



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA
FÁBRICA DE HIELO FHSACHI S.A., CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Washington Xavier López Rojas

LA LIBERTAD – ECUADOR

2019



TEMA:

**LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA
FÁBRICA DE HIELO FHSACHI S.A, CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.**

AUTOR:

Washington Xavier López Rojas

TUTOR:

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote

Resumen

El presente trabajo de investigación de enfoque mixto hace énfasis al análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de la fábrica de estudio para diagnosticar las actividades de valor y oportunidades de mejora de la ventaja competitiva actual. Por tal motivo el objetivo general de la investigación es “analizar la cadena de valor mediante la evaluación de las actividades primarias y de apoyo para la mejora en la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A del cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena”. La metodología utilizada es de carácter exploratoria y descriptiva, sustentándose en los métodos analítico, sintético, deductivo e inductivo debido a que se aplicaron técnicas de recolección de información tanto a sujetos internos como externos con la finalidad de solucionar la problemática existente en conformidad a los gustos, y opiniones de los clientes frecuentes. Con los resultados obtenidos se concluye que la fábrica posee una cadena de valor empírica la cual es desconocida por sus colaboradores por lo que se propone un enfoque de cadena de valor para mejorar la ventaja competitiva actual, mediante una estrategia de diferenciación basada en la gestión de recursos humanos y servicio al cliente.

Palabras claves: Cadena de valor, ventaja competitiva, actividades de valor, servicio al cliente.



TOPIC:

**THE VALUE CHAIN AND THE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE
FACTORY OF ICE FHSACHI S.A, CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCE OF SANTA ELENA, YEAR 2018.**

AUTHOR:

Washington Xavier López Rojas

ADVISOR:

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote

Abstract

This present research of mixed focus emphasizes the analysis of the value chain and the competitive advantage of the study factory to diagnose value activities and opportunities to improve the current competitive advantage. For this reason, the general objective of the research is “to analyze the value chain by evaluating the primary and support activities for the improvement in the competitive advantage in the Factory of Ice Fhisachi SA of the canton La Libertad in the province of Santa Elena ” The methodology used is exploratory and descriptive, based on the analytical, synthetic, deductive and inductive methods because information techniques were applied to both internal and external subjects in order to solve the existing problem in accordance with the tastes , and opinions of usual customers. With the results obtained, it is concluded that the factory has an empirical value chain which is unknown by its employees, so a value chain approach is proposed to improve the current competitive advantage, through a differentiation strategy based on the management of Human resources and customer service.

Keywords: Value chain, competitive advantage, value activities, customer service.

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación, **“LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA FÁBRICA DE HIELO FHSACHI S.A, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.”**, elaborado por el Sr. Washington Xavier López Rojas, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA
PROFESORA GUÍA

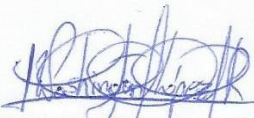
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA FÁBRICA DE HIELO FHSACHI S.A, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.”**, elaborado por **López Rojas Washington Xavier**, declaro que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales.

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas** carrera de **Administración de Empresas** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



López Rojas Washington Xavier
C.C. No: 0927267591

AGRADECIMIENTO

A Dios, el ser supremo que me ha permitido llegar con salud a este proceso dándome fortaleza para seguir adelante, con positivismo y deseo de superación.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que me recibió en sus aulas de clases con docentes preparados académicamente, una infraestructura adecuada y un excelente ambiente de estudio.

Al administrador de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A quien me dio carta aval para realizar mi trabajo de titulación, y a sus colaboradores quienes brindaron importantes aportes para la investigación a través de sus experiencias y conocimientos.

Al tutor del presente trabajo, el Ing. Jairo Cedeño Pinoargote por ser un guía quién supo darme directrices claras, de igual manera a la especialista Econ. Roxana Álvarez por el asesoramiento y la revisión del trabajo, y a los docentes quienes revisaron y validaron los instrumentos de investigación.

A mi familia, mi pilar fundamental quienes me apoyaron durante este largo proceso de forma emocional y económica.

Washington López Rojas

DEDICATORIA

A mi familia que ha estado presente durante todos estos años de estudio, inculcándome valores de perseverancia, tenacidad y sacrificio para lo que es en realidad importante “la superación personal”.

Especialmente dedico este trabajo a mi madre por brindarme su apoyo incondicional en este arduo proceso, a mi padre por darme palabras de alientos y a mi hermana por compartir sus conocimientos conmigo.

A mis docentes que fueron parte esencial en este proceso, al educarnos con mística de trabajo, aportando con sus conocimientos a mi formación profesional.

A todos aquellos que fueron ejemplos a seguir en mi vida, por su esfuerzo y dedicación a lo que hacen día a día.

Y sobre todo a Dios por no dejarme desistir en el proceso.

Washington López Rojas

TRIBUNAL DE GRADO



Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA (E) DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



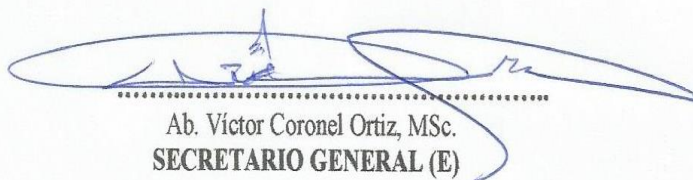
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DIRECTORA (E) DE LA CARRERA
DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MSc.
DOCENTE TUTOR



Econ. Roxana Álvarez Acosta, MSc.
DOCENTE ESPECIALISTA



Ab. Victor Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL (E)

ÍNDICE GENERAL

Resumen	ii
Abstract	iii
APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA	iv
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
TRIBUNAL DE GRADO	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	11
MARCO TEÓRICO	11
1.1. Revisión de Literatura:.....	11
1.2. Desarrollo de Teorías y Conceptos.....	16
1.2.1 Cadena de valor.....	16
1.2.1.1 Actividades primarias.....	17
Logística de entrada	18
Operaciones	19
Logística de salida	20
Mercadotecnia y ventas.....	21
Servicio	21
1.2.1.2 Actividades de apoyo	22
Adquisición	23
Desarrollo tecnológico	24
Administración de recursos humanos	25
Infraestructura organizacional	26
1.2.2 Ventaja competitiva.....	27
1.2.2.1 Liderazgo en costos.....	28

Controlando los factores de costos	29
Reconfigurando la cadena de valor.....	30
Eficiencia.....	31
1.2.2.2 Diferenciación.....	32
Valor para el comprador.....	32
Criterios de uso.....	33
Criterios basados en señales	34
1.2.2.3 Enfoque, concentración o especialización.....	35
Enfoque basado en costo.....	35
Enfoque basado en diferenciación	36
1.3 Fundamentos.	37
1.3.1 Fundamentos sociales.....	37
1.3.2 Fundamentos legales	38
1.3.2.1 Constitución de la República del Ecuador.....	38
1.3.2.2 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.....	41
1.3.2.3 Ley orgánica de recursos hídricos, usos y aprovechamiento del agua.....	43
1.3.2.4 Reglamento interno de trabajo de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A	44
CAPÍTULO II.....	46
MATERIALES Y MÉTODOS	46
2.1 Tipo de investigación.....	46
2.1.1 Investigación Exploratoria	47
2.1.2 Investigación Descriptiva.....	47
2.2 Métodos de la investigación.....	48
2.2.1 Método Analítico.....	48
2.2.2 Método Sintético	48
2.2.3 Método Deductivo	49
2.2.4 Método Inductivo	49
2.3 Diseño del muestreo:	49

2.3.1 Población.....	49
2.3.2 Tipos de muestreo y tamaño de la muestra	51
2.4. Diseño de recolección de datos	51
2.4.1. Técnicas de investigación	52
2.4.1.1 Observación.....	52
2.4.1.2 Entrevista.....	52
2.4.1.3 Encuesta	53
2.4.1.4 Instrumentos de investigación	53
CAPÍTULO III	54
ANÁLISIS Y RESULTADOS	54
3.1. Análisis de datos.....	54
3.1.1 Análisis de la observación.....	54
3.1.2 Análisis de la entrevista a empresas reguladoras	57
3.1.3 Análisis de la entrevista a la administración de la Fábrica Fhisachi S.A .	61
3.1.4 Análisis de la entrevista a trabajadores de la Fábrica Fhisachi S.A	67
3.1.5 Análisis de los resultados de la encuesta realizada a los clientes reales...	71
3.2 Limitaciones.....	88
3.3 Resultados	88
3.4 Propuesta.....	91
3.4.1 Objetivo	91
3.4.2 Presentación.....	91
3.4.3 Actividad de la fábrica.	92
3.4.4 Misión.....	92
3.4.5 Visión	92
3.4.6 Justificación	93

3.4.7 Manual del enfoque de cadena de valor en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A	94
3.4.8 Implementación de un proceso de reclutamiento y selección del recurso humano.....	105
3.4.9 Implementación del manual de atención al cliente:	108
Conclusiones.....	116
Recomendaciones	117
Bibliografía.....	118
ANEXOS.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población general de la investigación	50
Tabla 2: Edad de los encuestados	71
Tabla 3: Nivel de instrucción de los encuestados.....	72
Tabla 4: Finalidad que le da al hielo comprado	73
Tabla 5: Asociados a instituciones	74
Tabla 6: Logística de salida.....	75
Tabla 7: Mercadotecnia y ventas	76
Tabla 8: Atención al cliente.....	77
Tabla 9: Recurso humano.....	78
Tabla 10: Actividades internas	79
Tabla 11: Precio.....	80
Tabla 12: Eficiencia	81
Tabla 13: Valor para el comprador.....	82
Tabla 14: Valor del hielo.....	83
Tabla 15: Horario de atención	84
Tabla 16: Infraestructura y ubicación	85
Tabla 17: Medios de comunicación.....	86
Tabla 18: Criterios de compra	87
Tabla 19: Control de inventario de materia prima e insumos	96
Tabla 20: Clientes, necesidades y deseos identificados	110
Tabla 21: Consejos a seguir en la interacción con el cliente.....	111
Tabla 22: Plan de acción de la propuesta	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: La cadena de valor	16
Gráfico 2: Edad de los encuestados	71
Gráfico 3: Nivel de instrucción de los encuestados.....	72
Gráfico 4: Finalidad que le da al hielo comprado	73
Gráfico 5: Asociados a instituciones	74
Gráfico 6: Logística de salida.....	75
Gráfico 7: Mercadotecnia y ventas	76
Gráfico 8: Atención al cliente.....	77
Gráfico 9: Recurso humano.....	78
Gráfico 10: Actividades internas	79
Gráfico 11: Precio.....	80
Gráfico 12: Eficiencia.....	81
Gráfico 13: Valor para el comprador.....	82
Gráfico 14: Valor del hielo.....	83
Gráfico 15: Horario de atención	84
Gráfico 16: Infraestructura y ubicación	85
Gráfico 17: Medios de comunicación.....	86
Gráfico 18: Criterios de compra	87
Gráfico 19: Cadena de valor propuesta a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A.....	95
Gráfico 20: Proceso de producción y despacho del hielo	98
Gráfico 21: Comunicación de doble vía para clientes internos y externos.....	102
Gráfico 22: Proceso de reclutamiento y selección del personal.....	105
Gráfico 23: Clientes.....	109
Gráfico 24: Factores de una buena atención	110
Gráfico 25: Frases después del proceso de compra.....	112
Gráfico 26: Manejo de reclamos y sugerencias por parte de los clientes	113
Gráfico 27: Metodología post venta	114

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de consistencia	123
Anexo N° 2: Formato de ficha de observación	124
Anexo N° 3: Formato de guía de entrevista a instituciones reguladoras	128
Anexo N° 4: Formato de guía de entrevista a la administración de la fábrica...	129
Anexo N° 5: Formato de guía de entrevista a trabajadores de la fábrica.....	131
Anexo N° 6: Formato de encuesta a clientes reales.....	133
Anexo N° 7: Presupuesto del trabajo de titulación.....	136
Anexo N° 8: Cronograma del trabajo de titulación	137
Anexo N° 9: Fotos de recolección de información.....	138
Anexo N° 10: Carta Aval	139

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la globalización y el avance tecnológico han provocado que los mercados se vuelvan más competitivos debido a que las empresas tienen a su alcance diversos métodos para diferenciarse y competir en un sector de la industria. Siendo necesario que las organizaciones opten por conseguir una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo si quieren tener un desempeño superior.

Una ventaja competitiva es vital para que una organización sea rentable, es por ello que los administradores deben seleccionar mecanismos, estrategias y herramientas que ayuden a elevar sus estándares de calidad e innovación. Un enfoque recomendado para que una organización tenga éxito y analice las fuentes de una ventaja competitiva es la aplicación de la cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta de negocios estratégica valiosa, utilizada por varias organizaciones en el mundo para segregar sus actividades primarias y de apoyo, dividiéndolas en relación al valor, permitiendo aprovechar las fortalezas, reducir debilidades, mejorar los servicios, reducir costos y sobre todo generar valor orientado a la satisfacción del consumidor final.

Esta herramienta es aplicable para todo tipo de organización, independientemente de su actividad comercial, e incluso su alcance llega a la industria hielera que a partir del siglo XVI se formalizó con la implementación de normas legales. El hielo comenzó a tener importancia en el siglo XIX cuando se lo utilizó en diversos campos como el alimenticio y medicinal, llegando a la mayoría de continentes.

A finales del siglo XIX el hielo fue fabricado con la implementación de diversas maquinarias que permitieron optimizar recursos y agilizar procesos. Hoy en día el hielo es un elemento indispensable en la vida humana, sobre todo en el área industrial y artesanal donde forma parte del proceso de conservación de los mariscos, permitiendo que los productos conserven su estado de calidad hasta llegar al lugar de destino.

Según estudios realizados por la FAO en el 2011, citado por Calderón (2016) nos informa que “el hielo es uno de los insumos más importantes para la conservación del pescado en el entorno tropical, ya que evita la descomposición del mismo” (pág. 15). Por lo que el hielo juega un papel importante durante el proceso de conservación y procesamiento del marisco, para que la materia prima no sufra alguna descomposición y pérdida calidad.

En el Ecuador se suelen confundir los términos sanidad e higiene; pero en realidad sus significados son distintos debido a que la sanidad consiste en preservar la calidad de los productos mediante métodos físicos y químicos; mientras que la higiene tiene que ver con la limpieza que tiene el producto para que no sea contaminado por agentes externos como tierra e insectos, durante la cadena productiva de los mariscos. IFOP, 1998 citado por (Gonzalo, 2015, pág. 16).

El hielo destinado a la actividad pesquera es utilizado para el proceso de conservación y producción de la materia prima, es decir forma parte de los métodos físicos para mantener la calidad de los productos, entonces el hielo está involucrado

en la sanidad. Para ello las industrias que producen hielo deben tener claro que su cadena de valor está estrechamente relacionada con la cadena de valor del cliente, al entregar un producto de calidad a tiempo.

La provincia de Santa Elena, al ser una península tiene la característica de ser un lugar con varios puertos pesqueros, donde destacan el puerto pesquero Chanduy, Santa Rosa y Anconcito, donde su actividad principal es la pesca. Gran parte de la captura de mariscos es vendida a las fábricas exportadoras que encontraron al uso del hielo como una manera efectiva de retardar el deterioro y conservar la calidad de las especies.

En muchas organizaciones de esta provincia el enfoque de la cadena de valor es desconocido, ocasionando que las actividades se ejecuten de forma independiente, sin un orden en específico, como es el caso de la cadena productiva. Esto se da porque no se realiza un plan estratégico de la organización, que como resultado siguen con la filosofía de “fabricar y vender” en vez de “detectar y responder” a las necesidades y expectativas.

El objeto de estudio en esta investigación es la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A que se encuentra ubicada en el cantón La Libertad, en la zona industrial del barrio General Enríquez Gallo, donde su producción de hielo es diaria, durante las 24 horas del día, es decir con una producción continua en óptimas condiciones. Su producción de hielo va dirigida a diferentes nichos de mercado como los puertos pesqueros de Chanduy, Santa Rosa y Anconcito.

La fábrica produce hielos en barras o hielos en bloques, esta actividad productiva puede ser vista como simple; pero en realidad es necesario analizar las actividades primarias, y de apoyo que forman la cadena de valor; debido a que segregando las diferentes actividades se puede detectar en que área o proceso se está desperdiciando recursos, o que actividades están relacionadas al valor.

La **problemática** se fundamenta en que según Porter (2015), “No es posible entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades específicas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación (...). Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático para examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar” (pág. 33).

Las organizaciones deben tener en claro cuál es la diferencia entre los términos de cadena de valor y cadena productiva, debido a que si se adaptan a esta última provocará que la visión sea a corto plazo, orientados a una oferta de productos sin diferenciación dirigido al mercado potencial; mientras, que el enfoque de cadena de valor trae beneficios a la organización, tales como: entrega de productos diferenciados a nichos y negocios concretos, con una visión a largo plazo, consiguiendo una ventaja competitiva (Cifuentes, Pérez, & Gil, 2011, pág. 16).

La Fábrica de Hielo Fhisachi S.A es un productor y proveedor de hielo, a comerciantes, e industrias alimenticias en cuya actividad requieren del hielo para

mantener la cadena de frío, pero su principal segmento son los pescadores artesanales y las fábricas de mariscos, que requieren el hielo como insumo para el proceso de producción, conservación y mantenimiento de la materia prima, la cual necesita estar en completa sanidad, para poder recibir todos los certificados legales como el registro sanitario por parte del Instituto Nacional de Pesca y el Ministerio de Ambiente.

En relación a lo antes expuesto la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A debe tener en claro la relevancia de sus actividades en el proceso de producción, conservación y mantenimiento de los mariscos de propiedad de sus clientes, es decir en el sistema de valor; debido a que la función del hielo es de mantenerlos frescos y libres de alteraciones, que en fin es el valor que genera al cliente permitiendo fidelizarse a la fábrica y por lo tanto proyectarse como una empresa responsable, con una propuesta de valor orientada a la seguridad y credibilidad de su producto final.

El Instituto Nacional de Pesca (2017) en la elaboración de su informe “Fábricas de Hielo registradas y aprobadas en el Ecuador en el año 2017”, señala que existen seis Fábricas de Hielo en la península de Santa Elena, es decir que existe una amplia gama de competidores dentro del mercado provincial, que cumplen con los requerimientos legales necesarios para su funcionamiento, avalados por el MAP y el INP, otorgándole un mayor poder de negociación a los clientes y compradores.

El poder de negociación de los clientes hará que sus expectativas sobre el producto final o su proveedor crezcan cada vez más, sobre todo si los clientes están

organizados como es el caso de asociaciones de pescadores o empresas formales, teniendo como efecto exigencias en calidad, tiempo de entrega e inclusive precio, lo que puede llegar a ocasionar en un decremento de los beneficios finales de la fábrica de estudio.

La Fábrica de Hielo Fhisachi S.A a pesar de ser una empresa sólida en el mercado con más 6 años de funcionamientos tiene falencias en ciertas actividades que conforman su cadena de valor, entre las que destacan: desorganización de las bodegas, pocos canales de comunicación, no se realiza procesos de reclutamiento y selección del personal, aunque existe un reglamento interno, plan de riesgo contra accidente laboral, y manual de procedimientos de limpieza, desinfección, sanitización, control de vectores, salud e higiene personal, los mismos que permiten estandarizar ciertos procesos.

En definitiva, la fábrica de hielo Fhisachi S.A se encuentra en una industria altamente competitiva, por lo que debe estar inmersa en un proceso de mejora continua en sus actividades a través de la aplicación de la cadena de valor y así su capacidad para crear y mantener la ventaja competitiva mejorará, brindando valor a sus clientes.

La **formulación del problema científico** en el presente trabajo de investigación plantea la siguiente pregunta: ¿De qué manera el análisis de la cadena de valor mejorará la ventaja competitiva de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A. del cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena?

En consideración a lo antes expuesto, el **objetivo general** del trabajo de investigación es analizar la cadena de valor mediante la evaluación de las actividades primarias y de apoyo para la mejora en la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A del cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena.

Considerando que es una investigación de tipo exploratoria y descriptiva con idea a defender, las **tareas científicas son:** a) Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A para dar solución a la problemática existente, b) identificar las actividades de valor y oportunidades de mejora de la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, c) proponer el enfoque de la cadena de valor a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A para mejorar la ventaja competitiva.

La **justificación teórica** del presente trabajo de investigación está basada en diferentes criterios y aportes científicos de investigadores como Michael E. Porter, Philip Kotler, relacionado con la correcta aplicación de la cadena de valor, a partir de la división de las actividades relevantes de la organización para aportar en la mejora de la ventaja competitiva actual de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A.

“La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto. (...) Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial. Comenzando con la cadena genérica, se identifican sus actividades individuales” (Porter, 2015, págs. 34, 44).

Como lo manifiesta este especialista para poder lograr una ventaja competitiva, una creación y sostenimiento de un desempeño superior, es necesario examinar la organización por elementos y no como un conjunto, porque existen ciertas actividades específicas relacionadas al valor que orienta hacia la selección de una estrategia genérica.

La **justificación metodológica** es de carácter exploratoria y descriptiva, debido a que se realizará una investigación al objeto de estudio sin influir en su comportamiento, para posteriormente describir las actividades que se realizan, especificando y detallando los resultados conseguidos en el estudio; se sustentará en los métodos analítico, sintético, deductivo, e inductivo.

Para la recolección de información se utilizarán tres tipos de técnicas, la observación semiestructurada, la entrevista en profundidad, y la encuesta, con el fin de analizar los datos recolectados y transformarlos en información relevante para el estudio, además de su posterior análisis ético, objetivo, imparcial e independiente sobre el desempeño de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A y la opinión de partes involucradas y agentes externos.

La **justificación práctica** radica en aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas de clase en la realidad administrativa y gerencial de una fábrica legalmente constituida, que se encuentra en un ambiente competitivo y por ende necesita tener una filosofía de mejora continua, que consista en detectar y responder a las necesidades de su público objetivo para diferenciarse en el mercado, además que su

actividad comercial tiene influencia en un sector productivo de relevancia en la provincia de Santa Elena “la pesca”; porque el hielo que fabrica tiene la finalidad de conservar las propiedades físicas de las especies capturadas.

En definitiva, el presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, que es la encargada de proveer hielo como insumo a las fábricas procesadoras de pescados y a los pescadores artesanales de la provincia de Santa Elena.

Considerando que el presente trabajo es de carácter exploratorio y descriptivo, la investigación tiene la siguiente **idea a defender**: la aplicación de la cadena de valor permitirá la mejora de la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A del cantón La Libertad.

La investigación está conformada por una parte inicial, donde se detalla la introducción, cuyo contenido es el del planteamiento y formulación del problema, objetivo general y tareas científicas, idea a defender, además el mapeo donde se encuentra el contenido de los tres capítulos existentes.

El capítulo I contiene revisión de literaturas de autores y especialistas de las variables de la investigación, donde se recopila información relevante en función a la investigación, se detalla el marco teórico de las dimensiones e indicadores de la variable dependiente e independiente, además del marco legal que avala el estudio, y el impacto social de la investigación.

En el capítulo II se describe la metodología utilizada en el trabajo de investigación, donde se detalla el enfoque, tipos, métodos, técnicas e instrumentos aplicados, además del total de la población general de análisis.

El capítulo III informa los análisis de los resultados obtenidos en la investigación, en el proceso de recolección de información con las técnicas detalladas en el capítulo II, dichos datos se los presentan en tablas y gráficos estandarizados con su respectivo análisis, las limitaciones que obtuvo la investigación, la propuesta, conclusiones y recomendaciones del estudio que motiven a la construcción de una cadena de valor más efectiva.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Revisión de Literatura:

Para tener bases teóricas y prácticas sobre las variables de estudio, se procedió a revisar diversos trabajos de investigación de instituciones de educación superior y aportes científicos de investigadores a nivel mundial, entre los que destacan los siguientes:

Como análisis de la variable independiente se encontró el trabajo de titulación de Ledesma y Pita (2016) cuyo tema es: Cadena de Valor del sector arrocero del cantón Daule, Provincia del Guayas y su evaluación, Caso de estudio: “Piladora Angelita”, donde “se enfoca en encontrar las ventajas competitivas existentes en la cadena de valor del sector arrocero, así como sus debilidades y formular una solución a las mismas, esperando fortalecer los procesos y mejorar la ventaja competitiva del mismo”.

