



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG

Facultad de Estudios de Posgrado

Tesis en opción a título de Magister en:

Comercio Exterior con Mención en Gestión Tributaria Aduanera

Tema de tesis:

Modelo de gestión Business Process Management (BPM) y su incidencia en las operaciones de exportación de la textilera Ecuacotton S.A

Autor:

Abg. Johanna Gabriela Del Pezo Zambrano

Director de tesis:

Ing. Ana María Alcívar, MSC

Abril 2018

Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

(Reglamento de Graduación de la UTEG)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Johanna Gabriela Del Pezo Zambrano', is written over a horizontal line.

Abg. Johanna Gabriela Del Pezo Zambrano

CI: 0921098422

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a nuestros padres por ser quienes nos han ayudado en nuestra formación a lo largo de nuestras vidas, enseñándonos valores y principios, amándonos y dándonos las fuerzas necesarias para continuar luchando diariamente para ser el tipo de personas que somos hoy, con una visión clara de lo que deseamos obtener, con la seguridad y conocimiento para lograrlo.

AGRADECIMIENTO

Damos gracias infinitas a Dios en primer lugar por su guía en el camino recorrido, por dar claridad a nuestros pensamientos, por la sabiduría, sustento y fortaleza.

A nuestros familiares por su inmenso amor y por ser nuestro apoyo constante.

A nuestros amigos con quienes compartimos todo el periodo de estudios, con quienes intercambiamos conocimientos, experiencias, así como sueños, proyectos y alegrías.

RESUMEN

El presente proyecto se direccionó al estudio del modelo Business Process Management BPM y cómo incide el mismo en las operaciones de la empresa Ecuacotton S.A, misma que se dedica a la producción y comercialización de tejidos. Entre las principales limitantes que motivaron el estudio están el estancamiento de las ventas hacia el exterior, mismas que han permanecido en un 35%, además de mantener procesos logísticos poco óptimos, impactando negativamente en sus ventas y generando mayores costos. Para conocer a fondo la situación se establecieron los aspectos metodológicos del proyecto y que abarcaron tipos de investigación como el exploratorio, descriptivo y correlacional; los métodos como el inductivo y el analítico, cerrando con la entrevista como técnica de investigación. Los entrevistados fueron el gerente general, el jefe de logística y producción, incluyendo el jefe financiero quienes permitieron identificar las debilidades de la entidad tales como maquinarias obsoletas, reducción de la rentabilidad, falta de un departamento comercial, entre otros puntos que se reforzaron con el análisis financiero, mostrando que el ciclo de conversión del efectivo se ha visto deteriorado, aumentando de 73 días al año 2016 a 125 días al año 2017. Respecto al proceso logístico actual, el mismo resulta deficiente al no permitir disponer del inventario suficiente para abastecer los pedidos de los clientes, ocasionando retrasos y provocando que se deba adquirir producción de otros fabricantes para cumplir el pedido. En base a ello se plantean mejoras tanto al proceso como a otros aspectos del negocio que aporten a la solución del problema abordado, favoreciendo a su sus ventas y por ende a su rentabilidad.

Palabras claves: Proceso, logística, costos, rentabilidad, eficiencia.

ABSTRACT

This project was addressed to the study of the Business Process Management BPM model and how it affects the operations of the company Ecuacotton S.A, which is dedicated to the production and marketing of fabrics. Among the main limitations that motivated the study are the stagnation of sales abroad, which have remained at 35%, in addition to maintaining poor logistics processes, negatively impacting their sales and generating higher costs. In order to fully understand the situation, the methodological aspects of the project were established and they covered types of research such as exploratory, descriptive and correlational; methods such as inductive and analytical, closing with the interview as a research technique. The interviewees were the general manager, the head of logistics and production, including the financial chief who allowed identifying the weaknesses of the entity such as obsolete machinery, reduction of profitability, lack of a commercial department, among other points that were reinforced with the financial analysis, showing that the cash conversion cycle has deteriorated, increasing from 73 days in 2016 to 125 days in 2017. Regarding the current logistics process, it is deficient because it does not allow sufficient inventory to supply the orders from customers, causing delays and causing that you must purchase production from other manufacturers to fulfill the order. Based on this, improvements are proposed both to the process and to other aspects of the business that contribute to the solution of the problem addressed, favoring its sales and therefore its profitability.

Keywords: Process, logistics, costs, profitability, efficiency.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Antecedentes de la investigación	2
1.2. Problema de investigación	8
1.3. Planteamiento del problema.....	8
1.3.1. Síntomas.	8
1.3.2. Causas.	8
1.3.3. Pronóstico.....	8
1.3.4. Control pronóstico.....	9
1.4. Formulación del problema de investigación	9
1.5. Sistematización del problema de investigación	9
1.6. Objetivos de la investigación	9
1.6.1. Objetivo general.....	9
1.6.2. Objetivos específicos.....	10
1.7. Justificación de la Investigación	10
1.7.1. Justificación teórica.	10
1.7.2. Justificación metodológica.....	10
1.7.3. Justificación práctica.....	11
1.8. Marco referencial de la investigación	12
1.8.1. Antecedentes referenciales.	12
1.8.2. Marco teórico.....	14
1.8.3. Marco conceptual.	38
1.9. Formulación de hipótesis y variables	39
1.9.1. Hipótesis general.	39
1.9.2. Hipótesis particulares.	39
1.9.3. Variables independientes y dependientes.	40

1.10.	Aspectos metodológicos de la investigación.....	40
1.10.1.	Tipo de estudio.....	40
1.10.2.	Método de investigación.....	41
1.10.3.	Fuentes y técnicas para la recolección de la información.	42
1.10.4.	Tratamiento de la información.....	43
1.11.	Resultados esperados.	43
CAPÍTULO II		44
2.	ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	44
2.1.	Análisis de la situación actual	44
2.2.	Presentación de resultados y diagnósticos	47
2.3.	Verificación de hipótesis.....	51
CAPÍTULO III		52
3.	EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE MEJORA	52
3.1.	Evaluación financiera actual de ECUACOTTON S.A.....	52
3.2.	Conjunto de ideas a proponer para realizar mejora del modelo de negocio	57
Conclusiones.....		60
Recomendaciones.....		62
BIBLIOGRAFÍA		63
ANEXOS		67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Producto Interno Bruto en el sector de la “Fabricación de hilos, hilados; tejidos y confecciones” miles de dólares Ecuador.....</i>	3
Tabla 2. <i>Exportaciones de textiles y confecciones en Ecuador.....</i>	3
Tabla 3. <i>Exportaciones de algodón en dólares a nivel mundial</i>	5
Tabla 4. <i>Importaciones de algodón en dólares.....</i>	6
Tabla 5. <i>Entrevista al gerente general de la empresa Ecuacotton S.A.</i>	47
Tabla 6. <i>Entrevista al jefe logístico y de producción de la empresa Ecuacotton S.A.</i>	48
Tabla 7. <i>Entrevista al gerente general de la empresa Ecuacotton S.A.</i>	49
Tabla 8. <i>Modelo de gestión Business Process Management</i>	57

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Evolución de las exportaciones ecuatorianas de confecciones y textiles tomado de PROECUADOR (2017).....	5
<i>Figura 2.</i> Elementos que integran la cadena de valor, tomado de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2013)	29
<i>Figura 3.</i> Ciclo del BPM, tomado de BPMN Manual de Referencia y Guía Práctica 5a Edición (Hitpass, Freund, & Rucker, 2017).....	35
<i>Figura 4.</i> Los 7 pasos para el éxito del BPM, tomado de El libro del BPM (Club BPM, 2013).....	37
<i>Figura 5.</i> Flujograma del proceso actual (1.2)	52
<i>Figura 6.</i> Flujograma del proceso actual (2.2)	53
<i>Figura 7.</i> Flujograma del proceso propuesto.	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz auxiliar.....	67
Anexo 2. Diagrama de variables	68
Anexo 3. Matriz de autores	69
Anexo 4. Entrevistas	70
Anexo 5. Balance General cuenta de activos	72
Anexo 6. Balance General cuenta de activos /análisis vertical y horizontal.	73
Anexo 7. Balance General cuenta de activos	74
Anexo 8. Balance de pérdidas y ganancias	75

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, a nivel de la Administración y la Gerencia en especial se hace referencia a que la optimización de los procesos, conducen a tener economías de escala y por tanto a que las industrias sean más competitivas, dentro de este contexto existen modelos probados que se adaptan a la realidad de las compañías uno de este el Business Process Management que de acuerdo a (IBM, 2017) se define como:

“...Es una plataforma unificada para analizar y mejorar las operaciones de negocio mediante una combinación de gestión de casos y procesos de negocio, arquitectura orientada a servicios (SOA) y analítica de procesos de negocio...”

Esta investigación se centra en las operaciones de la empresa Ecuacotton S.A. que se encarga de procesar y comercializar hilados y tejidos de la fibra textil vegetal denominada algodón que es un arbusto que se produce principalmente en regiones tropicales y subtropicales siendo esta planta la fibra natural de más grande cultivo en el mundo.

Es importante señalar que la tesis se centra en los procesos inherentes a la producción para lo cual con la ayuda de esta tecnología de la información y el involucramiento de los directivos desde una óptica estratégica permitirá que el costo disminuya para que al momento de exportar principalmente Ecuador no se quede atrás dado el esquema de dolarización que se tiene y lo que unido a una estrategia de mercadeo global en la compañía permita el incremento en ventas lo cual redundará en el incremento de la rentabilidad para los dueños de la misma.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la investigación

La industria textil ecuatoriana se remonta a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes para fabricar los tejidos. Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda (AITE, 2016).

Con el pasar de los años, las empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus infraestructuras en las diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede indicar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

Las diferentes líneas de producción en el sector han permitido que se fabriquen productos textiles como: los hilados y los tejidos, mismo que representan los principales en volumen de producción; así también no se puede dejar de lado que cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar. Sin embargo, en términos del Producto Interno Bruto se ha evidenciado una reducción en lo que respecta a la fabricación de hilos, hilados; tejidos y confecciones como se puede observar a continuación:

Tabla 1. *Producto Interno Bruto en el sector de la “Fabricación de hilos, hilados; tejidos y confecciones” miles de dólares Ecuador.*

Fabricación de hilos, hilados; tejidos y confecciones	Miles de dólares	Variación
2007	193.129	
2008	198.582	2,82%
2009	223.365	12,48%
2010	234.652	5,05%
2011	236.237	0,68%
2012	211.856	-10,32%
2013	214.879	1,43%
2014	216.315	0,67%
2015	216.427	0,05%
2016	205.218	-5,18%

Nota: Tomado del Banco Central del Ecuador (BCE, 2017)

Se puede observar que el PIB ha mostrado una reducción al año 2016 del -5,18% cerrando con un total de 205 millones de dólares. Esta caída en la producción por parte del sector también ha impactado en las exportaciones, misma que han experimentado una reducción generalizada según datos del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR, 2017) y que se muestran a continuación.

Tabla 2. *Exportaciones de textiles y confecciones en Ecuador.*

Exportación	FOB Miles de dólares	%	Toneladas	%	Relación FOB Real - toneladas
2014	43.746		9.661		\$ 4.528,1
2015	35.288	-19,33%	7.725	-20,04%	\$ 4.568,0
2016	36.140	2,41%	8.162	5,66%	\$ 4.427,8

Nota: Tomado del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR, 2017).

En la tabla anterior se muestra una reducción al año 2015 en las exportaciones, siendo del -19,33%, habiéndose comercializado 7.725 mil toneladas a un precio de \$ 4.568 cada una. Por otro lado, al año 2016 las exportaciones experimentan un leve incremento del 2,43% siendo comercializadas 8.162 toneladas pero su precio se redujo a \$4.427,8 cada una. Esto muestra que la industria nacional ha sacrificado ingresos con el fin de asegurar la venta de sus productos, sin embargo no se asegura el margen de ganancia que perciban sea elevado, lo cual también dependerá de sus costos de producción.

Uno de los puntos que pueden motivar a la reducción de las exportaciones es el aumento de los costos de producción en artículos nacionales, lo cual influye en un incremento en el precio al importador y vuelve a los productos ecuatorianos poco competitivos frente a productos extranjeros. Dicho esto, no se puede descartar la importancia del sector textil, mismo que genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos.

Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente (AITE, 2016).

En las estadísticas presentadas por PROECUADOR en el año 2010 se puede observar que la exportación textil tuvo su auge, alcanzando según el precio FOB un rendimiento del 122,9% y que en valores monetarios asciende al USD 86 millones de dólares versus los años anteriores, añadiéndose que en este año varias

empresas incursionaron a otras líneas de exportación del sector textil (PROECUADOR, 2016). Cabe destacar que en dicho año se observan los picos más altos en exportaciones:

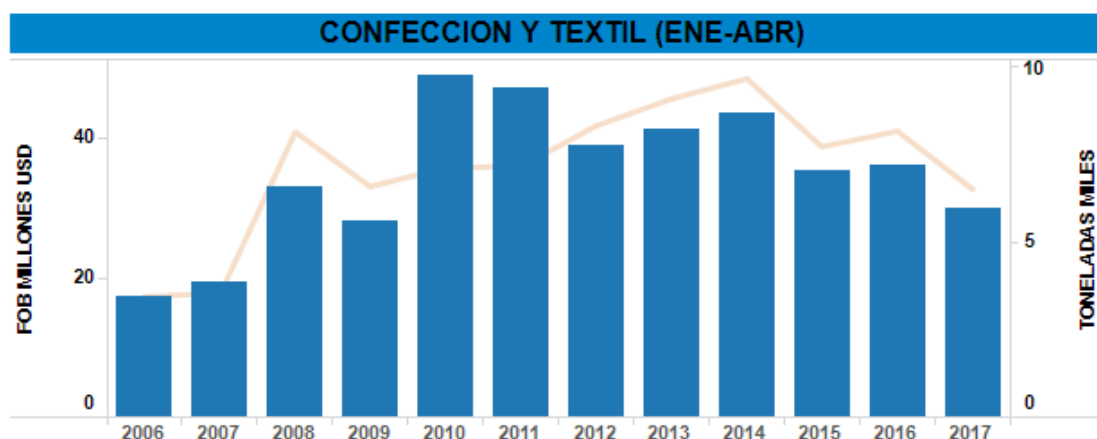


Figura 1. Evolución de las exportaciones ecuatorianas de confecciones y textiles tomado de PROECUADOR (2017).

