tabletas para lograr estética y atraer al cliente con diferentes moldes innovadores.

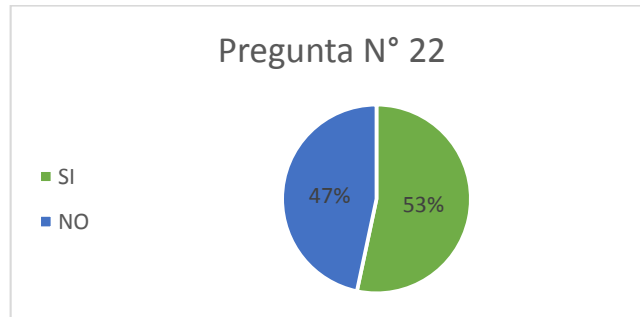
## 22. Existe control de dosificación de chocolate.

*Tabla N° 49: Pregunta N°22*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	53%
NO	7	47%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 54: Pregunta N°22*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Para el 53% de los resultados obtenidos mediante el check-list afirman que existe control de dosificación de chocolate y según el 47% menciona lo contrario.

### **Interpretación**

La empresa con la finalidad de cumplir aplica el control de dosificación de chocolate, no obstante existe un porcentaje bastante significativo que hace referencia al no cumplimiento en su totalidad, debido a que este proceso se realiza tanto con la máquina y la ayuda manual, es menester que la empresa invierta en una dosificadora de chocolate moderna para obtener mayor calidad en la producción.

## 23. Existe túnel de vibrado para eliminar poros en la tableta de chocolate.

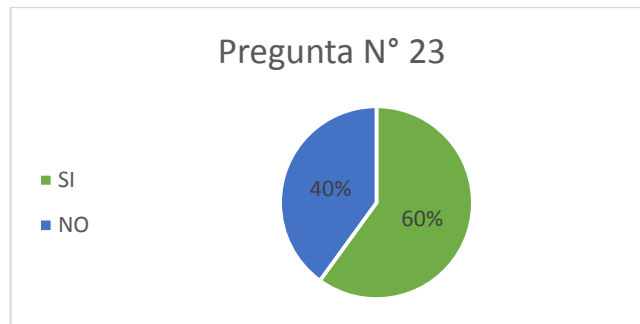


**Tabla N° 50: Pregunta N°23**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



**Gráfico N° 55: Pregunta N°23**

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

El 60% del personal menciona que existe túnel de vibrado para eliminar poros en la tableta de chocolate, contrario el 40% hace alusión que no se realiza el proceso.

### **Interpretación**

El túnel de vibrado es parte de la elaboración y se utiliza de acuerdo al producto que está en proceso de producción, sin embargo para la tableta de chocolate este proceso es poco aplicado por ende es necesario emplear este proceso para evitar que la tableta posea poros o espacios huecos que podrían afectar el peso y tamaño del producto.

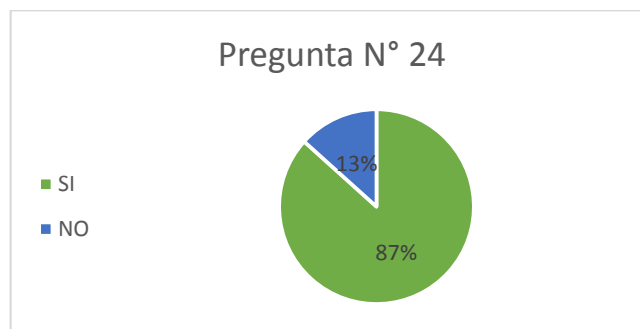
**24. Respetar el tiempo de exposición a vibración para estabilizar la tableta de chocolate.**

*Tabla N° 51: Pregunta N°24*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 56: Pregunta N°24*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

**Análisis**

El 87% del personal observado respeta el tiempo de exposición a vibración para estabilizar la tableta de chocolate y el 13% considera que no aplica.