Siendo el problema general: la Piladora “Angelita” no cuenta con un análisis de su cadena de valor por lo cual su manejo de procesos de producción y de prestación de servicios se realizan de manera prácticamente empírica. El objetivo general es “analizar la cadena de valor de sector arrocero y sus actores desde la producción al agro-procesamiento tomando como caso de estudio la Piladora Angelita.”, y donde se propone una mejora de la calidad en la Piladora Angelita y la cadena del valor del arroz, se usará como guía las Normas ISO 9001: 2008.

La metodología utilizada en el trabajo consistió en una investigación de campo, utilizando tres niveles de estudio: exploratorio, descriptivo y estudio causal comparativo, y como técnica de levantamiento de información la aplicación de la observación, entrevista, análisis de contenido y una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, concluyendo en que un estudio de la cadena de valor del sector arrocerero en el cantón Daule, Provincia del Guayas, es de vital importancia debido a que es uno de los principales cantones en cuanto a producción del arroz, pero presenta varios problemas en diversos aspectos que no han sido tomados en cuenta (calidad, producción, precios), por lo que se pide la intervención del Gobierno para que sean resueltos de la mejor manera.

De igual manera dentro de la tesis de investigación “Incidencia de la Cadena de Valor en la Imagen de Marca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil” de autoría de Marín y Marzo (2017) donde se describe las principales teorías de la cadena de valor para las organizaciones y la importancia de pensar en las necesidades de los clientes como elemento principal para delimitar las estrategias de la organización.

Planteando como problema general: La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil ha presentado una baja tasa de ingreso a lo largo del tiempo, esto como una consecuencia de una mayor cantidad de universidades en el mercado y una mayor oferta de carreras que son similares y sustitos para la oferta académica de la Facultad, y como objetivo general “establecer la Incidencia de la Cadena de Valor en la Imagen de Marca de

la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.”

La metodología utilizada en este trabajo de investigación está basada en los diseños no experimental y transaccional o transversal, planteando como hipótesis alternativa “si existe incidencia de la cadena de valor en la imagen de marca de la FCEA”, aplicando como técnica de levantamiento de información a la encuesta dirigida a estudiantes de las carreras que conforman dicha facultad. Concluyendo en que la incorporación de nuevas tecnologías permitirá aumentar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos, un programa de capacitación es indispensable para el personal docente y para el personal administrativo y de servicio.

Haciendo énfasis a la variable dependiente se encontró como trabajo de investigación a “Análisis de la ventaja competitiva desde la perspectiva estratégica y operativa del sector industrial de madera contrachapada ecuatoriano del 2005 al 2012” de autoría de Cajas (2014), en donde la problemática se basa en los antecedentes del sector industrial de madera contrachapada y observando su sistema competitivo que a través de los años ha establecido nuevas estrategias de gestión, para competir en el mercado interno y externo, cuyo objetivo general es analizar las ventajas competitivas de los industriales de madera contrachapada ecuatoriana investigando las perspectivas estratégicas y operativas.

La metodología utilizada en el trabajo fue el estudio de caso incorporando un enfoque específico para la recolección de datos de cada uno de las industrias de

madera complementando con el análisis de lo buscado. Concluyendo en que las industrias de madera contrachapada y sus diferentes estrategias que son diferentes para cada una de las empresas, donde Edimca ha desarrollado un enfoque estratégico de intensiva penetración en el mercado, combinado la estrategia de precios, que consecuentemente le posiciona en la mayor industria de Madera Contrachapada del país y sea un difícil rival demostrando que esta es la mejor estrategia para este sector empresarial.

En el artículo “Gestión de la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el Mercado”, de autoría de Ospina y Puche (2014) informa que se pretende explicar la relación que tienen las Pymes y su proceso de innovación, destacando este como un factor determinante en la empresa, ya que genera ventajas competitivas y permite un posicionamiento.

Se analizan las estrategias de innovación en Colombia y distintos países con el fin de observar el comportamiento de las capacidades financieras, dando como resultado para las Pymes una relación directa entre su inversión de I+D y su rentabilidad en ventas; lo cual genera un aprendizaje organizacional que se ve reflejado en el mejoramiento productivo y una mayor producción e innovación de las mismas, dándoles un papel importante a la tecnología en función de la inversión en investigación y desarrollo para motivar la gestión de la innovación, tecnología”.

Concluyendo con la consideración de que “La gestión de la innovación en las Pymes va ligada al conocimiento relacionado con la ingeniería, la producción, la

calidad, la planeación, el diseño, entre otros, en todo el ciclo de organización y cadena de suministros de la empresa. Por esto la innovación debe abarcar toda la investigación necesaria y el desarrollo del entorno social y económico para que la implementación y ejecución de esta, sea satisfactoria tanto para la empresa como para los consumidores o clientes”.

En el trabajo de investigación “Ventaja competitiva de diferenciación y su relación con el posicionamiento de mercado de la institución educativa privada Juan Pablo II de Trujillo – 2013” de autoría de Espinoza (2014), donde la problemática general se define como: ¿Cuál es la relación entre ventaja competitiva de diferenciación y el posicionamiento de mercado de la Institución educativa privada Juan Pablo II de Trujillo -2013?, cuyo objetivo general del trabajo consiste en “Determinar la relación entre la ventaja competitiva de diferenciación y el posicionamiento de mercado de la Institución Educativa Privada Juan Pablo II de Trujillo – 2013”.

En la metodología utilizada en este trabajo de investigación destaca la utilización de cuatro métodos: analítico, sintético, deductivo, e inductivo, mientras que la técnica de investigación para la recopilación de datos fue: la encuesta. Consiguiendo como conclusión que existe relación entre la ventaja competitiva de diferenciación y el posicionamiento de mercado de la Institución educativa privada Juan Pablo II Trujillo, que fue demostrada a través de la prueba Chi cuadrado.

Los trabajos de investigación anteriormente citados aportan a la temática de estudio, debido a que indican que la cadena de valor es aplicable a cualquier organización, permitiendo conseguir o mejorar la ventaja competitiva actual.

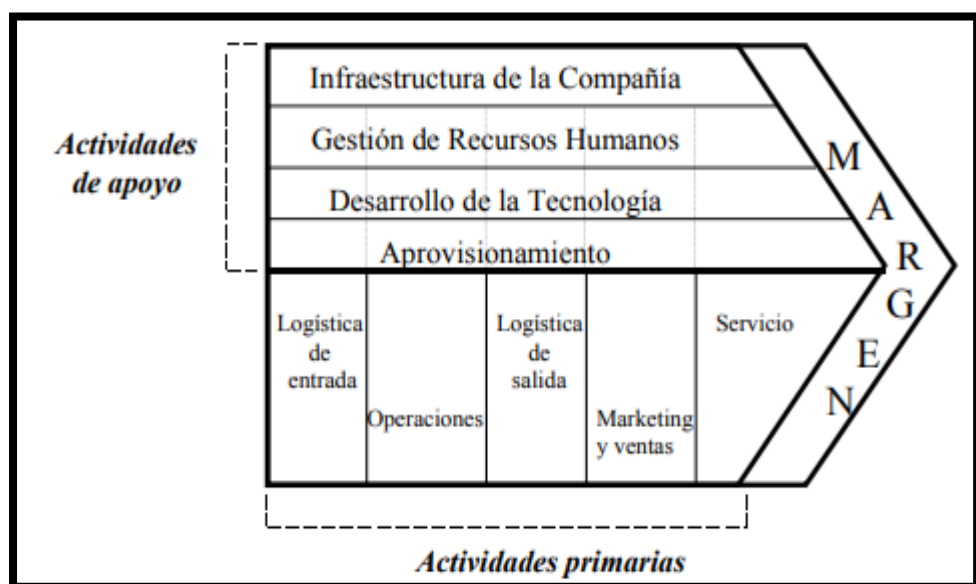
1.2. Desarrollo de Teorías y Conceptos

1.2.1 Cadena de valor

En el libro Dirección de Marketing dentro del capítulo 2 Desarrollo de estrategias y planes de marketing, se hace énfasis en la cadena de valor donde se cita a Michael Porter, porque:

Ha propuesto la cadena de valor como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicamente relevantes –cinco primarias y cuatro de apoyo- que crean valor y generan costos en un negocio específico (Kotler & Keller, 2016, pág. 36).

Gráfico 1: La cadena de valor



Fuente: Diseño de Porter citado por (Garralda, 2013)

Según Chiavenato y Sapiro (2017) “Una cadena de valor es el conjunto de actividades centrales de la organización y tiene también actividades de apoyo que son aquellas que no son centrales, pero sirven para que las actividades centrales puedan ser realizadas” (pág. 124).

Según Robbins y Coulter (2018) “La cadena de valor es la serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada etapa, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado” (pág. 650)

La cadena de valor propuesta por Michael E. Porter debe ser implementada en todas las organizaciones, debido a que provee la base para encontrar diversas formas de crear valor orientado al cliente y alcanzar una ventaja competitiva. Actúa como herramienta para entrelazar los diversos procesos internos (actividades primarias y de apoyo) con los vínculos externos es decir la cadena de valor de los proveedores y clientes (sistema de valor), ayudando a seleccionar la estrategia genérica indicada.

1.2.1.1 Actividades primarias

Según Porter citado por Diaz (2015), expresa que “las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también, a su vez, diferenciarse en subactividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias” (pág. 221):

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida

- Mercadotecnia y ventas
- Servicio de postventa o mantenimiento.

Según Rodríguez (2017) informa que las actividades primarias “permiten que el funcionamiento del negocio se lleve a cabo y así mismo identificar y determinar las fuentes tanto positivas como negativas en el proceso de elaboración del servicio o producto frente a su competencia” (pág. 6). Las cuales se dividen en:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Mercadotecnia y ventas.

Las actividades primarias son aquellas que están relacionadas a la producción del bien o servicio y la entrega de valor al cliente, además que tienen un impacto directo en el producto final debido a que agrega valor, estas se dividen en cinco categorías genéricas: Logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas, servicio. Estas se pueden subdividir dependiendo del tipo de organización, e incluso unas actividades no son aplicables a todas las industrias.

Logística de entrada

Según Porter (2015) manifiesta que la logística de entrada “incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores” (pág. 39).

El autor Colom (2015) menciona que la logística de entrada o inputs:

Comprende operaciones de recepción de inputs, gestión de pedidos, seguimientos a inputs y distribución de los componentes. O sea: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo (pág. 471).

Esta categoría está conformada por actividades que se relacionan con la recepción de la materia prima, materiales, equipos y demás implementos necesarios para la producción. Siendo necesario un buen sistema de inventario para ser eficientes.

Operaciones

Los autores Nuñez, Guitart y Baraza (2015) mencionan que:

Bajo una consideración técnica tradicional, la función de producción o de operaciones se establece como el proceso físico de transformación de factores productivos en determinados productos o servicios. Sin embargo, considerando un enfoque económico más actual, la función productiva se entiende como el proceso económico que añade valor en la transformación de los factores en bienes o servicios para que sean capaces de satisfacer las necesidades de los clientes (pág. 13).

El autor Munch (2018) menciona que la gestión de operaciones consiste en “planear, organizar, dirigir y controlar todos los procesos productivos para convertir los insumos en productos de alta calidad” (pág. 203).

Es el proceso mediante el cual se realizan esfuerzos en conjunto para transformar la materia prima e insumos en el producto final, para ello es necesario el uso de maquinaria, equipo, pruebas y un proceso estandarizado para reducir costos en la organización. En el caso de la fábrica contribuirá a que una gestión adecuada de los procesos de producción garantice que el resultado final sea un hielo de calidad y alto rendimiento que se ajuste a los requerimientos de los clientes e instituciones reguladoras.

Logística de salida

Los autores Rivas, Reyes, Arzuaga y Vázquez (2018) menciona que la logística de salida esta “asociadas con las actividades de recepción, almacenamiento y distribución del producto final a los clientes, control de inventarios, así como la operación de vehículos de entrega” (pág. 8).

Según Colom (2015) la logística de salida es el “almacenamiento y recepción de los productos, distribución del producto al consumidor” (pág. 471).

La logística de salida es el conjunto de actividades cuya función es la de almacenar el producto terminado, es decir listo para la venta, para posteriormente distribuirlo o venderlo a sus clientes, para lo que es recomendable contar con un servicio de entrega o en el caso de la fábrica que tiene un canal directo de ventas un despacho y entrega ágil del hielo, además de un control del inventario de productos terminados.

Mercadotecnia y ventas

Según Munch (2018) la gestión de mercadotecnia es el “conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados, y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente” (pág. 210).

Los autores Santesmases, Valderrey y Sánchez (2014) informan que:

Mercadotecnia es un modo de concebir e implementar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita (pág. 36).

Es el medio por el cual se da a conocer el producto y sus características para que este sea atractivo a los ojos de los clientes potenciales y reales, utilizando diversos canales y medios de comunicación como la publicidad y promoción. Es necesario identificar cuál es el medio de comunicación más utilizado por los clientes metas.

Servicio

Según Escudero (2014) informa que “el servicio postventa es esencial para que la empresa se pueda mantener en el mercado, y esto solo será posible mediante la satisfacción de los clientes” (pág. 4).

Según Colom (2015) informa que los “servicios de posventa o mantenimiento, que agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto, además de la atención y servicio al cliente” (pág. 471).

Es aquella función que agrega valor después de la compra, haciendo que el cliente se sienta cómodo mediante la entrega de un plus como: servicios técnicos, garantía, mantenimiento, capacitación e incluso un buen servicio al cliente. Las industrias hieleras no cuentan con servicios que complementen el valor del cliente, por lo que deben hacer énfasis en otros factores que conserven el valor del producto, como la atención al cliente o un servicio post venta.

1.2.1.2 Actividades de apoyo

Según Porter (2015) establece que:

Estas actividades presentes cuando se compite en una industria, se dividen en cuatro categorías (...). Al igual que las actividades primarias, cada categoría se subdivide en diversas actividades propias de una industria en particular. Así, en el desarrollo tecnológico de las actividades específicas incluyen, entre otros aspectos, los siguientes: diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de procesos y selección de la tecnología. Las adquisiciones también se dividen en actividades como especificación de nuevos proveedores, obtención de diversos grupos de insumos comprados y supervisión permanente del desempeño de los proveedores (págs. 40,41,42).

Las categorías que conforman las actividades de apoyo, según lo menciona el investigador Michael E. Porter, son:

- Adquisición
- Desarrollo tecnológico
- Administración de recursos humanos
- Infraestructura organizacional

Según la Fundación Pública Andaluza (2015) informa que:

Las actividades de apoyo o auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, y también se apoyan entre sí. Su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las actividades principales y del proceso de creación de valor (pág. 7).

Las actividades de apoyo o también llamadas actividades secundarias brindan soporte a las actividades primarias, debido a que estas son fundamentales para alcanzar la competitividad en la industria, haciendo énfasis en la gestión administrativa de la organización y en la aplicación del proceso administrativo.

Adquisición

Los autores Murphy y Knemeyer (2015) mencionan que “las adquisiciones, las cuales se refieren a la compra de materias primas, componentes y suministros a organizaciones externas para apoyar las operaciones de una empresa, constituyen una actividad importante y muy relacionada con la logística (...)” (pág. 94).

El autor Luna (2014) informa que:

Su función principal es comprar con ayuda de la planeación los insumos que se utilizarán en la cadena de valor, como: materias primas, suministros, maquinaria, equipos de oficina, transporte, computación, muebles, enseres, terrenos, edificios y todo lo necesario para que la cadena de valor funcione en forma efectiva (pág. 137).

La adquisición incluye la compra de todos los activos fijos: propiedades, plantas y equipo y del inventario de materia prima necesario para que la organización opere de forma continua y eficiente, mediante planificación de la gerencia. La adquisición es una de las actividades de apoyo más fuerte debido a que si se adquiere una maquinaria de baja calidad podría causar una para o baja en las operaciones.

Desarrollo tecnológico

El autor Porter (2015) menciona que:

Toda actividad relacionada con el valor comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto como tal (...). Así, el maquinado combina la metalurgia, la electrónica y la mecánica (pág. 41).

Según Colom (2015) informa que el desarrollo de la tecnología, investigación y desarrollo “debe integrarse aquí el polinomio tecnológico I+D+T+i (...), y sus componentes generadoras de mejora productiva, posibles menores costes y mayores valores añadidos” (pág. 471).

El desarrollo tecnológico permite que la organización sea más eficiente diferenciándose a las demás al incorporar a su proceso productivo nuevos métodos o maquinarias que optimicen recursos, esta categoría va de la mano con la función de investigación, desarrollo e innovación, y su alcance llega a la administración.

Administración de recursos humanos

Según Ibarra, González y Demuner (2017) informa que:

Parte de la competitividad de una organización se relaciona con el adecuado uso del recurso humano, es esencial contar con un proceso riguroso de selección y contratación, programas de capacitación y adiestramiento, análisis de causas de la rotación laboral, clima laboral y los programas para remediarlos, sistemas de compensaciones, cumplimiento de aspectos de seguridad e higiene industrial (pág. 115).

El autor Lacalle (2016) informa que “la función genérica de esta unidad comprende la identificación y el análisis de los problemas que afectan al personal de la empresa, así como el desarrollo de soluciones que optimicen el potencial de la organización” (pág. 38).

La administración de recursos humanos es uno de los factores claves al conseguir una ventaja competitiva debido a que se recluta y selecciona al personal que estará a cargo de ejecutar las funciones planificadas por la gerencia, y de entregar el valor al cliente final, es necesario destinar tiempo y recursos para el talento humano.

Infraestructura organizacional

Según Porter (2015) menciona que:

Consta de varias actividades, entre ellas, administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales (pág. 42).

Según Colom (2015) La infraestructura de la organización “se refiere a un conjunto de actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la buena estructuración de la empresa, la programación y planificación, el control contable y las finanzas, la labor directiva, etc” (pág. 471).

La infraestructura organizacional es quién sostiene a todas las demás categorías de la cadena de valor, porque en ella se planifica y se toma decisiones que afectarán o beneficiarán a la organización. La fábrica de estudio garantizará que sus operaciones se ejecuten de acuerdo a los requerimientos de la administración si se aplica correctamente los procesos administrativos.

1.2.2 Ventaja competitiva

Según Barney como se cita en Martínez, Valenzo y Zamudio (2018) “Una ventaja competitiva sostenida se obtiene cuando una empresa implementa una estrategia de creación de valor que no ha sido simultáneamente implementada por los competidores y estos no son capaces de duplicar los beneficios de esta estrategia” (pág. 58).

Según Magretta (2014) después de abarcar varios temas relacionados a la ventaja competitiva la define como el “desempeño excelente procedente de precios más altos sustentables, de costos más bajos también sustentables o de ambos” (pág. 67).

Según Diaz, Pérez, Hernández y Castro (2017) hace énfasis a que “la empresa obtiene una ventaja competitiva en la medida en que se desempeña con un costo menor o de manera más eficiente que sus competidores, en aquellas actividades de la cadena que son estratégicamente importantes” (pág. 553).

La ventaja competitiva es la habilidad que pocas organizaciones logran alcanzar en el mercado, debido a que consiste en un esfuerzo para que su desempeño sea superior al de la industria y a su vez este sea difícil de imitar por la competencia para que se sostenga en el tiempo, existiendo tres tipos de estrategias genéricas que permiten alcanzarla: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. En la industria hielera la ventaja competitiva se logra a través de la oferta de un producto de calidad, donde sus procesos e instalaciones cumplan con las exigencias de las instituciones reguladoras, y a un precio adecuado al mercado.

1.2.2.1 Liderazgo en costos

El autor Sotomayor y Grau (2014) informa que liderazgo en costos consiste en que:

Estos sean los más bajos posibles. Se consigue mediante una eficiente asignación de recursos apoyada en una adecuada división de trabajo; costos reducidos con respecto a la competencia conllevan una ventaja competitiva muy importante para poder responder a la estrategia de precios diseñada por las áreas de mercadotecnia como respuesta a las condiciones imperantes del mercado (pág. 18).

Según Martín y Díaz (2016) mencionan que:

Se trata de conseguir una posición de bajo coste que inicialmente pueda proporcionar cierta defensa frente a la competencia. Esto se puede alcanzar mediante una mejora continua de la tecnología que se utiliza en el proceso de prestación del servicio y el diseño de unas instalaciones eficientes, con el fin de conseguir una disminución progresiva de los costes (pág. 77).

En esta estrategia no hay que realizar cambios drásticos en el producto, porque su enfoque consiste en convertirse en la empresa con el costo de fabricación más bajo dentro de su industria, para ello debe reunir características necesarias, como la capacidad instalada, talento humano competente, insumos sustentables, convenios, alianzas estratégicas, entre otras. Su propuesta de valor radica en ofrecer un producto al más bajo precio del mercado, siendo accesible al cliente, generándole valor.

Controlando los factores de costos

El autor Porter (2015) informa que:

Una vez que una compañía identifica su cadena de valor y diagnostica el costo de los factores de las actividades más significativas, la ventaja en costos se logra controlándolos de mejor manera que la competencia. Se obtiene una posición superior frente a los factores de cualquier actividad dentro de la cadena de valor. Las actividades que representan una proporción significativa o creciente del costo ofrecerán las mayores posibilidades de mejorar la posición en costos (...) (págs. 98,99)

El autor menciona también que los factores varían con las actividades y detalla diez elementos que brindan una ventaja competitiva:

- Control de la escala
- Control del aprendizaje
- Control del efecto que tiene el uso de la capacidad
- Control de los nexos
- Control de las interrelaciones
- Control de la integración
- Control de la oportunidad
- Control de las políticas discrecionales
- Control de la ubicación
- Control de los factores institucionales

Según Porter citado por Espinoza (2014) la ventaja en costos puede conseguirse controlando los factores de costos, que es posible cuando “una compañía puede obtener una ventaja respecto a los factores de las actividades de valor que representan una proporción significativa de los costos totales” (pág. 29).

Para conseguir una ventaja competitiva en costos se puede optar por controlar los factores de costos, es decir diagnosticar cuales son las actividades que tienen un costo más representativo o su tendencia al crecimiento es más alta para ello debe analizar varios elementos presentes en una organización.

Reconfigurando la cadena de valor

El autor Porter (2015) menciona que “los cambios radicales de la posición en costos suelen deberse a que la compañía adopta una cadena de valor muy distinta a la de sus rivales. Dichas cadenas provienen de varias causas entre ellas (págs. 106,107):

- Diversos procesos de producción
- Diferencias de la automatización
- Venta directa en vez de indirecta
- Un nuevo canal de distribución
- Una nueva materia prima
- Grandes diferencias en la integración vertical hacia delante y hacia atrás
- Cambio de ubicación de las instalaciones respecto a los proveedores y clientes
- Nuevos medios de publicidad.

Según Porter citado por Espinoza (2014) la ventaja en costos puede conseguirse reconfigurando la cadena de valor, que es posible cuando “una compañía puede adoptar un procedimiento distinto y más eficiente para diseñar, producir, distribuir o comercializar el producto” (pág. 30).

Una manera muy recomendable de conseguir una ventaja competitiva en costos es reconfigurando la cadena de valor, es decir adoptar a su proceso productivo nuevos métodos que la conviertan en más eficiente que su competencia.

Eficiencia

Según los autores Gareth y Jennifer (2014) expresan que:

La eficiencia es una medida de la cantidad de insumos que se requieren para producir una cantidad determinada de productos. Cuantas menores sean las cantidades de insumos que se utilizan para fabricar un producto determinado, mayor será la eficiencia y menor el costo de este (págs. 293,294).

Según Robbins y Coutler (2018) la eficiencia es “hacer las cosas bien o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos” (pág. 670).