Un punto importante a destacar es que Ecuador compite con grandes países en la exportación de algodón entre los que se evidencian los siguientes:

Tabla 3. Exportaciones de algodón en dólares a nivel mundial

País	2012	2013	2014	2015	2016
Mundo	67.716.202	72.021.198	64.063.814	56.364.510	52.599.919
China	14.838.936	17.546.657	16.304.250	15.798.722	14.965.725
India	8.568.855	11.293.952	8.883.916	7.470.346	6.262.460
Estados Unidos	8.284.412	7.636.779	6.521.498	5.873.208	5.675.061
Otros	36.023.999	35.543.810	32.354.150	27.222.234	25.696.673

Nota: tomado de Trade Map (2017)

Se puede observar mediante el valor en dólares FOB generado por las exportaciones de algodón se ha ido reduciendo, figurando como los principales

países proveedores China, India y Estados Unidos. Por otro lado, entre los principales importadores figura nuevamente China, además de Bangladesh y Vietnam.

Tabla 4. *Importaciones de algodón en dólares*

Puesto	País	2012	2013	2014	2015	2016
	Mundo	62.394.589	63.277.577	56.356.866	50.487.156	45.418.610
1	China	18.681.444	17.229.073	12.756.184	10.254.128	7.743.516
2	Bangladesh	5.921.002	6.095.252	-	7.150.498	5.359.868
3	Viet Nam	2.367.016	2.871.831	3.205.948	3.398.791	3.744.967
10	Estados Unidos	1188653	1147148	1126269	1103973	973545

Nota: tomado de Trade Map (2017)

El Ecuador, al ser uno de los países que se encuentran en vías de desarrollo a partir del año 2000 inicia un proceso de transformación que conllevó a un cambio de moneda de Sucre a Dólar, moneda que dio apertura a que grandes empresas como las textileras, mismas que estaban radicadas en la ciudad de Guayaquil, incrementen sus líneas productivas y ofrezcan sus productos terminados a nivel mundial.

Una de estas entidades es la empresa Textilera Ecuacotton S. A., la cual nació en el año de 1989 con la idea de brindar al mercado local hilado y tejido de calidad fabricados de 100% algodón americano. Su acabado y excelentes cualidades han logrado su reconocimiento en el exterior y posicionamiento entre los productos textiles con calidad de exportación. Ecuacotton, como parte de su reingeniería

productiva aplicó un manejo de producción vertical que ofrece eficiencia a los procesos y a sus necesidades específicas.

La empresa de hilados y tejidos ECUACOTTON S.A., inicia sus actividades el 1 de octubre de 1989, dedicándose a la fabricación de hilados y elaboración de tejidos de puntos, anteriormente la planta se llamó "Textiles Primatex S.A.". Esta empresa produce alrededor de 3.500 toneladas anuales de tela en varias líneas productivas que son comercializadas como producto final a países como Estados Unidos, Colombia, Perú.

Cabe señalar que la producción de la empresa destinada a las exportaciones corresponde al 35% y esta ha permanecido con dicho nivel desde el año 2010, no pudiendo incrementar su participación. La empresa mantiene un sistema logístico de comercialización internacional que no ha tenido una reingeniería de los procedimientos descritos para la exportación, misma que permitiría elevar las ventas internacionales, mejoraría tiempos de despachos e incluiría procesos que actualmente se encuentran dispersos, ocasionando costos elevados para el precio final de venta al exterior.

A partir del año 2010 las exportaciones de los textiles fabricados por la empresa Ecuacotton se han encontrado estancados, siendo que aún tienen un modelo de procesos sin operacionalización de procedimientos internos desde la producción hasta la exportación; que permitan la optimización del tiempo, del talento humano y de los costos, lo cual ha provocado que la empresa no llegue a crecer en la comercialización internacional de los productos (Dassum, 2017).

1.2. Problema de investigación

Al no contar con procesos óptimos la empresa enfrenta un aumento en costos, lo que unido a la apreciación del dólar, hace que las ventas disminuyan y los costos de producción se incrementen disminuyendo su rentabilidad. entre el 2013 y el 2016.

1.3. Planteamiento del problema

1.3.1. Síntomas.

- Aumento en los costos de producción que impactan en el precio del producto final.
- Reducción de las ventas en la empresa y competitividad de la misma en el mercado extranjero.

1.3.2. Causas.

- Procesos obsoletos empleados aún por la empresa que acarrearán ineficiencia en las operaciones.
- Apreciación del dólar, lo cual aumenta aún más la brecha del precio de la oferta de ECUACOTTON frente a otros productos en el exterior.
- Mayor interés en el mercado local y no fomento de su comercio exterior.

1.3.3. Pronóstico.

- Reducción periódica de las ventas en el exterior, convirtiéndose en una empresa de oferta local.
- Disminución de la rentabilidad de la empresa y competitividad en el mercado.
- Reducción de la producción y desaprovechamiento de la capacidad instalada.

1.3.4. Control pronóstico.

- Mejorar los procesos internos de las operaciones de la empresa para optimizar costos.
- Reducir el costo de producción además de los gastos indirectos de fabricación para compensar la apreciación del dólar.
- Implementar estrategias de mercado para consolidar el posicionamiento de la marca.

1.4. Formulación del problema de investigación

¿De qué manera incide en las operaciones de la empresa Ecuacotton S.A. la adopción de un sistema Business Process Management (B.M.P.)?

1.5. Sistematización del problema de investigación

- ¿Cuáles son las teorías relacionadas a la problemática objeto de estudio?
- ¿En qué estado se encuentra Ecuacotton S.A económicamente y cómo se ha visto afectada por los problemas identificados?
- ¿Cómo se encuentran estructurados los procesos de gestión en las operaciones dentro de la empresa estudiada?

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general.

Determinar la incidencia en las operaciones de la empresa Ecuacotton S.A. con la adopción de un modelo Business Process Management.

1.6.2. Objetivos específicos.

1. Realizar un marco teórico en torno a las diferentes teorías relacionadas al objeto de estudio para su comprensión en términos generales.
2. Conocer el estado económico actual de Ecuacotton S.A. a través de su situación financiera determinando así el impacto del problema (ver anexo 5,6 ,7 y 8).
3. Evaluar los procesos de gestión en las operaciones de la empresa Ecuacotton S.A. para la corrección de errores.

1.7. Justificación de la Investigación

1.7.1. Justificación teórica.

El realizar esta investigación tiene una importancia teórico-práctica pues todo tributa a la mejora en las operaciones y sus procesos de la textilera Ecuacotton S.A. Desde el punto de vista teórico se abarcarán los principales conceptos sobre las teorías de la administración, la logística, la internacionalización y los modelos de negocios orientados a los sistemas de información gerencial.

1.7.2. Justificación metodológica.

Respecto a la metodología, la misma se trabajará mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo, empleando instrumentos de investigación adecuados para la recolección de datos. Se considera cualitativo porque se recolectarán opiniones de los directivos de la entidad en relación al problema estudiado, esto mediante el empleo entrevistas.

Se debe tener en cuenta que la entrevista permitirá profundizar de una manera cualitativa las diferentes opiniones, criterios y visiones de la parte directiva, de jefaturas y operativa alrededor de la empresa Ecuacotton S.A. de tal forma que esta triple visión sea analizada, ayudando a determinar lo que necesita la entidad para mejorar su situación actual.

Por otro lado, se considera cuantitativo porque se analizará la situación económica actual de la empresa ECUACOTTON S.A determinando su estado actual en relación al problema, es decir niveles de ventas y rentabilidad, incluyendo a su vez cómo la propuesta impactaría en la entidad.

En relación al método de investigación se considera que el mismo será analítico, siendo un método de investigación en donde se descompone el estudio de tal forma que permita conocer las causas del problema y los efectos que generan (Gómez, 2012). En este proyecto se analizarán los procesos actuales que maneja la empresa ECUACOTTON, mismos que han sido la causa de un incremento en los costos y pérdida de competitividad de la compañía, proponiéndose alternativas a dicha problemática.

1.7.3. Justificación práctica.

Desde la optimización de los procesos se puede indicar que al adoptar un Modelo de Gestión Business Process Management - BPM, la empresa textilera Ecuacotton S.A podrá fortalecer la cadena de comercialización internacional de los rollos de telas que producen. Así también permitirá la amplitud de nichos de mercados obteniendo mejores regalías, mayores cantidades de materia prima, seguros y

confiables mecanismos de venta internacional consiguiendo la optimización de recursos.

Conociendo los procesos de fabricación y comercialización de la tela que ha llevado a cabo la empresa textilera Ecuacotton S.A., la investigación planteada pretende diseñar procedimientos adecuados que garanticen la cadena logística internacional a través de un sistema de gestión BPM.

1.8. Marco referencial de la investigación

1.8.1. Antecedentes referenciales.

El proyecto realizado por Castrillón (2014) se direccionó a una propuesta metodológica que permita el uso y adaptación a un modelo BPM, mismos que permita la eficiencia de la organización, en este caso una empresa dedicada a obras de ingeniería. La metodología desarrollada por el autor involucra la recopilación de los procesos actuales de la entidad estudiada, mostrando la estructura de los mismos e identificando aquellos que agregan o no valor. En base a ello se pudieron proponer mejoras en los procesos para el aumento de la eficiencia organizacional, mismos que fueron documentados para una fácil adopción, siendo un punto clave cuando se propone un modelo de este tipo.

El proyecto desarrollado por Turpo (2015) se direccionó al modelamiento de procesos pertenecientes a una empresa basado en BMP para la mejora de sus operaciones. Entre los problemas evidenciados en la entidad están los tiempos que implica el desarrollo de cada proceso, los cuales son altos, además de experimentar

el desperdicio de recursos, siendo una de las causas el contar con procesos no definidos adecuadamente e incluso obsoletos.

Como metodología para el desarrollo de la investigación se utilizó la observación, misma que permitió la documentación de los procesos que llevaba a cabo el área operativa en la entidad y la propuesta de mejoras. Así mismo se utilizó el método cuantitativo, esto ya que se emplearon encuestas a los 40 trabajadores del área y que permitió dar sustento a los hallazgos ya identificados respecto a los procesos actuales.

El estudio desarrollado por Acuña (2016) estuvo enfocado en mostrar la importancia del modelo Business Process Management BPM en la competitividad de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. El trabajo se justifica en la importancia de la innovación de procesos, lo cual permite que los mismos sean más competitivos y eficientes. Para el desarrollo de la investigación se abordó una metodología mixta al considerar aspectos tanto cualitativos como cuantitativos en la presentación de la información realizando entrevistas como encuestas a clientes y empresarios conociendo que la gestión de las quejas, peticiones y reclamos era ineficiente, generándose en gran medida por la falta de procesos estandarizados y documentados, mala distribución de la carga laboral dentro de las entidades además de no conocerse aquellos procesos que generan valor real a la organización y los que generan tan solo un gasto.

Como un preámbulo a la propuesta se detalla que la no adaptación a las nuevas exigencias del mercado y el no mejorar sus operaciones limita a las empresas y

pone en riesgo su existencia, realizando finalmente un seguimiento a una PYME que implementó el modelo BPM evidenciando con ello excelentes resultados en su eficiencia, reducción de costos y satisfacción de sus clientes.

El estudio desarrollado por Narváez (2016) se direccionó al diseño de una guía metodológica que facilite la adopción de un modelo BPM para lograr la optimización de tiempo y recursos. La autora lo justifica mencionando que la aplicación de un modelo o sistema BPM permite a una empresa acceder a beneficios entre los que se encuentran una gestión óptima de los procesos en las áreas que conforman una entidad. Respecto a la metodología para el diseño estándar del modelo BPM involucró: análisis y levantamiento de los procesos, optimización y mejora de los procesos, cerrando con la transformación de la cultura organizacional, considerando estos tres pilares como fundamentales para su adopción.

1.8.2. Marco teórico.

Para abordar la temática propuesta a investigar, se debe iniciar por conocer las teorías que se han tratado referentes a la temática de Business Process Management – BPM, direccionada como un proceso, por ello analizaremos varias lecturas que permitirán aterrizar el tema de forma más teórica y permitirá hablar con mayor argumento.

1.8.2.1. Los procesos.

Se puede definir a un proceso como al conjunto o grupo de actividades que se desarrollan para el logro de un fin específico, ayudando a la organización de las acciones durante su ejecución. Si bien es cierto, al hablar de un proceso en una empresa este suele limitarse de forma inmediata a la producción, sin embargo

también comprende todas las actividades que se desarrollan dentro de una entidad (Martínez, 2014).

Otra definición es la proporcionada por Ramírez & Ramírez (2016) quien menciona que un proceso es un conjunto de acciones o actividades que permiten que los insumos, materiales y demás recursos se transformen en productos o resultados definidos con un valor agregado. En una empresa, toda actividad está ligada a un proceso considerando que el final de uno puede ser el inicio de otro, esto quiere decir que los procesos pueden estar interrelacionados.

Una forma en la que se pueden identificar qué tipo de procesos realiza una entidad es mediante su misión y visión, ya que en las mismas suele mencionarse los procesos básicos que se llevan a cabo para el logro de las metas planteadas. Sin embargo, no todos los procesos son eficientes y para su funcionamiento adecuado requieren ser administrados, considerándose para ello los siguientes aspectos:

- Diseño y documentación del proceso, debiendo en este caso establecer los detalle las acciones que involucran dicho procesos, su flujo de actividades, los recursos que se requieren para su ejecución quiénes proveen dichos recursos y qué otros procesos dependen de su cumplimiento.
- Establecer los responsables, es decir los que se encargarán de ejecutar el proceso en su totalidad
- Designar el líder del proceso, debiendo darle la debida capacitación y al grupo que manejará.

- Determinar los controles que se llevará a cabo para la eficiencia de las actividades a realizar.
- Establecer indicadores, permitiendo mediante ellos la evaluación de los resultados alcanzados determinando si fueron o no factibles.

Como se pudo observar anteriormente, al hablar de los procesos es necesario adentrarse en temas relacionadas a la administración, ya que es mediante ella que se logra la gestión de los procesos, estableciendo su diseño, la forma en la que deben ejecutarse y los controles que debe llevarse a cabo para su cumplimiento óptimo.

De acuerdo a Luna (2015) existen distintas definiciones de la administración entre las cuales destaca que la misma es el conjunto de acciones que comprenden la planeación, organización, ejecución y control de los procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa para alcanzar sus objetivos, buscando la eficiencia de los recursos que pueden ser humanos, económicos y materiales.

Los objetivos de la administración abarcan diversos aspectos entre los que se encuentran:

- Sociales porque contribuye al bienestar de una sociedad mediante la oferta de productos de mayor calidad.
- Económicos porque la entidad que la aplica persigue la obtención de beneficios económicos con la mayor eficiencia.

- Organizacionales porque permite la optimización de los recursos que la empresa posee.

1.8.2.2. Los procesos y las teorías clásicas sobre la administración.

La gestión y reingeniería de procesos nace de la mano de Frederick Taylor quien a principios del siglo XX, específicamente en el año 1911 desarrolló la teoría de la administración científica, atribuyéndosele los principios de la especialización y la estandarización de los procesos en las industrias, denominándose actualmente "ingeniería industrias y mejora de procesos" (Hitpass, 2017). Entre los principios de administración desarrollados por Taylor están:

- El desarrollo del estudio científico del trabajo, donde el mismo aparece como una ciencia.
- La selección científica del obrero, mismo que desempeñe la tarea en forma adecuada, considerando sus capacidades y luego capacitándolo para ello.
- Cooperar directamente con los obreros para que el trabajo pueda llevarse a cabo.
- Distribución equitativa del trabajo, tanto entre los obreros como en la administración.