**Interpretación**

Este proceso específicamente es realizado en la elaboración de diferentes productos de chocolate la exposición de vibración para estabilizar pero en la tableta hace falta aplicar eficazmente este paso que permitirá una mayor calidad en el producto terminado, y por ende logrará satisfacer las necesidades de los clientes.

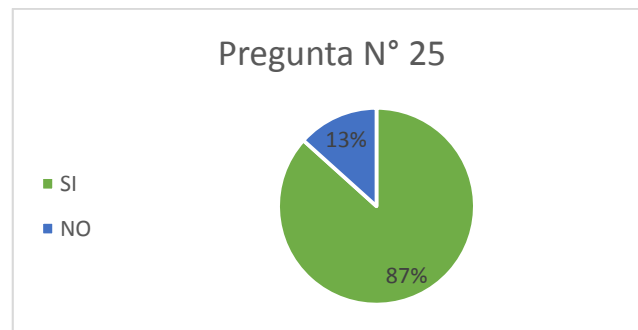
## 25. Realiza el empackado según estándares preestablecidos.

*Tabla N° 52: Pregunta N°25*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*



*Gráfico N° 57: Pregunta N°25*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

### **Análisis**

Según el 87% de los trabajadores la empresa si realiza el empackado según estándares preestablecidos y el 13% considera que no se realiza.

### **Interpretación**

Más de la tercera parte consideran que si realizan el empackado según estándares preestablecidos por la empresa, pero es necesario buscar nuevas alternativas de empackado que permitan llamar la atención del cliente como el gusto por comprar un producto diferente al de la competencia.

## 4.2 Comprobación de hipótesis

## 1. Planteo de hipótesis

### a) Modelo lógico

$H_0$ : La cadena de valor No influye en la productividad en la empresa Molinos Marbella, de la ciudad de Ambato.

$H_1$ : La cadena de valor Si influye en la productividad en la empresa Molinos Marbella, de la ciudad de Ambato.

### b) Modelo matemático

$H_0: p_1 = p_2 \quad ; \quad p_1 - p_2 = 0$

$H_1: p_1 \neq p_2 \quad ; \quad p_1 - p_2 \neq 0$

### c) Modelo Estadístico

$$z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\hat{p} * \hat{q} \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

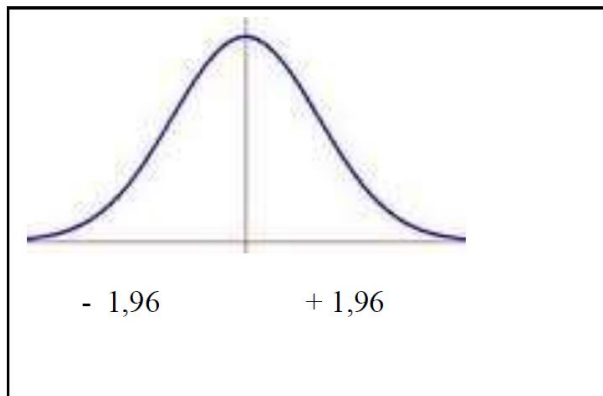
## 2. Regla de decisión

$$1 - 0,05 = 0,95$$

$$\alpha = 0,05$$

Al 95% y con  $\alpha = 0,05$  z es igual a 1,96, como se trata de un ensayo bilateral  $z = \pm 1,96$

Se acepta la hipótesis nula si, z está entre  $\pm 1,96$ , caso contrario se rechaza, con un  $\alpha$  de 0,05 con un ensayo bilateral.