La eficiencia está ligada a los recursos y tiempo empleados al producir un producto u otorgarlo, es decir que entre menor sea el tiempo y la cantidad de insumos utilizados en la producción, la organización será más eficiente, porque posee una cualidad única para conseguir un objetivo. Si la fábrica consigue llegar a la eficiencia el personal operario podrá emplear el tiempo extra en otras actividades.

1.2.2.2 Diferenciación

Según Durán, González y Ortiz (2014) haciendo énfasis en las estrategias de Porter menciona que “lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores. Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo” (pág. 241).

Según Vallet et al. (2015) informan que:

La empresa ha generado un atributo diferencial para su producto o servicio por el que el consumidor está dispuesto a pagar más. La clave del éxito está en buscar aquel atributo mejor valorado por el cliente y que perdure la mayor cantidad de tiempo posible (pág. 90).

Para que una empresa adopte esta estrategia es necesario que escoja del conjunto de características, atributos y beneficios que comprenden su producto o servicio, a los que considere más relevantes y apreciables por los clientes, que justifique su precio alto. A ese atributo relacionarlo al cliente, y mejorarlo para que genere valor. Es recomendable que el atributo elegido tenga una gran durabilidad.

Valor para el comprador

Según Robbins y Coutler (2018), expresa que el valor “se define en términos de las características, atributos y demás aspectos relativos al desempeño que poseen los bienes y servicios, y que hacen que los clientes estén dispuestos a ceder algún recurso (casi siempre dinero) con tal de conseguirlos” (pág. 650).

Según Kotler y Keller (2016) informan que:

El comprador elige las ofertas que de acuerdo con su percepción le entregan mayor valor, esto es, la suma de los beneficios y costos tangibles e intangibles. El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio (csp), llamada la tríada de valor del cliente. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio pero disminuyen con el precio (pág. 11).

Para que un cliente se sienta a gusto con un producto de una marca específica, está debe brindarle bienestar y una ventaja difícil de encontrar en otro lugar, la cual justifique su precio alto o que sea prioridad en comparación a una alta gama de productos semejantes con un precio relativamente parecido. Al crear valor es necesario que exista una amalgama entre calidad, servicio y precio del producto.

Criterios de uso

Según Kotler y Keller (2016) mencionan que:

Casi todos los productos se pueden ofrecer con características diversas como complemento de su función básica. La empresa puede identificar y seleccionar nuevas características adecuadas haciendo encuestas entre sus compradores recientes y calculando a partir de éstas el valor para el cliente respecto al costo en que incurría la empresa por agregar cada característica potencial. (pág. 371).

El autor Porter (2015) informa que:

Proviene de la forma en que el proveedor influye en el valor real del cliente, reduciendo el costo o mejorando el desempeño de este último. Entre los criterios cabría citar los siguientes: calidad y características del producto, tiempo de entrega y apoyo a la ingeniería de aplicaciones (pág. 141).

Los criterios de uso son aquellas características que hacen al producto atractivo, donde el oferente a través de varios medios consigue que su producto reúna alguna característica en especial difícil de imitar, como: calidad, tiempo de entrega o costo. La fábrica al mejorar estos atributos podrá ser más atractiva para sus clientes meta.

Criterios basados en señales

El autor Porter (2015) informa que estos criterios “nacieron de las señales de valor o de los medios con que el cliente infiere o juzga el valor real del proveedor. Incluye factores como publicidad, atractivo de las instalaciones y reputación” (pág. 141).

Según Madero (2016) es necesario “crear conciencia de un producto o servicio para que el mercado pueda empezar a entender bien lo que haces y cómo, en un determinado momento, puedes ayudarlos”.

Los criterios basados en señales son los medios que el cliente utiliza al momento de analizar el valor que ofrece la organización, es decir juzga todos aquellos factores que se perciben. Al tener la planta de producción en orden el cliente percibirá que tanto la organización como la reputación de la fábrica son las adecuadas.

1.2.2.3 Enfoque, concentración o especialización

Según Olivares, Zarraga, Castillo, Ceballos y Corona (2015) nos informa que “la estrategia de enfoque se basa en seleccionar un nicho de mercado específico y de esta manera competir con enfoque en el costo y con enfoque en diferenciación” (pág. 103).

Según Porter (2015) nos informa que esta estrategia:

Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y la diferenciación (estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria), esta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular, y diseña las estrategias funcionales al tener presente lo anterior (pág. 116).

La estrategia de enfoque, concentración o especialización no es muy utilizada en las organizaciones, consiste en que la empresa escoja del mercado en general solamente a un segmento y a ese dedicarle todos sus esfuerzos y recursos con el fin de satisfacerlo, excluyendo a los demás, para conseguir una ventaja competitiva.

Enfoque basado en costo

Según Rivas, Reyes, Arzuaga y Vázquez (2018) “el enfoque de costo busca una ventaja de costo en un segmento blanco u objetivo para explotar las diferencias en cuanto al comportamiento de los costos” (pág. 11).

Según los autores Gareth y Jennifer (2014) en su libro administración contemporánea nos informa que en el enfoque basado en costos “sus objetivos son servir solo a un segmento del mercado y que la organización que la aplica sea la que tenga los menores costos de ese segmento” (pág. 268).

Esta estrategia consiste en escoger del mercado general a un segmento en específico y atenderlo solo a él, es decir dedicar todos sus esfuerzos de producción y fuerzas de ventas para satisfacer las necesidades del segmento, siendo la organización con menores costos y por efecto la que ofrezca el precio más bajo en ese segmento.

Enfoque basado en diferenciación

Según Porter (2015) señala que el enfoque basado en la diferenciación “procura distinguirse en el segmento elegido (...). Deben tener clientes con necesidades especiales, pues de lo contrario el sistema de producción y el de entrega que los atiende mejor deberán distinguirse de los otros segmentos” (pág. 15).

Según los autores Gareth y Jennifer (2014) detalla que el enfoque basado en diferenciación “trata de servir a solo un segmento de todo el mercado y ser la organización más diferenciada de ese segmento” (pág. 268).

Esta estrategia utiliza a la diferenciación como su principal atractivo para satisfacer las necesidades especiales de un segmento en específico, lo atiende de manera exclusiva, pero con un producto o servicio que reúna características innovadoras.

1.3 Fundamentos.

1.3.1 Fundamentos sociales

En el ámbito social las diversas empresas y actores de la economía del país están respaldados por el Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021), específicamente en el caso de las empresas productoras como las fábricas de hielo donde se hace énfasis en la utilización adecuada y eficiente de materias primas, además de aportar de manera competitiva a la sociedad, considerando necesario para esta investigación mencionar al eje 2: Economía al Servicio Social y a su objetivo 5.

En el Eje 2: Economía al Servicio Social, se hace énfasis a:

“El sistema económico del Ecuador es social y solidario por definición constitucional (CE, 2008, art. 283), ya que propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza. A partir de esta definición, se busca garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir, en el cual interactúan los subsistemas de economía pública, privada, popular y solidaria”.

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

“(…) Impulsar una economía que se sustente en el aprovechamiento adecuado de los recursos naturales, que guarde el equilibrio con la naturaleza e incorpore valor agregado a productos de mayor cantidad y mejor calidad; involucrando a todos los actores y democratizando, a más de los medios de producción, los medios de comercialización”.

Se menciona al objetivo 5 del Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”, debido a que la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, utiliza como materia prima única “el agua”, que como se menciona en los fundamentos legales, está constituye un patrimonio nacional esencial para la vida, la cual está siendo utilizada para una actividad productiva, que según disposición constitucional se encuentra en cuarto puesto de importancia de acuerdo a su prelación, es decir que el uso del agua, debe ser dosificado y controlado, para que tenga un mayor alcance a las zonas rurales de la provincia.

El resultado de esta investigación tendrá como impacto social un beneficio a la comunidad en general debido a que la organización podrá producir un producto de calidad, en relación a la estrategia escogida, es decir que ofertará un producto que genere valor para el cliente (organizaciones y personas que se dedican a las actividades pesqueras) al adecuarse a sus expectativas, además de un precio accesible y atractivo.

1.3.2 Fundamentos legales

1.3.2.1 Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la Republica del Ecuador (2008) en el Capítulo segundo “Derechos del buen vivir”, Sección primera, Agua y alimentación, informa:

Art. 12.- El derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable. El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida.

Según la Constitución de la Republica del Ecuador (2008) en el Capítulo segundo “Derechos del buen vivir”, Sección octava, Trabajo y seguridad social, informa:

Art.33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Según la Constitución de la Republica del Ecuador (2008) en el Capítulo quinto “Sectores estratégicos, servicios y empresas públicas”, informa:

Art. 318.- El agua es patrimonio nacional estratégico de uso público, dominio inalienable e imprescriptible del Estado, y constituye un elemento vital para la naturaleza y para la existencia de los seres humanos. Se prohíbe toda forma de privatización del agua.

La gestión del agua será exclusivamente pública o comunitaria. El servicio público de saneamiento, el abastecimiento de agua potable y el riego serán prestados únicamente por personas jurídicas estatales o comunitarias.

El Estado fortalecerá la gestión y funcionamiento de las iniciativas comunitarias en torno a la gestión del agua y la prestación de los servicios públicos, mediante el incentivo de alianzas entre lo público y comunitario para la prestación de servicios.

El Estado, a través de la autoridad única del agua, será el responsable directo de la planificación y gestión de los recursos hídricos que se destinarán a consumo

humano, riego que garantice la soberanía alimentaria, caudal ecológico y actividades productivas, en este orden de prelación. Se requerirá autorización del Estado para el aprovechamiento del agua con fines productivos por parte de los sectores público, privado y de la economía popular y solidaria, de acuerdo con la ley.

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el Capítulo sexto “Trabajo y producción”, Sección primera, Formas de organización de la producción y su gestión.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivarán aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

1.3.2.2 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Según la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011) en el Capítulo segundo “Derechos y obligaciones de los consumidores, informa:

Art. 4.- Derechos del Consumidor. - Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; y,

10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención sanción y oportuna reparación de su lesión;

11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá notar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Según la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011) en el Capítulo quinto “Responsabilidades y obligaciones del proveedor”, informa:

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor. - Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Según la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011) en el Capítulo Doceavo “Control de Calidad”, informa:

Art. 66.- Normas Técnicas. - El control de cantidad y calidad se realizará de conformidad con las normas técnicas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN -, entidad que también se encargará de su control sin perjuicio de la participación de los demás organismos gubernamentales competentes. De comprobarse técnicamente una defectuosa calidad de dichos bienes y servicios, el INEN no permitirá su comercialización; para esta comprobación técnica actuará en coordinación con los diferentes organismos especializados públicos o privados, quienes prestarán obligatoriamente sus servicios y colaboración.

Las normas técnicas no podrán establecer requisitos ni características que excedan las establecidas en los estándares internacionales para los respectivos bienes.

1.3.2.3 Ley orgánica de recursos hídricos, usos y aprovechamiento del agua

Según la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del agua (2011) en el Título III Derechos, Garantías y Obligaciones, Sección Segunda, De

los Usos del Agua, Capítulo VII “Obligaciones del Estado para el Derecho Humano al agua”, informa:

Art. 86.- Agua y su prelación: De conformidad con la disposición constitucional, el orden de prelación entre los diferentes destinos o funciones del agua es:

- a) Consumo humano;
- b) Riego que garantice la soberanía alimentaria;
- c) Caudal ecológico, y,
- d) Actividades productivas.

El agua para riego que garantice la soberanía alimentaria comprende el abrevadero de animales, acuicultura y otras actividades de la producción agropecuaria alimentaria doméstica; de conformidad con el Reglamento de esta Ley.

1.3.2.4 Reglamento interno de trabajo de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

El Reglamento interno de trabajo de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A (2018) en el Capítulo VII Índices Mínimos de Eficiencia, detalla:

Art.67.- Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso, caso contrario la empresa se acogerá al derecho previsto en el Numeral 5 del Artículo 172 del Código del Trabajo.

Art.68.- Todos los trabajadores de la Empresa precautelaran que el trabajo se ejecute en observancia a las normas técnicas aplicadas a su labor específica y que redunde tanto en beneficio de la Empresa, como en el suyo personal.

El Reglamento interno de trabajo de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A (2018) en el Capítulo XVI Prohibiciones a los trabajadores, detalla:

Art.94.- A más de las prohibiciones establecidas en el Artículo 46 del Código de Trabajo, que se entienden incorporadas a este Reglamento y las determinadas por otras leyes, está prohibido al trabajador:

1. Negarse a trabajar en las labores, funciones u horarios a que estuvieren destinados.
2. Disminuir intencionalmente el ritmo de trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas al trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ella.
3. Retirarse del turno antes de que se presente el trabajador que debe suceder en la labor.
4. Rehusarse sin causa justificada, la realización de trabajo extraordinario o suplementario requerido por la empresa. Coartar la libertad ajena para trabajar o no laborar.
5. Obrar con negligencia, descuido y deslealtad.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Tipo de investigación

En esta investigación se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir un **enfoque mixto**, que enriquezca los resultados y conclusiones del presente trabajo.

El enfoque cualitativo se utilizó en esta investigación porque al momento de estudiar las variables, V.I: cadena de valor y V.D: ventaja competitiva, permitió comprender la problemática del objeto de estudio, siguiendo un diseño de investigación flexible, interactuando con los trabajadores de forma natural, pudiendo elaborar preguntas de investigación relevantes para el estudio.

Se aplicó el juicio profesional como investigador con una óptica crítica para analizar los datos recolectados con las técnicas de entrevista y observación, permitiendo redactar conclusiones y recomendaciones apropiadas a la problemática.

El enfoque cuantitativo se utilizó en esta investigación porque se analizó al objeto de estudio “Fábrica de Hielo Fhisachi S.A” y a las opiniones y gustos de los clientes reales de la fábrica, mediante un análisis estadístico de los datos obtenidos en la técnica de encuesta aplicada a los clientes reales con el fin de comprobar la idea a defender.

Los tipos de investigaciones que se aplicaron son los siguientes:

2.1.1 Investigación Exploratoria

Esta investigación se aplicó por cuanto no existe información actualizada de la empresa en fuentes secundarias, aunque existe una propuesta hacia la empresa en el año 2016 esta no profundiza en la variable independiente y dependiente, y para no hacer juicios de valor en base a información desactualizada, se consideró acudir al fenómeno de estudio. Para este efecto se elaboró una ficha de observación semiestructurada que detalla el proceso productivo de la cadena de valor, además de entrevistar a la cúpula de la empresa, trabajadores, y acudir a las entidades reguladoras pertinentes.

La investigación exploratoria aportó en el trabajo porque identificó la problemática del estudio, y ayudó en la elaboración de la propuesta.

2.1.2 Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación es utilizada por cuanto es necesario describir y especificar las características, opiniones, gustos y expectativas de los clientes reales del hielo producido por la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, esta información se consiguió a través de la aplicación de una encuesta a los clientes que acudían a comprar a la fábrica según la base de datos proporcionada por la administración. Previa aplicación de la encuesta a los clientes se aplicó una prueba piloto de 10 encuestas para validar el instrumento con preguntas claras para los encuestados y oportunas para la investigación.

Los datos que se obtuvieron a través de la ejecución de las técnicas de investigación, son descritos para especificar la opinión de los clientes reales acerca de la fábrica.

2.2 Métodos de la investigación

Los métodos de investigación teóricos utilizados en la presente investigación fueron: método analítico, sintético, deductivo e inductivo los cuales se detallan a continuación:

2.2.1 Método Analítico

Se utilizó este método para desglosar a la cadena de valor de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, es decir todos los elementos que la conforman, en este caso las actividades primarias y de apoyo, para establecer las relaciones que existen entre una y la otra, y poder estudiar la variable a fondo, de igual manera con los gustos y opiniones de los clientes sobre el producto y las actividades que realiza la fábrica.

2.2.2 Método Sintético

Se utilizó este método porque después de analizar a las diversas actividades que se efectúan en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A fue necesario reconstruir la cadena de valor de una forma que permitió entender mejor la importancia de cada uno de los procesos y subactividades, que a su vez ayudó a proponer un mejor enfoque para la empresa haciendo énfasis en sus actividades de valor.

2.2.3 Método Deductivo

Este método fue utilizado debido a que en la investigación se requiere de deducciones lógicas para llegar a conclusiones y resultados relevantes; se analizó al conjunto de elementos que permiten satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes actuales y potenciales de la organización.

El método inicia a partir de la etapa de revisión de literatura y el desarrollo de teorías y conceptos, donde se analiza dichos trabajos de investigación publicados, es decir un análisis de lo general a lo específico, permitiendo identificar cuáles son las actividades que generan mayor valor al cliente, además de comprobar ciertas premisas ya establecidas sobre los gustos y preferencias de los consumidores mediante la técnica de encuesta.

2.2.4 Método Inductivo

Se utiliza este método porque inicia de lo específico a lo general, lo que se plasma en los resultados obtenidos en la etapa de recolección de datos, donde se concluye acerca del objeto de estudio conforme a lo estipulado por las teorías, es decir comprobando de manera empírica las teorías relacionadas a las variables de estudio, a través del análisis individual de los hechos.

2.3 Diseño del muestreo:

2.3.1 Población

En virtud que dentro de las técnicas de recolección de información constan la encuesta y la entrevista las cuales requieren de poblaciones distintas es necesario establecer un número diferente de sujetos de investigación.

La población a quién fue aplicada las diversas técnicas de investigación son:

La población para la entrevista, denominada población 1, estuvo conformada por 4 personas que proporcionaron datos e información relevante para el presente trabajo de investigación, los cuales fueron un investigador pesquero del Instituto Nacional de Pesca, el jefe de calidad ambiental de la prefectura, el gerente general y administrador de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A.

La población para la entrevista a trabajadores, denominada población 2, estuvo conformada por 11 personas, que son trabajadores fijos de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, donde se encuentra personal del área administrativa y operaria.

La población para la encuesta a clientes, denominada población 3, está dada por los clientes frecuentes que tiene la fábrica, es decir, las personas y organizaciones que compran hielo de forma continua en la organización, el número de esta población fue determinado según base de datos proporcionada por la administración de la fábrica.

Tabla 1: Población general de la investigación

Población	Cantidad	Técnica
Administración de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A.	2	Entrevista
Jefe e investigador de las instituciones reguladoras de la pesca y el ambiente.	2	Entrevista
Trabajadores de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A.	11	Entrevista
Clientes frecuentes.	51	Encuesta
Total	66	

Fuente: Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

2.3.2 Tipos de muestreo y tamaño de la muestra

En conformidad con el tamaño de la población de cada técnica se consideró necesario aplicar un censo, tanto a trabajadores como a clientes reales, solo procediendo a realizar un muestreo para los expertos, tal y como se detalla a continuación:

Como la **muestra de la población de entrevista a expertos**, se escogió a la cúpula de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A como los informantes adecuados para la ejecución de la entrevista, debido a que son ellos los que aplican el proceso administrativo en la organización, conocen la filosofía empresarial, giro y modelo del negocio, además se adicionó a esta muestra a un jefe y a un investigador de las principales instituciones reguladoras de la pesca y ambiente para conocer si los procesos actuales de la organización están acorde a los requerimientos establecidos, dando una muestra total de 4 personas a entrevistar, cuyo muestreo es no probabilístico por juicio.

2.4. Diseño de recolección de datos

Una vez definida la población a investigar se procedió a aplicar técnicas de recolección de información, entre las que destacan:

- la observación
- entrevista
- encuesta.

2.4.1. Técnicas de investigación

2.4.1.1 Observación

Se aplica una observación semiestructurada para entender la problemática y la funcionalidad de la organización, donde los principales sujetos de investigación son los operarios y el jefe operario quienes explicaran los procesos, al tratarse de una observación natural participante.

2.4.1.2 Entrevista

La entrevista se aplica a tres sujetos de investigación con la finalidad de entender la problemática y proponer una solución viable:

Entrevista a empresas reguladoras: Tiene la finalidad de obtener información acerca de las normas y requerimientos que deben seguir las industrias que tienen influencia en el sistema de valor de la pesca, además de establecer que las actividades que se realizan actualmente están acorde a las leyes actuales, esta técnica es aplicada a un investigador pesquero del Instituto Nacional de Pesca, y al jefe de calidad de la dirección de ambiente de la Prefectura de Santa Elena.

Entrevista a la administración: En la presente investigación para entender la problemática y el mecanismo de funcionamiento se aplica la técnica de entrevista al gerente general y al administrador de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, debido a que son las personas quienes diseñan las estrategias de mercado, obteniendo información acerca del modelo de negocio.

Entrevista a trabajadores: Permite obtener información relacionada a las operaciones diarias que se realizan en la Fábrica de Hielo, pudiendo diagnosticar temas relacionados con la eficiencia y demás indicadores que abarcan la cadena de valor.

2.4.1.3 Encuesta

La aplicación de la técnica de encuesta dirigida a los clientes frecuentes tiene como finalidad conocer cuál es su opinión acerca de la fábrica y cuáles son las necesidades y expectativas sobre el producto, qué los motiva a su compra, y en qué actividades complementarias creen que se podría mejorar en la propuesta de valor.

2.4.1.4 Instrumentos de investigación

Ficha de observación: En esta ficha se detallan palabras claves, existiendo un espacio que permite llenar con observaciones, además de ponderaciones como: buena, regular y mala que califican a cada categoría según la realidad observada.

Guía de entrevista: Se realizaron tres tipos de guía de entrevista dependiendo del entrevistado, donde se enlistaron varias preguntas abiertas de acuerdo a la temática de estudio, es decir relacionadas al cumplimiento de las tareas científicas.

Cuestionario: El diseño del cuestionario está comprendido por preguntas de alternativas múltiples donde el encuestado podrá indicar su opinión rigiéndose a la escala de Liker presentada, además de dos preguntas de respuestas múltiples cuyos resultados contribuyen a la propuesta.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y RESULTADOS

3.1. Análisis de datos

3.1.1 Análisis de la observación

En la observación realizada al área administrativa y de procesos de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A se pudo evidenciar las diversas actividades que se ejecutan para la producción y comercialización del hielo, donde se identificó las siguientes características de cada una de las nueve actividades genéricas a analizar.

La logística de entrada está comprendida principalmente por el abastecimiento de agua potable a través de la tubería y el almacenado de la misma en dos cisternas, además cuenta con una bodega de materiales y una bodega de líquido de amoníaco que es almacenado en tanques y llenados por su proveedor en la ciudad de Guayaquil. El principal problema es la desorganización de las bodegas.

Las operaciones, para producir el hielo industrial se requiere de siete procesos: almacenamiento de agua potable, traslado del agua a través de las bombas de elevación de agua a presión hasta los tanques, llenado de agua en moldes, enfriamiento en brines – 10°C o congelación, desmolde de bloque o de hielo en agua tibia, almacenamiento de marqueta de hielo en las cámaras de almacenamiento, entrega o despacho de hielo, si el cliente desea el hielo triturado se adiciona un proceso más.

La logística de salida de la fábrica tiene la capacidad de almacenar hasta 1000 marquetas de hielo, en la época de clara la producción es mínima por lo que se comercializa el hielo almacenado. El principal problema es que no existe un canal de distribución del producto por lo que los clientes se ven obligados a acudir a la fábrica con un vehículo o un medio que les permita trasladar el hielo a su destino.

La mercadotecnia y ventas, el marketing es deficiente porque no se realizan campañas publicitarias en los canales de comunicación tradicional, siendo su principal estrategia la “de boca a boca”, además existe un fan-page inactivo donde no existe información apropiada para los clientes. Los puntos a rescatar son la aplicación de promociones en compras al por mayor (a partir de 20 marquetas), y letreros dentro de la fábrica que orientan al cliente.

Servicios, no existen actividades que complementen, aumenten o conserven el valor al cliente al momento de adquirir el hielo, tampoco hay devoluciones de dinero por el hielo vendido.

Infraestructura organizacional, la planeación es responsabilidad del gerente y administrador de la fábrica debido a que ellos como alta cúpula son los que toman las principales decisiones, tienen una política de cobros al contado y a crédito sin intereses cuando el cliente es tradicional, pero no existe una comunicación apropiada entre los colaboradores y la administración. Un punto a rescatar es la documentación formal existente, como es el caso de un reglamento interno de trabajo y de higiene y seguridad.