Según Baca (2014) otro de los aportes a la administración empresarial aparece de la mano de Henry Fayol quien estableció que toda entidad debía mantener un proceso administrativo en donde mencionan las siguientes funciones dentro de este proceso:

- Planear, es decir el diseño de planes de acción.
- Organizar, es decir gestionar los recursos para la puesta en marcha de las acciones planificadas.
- Dirigir, es decir seleccionar y evaluar al personal que llevará a cabo las acciones
- Coordinar, asignando las funciones a cada miembro del talento humano para el logro de los objetivos que se esperan cumplir.
- Controlar, es decir asegurándose que el personal realice sus tareas en forma adecuada

Así mismo este estudioso de la administración establece que toda empresa debe tener funciones básicas para asegurar su correcto funcionamiento, siendo:

- Funciones técnicas, mismas que están relacionadas a la producción.
- Función Comercial, siendo todas las relacionadas a la compra venta
- Función financiera, misma que se enfoca en el uso del capital de la entidad
- Función contable, la cual corresponde al registro de las operaciones diarias para la presentación de estados financieros.
- Función de seguridad, misma que incluye todas las acciones relacionadas a la protección de los bienes empresariales y del personal.
- Función administrativa, misma que se encargará de la gestión adecuada de los recursos y monitoreo de las operaciones empresariales

Por último, Fayol también estableció los 14 principios de la administración, mismos que deberán aplicarse específicamente a la coordinación y dirección del personal,

logrando con ello el buen funcionamiento y cumplimiento de las operaciones organizacionales. Estos catorce principios son mostrados a continuación:

1. La división del trabajo, a través de la cual se busca la especialización del personal en determinadas tareas con la finalidad de desarrollar habilidades y obtener un mayor rendimiento mediante la adaptación.
2. La autoridad y la responsabilidad, siendo un principio que implica la toma de decisiones y el establecimiento de órdenes e instrucciones que permiten el desarrollo de un trabajo fluido.
3. La disciplina, el cual es un complemento del segundo principio, siendo un sinónimo de obediencia, teniendo en cuenta que los defectos disciplinarios no se originan por malas conductas del personal sino por la ineficiencia en su coordinación.
4. La unidad de mando, la cual garantiza que un trabajador recibirá órdenes de un jefe inmediato, evitando que se le den dos o varios órdenes en un mismo instante, lo cual podría entorpecer sus actividades.
5. Unidad de dirección, la cual establece que debe existir un programa de acción sobre el cual se basa la dirección, permitiendo que se subordinen las actividades y se direccionen adecuadamente los esfuerzos.
6. La necesidad de subordinar los intereses particulares de un grupo para que se busque el interés general de la organización, es decir lograr que cada individuo dentro de la empresa o área persigan objetivos comunes.
7. La remuneración de los trabajadores por los servicios que presta, misma que debe ser equitativa, satisfaciendo al trabajador y a la entidad.

8. Centralización o descentralización, siendo la centralización cuando las decisiones se toman de un grupo específico para todos en la empresa, mientras que en la descentralización se le permite a los individuos la toma de decisiones individuales para el cumplimiento del fin en común.
9. La jerarquía, la cual hace referencia a la estructura empresarial estableciendo los niveles según los puestos dentro de la entidad.
10. Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, indicando mediante este enunciado que una buena entidad deben tener distribuida sus funciones y realizar el reclutamiento de tal forma que una persona capaz ocupe el puesto que puede desempeñar.
11. La equidad y no la justicia, con la cual se miden las condiciones y características de cada elemento para asegurar que cada uno aporte de forma significativa a la organización.
12. La estabilidad del personal teniendo presente que para cada proceso dentro de una empresa se requiere que el personal esté comprometido en la obtención de los resultados esperados, por lo cual la estabilidad del talento humano es esencial para no perder la capacidad real de la empresa.
13. Fomentar la iniciativa de empleados con el fin de que los administradores puedan tomar decisiones más acertadas, permitiendo la participación del talento humano.
14. Unión del personal, evitando que existan enemistades entre ellos.

1.8.2.3. La gestión por procesos.

Cuando se habla de un modelo de gestión por procesos se hace referencia al abandono de una estructura organizacional enfocada en actividades como la

administración, producción, ventas, etc., a una estructura organizacional donde los puestos sean configurados en base a los requerimientos de las funciones de la entidad, mismas que deberán responder a los objetivos de la misma, permitiendo que cada proceso pueda desarrollarse de forma eficiente (Sainz, 2017).

Este tipo de gestión se maneja bajo un estilo participativo, basada en la cultura y valores que una entidad ha mantenido hasta su aplicación, requiriendo que se utilicen mecanismos que fomenten la participación del personal en estas actividades, el trabajo en equipo y la jerarquización de las actividades, es decir clasificándolas según el valor que agregan. El pasar de una estructura organizacional por departamentos a una estructura de gestión por procesos implica los siguientes cambios:

- En primer lugar está la organización de las actividades, las cuales serán estructuradas según los requerimientos de la entidad, los procesos que desempeña y el valor que aporta cada una de ellas.
- La integración de las actividades, buscando aquellas que atiendan una misma función y que por su naturaleza pueden unificarse.
- La definición de los puestos de trabajo, es decir quién participará en la ejecución de los procesos que se diseñen o rediseñen según sea el caso.

Por otro lado, de acuerdo a Cobo & Vanti (2015) la gestión por proceso se la puede definir como una forma de organizar y de gestionar un negocio, la cual no está limitada a un solo tipo de empresa, enfocándose en toda a aquella entidad que persigue un incremento de su eficiencia interna y la satisfacción de sus clientes.

En sí la gestión por proceso se enfoca o tiene como objetivo el general valor agregado para el cliente mediante la gestión eficiencia de los procesos empresariales. Esta gestión no solo se limita a identificar, diseñar y desarrollar procesos, sino también controlarlos, administrarlos y supervisarlos con el fin de asegurar el cumplimiento de los fines de la empresa, mismos que deben incluir la satisfacción del público meta.

1.8.2.4. La administración por objetivos.

De acuerdo a Reddin (2012) la administración por objetivos es una herramienta o método para administrar, conocida también por sus siglas APO, entre sus otras definiciones está la administración por metas o por resultados.

Este tipo de administración puede ser definida como un sistema dinámico a través del cual se integran las necesidades de una compañía para alcanzar sus objetivos o a su vez también se puede entender como aquel modelo donde los directivos establecen los objetivos de la organización y los resultados que se esperan obtener para luego determinar las áreas donde cada individuo desempeñará una función específica, esto con el fin de alcanzar estos objetivos, empleando los resultados esperados como guías de cumplimiento.

Por lo general la administración por objetivos requiere de la planeación estratégica, ya que los objetivos que se plantean y los resultados son descritos de forma ordenada, estableciendo los recursos necesarios para su cumplimiento, la forma en la que deben aplicarse y demás aspectos considerados en la planeación. Para

evaluación del cumplimiento se realiza a través de un plan donde se reflejan las actividades y funciones según los parámetros aprobadas por la gerencia. En sí la administración por objetivos comprende:

- Establecimiento de objetivos para cada uno de los puestos.
- Fijación de los objetivos por área o departamento
- El enlace de los objetivos, es decir que en el caso del área de producción y ventas, el número de unidades que se vendan influirán en el número de unidades que se necesiten producir.
- La medición y el control de los objetivos establecidos.
- El compromiso de los representantes de cada área involucrada para el logro de las metas planteadas.
- motivación del talento humano que desempeñe las funciones vitales para alcanzar las metas.

Tomando la definición establecida por Álvarez & Faizar (2013) se pudo conocer que la administración por objetivos es un método a través del cual la gerencia y todos los altos mandos dentro de una entidad establecen los objetivos que se buscan lograr, tanto generales y específicos, considerando el área donde se desempeñan y el periodo en curso, estando ligadas a un objetivo en común.

Este modelo funciona de tal forma que los jefes establecen metas que se deben alcanzar, mismas que en su conjunto ayudarán al logro de los objetivos planteados por la gerencia, usando esas metas como guía de cumplimiento. Entre los beneficios que plantean estos autores con respecto a la APO están:

- La mejora de la administración, ya que la planeación se enfoca en el logro de resultados.
- Obliga a que la administración establezca una estructura clara dentro de la organización.
- Estimula el compromiso personal, esto si en cada área se establecen objetivos para el logro de las metas planteadas, permitiendo mediante su cumplimiento la entrega de incentivos a quienes demuestren un mayor compromiso.

Por otro lado, como desventajas de este modelo se consideran los siguientes:

- Los objetivos deben ser comunicados a todos los miembros de la empresa por un fallo en la comunicación podría afectar su cumplimiento.
- Si los planes no persiguen un objetivo a largo plazo, la empresa estaría trabajando en el cumplimiento de metas a corto plazo que no permitirán anticiparse a oportunidades y/o amenazas del entorno.

1.8.2.5. La planificación estratégica.

De acuerdo a Saíenz (2017) para hablar de un plan estratégico es necesario definir qué es la planeación, indicando que la misma comprende el decidir lo que se hará en un futuro. Partiendo de este enunciando, un plan estratégico es un plan maestro en donde se establecen las decisiones estratégicas que la dirección ha tomado en el presente para lo que se hará en un futuro dentro de la entidad.

La planeación estratégica se entiende como un proceso que inicia con el diseño de un plan estratégico, direccionándolo de tal forma que permita a la entidad alcanzar los objetivos planteados para mantener su posición competitiva en el entorno. El diseño de estos planes presenta ventajas en donde se incluyen la mejora de las actividades respecto a su coordinación y minimización de las respuestas no racionales ante eventos no esperados.

En sí estos planes comprenden una guía para el logro de objetivos entre otros aspectos relacionados a la prevención de amenazas. Para su diseño deben considerarse las siguientes etapas o procesos:

La primera etapa comprende el análisis de la situación en donde se considera el entorno interno y externo de la entidad. Para ello se emplean herramientas de análisis como el PESTEL y PORTER, identificando con ellos los factores que afectan a la empresa positiva y negativamente.

En su segunda etapa se considera el diagnóstico de la situación, en donde se resumen los hallazgos encontrados durante el paso anterior, empleando para ello herramientas como el FODA donde se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La tercera etapa abarca el establecimiento de los objetivos corporativos o su revisión para determinar si han sido alcanzados o requieren modificarse. Esto involucra la misión, visión y los valores de la organización, mismos que deberán estar alineados a los objetivos del plan estratégico.

En la cuarta etapa está el diseño de las estrategias corporativas, indicando las acciones que se deberán llevar a cabo para el logro de los objetivos que se plantearon.

La quinta etapa es el plan de acción, detallando cómo se ejecutarán cada una de las tácticas que componen las estrategias anteriores, estableciendo el periodo de aplicación y los recursos que deberán destinarse a su cumplimiento.

Según Pacheco (2016) la planeación estratégica puede ser definida como un arte o ciencia a través de la cual se formulan, implementan y evalúan decisiones sobre distintas funciones para que una entidad alcance sus objetivos. La planeación integra todas las áreas de la empresa tales como la administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, investigación y sistemas tecnológicos, coordinándolas para alcanzar el éxito.

Esta es un proceso mediante el cual se detecta la misión de una empresa, las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, al igual que sus fortalezas y debilidades, estableciendo mediante objetivos a corto y largo plazo, diseñando estrategias para su alcance, siendo su última etapa la evaluación de los resultados logrados al aplicar las estrategias.

Este autor también sostiene que son cinco las etapas que deben cumplir para la planeación estratégica:

- La primera es la selección de la misión y el establecimiento de las principales metas que la organización se traza para su cumplimiento.
- El segundo es el análisis del ambiente competitivo externo donde una entidad se desempeña, identificando mediante este proceso las oportunidades y amenazas del entorno.
- El tercero paso involucra el análisis del ambiente interno operativo de una empresa, a través de la cual identifica sus fortalezas y debilidades.
- El cuarto paso comprende la selección de las estrategias basadas en los hallazgos de los análisis tanto del entorno interno y externo, buscando con ellas corregir sus debilidades, potenciar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y prevenir amenazas.
- La quinta etapa es la implementación de las estrategias, detallando las acciones y los recursos que se emplearán para ello, terminando con la puesta en marcha del mismo.

La planeación estratégica tiene amplias ventajas para las entidades, especialmente en el largo plazo, esto relacionado a:

Incertidumbre: A pesar que la incertidumbre en la empresa se mantiene respecto a su entorno externo, la misma será reducida porque se conoce información respecto al medio ambiente, los consumidores, la competencia y demás aspectos.

Decisión: Un plan permite hacer frente a la incertidumbre ya que tiene información que ayudará a asumir el riesgo.

1.8.2.6. La cadena de valor.

Tomando como referencia lo publicado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2013) se define a la cadena de valor como un conjunto de acciones que se llevan a cabo de forma secuencial y que tienen como objetivos el posicionar e incrementar el valor de un producto que se oferta dentro de un mercado, teniendo en cuenta que un producto puede ser un bien o un servicio, esto de tal forma que sea económicamente viable.

En sí, esta es una herramienta que toda empresa debe implementar si en su momento desea aumentar su competitividad frente a los demás participantes dentro de una misma industria. Esta herramienta o sistema con su implementación puede apoyar a una entidad a analizar los procesos que intervienen en la elaboración de un bien o prestación de un servicio, buscando la forma en la que se optimicen, reduciendo tiempo, costos y agregándole valor.

Se plantean como objetivos de esta herramienta, es decir de la cadena de valor, los siguientes:

- Reducir los costos
- La creación de un valor
- Optimizar los procesos.

Hay que considerar que la reducción de costos es uno de los objetivos de la cadena de valor y que puede lograrse de distintas formas, siendo por un lado los procesos

de producción mejorados, menor costo en la adquisición de materias primas y mejora de la logística impactando positivamente en el movimiento de la mercancía.

Esta cadena de valor ha tomado incluso fuerza en el posicionamiento de productos que se ofertan en el mercado mundial, iniciando en países desarrollados para luego ser adoptada por los países en vías de desarrollo, motivados en la introducción de su oferta en el exterior. Este sistema o herramienta se encuentra integrada por cinco elementos o componentes que se muestran a continuación:



Figura 2. Elementos que integran la cadena de valor, tomado de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2013)

De acuerdo a García (2013) la cadena de valor fue diseñada por Michael Porter, siendo una herramienta a través de la cual se busca diferenciar las actividades de mayor relevancia y que agregan valor al producto que una entidad oferta. Estas actividades se encuentran clasificadas en primarias y secundarias o auxiliares, siendo estas últimas aquellas que se requieren para que la actividades primarias sean ejecutadas.