**Gráfico N° 58:** Regla de decisión  
**Elaborado:** Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica  
**Fuente:** Investigación

### 3. Cálculo de z

**Tabla N° 53:** Presentación de datos de la lista de verificación (check-list)

N°	DESCRIPCIÓN	SI	%	NO	%	TOTAL
3	¿La gestión de la cadena de valor considera todos los factores como son: proveedores, empleados, recursos y clientes?	11	73,33	4	26,67	15
7	El cacao está correctamente identificado por fecha / calidad de adquisición y almacenados en un lugar apropiado hasta que sean recogidos para el proceso correspondiente.	5	33,33	10	66,67	15
Subtotal		<b>16</b>	<b>53,33</b>	<b>14</b>	46,67	<b>30</b>

**Elaborado:** Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica  
**Fuente:** Empresa Molinos Marbella

Explicación: para la verificación de la hipótesis se recurre al estadígrafo denominado z para “distribución de diferencias entre dos proporciones”.

$$z = \frac{0,7333 - 0,3333}{\sqrt{0,5333 * 0,4667 \left(\frac{1}{15} + \frac{1}{15}\right)}}$$

$$z = \frac{0,4000}{0,18217}$$

$$z = 2,20$$

#### **4. Conclusión**

Como el valor Z está fuera de  $\pm 1,96$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir “La cadena de valor Si influye en la productividad en la empresa Molinos Marbella, de la ciudad de Ambato”

#### **4.3 Limitación de investigación**

Las limitaciones en la presente investigación representan la oportunidad de anexar modificaciones que permitan a la empresa incorporarse en el mundo competitivo empresarial. El primer limitante de este estudio fue la información que nos brindó la entidad para ayudar de manera eficaz y eficiente, no toda fue confiable, esto se refleja en la falta de aplicación real de la cadena de valor tanto para el área de producción como administrativa; como segundo limitante fue no tener libre acceso para el estudio, esto provocó que haya falta de eficiencia y que se identifiquen otras falencias que pueden ser importantes a tratar.

Por otro lado la falta de experiencia dentro del área de investigación fue un factor que limitó para explorar y obtener la información de manera concisa dentro de la elaboración del proyecto. Sin embargo a pesar de las limitaciones como también de las restricciones existentes todos los datos contribuyeron en el proceso y cumplir con los objetivos propuestos.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

#### 5.1 Conclusiones

Luego del análisis pertinente realizado a la información obtenida en el trabajo de campo y habiéndose sometido a la verificación estadística respectiva llega a las siguientes conclusiones:

Referente al primero objetivo específico establecido “Evaluar los procesos de producción en la empresa Molinos Marbella, para la verificación de la eficiencia actual de uso de los recursos”, se concluye:

- En definitiva la empresa no evalúa los procesos de producción para la verificación de la eficiencia actual de uso de los recursos para la producción como maquinaria (secador, tostadora, descascarilladora, molino), tiempo, mano de obra y materia prima (pepa de cacao) entre otros, a su vez, se concluye que las actividades de los procesos de producción en un 27% no se encuentran documentadas, esto nos transparenta que no cuentan con un diseño lógico, secuencial y continuo de actividades por lo que afecta de forma significativa al desarrollo productivo de la empresa.
- Por consiguiente la evaluación de procesos dentro de la Cadena de Valor en un conjunto de actividades contribuye en la mejora de la gestión empresarial incrementando notablemente la productividad, sin embargo la empresa posee un 47% dentro de la producción que no evalúa los desperdicios, por ende no aprovecha dicho recurso para generar otra actividad económica.

Referente al segundo objetivo específico “Determinar la productividad de la empresa como resultado de la implementación de la Cadena de Valor”, se concluye:

- Es así que la industria chocolatera necesita tener diferentes niveles de medición para determinar la productividad como el control de los instrumentos – maquinaria para el posterior procesamiento de la pepa de cacao, es necesario el mantenimiento continuo; el costo y la capacidad de productividad que posee la empresa con la mano de obra existente entre otros. Al verificar la

productividad observamos que existe un 33% del personal que no cuenta con la experiencia y el conocimiento necesario para satisfacer las necesidades de una buena producción, esto se evidencia mediante la poca coordinación, dicha falencia genera bajo rendimiento y el cliente interno no se encuentra motivado para cumplir metas.