La gestión de recursos humanos es regular porque, aunque todos los empleados están legalmente contratados, reciben de manera puntual el pago por su trabajo, y existe la posibilidad de solicitar permisos y anticipo de sueldo; existe una problemática “la inexistencia de un documento que especifique el proceso que se debe aplicar para el reclutamiento, selección y contratación del personal”, además que las capacitaciones solo se las otorga al personal operario, mientras que el personal administrativo solo rige sus funciones basados al reglamento interno de la organización.

El desarrollo tecnológico es regular porque, aunque cuentan con la maquinaria adecuada para producir un hielo de calidad (la misma que es utilizada en las diferentes fábricas de hielo), los mantenimientos preventivos y correctivos no son eficientes, provocando que un daño en una maquinaria tarde semanas en ser solucionado; mientras que en el área administrativa se utiliza equipo de computación tradicional como: computadoras, impresoras y dispositivos de almacenamiento de información.

Las adquisiciones, la fábrica busca a los mejores proveedores antes de adquirir los diversos insumos, maquinarias y demás implementos necesarios para el funcionamiento general de la fábrica. Las maquinarias son adquiridas en la provincia del Guayas a empresas de origen japonés con una política de entrega de maquinaria depreciada como parte de pago en la adquisición de una nueva maquinaria, mientras que los implementos para los operarios son adquiridos en la provincia de Santa Elena.

3.1.2 Análisis de la entrevista a empresas reguladoras

Instituto Nacional de Pesca:

Entrevista realizada al investigador químico farmacéutico David Parrales.

1.- ¿Qué institución otorga los permisos de funcionamiento a las fábricas de hielo?

Las instituciones encargadas de otorgar permisos a las fábricas de hielo, son:

- Subsecretaría de Acuacultura (Permisos de funcionamiento)
- Subsecretaría de Calidad e Inocuidad (Regulaciones, permisos para comprar y vender), otorga la verificación de conformidad regulatoria, cada seis meses a la fábrica.

2.- ¿Siguen vigentes la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero 2005-007, y el reglamento de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero del año 2016?

Tanto la ley como el reglamento siguen vigentes.

3.- ¿Qué leyes o reglamentos regulan a las fábricas de hielo?

Ley de Subsecretaría de Calidad e Inocuidad, amparado en el Plan Nacional de Control.

4.- ¿Cuáles son los requisitos que debe reunir una fábrica de hielo para operar?

Los requisitos están dados por la Subsecretaría de Calidad e Inocuidad por los formularios de verificación de establecimiento F06 (fábricas de hielo), siendo:

Verificación de condiciones en Planta de Hielo:

1.- Producción.

1.1 Buenas condiciones generales de limpieza, higiene y mantenimiento.

1.2 Las prácticas evitan contaminación cruzada.

2.- Silos/ almacenamiento.

2.1 Pisos de materiales de fácil limpieza, y desinfección, no porosos.

2.2 Pisos de drenaje eficiente... No hay agua fluyendo libremente y sin charcos.

2.3 Paredes con materiales impermeables de fácil limpieza, desinfección, no poroso y libre de óxido.

2.4 Tumbados/ techo de fácil limpieza, desinfección, no poroso y libre de óxido.

2.5 Puertas de material de fácil limpieza, desinfección, no poroso y libre de óxido.

2.6 Iluminación.- de suficiente intensidad y protegida.

2.7 Área de entrega.- Buenas condiciones generales de limpieza, higiene y mantenimiento.

2.8 Instrumentos y equipos que están en contacto con el hielo, libre de óxido de fácil limpieza y desinfección (Acero inoxidable).

3.- Manejo de plagas y pestes (roedores).

3.1 No evidencias de insectos, roedores, aves, animales domésticos.

3.2 Existe registro de control de plagas y pestes.

4.- Manejo del agua.

4.1 Existe un sistema documentado que cubre el control de potabilidad (control de análisis microbiológico).

4.2 Sistema documentado para agua de mar.

5.- Lavabos.

5.1 En áreas de entrada y número suficiente.

5.2 No operados manualmente, con jabón, o desinfectante autorizados.

5.3 Acceso a toallas desechables u otro sistema de secado que evite la contaminación.

6.- Higiene de áreas y equipamiento.

6.1 Existen un sistema documentado de limpieza para todas las áreas y equipos.

6.2 Satisfactorias condiciones de limpieza, existe verificación.

6.3 Químicos e implementos son mantenidos en su área respectiva.

6.4 Químicos usados son aprobados para su uso con alimento.

6.5 Químicos y aditivos están específicamente etiquetados.

7.- Entrenamiento e higiene del personal.

7.1 Existe un sistema documentado que cubra salud e higiene, control de enfermedades.

7.2 Existe un plan de capacitación con registro.

7.3 Sistema cubre el control de comportamiento no higiénico.

7.4 Existe un botiquín.

7.5 Vestimenta de trabajo adecuada (No debe salir al exterior).

Prefectura de Santa Elena: Dirección de Ambiente

Entrevista realizada al jefe de Calidad Ambiental, Biólogo Robinson Rojas Gavilanes

1.- ¿Cuáles son los requisitos que debe reunir una fábrica de hielo para operar?

La actividad ambiental de una fábrica de hielo exige el trámite para obtener un “Registro Ambiental”, el cual es de emisión inmediata, con un costo de \$180,00.

El trámite del permiso ambiental es de única vez, pero se debe presentar al año un informe ambiental de cumplimiento y posteriormente cada 2 años.

2.- ¿Cuáles son las implicaciones ambientales y legales que tiene una fábrica de hielo?

Una fábrica de hielo puede ocasionar ciertas contaminaciones, como:

Contaminación auditiva: Ruido ocasionado por el uso de la maquinaria, sobre todo en el proceso de congelamiento del agua para producir hielo.

Las descargas de salmuera: La producción de hielo requiere el uso de sal, si la fábrica posee un sistema de alcantarillado no hay problema; pero si el agua llega al suelo existe una afectación.

Se deben regir al Reglamento del Código Orgánico del Ambiente.

3.- ¿En qué condiciones debe estar la planta o infraestructura para poder producir?

Las condiciones y requisitos los dictan el Instituto Nacional de Pesca y la Subsecretaría de Calidad e Inocuidad.

3.1.3 Análisis de la entrevista a la administración de la Fábrica Fhisachi S.A

1.- ¿Como administrador usted dispone de un sistema de control de inventario? y si es así ¿Cómo funciona?

La fábrica dispone de un sistema de control de inventario que se ajusta a la capacidad de producción de las tinajas, la primera tiene una capacidad de 456 marquetas, la segunda tina de capacidad de 448 y la tercera de 300 marquetas de hielo, de esa manera se produce y almacena en las cámaras de frío para que no exista una sobre producción.

Se realiza un control físico del inventario mediante un conteo y registro del hielo que ingresa a la cámara de frío después de la producción, el mismo que se suma al inventario ya existente; mientras que la disminución del inventario vendido se lo efectúa a través de notas de ventas y factura de clientes. El control es llevado en un

cuaderno donde posteriormente es registrado en el sistema, el método utilizado es el FIFO (First In First Out) para vender el hielo que ha sido producido con anterioridad.

2.- ¿Cuáles son los canales de distribución de sus productos a sus diversos tipos de clientes?

La fábrica no posee sucursales siendo su planta de producción el único canal de distribución, aunque cuando una empresa solicita una compra grande, la fábrica lleva el hielo a su destino cobrándole un adicional de \$0,50 por marqueta de hielo, es decir cada marqueta a un precio final de \$3,50.

La fábrica tiene tres tipos de clientes y por ende su distribución y precio:

- El cliente mayorista trae su propio vehículo y al comprar al por mayor se le vende la marqueta a \$3,00.
- El cliente minorista que transporta por si solo el hielo, tiene la oportunidad de llevar desde 1/3 de marqueta a un precio \$1,00, y la marqueta completa a \$3,50.
- El cliente distribuidor que es una empresa dedicada a la transportación de hielo y tiene acuerdo con los clientes grandes, al cual se le otorga un precio de \$2,50.

3.- ¿Qué medios utiliza para comunicar su producto al mercado?

Se utiliza el teléfono y correo electrónico para mantener la comunicación con los clientes grandes, mientras que con el fan-page se da a conocer el producto ofrecido

al mercado. Las cuñas radiales se hicieron al principio para dar a conocer a la fábrica, pero ahora que ya está posicionada se dejaron de realizar.

4.- ¿Ofrece algún servicio adicional o complementario al de la venta de hielo?

El modelo de negocio de la empresa es netamente de producción y comercialización de hielo, por lo que no se ofrece un servicio complementario; pero se vende sal en sacos a \$4,25, porque es solicitado por los comerciantes de mariscos que la requieren para conservar la frescura de su producto.

5.- ¿Cuáles son sus principales proveedores que permiten garantizar el correcto funcionamiento de la producción?

La fábrica requiere principalmente a dos instituciones para su producción: CENEL que provee de energía eléctrica, y Aguapen distribuidora de agua potable.

Además, cuenta con otros proveedores como:

- Proveedor de sal en grano en la parroquia de José Luis Tamayo.
- Proveedor de aceite para compresores, ubicado en la ciudad de Guayaquil.
- Proveedor de maquinaria y equipos de frío, empresa Japonesa MAICO Corporation ubicada en Guayaquil.
- Proveedor de amoníaco, empresa proveedora de Guayaquil (controlado por antinarcótico), por lo que se realizan inspecciones mensuales donde se reporta la cantidad comprada, usada, y el sobrante (que queda almacenado en botellas de 80 litros).

6.- ¿Cuáles son los programas y proyectos para el recurso humano que la fábrica aplica?

Para el personal administrativo se realiza un plan de inducción el cual consiste en explicar las funciones a desempeñar en su cargo, conocer a sus compañeros y las diferentes áreas de trabajo; mientras que al personal operativo se le otorga capacitaciones continuas sobre producción, seguridad laboral e higiene, manejo y control de materia prima y químicos, mediante un plan HASA que es presentado al INP. Además existe una empresa que se encarga de la fumigación de plagas la misma que da capacitaciones para que el personal operativo pueda hacer la limpieza adecuada en las áreas que corren peligro de ser habitadas por plagas e insectos.

7.- ¿La toma de decisiones en la fábrica es centralizada o descentralizada?

La toma de decisiones se maneja en conjunto con el personal de turno, mediante reuniones para concretar temas de producción y horario; al igual que los temas de mantenimiento, es decir se lleva una administración centralizada que escucha al personal para tomar decisiones acertadas.

8.- ¿Conoce usted los conceptos de cadena de valor y ventaja competitiva?

Si se conocen ambos términos, en cuanto a ventaja competitiva se identifica al mercado potencial para crear una necesidad y luego satisfacerla a través de un producto de calidad y rendimiento, convirtiéndose en el valor competitivo ofrecido; mientras que el enfoque de cadena de valor no se lo aplica totalmente.

9.- ¿Qué estrategias aplica la organización en relación a la cadena de valor?

La estrategia principal es asegurar la venta de al menos el 60% de la producción a través de acuerdos comerciales con empresas proveedoras de pescado, debido a que los propietarios cuentan con un negocio de venta de pescados y los proveedores al necesitar de hielo está la suministra como parte de pago, y el 40% de la producción es destinado al mercado en general.

Otra estrategia es la existencia y disponibilidad de stock que es complementada con la atención las 24 horas del día; aunque en épocas fuertes de pesca, el hielo comienza a escasear y se da prioridad a los clientes frecuentes quienes realizan compras de forma continua y anticipada, satisfaciendo sus necesidades de compra.

10.- ¿Utiliza un procedimiento distinto al estándar para producir, distribuir o comercializar su producto?

Se utiliza el procedimiento estándar para la producción del hielo, mientras que la distribución es directa de la planta al cliente, y en la comercialización solo en casos especiales se entrega el hielo a las empresas.

11.- ¿Cumple con la producción diaria en un tiempo menor al planificado?

En general se cumple con la producción diaria planificada, pero en ocasiones existe demora en la producción por el control de la salmuera en las tinas porque al ser una producción continua la salinidad tiende a caerse, además se restringe o paraliza la

producción en horarios picos (17h00 a 22h00) debido a los costos, salvo el caso de días de producción alta en época de oscura donde se produce sin restricciones.

12.- ¿Cuál es el valor que ofrece a sus clientes reales?

El valor que reciben los clientes y que a su vez los fideliza a la fábrica son:

- El horario de atención de 24 horas.
- Disponibilidad de stock.
- Crédito sin intereses a los clientes mayoristas.

13.- ¿Cuáles son las características y atributos de su producto?

Los atributos del hielo son:

- El tamaño y peso correcto de la marqueta (alrededor de 150 libras).
- La calidad del hielo, fabricado con la temperatura adecuada para que tenga un buen rendimiento.

14.- ¿A qué segmentos se enfoca la producción de la fábrica y cuál es el perfil de sus clientes?

Los clientes fuertes son los que se encuentran en la industria pesquera como es el caso de las empresas procesadoras de pescado y comerciantes de mariscos. Otros clientes son vendedores ambulantes como los que ofrecen bebidas en las playas, vendedores de jugos; mientras que al mercado donde se quiere apuntar son los laboratorios de larva en la época de calor y las camaroneras.

15.- ¿Conoce a sus actuales competidores, y productos sustitutos de su producto?

Existen dos competidores cercanos que es la Fábrica de Hielo G.P y la Nieve (los cuáles no cuentan con una atención de 24 horas al día); mientras que los demás competidores se los encuentran en los puertos pesqueros, siendo el principal competidor la Fábrica Pico Hielo que por su capacidad instalada y ubicación aplica una estrategia de enfoque en el Puerto de Santa Rosa. No existen productos sustitutos del hielo industrial.

3.1.4 Análisis de la entrevista a trabajadores de la Fábrica Fhisachi S.A

1.- ¿Por qué razón cree usted que se utilizan los procesos actuales de producción del hielo en la fábrica?

Porque son los procesos que se utilizan en las fábricas de hielo para producir un producto de calidad, debido a que ya han sido comprobados como los mejores, además el tiempo que dura la producción permite obtener la cantidad de hielo necesaria para cumplir con la demanda que existe en el mercado.

2.- ¿Qué efecto cree usted ocasionaría implementar un procedimiento distinto al estándar para producir el hielo?

Si se produce hielo con un proceso o materia prima diferente es probable que el hielo no sirva para la venta, debido a que no sería de calidad y rendimiento, además que serían costos adicionales para la fábrica.

3.- ¿Cuál es su opinión acerca del sistema de control de inventarios que posee la fábrica?

Es regular porque se controla el inventario por producción, es decir se produce según la capacidad máxima que tienen las cámaras de enfriamiento. El control se lo lleva mediante un registro en un cuaderno que luego es presentado a la administración donde se registra las entradas y salidas del producto en el sistema DOBRA empresarial.

4.- ¿Considera usted que los medios utilizados para comunicar y entregar el hielo son los adecuados o cuales implementaría usted?

El medio de distribución que utiliza la fábrica es el adecuado porque los clientes que requieren del hielo cuentan con transporte propio, y cuando el caso lo amerita la fábrica transporta el hielo, en cuanto a la comunicación del producto el fan-page no es el medio de comunicación más adecuado porque no se han obtenido clientes nuevos por ese medio, aunque no se considera necesario implementar uno nuevo.

5.- ¿Qué servicio adicional o complementario al de la venta del hielo permitirá diferenciar a la fábrica en el mercado?

Un producto complementario sería la elaboración de hielo seco y en cubos que es producido con un químico especial que mantiene el pedazo de hielo de 3 a 4 días sin enfriamiento, este producto es solicitado por los comerciantes de mariscos, aunque los procesos para fabricar este producto son más complejos.

6.- ¿Por qué cree que se siga manteniendo relaciones comerciales con los actuales proveedores de materia prima, insumos y maquinarias?

Porque son los proveedores que ofrecen los precios más bajo en el mercado, con entrega puntual de los pedidos, además disponen de la materia prima y equipos de calidad que la fábrica requiere, generando confianza mutua.

7.- ¿Cree usted que los proyectos de recursos humanos implementados por la fábrica contribuyen a que usted tenga un mejor desempeño?

Aunque no existe un departamento de recursos humanos la administración realiza acciones que aportan a que los colaboradores tengan un buen desempeño laboral.

8.- ¿Qué cree usted necesario implementar en la fábrica para mejorar su desempeño laboral?

Una mejor gestión es necesaria para que los procesos tengan mejor fluidez, además se debe dar uniformes térmicos a los operarios para ingresar a la cámara de frío (botas industriales, gorro y chompa); mientras que en el área administrativa se debe capacitar al personal administrativo.

9.- ¿Qué beneficios le brinda la empresa para mejorar su desempeño?

Uno de los principales beneficios es el pago puntual de forma quincenal y mensual por el trabajo realizado, además que todos están asegurados al IESS. Se brinda

capacitaciones aproximadamente cada dos meses al personal operario en temas como seguridad laboral, primeros auxilios, tratamiento al producto, uso y manejo de materias primas; mientras que el personal administrativo no es capacitado.

10.- ¿Qué piensa usted que es la cadena de valor?

El personal de la fábrica no tiene conocimiento acerca de la cadena de valor.

11.- ¿Cuántas veces se incumple con la producción diaria planificada en un período de un mes?

En la semana se realizan 5 producciones y al mes 20 por lo que la producción no se incumple al menos que exista una orden directa de administración, por lo general la producción se cumple porque si un turno no termina el próximo se encarga de seguir con el proceso. Aunque existen casos que en un mes se puede incumplir con la producción planificada de 1 a 5 veces por factores como apagones eléctricos.

12.- ¿Considera usted que se utiliza una menor cantidad de recursos de lo planificado para la producción diaria o existen abundantes desperdicios de insumos y materia prima?

Se utiliza la cantidad de insumos que está planificada porque ya existen medidas estándar para la producción, sobre todo hay un cuidado especial en el uso de amoniaco porque su mal uso podría ocasionar perjuicios a la salud de los trabajadores. La materia prima que más se desperdicia es el agua potable cuando los moldes se rebasan de agua antes de ser retirados.

3.1.5 Análisis de los resultados de la encuesta realizada a los clientes reales.

Edad de los encuestados

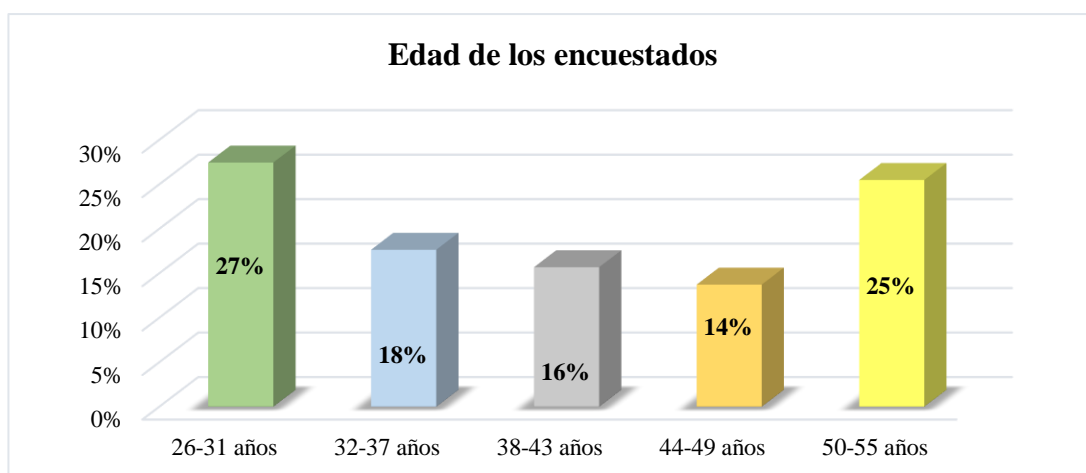
Tabla 2: Edad de los encuestados

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
	26-31 años	14	27%
	32-37 años	9	18%
	38-43 años	8	16%
	44-49 años	7	14%
	50-55 años	13	25%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 2: Edad de los encuestados



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

La mayoría de los encuestados están entre la edad de 26 a 31 años, seguido de los clientes de 50 a 55 años, estas características se dan porque tanto personas jóvenes como adultos han optado por la pesca y la comercialización de marisco como una fuente de ingreso rentable para sustentar los gastos de su familia.

Nivel de instrucción de los encuestados

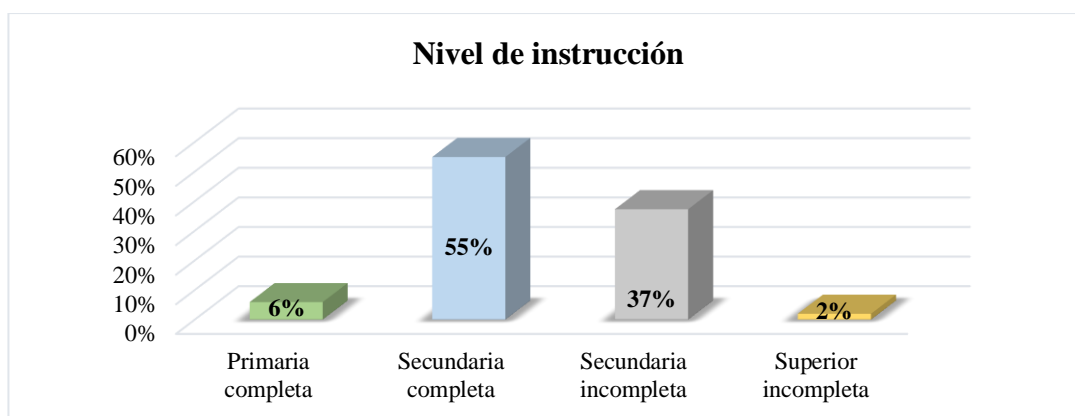
Tabla 3: Nivel de instrucción de los encuestados

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
	Primaria completa	3	6%
	Primaria incompleta	0	0%
	Secundaria completa	28	55%
	Secundaria incompleta	19	37%
	Superior completa	0	0%
	Superior incompleta	1	2%
	Ninguna	0	0%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 3: Nivel de instrucción de los encuestados



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

La mayoría de los clientes encuestados han cursado la secundaria, donde la mayor parte la ha terminado, siendo pocos los que solo cursaron la primaria y apenas uno acudió a las aulas universitarias, como conclusión no es necesario que las personas tengan estudios superiores para dedicarse a la actividad de la pesca y comercialización de mariscos o bebidas.

Finalidad que le da al hielo comprado

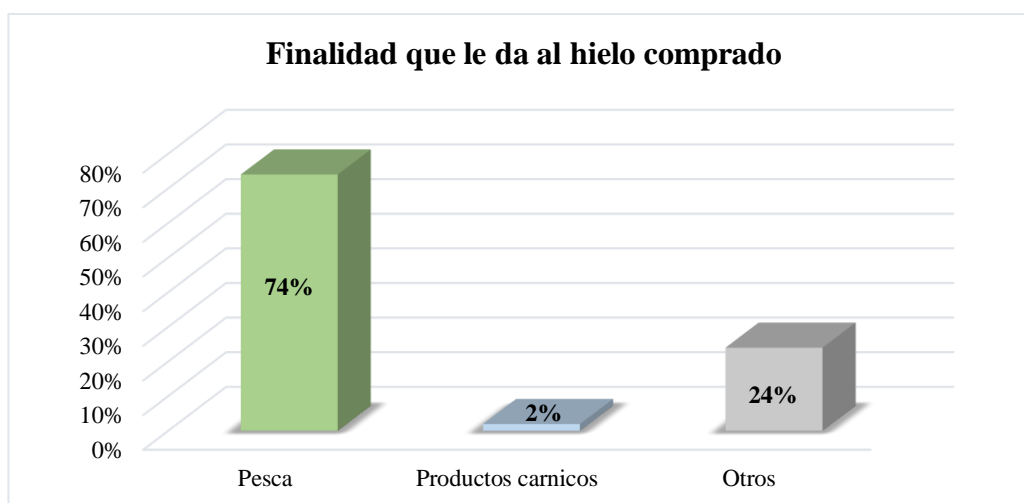
Tabla 4: Finalidad que le da al hielo comprado

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
	Pesca	38	74%
	Productos cárnicos	1	2%
	Otros	12	24%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 4: Finalidad que le da al hielo comprado



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

La mayoría de encuestados adquieren el hielo industrial para la actividad de la pesca y comercialización de marisco debido a que el hielo actúa como insumo de conservación de la frescura y calidad de su producto, porque requieren transportar los mariscos por varias horas hasta llegar a su destino final; mientras que en un nivel menor también acuden personas que se dedican a otras actividades como venta de jugos, bebidas alcohólicas, vendedores ambulantes e incluso empresas que ofertan productos cárnicos.