El modelo de cadena de valor que muestra este autor establece como actividades primarias a la logística interna, las funciones de producción, la logística externa,

marketing y ventas, siendo por último los servicios. Dentro de estas actividades primarias se indica que las secundarias son el abastecimiento, los recursos humanos y el desarrollo tecnológico.

1.8.2.7. La internacionalización de la empresa.

De acuerdo a Ortega & Espinoza (2015) la internacionalización es una necesidad para la empresa, especialmente si se toman en consideración las ventajas que proporciona entre las que se menciona el acceso a mercados más amplios y mejora de ingresos percibidos al incursionar en países con un mejor desarrollo económico. Entre estas ventajas que el autor menciona están:

- La diversificación del riesgo, ya que si el mercado local presenta problemas, la empresa puede sostenerse con sus ventas en el exterior.
- Mayores ventas y beneficios.
- La capacidad de la empresa para desarrollar economías de escala, reduciendo sus costos de fabricación.
- Acceso a nuevos mercados y nuevas oportunidades.
- Mayor reconocimiento de marca, además del prestigio que aquello transmite al personal e inversores.

Sin embargo también posee desventajas que deben ser consideradas por toda empresa que ve en la internacionalización una oportunidad, siendo:

- Diferentes culturas, idiomas y hábitos del mercado que pueden influir en la modificación del producto que ya se ofrecía en el mercado local.

- La logística es más compleja
- Se debe contratar mayor personal con conocimientos en comercio exterior.
- Las modificaciones del producto no solo se realizan para adaptar el mismo a los nuevos consumidores, sino también para cumplir con normativas en mercados internacionales.
- Uso de medios de cobro/pago internacionales, esto ya que los clientes se encuentran fuera de las fronteras nacionales

Tomando como referencia a Iglesias & Hermida (2015) la decisión de internacionalización por parte de los directivos de una empresa surge en respuesta a la identificación de necesidades del mercado exterior motivada por la reducción de las barreras internacionales. El éxito de la internacionalización dependerá de qué tan bien la misma se adapta al entorno mundial de los negocios considerando para ello estrategias como:

- Reducir los costos e incrementar la rentabilidad
- Desarrollar productos nuevos o actividades que aumenten los beneficios
- En algunos casos también se considera la subcontratación para reducir el volumen de activos para producción dentro de una empresa.

Las formas en la que una entidad logra internacionalizarse son:

Exportación: Esta puede ser pasiva si la empresa no está interesada en exportar pero realiza determinados envíos a clientes que solicitan sus productos; activa si realiza la búsqueda de clientes y oportunidades en el mercado exterior, siendo una exportación regular o consolidada cuando el enfoque de los esfuerzos de la entidad

están dirigidos a la búsqueda de clientes y aumento de su oferta en el mercado exterior.

Establecimiento de subsidiarias comerciales, es decir la puesta en marcha de una empresa en un mercado extranjero, de esta manera dicha filial en el mercado destino reemplazará al intermediario en dicho mercado.

Establecimientos de subsidiarias de producción en el exterior, es decir fábricas que realicen su propia producción en el mercado destino, reduciendo costos de transporte y otros que resultarían más altos en el mercado de origen.

1.8.2.8. El modelo Business Process Management.

La globalización está provocando que existan mayores limitantes para las empresas en afrontar los cambios del mercado ya sean en las exigencias de los clientes o en las regulaciones impuestas por el Estado. Una empresa para asegurar su supervivencia debe ser capaz de adaptarse a estos cambios, para lo cual deben adoptar o adaptar procesos que le permitan una mejora continua, facilitando el cumplimiento de las exigencias que surjan (Hitpass, Freund, & Rucker, 2017).

El BPM es la sigla que hace referencia a Business Process Management, misma que es una de las herramientas o métodos que una empresa puede utilizar y que tiene como objetivos:

- Alcanzar la agilidad del negocio, es decir su capacidad para adaptarse a los cambios que surjan en el entorno mediante modificaciones en sus procesos actuales.
- Lograr una mayor eficacia de la organización, recalcando que por eficacia se entiende a la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.
- Mejorar los niveles de eficiencia, teniendo en cuenta que por eficiencia se hace referencia a los resultados que se obtienen frente a los recursos utilizados para lograrlos.

Dicho esto se puede entender al Business Process Management BPM como un enfoque de tipo sistemático que comprende el identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar los procesos de una entidad con el fin de que los resultados obtenidos mediante dichos procesos estén alineados a la estrategia de una organización. El BPM debe ser aplicado en una entidad cuando:

- Se identifica que los procesos actuales deben rediseñarse o mejorarse.
- Cuando se desean documentar los procesos existentes para fines de automatización u obtener alguna certificación.
- Si se desea adoptar un nuevo proceso en una entidad.

Al momento de adoptar un modelo BPM se debe considerar que suelen ser muy simples o muy complejos. Generalmente los modelos simples son utilizados para presentaciones de marketing mientras que los procesos muy complejos intentan

captar un grupo amplio de eventos obligando a que el usuario emplee un plan demasiado intensivo que no será capaz de ponerse en práctica. El Modelo que el autor propone es el que se muestra a continuación:

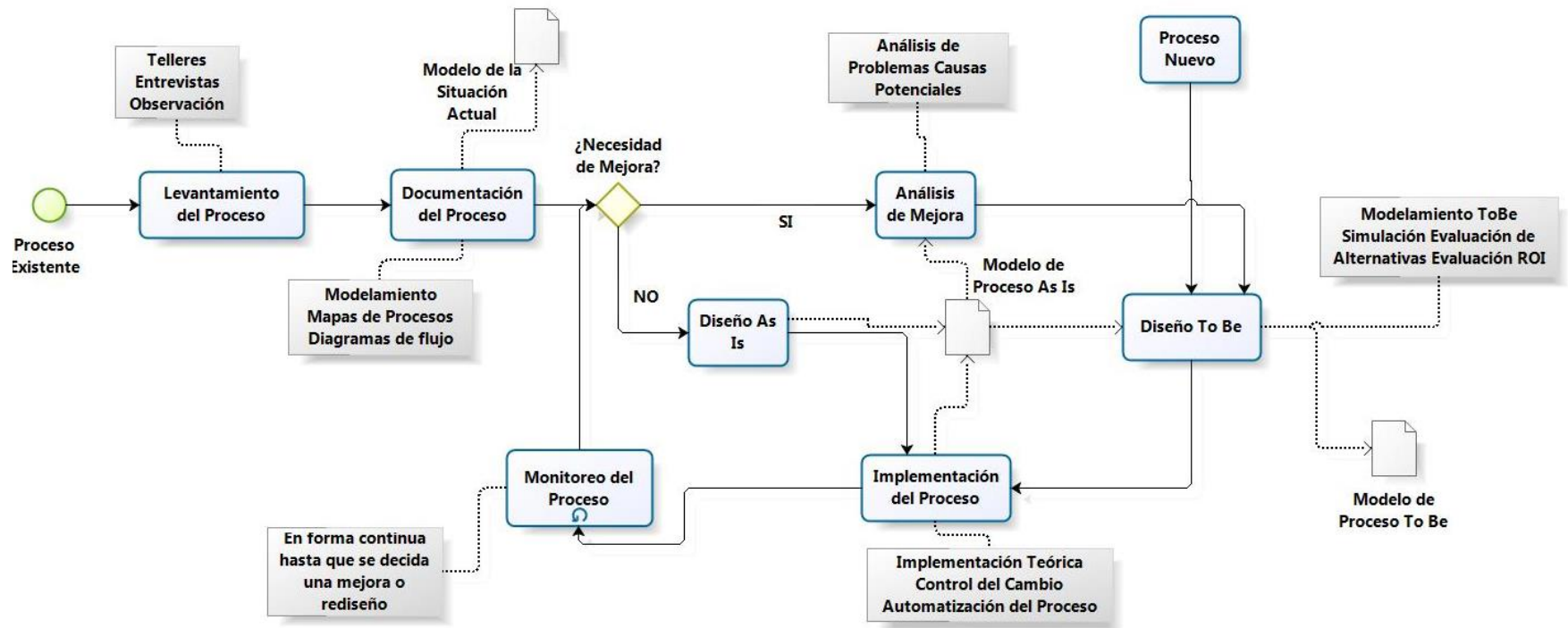


Figura 3. Ciclo del BPM, tomado de BPMN Manual de Referencia y Guía Práctica 5a Edición (Hitpass, Freund, & Rucker, 2017).

El ciclo mostrado se diseñó para su aplicación de forma separada por cada proceso, iniciando ya sea desde un proceso actual que deberá levantarse y documentarse o desde un proceso nuevo, es decir que no existe en la organización por lo que no puede ser documentado.

- En la etapa de levantamiento del proceso se recoge toda la información respecto a cómo está organizado el flujo de trabajo.
- En la documentación del proceso se diseña el modelo que describirá cómo funciona este mediante un diagrama de flujos.
- Con este flujo se podrá determinar si existe o no una necesidad de mejora. La etapa menciona permite mostrar el "monitoreo de procesos" siendo el punto de partida si se desea rediseñar un proceso existente.
- Independientemente de los hallazgos, todos desembocarán en la etapa de implementación del proceso, de una forma "As Is" (implementación técnica del proceso en la situación actual - adaptación o mejora) o en forma "To Be" (implementación técnica del proceso deseado - nuevos).

De acuerdo a Club BPM (2013) el término BPM Business Process Management hace referencia a la gestión por proceso siendo un sistema que persigue la mejora continua dentro de una entidad para el funcionamiento de las actividades empresariales de forma adecuada, identificando y seleccionando los procesos, describiéndolos, documentándolos y mejorando los mismos como parte de la estrategia organizacional, basadas en su misión y alineadas a la visión de la entidad.

Este autor establece "7 pasos para el éxito del BPM" siendo los presentados a continuación:



Figura 4. Los 7 pasos para el éxito del BPM, tomado de El libro del BPM (Club BPM, 2013)

- El primer paso es descubrir y simplificar, donde su rapidez dependerá de cómo se involucre al talento humano, ya que mediante el mismo se hallarán las fallas en los procesos que aplican diariamente.
- El segundo paso es el proceso de captura y documentación, es decir la descripción del proceso actual en forma de diagrama para su interpretación, lo cual se logrará en el paso anterior.
- El tercer paso es la publicación y animación, entendiéndose que una imagen vale más que mil palabras.
- Proceso de diseño y mejora, en donde según el autor este paso puede unificarse con el paso tres. Sin embargo, se maneja por separado al requerirse tiempo mejorarse, debiendo el personal involucrado saber que la información que proporcionó fue útil y esto se logra mediante su publicación en el paso anterior.

- El paso 5 es la simulación y optimización de procesos, es decir realizar pruebas sobre cómo funcionaría el nuevo proceso frente al anterior, cómo influiría en los tiempos y qué impacto generaría su aprendizaje.
- El paso 6 es la generación y ejecución del proceso, presentándolo en diagramas de flujo e introduciéndolo en las áreas intervenidas para que sean adoptados.
- El paso 7 es la monitorización y gestión de procesos, es decir la supervisión del proceso nuevo o mejorado durante su ejecución dentro de la entidad

1.8.3. Marco conceptual.

1.8.3.1. B.P.M.

Es una metodología corporativa y disciplina de gestión cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Por lo tanto, puede ser descrito como un modelo de optimización de procesos.

1.8.3.2. Exportación.

La exportación es el intercambio de bienes y servicios que se realiza de un territorio aduanero hacia otro. Los territorios aduaneros, por su parte, pueden corresponder a un Estado o a un bloque económico. Las exportaciones, se sujetan a la legislación propia de cada país.

1.8.3.3. Logística.

Es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, entre otras) que se repiten a lo largo del canal del flujo y mediante las cuales una materia

prima se convierte en un producto terminado, añadiéndose así valor para el consumidor.

1.8.3.4. Estrategia.

Actividad de planificación de algo que se propone un individuo o grupo para lograr alcanzar metas propuestas aplicando diferentes mecanismos establecidos en la organización.

1.8.3.5. Sistema operador.

Aplicación de diversas estrategias para la comercialización de bienes y servicios hacia diferentes destinos. Este medio permite un intercambio de información oportuna y precisa entre el vendedor y comprador.

1.9. Formulación de hipótesis y variables

1.9.1. Hipótesis general.

H1: Las operaciones de la textilera Ecuacotton S.A. serán más eficaces con la adopción del sistema Business Process Manager (B.M.P.)

H0: Las operaciones de la textilera Ecuacotton S.A. no serán más eficaces con la adopción del sistema Business Process Manager (B.M.P.)

1.9.2. Hipótesis particulares.

- Las teorías consultadas permitirán conocer a fondo la temática abordada en torno al problema de estudio.
- El análisis de la situación económica de la entidad a través de sus estados financieros permitirá conocer el impacto del problema abordado.

- El evaluar los procesos de gestión en las operaciones de Ecuacotton S.A permitirán corregir errores que afecten su operatividad.

1.9.3. Variables independientes y dependientes.

1.9.3.1. Variable independiente.

- Modelo de gestión Business Process Management BPM.
- Procesos logísticos actuales de la empresa Ecuacotton.

1.9.3.2. Variable dependiente.

- Eficacia de las operaciones en la empresa.
- Incremento de la productividad.
- Mayor Rentabilidad de la entidad.

1.10. Aspectos metodológicos de la investigación

1.10.1. Tipo de estudio.

1.10.1.1. Investigación exploratoria.

Este tipo de investigación permitirá conocer el estado actual de los procesos operativos de exportación en la Textilera Ecuacotton S.A. Según García (2016) este tipo de investigación se utiliza cuando se busca obtener información que no ha sido documentada anteriormente, siendo el caso del presente estudio donde se recolectarán opiniones y puntos de vistas de los directivos de la entidad estudiada, además de los procesos que manejan.

1.10.1.2. Investigación descriptiva.

Su propósito es describir la situación actual en la cual se está desarrollando el proceso operativo de exportación en los destinos comerciales del textil, es decir, la

estructura de la unidad de exportación, buscando especificar cada uno de ellos que serán sustentos para poder analizar los diversos aspectos, dimensiones o componentes de la investigación. De acuerdo a García (2016) mediante este tipo de investigación se describe el comportamiento actual del individuo de estudio, sin afectar en dicho comportamiento durante la recolección de datos.

1.10.1.3. Investigación correlacional.

Este estudio es correlacional debido a que busca medir el grado de relación entre variables, siendo en este caso el modelo BPM y cómo el mismo aportaría a una mayor eficiencia en los procesos logísticos de la entidad, debiendo para ello identificar dichos procedimientos mediante la recopilación de información (Del Río, 2013). Además de evaluar la situación de la entidad tomando como base los estados financieros, mismos que permitirán conocer las limitantes que atraviesa en base a su comportamiento presente.