- La Cadena de Valor, como herramienta no es nada sino cobra significado cuando es aplicada en la empresa, de modo que la verificación de la eficiencia permite examinar todas las actividades que realizan a fin de entender, comprender y distribuir de forma óptima los recursos humanos – materiales que posee la empresa.

Referente al tercer objetivo específico “Proponer la implementación de la Cadena de Valor para mejorar los procesos de producción en la empresa Molinos Marbella”, se concluye:

- La empresa Molinos Marbella mediante la cadena de valor desarrolla actividades de una forma organizada, generando valor tanto al cliente interno como externo, de hecho, dentro de la producción fomenta la mejora de procesos para la elaboración, enfoca a cumplir las metas y objetivos establecidos con la finalidad de innovar exitosamente a la empresa dentro del mercado competitivo.



## 5.2 Recomendaciones

Se recomienda establecer la Cadena de valor como una herramienta que permita identificar una ventaja competitiva fuerte y estable para lograr aumentar el margen y así disminuir costos, accediendo a mejorar la productividad en la empresa Molinos Marbella.

Es necesario instaurar un proceso de evaluación en la producción para verificar la eficiencia actual del uso de los recursos, los mismos que deben ser respaldados con actividades de control e informes para de esta manera sean visualizados como actualizados de acuerdo a las necesidades que se presente y retribuir de manera significativa por el trabajo y esfuerzo al área de productividad.

La empresa debe verificar la productividad aplicando procesos estables de producción, coordinación, liderazgo, control entre otros, para generar una productividad óptima que satisfaga tanto al cliente interno como principal recurso humano empresarial que cada día se comprometa a cumplir las metas y objetivos dentro de su área y al cliente externo que permite el crecimiento dentro de un mercado.

La empresa Molinos Marbella debe implementar los procesos de producción a través de una cadena de valor que permita evitar inconvenientes y que las actividades accedan al cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

La ventaja competitiva se logra en la empresa con el desarrollo de actividades de Cadena de Valor siempre y cuando la empresa brinde la información esencial para lograr su aplicación, y mejorar los procesos productivos.

## 5.3 Modelo Operativo

### MODELO OPERATIVO

FASES	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	TIEMPO
Fase 1	Recepción y control de calidad de la materia prima.	Se receipta la materia prima e insumos, verificando lo acordado con el proveedor.	1 Operador (Bodega)	30 minutos
		Control de calidad de todos los insumos y la materia prima (color y calidad del grano de cacao).	1 Operador (Bodega)	1 hora
Fase 2	Fabricación del chocolate.	Entrega de materia prima e insumos a la fábrica.	1 Operador (Bodega)	30 minutos de acuerdo a la cantidad requerida.
		Limpieza de granos de cacao	1 Operador	1 - 2 horas
		Control de materia prima e insumos (peso, sabor y origen del cacao).	1 Operador	1- 2 horas
		Tostador del grano de cacao.	1 Operador	15 - 20 minutos a una temperatura de 150-200°C
		Trituradora del grano de cacao.	1 Operador	4- 5 horas de acuerdo a la cantidad y el espesor deseado.
		Moldeado de la tableta de chocolate.	8 Operadores	3-4 horas
Fase 3	Recepción y control de calidad de producto terminado.	Recepción en cuarto frío y control de calidad del producto terminado.	1 Operador	1 hora
		Verificación de etiquetado y peso.	3 Operador	1-2 horas
		Almacenamiento de producto en galpón (cuarto frío) por fecha, calidad y peso.	5 Operador	1-2 horas
		Entrega del producto al cliente.	1 Operador	10 minutos de acuerdo a la cantidad requerida.