Asociados a instituciones

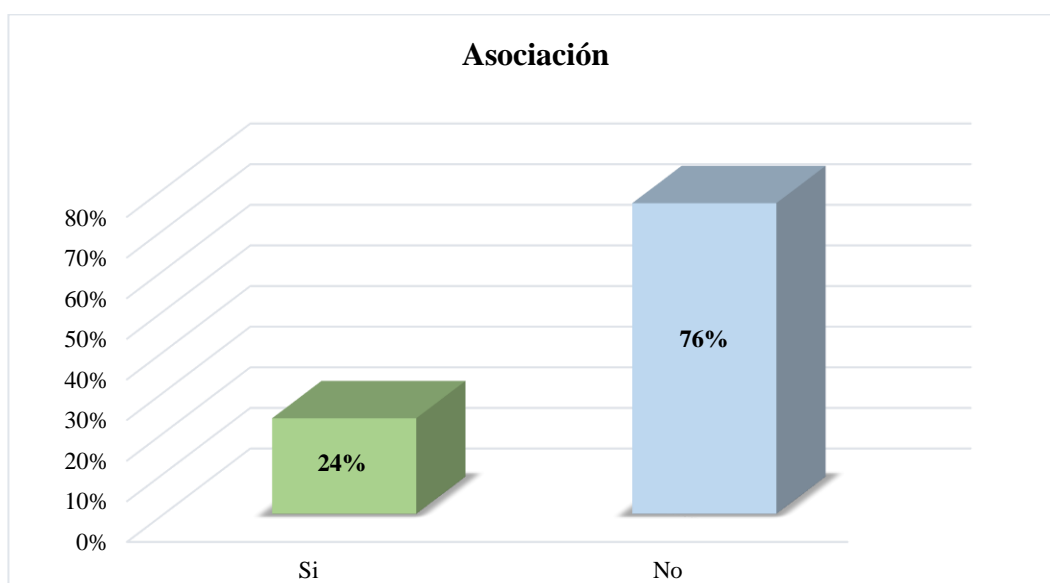
Tabla 5: Asociados a instituciones

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
	Si	12	24%
	No	39	76%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 5: Asociados a instituciones



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

La mayoría de clientes encuestados no se encuentran asociados porque son personas que de forma independiente han decidido emprender en actividades relacionadas a la pesca y comercialización con la finalidad de obtener recursos, mientras que en un nivel menor se encuentran asociados ya sea como transportistas para empresas procesadoras de pescado o en una empresa afín de la pesca.

1.- ¿Cree usted que la fábrica cuenta con los medios de distribución suficientes para satisfacer sus necesidades?

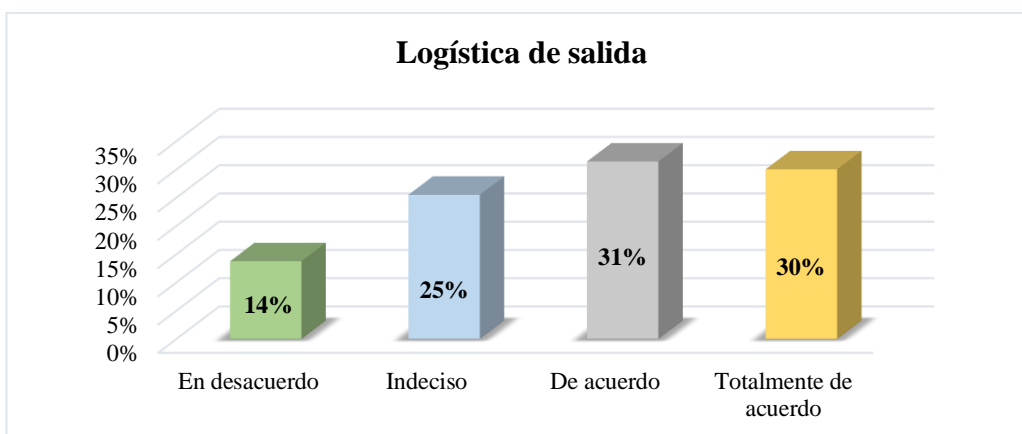
Tabla 6: Logística de salida

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
1.	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	7	14%
	Indeciso	13	25%
	De acuerdo	16	31%
	Totalmente de acuerdo	15	30%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 6: Logística de salida



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

La mayoría de clientes encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con los medios de distribución con que cuenta la fábrica debido a que los clientes poseen su propia forma de transportar el hielo que muchas veces es el mismo vehículo donde llevan la pesca, en un nivel alto también existen encuestados indecisos y en desacuerdo porque piensan que la fábrica podría implementar otras formas de distribuir el hielo.

2- ¿Considera que la fábrica de hielo otorga promociones atractivas para usted?

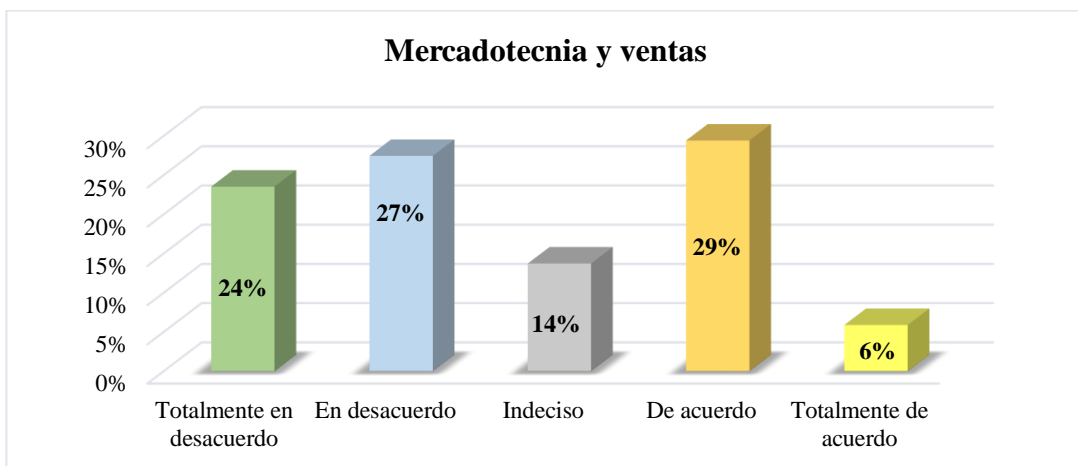
Tabla 7: Mercadotecnia y ventas

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
2.	Totalmente en desacuerdo	13	24%
	En desacuerdo	13	27%
	Indeciso	7	14%
	De acuerdo	15	29%
	Totalmente de acuerdo	3	6%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 7: Mercadotecnia y ventas



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

La tabla y el gráfico que anteceden ilustran que el tema de las promociones es bastante dividido debido a que la fábrica ofrece promociones como descuentos a clientes que compran al por mayor, es por eso que varios de ellos no han recibido promoción alguna, dando como resultado que los niveles en desacuerdo y totalmente en desacuerdo sean altos, en definitiva, la fábrica podría implementar promociones a minoristas.

3.- ¿Piensa usted que el servicio de atención al cliente que ofrece la fábrica de hielo Fhisachi S.A. es el adecuado?

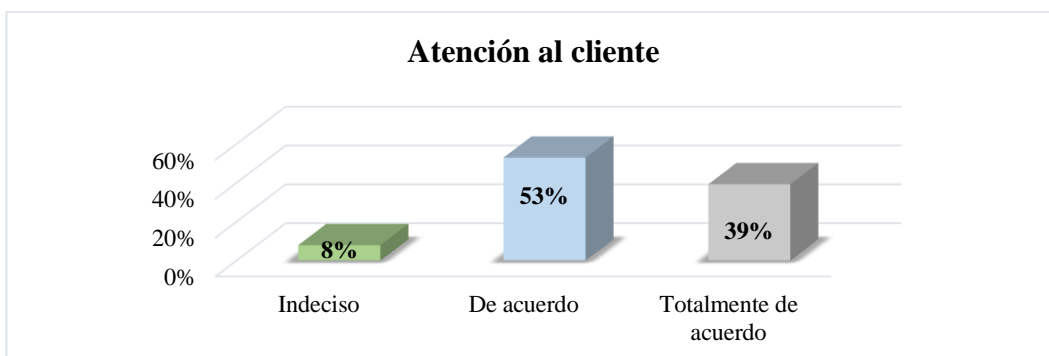
Tabla 8: Atención al cliente

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
3.	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Indeciso	4	8%
	De acuerdo	27	53%
	Totalmente de acuerdo	20	39%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 8: Atención al cliente



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gran parte de los encuestados están de acuerdo con el servicio de atención al cliente que reciben por parte de los colaboradores porque manifiestan que ellos se encargan de palear el hielo triturado y/o depositar las marquetas en la camioneta, factores que no poseen todas las hieleras, y en una medida menor pero bastante considerable están los clientes que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que significa que se puede mejorar aún más la atención para que todos los clientes estén totalmente satisfechos.

4.- ¿Cree usted que el personal que labora en la fábrica esté capacitado para su trabajo?

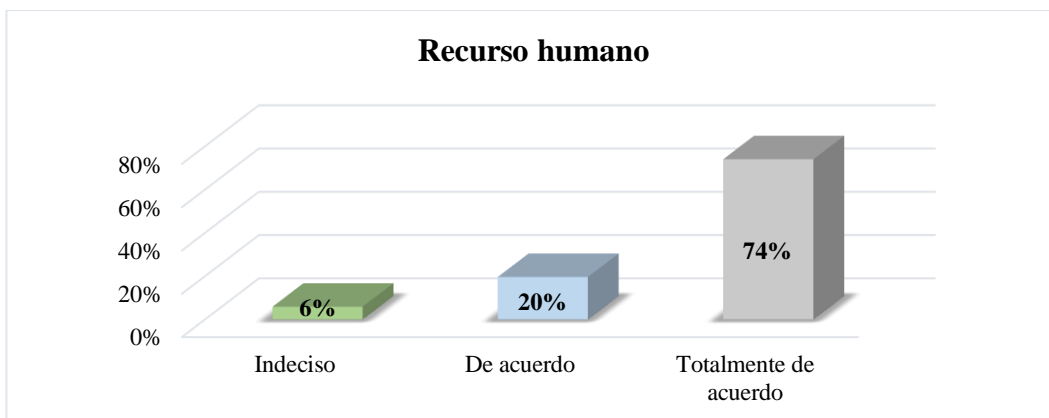
Tabla 9: Recurso humano

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
4.	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Indeciso	3	6%
	De acuerdo	10	20%
	Totalmente de acuerdo	38	74%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 9: Recurso humano



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

La mayoría de encuestados están totalmente de acuerdo en que el personal que trabaja en la fábrica este capacitado porque la agilidad en el despacho del producto es rápida y el hielo producido es de calidad lo que demuestra que los procesos utilizados en la producción son los correctos y por ende los colaboradores se desempeñan correctamente, en una menor medida se encuentra los clientes indecisos.

5.- ¿Cree usted que el análisis de las actividades internas de la organización permitirá mejorar su funcionamiento?

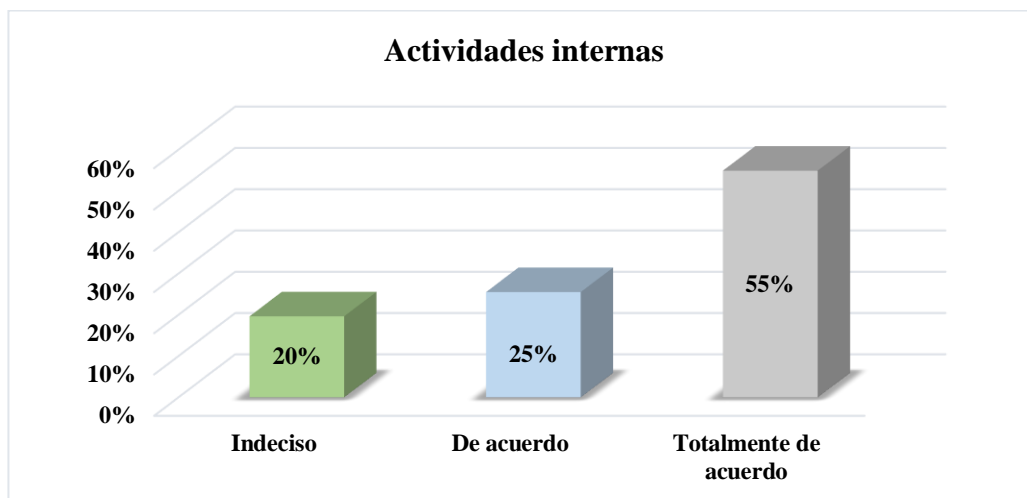
Tabla 10: Actividades internas

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
5.	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Indeciso	10	20%
	De acuerdo	13	25%
	Totalmente de acuerdo	28	55%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 10: Actividades internas



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

La tabla y gráfico que anteceden demuestran que los encuestados en su mayoría se inclinaron a estar totalmente de acuerdo con el análisis de las actividades internas porque se pueden encontrar falencias en la producción donde se puede mejorar con una mayor organización y control en los procesos internos.

6.- ¿Está conforme con el precio del hielo ofertado por la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A.?

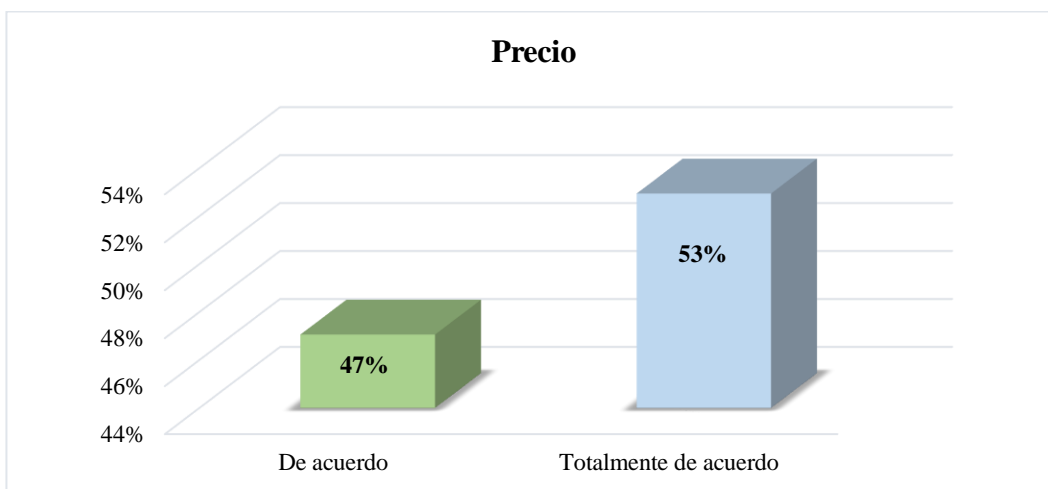
Tabla 11: Precio

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
6.	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Indeciso	0	0%
	De acuerdo	24	47%
	Totalmente de acuerdo	27	53%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 11: Precio



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Los datos obtenidos en el levantamiento de información demuestran que los clientes están totalmente de acuerdo y de acuerdo con el precio del hielo, debido a que en otros lugares es más caro, e incluso muchos de ellos estarían de acuerdo en que se aumente el precio del hielo en una baja proporción siempre y cuando la calidad se mantenga.

7.- ¿Cree usted que el tiempo que se destina a la venta y el despacho del hielo es el adecuado?

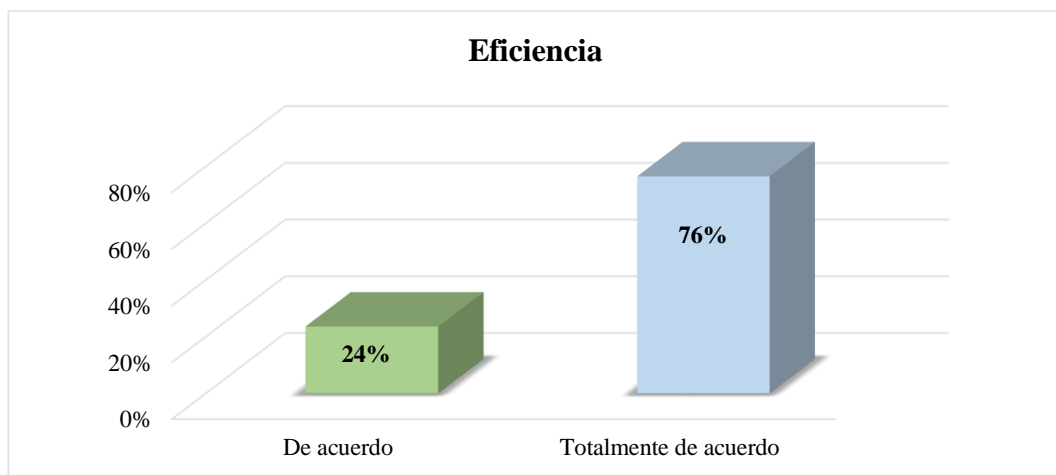
Tabla 12: Eficiencia

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
7.	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Indeciso	0	0%
	De acuerdo	12	24%
	Totalmente de acuerdo	39	76%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 12: Eficiencia



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

En base a los resultados obtenidos se puede evidenciar que la eficiencia en el despacho y la venta del hielo es alta debido a que la mayoría de los clientes están totalmente de acuerdo con el tiempo que se destina a la venta, como conclusión la organización interna es la adecuada para que el cliente pueda acudir a tiempo a su lugar de destino.

8.- ¿Cree usted que el beneficio que recibe del hielo comprado en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A. justifica su precio?

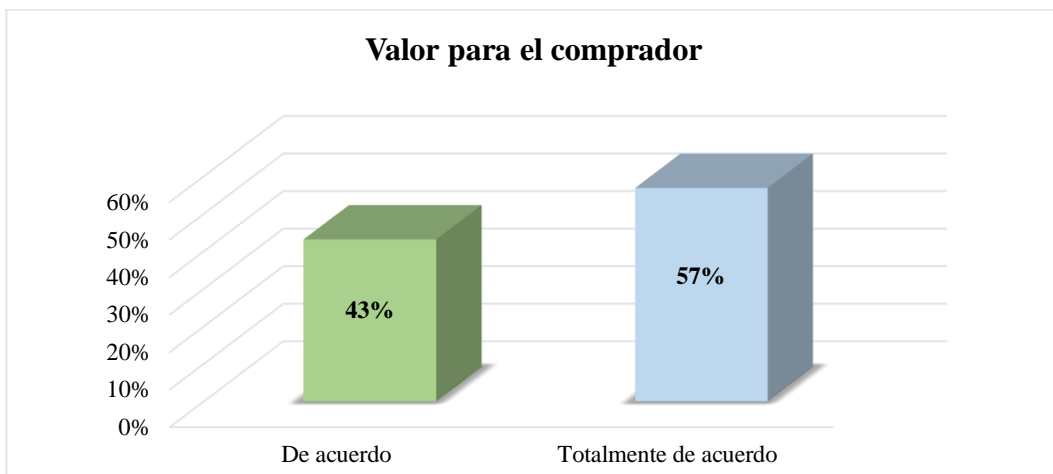
Tabla 13: Valor para el comprador

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
8.	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Indeciso	0	0%
	De acuerdo	22	43%
	Totalmente de acuerdo	29	57%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 13: Valor para el comprador



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Un alto porcentaje de los encuestados están de acuerdo en que el beneficio que se recibe del hielo justifica su precio, y la mayoría están totalmente de acuerdo lo que demuestra que el hielo ofertado por la fábrica es un hielo de calidad y de alto rendimiento que permite conservar la frescura de su producto final convirtiéndose en el valor que reciben los compradores.

9.- ¿Considera usted que el hielo adquirido en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A. permite conservar la calidad y frescura a su producto final?

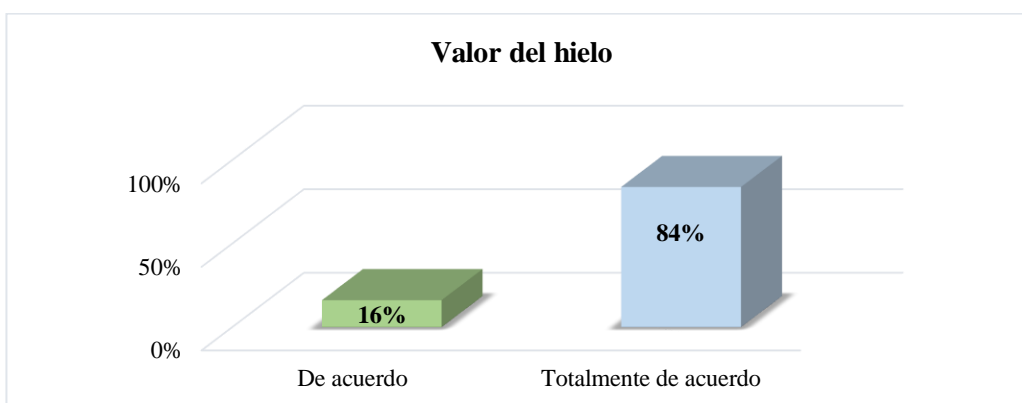
Tabla 14: Valor del hielo

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
9.	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Indeciso	0	0%
	De acuerdo	8	16%
	Totalmente de acuerdo	43	84%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 14: Valor del hielo



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

La mayoría de los encuestados se inclinaron a estar totalmente de acuerdo en que el hielo que se oferta en la fábrica es de calidad porque permite conservar la frescura de sus productos ya sean mariscos, o bebidas, concluyendo que los procesos de producción actuales siguen los lineamientos necesarios para que el hielo sea de rendimiento.

10.- ¿Cree usted que el horario de atención de 24 horas contribuye a su satisfacción?

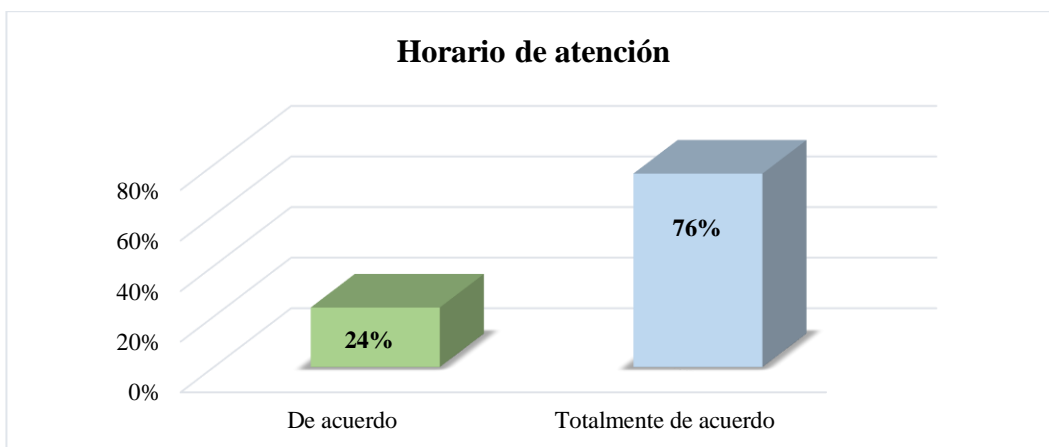
Tabla 15: Horario de atención

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
10.	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Indeciso	0	0%
	De acuerdo	12	24%
	Totalmente de acuerdo	39	76%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 15: Horario de atención



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

La mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo en el horario de atención de 24 horas debido a que en las cercanías es la única fábrica que cuenta con este servicio, aunque si existen otras fábricas con el mismo horario de atención estas se encuentran ubicadas en los puertos pesqueros, en definitiva, los clientes se sienten motivados en comprar porque se atienden a sus necesidades de forma continua.