1.10.2. Método de investigación.

1.10.2.1. Método inductivo.

Este método servirá para evaluar los aspectos particulares que están afectando a la competitividad y el nivel de rentabilidad, estableciéndose la incidencia que trae en el funcionamiento empresarial. Según Zarzar (2015) el método inductivo es usado para un análisis que va de lo particular a lo general, esto ya que se analizarán los procesos que tiene la empresa ECUACOTTOM para determinar cómo los mismos han afectado a la situación general de la entidad

1.10.2.2. Método analítico.

El análisis de la información recolectada permitirá llegar a la explicación de cuál es la causa relevante de las ineficiencias de la empresa. Según Cegarra (2012) el análisis consiste en la descripción pormenorizada de cada uno de los componentes de un todo, jugando un papel importantísimo puesto que permitirá descubrir hechos y elementos que no se encontraban identificados, ni que se podrán apreciar a primera vista; permitiendo pensar que detrás de las cosas visibles existen otras que forman parte del todo y que necesitan conocerse para determinar cuál es su relación con el problema que se investiga.

1.10.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información.

Como fuente de recolección de la información se establece que se emplearán dos tipos que son primarias y secundarias (Tamayo & Silva, 2014). En el caso de las fuentes secundarias son todas aquellas que se encuentran disponibles en el medio y que han sido elaborados por otros autores tales como libros, periódicos, revistas, sitios webs oficiales y demás información considerada relevante.

Por otro lado la información de fuentes primarias es toda aquella que se recolecte directamente de los individuos objeto de análisis, es decir el talento humano y directivo de la empresa "ECUACOTTOM S.A" a través de la cual se conocerá su situación actual. Para la recolección de esta información se emplearán técnicas o instrumentos que se detallan a continuación:

1.10.3.1. Entrevistas.

Procedimiento por el cual la información recopilada se la obtiene de manera verbal (Baena, 2014). Se puede llevar a cabo de forma individual o colectiva. Para el caso

de la compañía estudiada se hará con cada uno de los representantes de cada nivel jerárquico.

1.10.4. Tratamiento de la información.

Se realizará una compilación estadística de los datos recolectados en los cuales se conocerán los que se incurren para la exportación de la tela mediante el actual procedimiento. Con la validación de la población sobre la cual se obtendrá la información se utilizarán el cien por ciento de los datos para obtener una información más real.

1.11. Resultados esperados.

Se detallan a continuación cuales son los resultados esperados en la empresa empresa:

- Se conocerán las ventajas de contar con un modelo de Gestión en la logística internacional de las telas.
- Se determinará cuáles son las debilidades como empresa las cuales no han permitido mejorar la gestión logística internacional del producto
- Conocerán el beneficio de instalar nuevos procedimientos y aplicar modelos de gestiones sustentados en propuestas innovadoras que buscan la optimización del recurso económico y humano.
- Se podría visualizar la mejora en los tiempos de producción hasta su ofertan en el mercado internacional una vez aplicado en la empresa.
- Se podrá mejorar la productividad en cuanto tiempo, costos, fallas, y regalías.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis de la situación actual

La empresa Textilera Ecuacotton S. A inició sus operaciones en el año de 1989 bajo el nombre "Textiles Primatex S.A", ofreciendo al mercado productos elaborados 100% de algodón llegando sus productos incluso al exterior y contando con clientes en Colombia, Estados Unidos y Perú. Con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia de las operaciones la entidad ha llevado a cabo un manejo de producción vertical, adquiriendo la materia prima, procesándola y distribuyéndola a sus clientes.

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, la producción que se destina al mercado exterior no ha evolucionado y se ha mantenido en un 35% desde el año 2010, mostrando que los directivos de la empresa Ecuacotton consideran que su público meta se encuentra dentro del territorio nacional a pesar de las ventajas existentes en otros países.

Tomando como referencias el criterio de Ortega & Espinoza (2015) respecto a la internacionalización de las empresas, se menciona que la misma es una necesidad y que proporcionan ventajas como la diversificación del riesgo al no depender de un solo mercado, incremento en ventas y beneficios en caso de dirigirse a mercado con mayores oportunidades de crecimiento, abrir paso a una economía de escala y aumento del reconocimiento de la marca.

En Ecuacotton como debilidades se pueden citar su sistema logístico de comercialización internacional obsoleto, mismo que no ha sido sujeto a modificaciones

para potenciar sus exportaciones y volver eficiente los procesos relacionados, pudiendo aquello aumentar sus ventas, mejorar su capacidad de respuesta en relación a tiempos de despachos y diseñar los procesos de tal forma que se interrelacionen optimizando el uso de recursos.

Al hablar de los procesos, es necesario considerar aquellos que van desde la producción hasta la exportación para el logro de lo mencionado, hasta que no se cumpla Ecuacotton continuará experimentando un aumento sostenido en sus costos, lo cual sumado a la apreciación del dólar le resta competitividad frente a otros participantes de la industria, no solo locales sino también del exterior.

En base a lo planteado se procede a presentar el análisis FODA de la empresa, mostrando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que Ecuacotton experimenta en este momento según su estado actual. De acuerdo Sánchez (2014) el análisis FODA es una herramienta estratégica de las más utilizadas y que permite conocer el estado actual de una entidad facilitando la identificación de factores críticos internos y externos, direccionando en mejor forma los esfuerzos de la gerencia sobre las fortalezas actuales, minimización de debilidades, aprovechamiento de oportunidades y eliminación o prevención de los efectos que produzcan determinadas amenazas.

Fortalezas

- Cuenta con un sistema de producción vertical.
- Personal comprometido.
- Trayectoria en el mercado textil.

- Cuenta con una cartera de clientes en el mercado exterior.

Debilidades

- Procesos desactualizados e ineficientes desde la producción hasta la comercialización.
- Costos de producción elevados.
- No ha aplicado una Gestión de procesos de negocio BPM.
- Estancamiento de las ventas al mercado exterior.
- Maquinaria obsoleta

Oportunidades

- Incentivos a las empresas productoras y exportadoras en el país.
- Reducción de impuestos a las importaciones de materias primas utilizadas.
- Nuevos acuerdos comerciales con países europeos.
- La industria textil es creciente al satisfacer una necesidad básica del ser humano.

Amenazas

- Rivalidad alta de la industria a nivel local e internacional.
- Productos de los competidores con precios más atractivos.
- Eliminación de salvaguardas a la importación de productos textiles en Ecuador.

2.2. Presentación de resultados y diagnósticos

Tabla 5. *Entrevista al gerente general de la empresa Ecuacotton S.A.*

Entrevista al:	Gerente General
<p>1. ¿Cuál sería su opinión sobre la actual situación de la empresa, desde su perspectiva o área de trabajo?</p>	<p>La compañía a pesar de no mantener mayor gasto en publicidad ha logrado cerrar negocios con distintos clientes importantes, toda vez que la junta de accionistas maneja la cercanía y refieren a distintas empresas que demandan nuestros productos tanto en telas, en rollo o camisetas según sea el caso. No obstante de aquello existe la necesidad de diseñar una estrategia comercial sólida a fin de manejarse un departamento comercial que impulse nuevos negocios a los que puede promover o “referir” la junta de accionistas.</p>
<p>2. A su criterio, ¿la empresa tiene mayores ganancias en los últimos años? Si o No?</p>	<p>No, por el contrario la empresa era mucho más rentable aproximadamente hace unos 10 años atrás, el principal problema es la falta de inversión en maquinaria que facilite y agilite los procesos productivos y de fabricación.</p>
<p>3. ¿Cree Ud. que el manejo de recursos, administrativos, financieros y logísticos es el adecuado?</p>	<p>No existe despilfarro, más sin embargo las ganancias que se obtienen en el periodo fiscal son en su gran mayoría consolidadas y enviadas a cuentas en el extranjero. En tal virtud las reservas de capital son inexistentes y la empresa no tiene fondos para invertir o mejorar la planta, contratar más personal que en su gran mayoría hace turnos dobles. Cabe destacar que se les cancela horas extra en estricto cumplimiento con lo estipulado en la ley.</p>
<p>4. ¿Cómo podría mejorar su área o departamento de trabajo a fin de poder elevar la productividad?</p>	<p>Definitivamente el desarrollo de un departamento comercial a fin de tener ejecutivas de venta que logren brindar su apoyo en la búsqueda de nuevos clientes y cerrar contratos corporativos con grandes empresas. No obstante, a la presente fecha, la alta directiva de junta de accionistas no ha aprobado la creación de un departamento comercial ya que no desean incurrir en esos costos de contratación de nuevos miembros.</p>

	Adicional a esto, ellos se mantienen la idea de que con los referidos comerciales que ellos manejan por sus distintas relaciones a nivel social es suficiente, especialmente por no haber experimentado pérdidas.
5. Mencione cuales son las debilidades o deficiencias que evidencia en su área de trabajo o en términos generales en la compañía	La mayor deficiencia que yo veo es que no tengo aprobación para la creación de un departamento comercial y no puedo traer más personal para hacer la gestión de venta. El segundo punto negativo sería la falta de reinversión en cuanto al tema de compra de maquinaria con mayor tecnología y que le brinde a la compañía una capacidad instalada superior, capaz de satisfacer la demanda del mercado en forma eficiente.

Tabla 6. *Entrevista al jefe logístico y de producción de la empresa Ecuacotton S.A.*

Entrevista al:	Jefe Logístico y de Producción
1. ¿Cuál sería su opinión sobre la actual situación de la empresa, desde su perspectiva o área de trabajo?	Bueno pues la compañía genera ganancias, tiene clientes y por consiguiente tiene producción, no obstante existe un cuello de botella toda vez que no se evacúa prontamente el volumen de mercadería requerido o demandado por el mercado según lo exige la gerencia general o la junta accionistas. Esto se debe a que no existe actualmente una capacidad instalada que permita satisfacer grandes cantidades de pedido en determinados momentos del año cuando se atraviesan picos altos de demanda.
2. A su criterio, ¿la empresa tiene mayores ganancias en los últimos años? Si o No?	Bueno en cuanto a la parte financiera no sabría decirle mucho porque yo no manejo cifras, pero lo que sí puedo indicarle es que sí se han hecho compras excesivas de materia prima en determinados puntos y que han estado en bodega un largo periodo. Referente a esto, el tiempo máximo que ha estado un inventario sin utilizarse ha sido de 3 meses.
3. ¿Cree Ud. que el manejo de recursos, administrativos, financieros y logísticos es el adecuado?	Yo no podría dar una apreciación muy detallada en cuanto a lo administrativo, sin embargo considero que el personal disponible es funcional. Financieramente puedo indicarle que no estamos en cifras rojas o pérdidas porque no

	<p>ha habido despidos de personal en los últimos 15 años en forma masiva.</p> <p>Por otro lado, en cuanto a la parte logística, sí veo muchas deficiencias porque no tenemos capacidad para despacho y entrega de las mercancías, solicitándose frecuentemente a los clientes que ellos traigan sus camiones de despacho y recepción de mercaderías, siendo nuestro personal quien se encarga de efectuar el movimiento de la carga.</p> <p>Cabe señalar que contamos con dos camiones de flota pero estos no satisfacen el volumen total y entorpece tener que efectuar muchos viajes para terminar de despachar toda la producción efectuada.</p>
<p>4. ¿Cómo podría mejorar su área o departamento de trabajo a fin de poder elevar la productividad?</p>	<p>Definitivamente la adquisición de nuevas máquinas con mejor tecnología es un tema pendiente en la compañía. Uno de los problemas que se presentan es que normalmente, cuando se saca el algodón en bruto y se lo transforma en hilo, en ciertos tramos de la producción salen con grumos y ello provoca que las máquinas encargadas del hilado se atasquen.</p>
<p>5. Mencione cuales son las debilidades o deficiencias que evidencia en su área de trabajo o en términos generales en la compañía?</p>	<p>Falta de inversión en nuevas plantas y equipos, además de la falta de un rediseño de nuestra planta industrial a fin de incorporar las nuevas máquinas, dado que de efectuarse la compra no tendríamos espacio físico para su montaje.</p>

Tabla 7. *Entrevista al gerente general de la empresa Ecuacotton S.A.*

Entrevista al:	Jefe Financiero
<p>1. ¿Cuál sería su opinión sobre la actual situación de la empresa, desde su perspectiva o área de trabajo?</p>	<p>Desde mi óptica financiera la compañía tiene ganancias anuales, reportando valores importantes. Cabe señalar que no han habido en los últimos 10 ó 15 años cifras en rojo que yo recuerde mientras estoy al mando, es decir que no hemos tenido pérdidas acumuladas ni nada que se le parezca.</p> <p>En base a ello puedo decir que tenemos mucha salud financiera con una capacidad de pago elevada para nuestros proveedores</p>

	y clientes internos que son los trabajadores como tal.
2. A su criterio, ¿la empresa tiene mayores ganancias en los últimos años? Si o No?	No realmente, la compañía era más rentable hace aproximadamente unos 7 u 8 años atrás. Se puede indicar que hasta el momento la compañía atraviesa una contracción en sus finanzas de un 30% o 45% generada por la falta de capacidad en el cumplimiento de pedidos grandes, existiendo en su gran mayoría clientes corporativos que demandan órdenes de pedido muy elevadas y que son incapaces de cumplir para la entidad en este momento, perdiendo contratos y provocando la contracción mencionada.
3. ¿Cree Ud. que el manejo de recursos, administrativos, financieros y logísticos es el adecuado?	En cuanto al manejo de recursos yo considero que sí es adecuado porque no ha existido un despilfarro en cuanto a su uso, además de cancelarse puntualmente el sueldo al personal. Respecto a la inversión puedo indicar que la misma no se está realizando, motivando la pérdida de clientes especialmente por la negativa en la adquisición de nuevas máquinas procesadoras de algodón y poliéster.
4. ¿Cómo podría mejorar su área o departamento de trabajo a fin de poder elevar la productividad?	Desde la óptica contable financiera se podrían hacer inversiones a corto plazo para percibir intereses financieros que permitan solventar el pago de valores corrientes inmediatos y que al momento se cubren con la recuperación de cartera. No obstante, la junta de accionistas no aprueba estas inversiones de corto plazo y no se están generando intereses ganados a réditos por los fondos en bancos.
5. Mencione cuales son las debilidades o deficiencias que evidencia en su área de trabajo o en términos generales en la compañía?	Principalmente lo que mencioné, la falta de toma de decisiones en cuanto a la disponibilidad y uso de recursos financieros de la compañía. En su debido momento, aproximadamente unos 4 años atrás, se presentó a la gerencia general y esta posteriormente presentó a la junta de accionistas un plan financiero para el destino y uso de recursos o excedentes de liquidez al corto plazo. Con ello, nuestro departamento financiero diseñó y propuso que se efectúen inversiones en el mercado de valores e inversiones de corto plazo que generen

	intereses financieros importantes. Sin embargo, no fueron aprobados y me parecería que tenemos un porcentaje escaso de inversiones de esa categoría totalmente alejado del plan presupuestado y diseñado inicialmente.
--	--

2.3.Verificación de hipótesis

Con la finalidad de realizar la debida verificación de la hipótesis planteada en este proyecto, misma que es presentada a continuación:

- H1: “Las operaciones de la textilera Ecuacotton S.A. serán más eficaces con la implementación del sistema Business Process Management (B.M.P.)”
- H0: “Las operaciones de la textilera Ecuacotton S.A. no serán más eficaces con la implementación del sistema Business Process Management (B.M.P.)”