*Cuadro N° 3: Modelo Operativo*

*Elaborado: Cevallos Tibanquiza Elizabeth Verónica*

*Fuente: Empresa Molinos Marbella*

## Bibliografía

- AEOP. (2016). Las Funciones De Planificación Y Control. *Administración de Empresas y Organización de la Producción*, 1.
- Alález Ricardo; Fernández Sainz Ana; García Saenz Begoña. (2002). La Cadena de Valor de la empresa SAIT S.A. y su influencia en el segmento de mercado. *Estudios económicos*, 207.
- Álvaro Jiménez . (2013). Modelo de productividad de David Sumanth aplicado a una empresa del sector de maquinaria no eléctrica. *Ingeniería*.
- Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. (2015). Cadena de Balor. *Junta de Andalucía*, 11.
- Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. (2015). CADENA DE VALOR. *Junta de Andalucía*, 12.
- Andino Martín. (2006). Cadena de Suministro. *EOI - Escuela de Negocios*, 4.
- Argentina Rosario. (2016). Productividad. *Business solutions*, 2.
- Arimany, L. (15 de Febrero de 2011). *La Cadena de Valor*. Obtenido de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Barrionuevo, R. (2015). La cadena de valor y la productividad en la empresa mega taller multimarcas, de la ciudad de Ambato. *Repositorio UTA*, 13.
- Bernd W. Wirtz. (2014). Modelos de negocio, cadenas de valor y competencias en los mercados de medios de comunicación. Una perspectiva desde el sistema de servicios. *Business Models*, 163.
- Bianchi Eduardo y Szpak Carolina. (2015). Cadenas globales de valor, comercio internacional y actuación empr. *Economista de la UBA*, 17.
- Blanco, D. (2014). *La cadena de valor de porter*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2016/05/27/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- C. Mejía Argueta. (2015). Análisis del tamaño de empaque en la cadena de valor para minimizar costos logísticos: un caso de estudio en Colombia. *El Selvier doyma*, 121.
- Colexio, d. C. (2017). Ventajas competitivas: Una propuesta paso a paso de búsqueda y aplicación de cadena de valor. *Revista Atlántica de Economía*, 4.
- Cortes, M. (2014). Los enfoques cualitativo y cuantitativo en la investigación. *Educación*, 4; 7.
- CPTC. (2015). Productividad. *Costos relacionados con la calidad "Estrategia básica"*, 13.
- Díaz, Torruco, Martínez y Varela. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 164.
- Duran, D. (2015). La cadena de valor y su incidencia en la competitividad de las microempresas productoras de camisas de la parroquia pasa del Cantón Ambato. *Repositorio UTA*, 75.

- Eduardo Botero. (2015). Análisis de perfil competitivo de la cadena productiva del turismo en el departamento de Arauca. *Administración & Desarrollo*, 135.
- Eduardo, B. (2015). Análisis de perfil competitivo de la cadena productiva del turismo en el departamento de Arauca. *Administración y Desarrollo*, 135.
- Enriques Franklin. (2015). INDICADORES. *UPS*, 67.
- Enriques Jorge. (2011). Proceso-productivo. *Midmeister*.
- Financiero, G. (2015). Ventaja competitiva "Michael Porte" Cadena de valor. *Financiera*, 7;8.
- Finanzas. (2015). Ventaja Competitiva "Michael Porter". *Financiera*, 6.
- Flores María. (2010). Mejora Continua. *MCALIDAD*.
- Foladori, Arteaga, Robles, Záyago y Appelbaum. (2016). Cadena de valor de las nanotecnologías en México. *UNAM - RDU*, 7.
- Galindo, Mariana y Viridiana Ríos. (2015). Productividad. *México cómo vamos*, 2.
- Gallardo Eva. (2012). Fundamentos de la planificación. *Planificación*, 14.
- Gallardo Eva. (2012). Fundamentos de la planificación. *Planificación*, 15.
- Gallardo Eva. (2012). Fundamentos de la planificación. *Planificación*, 16.
- Gallardo Eva. (2012). Fundamentos de la planificación. *Planificación*, 18.
- Gallardo Eva. (2012). Fundamentos de la planificación. *Planificación*, 17.
- Gazzera, M. (2017). Ventajas competitivas: Cadena de valor. *Universidad Nacional del Comahue*, 20.
- Gerencie. (2015). Diferencias entre eficiencia y eficacia. @Gerencie.
- Gordon, W. (2010). Industrialización y comercialización de cacao en el Cantón Manta Provincia de Manabí. *Universidad Católica Santiago de Guayaquil*, 11.
- Guillermo Foladori, Arteaga, Robles, Záyago y Appelbaum. (2016). Cadena de valor de las nanotecnologías en México. *Rdu*, 3.
- Hern, S. (2014). El proceso de investigación y los enfoques cuantitativo y cualitativo hacia un modelo integral. *Investigación científica*, 11.
- Jaime, O., Rosalba, R., & Carlos, B. (2009). Caracterización de la cadena de valor de la creación de empresas en el Departamento de Risaralda. *Scientia Et Technica*, 136.
- Johana Quintero y José Sánchez. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 383.
- Johana Quintero y José Sánchez. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 386.
- Lucuara Jorge y González Rubiera. (2016). Mejoramiento de la cadena productiva de la línea de sillas colectividad de la empresa Ofipartes del Caribe S.A.S mediante la aplicación de herramientas de Manufactura Lean. *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE*, 2.