11.- ¿Cree que la infraestructura y ubicación de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A. es la indicada para convertirse en su proveedor de hielo?

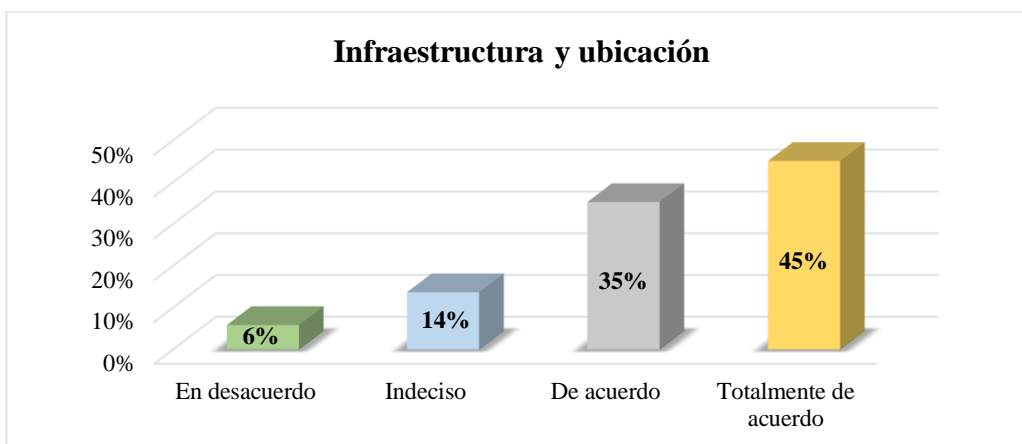
Tabla 16: Infraestructura y ubicación

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
11.	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	3	6%
	Indeciso	7	14%
	De acuerdo	18	35%
	Totalmente de acuerdo	23	45%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 16: Infraestructura y ubicación



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

La gran mayoría de encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la ubicación de la fábrica porque esta se encuentra ubicada en una zona industrial donde no hay gran afluencia de carros y peatones, además que existe espacio suficiente para el despacho, en una medida menor se encuentran clientes indecisos y en desacuerdo porque vienen de otros cantones donde también hay fábricas de hielo.

12.- ¿Qué medios de comunicación considera usted necesario que utilice la fábrica?

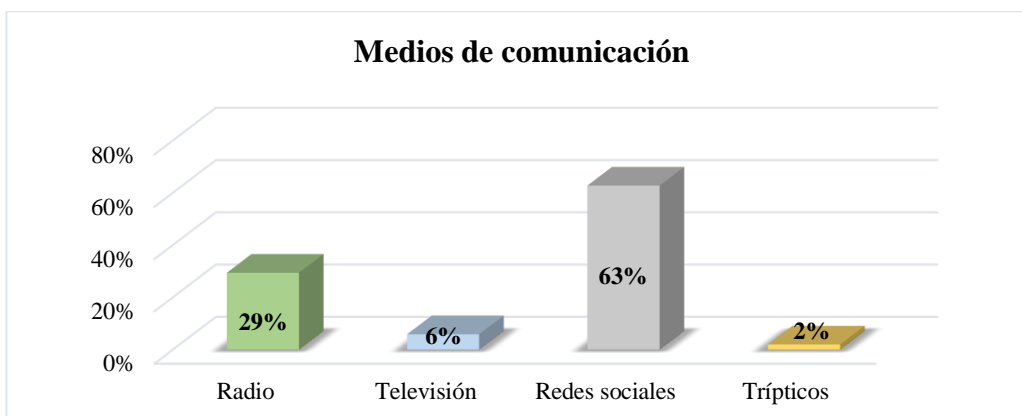
Tabla 17: Medios de comunicación

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
12.	Radio	15	29%
	Televisión	3	6%
	Página web	0	0%
	Redes sociales	32	63%
	Trípticos	1	2%
	Total	51	100%

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 17: Medios de comunicación



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

La tabla y gráfica que anteceden ilustran que los encuestados se inclinaron por la opción de redes sociales como medio para comunicar el producto debido a que se le dedica muchas horas al día al uso de medios electrónicos como el celular, por otra parte, la radio fue la segunda opción porque al momento de transportar el hielo sintonizan las emisoras locales, en definitiva, se debe actualizar el fan-page actual de la fábrica.

13.- ¿Cuáles son los criterios de compra que considera más importante?

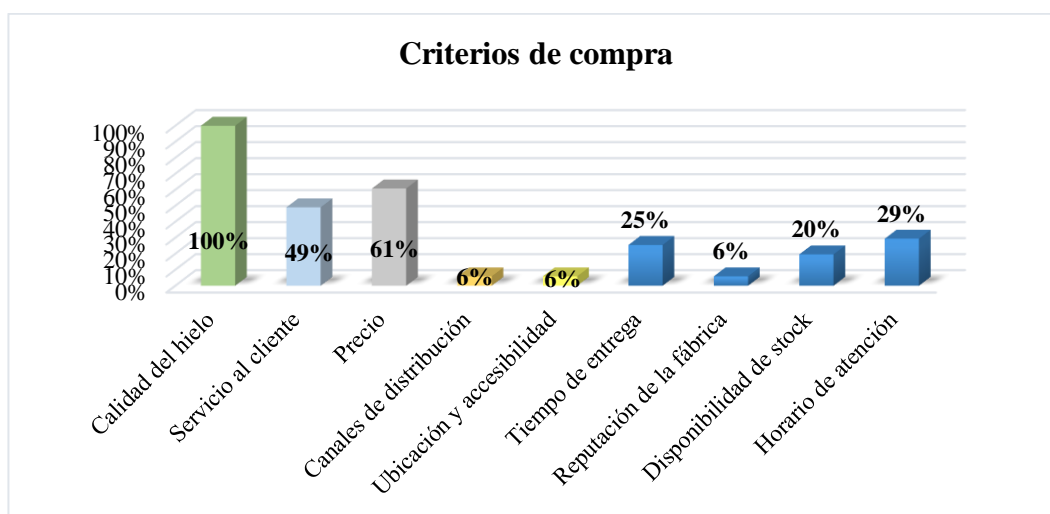
Tabla 18: Criterios de compra

N°	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
13.	Calidad del hielo	51	100%
	Servicio al cliente	25	49%
	Precio	31	61%
	Canales de distribución	3	6%
	Ubicación y accesibilidad	3	6%
	Tiempo de entrega	13	25%
	Reputación de la fábrica	3	6%
	Disponibilidad de stock	10	20%
	Horario de atención	15	29%
	Total de encuestados	51	

Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 18: Criterios de compra



Fuente: Clientes que acuden a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A

Elaborado por: Washington López Rojas

Todos los encuestados optaron por la calidad, siguiendo en menor medida el precio, servicio al cliente, horario de atención y tiempo de entrega, todas formas de lograr una ventaja competitiva, como conclusión se debe potencializar la atención al cliente.

3.2 Limitaciones

La principal limitación se presentó al momento de encuestar a los clientes debido a que varios de ellos compraban pocas unidades de hielo por lo que el proceso de venta era rápido negándose en ocasiones a dar información porque no disponían de tiempo suficiente, otra limitación es la época de clara donde la cantidad de clientes que acudían a la fábrica era baja por lo que se dedicó varios días al levantamiento de información.

3.3 Resultados

En la presente investigación a través de la aplicación de las diversas técnicas se identificaron los siguientes resultados:

Observación:

- Desorganización del área de bodegas de materiales y líquido de amoníaco.
- Los operarios no cuentan con el equipamiento respectivo para el ingreso a las cámaras de frío, existe desperdicio de agua potable y aunque los operarios conocen los procesos de producción, ellos no poseen un manual que los detalle.
- Los clientes acuden con su propio medio de transporte a comprar el hielo, debido a que no es un punto fuerte en la fábrica la distribución del producto.
- El marketing es deficiente debido a que la comunicación del producto se da a través de un fan page que está inactivo.

- En los procesos administrativos hay una falencia en la comunicación de los colaboradores y administrativos, lo que causa el desconocimiento de ciertos reglamentos y documentación formal en la fábrica.
- En la fábrica no existe un departamento de recursos humanos, siendo la administración la encargada de llevar todos los procesos referentes al personal, además no existe un proceso formal de reclutamiento y selección del personal, con una política de capacitación netamente para el personal operario.
- Los mantenimientos preventivos y correctivos son ineficientes porque cuando ocurre un daño en la maquinaria su solución tarda semanas.

Entrevista:

- Las instituciones que regulan a las fábricas de hielo son la Subsecretaría de Acuicultura, la Subsecretaría de Calidad e Inocuidad, la Prefectura de Santa Elena mediante la Dirección de Ambiente, el Instituto Nacional de Pesca, además del Cuerpo de Bomberos y Narcóticos.
- La Fábrica de Hielo Fhisachi S.A divide su producción total en dos partes el 40% para el mercado en general (clientes mayoristas, minoristas y distribuidores) y el 60% es destinado para un negocio complementario de venta de pescado de propiedad de los dueños de la fábrica.
- En la provincia de Santa Elena existen varias fábricas de hielo, por lo que el poder de negociación de los clientes es alto, entre los competidores más destacados se encuentran la Fábrica de Hielo G.P y la Nieve porque está

ubicada a pocos kilómetros de distancia, y la Fábrica Pico Hielo por su capacidad instalada la misma que se encuentra ubicada en Santa Rosa.

- La administración conoce el término “cadena de valor” aunque son conscientes que esta no es aplicada en su totalidad; mientras que el personal no tiene conocimiento sobre esta herramienta estratégica.

Encuesta:

- Los clientes están totalmente satisfechos con los atributos del hielo y varias de las funciones de la fábrica como: personal que labora en la fábrica, el tiempo destinado a la venta y despacho del hielo, beneficio que brinda el hielo, su calidad, precio, horario de atención, infraestructura y ubicación de la fábrica.
- Uno de los puntos débiles de la fábrica es la mercadotecnia y ventas debido a que la fábrica ofrece promociones como descuentos a clientes que compran al por mayor, mientras que los clientes minoristas no se ven beneficiados.
- Los clientes están totalmente de acuerdo con el análisis de las actividades internas en la organización, porque se pueden encontrar falencias.
- El servicio de atención al cliente puede ser mejorado con un proceso estándar.
- El medio de comunicación más conveniente son las redes sociales.
- El orden de importancia de los criterios de compra al momento de seleccionar a su proveedor de hielo es: calidad, precio, servicio al cliente, horario de atención y el tiempo de entrega.

3.4 Propuesta

Enfoque de la cadena de valor a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A. para mejorar la ventaja competitiva actual, mediante una estrategia de diferenciación basada en la gestión de recursos humanos y servicio al cliente.

3.4.1 Objetivo

Mejorar la ventaja competitiva actual de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A mediante la aplicación de un manual que detalle las actividades de producción, comercialización y administración bajo el enfoque de la cadena de valor.

3.4.2 Presentación

Los resultados obtenidos en la investigación exploratoria y descriptiva permitieron identificar problemas latentes dentro de la cadena de valor actual entre los que destacan: desorganización del área de bodegas, pocos canales de comunicación del producto, problemas en la comunicación interna, desconocimiento del enfoque de cadena de valor por parte de los trabajadores, inexistencia de un proceso formal de reclutamiento y selección de personal, entre otros.

Por lo que es necesario implementar dentro de la fábrica un manual que especifique y detalle cada una de las actividades a realizar bajo el enfoque de la cadena de valor, donde se haga énfasis a dos de las actividades de valor que se posee, debido a la complejidad de la industria hielera: la administración de recursos humanos y el

servicio al cliente. Estas dos actividades dotan a la organización de una fuente de ventaja competitiva porque complementan a la venta de un producto básico que no puede diferenciarse como es el caso del hielo.

3.4.3 Actividad de la fábrica.

La Fábrica de Hielo Fhisachi S.A es un productor y proveedor de hielo a varias fábricas procesadoras de pescados, empresas, y comerciantes en la provincia de Santa Elena que necesitan del hielo para conservar la calidad de su producto final.

3.4.4 Misión

“Somos una empresa especializada en la producción y comercialización de hielo de calidad y rendimiento, enfocados en el cumplimiento de las leyes vigentes con procesos eficaces y talento humano capacitado, satisfaciendo las necesidades de las empresas y comerciantes de la provincia de Santa Elena que requieren del hielo como insumo dentro de su cadena de frío”

3.4.5 Visión

“Ser la fábrica de hielo preferida en la provincia de Santa Elena por su capacidad para abastecer de hielo de calidad y rendimiento a sus clientes, así como por el excelente servicio y cumplimiento de los requerimientos de las instituciones reguladoras, adaptándonos a las tendencias del mercado para convertirnos en una empresa reconocida a nivel regional”

3.4.6 Justificación

El mercado del hielo en la provincia de Santa Elena cuenta con varios proveedores potenciales, es decir que el poder de negociación de los clientes es alto provocando que sus expectativas en cuanto al producto y la organización ofertante crezcan cada vez más, entre las principales exigencias están la calidad del producto y el precio, que son dos atributos que la fábrica de estudio posee, debido a que oferta un hielo de rendimiento fabricado con agua potable y a un precio que se ajusta al mercado.

El hielo al ser un producto básico que no puede diferenciarse en el mercado debe cumplir con las características ya señaladas, lo cual es implementado en la fábricas de hielo en la provincia de Santa Elena, entonces para poder diferenciarse hay que hacer énfasis en el servicio, es decir a la atención brindada al cliente para que este conserve el valor del producto ofrecido, dotándole de buen servicio, información oportuna de sus dudas, y optimización de su tiempo.

Para ello es necesario focalizarse en dos actividades de valor que tienen una fuerte fuente de ventaja competitiva:

- La administración de recursos humanos: estableciendo un proceso formal de reclutamiento y selección del personal para atraer al talento humano más valioso reconociéndolos como un activo de carácter estratégico.
- El servicio: se profundiza en mejorar el trato al cliente a través del uso de un manual, donde se implementa una metodología de post venta.

3.4.7 Manual del enfoque de cadena de valor en la Fábrica de Hielo Fhisachi

S.A

La cadena de valor es una herramienta que permite a una organización segregar y evaluar diversas actividades según sus funciones, estas pueden ser actividades primarias que van relacionadas netamente con la producción y entrega del bien, y las actividades de apoyo que brindan soporte a las actividades primarias entre las que destacan temas administrativos. Con la aplicación de este enfoque la empresa podrá determinar las actividades de valor que tienen una fuente de ventaja competitiva.

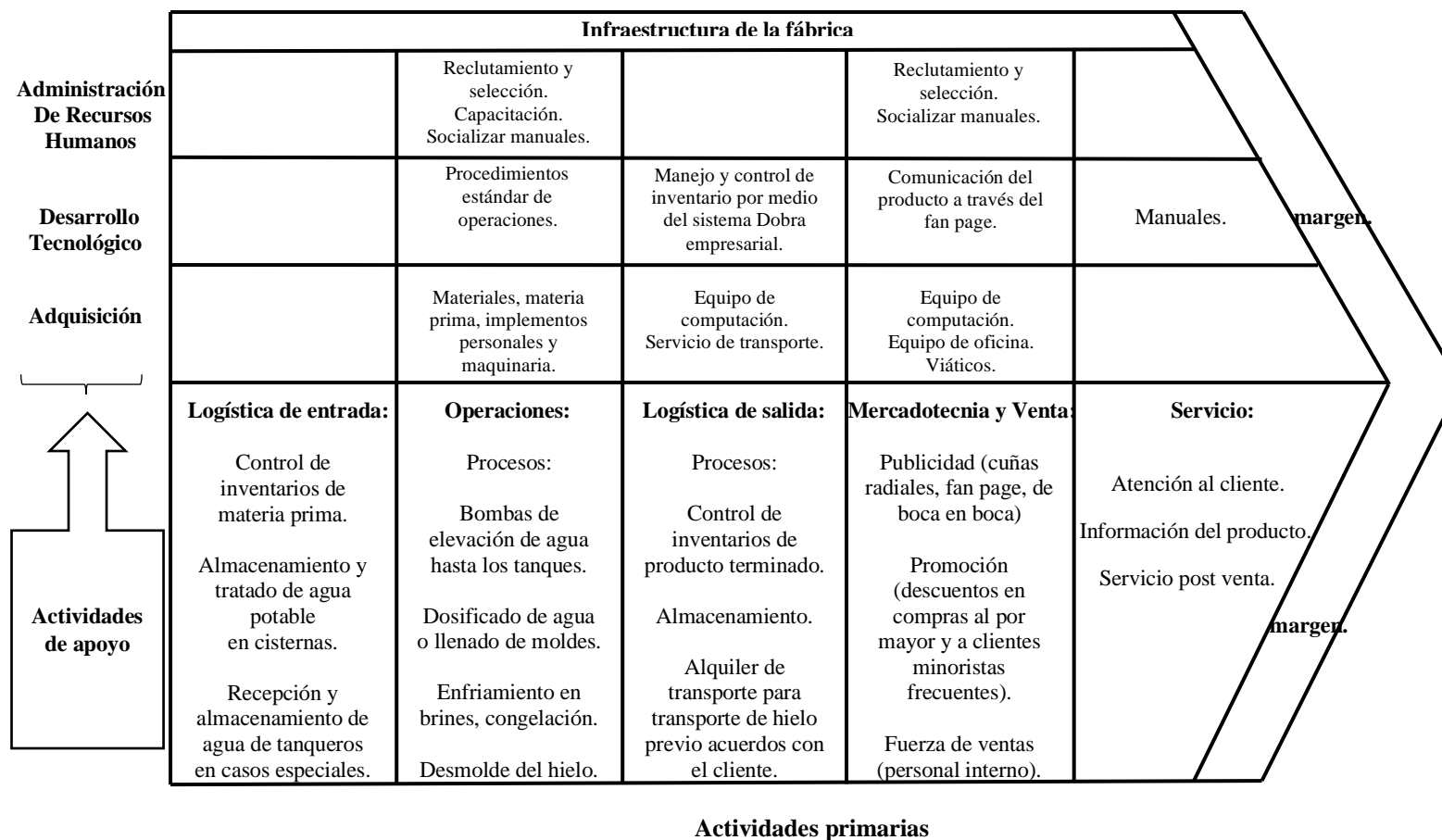
Beneficios del enfoque de la cadena de valor:

- Entrega de productos de calidad
- Visión sólida a largo plazo
- Eficiencia en el proceso de producción.
- Creación y mejora de la ventaja competitiva.

Visión de la cadena de valor: Perfeccionar la gestión de los procesos enfocándose en la satisfacción del cliente con la finalidad de fidelizarlos y atraer al mercado potencial mediante una sólida imagen empresarial, excelente atención al cliente y un producto de calidad y rendimiento.

Objetivo de la cadena de valor: Identificar las actividades de producción, comercialización y administración que se realizan en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A para una mejora en la gestión con los clientes externos e internos.

Gráfico 19: Cadena de valor propuesta a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A



Fuente: Adaptado del modelo de Michael Porter

Elaborado por: Washington López Rojas

Descripción de las actividades primarias que conforman la cadena de valor:

Logística de entrada.- Se emplea una codificación para la materia prima e insumos utilizados en la producción del hielo, permitiendo identificar de manera rápida la existencia de cada una. Los códigos que se utilizan son los siguientes:

Tabla 19: Control de inventario de materia prima e insumos

Código	Materia prima e insumos	Cantidad encontrada	Cantidad utilizada	Cantidad disponible
Ap -01	Agua potable	Número de litros	Número de litros	Número de litros
Sg -02	Sal	Número de sacos	Número de sacos	Número de sacos
Tg-03	Gas (Tanque)	Número de tanques	Número de tanques	Número de tanques
La-04	Líquido amoníaco	Número de tanques	Número de tanques	Número de tanques

Elaborado por: Washington López Rojas.

Mecanismos y políticas:

- La recepción de la materia prima principal “el agua potable” se da a través de las tuberías, almacenándola en dos cisternas para posteriormente ser tratadas con cloro, en conformidad a la norma INEN.
- En casos especiales de desabastecimiento de agua potable se recurre a comprar agua por medio de los tanqueros.
- El uso de energía eléctrica es esencial por lo que el proveedor es CENEL EP.
- El control de inventario de materia prima está dado a través de una planificación diaria, donde el encargado de turno lleva el registro de la

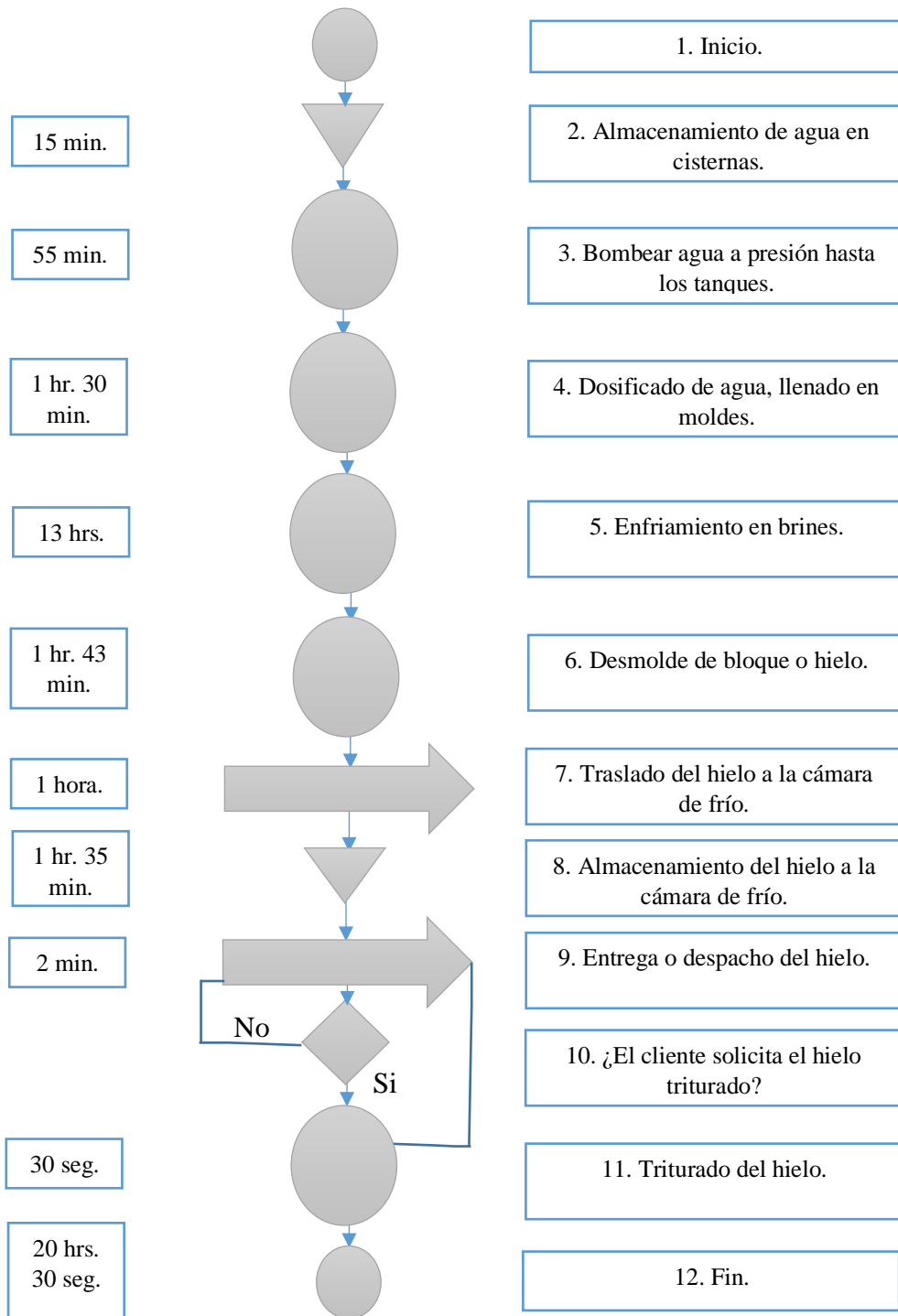
cantidad recibida y utilizada durante el proceso, con la finalidad de que la compra de insumos no atrase las operaciones.