Se procederá a desarrollar el siguiente capítulo en donde se incluirá el detalle de cómo la empresa objeto de estudio deberá adoptar el modelo BMP además de qué impacto económico tendría la propuesta en su economía, teniendo en cuenta que implicaría una mejor gestión de los procesos dentro del negocio.

CAPÍTULO III

3. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1. Evaluación financiera actual de ECUACOTTON S.A.

Para lograr una mejor administración se deben efectuar cambios al modelo de negocio, toda vez que; el flujograma de proceso actual de la compañía Ecuacotton S.A es totalmente erróneo, en virtud de que las órdenes de pedido no se están procesando en base a un nivel óptimo de inventario en relación con la demanda del mercado. A continuación se evidencia el flujo del proceso actual:

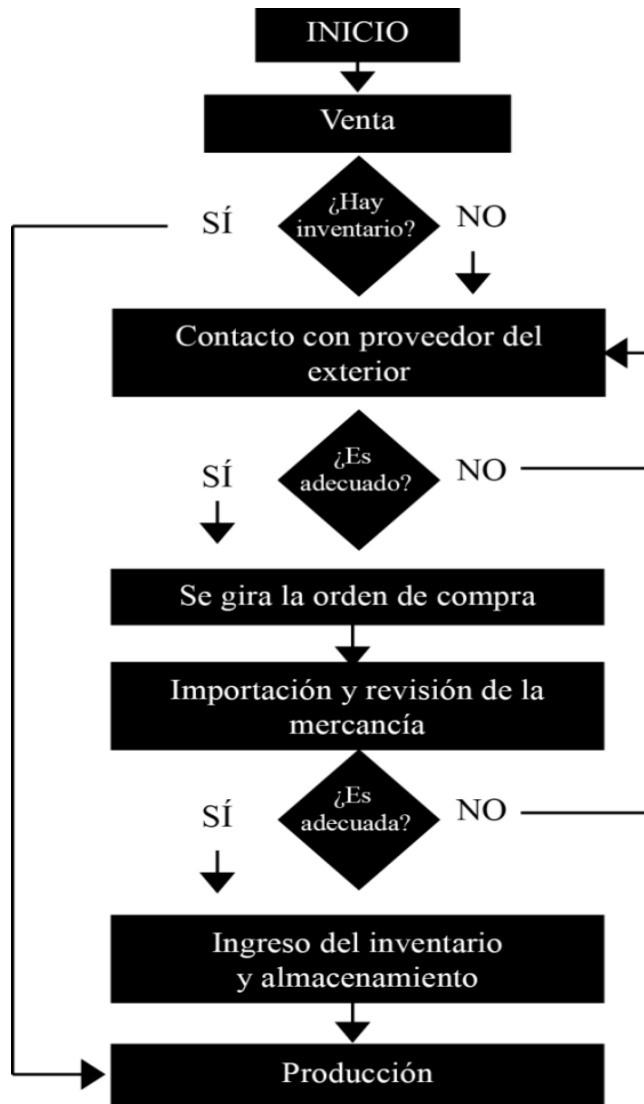


Figura 5. Flujograma del proceso actual (1.2)

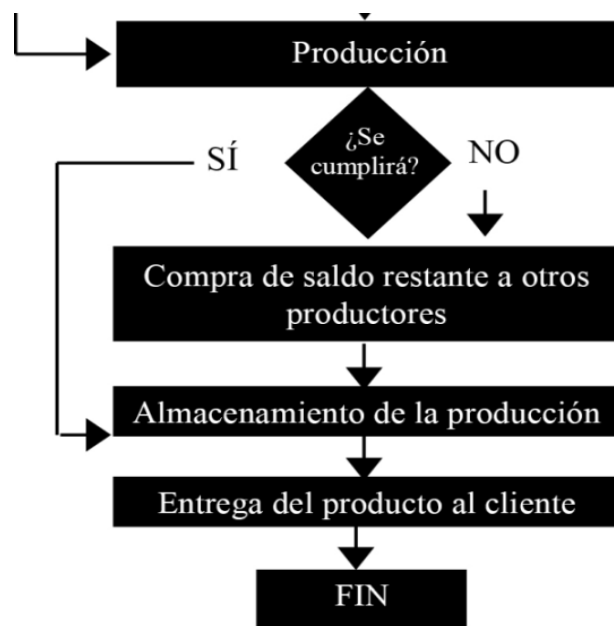


Figura 6. Flujograma del proceso actual (2.2)

Este proceso no es el adecuado, dado que al no tomar en consideración los picos altos de solicitud de inventario, en ocasiones el stock no ha sido el idóneo, provocando que la empresa no pueda despachar los pedidos a tiempo e inclusive que no se pueda terminar de producir la cantidad demandada, provocando que se deba terciarizar la producción o efectuar compras a productores nacionales a fin de cumplir con los contratos.

Por esta mala planificación la rentabilidad de la compañía ha ido disminuyendo. Esto se muestra con el respectivo análisis de los estados financieros de la compañía Ecuacotton S.A. donde al revisar las cifras del año 2016 es muy claro evidenciar su situación económica. Es notorio que en cuanto a los Activos, el 29% de los activos corrientes se concentra en cuentas por cobrar a clientes alcanzando la cifra de USD \$2'899,988.22, destacando que al año 2016 esta cuenta ascendía a USD

\$3.039.611,13, observándose una clara reducción de estos valores, esto en un 5%.

(Ver anexo 5 y 6)

En el caso del inventario de productos terminados, este al año 2017 representaba el 11% del total de activos, siendo una cifra bastante interesante toda vez que alcanza alrededor de USD \$1'074,325.25. Así mismo, se observa que esta cifra no varió con la presentada al año 2016, es decir que la empresa se ha concentrado en mantener estos valores.

Al observar los valores de activos, el circulante al año 2016 ascendía a USD \$6.038.442,37 mientras que al año 2017 se ubicó en USD \$5'838,981.06, lo cual representa una reducción del 3%. Mediante este análisis se puede indicar que los recursos disponibles en la empresa en el corto plazo han disminuido y que de prolongarse podría afectar gravemente la rentabilidad a largo plazo.

El inventario de productos en proceso representa el 4% y el inventario de materia prima no procesada el 7%, cifras que se han mantenido sin variación en los dos años analizados. A esto se le suma un 2% de participación de importaciones en tránsito, lo cual muy probablemente representa materia prima que aún sigue en un proceso de desaduanización, se encuentra dentro del contenedor en su viaje o transporte marítimo respectivo, ya sea algodón o poliéster.

Los pasivos corrientes representan el 24% del total de pasivo y patrimonio al año 2017 mientras que al año 2016 ascendían a un 23%. Se debe añadir que esto no implica que las cifras en dólares hayan sufrido alguna variación, manteniéndose en USD

\$2.382.362,00 en ambos años. Cabe destacar que el activo corriente sí representó una reducción, siendo desfavorable para la liquidez de la entidad. (Ver anexo 7)

Los ratios financieros de esta compañía evidencian, en cuanto a la liquidez, una razón circulante de 2,5, esto significa que la compañía tiene capacidad de pago 2,5 veces por cada dólar de deuda contraída. Por otro lado la prueba ácida o prueba seca, la cual permite tener una medida más importante a la capacidad de pago de la entidad al excluir el inventario que le resta liquidez inmediata a la compañía, se ubicó en 1,3 veces lo que significa que por cada dólar de deuda la compañía tiene la capacidad de pago de 1 dólar con 30 centavos.

En tal sentido se puede evidenciar que esta compañía tiene la liquidez necesaria para afrontar sus deudas de corto plazo de carácter inmediato. Respecto al capital de trabajo de esta compañía, el mismo se ubicó en USD \$3'456,619.06 y el riesgo de liquidez, es decir la relación que existe entre activos corrientes versus los activos totales de la compañía, se ubica en el 58%. Cabe destacar que los ratios de endeudamiento en cuanto al apalancamiento, es decir el total del pasivo versus el total del activo, se ubicó en un 48% mostrando que esta compañía está endeudada en una cifra bastante elevada pero no crítica.

De igual manera el pasivo circulante representa el 49% del total del pasivo; esto significa que hay una gran concentración de deudas de corto plazo que son de carácter exigible. En cuanto a los ratios de actividad o eficiencia se evidencia que la rotación de los activos, es decir las ventas versus el total de activos, en cantidad de veces rota 0,8 y en el caso de la rotación de inventarios, es decir el total de ventas

dividido para el inventario promedio en veces, este es del 7,3. Por consiguiente se puede determinar que los días promedio de inventario son 49,10 días y de igual manera 2,7 veces es la rotación de la cartera, es decir de las cuentas por cobrar en relación a lo que se vende resulta en un indicador de 132,5 días.

Más adelante se logró conocer que en cantidad de veces, en 3,3 se ubica la rotación de cuentas por pagar a proveedores, es decir la relación que existe entre el total de compras versus las cuentas por pagar que exigen los proveedores varios. Por consiguiente se determinó que en días la cartera por pagar debe ser cancelada en 108 días.

Estas cifras de los ratios de actividad permiten determinar el ciclo de conversión del efectivo que es el cúmulo o la suma total de los días del manejo del stock de inventario más los días que toma efectuar la recuperación de cartera a clientes varios menos la cantidad de días total que requiere efectuar los pagos a proveedores, siendo un total de 73 días la rotación, lo cual representa que la compañía tiene 4,9 veces la capacidad o la oportunidad de darle la vuelta al dinero y generar oportunidades de transformar utilidades para la misma.

Este indicador se ve afectado notoriamente en el año 2017 ya que la cantidad de días requeridos para la rotación total del inventario aumentó a 55 días, la rotación del cobro de la cartera clientes se ubicó en 140 días y finalmente la rotación de proveedores se ubicó en 70 días. Es decir que los proveedores en el año 2017 cobraron más rápido el dinero desestabilizando profundamente el indicador del ciclo de conversión del efectivo, pasando de 4.9 veces a 2.9 veces.

De esta forma se producen menos cantidad de rotación del dinero dado que cada 125 días le da la vuelta al efectivo en el año 2017 mientras que en el 2016 lo efectuaban cada 73 días. Es decir, la compañía se está haciendo menos rentable. En relación a las ventas del año 2017 se evidencia una contracción del 7% en el total de ventas en dólares; lo cual representó una disminución en dólares de USD \$55,1730.50.

3.2. Conjunto de ideas a proponer para realizar mejora del modelo de negocio

Para lograr incrementar la rentabilidad de la compañía, es indispensable modificar el modelo de negocio a fin de diseñar un nuevo proceso que involucre un cambio sustancial en la producción. En virtud de lo cual, al momento de realizar las órdenes de pedido de los clientes, no exista escases de inventario.

A continuación se explica detalladamente la problemática, sus estrategias de contingencia y la situación actual o su nivel de implementación a la presente fecha:

Tabla 8. Modelo de gestión Business Process Management

Modelo de gestión Business Process Management		
AÑO 2017	PROPUESTAS A DESARROLLARSE	AÑO 2018
PROBLEMÁTICA		SITUACION ACTUAL
Los proveedores no están dando mucho tiempo de crédito	Diversificar proveedores a fin de tener mejores condiciones de pago y plazos	Se ha creado un departamento de compras, ya no se encarga esto a la Junta de Accionistas
Niveles de inventario muy bajos en ciertos periodos	Rediseñar la ruta de proceso del modelo de negocio	Actualmente se ha desarrollado e implementado
Para completar las órdenes de producción se subcontrata otras compañías locales		

No se utiliza al 100% la capacidad instalada de la compañía en determinados meses del año	Desarrollar un equipo de vendedores a fin de conseguir nuevos contratos a nivel nacional	El proceso de selección se encuentra abierto
Baja participación de las exportaciones en el total de ventas en la empresa	Mejorar las estrategias de internacionalización	Pendiente de ejecutarse
	Diversificación de los destinos para exportación y de los productos disponibles	

En base a la estrategia de efectuar un rediseño a la ruta de proceso actual, el flujograma a proponer sería el siguiente:

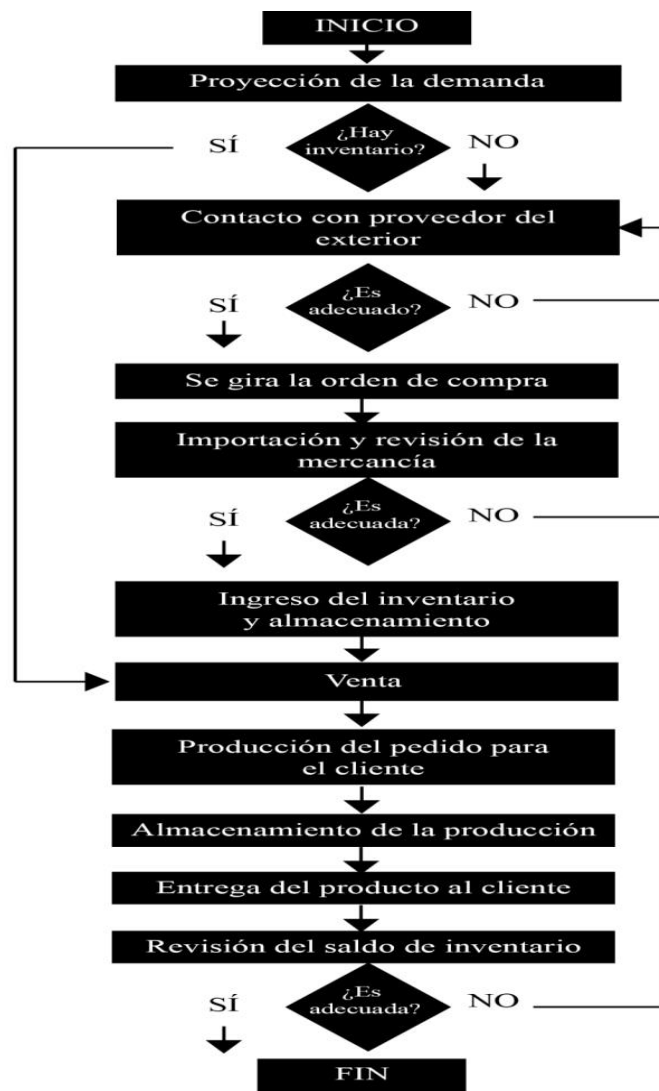


Figura 7. Flujograma del proceso propuesto.