- Mesa Carmen . (2013). ¿Puede contribuir la cadena de valor de soya al desarrollo local? El caso de Ciego de Ávila. *Economía desarrollo*, 185.
- Ministerio, d. A. (2015). Mercado mundial del Cacao. 24.
- Montoyo Andrés, M. M. (2012). Proceso de producción. *LSI*, 8.
- Moyolema Mayra. (2014). Los procesos de producción de calzado y su incidencia en la productividad de la empresa "MARBELIZ" del cantón Cevallos. *Repositorio UTA*, 45.
- Quintero Johana y Sánchez José. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS*, 381.
- Quintero Johana y Sánchez José. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 380.
- Romero Isidoro . (2009). PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. *Researchgate*, 212.
- Rosa, B. (2015). La cadena de valor y la productividad . *UTA*, 9.
- Sampieri Hern. (2014). El proceso de investigación y los enfoques cuantitativo y cualitativo hacia un modelo integral. *Investigación científica*, 10.
- Shuttleworth Martyn. (12 de Julio de 2017). *Observación científica*. Obtenido de <https://explorable.com/es/observacion-cientifica>
- Solaz Marta, Benitez Ana. (2016). Cadenas globales de valor y generación de valor añadido: El caso de la economía española. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.*, 32.
- Solaz, M. (2016). Cadenas globales de valor y generación de valor añadido: El caso de la economía española. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.*, 32.
- Solís, A. (2015). La formación de Clúster empresarial del sector de fabricación de calzado. *Universidad Técnica de Ambato*, 29.
- Sumanth David . (2013). Administración de la productividad. *Administración de la productividad*, 28.
- Sumanth David. (2013). Administración de la productividad. *Desarrollo Económico*, 27.
- Tesis de Investigación. (2012). Población y Muestra. *Blog investigación*, 1.
- Torres, Asiain, Reta, Arvizu y Hernández. (2016). Análisis de la cadena de valor de tilapia en el Estado de Veracruz. *Academia Veracruzana de Ciencias*, 4.
- Torres, Asiain, Reta, Arvizu y Hernández. (2016). Análisis de la cadena de valor de tilapia en el Estado de Veracruz. *CP Campus Veracruz*, 2.
- Universidad Cooperativa de Colombia. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad. *Universidad Cooperativa de Colombia*.