- Los operarios de turno antes que termine su jornada laboral destinaran 30 minutos de su tiempo al arreglo de las bodegas.
- El giro del negocio no incluye la devolución a proveedores.

Operaciones.- Los procesos requeridos para la producción del hielo posterior a la recepción y el tratamiento del agua, son:

- Bombas de elevación de agua a presión hasta los tanques: Las bombas elevan el agua hasta los tanques elevados para dosificar con agua o llenar los moldes para la elaboración del hielo.
- Dosificado de agua o llenado en moldes: El agua pasa a los moldes y es llevado por un transportador elevado con tacle hasta el tanque de congelación en salmuera llenado brine.
- Enfriamiento en brines – 10°C o Congelación: Los moldes llenos de agua se sumergen en un tanque con salmuera de cloruro sodiaco cálcico en circulación. El periodo de congelación dure entre 8 y 24 horas, de acuerdo al espesor deseado puede ser menor a la hora de congelación.
- Desmolde de bloque o de hielo: Se realiza en agua con temperatura ambiente los moldes se aflojan facilitando el retiro del bloque de hielo.

Gráfico 20: Proceso de producción y despacho del hielo



Fuente: Fábrica de Hielo Fhisachi S.A
Elaborado por: Washington López Rojas

Mecanismos y políticas:

- Un operario estará a cargo de la supervisión del llenado de los moldes con agua, para evitar abundantes desperdicios de agua potable.
- Se utilizan cantidades estándar de los insumos para la producción del hielo.
- El personal operario debe usar el equipamiento correcto para entrar a las cámaras de frío y despachar el hielo.
- En épocas de oscura cuando las operaciones son continuas, un operario estará a cargo del despacho de la venta.

Logística de salida.- La planificación en la producción es clave para determinar la cantidad a producir de acuerdo a la capacidad de almacenamiento y la época (clara, oscura), entre las actividades que se desempeñan están:

- Almacenamiento de marqueta de hielo: El hielo fabricado se almacena en una cámara de hielo a temperatura – 10 °C, donde el personal a través de un transportador llevan el hielo y lo almacenan en la cámara de frío.
- Entrega o despacho de hielo: El hielo puede entregarse en marqueta o también triturado a solicitud del cliente.
- El control del producto terminado permite la producción de hasta 1000 marquetas de hielo (capacidad de la cámara de almacenamiento).

Mecanismos y políticas:

- Los utensilios utilizados deben encontrarse limpios y libres de óxido, los mismos que son revisados antes de ingresar al silio.
- El procesamiento de pedidos está a cargo del asistente administrativo el cual recepta la llamada de los clientes grandes y prepara el pedido ajustándose a la cantidad de producto terminado si el pedido es requerido de inmediato, pero si el hielo es requerido para un tiempo prudencial se programa la producción de acuerdo al pedido para satisfacer al cliente.
- Cuando la compra es pequeña el cliente se acerca a caja, realiza el pago y con la factura se acerca al operario que está a cargo del despacho, el mismo que le entrega el hielo comprado.
- Existen dos tipos de distribución del producto, directamente de la fábrica al cliente (cuando el acude con el transporte), o a través de distribuidores los mismos que se encargan de llevar el producto a las empresas grandes.

Marketing y ventas.- Se utilizan como principales medios de comunicación del producto las siguientes estrategias:

- Estrategia de boca en boca, donde la fuerza de ventas acude a los principales puertos pesqueros donde informan y hablan acerca de la fábrica, generando confianza.
- Brindar información del producto y contactos a través del fan page.
- Realizar llamadas y enviar correos a los clientes para programar pedidos o informarles de alguna novedad.

- Difundir cuñas radiales acerca de la fábrica para atraer a clientes potenciales.
- Un representante de ventas acude a las fábricas procesadoras de pescados, camarónicas, fábricas de larva, para realizar convenios de compra y venta.

Mecanismos y políticas:

- El precio se ajusta al del mercado, para que sea una competencia honesta.
- Se da crédito a clientes frecuentes que compran al por mayor “a partir de 20 marquetas de hielo”.
- Se realizan descuentos de \$0,50 por unidad a los clientes mayoristas; mientras que para los distribuidores la marqueta es vendida a \$2,50.
- Los clientes pequeños pueden adquirir porciones de bloques de hielo a partir de \$1,00.
- Los clientes pequeños son merecedores a descuentos en compra, presentando sus facturas de compra a partir de las 20 marquetas, las próximas cinco les sale a precio de mayorista.
- Los clientes deben pagar primero antes de solicitar el despacho del hielo.
- Existen letreros que orientan al cliente dentro de la fábrica.

Servicio.- La atención al cliente es la actividad que conserva el valor del producto, donde:

- Los trabajadores responden a cualquier inquietud que se genere en el proceso de compra, informan sobre las características del producto, agilizan el proceso de despacho y venta, optimizando el tiempo del cliente.

Mecanismo y políticas:

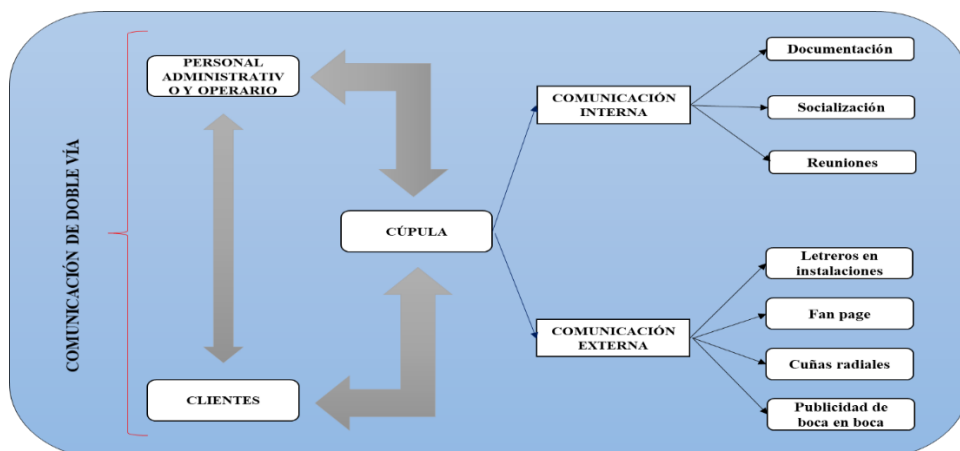
- No hay devoluciones de dinero por el hielo vendido.
- Los empleados actúan conforme al manual de atención al cliente.
- Emplear la metodología post-venta.

Descripción de las actividades de apoyo que conforman la cadena de valor:

Infraestructura de la fábrica.- La administración general de la fábrica se desarrolla en pro mejora, para ello se rigen a:

- Una administración centralizada donde las decisiones importantes las toma la administración de la fábrica, pero el estilo es democrático donde los colaboradores pueden opinar acerca de la funcionalidad de la empresa.
- Las políticas financieras en cuanto al cobro a clientes se dan en dos modalidades, al contado cuando son cantidades pequeñas y clientes nuevos, y a crédito en caso de ser clientes frecuentes. Se manejan vales de caja con un fondo fijo de caja chica.
- En cuanto al aspecto legal se rigen por las instituciones de control que son el Instituto Nacional de Pesca y el Ministerio de Ambiente.
- La comunicación se da por doble vía para contribuir a la satisfacción del cliente interno y externo:

Gráfico 21: Comunicación de doble vía para clientes internos y externos



Elaborado por: Washington López Rojas

Mecanismo y políticas:

- La elaboración de los estados y análisis financieros son de responsabilidad del contador.
- La planeación y organización son responsabilidad del administrador y gerente.
- La programación de producción se las determina en base a la época (clara, oscura), mediante una reunión entre el jefe operario y el administrador.
- Los controles internos como el arqueado de caja y la conciliación bancarias, son responsabilidad del asistente administrativo.

La administración de recursos humanos.- Esta función está a cargo del administrador de la fábrica, debido a que no existe un departamento formal de recursos humanos, las subactividades utilizadas son:

- La contratación de nuevos talentos se da a través de un proceso formal de reclutamiento y selección del recurso humano, donde el principal actor es el administrador apoyado del jefe de operaciones cuando el puesto vacante es para un operario. La contratación es base a perfiles de puestos.
- Las capacitaciones son constantes, en un periodo de 2 meses.

Mecanismo y políticas:

- El personal administrativo opera en la fábrica de 9 am a 5:30 pm, mientras que los operarios tienen tres turnos rotativos para que la fábrica pueda atender las 24 horas del día.

Desarrollo tecnológico.- El proceso productivo del hielo es el estándar el cual es aplicado por toda la industria hielera local, utilizando maquinarias de alto consumo energético; como:

- Compresores, ventiladores, bombas de agua, bomba de condensado de enfriamiento, serpentín y molino triturador de hielo.
- En el área administrativa se utiliza equipos de computación.

Mecanismo y políticas:

- Realizar mantenimientos preventivos cada seis meses a la maquinaria en la época de clara donde no hay producción.
- Realizar mantenimientos preventivos cada seis meses a los equipos de computación.

Adquisición.- La fábrica adquiere la maquinaria y equipos a las empresas que generan confianza como es el caso de:

- La maquinaria es adquirida en la provincia del Guayas a una empresa de origen japonesa MAICO Corporation.
- Los implementos son adquiridos en la Provincia de Santa Elena.

Mecanismo y políticas:

- Se aplica una política de entrega de maquinaria depreciada como parte de pago en la adquisición de una nueva maquinaria.
- La forma de pago de las maquinarias, equipos e implementos es al contado.

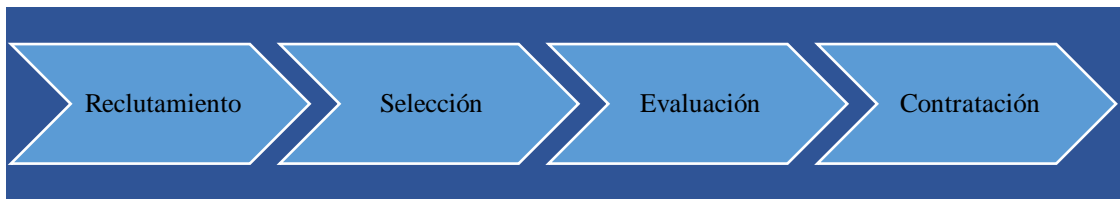
3.4.8 Implementación de un proceso de reclutamiento y selección del recurso humano.

Objetivo: Aplicar un proceso formal de reclutamiento y selección del recurso humano para la contratación del personal idóneo para el puesto de trabajo.

Método de reclutamiento y selección del recurso humano:

Para contratar al personal idóneo es necesario seguir el siguiente proceso:

Gráfico 22: Proceso de reclutamiento y selección del personal



Elaborado por: Washington López Rojas

a) El proceso de reclutamiento: Este proceso nace de la necesidad de cubrir una vacante dentro de la fábrica, para ello se atraerá a candidatos idóneos al puesto de trabajo, quienes cumplan con las especificaciones, habilidades y conocimientos previos de las actividades a realizar.

El reclutamiento será externo, utilizando las siguientes estrategias:

- Cuñas radiales en la radio de mayor sintonía a nivel local.
- Intercambiar base de datos con empresas afines a la industria, como es el caso de: laboratorios, fábricas procesadoras de pescado...
- Comunicación a los trabajadores de la vacante.

b) El proceso de selección: Este proceso consiste en seleccionar entre todos los candidatos al puesto de trabajo a los más idóneos, a través del análisis de las hojas de vida presentadas, para ello se toma en cuenta dos aspectos:

1) Poseer los conocimientos y características necesarias para cumplir con las especificaciones del puesto de trabajo.

2) Poseer experiencia en trabajos iguales o relacionados al de la vacante.

Las técnicas a utilizar para seleccionar al talento humano son las siguientes:

- Análisis de las hojas de vida de los candidatos en relación al puesto de trabajo.
- Entrevista a los candidatos más idóneos, seleccionados mediante la técnica anterior.
- Aplicación de pruebas de conocimiento en el área que aspiran a trabajar.
- Finalmente la exigencia de presentar exámenes médicos que evidencien la buena condición física y de salud de los candidatos.

c) El proceso de evaluación: Consiste en medir las aptitudes, actitudes y experiencias de los candidatos con la finalidad de tomar la mejor decisión:

Existirán dos encargados de la ejecución de esta etapa dependiendo del puesto de trabajo.

En el caso de ser un puesto administrativo, el encargado será el administrador de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A: Johnny Lara Mejía.

En el caso de ser un puesto operario, el encargado será el jefe de operaciones de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A: Héctor Guale.

La decisión final es comunicada al gerente de la Fábrica para su aprobación.

Una vez tomada la decisión del candidato seleccionado se comunica a los que no fueron aceptados mediante una llamada telefónica, y se crea una base de datos con las calificaciones obtenidas en las etapas, para futuros procesos de reclutamientos.

d) La contratación: Una vez culminada las etapas de reclutamiento, selección y evaluación se comunica al candidato seleccionado para que asista a la institución, con la finalidad de socializar varios temas de importancia como la filosofía empresarial de la empresa, inducción al puesto de trabajo, asignación de equipos y herramientas de trabajos, además de la realización de trámites varios señalados en el código de trabajo, como:

- Firma del contrato de trabajo.
- Comparecer al Ministerio de Trabajo con el contrato de trabajo.
- Realizar el aviso de entrada al IESS.
- Otorgar el horario de trabajo.
- Informar las obligaciones, derechos y actividades de su puesto de trabajo.

3.4.9 Implementación del manual de atención al cliente:

A continuación, se presenta la propuesta para una actividad primaria de la organización “el servicio”:

Manual de atención al cliente:

Introducción:

El presente manual de atención al cliente constituye una guía importante hacia usted, prestigioso colaborador de la institución, otorgándole pautas, consejos y pasos a seguir durante el proceso de compra y negociación, para que se genere un ambiente de confianza propicio tanto para el cliente como para usted.

En este manual se detalla información que le será de gran utilidad para ofrecer un servicio de calidad, contando con conocimientos técnicos de relaciones humanas y atención al cliente, desarrollando sus habilidades personales y laborales. La Fábrica de Hielo Fhisachi S.A ofrece este manual para mejorar la atención al cliente, convirtiéndolo a usted en un activo estratégico de la organización.

Objetivo General:

- Presentar de manera dinámica un manual de atención al cliente para que transmita consejos y pautas a los trabajadores durante el proceso de interacción con el cliente.

Objetivos Específicos:

- Identificar a los clientes potenciales y sus necesidades.
- Ofrecer una excelente atención al cliente.
- Conseguir un proceso eficiente de manejo de quejas.
- Implementar una metodología de post venta.

1.- Conocer al cliente:

Gráfico 23: Clientes



Al referirnos al cliente englobamos a cualquier persona que recibe el producto o está inmerso en el proceso de comercialización, convirtiéndose en la principal fuente de información para implementar acciones correctivas y hacer mejoras en el producto o servicio ofertado, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.

En definitiva un cliente es toda aquella persona que requiere de un producto o servicio para satisfacer una necesidad o deseo por una empresa en específico. En la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A los clientes identificados son los pescadores artesanales, fabricas procesadoras de pescado, empresas que ofertan productos cárnicos, comerciantes de jugos y mariscos.

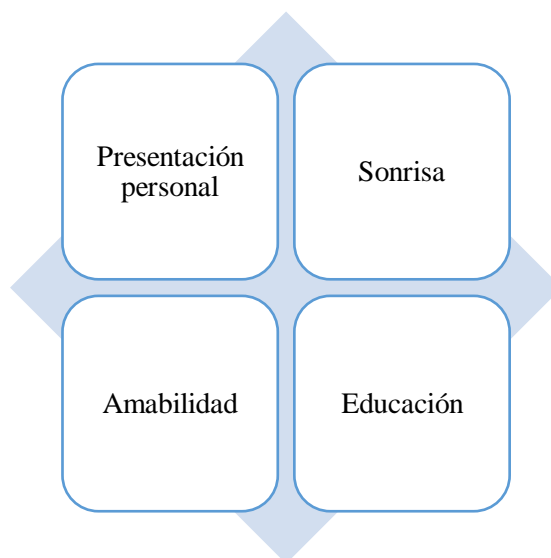
Cientes, necesidades y deseos identificados:

Tabla 20: Clientes, necesidades y deseos identificados

Clientes	Necesidades y deseos
Pescadores artesanales.	El hielo ofertado debe ser producido con agua potable.
Fábricas procesadoras de pescado.	La empresa cuente con los certificados de funcionamiento necesarios, como es el caso de: ficha de control técnico y calidad.
Empresas que ofertan productos cárnicos.	La empresa cuente con los certificados de funcionamiento necesarios, como es el caso de: ficha de control técnico y calidad.
Comerciantes ambulantes.	El hielo ofrecido sea de rendimiento.
Comerciantes de mariscos.	El hielo ofertado debe ser producido con agua potable.

Elaborado por: Washington López Rojas

Gráfico 24: Factores de una buena atención



Elaborado por: Washington López Rojas

a.- Presentación personal: Los empleados deberán lucir impecables en cuanto a su vestimenta, para proyectar pulcritud. Usarán el uniforme en caso de personal administrativo, y los trajes operarios en caso del personal operativo.

b.- Sonrisa: No se trata de sonreír a cada instante, sino mostrar comprensión a lo que el cliente requiere. Se recomienda sonreír al momento de saludar al cliente y cuando este se retire al culminar la compra.

c.- Amabilidad: Constituye un factor esencial para una buena atención, porque el cliente se sentirá cómodo y libre de expresar su opinión.

d.- Educación: Demostrar en todo momento el aprecio al cliente, mediante saludos, información requerida, y agradecimiento por su compra o consulta.

Consejos a seguir en la interacción con el cliente:

Tabla 21: Consejos a seguir en la interacción con el cliente

MIRE	ESCUCHE	PREGUNTE
<p>Es importante atender al cliente sin desviar la mirada cuando se habla.</p> <p>Al momento de desviar la mirada provocará que su mente se distraiga.</p> <p>Utilice la mirada y atención escucha para concentrarse.</p>	<p>Se recomienda dejar hablar al cliente, que se exprese con total comodidad, sin ninguna interrupción.</p> <p>Una vez que haya terminado de hablar ofrézcale su ayuda.</p> <p>Cuando el cliente habla, también está comprando.</p>	<p>Cuando se realiza preguntas acordes a la situación “bien pensadas”, el cliente se dará cuenta de que usted está capacitado y que se encuentra en buenas manos.</p>

Elaborado por: Washington López Rojas

2.- Pasos para una excelente atención al cliente:

a) Mostrar atención: Preocuparse por las necesidades e inquietudes que tenga el cliente, él no debe ser tratado de buena manera solo cuando va a realizar una compra, sino en todo momento, como es el caso de cotizaciones, preguntas e inquietudes acerca del producto. El cliente quiere que se preocupen por él, sin que se lo presione para que realice la compra.

b) Tener una presentación adecuada: Los clientes son observadores y si visualizan que los empleados descuidan su presentación personal y la de su puesto de trabajo, harán juicios de valor que concluyen en que toda la organización puede ser así, inclusive en los procesos de producción. Se debe cuidar en todo momento la presentación personal, utilizando el uniforme adecuadamente y con un buen peinado.

c) Atención personal y amable: Para retener a un cliente y que este se convierta en una publicidad andante de nuestra empresa, es necesario tratarlo de la mejor manera posible, escucharlo en todo momento y no interrumpirlo.

Al finalizar la compra dependiendo de la situación se sugiere decir:

Gráfico 25: Frases después del proceso de compra

- Gracias por su compra.
- Tenga un buen día
- Regrese pronto.
- Cualquier consulta no dude en llamarnos.
- Fue un placer atenderle.

Elaborado por: Washington López Rojas

3.- Manejo de reclamos y sugerencias por parte de los clientes:

Cuando un cliente presente un reclamo en cuanto a la atención recibida, lo más importante es mostrar preocupación a su opinión, para posteriormente buscar vías o estrategias que permitan solucionarlo, en definitiva, no hay que buscar excusas sino soluciones, por tal razón se debe seguir los siguientes pasos:

a.- Escuchar atentamente: Atender los reclamos de los clientes para identificar cuáles son los motivos de su insatisfacción y que estos no vuelvan a ocurrir.

b.- Respetar la opinión de los clientes: Llevar una base de datos con las sugerencias y quejas presentadas por cada cliente, para que posteriormente se brinde una solución en conjunto con la administración y el personal del área donde se genera el problema.

c.- Comprometerse: Si el problema tiene solución viable indicar al cliente que se tomará correctivos.

d.- Controlar: Una vez identificado el problema y seleccionado la acción correctiva, se deberá controlar el área de trabajo donde se generó.

Gráfico 26: Manejo de reclamos y sugerencias por parte de los clientes



Elaborado por: Washington López Rojas

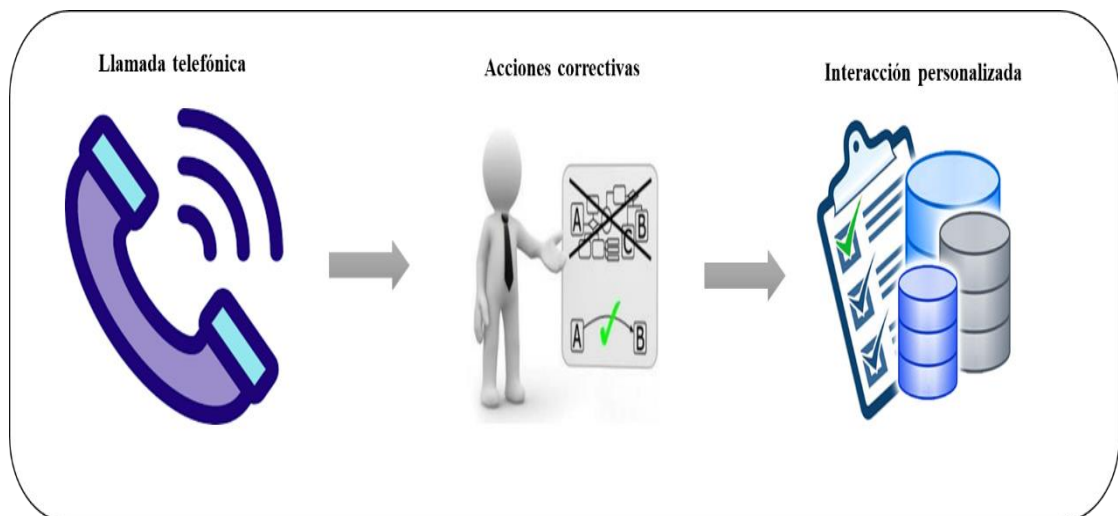
4.- Metodología Post venta:

a.- Llamada al cliente: Al momento de efectuarse la venta solicitar el número de teléfono al cliente para añadirlo a la base de datos, esperar un tiempo prudencial para realizar la llamada “una semana”, y preguntar por el rendimiento del hielo comprado, o por el nivel de satisfacción percibido por la fábrica. Esta técnica reflejará amabilidad, lo que provocará que el cliente se sienta apreciado, además permitirá recabar información útil para la mejora de la organización.

b.- Implementar acciones correctivas: De acuerdo a las sugerencias de los clientes en cuanto a la fábrica se deberá realizar mejoras en los procesos, mediante la evaluación de las áreas que están inmersas en las peticiones.

c.- Interacción personalizada: Tener una base de datos donde se desglose la información de los clientes, donde se lo categorice y se aprecie sus gustos para que, al momento de realizar la compra, se lo atienda de manera personalizada.