Con este nuevo proceso se evitaría la falta de disponibilidad de inventarios y se reducirían los costos de producción notablemente, en virtud de que al momento de ser requerida una nueva orden de producción esta se podría satisfacer en su totalidad con los niveles de inventario existentes; sin la necesidad de tener que importar extemporáneamente, o mucho peor ante la necesidad de cumplir con los pedidos se deba subcontratar a compañías locales que son competidores directos.

Se debe diseñar una estrategia de diversificación de proveedores que permita obtener un mejor poder de negociación con los mismos, a fin de contrarrestar todos estos efectos negativos del mercado como por ejemplo: Precios muy altos o cambios bruscos en el mismo, políticas de pagos a proveedores en periodos corto por lo que se recomienda contactar con nuevos proveedores donde no sean exigible pagos acelerados y la prueba ácida tenga un mejor resultado.

Se deben reestructurar los pasivos de la compañía para que sean más de largo plazo que de corto plazo a fin de aumentar la liquidez inmediata.

Conclusiones

A través de la investigación se puede evidenciar que sin la adopción del modelo BPM la empresa cuenta con un nivel elevado de deudas en el corto plazo no críticas, además de mantener una razón circulante es del 2,5 y que al ser obviados los inventarios en la prueba ácida resulta una capacidad para cubrir las deudas a corto plazo con los activos circulantes de 1,3 veces. A esto se suma la reducción en la rotación del dinero, misma que se realiza cada 125 días al 2017 frente a 73 días al año 2016, mostrando una clara deficiencia que se espera superar tras la implementación de lo propuesto, volviendo más eficiente la producción y reduciendo los días en el que la materia prima se transforma en producto terminado para su venta, además de eliminar la dependencia respecto a las compras internas para cubrir con los pedidos de los clientes.

En las teorías revisadas por la autora se pudieron conocer aspectos relacionados a los procesos, su gestión, la administración por objetivos entre otros temas relacionados donde se incluye el modelo Business Process Management y cuyo fin implica alcanzar la máxima eficiencia del negocio mediante mejoras a los procesos y aumento de su capacidad de respuesta, siendo una necesidad de la entidad objeto de estudio.

La empresa ha experimentado un estancamiento de sus ventas en el mercado exterior, además de un incremento en sus costos de producción fruto de una inadecuada planificación en el abastecimiento y que han generado incluso la adquisición de artículos terminados procesados por otros proveedores para cumplir con las órdenes de producción de los clientes.

Como parte de las mejoras a los problemas evidenciados se incluye la proyección de la demanda en la empresa, permitiendo realizar el abastecimiento oportuno según el comportamiento del mercado para evitar retrasos que dificulten la tarea de producción. A esto se suma la conformación de un grupo de vendedores para el mercado, aumentar los esfuerzos para fortalecer su presencia en el exterior y diversificación de los proveedores.

Recomendaciones

En base a las conclusiones planteadas en este estudio se procede a detallar las recomendaciones:

- Que dentro de la empresa Textilera Ecuacotton S.A se considere como parte de una estrategia para penetrar el mercado local e internacional la diversificación de su oferta actual, además de diseñar planes de exportación para evaluar y facilitar el ingreso a otros países, contribuyendo así al incremento de la participación de estas ventas.
- Es necesario que previa a la lectura inicial del proyecto se realice la consulta de las teorías definidas para facilitar la comprensión del contenido. De la misma forma, en caso de requerir futuros investigadores las definiciones incluidas en el documento se realice la consulta directa del material bibliográfico citado para un mejor aporte a su estudio.
- Es importante que se designe dentro de la entidad a un responsable para la elaboración de las proyecciones de ventas que favorezca a la adquisición de materia prima en las cantidades necesarias, evitando así la compra de productos terminados para cumplir con el cliente y que reducen la rentabilidad.
- Implementar la propuesta y tomar en consideración los demás puntos planteados. Así mismo se recomiendan futuros estudios donde se evalúen mercados potenciales para la venta de los productos que la empresa tiene disponibles, favoreciendo así a una mayor presencia internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, S. (2016). *La importancia de la tecnología business process management (BPM) en la competitividad de las Pymes en Bogotá*. Bogotá: Los Libertadores - Fundación Universitaria.
- AITE. (14 de SEPTIEMBRE de 2016). *ASOCIACIÓN DE INDUSTRIA TEXTIL DEL ECUADOR*. Obtenido de AITE: <http://www.aite.com.ec/>
- Álvarez, F., & Faizal, E. (2013). *Gerencia de hospitales e instituciones de salud*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Baca, G. (2014). *Administración Integral: Hacia un Enfoque de Procesos*. México: Editorial Patria.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- BCE. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Cuentas Nacionales Anuales: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Castrillón, C. (2014). *Propuesta metodológica para el uso y adaptación de tecnologías basadas en BPM (Business Process Management) para la gestión organizacional: Caso de estudio: empresa de obras de ingeniería*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Diaz de Santos.
- Club BPM. (2013). *El libro del BPM*. Madrid: Club BPM.
- Cobo, Á., & Vanti, A. (2015). *Gobernanza empresarial de tecnologías de la información*. Cantabria: Editorial Universidad Cantabria.
- Dassum, F. (30 de Octubre de 2017). Entrevista de información general de la compañía. (J. Del Peso, Entrevistador)

- Del Río, D. (2013). *Diccionario - glosario de metodología de la investigación social*. Madrid: UNED.
- García, F. (2013). *Dirección y gestión de la producción: Una aproximación mediante la simulación*. Barcelona: Marcombo.
- García, G. (2016). *Investigación comercial 4ª ed.* Madrid: ESIC.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Hermida, A., & Iglesias, I. (2015). *Políticas de marketing internacional*. Vigo: Ideas Propias.
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación ...* Santiago de Chile: BHH.
- Hitpass, B., Freund, J., & Rucker, B. (2017). *BPMN Manual de Referencia y Guía Práctica 5a Edición*. Santiago de Chile: Camunda.
- IBM. (27 de Septiembre de 2017). *IBM*. Obtenido de IBM: <http://www-03.ibm.com/software/products/es/business-process-manager-family>
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Madrid: EcoBook Editorial del Economista.
- Narváez, K. (2016). *Elaboración de una guía metodológica para el desarrollo de sistemas basado en Business Process Management (BPM), para la optimización de recursos y tiempos*. Guayaquil: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- OCDE. (2013). *La ayuda para el comercio en síntesis 2013 Conectarse a las cadenas de valor*. México: 50minutos.es.
- Ortega, A., & Espinoza, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. Madrid: ESIC.

Pacheco, C. (2016). *La información financiera y administrativa*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

PROECUADOR. (14 de SEPTIEMBRE de 2016). *PROECUADOR*. Obtenido de PROECUADOR:

<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/estadisticas-por-sector/>

PROECUADOR. (2017). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*.

Obtenido de Estadística de evoluciones de exportaciones del sector:

<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/estadisticas-por-sector/>

Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Reddin, W. (2012). *Reddin Consultants*. Obtenido de ¿Qué es la Administración por Objetivos?: <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2011/02/Direccion-por-resultados4.pdf>

Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Sánchez, M. (2014). *Casos de marketing y estrategia*. Barcelona: Editorial UOC.

Tamayo, C., & Silva, I. (2014). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Artículo Metodológico, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Departamento Académico de Metodología de la investigación, Chimbote.

Trade Map. (2017). *Trade Map*. Obtenido de Lista de los exportadores para el producto seleccionado: Algodón:

http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||||52|||2|1|1|2|2|1|2|1|1

Turpo, D. (2015). *Modelamiento de los procesos internos bajo el enfoque de BPM para mejorar el nivel de eficiencia de los procesos en el área de operaciones de la empresa "Im Intelcom SAC*. Lima: Universidad Nacional Tecnológica Lima Sur.

Zarzar, C. (2015). *Métodos y Pensamiento Crítico 1*. México: Grupo Editorial Patria.

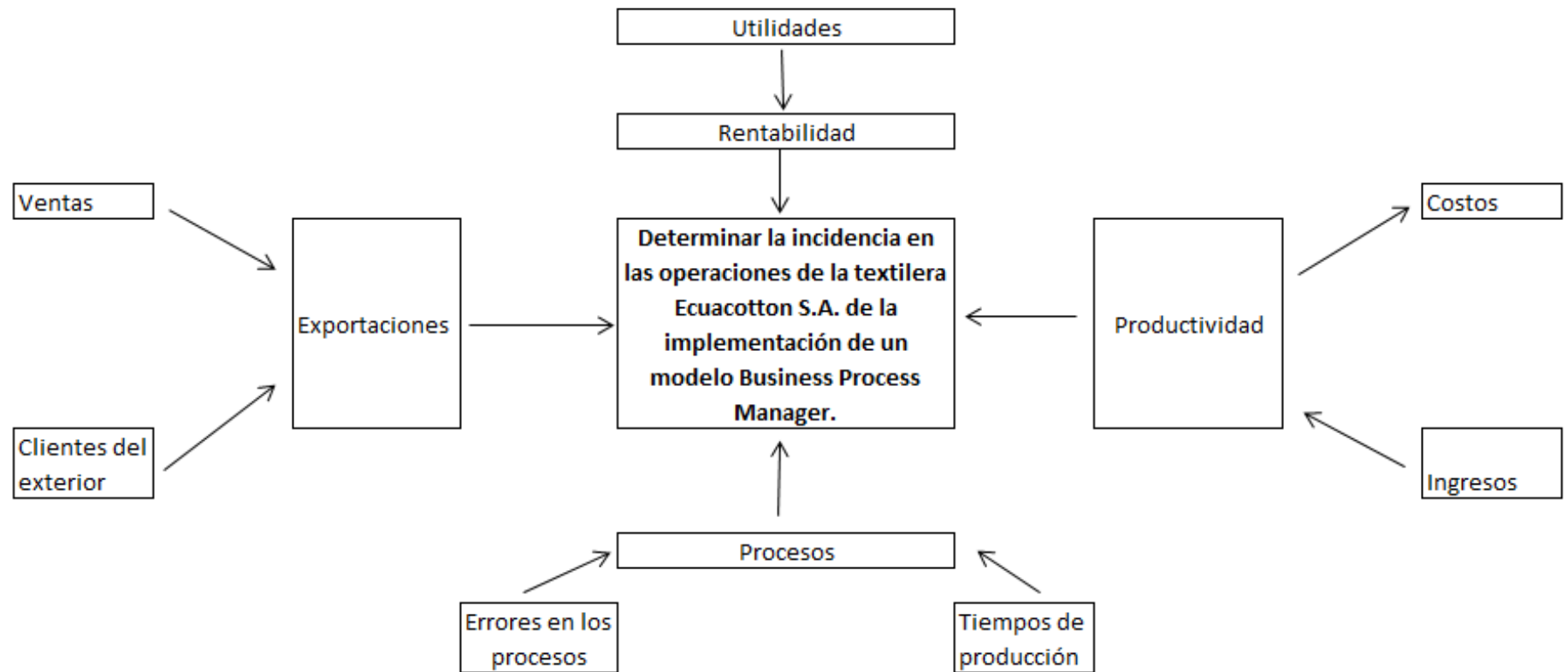
ANEXOS

Anexo 1. Matriz auxiliar

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Conceptualización de las variables	Variables empíricas	Indicadores	Ítems	Fuentes	Instrumentos
General	General	General	Dependiente	Procesos - operaciones					
Al no contar con procesos óptimos la empresa enfrenta un aumento en costos lo que unido a la apreciación del dólar hace que las ventas disminuyan y los costos de producción se incrementen disminuyendo la rentabilidad de Ecuacotton S.A. entre el 2013 y el 2016.	Determinar la incidencia en las operaciones de la textilera Ecuacotton S.A. de la implementación de un modelo Business Process Management.	Las operaciones de la textilera Ecuacotton S.A. serán más eficaces con la implementación del sistema Business Process Management	Eficacia y eficiencia en los procesos - operaciones (mayor productividad y rentabilidad)	Conjunto o grupo de actividades que se desarrollan para el logro de un fin específico, ayudando a la organización de las acciones durante su ejecución	Eficacia y eficiencia en los procesos	Retrasos y costos	Los procesos de producción dentro de la empresa tienen costos altos ¿Cuál es su postura respecto al enunciado? y en caso de estar de acuerdo ¿Qué factores considera usted que ha ocasionado este problema?	Ecuacotton	Entrevistas
Sub problemas	Específicos	Particulares	Independiente	Business Process Management BPM					
Procesos obsoletos	Realizar un marco teórico para ver las diferentes teorías acerca de la Administración, los procesos y los sistemas de información gerencial y su relación con el objeto de estudio.	Los procesos logísticos actuales de la textilera Ecuacotton S.A.: ¿permitirán implementar un modelo de gestión tipo BPM?	Modelo de gestión Business Process Management BPM	Es un enfoque de tipo sistemático que comprenden el identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar los procesos de una entidad con el fin de que los resultados obtenidos mediante dichos procesos estén alineados a la estrategia de una organización	Estructura de los procesos	Departamentos	¿De qué forma se llevan a cabo los procesos dentro de su área? Detalle el proceso.	Ecuacotton	Entrevistas
	Diagnosticar como se encuentran los procesos de gestión en las operaciones de la textilera Ecuacotton S.A.						Respecto a sus procesos actuales ¿Qué inconvenientes se han generado dentro de este año durante la ejecución de los mismos?	Ecuacotton	Entrevistas
Aumento de costos	Valorar los aspectos positivos de la implementación del modelo Business Process Management en la textilera Ecuacotton S.A.	El modelo BPM logrará incrementar la productividad de la textilera Ecuacotton S.A.			Mejora de los procesos	Errores identificados	Respecto a las operaciones de la empresa ECUACOTTON lleva a cabo ¿Considera que las mismas requieren ser optimizadas? Explique	Ecuacotton	Entrevistas
		El implementar el modelo BPM incrementará la rentabilidad de la textilera Ecuacotton S.A.					Si se plantea como propuesta un modelo BPM ("Business Process Management" - "Optimización de procesos de negocios") ¿estaría interesado en aprobar su implementación dentro del negocio?	Ecuacotton	Entrevistas

Nota: Elaborado por la autora

Anexo 2. Diagrama de variables



Nota: Elaborado por la autora

Anexo 3. Matriz de autores

Variables	Conceptualización de las variables	Antecedente teórico	Variables empíricas	Indicadores
Dependiente: Eficacia y eficiencia en los procesos - operaciones (mayor productividad y rentabilidad)	Procesos - operaciones	(Martínez, 2014)	Eficacia y eficiencia en los procesos	Retrasos y costos
Independiente: Modelo de gestión Business Process Management BPM	Business Process Management BPM	(Hitpass, Freund, & Rucker, 2017).	Estructura de los procesos	Departamentos
			Mejora de los procesos	Errores identificados

Nota: Elaborado por la autora

Anexo 4. Entrevistas

Jefes de áreas

Descripción del puesto: _____

Años desempeñando el puesto: _____

1. ¿De qué forma se llevan a cabo los procesos dentro de su área? Detalle el proceso.
2. ¿Conoce usted la forma en la que aportan los procesos del área en el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
3. ¿Cree usted que el flujo de información dentro de la empresa es suficiente?
¿Por qué?
4. Respecto a sus procesos actuales ¿Qué inconvenientes se han generado dentro de este año durante la ejecución de los mismos?
5. Los procesos de producción dentro de la empresa tienen costos altos
¿Cuál es su postura respecto al enunciado? y en caso de estar de acuerdo
¿Qué factores considera usted que ha ocasionado este problema?
6. La mercancía exportada por ECUACOTTON no ha presentan mayor desarrollo en los últimos años ¿Cuál es su postura respecto al enunciado?
Y en caso de estar de acuerdo ¿Qué factores según su criterio han ocasionados este inconvenientes?
7. Respecto a las operaciones de la empresa ECUACOTTON lleva a cabo
¿Considera que las mismas requieren ser optimizadas? Explique
8. Si se plantea como propuesta un modelo BPM (“Business Process Management” - “Optimización de procesos de negocios”) ¿estaría interesado en aprobar su implementación dentro del negocio?