## Anexo 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA  
MODALIDAD - PRESENCIAL

### IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre/Razón social:

Dirección:

Sector de la actividad:

Número de trabajadores:

### IDENTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre y apellidos:

Cargo:

Funciones:

### CHECK-LIST

Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
----	----------	----	----	---------------

#### CADENA DE VALOR

1	¿Las actividades del proceso de producción están documentadas?			
2	¿El personal operativo respeta y cumple las funciones y responsabilidades?			
3	¿La gestión de la cadena de valor considera todos los factores como son: proveedores, empleados, recursos y clientes?			
4	¿En los procesos de la cadena de valor, se evalúan los desperdicios?			
5	¿Se valora y utiliza totalmente la capacidad instalada?			
6	¿Se toman en cuenta los impactos ambientales?			

7	¿Se proporciona el debido equipo de seguridad laboral al personal?			
8	¿Se cuenta con estándares e indicadores de calidad en la producción?			
9	¿Se han establecido volúmenes diarios de producción?			
10	¿El personal cuenta con la experiencia y el conocimiento necesario?			
11	¿Existe un plan de mantenimiento para la maquinaria?			
12	¿Se controlan los imprevistos recurrentes que afectan al proceso productivo?			
13	¿La empresa compra materiales estratégicos a varios proveedores?			
14	¿La empresa diversifica su cartera de clientes?			
15	¿La materia prima cumple con las especificaciones calidad?			
16	¿La empresa cumple con los pedidos de los clientes?			
17	¿Cuentan con procedimientos para la comunicación interna y externa?			
18	¿Cuentan y aplican documentación interna?			
19	¿La capacidad instalada es suficiente para cubrir la cartera actual de clientes?			
20	¿Todos los productos salen perfectos?			
21	¿Existe control de asistencia y procesos de producción?			
22	¿Existen controles automatizados de materiales?			
23	¿La planta se encuentra distribuida de forma técnica?			
24	¿Se planifica financiera y administrativamente la cadena de valor?			
25	¿Se han realizado innovaciones tecnológicas a la maquinaria existente?			

### **PRODUCTIVIDAD**

1	¿Los productos cumplen con los estándares de calidad requeridos por los clientes?			
2	¿Se utiliza toda la capacidad de la maquinaria?			
3	¿Los productos cumplen con los estándares de calidad requeridos?			
4	¿Al momento de la entrega de materiales, bodega receipta verificando física y documentalmente los mismos?			
5	El personal usa ropa y calzado acorde a la necesidad del área que desempeña.			
6	La formación del personal es adecuada de acuerdo a las funciones que desempeñan.			
7	El cacao está correctamente identificado por fecha / calidad de adquisición y almacenados en			

	un lugar apropiado hasta que sean recogidos para el proceso correspondiente.			
8	Superficies y materiales que entran en contacto con el proceso del cacao no son tóxicos			
9	Realiza la clasificación del grano de cacao			
10	La temperatura y ventilación adecuadas para el área de producción.			
11	Lleva el cacao al proceso de tostado y respeta el grado de temperatura.			
12	Espera el tiempo adecuado para enfriar y descascarillar los granos de cacao.			
13	Verifica la cantidad de cacao que debe ser molido mediante tablilla de control			
14	Los discos trituradores son controlados en cada producción			
15	Existe control y ajuste para quebrado de grano			
16	Realiza el proceso de moler y batir entre 18 y 72 horas.			
17	Se registra en tiempo real los controles de proceso en los formularios de control.			
18	Existe control mediante termómetro para medir la temperatura del chocolate en el tanque.			
19	Existe control del rodillo de piedra en cada producción			
20	Aplica control continuo al sistema de vapor antes y después de prender			
21	La pasta de cacao es aplicada a moldes de diferentes tamaños y peso.			
22	Existe control de dosificación de chocolate			
23	Existe túnel de vibrado para eliminar poros en la tableta de chocolate			
24	Respetar el tiempo de exposición a vibración para estabilizar la tableta de chocolate			
25	Realiza el empaquetado según estándares preestablecidos.			



Anexo 2