Gráfico 27: Metodología post venta



Elaborado por: Washington López Rojas

PLAN DE ACCIÓN:

Tabla 22: Plan de acción de la propuesta

Propuesta: Enfoque de la cadena de valor a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A para mejorar la ventaja competitiva actual, mediante una estrategia de diferenciación basada en la gestión de recursos humanos y servicio al cliente.				
Visión de la cadena de valor: Perfeccionar la gestión de los procesos enfocándose en la satisfacción del cliente con la finalidad de fidelizarlos y atraer al mercado potencial mediante una sólida imagen empresarial, excelente atención al cliente y un producto de calidad y rendimiento.				
Estrategias	Objetivos	Componentes	Responsable	Fecha de aplicación
Manual del enfoque de cadena de valor.	Identificar las actividades de producción, comercialización y administración que se realizan en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A para una mejora en la gestión con los proveedores, clientes externos e internos.	Definición. Beneficios. Visión. Objetivo. Gráfica de la cadena de valor. Descripción de las actividades primarias. Descripción de las actividades de apoyo.	Administrador de la Fábrica. Jefe operario.	Enero del 2019.
Proceso de reclutamiento y selección del recurso humano.	Aplicar un proceso formal de reclutamiento y selección del recurso humano para la contratación del personal idóneo para el puesto de trabajo.	Proceso de reclutamiento. Proceso de selección. Proceso de evaluación. Contratación.	Administrador de la Fábrica. Jefe operario.	Enero del 2019.
Manual de atención al cliente.	Presentar de manera dinámica un manual de atención al cliente para que transmita consejos y pautas a los trabajadores durante el proceso de interacción con el cliente.	Conocer al cliente. Pasos para una excelente atención al cliente. Manejo de reclamos y sugerencias por parte de los clientes. Metodología Post venta.	Administrador de la Fábrica. Asistente de la Fábrica.	Enero del 2019.

Elaborado por: Washington López Rojas

Conclusiones

- Existen actividades primarias y de apoyo que no se están ejecutando de forma correcta debido a que se carece de un manual que detalle y especifique cada una de los procesos necesarios para la producción del hielo, con la finalidad de que los colaboradores realicen cada una de las subactividades en función a la satisfacción del cliente.
- En la actualidad los colaboradores administrativos y operarios de la fábrica no conocen el término cadena de valor por lo que se está aplicando este enfoque de manera empírica, ocasionando que los esfuerzos y actividades desarrolladas no estén vinculadas a ofrecer valor a los clientes.
- El desarrollo de la investigación permitió identificar que no es viable la incorporación de un servicio o producto que complemente la venta de hielo, debido a que no existe un servicio como tal que mejore y conserve el valor para el comprador; mientras que la implementación de otros procesos para fabricar hielo en otras presentaciones ocasionaría costos elevados.
- La ventaja competitiva actual de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A. se sustenta en la venta de marquetas y hielo triturado de calidad y rendimiento, agilidad en el despacho de hielo y un precio que compite de manera justa en el sector industrial del hielo, pero no hace énfasis en identificar mecanismos de mejora a través de la recopilación de opiniones de sus clientes frecuentes.

Recomendaciones

- Implementar un manual del enfoque de cadena de valor en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A. donde se especifiquen cada uno de los procesos y actividades haciendo énfasis en la mejora de la gestión con los clientes externos e internos, con la finalidad de fidelizar y atraer al mercado potencial.
- Socializar con el personal administrativo y operario sobre la importancia y los beneficios que se consiguen a través de la aplicación del enfoque de la cadena de valor al momento de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, para que se empoderen y realicen cada una de las actividades en virtud al manual.
- La administración debe implementar mecanismos que mejoren las actividades de valor que posee la fábrica para fortalecer la ventaja competitiva actual, entre ellas el servicio de atención al cliente y el recurso humano mediante un proceso formal de reclutamiento y selección del personal y un manual de atención al cliente que oriente a los colaboradores en la interacción con el cliente.
- Fortalecer la ventaja competitiva actual con una mejor atención al cliente a través de la incorporación de un servicio post venta que identifique si el hielo y el servicio ofertado por la fábrica están satisfaciendo sus necesidades y en qué actividades se debe realizar un mejor control o implementar acciones correctivas.

Bibliografía

- Andaluza, E. (2015). *Cadena de Valor*. Andaluza: Fundación Pública Andaluza. Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Cajas, M. (2014). *Análisis de la ventaja competitiva desde la perspectiva estratégica y operativa del sector industrial de madera contrachapada ecuatoriano del 2005 al 2012*. Guayaquil: Escuela Politécnica Nacional .
- Calderon, L. (2016). *Uso adecuado del hielo para el enfriamiento del pescado a niveles optimos de la Empresa Ecuador SEAFood S.A.* Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Cifuentes, W., Pérez, M., & Gil, M. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Fundación CODESPA. Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/metodologias-analisis-bajo-enfoque-cadenas-de-valor.pdf
- Colom, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Lleida: Universitat de Lleida. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=4570033&query=eficiencia%2Bempresarial>
- (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi : Asamblea Constituyente .
- Diaz, A., Perez, A., Hernandez, J., & Castro, M. (2017). Impacto de la cadena de valor en el margen de utilidad bruta en la producción de destilados de Agave. *Redalcy*, 553. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/141/14152127004.pdf>
- Diaz, N. (2015). *La creación de valor compartido: Estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial*. Bogota.
- Duran, A., Gonzalez, E., & Ortiz, M. (2014). *Estrategias de Marketing y ventajas competitivas en las pymes mueblera*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Economico Administrativas.
- Escudero, M. (2014). *Logística de almacenamiento*. Madrid: Paraninfo S.A.

- Espinoza, H. (2014). *Ventaja competitiva de diferenciación y su relación con el posicionamiento de mercado de la Institución educativa privada Juan Pablo II de Trujillo - 2013*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Gareth, J., & Jennifer, G. (2014). *Administración contemporánea* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Garralda, J. (2013). *La Cadena de Valor*. Madrid: IE Business School. Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/Lecturas_Cadena_de_valor.pdf
- Gonzalo, Y. (2015). *Evaluación de grado de frescura mediante los índices químicos y sensoriales del Jurel (Trachurus simmetricus murphyi), almacenado en hielo*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna. Obtenido de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1775/655_2015_gonzalo_quispe_y_fcag_pesqueria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ibarra, M., Gonzalez, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Scielo*, 115. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>
- Instituto Nacional de Pesca*. (27 de Julio de 2017). Obtenido de http://www.institutopesca.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/ACTUALIZA_FABRICA_HIELO_27JULIO2017.pdf
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2014). *Marketing* (Undécima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (Decimoquinta ed.). México: Pearson Educación.
- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: Editex S.A.
- Ledesma, C., & Pita, B. (2016). *Cadena de Valor del sector arrocero del cantón Daule, Provincia del Guayas y su evaluación, Caso de estudio: "Piladora Angelita"*. Guayaquil: Universidad Católica De Santiago De Guayaquil.
- (2011). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito: Congreso Nacional. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>

- (2011). *Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del agua* . Quito: Asamblea Nacional de la República del Ecuador. Obtenido de <https://www.agua.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/LEYD-E-RECURSOS-HIDRICOS-II-SUPLEMENTO-RO-305-6-08-204.pdf>
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=3227900&query=ventaja%2Bcompetitiva>
- Madero, M. (12 de Julio de 2016). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/etapas-de-decision-de-compra-del-consumidor>
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Maichael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Patria. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=3227502&query=cadena+de+valor>
- Marín, M., & Marzo, M. (2017). *Incidencia de la Cadena de Valor en la imagen de marca de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil* . Guayaquil : Universidad Católica de Santiago De Guayaquil.
- Martin, M., & Diaz, E. (2016). *Fundamento de dirección de operaciones en empresas de servicio* (Segunda ed.). Madrid: ESIC.
- Martínez, J., Valenzo, M., & Zamudio, A. (2018). *La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante*. Michoacan : Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo.
- Munch, L. (2018). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Tercera ed.). México: Pearson. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Murphy, P., & Knemeyer, M. (2015). *Logística contemporánea* (Decimo primera edicion ed.). Mexico: Pearson. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Nuñez, A., Guitart, L., & Baraza, X. (2015). *Dirección de operaciones: Decisiones tácticas y estratégicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Olivares, M., Zarraga, L., Castillo, A., Ceballos, R., & Corona, E. (2015). *Conceptos básicos de la Administración* (Primera ed.). Mexico: Pearson. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

- Ospina, M., & Puche, M. (2014). Gestión de la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el mercado. *Dialnet*, 35.
- (2017-2021). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Quito: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades.
- Porter, M. (2015). *Estrategias competitivas*. México: PATRIA. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=4824578&query=estrategia%2Bcompetitiva%2B>
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- (2018). *Reglamento Interno de Trabajo*. La Libertad.
- Rivas, Y., Reyes, I., Arzuaga, A., & Vazquez, P. (2018). Construcción de la cadena de valor genérica en la unidad empresarial de base "Carnico Bayamo". Provincia Granma Cuba. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 11. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/cadena-valor-generica.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimotercera ed.). México: Pearson. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Rodriguez, K. (2017). *La importancia que tiene el control interno en la cadena de valor*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Santesmases, M., Valderrey, F., & Sanchez, A. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Sotomayor, J., & Grau, J. (2014). *Cómo competir para ganar* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Vallet, T., Vallet, A., Vallet, I. C., Del Corte, V., Estrada, M., Fandos, J., . . . Monte, P. (2015). *Principios de Marketing Estratégico*. Universitat Jaume. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>

ANEXOS

Matriz de consistencia

Anexo N° 1: Matriz de consistencia

Título de investigación	Problema	Objetivos	Idea a defender	Variable	Dimensión	Indicador	Instrumentos				
La Cadena de Valor y la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018.	General	General	La aplicación de la cadena de valor permitirá la mejora de la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A del cantón La Libertad.	Cadena de valor	Actividades primarias	Logística de entrada	Observación Entrevista Encuesta				
	¿De qué manera el análisis de la cadena de valor mejorará la ventaja competitiva de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A del cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena?	Analizar la cadena de valor mediante la evaluación de las actividades primarias y de apoyo para la mejora en la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A del cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena.				Operaciones					
						Logística de salida					
						Mercadotecnia y ventas					
	Específicos	Tareas científicas				1.- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A para dar solución a la problemática existente.		Actividades de apoyo	Servicios		
	1.- ¿Qué principios se están aplicando en la etapa de construcción de la cadena de valor?	2.- Identificar las actividades de valor y oportunidades de mejora de la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A.							Adquisición		
									Desarrollo tecnológico		
	2.- ¿Cuáles son las estrategias necesarias de ejecutar para mejorar la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A?	3.- Proponer el enfoque de la cadena de valor en la mejora del factor diferenciador de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A?				3.- Identificar las actividades de valor y oportunidades de mejora de la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A.		Liderazgo en costos	Controlando los factores de costos	Reconfigurando la cadena de valor	Observación Entrevista Encuesta
	3.- ¿Cómo aporta la construcción de la cadena de valor en la mejora del factor diferenciador de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A?	3.- Proponer el enfoque de la cadena de valor a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A para mejorar la ventaja competitiva.				3.- Identificar las actividades de valor y oportunidades de mejora de la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A.		Diferenciación	Eficiencia		
									Valor para el comprador		
Criterios de uso											
3.- ¿Cómo aporta la construcción de la cadena de valor en la mejora del factor diferenciador de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A?	3.- Proponer el enfoque de la cadena de valor a la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A para mejorar la ventaja competitiva.	3.- Identificar las actividades de valor y oportunidades de mejora de la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A.	Enfoque, concentración o especialización	Criterios basados en señales							
				Enfoque basado en costo							
				Enfoque basado en diferenciación							

Elaborado por: Washington Xavier López Rojas

Formato de ficha de observación

Anexo N° 2: Formato de ficha de observación



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: La Cadena de Valor y la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018.

OBJETIVO: Recopilar información de las actividades necesarias para la producción y comercialización del hielo industrial y de la funcionalidad de la organización.

FICHA DE OBSERVACIÓN

Observador:	
Institución:	
Área:	
Fecha:	

OBJETO DEL PROCESO (QUE SE PRETENDE CONSEGUIR):
ALCANCE (ELEMENTOS QUE SE NECESITAN):

NORMATIVA APLICABLE (DOCUMENTOS NECESARIOS):
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:
FLUJOGRAMA:
OBSERVACIONES GENERALES:

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de entrada			Operaciones			Logística de salida			Marketing y ventas			Servicios		
•			•			•			•			•		
B.	R.	M.	B.	R.	M.	B.	R.	M.	B.	R.	M.	B.	R.	M.

ACTIVIDADES DE APOYO											
Infraestructura de la Fábrica			Gestión de Recursos Humanos			Desarrollo Tecnológico			Aprovisionamiento		
•			•			•			•		
B.	R.	M.	B.	R.	M.	B.	R.	M.	B.	R.	M.
Terminología											
Buena		B.		Regular		R.		Mala		M.	

Formato de guía de entrevista a instituciones reguladoras

Anexo N° 3: Formato de guía de entrevista a instituciones reguladoras



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: La Cadena de Valor y la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018.

OBJETIVO: Obtener información acerca de las normas, leyes y requerimientos que deben seguir las industrias que tienen influencia en el sistema de valor de la pesca en la provincia de Santa Elena.

ENTREVISTA A INSTITUCIONES REGULADORAS

INSTITUTO NACIONAL DE PESCA (INP):

- 1.- ¿Qué institución otorga los permisos de funcionamiento a las fábricas de Hielo?
- 2.- ¿Siguen vigentes la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero 2005-007, y el reglamento de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero del año 2016?
- 3.- ¿Qué leyes o reglamentos regulan a las fábricas de hielo?
- 4.- ¿Cuáles son los requisitos que debe reunir una fábrica de hielo para operar?

PREFECTURA/ DIRECCIÓN DE AMBIENTE

- 1.- ¿Cuáles son los requisitos que debe reunir una fábrica de hielo para operar?
- 2.- ¿Cuáles son las implicaciones ambientales y legales que tiene una fábrica de hielo?
- 3.- ¿En qué condiciones debe estar la planta o infraestructura para poder producir?

Formato de guía de entrevista a la administración de la fábrica.

Anexo N° 4: Formato de guía de entrevista a la administración de la fábrica



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: La Cadena de Valor y la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018.

OBJETIVO: Obtener información acerca del modelo de negocio y de las estrategias de mercado que aplica la administración para el sostenimiento de la ventaja competitiva.

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL/ADMINISTRADOR

- 1.- ¿Como administrador usted dispone de un sistema de control de inventario? y si es así ¿Cómo funciona?
- 2.- ¿Cuáles son los canales de distribución de sus productos a sus diversos tipos de clientes?
- 3.- ¿Qué medios utiliza para comunicar su producto al mercado?
- 4.- ¿Ofrece algún servicio adicional o complementario al de la venta de hielo?
- 5.- ¿Cuáles son sus principales proveedores que permiten garantizar el correcto funcionamiento de la producción?
- 6.- ¿Cuáles son los programas y proyectos para el recurso humano que la fábrica aplica?

- 7.- ¿La toma de decisiones en la fábrica es centralizada o descentralizada?
- 8.- ¿Conoce usted los conceptos de cadena de valor y ventaja competitiva?
- 9.- ¿Qué estrategias aplica la organización en relación a la cadena de valor?
- 10.- ¿Utiliza un procedimiento distinto al estándar para producir, distribuir o comercializar su producto?
- 11.- ¿Cumple con la producción diaria en un tiempo menor al planificado?
- 12.- ¿Cuál es el valor que ofrece a sus clientes reales?
- 13.- ¿Cuáles son las características y atributos de su producto?
- 14.- ¿A qué segmentos se enfoca la producción de la fábrica y cuál es el perfil de sus clientes?
- 15.- ¿Conoce a sus actuales competidores, y productos sustitutos de su producto?

Formato de guía de entrevista a trabajadores de la fábrica.

Anexo N° 5: Formato de guía de entrevista a trabajadores de la fábrica



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: La Cadena de Valor y la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018.

OBJETIVO: Obtener información y opiniones de los colaboradores acerca de las operaciones diarias que conforman la cadena de valor de la fábrica.

ENTREVISTA A TRABAJADORES DE LA FÁBRICA DE HIELO

FHISACHI S.A

- 1.- ¿Por qué razón cree usted que se utilizan los procesos actuales de producción del hielo en la fábrica?
- 2.- ¿Qué efecto cree usted ocasionaría implementar un procedimiento distinto al estándar para producir el hielo?
- 3.- ¿Cuál es su opinión acerca del sistema de control de inventarios que posee la fábrica?
- 4.- ¿Considera usted que los medios utilizados para comunicar y entregar el hielo son los adecuados o cuales implementaría usted?

- 5.- ¿Qué servicio adicional o complementario al de la venta del hielo permitirá diferenciar a la fábrica en el mercado?
- 6.- ¿Por qué cree que se siga manteniendo relaciones comerciales con los actuales proveedores de materia prima, insumos y maquinarias?
- 7.- ¿Cree usted que los programas y proyectos de recursos humanos implementados por la fábrica contribuyen a que usted tenga un mejor desempeño?
- 8.- ¿Qué cree usted necesario implementar en la fábrica para mejorar su desempeño laboral?
- 9.- ¿Qué beneficios y capacitaciones le brinda la empresa para mejorar su desempeño?
- 10.- ¿Qué piensa usted que es la cadena de valor?
- 11.- ¿Cuántas veces se incumple con la producción diaria planificada en un periodo de un mes?
- 12.- ¿Considera usted que se utiliza una menor cantidad de recursos de lo planificado para la producción diaria o existen abundantes desperdicios de insumos y materia prima?

Formato de encuesta a clientes reales.

Anexo N° 6: Formato de encuesta a clientes reales.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA: La Cadena de Valor y la ventaja competitiva en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018.

OBJETIVO: Conocer las necesidades, expectativas y opiniones de los clientes reales acerca del producto y del servicio que ofrece la fábrica para la identificación de las actividades de valor.

Datos del encuestado:

Edad: _____

Nivel de instrucción:

Primaria completa	Primaria incompleta	Secundaria completa	Secundaria incompleta	Superior completa	Superior incompleta	Ninguna

Finalidad que le da al hielo comprado:

Pesca		Productos cárnicos		Otros	
-------	--	--------------------	--	-------	--

Pertenece a una institución, asociación o cooperativa

Si		No		¿Cuál? _____
----	--	----	--	--------------

Buenos días (tardes):

En la elaboración del trabajo de investigación antes mencionado, se está hablando con personas como usted debido a sus conocimientos y experiencia en actividades que requieren del hielo, convirtiéndose en indispensable para la recolección de información. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas, no existen preguntas delicadas, correctas o incorrectas.

Las respuestas reflejarán su opinión personal por lo que se solicita la mayor sinceridad del caso, las preguntas tienen opciones de respuesta, elija la que mejor se adapte a su opinión y coloque una X.

CUESTIONARIO

Marque con una X la alternativa que considere más se asemeja a su opinión personal, según la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Preguntas	Ponderación				
		1	2	3	4	5
Cadena de valor						
Actividades primarias						
1.	¿Cree usted que la fábrica cuenta con los medios de distribución suficientes para satisfacer sus necesidades?					
2.	¿Considera que la fábrica de hielo otorga promociones atractivas para usted?					
3.	¿Piensa usted que el servicio de atención al cliente que ofrece la fábrica de hielo Fhisachi S.A es el adecuado?					
Actividades de apoyo						
4.	¿Cree usted que el personal que labora en la Fábrica esté capacitado para su trabajo?					
5.	¿Cree usted que el análisis de las actividades internas de la organización permitirá mejorar su funcionamiento?					
Ventaja competitiva						
Liderazgo en costos						
6.	¿Esta conforme con el precio del hielo ofertado por la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A?					

7.	¿Cree usted que el tiempo que se destina a la venta y el despacho del hielo es el adecuado?					
Diferenciación						
8.	¿Cree usted que el beneficio que recibe del hielo comprado en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A justifica su precio?					
9.	¿Considera usted que el hielo adquirido en la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A permite conservar la calidad y frescura a su producto final?					
10.	¿Cree usted que el horario de atención de 24 horas contribuye a su satisfacción?					
Enfoque, concentración o especialización						
11.	¿Cree usted que la infraestructura y ubicación de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A es la indicada para convertirse en su proveedor de hielo?					

Coloque una X en la opción que mejor se adapte a su opinión.

12.- ¿Qué medios de comunicación considera usted necesario que utilice la fábrica?

Radio	
Televisión	
Página web	
Redes sociales	
Trípticos	

13.- ¿Cuáles son los criterios de compra que considera más importante al momento de seleccionar a su proveedor de hielo? Puede seleccionar más de una.

Calidad del hielo	
Servicio al cliente	
Precio	
Canales de distribución	
Ubicación y accesibilidad	
Tiempo de entrega	
Reputación de la fábrica	
Disponibilidad de stock	
Horario de atención	

Gracias por la atención prestada.

Presupuesto del trabajo de titulación:

Anexo N° 7: Presupuesto del trabajo de titulación

PRESUPUESTO				
Servicios Básicos				
No.	Descripción	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Energía eléctrica	4 meses	\$ 25,00	\$ 100,00
2	Internet	4 meses	\$ 30,00	\$ 120,00
	Subtotal			\$ 220,00
Materiales y suministros				
No.	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
3	Resmas de papel	4	\$ 4,00	\$ 16,00
4	Esferos	5	\$ 0,45	\$ 2,25
5	Lápices	5	\$ 0,30	\$ 1,50
6	Borradores	5	\$ 0,25	\$ 1,25
7	CD`s	3	\$ 1,00	\$ 3,00
8	Anillados	3	\$ 1,25	\$ 3,75
9	Empastados	1	\$ 15,00	\$ 15,00
10	Impresiones	750	\$ 0,10	\$ 75,00
11	Copias	200	\$ 0,02	\$ 4,00
	Subtotal			\$ 121,75
Viáticos				
No.	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
12	Movilización		\$ 65,00	
	Subtotal			\$ 65,00
Asesoramiento				
No.	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
13	Gramatólogo	1	\$ 100,00	
	Subtotal			\$ 100,00
	TOTAL			\$ 506,75

Elaborado por: Washington López Rojas

Cronograma del trabajo de titulación

Anexo N° 8: Cronograma del trabajo de titulación

ACTIVIDADES	AÑO 2019																		
	MAYO					JUNIO				JULIO				AGOSTO					
	02	09	16	23	30	06	13	20	27	04	11	18	25	01	08	15	22	29	
	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	5 Sem.	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	5 Sem.	
	2	4	6	8	12	14	18	22	26	30	32	36	40	44	48	52	56	60	
	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	5 Sem.	6 Sem.	7 Sem.	8 Sem.	9 Sem.	10 Sem.	11 Sem.	12 Sem.	13 Sem.	14 Sem.	15 Sem.	16 Sem.	17 Sem.	18 Sem.	
1) INTRODUCCIÓN Y MARCO CONTEXTUAL – PROBLEMA.	2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.	4 Hrs.														
2) MARCO TEÓRICO.						2 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.									
3) MATERIALES Y MÉTODOS.											2 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.						
4) RESULTADOS Y DISCUSIÓN.													4 Hrs.	4 Hrs.	4 Hrs.				
5) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.																	4 Hrs.	4 Hrs.	

Elaborado por: Washington López Rojas

Fotos de recolección de información

Anexo N° 9: Fotos de recolección de información



Operaciones de la fábrica



Observación en la fábrica



Instituciones reguladoras



Entrevista al administrador



Entrevista a personal administrativo



Entrevista a operarios

Carta Aval

Anexo N° 10: Carta Aval

La Libertad, 24 de septiembre del 2019.

CARTA AVAL

En consideración al petitorio del Sr. WASHINGTON XAVIER LÓPEZ ROJAS, con cédula de identidad 0927267591, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, y una vez analizada la propuesta para desarrollar el trabajo de titulación con el tema: "LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA FÁBRICA DE HIELO FHSACHI S.A., CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.", procede a la aprobación de la solicitud, comprometiéndose a brindar apertura, el apoyo y la información necesaria para el desarrollo del respectivo trabajo de titulación, autorizando a la Universidad Estatal Península de Santa Elena situar mencionado trabajo a la plataforma web de la institución.



FIRMA ASESOR

ALDENOR LARA MEJÍA

Administrador de la Fábrica de Hielo Fhisachi S.A.