Gerente general

1. Desde su puntos de vista ¿Cómo se encuentra actualmente la empresa en términos de exportación? explique
2. ¿Ha realizado una evaluación previa de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa? Detalle cuáles son los principales problemas que ha identificado mediante dicho análisis.
3. ¿Qué procesos considera usted que agregan valor actualmente en el cumplimiento de los objetivos de la organización?

4. ¿Qué procesos dentro la empresa considera usted que influyen de forma negativa en la competitividad de sus productos en el exterior? Explique
5. ¿Qué factores externos influyen de forma negativa en la exportación de su oferta? Explique
6. ¿Cree usted que el flujo de información dentro de la empresa es suficiente?
¿Por qué?
7. Respecto a las operaciones que la empresa ECUACOTTON lleva a cabo
¿Considera que las mismas requieren ser optimizadas? Explique
8. Si se plantea como propuesta un modelo BPM (“Business Process Management” - “Optimización de procesos de negocios”) ¿estaría interesado en aprobar su implementación dentro del negocio?

Anexo 5. Balance General cuenta de activos

	2016		2017	
A C T I V O				
ACTIVO CORRIENTE		6.038.442,37		5.838.981,06
Caja-Bancos	\$	94.315,29	\$	34.476,89
Cuentas por Cobrar	"	3.039.611,13	"	2.899.988,22
Clientes				
Préstamos y Anticipo a Empleados	"	121.107,45	"	121.107,45
Inv. De Materia Prima	"	695.769,51	"	695.769,51
Inventario Productos en Proceso	"	401.000,25	"	401.000,25
Inventario Productos terminados	"	1.074.325,25	"	1.074.325,25
Inventario Suministros y Materiales	"	403.202,01	"	403.202,01
Importaciones en Transito	"	179.167,30	"	179.167,30
Crédito Tributario ISD	"	<u>29.944,18</u>	"	<u>29.944,18</u>
ACTIVO NO CORRIENTE				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		4.137.240,72		4.155.059,58
Terreno	\$	1.294.692,52	\$	1.294.692,52
Edificio			1.944.873,03	
(-) Dep. Acum.	<u>722.576,64</u>	"	<u>716.723,43</u>	"
Vehículos			215.625,63	
(-) Dep. Acum.	<u>213.840,67</u>	"	<u>209.556,74</u>	"
Maquinarias y Equipos		1.784,96	3.459.756,70	6.068,89
(-) Dep. Acum.	<u>1.875.333,05</u>	"	<u>1.873.663,42</u>	"
Equipo de Computación			138.104,65	
(-) Dep. Acum.	<u>134.460,36</u>	"	<u>133.115,98</u>	"
Muebles y Enseres			32.268,61	
(-) Dep. Acum.	<u>23.013,81</u>	"	<u>21.669,43</u>	"
Equipos de Oficina			19.767,54	
(-) Dep. Acum.	<u>11.828,75</u>	"	<u>10.415,02</u>	"
Equipos de Seguridad			2.149,00	
(-) Dep. Acum.	<u>2.105,67</u>	"	<u>2.065,67</u>	"
Equipos de Comunicación			3.475,27	
(-) Dep. Acum.	<u>3.675,24</u>	"	<u>3.475,27</u>	"
Instalaciones			19.295,74	
(-) Dep. Acum.	<u>5.933,78</u>	"	<u>4.264,15</u>	"
TOTAL DEL ACTIVO		<u>10.175.683,09</u>		<u>9.994.040,64</u>

Anexo 6. Balance General cuenta de activos /análisis vertical y horizontal.

	VERTICAL		HORIZONTAL
	2016	2017	
A C T I V O			
ACTIVO CORRIENTE	59%	58%	-3%
Caja-Bancos	1%	0%	-63%
Cuentas por Cobrar Clientes	30%	29%	-5%
Préstamos y Anticipo a Empleados	1%	1%	0%
Inv. De Materia Prima	7%	7%	0%
Inventario Productos en Proceso	4%	4%	0%
Inventario Productos terminados	11%	11%	0%
Inventario Suministros y Materiales	4%	4%	0%
Importaciones en Transito	2%	2%	0%
Crédito Tributario ISD	0%	0%	0%
ACTIVO NO CORRIENTE	0%	0%	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	41%	42%	0%
Terreno	13%	13%	0%
Edificio	0%	0%	
(-) Dep. Acum.	12%	12%	0%
Vehículos	0%	0%	
(-) Dep. Acum.	0%	0%	240%
Maquinarias y Equipos	0%	0%	
(-) Dep. Acum.	16%	16%	0%
Equipo de Computación	0%	0%	
(-) Dep. Acum.	0%	0%	37%
Muebles y Enseres	0%	0%	
(-) Dep. Acum.	0%	0%	15%
Equipos de Oficina	0%	0%	
(-) Dep. Acum.	0%	0%	18%
Equipos de Seguridad	0%	0%	
(-) Dep. Acum.	0%	0%	92%
Equipos de Comunicación	0%	0%	
(-) Dep. Acum.	0%	0%	-100%
Instalaciones	0%	0%	
(-) Dep. Acum.	0%	0%	12%
TOTAL DEL ACTIVO	100%	100%	-2%

Anexo 7. Balance General cuenta de activos

PASIVO	Y	PATRIMONIO		VERTICAL		HORIZONTAL
		2016	2017	2016	2017	
PASIVO CORRIENTE		2.382.362,00	2.382.362,0	23%	24%	0%
			0			
Proveedores Locales	\$	1.084.260,72	\$ 1.084.260,72	11%	11%	0%
			2			
Proveedores del Exterior	"	238.289,72	" 238.289,72	2%	2%	0%
Obligaciones Bancarias	"	404.914,16	" 404.914,16	4%	4%	0%
Prestamos de Accionistas	"	357.950,87	" 357.950,87	4%	4%	0%
Dividendos por Pagar	"	24.709,63	" 24.709,63	0%	0%	0%
Gastos Acum. Por Pagar	"	132.567,25	" 132.567,25	1%	1%	0%
Retenciones en la Fuente	"	3.638,60	" 3.638,60	0%	0%	0%
Retenciones en la Fuente	"	5.701,13	" 5.701,13	0%	0%	0%
Iva						
Iva por Pagar	"	9.988,39	" 9.988,39	0%	0%	0%
Impuesto Iva por Liquidar	"	45.205,31	" 45.205,31	0%	0%	0%
Participación de	"	<u>75.136,22</u>	" <u>75.136,22</u>	1%	1%	0%
Utilidades						
PASIVO NO		2.439.868,14	2.439.868,1	24%	24%	0%
CORRIENTE			4			
Obligaciones Bancarias		1.800.000,00	1.800.000,0	18%	18%	0%
			0			
Provisión por Jubilación	"	516.090,01	" 516.090,01	5%	5%	0%
Provisión por Desahucio	"	<u>123.778,13</u>	" <u>123.778,13</u>	1%	1%	0%
PATRIMONIO		5.353.452,95	5.171.810,5	53%	52%	-3%
			0			
Capital	\$	800.000,00	\$ 800.000,00	8%	8%	0%
Resultados acum por adop NIIF 1era vez	"	1.868.374,27	" 1.868.374,27	18%	19%	0%
			7			
Reserva Legal	"	76.780,40	" 76.780,40	1%	1%	0%
Reserva de Capital	"	811.610,47	" 811.610,47	8%	8%	0%
Utilidad de Ejercicios Anteriores	"	1.315.690,38	" 1.315.690,38	13%	13%	0%
			8			
Utilidad del Ejercicio	"	<u>480.997,43</u>	" <u>299.354,98</u>	5%	3%	-38%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO		10.175.683,0	9.994.040,6	100%	100%	-2%
		9	4			

Anexo 8. Balance de pérdidas y ganancias

ECUACOTTON S.A.			
	2016	2017	HRZT 2017
VENTAS	8.261.529,90	7.881.864,30	-5%
COSTO DE VENTA			
Inv. Inicial Productos Terminados	826.152,99	926.214,50	12%
Inv. Inicial Productos Sum. Y Materiales	413.076,50	444.552,01	8%
MAS: Costo de Productos Terminados	6.857.069,82	6.557.592,19	-4%
DISPONIBLE PARA LA VENTA	8.096.299,30	7.928.358,70	-2%
MENOS: Inv. Final Productos Terminados	1.044.100,75	1.074.325,25	3%
MENOS: Inv. Final Suministros y Materiales	408.257,00	403.202,01	-1%
COSTO DE VENTA	6.643.941,55	6.450.831,44	-3%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1.617.588,35	1.431.032,86	-12%
OTROS INGRESOS	-	-	
UTILIDAD BRUTA TOTALES	1.617.588,35	1.431.032,86	-12%
GASTOS OPERACIONALES	880.075,40	908.641,28	3%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	195.948,84	203.011,88	4%
Sueldos y Beneficios Sociales	122.453,38	128.250,58	5%
Sueldos	87.668,31	87.668,31	0%
Aporte Patronal	9.775,02	9.775,02	0%
SECAP-IECE	876,68	876,68	0%
Décimo Cuarto Sueldo	3.768,64	3.768,64	0%
Décimo Tercer Sueldo	7.327,88	7.327,88	0%
Fondo de Reserva	7.186,34	7.186,34	0%
Horas Extras y Bonos	5.850,50	11.647,70	99%
Impuestos	73.495,46	74.761,30	2%
Cuerpo de Bomberos	1.500,00	1.500,00	0%
Superintendencias de Cías.	8.074,63	8.074,63	0%
Impuesto Predial	6.176,52	6.176,52	0%
Capital en Giro	15.000,01	15.000,01	0%
Patente de Comerciante	20.042,24	20.042,24	0%
Tasa de Habilitación	3.090,00	3.291,53	7%
Universidad de Guayaquil	1.658,71	1.658,71	0%
Tasa recolección de basura	11.790,10	12.854,41	9%
Impuestos a la Salida de Divisas	6.163,25	6.163,25	0%
Otros Gastos	382.991,78	401.765,96	5%
Celular	11.931,39	11.931,39	0%
Teléfono	3.981,85	4.198,44	5%
Internet	15.899,08	15.899,08	0%
Correspondencias- Envíos	2.289,10	2.289,10	0%
Repuestos y Accesorios	10.206,36	10.206,36	0%
Uniforme	890,41	890,41	0%
Arriendos	7.070,00	7.070,00	0%
Honorarios	45.200,00	52.199,50	15%
Servicio Prestados	70.515,00	81.051,64	15%
Suscripciones y Revistas	7.254,65	7.254,65	0%
Capacitación	6.300,00	7.321,45	16%
Suministros y Materiales	70.730,32	70.730,32	0%
transporte	31.997,70	31.997,70	0%
combustible gasolina	4.580,03	4.580,03	0%
mantenimiento de vehículo	8.247,08	8.247,08	0%
mantem y equipos de oficina	105,00	105,00	0%
Multa e intereses tributarios	21.230,30	21.230,30	0%
Absorción de Impuestos	17.700,57	17.700,57	0%
Otros gastos	46.862,94	46.862,94	0%

GASTOS DE VENTAS	<u>22.632,45</u>	<u>25.361,11</u>	12%
Sueldos y Beneficios Sociales	<u>22.632,45</u>	<u>22.632,45</u>	0%
Sueldos	15.470,88	15.470,88	0%
Aporte Patronal	1.725,00	1.725,00	0%
SECAP-IECE	154,71	154,71	0%
Décimo Cuarto Sueldo	665,05	665,05	0%
Décimo Tercer Sueldo	1.293,16	1.293,16	0%
Fondo de Reserva	1.268,18	1.268,18	0%
Horas Extras y Bonos	2.055,48	2.055,48	0%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>2.728,66</u>	<u>2.728,66</u>	
Publicidad	1.586,25	1.586,25	0%
viáticos	1.142,41	1.142,41	0%
GASTOS FINANCIEROS	<u>222.923,14</u>	<u>222.923,14</u>	0%
Seguros Vencidos	39.636,05	39.636,05	0%
Intereses Pagados a Terceros	29.955,36	29.955,36	0%
Comisiones Bancarias	16.960,99	16.960,99	0%
Intereses Bancarios	136.370,74	136.370,74	0%
PROVISIONES	<u>32.770,08</u>	<u>32.770,08</u>	0%
Provisiones por Jubilación Patronal	19.930,06	19.930,06	0%
Provisiones por Desahucio	12.840,02	12.840,02	0%
DEPRECIACIONES-AMORTIZACIONES	<u>22.809,11</u>	<u>22.809,11</u>	0%
Edificios	5.853,21	5.853,21	0%
Vehiculos	4.283,93	4.283,93	0%
Equipo de Computo	8.004,26	8.004,26	0%
Muebles y Enseres	1.344,38	1.344,38	0%
Equipos de Oficina	1.413,73	1.413,73	0%
Equipos de Seguridad	40,00	40,00	0%
Instalaciones	1.669,63	1.669,63	0%
Equipos de Comunicación	199,97	199,97	0%
Utilidad antes de reparto a trabajadores	737.512,95	522.391,58	-29%
(-) 15% Participación de Utilidades	<u>110.626,94</u>	<u>78.358,74</u>	-29%
(-) 22% Impuesto a la Renta	626.886,01	444.032,84	-29%
Utilidad del Ejercicio	<u>500.469,10</u>	<u>317.615,93</u>	-37%